

195



JUN 2015

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



INFORME FINAL DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**“EL CLIMA LABORAL Y SU INFLUENCIA EN LA
CALIDAD DE SERVICIO DE LAS CAJAS
MUNICIPALES”**

AUTOR: Lic. Adm. ALFONSO SALVADOR AMABLE FARRO

(01 de Febrero del 2,014 al 30 de Abril del 2,015)

RESOLUCIÓN RECTORAL N° 161 -2014-R

CALLAO- PERU

2015

I. INDICE

| | Pág. |
|--|-------------|
| 1. INDICE | 1 |
| 2. RESUMEN Y ABSTRACT | 4 |
| 3. INTRODUCCIÓN | 6 |
| 4. MARCO TEORICO | 9 |
| 4.1 Antecedentes de la Investigación | 9 |
| 4.2. Marco teórico | 11 |
| 4.2.1. Clima Laboral. Definiciones | 11 |
| 4.2.2 Importancia y funciones del Clima laboral. | 17 |
| 4.2.3 Teorías del Clima Laboral. | 20 |
| 4.2.4 Dimensiones del clima laboral. | 22 |
| 4.2.5 Características y consecuencias el Clima Laboral. | 28 |
| 4.2.6 Otros Instrumentos para medir el Clima Laboral. | 32 |
| 4.3 Definición de calidad. | 33 |
| 4.4 Concepto de Servicio. | 34 |
| 4.4.1 Características de los servicios. | 35 |
| 4.4.2 Cualidades que poseen los servicios. | 35 |
| 4.4.3 Calidad de Servicio. | 36 |
| 4.4.4 Definición de la Calidad de Servicios | 38 |
| 4.5 Fundamentos teóricos sobre la calidad de servicio. | 39 |
| 4.5.1 Importancia de la calidad de servicios. | 40 |
| 4.5.2 Dimensiones de la calidad del servicio. | 41 |
| 4.5.3 Factores que inciden en la Calidad de Servicio. | 43 |
| 4.5.4 Medición de Calidad de Servicios. | 44 |
| 4.5.5 Principios en los que descansa la calidad del servicio. | 45 |
| 4.5.6 Técnicas para mejorar la calidad del servicio. | 45 |
| 4.5.7 Otros Instrumentos para medir la Calidad de Servicio. | 46 |
| 4.5.8 Percepción del cliente hacia el servicio. | 47 |
| 4.5.9 Aspectos sobre los cuales se basa el cliente para evaluar la calidad del servicio. | 48 |



| | |
|---|----|
| 4.6 Características de la atención al cliente. | 49 |
| 4.6.1 Estrategia del servicio al cliente. | 49 |
| 4.6.2 Herramientas para medir la satisfacción de los clientes. | 50 |
| 4.7 Las Cajas Municipales en el Perú. | 52 |
| 4.7.1 Antecedentes normativos de las CMAC | 54 |
| 4.7.2 Características de las CMAC | 56 |
| 4.7.3 Caja Rural de Ahorro y Crédito promotora de Profinanzas S.A. | 57 |
| 4.7.4 Productos y servicios de la CMCA | 58 |
| 4.7.5 Principales Productos y Servicios que ofrece la Caja Rural de Ahorro y Crédito promotora de Profinanzas S.A. | 59 |
| 4.8 Algunos conceptos básicos | 61 |
| 5. MATERIALES Y MÉTODOS | 30 |
| 6. RESULTADOS | 33 |
| 7. DISCUSIÓN | 37 |
| 8. REFERENCIALES | 41 |
| 9. APÉNDICES | 44 |
| Encuesta de satisfacción del servicio de atención del cliente CMCA | 86 |
| Encuesta a los colaboradores que prestan servicio en la CMCA | 87 |
| INDICE DE CUADROS | |
| Cuadro 9.1 La actitud de los empleados de la caja municipal le transmite honestidad y confianza. | 66 |
| Cuadro 9.2 El tiempo de espera es el idóneo. | 67 |
| Cuadro 9.3 La rapidez en la operación e información es el idóneo. | 67 |
| Cuadro 9.4 La transparencia de la información brindada sobre tasa, intereses, cuotas y requisitos del crédito es excelente. | 68 |
| Cuadro 9.5 El servicio de atención ha llenado sus expectativas. | 68 |
| Cuadro 9.6 Cuando acude al servicio, no tiene problemas en contactar con la persona que puede responder sus demandas. | 69 |
| Cuadro 9.7 Los empleados que lo atienden tienen conocimientos suficientes para responder sus preguntas. | 69 |

| | |
|--|----|
| Cuadro 9.8 He tenido la oportunidad de comprobar que el personal cuenta con recursos materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo. | 70 |
| Cuadro 9.9 He podido comprobar que el personal dispone de programas, equipos, y software informáticos para llevar a cabo su trabajo. | |
| Cuadro 9.10 El Ambiente: orden, limpieza y espacio es excelente. | 71 |
| Cuadro 9.11 Se sintió seguro durante su estancia en la caja municipal. | 71 |
| Cuadro 9.12 Cuándo ingreso en la empresa. | 72 |
| Cuadro 9.13 La relación con su jefe directo es positiva. | 73 |
| Cuadro 9.14 La empresa cuenta con cursos de capacitación y entrenamiento que le permita ofrecerle al cliente la atención esperada. | 73 |
| Cuadro 9.15 Qué tan satisfecho te sientes de ser parte de esta Caja Municipal. | 74 |
| Cuadro 9.16 Qué tan satisfecho te sientes con el sueldo que recibes. | 74 |
| Cuadro 9.17 Te sientes satisfecho por el trato que recibes en la CRAC | 75 |
| Cuadro 9.18 Estas satisfecho por los medios tecnológicos proporcionados por la empresa para la realización de su trabajo. | 75 |
| Cuadro 9.19 El software operativo minimiza el tiempo de su trabajo. | 76 |
| Cuadro 9.20 Las herramientas de trabajo son las adecuadas. | 76 |
| Cuadro 9.21 Se siente motivado a través de incentivos (sueldos, cursos, promociones y ascensos) por realizar bien tu trabajo. | 77 |
| Cuadro 9.22 El ambiente de trabajo te motiva para trabajar. | 77 |
| 10 ANEXOS | 90 |
| INDICE DE FIGURAS | |
| Figura 4.1 Dimensiones del clima Organizacional. | 12 |
| Figura 4.2 Dimensiones del Clima organizacional. | 24 |
| Figura 4.3 El clima de trabajo en las organizaciones. | 27 |
| Figura 4.4 Percepciones de los clientes de la calidad y satisfacción del cliente. | 47 |
| Matriz de Consistencia | |

II RESUMEN

La presente investigación se realizó en la Caja Rural de Ahorro y Crédito Profinanzas SA. – Agencia Imperial, Cañete hoy en día Financiera Qapac; el objetivo de la misma es medir el grado influencia del clima laboral en la calidad de servicio que brindan las cajas municipales, la satisfacción del servicio de atención al cliente, describir la percepción que tienen los usuarios. Para ello fue necesario describir la situación actual de la caja municipal así como el análisis de toda la información obtenida por los usuarios por medio de estudios cualitativos y cuantitativos, analizar el comportamiento de los colaboradores, describir si los colaboradores que representan a la empresa cumplen en brindar un buen servicio y si los mismos cuentan con la tecnología y herramientas suficientes para llevar a cabo esta labor.

Metodológicamente es de tipo descriptivo, hipotético deductivo, diseño no experimental transaccional, la muestra es probabilística constituida por 515 personas (usuarios y colaboradores de la caja municipal). La técnica con su respectivo instrumento utilizado es: cuestionario de escalamiento de Likert.

Concluyéndose que los usuarios de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Profinanzas S.A - Agencia Imperial perciben un alto grado de satisfacción en el servicio de atención al cliente, sin embargo se recomienda tratar de mejorar la atención que el cliente recibe otorgando diversas comodidades adicionales a las que se prestan actualmente.



ABSTRAC

This research was conducted in Rural Savings and Credit Profinanzas SA. Imperial Agency, the research objective is to measure the degree of satisfaction of the customer to describe the perception of users. This was necessary to describe the current situation of the company as well as analysis of all information obtained by the user by means of qualitative and quantitative studies, analyze the behavior of partners and collaborators describe whether representing the company comply in providing good service and if they have the technology tools and resources to carry out this work.

The study was justified by the users who are the lifeblood of any organization. However, few organizations that get adapted to the needs of their customers either in terms of quality, efficiency and personal service. That is why managers must improve the quality of service they offer to their clients; there is no question of choice: the life of the organization depends on it.

Methodologically is descriptive, hypothesis testing, experimental design is not transactional, the sample is made up of 515 people probabilistic (users and company employees). The technique with its instrument used is: Likers scale questionnaire.

Concluded that users of the Rural Savings and Credit Profinanzas SA - Imperial Agency perceive a high degree of satisfaction in customer service, however it is recommended to try to improve the care the client receives by giving various additional amenities to currently being provided.

Alcedo

III INTRODUCCIÓN

La satisfacción del cliente es consecuente de la calidad en el servicio es por ello que la satisfacción del cliente se ha considerado como uno de los asuntos más importantes en el mundo de los negocios en la actualidad. El objetivo principal es cumplir los requerimientos del cliente y cerciorarse de que todos los procesos de la organización contribuyan a satisfacer sus necesidades.

Los clientes constituyen el elemento vital e impulsor de las organizaciones, ya que hacia ellos va dirigido el producto o servicio final; por ello desde pequeñas y medianas empresas hasta las más importantes corporaciones, el tratamiento efectivo al público ha sido y es una de las herramientas principales para la captación y mantenimiento de su clientela.

Por lo tanto, un producto o servicio ofrecido por una organización posee diversos elementos indispensables que independientemente y colectivamente influyen de manera directa en la satisfacción del cliente convirtiendo la responsabilidad del mismo en universal para todos los elementos que la conforman, por consiguiente la atención al cliente comprende todas las actividades que la empresa o sus empleados desarrollan o efectúan, para satisfacerlos, implicando algo más que oír sus quejas, cambiar un servicio y sonreír ante ellos.

En tal sentido, los desafíos actuales a los cuales se enfrenta las cajas municipales, implican la necesidad de reaccionar oportuna y óptimamente frente a la interrupción de un nuevo perfil del cliente, como de la exigencia de abordar el negocio mediante nuevas estrategias y líneas tácticas para la competencia. Actualmente el perfil del cliente de las cajas municipales, posee indudablemente mayor cultura financiera y tecnología que la exhibida una década atrás.



La presente investigación se centra en medir la satisfacción de los usuarios por el servicio de atención al clientes brindado por la Caja Municipal, analizando el grado de satisfacción que perciben los usuarios del servicio de atención al cliente brindado por las Cajas.

Las Cajas Municipales se enfrenta con quejas de los clientes con respecto a las colas que con frecuencia se forman en los módulos de atención, lo cual incomoda a los clientes por el largo tiempo de espera para la realización de sus transacciones, existiendo una gran afluencia de público, los clientes con grandes sumas de dinero y las amortizaciones de los créditos diarios que trae el recaudador, la mayor afluencia de clientes paralizan las colas ocasionando también demora para los demás clientes, en las ventanillas se producen extornos de operaciones y diferencias al cierre de caja lo cual perjudica a los recibidores pagadores, hay colas para la apertura de cuentas, cambio de libretas, órdenes de pago, pago de servicio.

Debido a la importancia que tiene este estudio para la efectividad operacional de la organización se ha considerado oportuno realizar una investigación que evalúe los niveles del servicio de atención al cliente y así lograr mejorar la calidad del mismo, en cuanto a la educación de las personas con valores culturales como la honestidad, puntualidad, espíritu de logro, entre otros.

La presente investigación la considero de vital importancia por que beneficiara al sector financiero del empresariado nacional ya que servirá como precedente para cualquier tipo de medición o investigación que se relacione con el clima organizacional y su influencia en la calidad de servicio que brindan las cajas municipales.

En un mercado tan competitivo y dinámico como es el que se observa hoy en día, se prevé que aquellas empresas que sean capaces de centrar su atención en el cliente, dispondrán de una ventaja frente a sus competidores. Debido a ello, los resultados obtenidos a través de esta

Handwritten signature

investigación permitirán identificar la situación actual del servicio que las cajas ofrece a sus clientes, pilares fundamentales para lograr los objetivos y metas de la empresa constituyéndolo de esta manera al logro efectivo de la satisfacción de atención al cliente.

La posibilidad de realizar la investigación trae sustento, puesto que su preocupación es tratar de conseguir una cartera de clientes satisfechos, que se conviertan en portavoces de la calidad de servicios prestados por la institución.

En la Agencia Imperial de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Profinanzas, una de las prioridades es crear sensibilidad hacia el cliente debido a que es la única manera de mantener la relación a largo plazo y añade valor a la lealtad de este con la empresa para lo cual es necesario efectuar revisiones continuas que den a conocer las necesidades de los clientes y de esta manera cumplir con las expectativas de los mismos como también la aplicación de herramientas que permitan su mejoramiento continuo.



IV MARCO TEÓRICO

4.1 Antecedentes de la Investigación

Investigaciones Extranjeras

David Carrillo Gómez y Dennys Yajaira Fuentes Vidal (2003) **“Evaluación de la Calidad en el servicio con base en percepciones del cliente externo”** Universidad de las Américas Puebla (UDLAP). en esta investigación se toma en cuenta el Modelo de Brechas sobre la calidad del servicio, el cual se centra en la diferencia que existe entre las expectativas y percepciones del cliente, donde las expectativas reflejan la experiencia que el cliente ha obtenido y las percepciones muestran la forma en que se recibe el servicio. La idea consiste en que las empresas con objeto de satisfacer a sus clientes, deseen cerrar, la brecha entre lo que se espera y lo que se recibe (Zeithaml, et al. 2002p. 144); además en cuanto al Servicio esperado, Parasuma menciona que las expectativas de los clientes juega un rol muy importante juzgando el servicio de la compañía. Los clientes comparan el servicio que esperan recibir con los que la compañía les está entregando.

José Santiago Merino: **“La calidad de servicio bancario: entre la fidelidad y la ruptura”**. (México) En dicha investigación se busca elaborar una herramienta específica, fiable, dinámica y flexible para medir la calidad de servicio en las entidades financieras y analizar en profundidad los aspectos que componen la calidad de servicio bancario y su relación con la satisfacción y fidelidad.

El factor o dimensión más destacada e importante de la calidad de servicio es el referido a los aspectos humanos implicados en la prestación del servicio: profesionalidad, trato, amabilidad, otras actitudes y habilidades relacionales.

Alcarr

Los mayores gaps (objeto de planes de mejora) se refiere a las colas y tiempos de espera, la información orientada en beneficio del cliente y la flexibilidad horaria de atención al público.

Investigaciones Nacionales

Clemente Moquillaza, Luis Alfredo Manuel (2008) en el **“Estudio de la Mejora en el nivel de atención a los clientes de una entidad bancaria usando simulación”** perteneciente a la Pontificia Universidad Católica del Perú.

El presente trabajo se enfoca en el análisis de las colas originadas en las oficinas de una entidad bancaria producto de la configuración propia del sistema encargado de administrarlas, con el fin de realizar mejoras en busca de la disminución del tiempo de espera de los clientes. Esto redundará en aumentar el nivel de satisfacción del cliente, que como se sabe es un factor muy importante en cualquier empresa, más aún en una dedicada al servicio.

Se centró el análisis en las colas generadas únicamente en las ventanillas. Para ello se recopiló toda la información necesaria de la base de datos del Sistema Administrador de Colas y se diseñó un modelo que réplicas de la situación actual mediante simulaciones. queda demostrado que es posible mejorar el desempeño de una oficina bancaria en relación al nivel de servicio ofrecido al cliente sólo con cambios en los esquemas y prioridades de atención, sin incurrir en gastos adicionales de personal o cambios de horario.

Oswaldo Clemente Peláez León, en el año 2010 sustentada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, para obtener el grado académico de Doctor en Ciencias Administrativas con la tesis titulada **“Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos”**



Estudió la relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos. Cuyo estudio se realizó en la empresa Telefónica del Perú, en el cual aplicó un cuestionario de satisfacción a sus respectivos clientes, así como a 200 empleados en el año 2010. Peláez, señala en su hipótesis principal señala que existe relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción del Cliente en el sentido que al mejorar el Clima Organizacional se incrementa la Satisfacción del Cliente y la principal conclusión comprobó que hay relación entre las dos variables. A nivel de las hipótesis específicas se comprobó que las Relaciones Interpersonales, el Estilo de Dirección, el Sentido de Pertenencia, la Retribución, la Estabilidad, la Claridad y Coherencia de la Dirección y los Valores Colectivos se relacionaban significativamente con la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. No se encontró relación entre la Distribución de Recursos y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú.

4.2 Marco Teórico

4.2.1 CLIMA LABORAL

Existen muchas y muy variadas definiciones sobre lo que es el clima laboral de una empresa. Quizás la más sencilla y clarificadora es la que nos proporciona uno de los mayores especialistas en este campo, cuando define el clima laboral (o clima organizacional) como "La colección y el patrón de funcionamiento de los factores del entorno organizacional que generan motivación".¹ De acuerdo con esta definición, el objetivo final que se busca con el clima laboral es explicar los motivos por los que las personas que trabajan en una organización se sienten más o menos motivadas al ejercer sus obligaciones profesionales. Conocer las causas

¹ Robert Stringer "Leadership and organizational climate" 2002



subyacentes de la motivación es muy importante, porque nos permitirá actuar sobre ellas para aumentar la motivación de las personas.

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Laboral, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Laboral refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito.²

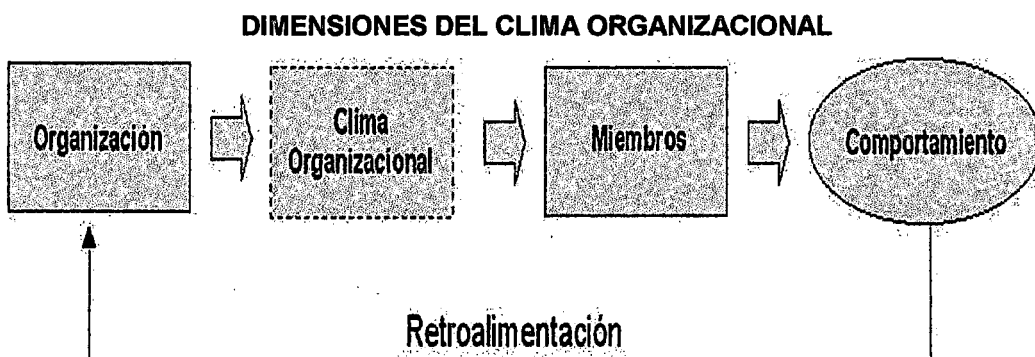


Figura 4.1 Fuente: Goncalves, Alexis. (2002: www.calidad.org)

² Goncalves, Alexis. *Dimensiones del clima organizacional*. www.calidad.org. 2002

Manuel

Definiciones

1. Por Clima Laboral se entiende que es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta. Frecuentemente este concepto se confunde con el de Cultura Empresarial, pero se diferencia en ser menos permanente en el tiempo aunque comparta una connotación de continuidad”³

2. “El Clima Laboral está determinado por el conjunto de factores vinculados a la calidad de vida dentro de una organización. Constituye una percepción, y como tal adquiere valor de realidad en las organizaciones”. El Clima Laboral es considerado como el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Éste influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el “saber hacer” del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, la interacción de la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. (Martínez, B.2001:4)

3. “Conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son unos índices de dichas características”⁴

4. “Conjunto de percepciones globales (constructor personal y psicológico) que el individuo tiene de la organización, reflejo de la

3 <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/42/clima.htm>

4 Forehand y Gilmer. (1965). “Psicología Organizacional”

interacción entre ambos; lo importante es cómo percibe un sujeto su entorno, sin tener en cuenta cómo lo percibe otros; por tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización”⁵

5. Por otra parte Rodríguez indica que a pesar que el estudio del Clima Laboral se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas.⁶

6. Según Davis (1981), el clima laboral es el ambiente en el cual los empleados trabajan, ya sea en departamento, una entidad de trabajo o la organización entera. También es considerado como un sistema que refleja el estilo de vida de una organización. El clima laboral no es algo que se pueda ver o tocar, pero es algo que está ahí, presente. Las organizaciones son únicas, cada una tiene su propia cultura, tradición y métodos de acción los cuales en su totalidad constituye el clima laboral.

7. “Se suele entender como la suma de las satisfacciones y las insatisfacciones que los individuos experimentan en su grado de participación en una organización. Es algo global que, en definitiva, se resume en estar o no estar a gusto en una empresa.”⁷

8. “El clima organizacional implica tres variables importantes: a) las variables del medio, como el tamaño, la estructura de la organización y la administración de los recursos humanos que son exteriores al empleado; b) las variables personales, como las aptitudes, las actitudes, las motivaciones del empleado, y c) las variables resultantes, como la

⁵ Nicolás Seisdedos. (1996). “El clima laboral y su medida”

⁶ Rodríguez, Darío. *Diagnóstico de comportamiento organizacional*. 1999. Pág158

⁷ Mar Silva, Gonzalez y otros (2008) *Las relaciones humanas en la empresa*. España: editorial Learning Paraninfo S.A., Pág. 122

satisfacción y la productividad, que están influidas por las variables del medio y las variables personales.”⁸

9. “El conjunto de percepciones compartidas que las personas se forman de las realidades del trabajo y la empresa, que alimentan la formación de juicios y que determinan acciones, reacciones y decisiones de las personas.”⁹

10. “El clima organizacional se refiere principalmente a las actitudes, valores, normas y sentimientos que los sujetos perciben que existe o conciernen a la institución en la cual participan. El clima organizacional es un efecto de la interacción de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que le provee la organización y de las expectativas despertadas en relación... está integrado por las características que describen a esa organización y que la diferencian de otras... e influyen sobre el comportamiento de la gente involucrada en esa organización.”¹⁰

11. “El clima organizacional es un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, etc., se traducen (por medio del clima organizacional y las motivaciones) en el comportamiento de los equipos y las personas que son influidas por ellas.”¹¹

12. “Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes

⁸ Brunet, Luc (2007) *El clima de trabajo en la organizaciones*. Mexico: editorial Trillas S.A. Pág. 20

⁹ Aguilera, Jorge (2007) *Gerencia integral de comunicaciones 1er*. Colombia: editorial Ecoe Ediciones. Pág. 27

¹⁰ Álvarez, G. (1992). *El constructo "clima organizacional": concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes*. *Revista interamericana de Psicología Ocupacional*. Pág. 27-30

¹¹ Sudarsky, J. (1974). *Un modelo de diagnóstico e intervención en desarrollo organizacional: la medición del clima organizacional*. Colombia, publicaciones especiales Universidad de los Andes. Pág. 10

y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.”¹²

El clima puede influir en la motivación, funcionamiento y satisfacción en el trabajo. Este puede crear ciertas expectativas acerca de las consecuencias que tienen las acciones. Los empleados esperan ciertas recompensas, satisfacciones y frustraciones en base a la percepción en el clima laboral.

El clima laboral puede ser favorable, desfavorable o neutral; y los empleados y el dueño quieren un clima favorable porque éste beneficia en muchos aspectos, como por ejemplo; satisfacción en el trabajo, un funcionamiento adecuado, etc.

En la opinión de Davis (1981), existen varios elementos típicos que atribuyen a un clima favorable, estos son:

- ❖ Calidad de liderazgo.
- ❖ Nivel de confianza.
- ❖ Comunicación hacia arriba o hacia abajo.
- ❖ Responsabilidad.
- ❖ Sensación de trabajo útil.
- ❖ Recompensas justas.
- ❖ Oportunidades.
- ❖ Presiones razonables de trabajo.
- ❖ Control, estructura y burocracia razonable.
- ❖ Implicación y participación de los empleados.



¹² Gonçalves, Alexis P. (Fecha de visita: 19.05.10). Dimensiones Del Clima Organizacional. <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm>

4.2.2 Importancia del Clima Laboral

En una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

- ✓ Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- ✓ Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- ✓ Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

De esta manera el administrador puede ejercer un control sobre la determinación del clima de manera tal que pueda administrar lo más eficazmente posible su organización.

El clima laboral puede determinar qué tan exitosa puede ser una empresa, en especial cuando es una empresa de servicios, el clima se relaciona directamente con la calidad de servicio que ésta brinda; si la empresa desarrolla un clima laboral adecuado, los empleados realizarán con mayor eficiencia y eficacia su trabajo, en cuanto a la atención a los clientes; pero si la empresa muestra un inadecuado clima laboral, ocurriría lo opuesto a lo anteriormente mencionado.

FUNCIONES DEL CLIMA LABORAL

- Desvinculación

Lograr que grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.

- Obstaculización

Handwritten signature

Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, Se vuelvan útiles.

- **Espíritu**

Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

- **Intimidad**

Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.

- **Alejamiento**

Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.

- **Énfasis en la producción**

Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.

- **Empuje**

Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.



- **Normas**

La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

- **Conflicto**

El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

- **Identidad**

El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.

- **Conflicto e inconsecuencia**

El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.

- **Formalización**

El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.

- **Adecuación de la planeación**

El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

- **Selección basada en capacidad y desempeño.**

El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.

Alced

4.2.3 Teoría del Clima Laboral

En La teoría de clima Organizacional de Likert (referenciado Brunet, 2004:28)

Likert "...establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción..."

Rensis Likert sostiene, que en la percepción del clima de una organización influyen variables causales: estructura, reglas y normas, toma de decisiones, etc. variables intervinientes: motivaciones, actitudes, comunicación. Por último, en las variables finales que se refieren a los resultados obtenidos por la organización; se incluyen: productividad, ganancias y pérdidas.

A partir de diferentes configuraciones de variables, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Estos son:

A. Clima de Tipo Autoritario

a. Sistema I: Autoritario. Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conjunto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

b. Sistema II: Paternalista. En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del Sistema I. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza



condescendiente, desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica.

B. Clima de Tipo Participativo

a. Sistema III: Consultivo. Este es un sistema organizacional en que existe un mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por estafadores medios e inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

b. Sistema IV: Participativo. Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una participación grupal.

LAS VARIABLES CONSIDERADAS, EN EL CONCEPTO DE CLIMA LABORAL SON:

- a) **Variables del ambiente físico**, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc.
- b) **Variables estructurales**, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- c) **Variables del ambiente social**, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- d) **Variables personales**, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.



- e) **Variables propias del comportamiento organizacional**, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc.^{13,14},

4.2.4 DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL POR DIFERENTES AUTORES

Características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.



¹³ Rodríguez, Darío. Diagnóstico del comportamiento organizacional. 1999. Págs. 158,159

¹⁴ Alexis Goncalves. Dimensiones del clima organizacional. www.calidad.org. 2002.

6. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada.

Según Letwin y Stringer, (Referenciado CHIAVENATO: 2000) expresa que los climas organizacionales pueden ser creados por la variación en el estilo de liderazgo empleado. Son creados en un corto plazo permaneciendo sus características estables. Una vez creados estos climas, presentan significativos y dramáticos efectos sobre la motivación y consecuentemente sobre el desempeño y satisfacción en el cargo.

Resalta que el clima organizacional depende de seis dimensiones:

1. Estructura. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
2. Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
3. Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
4. Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
5. Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
6. Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.



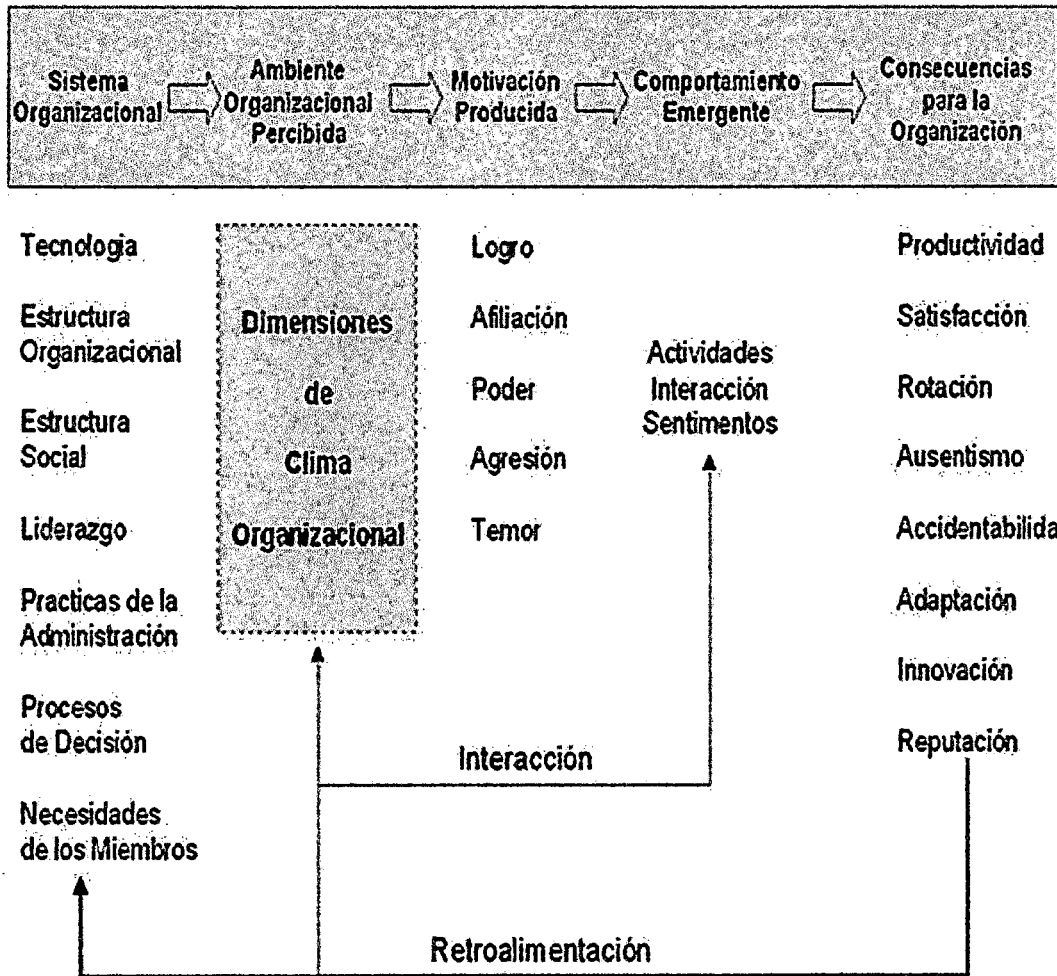


Figura 4.2 Dimensiones del Clima Organizacional Fuente: Litwin y Stinger (1978)

Pritchard y Karasick desarrollaron un instrumento de medida de clima que estuviera compuesto por once dimensiones:

1. Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
2. Conflicto y cooperación. Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
3. Relaciones sociales. Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.

Handwritten signature

4. Estructura. Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
5. Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
6. Rendimiento. Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
7. Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
8. Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
9. Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
10. Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
11. Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Bowers y Taylor en la Universidad de Michigan estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional.

1. Apertura a los cambios tecnológicos. Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.
2. Recursos Humanos. Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
3. Comunicación. Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.



4. **Motivación.** Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
5. **Toma de decisiones.** Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

Según **Brunet** (2004:63), La definición más utilizada hace referencia a la naturaleza Multidimensional del clima, asumiendo la influencia conjunta del medio y la personalidad del individuo en la determinación de su comportamiento. Afirma que para evaluar el clima de una organización es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones:

1. **Autonomía Individual.** Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión.
2. **Grado de estructura que impone el puesto.** Esta dimensión mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores.
3. **Tipo de recompensa.** Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.
4. **Consideración, agradecimiento y apoyo.** Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.



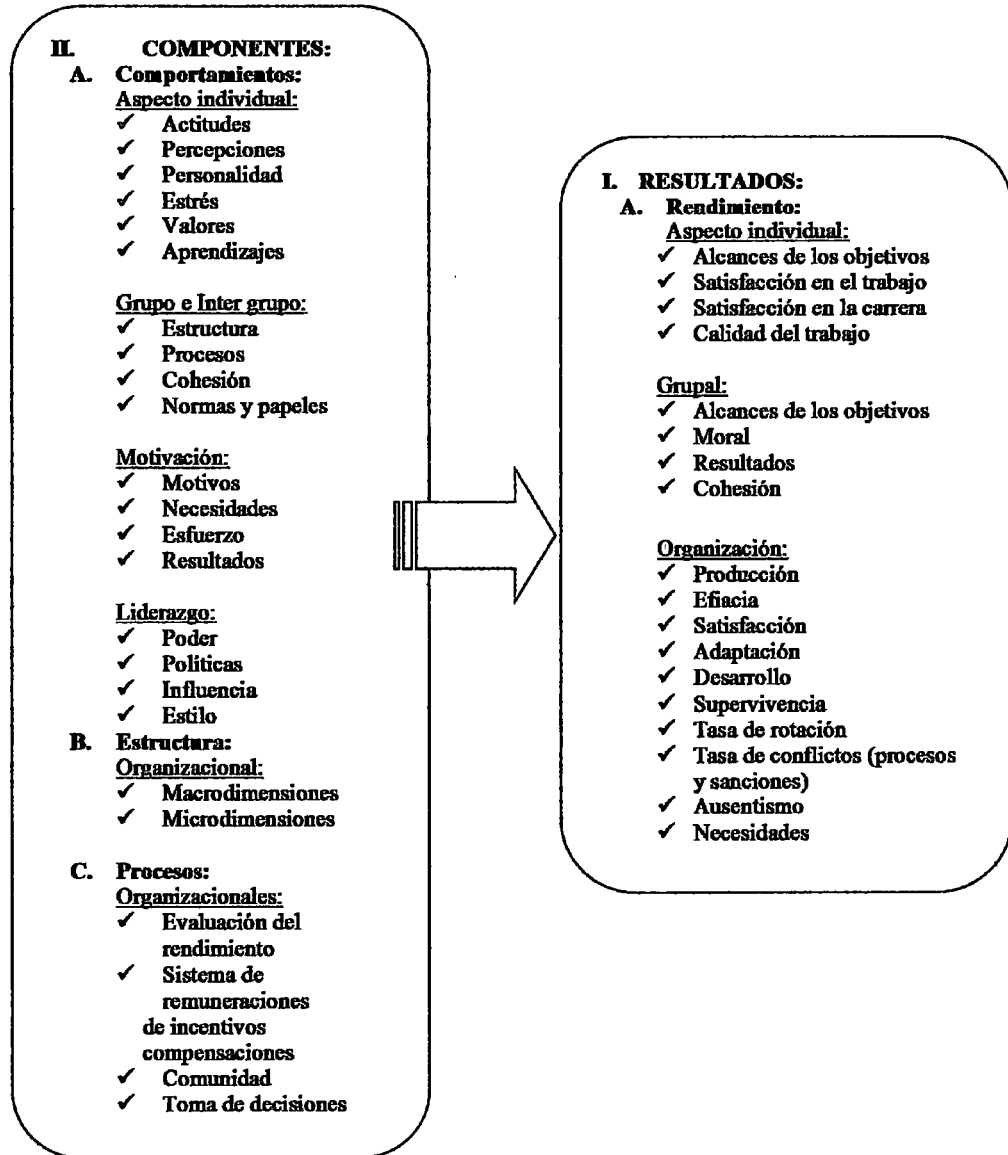
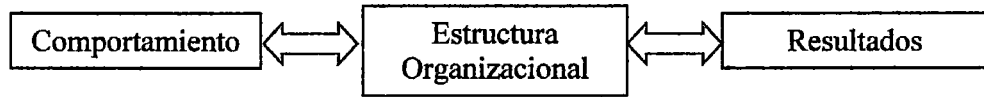


Figura 4.3 Fuente: Brunet, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. 2002. Elaborado por: Gibson, J.L y otros.

Handwritten signature

4.2.5 El Clima Laboral se caracteriza por:

a. El clima dice referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.

b. El clima de una organización tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional. Una situación de conflicto no resuelto, por ejemplo, puede empeorar el Clima Laboral por un tiempo comparativamente extenso.

c. El Clima Laboral tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un buen clima va a traer como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.

d. El Clima Laboral afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros, en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores «no tienen la camiseta puesta», normalmente tienen un muy mal Clima Laboral.



e. El Clima Laboral es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas - al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.

f. El clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo del estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización. Este es un círculo vicioso del que resulta difícil salir, porque el clima y el estilo de dirección se refuerzan mutuamente en una escalada que cuesta romper, por cuanto para hacerlo sería necesario actuar en un sentido inverso a lo que el sistema de variables estilo de dirección –clima organizacional parecería requerir.

g. El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal Clima Laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral. Una organización que tenga índices altos de ausentismo o una en que sus miembros están insatisfechos es, con seguridad, una organización con un clima laboral desmejorado. La forma de atacar estos problemas,



por lo tanto, puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configura el Clima Laboral.

h. En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el Clima Laboral es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero, es decir, para conseguir que el clima de la organización se establezca en una nueva configuración. En otras palabras, aunque es relativamente sencillo obtener cambios dramáticos y notorios en el Clima Laboral mediante políticas o decisiones efectistas, es difícil lograr que el clima no vuelva a su situación anterior una vez que se han disipado los efectos de las medidas adoptadas. Por ejemplo, en una organización cuyo clima se caracteriza por el descontento generalizado, es posible lograr una mejora importante, pero pasajera, mediante la promesa de un aumento de remuneraciones. El efecto de este anuncio, no obstante, pronto será olvidado si no se llevan a cabo otros cambios que permitan llevar a la organización a otra situación, a una diferente configuración del clima. Incluso es frecuente el caso en que un anuncio de mejoramientos de las remuneraciones, instalaciones físicas, relaciones laborales, etc., provoca expectativas y mejorías en el Clima Laboral, para luego, ante la concreción efectiva de los cambios anunciados, volver a un Clima Laboral que puede ser peor que el inicial, debido a que los cambios anunciados generaron expectativas que no pudieron satisfacer. En este caso, se producen frustraciones, desconfianza y una actitud desesperanzada y altamente negativa hacia la organización, con el correspondiente Clima Laboral.

Algunas de las características del clima organizacional son:

1. Tiene una cierta permanencia.
2. Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa.




3. Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta.
4. Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima.
5. Requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero, es decir, para conseguir que el clima de la organización se estabilice en una nueva configuración.

Otro grupo de características es el que considera que el clima se compone de:

- Autonomía / Conflicto
- Relaciones sociales / Estructura
- Calidad de recompensa / retribución
- Relaciones rendimiento / retribución
- Motivación / Polarización del estatus (acentuación de los límites intermiembros)
- Flexibilidad / innovación.
- Apoyo mutuo / interés recíproco de los miembros.

Todas estas variables configuran el Clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma.

Sin embargo, estas definiciones resultan demasiado largas y complejas pero todo esto se resume a:



“Son aquellas percepciones de los profesionales sobre los comportamientos organizativos que afectan a su rendimiento en el trabajo”.

Consecuencias de Clima Laboral

Un buen o un mal clima laboral, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización.

Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

4.2.6 Otros Instrumentos para medir el Clima Laboral

Varios son los instrumentos que se han desarrollado para medir el clima laboral de las organizaciones. El instrumento usualmente mide un número de elementos del clima, le asigna resultados numéricos e interpreta los resultados.

Los autores Litwin y Stringer (citados por Dessler, 1993:176) desarrollaron un modelo que cubre los 9 elementos que son: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, ayuda, estándares, conflicto e identidad.

Este modelo fue utilizado por muchas organizaciones y llegaron a la conclusión que, el Clima Laboral es afectado por la motivación, las características del mismo y la satisfacción.

El cuestionario desarrollado por Pritchard y Karasick (citados por Dessler, 1993:180) se basa en once dimensiones: autonomía, conflicto, cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, status, centralización de la toma de decisiones y flexibilidad de innovación.



Likert (referenciado por David, 1981:45), es otro de los investigadores el cual, desarrolló un instrumento que se centra en el estilo de la administración. Este cubre los siete elementos que se listan a continuación: proceso de liderazgo, elementos de motivación, comunicación, proceso de interacción-influencia, proceso de toma decisiones, ajuste de meta, control.

De los modelos presentados para medir el Clima Laboral, se infiere que las dimensiones utilizadas por los distintos instrumentos varían de un autor a otro y en algunos casos se reafirman entendiéndose que existen dimensiones comunes para la medición del Clima Laboral. Sin embargo lo que debe asegurarse el especialista que trabaje con la medición del Clima Laboral, es que las dimensiones que incluya su instrumento estén acorde a las necesidades de la realidad organizacional y a las características de los miembros que la integran, para que de esta manera se pueda garantizar que el Clima Laboral se delimitará de una manera precisa.

4.3 Definición de la Calidad

La palabra calidad tiene múltiples significados. La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo. Es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con un producto o servicio determinado, que solo permanece hasta el punto de necesitar nuevas especificaciones. La calidad es un conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. La calidad no sólo se refiere a la calidad de productos o de servicios terminados, sino también a la calidad de los procesos que se relacionan con dichos productos o servicios.¹⁵

¹⁵ Imai, M. (1.998). *Como implementar el Kaisen en el Sitio de Trabajo (GEMBA)*. McGraw-Hill. Colombia.

La calidad, en el lugar de trabajo va más allá de crear un producto de calidad superior a la medida y de buen precio, ahora se refiere a lograr productos y servicios cada vez más competitivos, esto entraña hacer las cosas bien desde la primera vez en lugar de cometer errores y después corregirlos.¹⁶

Debe definirse en el contexto que se esté considerando, por ejemplo, la calidad del servicio postal, del servicio dental, del producto, de vida, etc. Es la capacidad de un producto o servicio para satisfacer las necesidades del cliente o usuario.

4.4 CONCEPTO DE SERVICIO

Según Lamb, Hair y McDaniel, "un servicio es el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Los servicios se refieren a un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente"

Los servicios son actividades identificables, intangibles y perecederas que son el resultado de esfuerzos humanos o mecánicos que producen un hecho, un desempeño o un esfuerzo que implican generalmente la participación del cliente y que no es posible poseer físicamente, ni transportarlos o almacenarlos, pero que pueden ser ofrecidos en renta o a la venta; por tanto, pueden ser el objeto principal de una transacción ideada para satisfacer las necesidades o deseos de los clientes.

SERVICIO: Se define el servicio como:

"El conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo".



¹⁶ Stoner, J. (1.996). *Administración. Management Prentice Hill. México.*

El servicio es algo que va más allá de la amabilidad y de la gentileza. El servicio es "un valor agregado para el cliente", y en ese campo el cliente es cada vez más exigente.

4.4.1 Características de los servicios:

Se define de la siguiente manera:

- Un servicio no puede conducir, inspeccionar, apilar o almacenar centralmente. Generalmente lo presta, donde quiera que esté el cliente, gente que está más allá de la influencia inmediata a la Gerencia.
- La persona que recibe el servicio no tiene nada tangible, el valor del servicio depende de su experiencia personal
- Si se prestó inadecuadamente, un servicio no se puede revocar, si no se puede repetir, entonces las reparaciones es el único medio recursivo para la satisfacción del cliente.
- La prestación del servicio generalmente requiere interacción humana en algún grado; comprador y vendedor se ponen en contacto en una forma relativamente personal para crear el servicio.

4.4.2 Cualidades que poseen los servicios:¹⁷

- **a.- Carácter Intangible:** Con frecuencia, los servicios no pueden ser tocados, saboreados, oídos o vistos. Por tanto, un elemento importante es el valor intangible que el cliente experimenta en forma de placer; o de sensación de seguridad.
- **b.- Adaptación al cliente:** Cuando una persona, solicita un financiamiento bancario, espera que dicho servicio esté acorde con las necesidades del cliente, por lo tanto los servicios que ofrece la banca universal deben estar adaptados a las necesidades de los clientes.
- **c.- Imposibilidad de Almacenamiento:** Si un servicio no es utilizado cuando está disponible, habitualmente se pierde. Por tanto, los

¹⁷ Griffin, R. (1.997). Negocios. Prentice Hall. D.F México.México.

servicios casi siempre se caracterizan por un alto grado de imposibilidad de almacenarlos.

4.4.3 CALIDAD DE SERVICIO

La Calidad de Servicio es una estrategia administrativa específica de la organización, que supone el cumplimiento efectivo de una serie de aspectos en la prestación del servicio, tales como: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles, y que tal cumplimiento sea realmente percibido por los usuarios de los servicios.

Prestar servicios requiere de altísimas competencias: entender las necesidades del cliente, medir el grado de satisfacción y mantener su fidelidad. Estos elementos permiten mantener o aumentar las cuotas del mercado. Tener un instrumento o un proceso que permita saber exactamente el grado de satisfacción del cliente y sus expectativas hacia el producto o servicio, permite diseñar estrategias orientadas a mantener la fidelidad del cliente y la captación de otros nuevos.

Calidad es lo que se le da al cliente (hard quality), servicio es cómo se le da al cliente (soft quality). Calidad es la parte del diseño y desarrollo del producto y servicio es como se entrega esa calidad. El componente del servicio es intangible y puede ser expresado de distintas formas, ahorro en tiempo, trato personalizado, la seguridad de una marca, el ambiente de un lugar, etc. La calidad de un producto tangible se puede asegurar antes de que el cliente la utilice, sin embargo, en ocasiones una empresa depende de que su personal ofrezca un buen servicio.

Comprende dos componentes: Calidad del Producto y Calidad Percibida:

a) **Calidad del Producto:** Se puede definir como su capacidad para satisfacer las necesidades y expectativas del consumidor. Se puede



definir también como la aptitud para su uso (que sea idóneo para el uso al que está destinado). En las normas internacionales la palabra Calidad está definida como: Conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas establecidas.

b) Calidad percibida: Evaluación personal y subjetiva de los productos y/o servicios por parte del consumidor.

La organización debe de ofrecer un servicio de alta calidad, tomando en cuenta además que todo cliente que acude a una empresa a satisfacer necesidades particulares que son determinadas por sus motivaciones. El cliente, espera salir de la organización con sus problemas resueltos, es decir, que desea tener un buen servicio.¹⁸

Para ello se requiere de las siguientes cualidades:

- Confianza
- Eficiencia
- Trato asertivo
- Entusiasmo
- Conocimiento
- Discreción
- Trato personalizado
- Exactitud
- Rapidez
- Cortesía
- Accesibilidad



¹⁸ Núñez, Ubaldo. (1.997) Calidad de Servicio e Integración en equipos de Trabajo. UNC Consultores.

Cuando se habla de servicio, se habla de resultado psicológico y el impacto personal que ejerce un producto tangible o intangible en los clientes. La simple disculpa no basta para borrar la imagen que deja un mal servicio, ya que éste deja una marca permanente y fatal en la conciencia del cliente.

4.4.4 Definición de Calidad en el Servicio

El grado de satisfacción que experimenta el cliente por todas las acciones en las que consiste el mantenimiento en sus diferentes niveles y alcances.¹⁹

El servicio es un término capaz de acoger significados muy diversos. En el caso que nos ocupa hay que entender el servicio como el conjunto de prestaciones accesorias de naturaleza cuantitativa o cualitativa que acompaña a la prestación principal, ya consista ésta en un producto o en un servicio.²⁰

En la medida en que las organizaciones tengan más dificultades para encontrar ventajas con las que competir, mayor atención tendrán que dedicar al servicio como fuente de diferenciación duradera.

Otra definición puede ser, Satisfacer, de conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen y por la que se nos contrató. La calidad se logra a través de todo el proceso de compra, operación y evaluación de los servicios que entregamos. El grado de satisfacción que experimenta el cliente por todas las acciones en las que consiste el mantenimiento en sus diferentes niveles y alcances.²¹



¹⁹ PEREZ TORRES, Vanesa Carolina (2009). CALIDAD TOTAL EN LA ATENCION AL CLIENTE. Pautas para garantizar la excelencia en el servicio. 1 Edición. Ideaspropias Editorial. España

²⁰ <http://ciberconta.unizar.es/leccion/calidadserv/100.HTM> - Ruiz-Olalla, C. (2001): "Gestión de la calidad del servicio"

²¹ <http://www.gestipolis.com/canales5/emp/pymecommx/35.htm>

La investigación académica y la práctica empresarial vienen estableciendo, que un elevado nivel de calidad de servicio proporciona a las empresas considerables beneficios en cuanto a cuota de mercado, productividad, costos, motivación del personal, diferenciación respecto a la competencia, lealtad y captación de nuevos clientes, por indicar algunos de los más importantes.

4.5. Fundamentos teóricos sobre la calidad de servicio.

Teoría de la Calidad de Servicio

De todos los conceptos de Calidad de Servicio se consideró el más adecuado para nuestra investigación el siguiente, el cual define la Calidad de Servicio como una función de la discrepancia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio efectivamente prestado por la empresa. (Zeithaml, Parasuraman y Berry 1988:56)

Diversas Teorías de la Calidad de Servicio

- a. Según Ruiz-Olalla (2001:86), el servicio es un término capaz de acoger significados muy diversos. Señala que hay que entender el servicio como el conjunto de prestaciones accesorias de naturaleza cuantitativa o cualitativa que acompañan a la prestación principal, aún si consiste en un producto o en un servicio. En la medida en que las organizaciones encuentren más competencia, mayor atención tendrán que dedicar al servicio como fuente de diferenciación duradera.
- b. Según Verheggen & Harteloh (1992:56) señalaban que la noción de Calidad de Servicio ha evolucionado significativamente, a tal punto que la concepción actual se distingue de la noción tradicional, por el uso explícito de criterios y modelos tomados de la industria de servicios. Sin embargo, estos autores precisan que es necesario

tomar en cuenta las diferencias entre el ramo industrial y el de otras actividades de servicios.

- c. Según Gronroos (1994:47), manifiesta que, desde un punto de vista inicial y bastante genérico es posible afirmar que la Calidad de un Servicio, tal y como es percibida por el usuario, tiene dos dimensiones esenciales: la técnica o de resultado y la funcional o de proceso.
- d. Palomino K. (2000:126) es una función entre la percepción y las expectativas de los clientes, en la cual la percepción tiene que ser mayor o igual que las expectativas de los clientes; sólo si se cumple ésta relación tendríamos Calidad de Servicio (Antonio Palomino K., 2000: 126).

4.5.1. IMPORTANCIA DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO

La calidad en el servicio al cliente, siempre es relativa. La calidad se puede dividir en un elemento objetivo y uno subjetivo.

La calidad objetiva es la que tiene que ver con el servicio físico, y la calidad subjetiva es el hecho de la satisfacción del cliente debido al conocimiento de sus expectativas y percepciones hacia dicho servicio.

Ya que la calidad es parte importante para que se dé la satisfacción al cliente, existe una conexión válida. La calidad es importante dentro de la actividad principal como en las actividades secundarias de servicio al cliente.

Cuando un cliente valora la calidad de un servicio, no separa sus componentes. Lo juzga como un todo, y por ello cuando existe algún defecto a todo el servicio. Es por eso que en materia de servicios, la calidad o es total o no existe.

Es más difícil gestionar la calidad de un servicio que la de un producto. Un servicio defectuoso ni se puede revender, ni se puede enmendar, ni se puede cambiar por un mejor servicio, de ahí la importancia de hacerlo bien a la primera.



Para mejorar el compromiso con la calidad del servicio con los clientes, se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Brindar un servicio confiable.
- Anticipar los riesgos e identificar y aprovechar las oportunidades de desarrollo.
- Optimizar las funciones operativas y administrativas de medición, facturación, recaudación y gestión de cobro.
- Asegurar, con la participación de todos los que trabajan en la empresa, un excelente nivel de atención a clientes.
- Construir y transmitir una imagen comprometida con la calidad, llamando al cliente a formar una asociación a largo plazo.
- Mejoramiento de los sistemas operativos y de gestión con el fin de optimizar la relación integral “uno a uno” con nuestros clientes.
- Desarrollar herramientas de información que nos permitan anticipar las necesidades de nuestros clientes.

Por lo tanto, se puede definir el servicio al cliente como: las actividades secundarias que realice una empresa para optimizar la satisfacción emanada del cliente al recibir sus actividades primarias, las actividades primarias de una empresa son las referentes al suministro de sus productos o servicios, el diseño, el marketing, etc.²²

4.5.2. Dimensiones de la Calidad del Servicio

La investigación sugiere que los clientes no perciben la calidad en una forma unidimensional sino más juzgan la calidad con base en múltiples factores relevantes para el contexto. Las dimensiones de la calidad del servicio se han identificado por medio de la investigación pionera de Parsu Parasurama, Valerie Zeithaml y Leonard Berry. Su investigación



²² <http://www.ctv.es/USERS/geswoeld/art012.htm>

identificó cinco dimensiones específicas de calidad del servicio que aplican a lo largo de una variedad de contextos de servicio.²³

1. Confiabilidad: Entregar las promesas

Se define como la capacidad para ejecutar el servicio prometido en forma segura y precisa. En un sentido más amplio, confiabilidad significa que la compañía cumple promesas, promesas sobre entrega, suministro del servicio, solución de problemas y fijación de precios. Los clientes desean hacer negocios con compañías que cumplen sus promesas, en particular sus promesas sobre los resultados del servicio y los atributos centrales del servicio.

2. Sensibilidad: Estar dispuesto a ayudar

Es la disposición a ayudar a los clientes y a proporcionar un servicio expedito. Esta dimensión enfatiza la atención y prontitud al tratar las solicitudes, preguntas, quejas y problemas del cliente. La sensibilidad se comunica a los clientes por la cantidad de tiempo que tienen que esperar por la asistencia, las respuestas a las preguntas o a la atención a los problemas.

3. Seguridad: Inspirar credibilidad y confianza

Se define como el conocimiento y cortesía de los empleados y la capacidad de la empresa y sus empleados para inspirar al cliente credibilidad y confianza. Es probable que esta dimensión sea importante en particular para servicios que los clientes perciben como de alto riesgo o para servicios de los cuales se sienten inseguros sobre su capacidad para evaluar los resultados; por ejemplo, servicios de banca, seguros, corretaje, médicos y legales.

²³ *SERVIQUAL: Un escala de Items multiple, Parasuraman, Zeithaml y Berry. 1988*

4. Empatía: Tratar a los clientes como individuos

Se define como la atención individualizada cuidadosa que la empresa proporciona a sus clientes. La esencia de la empatía es transmitir, por medio de un servicio personalizado o adaptado al gusto del cliente, que los clientes son únicos y especiales y que se entienden sus necesidades. Los clientes desean sentirse comprendidos e importantes para las empresas que les proporcionan servicio.

5. Tangibles: Representar al servicio físicamente.

Los tangibles se definen como la apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y materiales de comunicación. Proporcionan representaciones físicas o imágenes del servicio que los clientes, en particular los nuevos, usarán para evaluar la calidad.

4.5.3. FACTORES QUE INCIDEN EN LA CALIDAD DE SERVICIOS

- **La accesibilidad:** El servicio es fácil de obtener, en lugares accesibles, y en el momento adecuado. Es importante tener en cuenta en un momento determinado, que los canales de apoyo (fuerza de ventas, punto de venta, etc.) seleccionados estén al alcance de los consumidores y haya una capacidad de respuesta oportuna y eficiente.
- **La comunicación:** El servicio y las condiciones comerciales son descritas de manera precisa y en términos fáciles de comprender por el consumidor. Específicamente se refiere a informar detalles en cuanto a las emisiones de facturas y/o remisiones, entrega de mercancía, periodos y/o fechas de pagos, etc. que soportarían la compra.
- **La capacidad del personal:** El personal posee las habilidades y conocimientos necesarios de los servicios y productos que ofrece la compañía para servir adecuadamente a los clientes.



- **La cortesía y la amabilidad:** El personal es cortés, amable, respetuoso y atento.
- **La credibilidad:** La empresa y sus empleados son confiables y quieren ayudar realmente a los clientes.
- **Fiabilidad.** Implica consistencia en la prestación del servicio. Ello significa que la empresa presta el servicio correctamente en el momento preciso y que cumple sus promesas.
- **Rapidez/agilidad.** Además de fiabilidad, el servicio es mejor valorado si se presta con rapidez. La organización debe procurar no solo prestar el servicio en el tiempo preciso, sino también en el menor tiempo posible.
- **Responsabilidad.** Supone tener la disposición a proporcionar el servicio. Esta disposición debe, además, hacerse patente; es decir, demostrar que la empresa se ocupa de los problemas del cliente.
- **Competencia.** Significa poseer la capacidad y conocimiento requeridos para prestar el servicio.
- **Seguridad.** Supone ausencia de peligro, riesgo o duda en la prestación del servicio.

4.5.4 MEDICIÓN DE CALIDAD DE SERVICIOS:

Para la medición de la calidad han surgido diferentes concepciones que a su vez tienen diferente metodología, así tenemos aquellos que son establecidos por Zeithaml, Parasuraman y Berry:

- **Tendencias Cualitativas:** Este tipo usa metodología y técnicas de índole cualitativo. Tiene la virtud de darnos mayor información debido a ser más exhaustiva.
- **Tendencias Cuantitativas:** Utiliza metodología, técnicas e instrumentos de carácter cuantitativo. Su aporte más importante es



la objetividad en sus resultados. Pero utilizando estos métodos no se pueden identificar las causas del problema.

4.55. Principios en los que descansa la calidad del servicio.

- El cliente es el único juez de la calidad del servicio.
- El cliente es quien determina el nivel de excelencia del servicio y siempre quiere más.
- La empresa debe formular promesas que le permitan alcanzar los objetivos, ganar dinero y distinguirse de sus competidores.
- La empresa debe "gestionar" la expectativa de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente.
- Nada se opone a que las promesas se transformen en normas de calidad.
- Para eliminar los errores se debe imponer una disciplina férrea y un constante esfuerzo.

4.5.6. Técnicas Para Mejorar La Calidad Del Servicio

- "La calidad del servicio está en los detalles", es decir, la relación entre el proveedor del servicio y los compradores del servicio existe en muchos puntos individuales de contacto. Explica que existen muchos momentos claves o decisivos en esta relación con el cliente a quien prestamos el servicio, y son llamados Momentos de Verdad o Momentos Decisivos.²⁴
- **Momento de Verdad:** Es un episodio en el cual el cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la organización y tiene una impresión sobre la calidad del servicio.

²⁴ Núñez, Ubaldo. (1.997) Calidad de Servicio e Integración en equipos de Trabajo. UNC Consultores.



- La idea de la gerencia del servicio sugiere que estos numerosos momentos decisivos son los componentes fundamentales del producto del servicio. El momento de Verdad es el átomo básico de la Calidad del Servicio, la unidad indivisible más pequeña del valor entregado al cliente.
- La técnica más útil para producir servicio de calidad es hacer que cada momento de verdad se constituya en un éxito para quien solicita el servicio y para quien lo presta. Los momentos de verdad forman lo que se llamará el Ciclo del Servicio.
- Un Ciclo del servicio es la cadena continua de acontecimientos que debe atravesar un cliente cuando experimenta un servicio.

4.5.7. OTROS INSTRUMENTOS PARA MEDIR LA CALIDAD DE SERVICIO

a. Modelo de Koenes (1998:89) muestra una de las formas de evaluar el servicio recibido, dicho modelo permite identificar los siguientes puntos:

- Todos los elementos y factores que realmente intervienen en la prestación de un servicio.
- La secuencia que conduce hasta el momento final del encuentro del servicio (la prestación propiamente dicha).

Si cualquiera de los elementos y factores que integran ese modelo falla o no se gestiona pensando en la prestación final del servicio que se entregará a la clientela, todo el sistema fracasará y el servicio no podrá ser nunca el deseado.

b. Modelo de Grönross (1994:48), propone tres factores que determinan la Calidad de un Servicio:

- La Calidad Técnica, que puede ser objeto de un enfoque objetivo del consumidor. Su apreciación se basa sobre las características inherentes al servicio (horario de apertura, rapidez de paso por caja, gran surtido, etc.)



- La Calidad Funcional (también conocida como Calidad Relacional), que resulta de la forma en que el servicio es prestado por el cliente (por Ej.: aspecto o comportamiento de las cajeras en las grandes superficies).
- La Imagen de la Empresa que Percibe el Cliente, basada en sus anteriores experiencias (es resultante de los anteriores factores).

4.5.8. Percepción del Cliente hacia el Servicio

A. Percepción del cliente

La forma en que los clientes perciben los servicios, cómo evalúan si han experimentado un servicio de calidad y si están satisfechos son temas que deben tomar en cuenta los gerentes de toda institución que desean lograr una mayor satisfacción en los clientes.

Debido que las expectativas son dinámicas, las evaluaciones también pueden cambiar con el tiempo o las cosas que satisfacen a los clientes hoy pueden ser diferentes mañana. También debe tenerse en cuenta que la exposición entera de la calidad y la satisfacción se basa en la percepciones de los clientes sobre el servicio, no de algunos criterios objetivos predeterminados de lo que es o debería ser el servicio.

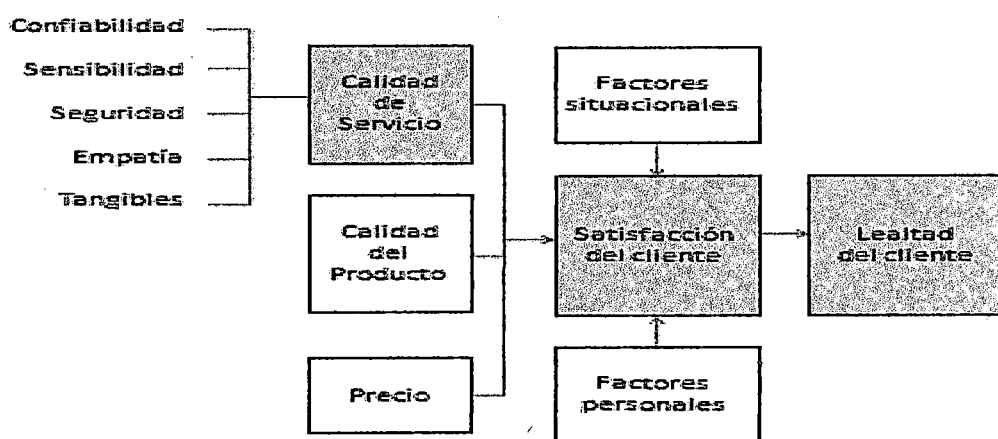


FIGURA Nº 4.4 Percepciones de los clientes de la calidad y satisfacción del cliente.

Fuente: Zeithaml, jo Bitner y D, Gremler, *Marketing de servicios*, 5ª edición, 2009, pág. 103.

B. Satisfacción del cliente

Todos saben lo que es la satisfacción, hasta que se les pide dar una definición. Entonces, al parecer, nadie sabe. Esta cita de Richard Oliver, respetado y experto escritor e investigador desde hace mucho tiempo sabe el tema de satisfacción del cliente, expresa el desafío de definir estos conceptos más básicos del cliente. Basándose en definiciones previas, Oliver ofrece su propia definición formal:

“Satisfacción es la respuesta de realización del consumidor. Es un juicio de que una característica del producto o servicio, o el producto o servicio en sí, proporciona un nivel placentero de realización relacionada con el consumo”.

En términos menos técnicos, interpretamos que esta definición significa que la satisfacción es la evaluación del cliente de un producto o servicio en función de si ese producto o servicio ha cumplido las necesidades y expectativas del cliente. Se supone que la falla en cumplir las necesidades y expectativas produce insatisfacción con el producto o servicio.²⁵

4.5.9. Aspectos sobre los cuales se basa el cliente para evaluar la Calidad del Servicio.

- Imagen
- Expectativas y percepciones acerca de la calidad
- La manera como se presenta un servicio
- La extensión o la prolongación de su satisfacción.

²⁵ Zeithaml, Jo Bitner y D. Gremler, *Marketing de servicios*, 5ª edición, 2009, pág. 105.

4.6 Características De La Atención Al Cliente:²⁶

- a) La labor debe ser empresarial con espíritu de servicio eficiente, sin desgano y con cortesía.
- b) El empleado debe ser accesible, no permanecer ajeno al público que lo necesita.
- c) El público se molesta enormemente cuando el empleado que tiene frente a él no habla con claridad y utiliza un vocabulario técnico para explicar las cosas.
- d) Se debe procurar adecuar el tiempo de servir no a su propio tiempo, sino al tiempo que dispone el cliente, es decir, tener rapidez.
- e) Es muy recomendable concentrarse en lo que pide el cliente, si hay algo imperfecto, pedir rectificación sin reserva. El cliente agradecerá el que quiera ser amable con él.
- f) La empresa debe formular estrategias que le permita alcanzar sus objetivos, ganar dinero y distinguirse de los competidores.
- g) La empresa debe gestionar las expectativas de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente.

4.6.1 ESTRATEGIA DEL SERVICIO AL CLIENTE

- El liderazgo de la alta gerencia es la base de la cadena.
- La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados.
- La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad.
- La lealtad de los empleados impulsa la productividad.
- La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio.
- El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente.
- La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente.

²⁶ Scout, D. (1.992). La satisfacción del Cliente. Grupo Editorial Iberoamericana S.A.



- La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos.

4.6.2 HERRAMIENTAS PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTE

Existen diversas herramientas para medir el nivel de satisfacción de los clientes, entre ellas encontramos:

- **Sistemas de Quejas y Sugerencias**

Una organización centrada en los clientes facilita que sus clientes presenten sugerencias y quejas. Muchos restaurantes y hoteles proporcionan formatos para que los huéspedes informen lo que les gustó y lo que no les gustó. Algunas empresas centradas en los clientes, establecen líneas directas sin cargo por larga distancia.

Las empresas también están añadiendo páginas Web y correo electrónico para facilitar la comunicación bi-direccional. Estos flujos de información proporcionan a las empresas muchas ideas de calidad y les permiten actuar rápidamente para resolver problemas.

- **Encuestas de Satisfacción de Clientes**

Los estudios muestran que aunque los clientes están satisfechos con una de cada cuatro compras, menos del 5% de los clientes insatisfechos se quejan y la mayoría de los clientes compra menos o cambia de proveedor. Por tanto, los niveles de queja no son una buena medida de la satisfacción de los clientes.

Las empresas con sensibilidad de respuesta miden la satisfacción de los clientes directamente realizando encuestas periódicas: envían cuestionarios o llaman por teléfono a una muestra aleatoria de clientes recientes, y también piden las opiniones de los compradores en cuanto al

desempeño de sus competidores. Al recabar datos de satisfacción de clientes, también resulta útil hacer preguntas adicionales para medir la intención de volver a comprar, ésta normalmente será alta si la satisfacción del cliente es alta. También es útil medir la posibilidad o disposición de recomendar a la empresa y la marca a otros. Un puntaje de boca en boca positivo elevado indica que la empresa está produciendo mucha satisfacción entre sus clientes.

- **Compras Fantasma**

Las empresas pueden contratar personas para que se hagan pasar por compradores en potencia e informen de los puntos fuertes y débiles de su experiencia al comprar los productos de la empresa y de los competidores. Estos compradores misteriosos, incluso pueden probar si el personal de ventas maneja bien o mal diversas situaciones. Por ejemplo, un comprador misterioso podría quejarse acerca de la comida de un restaurante para ver cómo el establecimiento maneja la queja. Las empresas no sólo deben contratar a compradores misteriosos, sino que los gerentes mismos deben salir de sus oficinas de vez en cuando, participar en situaciones de venta con su empresa y con sus competidores en las que sean incógnitos, y experimentar por sí mismos el tratamiento que reciben como "clientes": Una variante de esto es que los gerentes llamen por teléfono a su propia empresa para hacer preguntas o quejarse, y vean cómo se manejan sus llamadas.

- **Análisis de Clientes Perdidos**

Las empresas deben de ponerse en contacto con los clientes que han dejado de comprar o que han cambiado a otro proveedor para enterarse de cuál fue la causa. No sólo es importante realizar entrevistas de salida cuando los clientes dejan de comprar sino también es necesario vigilar la tasa de pérdida de clientes. Si dicha tasa va en aumento, es una



indicación clara de que la empresa no está logrando satisfacer a los clientes.

Cuando los clientes califican la satisfacción con un elemento del desempeño de la empresa; digamos, la entrega; la empresa necesita reconocer que sus clientes varían en cuanto a la forma en que definen una buena entrega: podría querer decir una pronta entrega, entrega a tiempo, que el pedido esté completo, etc. Sin embargo, si la empresa tuviera que detallar cada elemento los clientes tendrían que contestar un cuestionario enorme. La empresa también puede darse cuenta de que dos clientes podrían afirmar que están "altamente satisfechos" por diferentes razones. Uno podría ser fácil de satisfacer casi siempre y el otro podría ser difícil de complacer, pero quedó contento en esta ocasión particular.

Las empresas también deben tener presente que los gerentes y vendedores pueden manipular las calificaciones de satisfacción que dan los clientes. Por ejemplo, ellos podrían ser especialmente amables con los clientes justo antes del sondeo, o podrían tratar de excluir a los clientes descontentos del sondeo. Otro peligro es que si los clientes saben que la empresa tiene un interés extraordinario en complacer a sus clientes, algunos podrían expresar insatisfacción (a pesar de estar satisfechos) con el fin de recibir más concesiones.

4.7 LAS CAJAS MUNICIPALES EN EL PERÚ

Las instituciones financieras reguladas especializadas en Microfinanzas en el Perú son las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC), las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC), las Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Micro Empresa (EDPYME) y Mibanco, Banco de la Microempresa.



El microcrédito es la operación financiera más desarrollada por estas instituciones, el cual tiene características distintas a aquellos créditos comerciales predominantes en las instituciones bancarias. Entre estas características están su pequeño tamaño y gran número, gran concentración regional y sectorial y una mayor volatilidad en su morosidad. Además de estas características, existen otros factores cualitativos en el manejo de estas entidades que pueden afectar significativamente sus resultados financieros.

Las instituciones financieras especializadas en micro finanzas o instituciones micro financieras (IMF) representan una importante fuente de financiamiento para el sector PYME en el Perú porque, a pesar de que intermedian un monto menor al de la banca comercial, atienden a un mayor número de clientes (Portocarrero et al. 2002), sus colocaciones han mostrado un gran dinamismo en los últimos años²⁷, y hacen uso de una tecnología crediticia más eficiente, reflejada en menores costos de transacción y menores plazos de tramitación.

Una Caja de Municipal de ahorros es una entidad de crédito similar a un banco. Son entidades financieras que reciben el ahorro del público y son promovidas por los Gobiernos Locales o Municipalidades y se encuentran supervisadas por la Superintendencia de Banca y Seguros. Su objetivo principal es conducir el ahorro popular a la inversión y labores sociales. Surgieron en el siglo XVII en Alemania e Inglaterra y en el siglo XIX en España. En el Perú aparecen las primeras Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC) en 1982, y se caracterizan por pagar mejores tasas de interés a los Ahorros.

²⁷ Entre 1999 y el 2001, la cartera PYME valuada en dólares, de estas instituciones creció en casi 75% según la información publicada por la Superintendencia de Banca y Seguros al 31.12.2001

Definición según ley 26702 Artículo nº282 inciso nº4:

Caja municipal de ahorro y crédito: es aquella que capta recursos del público y cuya especialidad consiste en realizar operaciones de financiamiento, preferentemente a las pequeñas y microempresas.

- Orientadas al financiamiento y prestación de servicios de los segmentos de la población que no han podido acceder a la banca tradicional.
- Combaten la usura.
- Profundizan y descentralizan el sistema financiero en las provincias donde operan.

Actualmente, las cajas municipales en el Perú son 13 y cuentan con 420 oficinas en todo el Perú.

Hasta la fecha han captado el 7% de los ahorros del sistema financiero, su crecimiento es muy alto. En los últimos nueve años sus depósitos crecen a una tasa media anual de 26%, que de continuar con este ritmo de incremento dentro de seis años tendrán cerca de la cuarta parte de los depósitos de todos los peruanos. Según muchos entendidos, su principal fortaleza son las buenas tasas que ofrecen por los ahorros, especialmente en las modalidades de plazo fijo, que van desde los 31 días hasta más de 360 días. Esas tasas son en algunos casos hasta cuatro veces más que la de los bancos.

4.7.1 Antecedentes normativos de las CMAC

La naturaleza jurídica de las CMAC será analizada considerando las normas de creación de tales instituciones, así como las normas que actualmente rigen a las empresas del sistema financiero en general.

Las CMAC vieron la luz con la dación del Decreto Ley 23039 del 14.05.1980. Esta norma consideraba a dichas entidades como



“organismos *paramunicipales* de los Concejos Provinciales en el Subsector Gobiernos Locales”.

Asimismo, en ese inicio las CMAC estaban bajo el gobierno exclusivo del Concejo Provincial, quien designaba a todos los directores y estos a su vez a la gerencia.

No obstante, tales entidades se encontraban bajo la supervisión de la SBS Posteriormente, en el marco del Convenio GTZ-SBS , se aprobó el DS 191-86-EF, mediante el cual se creó la FEPCMAC, **adoptándose la filosofía de las cajas municipales alemanas, y restringiéndose el control del municipio sobre tales entidades, permitiéndose en el directorio la participación de la sociedad civil**, representada por instituciones como el clero, la cámara de comercio, los gremios de empresarios y organismos técnicos financieros como COFIDE, el Banco de la Nación o el Banco Central.

Esa norma fue derogada por el DS 157-90-EF

Reglamento de Funcionamiento de las cajas municipales de ahorro y crédito, manteniéndose la filosofía alemana de las Cajas Municipales, confiriéndose mayores atribuciones de supervisión a la FEPCMAC, así como la creación del FOCMAC, como banco de segundo piso para facilitar la canalización de recursos financieros a favor de tales entidades. Además, se introduce la gerencia mancomunada, órgano al cual se otorgan plenas facultades de administración y ejecución.

Actualmente, las CMAC se rigen también por lo establecido en la Ley 26702, Ley General del Sistema Financiero y de Seguros, y Orgánica de la SBS, norma que en el año 1996 derogó el Decreto Legislativo 770.

La Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC) han logrado a lo largo de sus 32 años de creación, posicionarse como las entidades expertas en el sector de las microfinanzas, trabajando por el desarrollo de



la micro y pequeña empresa (MYPE), así como lograr la inclusión de más peruanos de escasos recursos en nuestro país.

Es importante mencionar que como parte del proceso de descentralización financiera que representan actualmente las CMAC y reivindicando su liderazgo en el sector microfinanciero, estas lograron a diciembre del 2012 colocar el 91% de sus créditos directos (S/. 9,599 millones de nuevos soles) en todas las provincias del Perú (S/. 10,578 millones); sin contar las provincias Lima y Callao, representando éstas sólo el 9% del total de sus créditos.

Desde la creación de la primera Caja Municipal de Ahorro y Crédito en 1982, el Sistema CMAC se posicionó como un elemento fundamental de la descentralización financiera y la democratización del crédito en el Perú, logrando que diversos sectores sociales accedan al crédito y fomenten principalmente el ahorro, contribuyendo a crear circuitos financieros locales, que son la base sobre la cual se apoyan los procesos productivos regionales. De esta manera, las CMAC han alcanzado el liderazgo de las microfinanzas en el Perú.

Durante estos 31 años, el Sistema CMAC ha mostrado una enorme potencialidad que ha permitido mejorar la situación financiera de muchas micro y pequeñas empresas, contribuyendo a la generación de puestos de trabajo y a la distribución de mejores oportunidades a quienes más lo necesitan.

4.7.2 CARACTERÍSTICAS DE LAS CMAC

Las CMAC operan bajo un sistema de gobierno corporativo multidisciplinario y multisectorial, el cual incluye la participación del Consejo Municipal Provincial, la Iglesia, la Corporación Financiera de Desarrollo (Cofide), la Cámara de Comercio local y los gremios de



pequeños empresarios. De este modo, se brinda independencia, representatividad y ética en la gestión de los recursos del público.

Desde su creación, las CMAC vienen cumpliendo una misión social y económica y han establecido como prioridad institucional consolidar su presencia en el sistema financiero nacional, reflejándose en el crecimiento sostenido de sus operaciones. La clave del éxito de las CMAC para que más personas confíen en ellas se debe principalmente a su solidez, con 32 años de creación y posicionadas como las instituciones expertas de las microfinanzas, y como las más competitivas del sistema financiero peruano.

Asimismo, estas instituciones se encuentran reguladas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), y cumplen con todos los estándares exigidos por los reguladores a la hora de evaluar una solicitud de crédito.²⁸

4.7.3 CAJA RURAL DE AHORRO Y CREDITO PROMOTORA DE PROFINANZAS S.A.

La Caja Rural de Ahorro y Crédito Promotora de Finanzas S.A. (Profinanzas) es una empresa de intermediación financiera privada que inició sus actividades en 1995, lo cual fue autorizado mediante Resolución SBS No 201-95. El objetivo de la Institución es atender principalmente las necesidades financieras de la micro y pequeña empresa. A diciembre 2011, Profinanzas contaba con 14 agencias y dos locales compartidos según convenio con el Banco de la Nación.

Asimismo, tenía 391 empleados y registraba 23,560 clientes de créditos. Su sede principal se ubica en San Vicente de Cañete al sur de Lima.

También es fundamental resaltar que la preferencia de los clientes por los productos y servicios se basa en la calidez y excelente atención que

²⁸ *Cajas Municipales: Una realidad en Microfinanzas con Rol social. Libro Institucional FEPCMAC 2012.*

encuentran cuando asisten a una CMAC. Los clientes no solo reciben información básica de manera totalmente transparente acerca de variables como tasas de interés, plazos y valor de cuota, entre otros; sino también se les asesora con la información necesaria para la obtención de un crédito. Esto permite contribuir con el objetivo de formalización e inclusión financiera.

Inició sus operaciones con un Capital Social de S/. 548 mil nuevos soles. Desde entonces la Institución ha venido atendiendo a segmentos empresariales y laborales que anteriormente no tenían acceso a la banca tradicional (especialmente a sectores agropecuarios, pequeña y micro empresa), teniendo como objetivos básicos el apoyo a la descentralización financiera del país, el fomento del ahorro y la creación de un circuito financiero local que colabore en el desarrollo de la región.

4.7.4 PRODUCTOS Y SERVICIOS

Las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito se encuentran continuamente desarrollando nuevos productos, adecuándose a las necesidades de los clientes y de los segmentos de mercado que buscan atender. Inicialmente estuvieron orientadas hacia el crédito para capital de trabajo de corto plazo, pero paulatinamente se complementaron con otros productos que buscan satisfacer nuevas necesidades e incluso mayores plazos.

Actualmente, con la finalidad de apoyar la descentralización financiera y ampliar el acceso de crédito, el Sistema CMAC desarrolla diversos tipos de operaciones financieras entre las que se incluye: crédito a la micro y pequeña empresa; crédito personal; crédito prendario o pignoraticio; crédito hipotecario; crédito agrícola; operaciones en moneda extranjera; fideicomisos; transferencias de fondos; giros; y cobros, pagos. Todos estos servicios están orientados hacia el desarrollo de características propias de los productos crediticios, a fin de coincidir con las necesidades de los clientes.



También son solicitadas las transferencias internacionales, que permiten enviar dinero al extranjero a un precio más cómodo que el ofrecido por la banca tradicional; así como los préstamos revolventes, que son créditos pre aprobados para trabajadores de empresas que mantienen algún convenio con cualquier caja municipal. Y un producto muy interesante es el ahorro infantil, un mecanismo de ahorro dirigido a adolescentes que cursan los últimos años de educación secundaria.

4.7.5 PRINCIPALES PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFRECE LA CAJA RURAL DE AHORRO Y CREDITO PROMOTORA DE PROFINANZAS S.A.

Productos de ahorros

Pronto ahorro: Cuenta de ahorro de libre disponibilidad que permite al cliente efectuar depósitos o disponer de su dinero en cualquier momento, obteniendo a cambio una rentabilidad por sus ahorros.

Plazo fijo: Cuenta a plazo fijo, orientado a ahorristas netos que prefieren rentabilizar sus depósitos.

CTS: Depósitos en moneda nacional o extranjera efectuados por los empleadores a favor de los trabajadores, por concepto de compensación por tiempo de servicios. Por medio de ésta los clientes acumulan y rentabilizan sus beneficios sociales, disponiendo de sus saldos de acuerdo a la ley vigente.

Productos de crédito

Crédito microempresa: Crédito destinado a micro y pequeños empresarios urbanos y rurales cuyo endeudamiento en el sistema financiero no exceda los US\$ 30,000. Está orientado al financiamiento de capital de trabajo y activo fijo.



Crédito presta plata: Crédito de uso eventual destinado a micro y pequeños empresarios urbanos, destinado a cubrir desfases de corto plazo de caja.

Crédito agrícola: Crédito destinado a pequeños y medianos agricultores propietarios de una parcela de tierras cultivables. Está orientado a apoyar en cualquiera de sus etapas, la producción agrícola

Crédito rapidito: Crédito destinado a unidades productivas formales e informales que por su alta rotación diaria, requerirán créditos con periodos cortos de pago. Está orientado al financiamiento de capital de trabajo

Crédito personal: Crédito destinado a personas naturales. Está orientado al financiamiento de pago de bienes, servicios o gastos no relacionados con una actividad empresarial

Crédito comercial: Crédito destinado a micro y pequeños empresarios urbanos y rurales cuyo endeudamiento en el sistema financiero exceda los US\$ 30,000. Está orientado al financiamiento de capital de trabajo y activo fijo

Crédito indirecto (carta fianza): Crédito Indirecto otorgado a personas naturales o jurídicas donde la Caja garantiza el cumplimiento de obligaciones del cliente frente a sus acreedores por actividades propias del giro del negocio

Servicios

Remesa con western unión: Servicio dirigido a cliente y no clientes el cual permite el envío y recepción de dinero mediante el servicio de Western Unión en convenio con Profinanzas

4.8 Algunos Conceptos Básicos

Agencia: Oficina que depende directamente de un organismo central.



Atención al cliente: Es el contacto directo entre la empresa y el cliente, en donde se determinan las necesidades del usuario y poder así ofrecer los diferentes servicios que se prestan, siendo entre ellos: atención, satisfacción y orientación.

Caja Rural de Ahorro y Crédito: es aquella que capta recursos del público y cuya especialidad consiste en otorgar financiamiento preferentemente a la mediana, pequeña y micro empresa del ámbito rural.

Caja de Municipal de Ahorros: es una entidad de crédito similar a un banco. Son entidades financieras que reciben el ahorro del público y son promovidas por los Gobiernos Locales o Municipalidades y se encuentran supervisadas por la Superintendencia de Banca y Seguros. Su objetivo principal es conducir el ahorro popular a la inversión y labores sociales.

Calidad: Es el nivel de excelencia que la empresa ha logrado alcanzar para satisfacer a su clientela. Representa al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad. Característica que se atribuye a todas aquellas cosas que representan excelencia, eficacia y efectividad.

Cliente: Es el que exige de la empresa u organización los bienes y servicios que esta ofrece, además es el que, por sus expectativas y necesidades, impone a la empresa el nivel de servicio que debe alcanzar.

Servicio: Conjunto de prestaciones del cliente, como conveniencia del precio, la imagen y la marca del mismo.

Servicio al cliente: Conjunto de acciones para asegurarse que los clientes quede satisfechos y sigan comprando los productos o servicios de una organización. Conjunto de acciones para asegurarse que los clientes quede satisfechos y sigan comprando los productos o servicios de una organización.

Satisfacción del cliente: Es aquel que se muestra complacido y conforme con los productos o servicios que recibe, porque colman sus

deseos, gustos o necesidades. La satisfacción siempre se refiere a un momento determinado, ya que las necesidades y gustos y preferencias de los clientes cambian, al igual que los productos que salen al mercado.

A handwritten signature in black ink, located in the bottom left corner of the page. The signature is stylized and appears to be a name, possibly 'Alvaro'.

V MATERIALES Y MÉTODOS

Los materiales y métodos utilizados en el desarrollo de la presente investigación fundamentalmente están enmarcados en los siguientes procedimientos:

- Buscamos fuentes secundarias para extraer información acerca del clima laboral y las Cajas Municipales en el Perú. Estos datos los obtuvimos de libros, leyes, artículos de revistas especializadas e investigaciones realizadas y publicadas en la Web.

Población: La investigación tiene como población total 515 personas, conformada por colaboradores de la empresa (15), usuarios (500)

Muestra:

- La muestra es probabilística para los usuarios utilizando el muestreo aleatorio simple

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{E^2 (N-1) + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

N = 500 usuarios

Z² = 1.96

E² = 0.05

Q = 0.20

P = 0.80

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 0.80 \times 0.20 \times 500}{(0.05)^2 (500-1) + (1.96)^2 \times 0.80 \times 0.20}$$

Alcero

n = 165 usuarios

La muestra es no probabilística para los colaboradores de la empresa porque es una cifra numérica precisa (15)

n = 15 colaboradores

Las principales técnicas que se utilizaron en la investigación son:

- Técnicas descriptivas para la contrastación y/o demostración de Hipótesis.

Instrumentos: Cuestionario con la Escala de Likert combinado con preguntas cerradas que ayudaron a la validación de las hipótesis.

- Técnicas estadísticas Procesamiento y Análisis: Matriz de Tabulación. Programa Estadístico SPSS v.15
- Instrumento con validez y fiabilidad demostrada.
- Análisis recuadros, sometido al procesamiento cuantitativo y porcentual que posibilita el análisis e interpretación cualitativa de los resultados para el correspondiente análisis.
- Respecto a la revisión bibliográfica, se inició la revisión de textos, trabajos de investigación, tesis y separatas de consulta, que existen en las bibliotecas convencionales y virtuales.

El tipo de la investigación, es descriptiva correlacional en razón de que se mide, describe y establece una relación entre la variable independiente: Clima Laboral y la variable Dependiente: Calidad de Servicio.

El nivel de investigación es No Experimental, debido a que solo se recauda datos y no varía ninguna variable sino las observa en su contexto natural y analiza su relación entre sí.

Heax

Es transeccional porque se recogerá datos en un momento determinado. Además es correlacional por las asociaciones establecidas entre las variables (concordantes con el tipo de investigación).

En el presente trabajo utilizamos el método deductivo y por lo tanto de enfoque cuantitativo, pues se utilizaran instrumentos de medición para determinar la influencia del Clima Laboral en la Calidad de Servicios que brinda la caja municipal.

A handwritten signature in black ink, located in the bottom left corner of the page. The signature is stylized and appears to be a name, possibly 'Alfred'.

VI RESULTADOS

Los resultados del trabajo de campo realizado se inicia con la fijación de trabajos muestrales utilizando para ello un 95% de nivel de confianza, un 5% de margen de error y un $p= 80\%$ y un $q=20\%$ de la aplicación de un formulario con preguntas cerradas entrevistando a los colaboradores y clientes, hombres y mujeres que cumplieran los requisitos de la muestra antes mencionada utilizando los filtros correspondientes.

Luego de hacer el estudio con una muestra de 180 entrevistados comprendidos entre 15 colaboradores y 165 clientes lo que obtuvimos fue lo siguiente:

En adelante se analizan preguntas son inherentes al conocimiento uso y aplicación de la investigación.

ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS A LOS USUARIOS

(c) Cuadro N° 9.1

| La actitud de los empleados de la caja municipal le transmite honestidad y confianza | | | | | |
|---|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Validos | Totalmente en desacuerdo | 0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| | En desacuerdo | 3 | 1.8 | 1.8 | 1.8 |
| | Indeciso | 5 | 3.0 | 3.0 | 4.8 |
| | De Acuerdo | 98 | 59.4 | 59.4 | 64.2 |
| | Totalmente de acuerdo | 59 | 35.8 | 35.8 | 100.0 |
| | Total | 165 | 100 | 100 | |

El 59.4% de los encuestados están de acuerdo con la actitud de los empleados, percibiendo honestidad y confianza al momento de ser atendidos.

Cuadro N° 9.2

| El tiempo de espera es el idóneo | | | | | |
|---|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| válidos | Totalmente en desacuerdo | 15 | 9.1 | 9.1 | 9.1 |
| | En desacuerdo | 40 | 24.2 | 24.2 | 33.3 |
| | Indeciso | 35 | 21.2 | 21.2 | 54.5 |
| | De Acuerdo | 55 | 33.3 | 33.3 | 87.9 |
| | Totalmente de acuerdo | 20 | 12.1 | 12.1 | 100.0 |
| | Total | 165 | 100 | 100 | |

El 45.4% de los encuestados están de acuerdo con el tiempo de espera, sin embargo hay un 54.5% acumulativo de encuestados que está en desacuerdo e indeciso por el tiempo que tienen que esperar para ser atendidos.

Cuadro N° 9.3

| La rapidez en la operación e información es el idóneo | | | | | |
|--|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| válidos | Totalmente en desacuerdo | 5 | 3.0 | 3.0 | 3.0 |
| | En desacuerdo | 36 | 21.8 | 21.8 | 24.8 |
| | Indeciso | 30 | 18.2 | 18.2 | 43.0 |
| | De Acuerdo | 81 | 49.1 | 49.1 | 92.1 |
| | Totalmente de acuerdo | 13 | 7.9 | 7.9 | 100.0 |
| | Total | 165 | 100 | 100 | |

El 57% de los encuestados están de acuerdo con la rapidez al momento de ser atendidos, sin embargo hay un 43% acumulativo de encuestados que está en desacuerdo e indeciso por la demora en la atención.

Handwritten signature

Cuadro N° 9.4

| La transparencia de la información brindada sobre tasa, intereses, cuotas y requisitos del crédito es excelente | | | | | |
|--|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| válidos | Totalmente en desacuerdo | 0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| | En desacuerdo | 0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| | Indeciso | 8 | 4.8 | 4.8 | 4.8 |
| | De Acuerdo | 99 | 60.0 | 60.0 | 64.8 |
| | Totalmente de acuerdo | 58 | 35.2 | 35.2 | 100.0 |
| | Total | 165 | 100 | 100 | |

El 60% de los encuestados están de acuerdo en la transparencia cuando se le brinda información sobre tasa, intereses, cuotas y requisitos del crédito.

Cuadro N° 9.5

| El servicio de atención ha llenado sus expectativas | | | | | |
|--|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| válidos | Totalmente en desacuerdo | 1 | 0.6 | 0.6 | 0.6 |
| | En desacuerdo | 15 | 9.1 | 9.1 | 9.7 |
| | Indeciso | 11 | 6.7 | 6.7 | 16.4 |
| | De Acuerdo | 97 | 58.8 | 58.8 | 75.2 |
| | Totalmente de acuerdo | 41 | 24.8 | 24.8 | 100.0 |
| | Total | 165 | 100 | 100 | |

El 58.8% de los encuestados están de acuerdo con el servicio de atención porque considera que llena sus expectativas, mientras que un acumulativo de 16.4% está en desacuerdo e indeciso consideran que el servicio de atención no es lo que esperaban.

Alvarez

Cuadro N° 9.6

| Cuando acude al servicio, no tiene problemas en contactar con la persona que puede responder sus demandas | | | | | |
|--|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| válidos | Totalmente en desacuerdo | 1 | 0.6 | 0.6 | 0.6 |
| | En desacuerdo | 10 | 6.1 | 6.1 | 6.7 |
| | Indeciso | 30 | 18.2 | 18.2 | 24.8 |
| | De Acuerdo | 89 | 53.9 | 53.9 | 78.8 |
| | Totalmente de acuerdo | 35 | 21.2 | 21.2 | 100.0 |
| | Total | 165 | 100 | 100 | |

El 53.9% de los encuestados están de acuerdo en no tener problemas en contactar con las personas para que respondan sus demandas, mientras que hay un 43% acumulativo de encuestados que está en desacuerdo e indeciso porque tienen problemas en llegar a la agencia y no contactar a las personas para que puedan responder sus demandas.

Cuadro N° 9.7

| Los empleados que lo atienden tienen conocimientos suficientes para responder sus preguntas | | | | | |
|--|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válidos | Totalmente en desacuerdo | 5 | 3.0 | 3.0 | 3.0 |
| | En desacuerdo | 13 | 7.9 | 7.9 | 10.9 |
| | Indeciso | 22 | 13.3 | 13.3 | 24.2 |
| | De Acuerdo | 92 | 55.8 | 55.8 | 80.0 |
| | Totalmente de acuerdo | 33 | 20.0 | 20.0 | 100.0 |
| | Total | 165 | 100 | 100 | |

El 55.8% de los encuestados están de acuerdo que los empleados tienen conocimientos suficientes para responder sus preguntas, mientras que hay un 24.2% acumulativo de encuestados que está en desacuerdo e indeciso consideran que los empleados no tienen los conocimientos suficientes para responder sus preguntas.

Handwritten signature

Cuadro N° 9.8

| He tenido la oportunidad de comprobar que el personal cuenta con recursos materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo | | | | | |
|---|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| validos | Totalmente en desacuerdo | 0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| | En desacuerdo | 5 | 3.0 | 3.0 | 3.0 |
| | Indeciso | 49 | 29.7 | 29.7 | 32.7 |
| | De Acuerdo | 86 | 52.1 | 52.1 | 84.8 |
| | Totalmente de acuerdo | 25 | 15.2 | 15.2 | 100.0 |
| | Total | 165 | 100 | 100 | |

El 52.1% de los encuestados están de acuerdo en comprobar que el personal cuenta con los recursos de materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo, mientras que hay un 32.7% acumulativo de encuestados que está en desacuerdo e indeciso comprueban que el personal no cuenta con los recursos materiales suficientes para realizar su trabajo.

Cuadro N° 9.9

| He podido comprobar que el personal dispone de programas y software informáticos para llevar a cabo su trabajo | | | | | |
|---|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| válidos | Totalmente en desacuerdo | 22 | 13.3 | 13.3 | 13.3 |
| | En desacuerdo | 53 | 32.1 | 32.1 | 45.5 |
| | Indeciso | 41 | 24.8 | 24.8 | 70.3 |
| | De Acuerdo | 49 | 29.7 | 29.7 | 100.0 |
| | Totalmente de acuerdo | 0 | 0.0 | 0.0 | 100.0 |
| | Total | 165 | 100 | 100 | |

El acumulativo de 70.3% de los encuestados están en desacuerdo e indeciso porque han comprobado que los programas no ayuda al personal a realizar su trabajo, hay un 29.7% que considera que el personal si dispone de programas.

Handwritten signature

Cuadro N° 9.10

| El Ambiente: orden, limpieza y espacio es excelente | | | | | |
|--|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| válidos | Totalmente en desacuerdo | 0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| | En desacuerdo | 0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| | Indeciso | 8 | 4.8 | 4.8 | 4.8 |
| | De Acuerdo | 108 | 65.5 | 65.5 | 70.3 |
| | Totalmente de acuerdo | 49 | 29.7 | 29.7 | 100.0 |
| | Total | 165 | 100 | 100 | |

El 65.5% de los encuestados están de acuerdo con el orden, limpieza y espacio que cuenta la agencia, mientras que hay un 4.8% de encuestados que están indecisos con el orden, limpieza y espacio de la agencia.

Cuadro N° 9.11

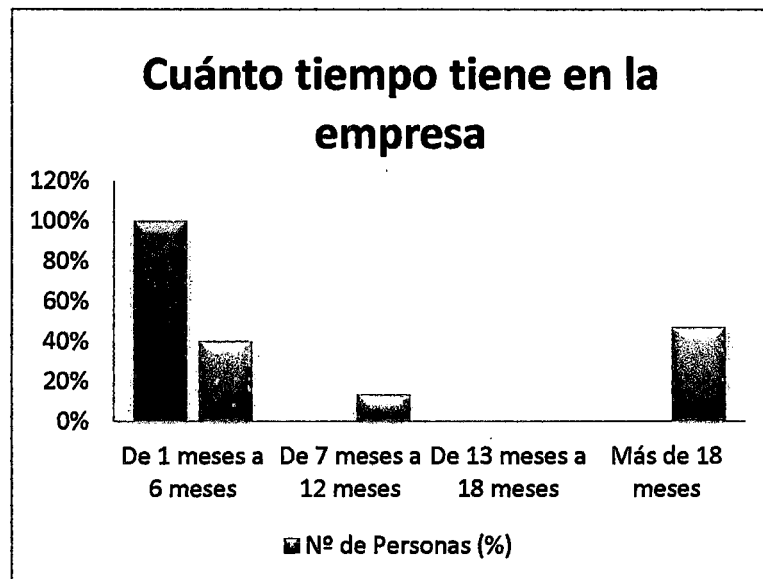
| Se sintió seguro durante su estancia en la caja municipal | | | | | |
|--|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| válidos | Totalmente en desacuerdo | 0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| | En desacuerdo | 4 | 2.4 | 2.4 | 2.4 |
| | Indeciso | 8 | 4.8 | 4.8 | 7.3 |
| | De Acuerdo | 104 | 63.0 | 63.0 | 70.3 |
| | Totalmente de acuerdo | 49 | 29.7 | 29.7 | 100.0 |
| | Total | 165 | 100 | 100 | |

El 63% de los encuestados están de acuerdo en sentir seguridad durante su estancia en la Agencia Imperial, mientras que hay un 7.3% acumulativo de encuestados que está en desacuerdo e indeciso considera no sentirse seguros durante la estancia en la Agencia Imperial.

ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS A LOS COLABORADORES

Cuadro N° 9.12

| ¿Cuánto tiempo tiene en la Empresa? | | |
|-------------------------------------|----------------|--------------------|
| Periodo de Trabajo | Nº de Personas | Nº de Personas (%) |
| De 1 meses a 6 meses | 6 | 40% |
| De 7 meses a 12 meses | 2 | 13% |
| De 13 meses a 18 meses | 0 | 0% |
| Más de 18 meses | 7 | 47% |
| | 15 | 100% |



El 60% de los encuestados están laborando en la caja municipal por un periodo que van desde los 7 meses hasta más de 18 meses mientras que un 40% es personal nuevo que van entre 3 a seis meses laborando en la Agencia Imperial.

Cuadro N° 9.13

| ¿La relación con su jefe directo es positiva? | | | | | |
|--|-----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| válidos | Muy malo | 0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| | Malo | 0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| | Regular | 5 | 33.3 | 33.3 | 33.3 |
| | Bueno | 8 | 53.3 | 53.3 | 86.7 |
| | Muy bueno | 2 | 13.3 | 13.3 | 100.0 |
| | Total | 15 | 100 | 100 | |

El 53.3% de los encuestados consideran buena la relación con su jefe directo, el 33.3% considera regular la relación con su jefe directo.

Cuadro N° 9.14

| ¿La empresa cuenta con cursos de capacitación y entrenamiento que le permita ofrecerle al cliente la atención esperada? | | | | | |
|--|-------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| válidos | Nunca | 11 | 73.3 | 73.3 | 73.3 |
| | En alguna ocasión | 4 | 26.7 | 26.7 | 100.0 |
| | A veces | 0 | 0.0 | 0.0 | 100.0 |
| | Con frecuencia | 0 | 0.0 | 0.0 | 100.0 |
| | Siempre | 0 | 0.0 | 0.0 | 100.0 |
| | Total | 15 | 100 | 100 | |

El 73.3% de los encuestados nunca han tenido cursos de capacitación y entrenamiento, el 26.7% de los encuestados han tenido cursos de capacitación en algunas ocasiones sobre Sistema de prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo.

Alc

Cuadro N° 9.15

| ¿Qué tan satisfecho te sientes de ser parte de la Caja Municipal? | | | | | |
|--|------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| válidos | Muy insatisfecho | 0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| | Insatisfecho | 0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| | Neutral | 4 | 26.7 | 26.7 | 26.7 |
| | Satisfecho | 11 | 73.3 | 73.3 | 100.0 |
| | Muy satisfecho | 0 | 0.0 | 0.0 | 100.0 |
| | Total | 15 | 100 | 100 | |

El 73.3% de los encuestados se encuentra satisfecho de ser parte de Profinanzas, el 26.7% de los encuestados esta neutral en ser parte de Profinanzas.

Cuadro N° 9.16

| ¿Qué tan satisfecho te sientes con el sueldo que recibes? | | | | | |
|--|------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| válidos | Muy insatisfecho | 0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| | Insatisfecho | 10 | 66.7 | 66.7 | 66.7 |
| | Neutral | 5 | 33.3 | 33.3 | 100.0 |
| | Satisfecho | 0 | 0.0 | 0.0 | 100.0 |
| | Muy satisfecho | 0 | 0.0 | 0.0 | 100.0 |
| | Total | 15 | 100 | 100 | |

El 66.7% de los encuestados se encuentra insatisfecho con el sueldo que reciben por su trabajo, el 33.3% de los encuestados esta neutral con el sueldo que reciben por trabajo.

Cuadro N° 9.17

| ¿Te sientes satisfecho por el trato que recibes en la Caja Municipal? | | | | | |
|--|------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válidos | Muy insatisfecho | 0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| | Insatisfecho | 0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| | Neutral | 4 | 26.7 | 26.7 | 26.7 |
| | Satisfecho | 11 | 73.3 | 73.3 | 100.0 |
| | Muy satisfecho | 0 | 0.0 | 0.0 | 100.0 |
| | Total | 15 | 100 | 100 | |

El 73.3% de los encuestados se encuentra satisfecho por el trato que reciben en Profinanze, el 26.7% de los encuestados esta neutral por el trato que reciben en profinanze.

Cuadro N° 9.18

| ¿Estás de acuerdo con los medios tecnológicos proporcionados por la empresa para la realización de su trabajo? | | | | | |
|---|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válidos | Totalmente en desacuerdo | 0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| | En desacuerdo | 7 | 46.7 | 46.7 | 46.7 |
| | Indeciso | 5 | 33.3 | 33.3 | 80.0 |
| | De Acuerdo | 3 | 20.0 | 20.0 | 100.0 |
| | Totalmente de acuerdo | 0 | 0.0 | 0.0 | 100.0 |
| | Total | 15 | 100 | 100 | |

El 46.7% de los encuestados están en desacuerdo con los medios tecnológicos brindados por la empresa para la realización de sus trabajos, el 33.3% de los encuestados está indeciso con los medios tecnológicos brindado por la empresa.

Cuadro N° 9.19

| ¿El software operativo minimiza el tiempo de su trabajo? | | | | | |
|---|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válidos | Totalmente en desacuerdo | 5 | 33.3 | 33.3 | 33.3 |
| | En desacuerdo | 7 | 46.7 | 46.7 | 80.0 |
| | Indeciso | 3 | 20.0 | 20.0 | 100.0 |
| | De Acuerdo | 0 | 0.0 | 0.0 | 100.0 |
| | Totalmente de acuerdo | 0 | 0.0 | 0.0 | 100.0 |
| | Total | 15 | 100 | 100 | |

El 80% acumulativo de los encuestados están en desacuerdo con el software operativo que utiliza Profinanzas porque les causa demora y malestar en el servicio de atención al cliente, el 20% de los encuestados está indeciso con el software operativo no saben si les minimizan el tiempo en la realización de su trabajo.

Cuadro N° 9.20

| ¿Cuenta con las herramientas de trabajo cuando las necesita? | | | | | |
|---|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| válidos | Totalmente en desacuerdo | 1 | 6.7 | 6.7 | 6.7 |
| | En desacuerdo | 5 | 33.3 | 33.3 | 40.0 |
| | Indeciso | 3 | 20.0 | 20.0 | 60.0 |
| | De Acuerdo | 6 | 40.0 | 40.0 | 100.0 |
| | Totalmente de acuerdo | 0 | 0.0 | 0.0 | 100.0 |
| | Total | 15 | 100 | 100 | |

El 40% acumulativo de los encuestados no cuentan con las herramientas de trabajo cuando las necesitan en su momento, el 40% están de acuerdo con las herramientas de trabajo cuando los necesita.

Handwritten signature

Cuadro N° 9.21

| ¿Se siente motivado a través de incentivos (sueldos, cursos, promociones y ascensos) por realizar bien tu trabajo? | | | | | |
|---|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válidos | Totalmente en desacuerdo | 3 | 20.0 | 20.0 | 20.0 |
| | En desacuerdo | 8 | 53.3 | 53.3 | 73.3 |
| | Indeciso | 3 | 20.0 | 20.0 | 93.3 |
| | De Acuerdo | 1 | 6.7 | 6.7 | 100.0 |
| | Totalmente de acuerdo | 0 | 0.0 | 0.0 | 100.0 |
| | Total | 15 | 100 | 100 | |

El 73.3% acumulativo de los encuestados no se sienten motivados por que la empresa no brinda incentivos en cuanto a sueldo, cursos y ascensos por realizar bien su trabajo, el 20% de los encuestados está indeciso porque recién tienen poco tiempo en la empresa.

Cuadro N° 9.22

| ¿El ambiente de trabajo te motiva para trabajar? | | | | | |
|---|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| válidos | Totalmente en desacuerdo | 0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| | En desacuerdo | 2 | 13.3 | 13.3 | 13.3 |
| | Indeciso | 0 | 0.0 | 0.0 | 13.3 |
| | De Acuerdo | 13 | 86.7 | 86.7 | 100.0 |
| | Totalmente de acuerdo | 0 | 0.0 | 0.0 | 100.0 |
| | Total | 15 | 100 | 100 | |

El 86.7% de los encuestados están de acuerdo con el ambiente de trabajo motivándolos a trabajar con entusiasmo y dedicación, el 13.3% de los encuestados está en desacuerdo con el ambiente de trabajo no le genera motivación para trabajar

(*) Todos los cuadros descritos del 9.1 al 9.22 son elaboración y fuente propia

Handwritten signature

VII DISCUSIÓN

1. Los usuarios de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Profinanzas S.A - Agencia Imperial perciben un alto grado de satisfacción en el servicio de atención al cliente. Tanto los colaboradores como la atención que el cliente recibe es calificada por los mismos usuarios como buena, ya que ambas obtuvieron un promedio arriba del 50%, lo que hace que sea considerado como una calificación aceptable.
2. De acuerdo con lo analizado hay un gran número de usuarios que no se encuentran de acuerdo con el tiempo que tienen que esperar para ser atendidos, lo que también se puede deducir es que un gran porcentaje de los usuarios consideran lento al momento de realizar una transacción.
3. El sistema operativo que emplea la Caja Rural de Ahorro y Crédito Profinanzas S.A - Agencia Imperiales lento e ineficiente, es el aspecto principal debería mejorar para brindar un buen servicio de atención al cliente.
4. Los usuarios muestran un nivel de conformidad en cuanto a la transparencia de la información que le brindan los colaboradores de la empresa, no tienen problemas en encontrar a las personas adecuadas para que solucionen sus demandas y por consiguiente el servicio de atención llena las expectativas a los usuarios por el trato que perciben y la claridad en la información con la que son atendidos sobre todo cuando preguntan sobre tasa, intereses, cuotas y requisitos de crédito.
5. La Caja Rural de Ahorro y Crédito Profinanzas S.A - Agencia Imperial se preocupa en el servicio de atención al cliente mediante encuestas directas al cliente para conocer sus inquietudes y necesidades. Todos los clientes que son parte de la muestra, se

Handwritten signature

encuentran conformes con la actitud de los colaboradores de la empresa porque estos le demuestran carisma, calidad, honestidad y confianza a la hora de atenderlos.

6. Los usuarios han podido comprobar que los colaboradores cuentan con las herramientas suficientes para llevar a cabo su trabajo, sin embargo comprueban al momento de realizar una transacción que su software operativo es lento y tiende a fallar constantemente lo que le genera tener que esperar que se arregle el sistema para ser atendidos.
7. Existe conformidad total en cuanto a la limpieza del local y la seguridad que la Caja brinda a sus usuarios y colaboradores durante su estancia.
8. La Caja Rural de Ahorro y Crédito Profinanzas S.A - Agencia Imperial no promueve la capacitación del personal en el servicio de atención al cliente. Los colaboradores demuestran motivación, entusiasmo y carisma a la hora de atender a los usuarios.
9. Los colaboradores se sienten disconformes porque no se les brinda cursos de capacitación en cuanto a servicio de atención por parte de la empresa, gracias a la buena relación con sus jefes directos quien tiene iniciativa para educarlos en cuanto a calidad y servicio.
10. Todos los colaboradores están en desacuerdo con el software operativo porque no les permite realizar su labor con rapidez y eficiencia produciendo demora, malestar al cliente y a ellos mismos.
11. Dentro de los colaboradores son mas del 60 % los vienen laborando con una antigüedad entre 8 meses a 18 meses a más y un 40 % de personal nuevo, teniendo una relación aceptable con sus jefes directo. De acuerdo con lo analizado un gran número de colaboradores se sienten satisfechos en ser parte de profinanzas, en el trato que esta entidad les brinda sin embargo no sienten satisfechos con el sueldo que perciben por su labor realizada.

Handwritten signature

12. Más de un 80 % se encuentran disconforme con el software operativo que utilizan, porque les causa demora y malestar en el servicio de atención al cliente, el 20% de los encuestados está indeciso con el software operativo no saben si les minimizan el tiempo en la realización de su trabajo.
13. La empresa no brinda en estos momentos ninguna clase de incentivos en cuanto a sueldos, cursos y ascensos por realizar bien el trabajo es por ello que los colaboradores en un 73 % no se sienten motivados el grupo restante aun no perciben esa situación ya que la mayoría tienen poco tiempo laborando en la Caja, sin embargo manifiestan estar de acuerdo con el ambiente de trabajo que les brinda la empresa.

Las CMAC, si bien nacieron como empresas estatales para realizar una labor subsidiaria en la actividad de intermediación financiera, consistente en la bancarización de los segmentos de menores recursos de la población a nivel nacional; no obstante, en la actualidad ese rol subsidiario ha sido desplazado por un papel que prioriza la sostenibilidad, rentabilidad, solvencia, confiabilidad y competitividad, es decir, actúan en *igualdad de condiciones* que la inversión privada, sin perder su finalidad social (representar los intereses de la colectividad) elemento que las enriquece y las torna necesarias dentro del Sistema Financiero. Por lo que podemos concluir:

- A. El clima laboral influye significativamente en la calidad de servicio que brinda la CMAC a sus usuarios y colaboradores de la misma por lo que debemos de tener en cuenta:
- B. Tratar de mejorar la atención que el cliente recibe otorgando diversas comodidades adicionales a las que se prestan actualmente.



- C. Se propone a la gerencia de la empresa evaluar el sistema operativo actual e implementar un sistema que garantice realizar las transacciones en un tiempo óptimo. Es donde la tecnología de información juega un papel importante ya que constituye la herramienta para lograr este objetivo.
- D. Se propone que Profinanzas busque convenios con otras instituciones que puedan brindar una capacitación permanente a todos los trabajadores de acuerdo a la labor que desempeña cada uno.
- E. Crear programas de incentivos y motivación implementando políticas que ayuden a mejorar la satisfacción de los colaboradores, para que éstos puedan crecer como personas e institucionalmente en la Empresa pues un empleado a gusto aumenta su productividad al máximo.
- F. Es importante que los colaboradores se sientan a gusto el uno con el otro para que al momento de mostrar al público o potencial cliente el servicio se sienta el ambiente grato y también porque la organización pueda crecer. Se propone crear un buzón de sugerencias o delegar en un departamento el manejo de las mismas, logrando con ello tomar medidas correctivas a tiempo y mejorar la calidad del servicio.

Handwritten signature

VIII REFERENCIALES

TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN

1. Carrillo Gómez David y Dennys Yajaira Fuentes Vidal, (2003) **“Evaluación de la Calidad en el servicio con base en percepciones del cliente externo”** Universidad de las Américas Puebla (UDLAP). (México)
2. Merino José Santiago, (2012) **“La calidad de servicio bancario: entre la fidelidad y la ruptura”**. (México)
3. Moquillaza Clemente, Luis Alfredo Manuel (2008) **“Estudio de la Mejora en el nivel de atención a los clientes de una entidad bancaria usando simulación”** Pontificia Universidad Católica del Perú.
4. Peláez León Oswaldo Clemente, (2010) Universidad Nacional Mayor de San Marcos, **“Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos”**

LIBROS

1. AGUILERA, Jorge (2007) ***Gerencia integral de comunicaciones*** 1er. Ed. Colombia: editorial Ecoe Ediciones. Pág. 27
2. BRUNET, Luc. (2004). ***“El Clima de Trabajo en las Organizaciones”***. México. Editorial Trillas. México, 2004, pp. 11 – 20- 53.
3. CHIAVENATO Adalberto. (2000):***“Introducción a la Teoría General de la Administración”***, 5° Edición. Bogotá: Mc. Graw Hill. 2001. 624p.
4. FOREHAND y Gilmer. (1965). ***“Psicología Organizacional”***
5. GRIFFIN, R. (1.997). ***Negocios***. Prentice Hall. D.F México.
6. IMAI, M. (1.998). ***Como implementar el Kaisen en el Sitio de Trabajo (GEMBA)***. McGraw-Hill. Colombia.

Alonso

7. LITWING, G.H., STRINGER, STRINGER. (1968): "**Motivation and organizational climate**" Cambridge; Harvard University Press.
8. MARTINEZ, B. (2001). "**Análisis del clima laboral: Una herramienta de Gestión Imprescindible**".Mc.Graw Hill México
9. NÚÑEZ, Ubaldo. (1.997) **Calidad de Servicio e Integración en equipos de Trabajo**. UNC Consultores.
10. PALMA CARRILLO, Sonia (2004): "**Manual sobre Escala Clima Laboral CL-SPC**" Primera Edición. Lima - Perú
11. PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A. y BERRY, L.L. (1988): "**SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Qualitative**". Journal of Retailing, Vol. 64
12. PINTADO PASAPERA, Egard Alán. **Comportamiento humano. Gerenciación del Talento Humano**.1^{ra} Edición. Fondo Editorial, ISP Peruano de la Ciencia y la Cultura. Lima-Perú 2005.
13. RODRÍGUEZ, Darío. **Diagnóstico de comportamiento Organizacional**. 1999. Pág158- 159
14. RUIZ-OLALLA, C. (2001): "**Gestión de la calidad del servicio**". México: Limusa.
15. SCOUT, D. (1.992). **La satisfacción del Cliente**. Grupo Editorial Iberoamericana S.A.
16. SILVA Mar, Gonzalez y otros (2008) Las relaciones humanas en la empresa. España: editorial Learning Paraninfo S.A., Pág. 122
17. STRINGER ROBERT "Leadership and organizational climate" 2002
18. STONER, J. (1.996). **Administración. Management Prentice Hill. México**.
19. ZEITHAML, JO BITNER Y D. GREMLER, **Marketing de servicios, 5^a edición, 2009, pág. 105.**

REVISTAS

1. ÁLVAREZ, G. (1992). El constructo "Clima Organizacional": concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. Revista interamericana de Psicología Ocupacional. Pág. 27-30
2. *ATENCION AL CLIENTE. Pautas para garantizar la excelencia en el servicio. 1 Edicion. Ideaspropias Editorial. España*
3. CAJAS MUNICIPALES: Una realidad en Micro Finanzas con Rol social. Edit. Grupo Imagen S.AC. Libro Institucional FEPCMAC
4. 2012. SUDARSKY, J. (1974). Un modelo de diagnóstico e intervención en desarrollo organizacional: la medición del clima organizacional. Colombia, publicaciones especiales Universidad de los Andes. Pág. 10

PÁGINAS WEBS

- www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/42/clima.htm
- GONÇALVES, Alexis P. Dimensiones Del Clima Organizacional. <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm>
- <http://ciberconta.unizar.es/leccion/calidadserv/100>. HTM - Ruiz-Olalla, C. (2001): "Gestión de la calidad del servicio"
- <http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/pymecommx/35.htm>
- <http://www.ctv.es/USERS/geswoeld/art012.htm>
- GARCÍA CARDO (2000). "El clima laboral tiene un papel relevante"<http://www.prevencionintegral.com/winempresa.pdf>



IX APÉNDICES

Alvarez

APÉNDICE N° 1

ENCUESTA SATISFACCIÓN DEL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE LAS CAJAS MUNICIPALES

| | | |
|--|--|--|
| | | |
|--|--|--|

Instrucciones:

Responda con sinceridad, a las siguientes características. Califique según su criterio, colocando X en el recuadro, de acuerdo a la siguiente escala:

Colocar una (X) teniendo en cuenta lo siguiente:

| | | | | |
|--------------------------|---------------|----------|------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Indeciso | De acuerdo | Totalmente De acuerdo |

No omita ningún ítem. **GRACIAS.**

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------|---|---|---|---|---|---|
| 1 | La actitud de los empleados de la caja municipal le transmite honestidad y confianza. | | | | | |
| 2 | El tiempo de espera es el idóneo. | | | | | |
| 3 | La rapidez en la operación e información es el idóneo. | | | | | |
| 4 | La transparencia de la información brindada sobre tasa, intereses, cuotas y requisitos del crédito es excelente. | | | | | |
| 5 | El servicio de atención ha llenado sus expectativas. | | | | | |
| 6 | Cuando acude al servicio, no tiene problemas en contactar con la persona que puede responder sus demandas. | | | | | |
| 7 | Los empleados que lo atienden tienen conocimientos suficientes para responder sus preguntas. | | | | | |
| 8 | He tenido la oportunidad de comprobar que el personal cuenta con recursos materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo. | | | | | |
| 9 | He podido comprobar que el personal dispone de programas, equipos, y software informáticos para llevar a cabo su trabajo. | | | | | |
| 10 | El Ambiente: orden, limpieza y espacio es excelente | | | | | |
| 11 | Se sintió seguro durante su estancia en la caja municipal. | | | | | |

Alvarez

APÉNDICE N° 2

ENCUESTA A LOS COLABORADORES QUE PRESTAN SERVICIOS EN LA CAJA MUNICIPAL

Buenos días, colaboradores de esta prestigiosa empresa, gracias por brindar unos minutos de su apreciado tiempo en atender a este encuesta, cuyo objetivo principal es analizar el grado de satisfacción que perciben los usuarios del servicio de atención al cliente brindado por las Cajas Municipales. Muchas gracias de antemano

INSTRUCCIONES: Marque con un aspa (X) una opción de su preferencia.

1. ¿Cuándo ingreso en la empresa?

- a) 1 a 6 meses ()
- b) 6 a 12 meses ()
- c) 12 a 18 meses ()
- d) Más de 18 meses ()

2. ¿La relación con su jefe directo es positiva?

- | | | | |
|-----------|-----|----------|-----|
| Muy bueno | () | Malo | () |
| Bueno | () | Muy malo | () |
| Regular | () | | |

3. ¿La empresa cuenta con cursos de capacitación y entrenamiento que le permita ofrecerle al cliente la atención esperada?

- | | | | |
|-------------------|-----|---------|-----|
| Siempre | () | A veces | () |
| En alguna ocasión | () | Nunca | () |
| Con frecuencia | () | | |

4. ¿Qué tan satisfecho te sientes de ser parte de esta Caja Municipal?

- | | | | |
|----------------|-----|------------------|-----|
| Muy satisfecho | () | Insatisfecho | () |
| Satisfecho | () | Muy insatisfecho | () |
| Neutral | () | | |



5. ¿Qué tan satisfecho te sientes con el sueldo que recibes?

| | | | |
|----------------|-----|------------------|-----|
| Muy satisfecho | () | Insatisfecho | () |
| Satisfecho | () | Muy insatisfecho | () |
| Neutral | () | | |

6. ¿Te sientes satisfecho por el trato que recibes en la Caja Municipal?

| | | | |
|----------------|-----|------------------|-----|
| Muy satisfecho | () | Insatisfecho | () |
| Satisfecho | () | Muy insatisfecho | () |
| Neutral | () | | |

7. ¿Estas satisfecho por los medios tecnológicos proporcionados por la empresa para la realización de su trabajo?

| | | | |
|----------------|-----|------------------|-----|
| Muy satisfecho | () | Insatisfecho | () |
| Satisfecho | () | Muy insatisfecho | () |
| Neutral | () | | |

8. ¿El software operativo minimiza el tiempo de su trabajo?

| | | | |
|--------------------------|-----|-----------------------|-----|
| Totalmente en desacuerdo | () | De acuerdo | () |
| En desacuerdo | () | Totalmente de acuerdo | () |
| Medianamente de acuerdo | () | | |

9. ¿Las herramientas de trabajo son las adecuadas?

| | | | |
|--------------------------|-----|-----------------------|-----|
| Totalmente en desacuerdo | () | De acuerdo | () |
| En desacuerdo | () | Totalmente de acuerdo | () |
| Medianamente de acuerdo | () | | |

10. ¿Se siente motivado a través de incentivos (sueldos, cursos, promociones y ascensos) por realizar bien tu trabajo?

| | | | |
|--------------------------|-----|-----------------------|-----|
| Totalmente en desacuerdo | () | De acuerdo | () |
| En desacuerdo | () | Totalmente de acuerdo | () |
| Medianamente de acuerdo | () | | |



11. ¿El ambiente de trabajo te motiva para trabajar?

| | | | |
|--------------------------|-----|-----------------------|-----|
| Totalmente en desacuerdo | () | De acuerdo | () |
| En desacuerdo | () | Totalmente de acuerdo | () |
| Medianamente de acuerdo | () | | |

¡Gracias por su colaboración!

Hand

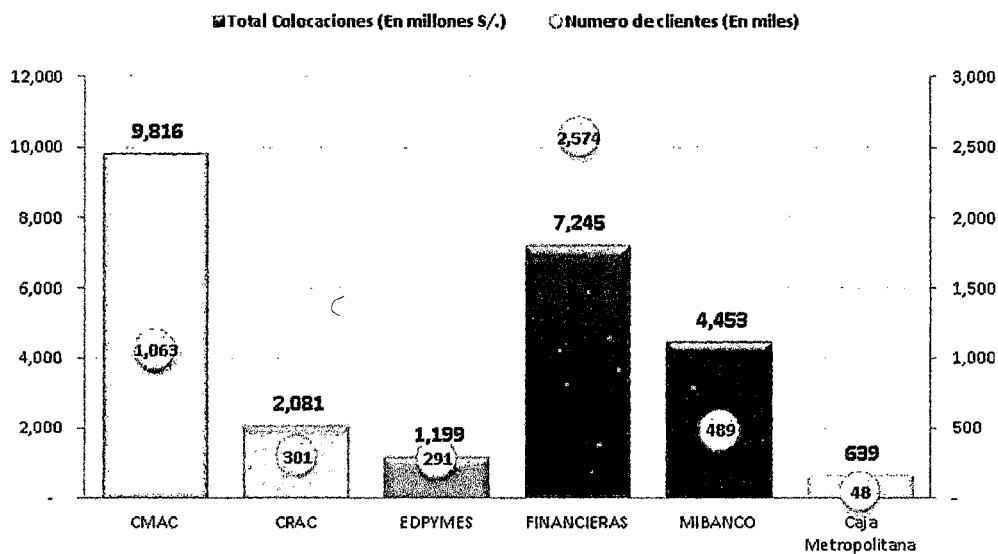
X ANEXOS

Alvarez

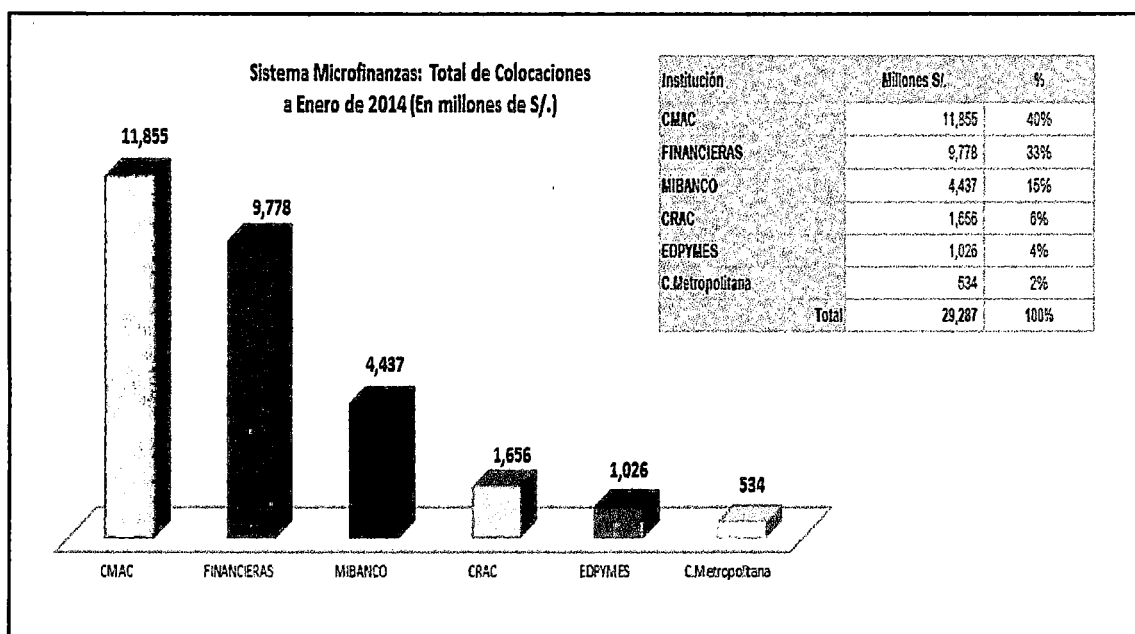
¿DONDE ESTAN LOS CREDITOS DE LAS CAJAS MUNICIPALES?

| | Total Créditos Directos | Distribución Créditos Directos % |
|---|-------------------------------|--|
| CREDITOS CORPORATIVOS, A GRANDES, A MEDIANAS, A PEQUEÑAS Y A MICROEMPRESAS | 9304129 | 74.83 |
| Comercio | 4121477 | 33.15 |
| Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones | 1414427 | 11.38 |
| Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura | 816434 | 6.57 |
| Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler | 752405 | 6.05 |
| Industria Manufacturera | 585161 | 4.71 |
| Otras Actividades de Servicios Comunitarios | 447654 | 3.60 |
| Hoteles y Restaurantes | 432532 | 3.48 |
| Construcción | 260515 | 2.10 |
| Pesca | 104507 | 0.84 |
| Enseñanza | 103321 | 0.83 |
| Hogares Privados e/Serv. Doméstico y Organos Extraterritoriales | 67944 | 0.55 |
| Servicios Sociales y de Salud | 67457 | 0.54 |
| Intermediación Financiera | 63740 | 0.51 |
| Minería | 33229 | 0.27 |
| Administración Pública y Defensa | 22406 | 0.18 |
| Electricidad, Gas y Agua | 10919 | 0.09 |
| CREDITOS HIPOTECARIOS PARA VIVIENDA | 694453 | 5.69 |
| CREDITOS DE CONSUMO | 2434969 | 19.58 |
| TOTAL | 12433550 | 100 |

Sistema Microfinanciero: Total de Colocaciones y Numero de Clientes a Junio 2012



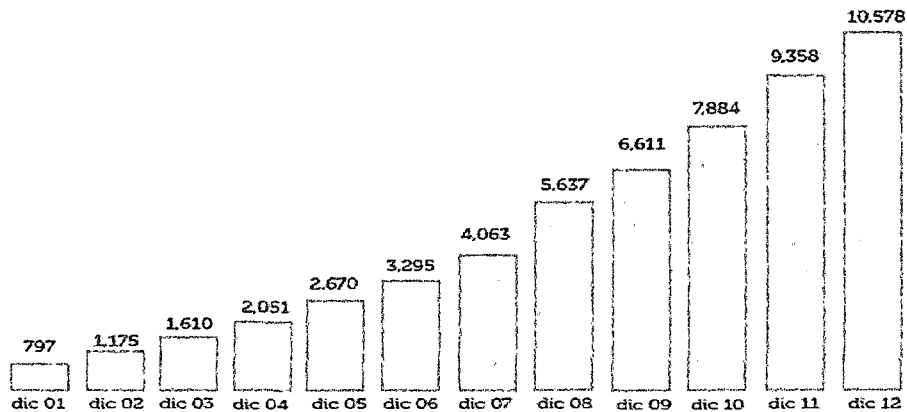
Handwritten signature



Indicadores seleccionados de diversas cajas municipales, 2012-2014

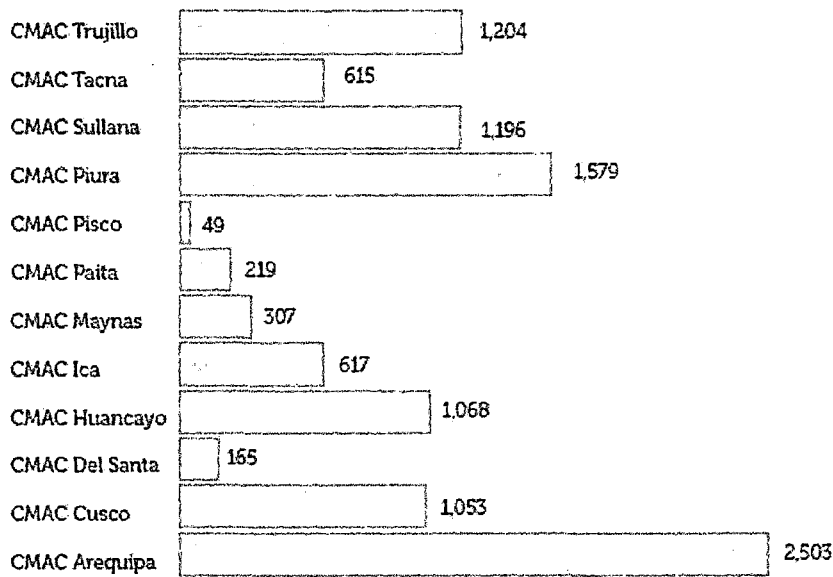
| | Menor Morosidad | | Mayor ROE | | Mayor Liquidez | |
|------|-----------------|------|-----------|-------|----------------|-------|
| 2012 | Huancayo | 3.8% | Arequipa | 23.9% | Lima | 64.5% |
| | Tacna | 4.1% | Piura | 21.3% | Ica | 39.5% |
| 2013 | Huancayo | 3.9% | Arequipa | 20.4% | Trujillo | 55.5% |
| | Pisco | 4.6% | Huancayo | 20.3% | Ica | 46.8% |
| 2014 | Huancayo | 3.7% | Huancayo | 20.1% | Lima | 79.9% |
| | Cusco | 4.9% | Arequipa | 19.5% | Maynas | 57.2% |

Indicadores de marzo. Fuente: SBS.



Sistema CMAC: Total Créditos Directos
(millones de nuevos soles)

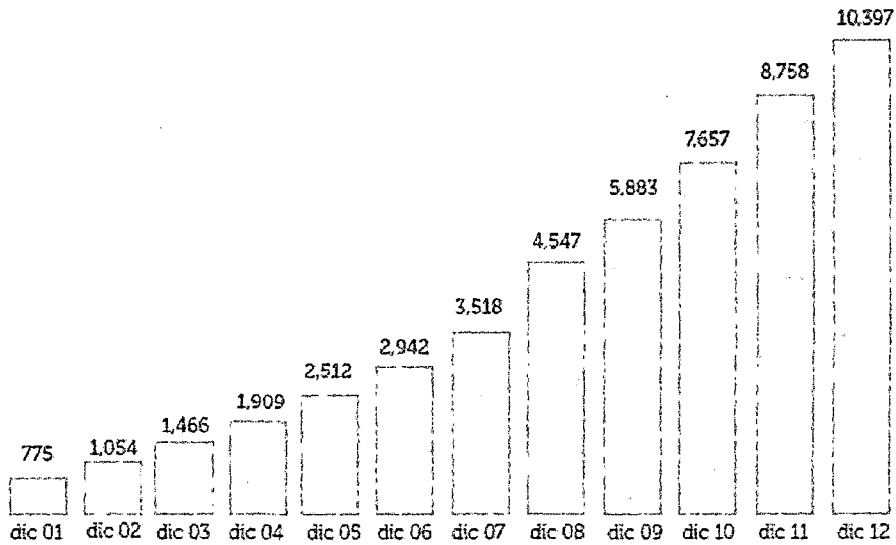
El nivel de colocaciones continuó su crecimiento en el año 2012, aportando al incremento del activo. Las doce CMAC a diciembre 2012 colocaron 10,578 millones de soles (USD 4,119 millones), que implica un crecimiento del 13% respecto al año anterior.



Sistema CMAC: Total Créditos Directos
(millones de nuevos soles)

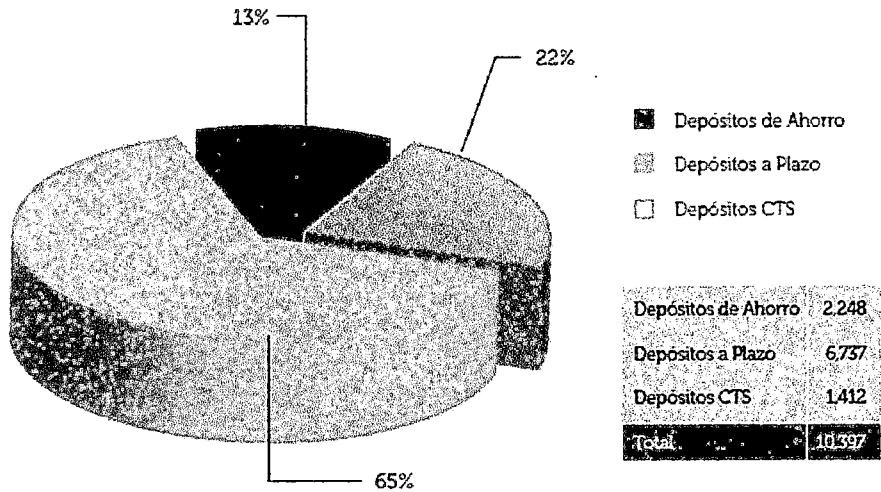
Del total de créditos otorgados por el Sistema CMAC, el 66.3% se orienta a financiar a la micro y pequeña empresa, el 8% corresponde a clientes corporativos, medianas y grandes empresas; los créditos de consumo representan el 20%, y el 5% son créditos hipotecarios.

[Handwritten signature]



Sistema CMAC: Depósitos Totales
(millones de nuevos soles)

Del total de depósitos, el 65% corresponde a depósitos a plazo, el 13% a depósitos de CTS, y el 22% a depósitos de ahorros. Respecto a diciembre 2012, los depósitos a plazo crecieron 14.8%, CTS se incrementó en 52.6% y ahorros creció 14.3%.



Alvarez

Sistema CMAC: Distribución de Depósitos por Tipo - Dic. 2012
(millones de nuevos soles)

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO: "EL CLIMA LABORAL Y SU INFLUENCIA EN LA CALIDAD DE SERVICIO DE LAS CAJAS MUNICIPALES"CMAC - CRAC Ag. Imperial CAÑETE

| <u>Problema general</u> | <u>Objetivo general</u> | <u>Hipótesis general</u> | <u>Variable independiente</u> | <u>Tipo de Investigación</u> |
|--|---|--|--|---|
| <p>¿De qué manera influye el clima laboral en la calidad de servicio que brinda CMAC?</p> | <p>Conocer la influencia del clima laboral en la calidad de servicio que brindan las cajas municipales.</p> | <p>"El clima laboral influye significativamente en la calidad de servicio que brinda la CMAC"</p> | <p>X= CLIMA LABORAL</p> | <p>Aplicada</p> |
| <p><u>Problemas específicos</u></p> | <p><u>Objetivos Específicos</u></p> | <p><u>Hipótesis específicas</u></p> | <p><u>Indicadores</u></p> | <p><u>Nivel</u></p> |
| <p>P1. ¿Cómo influye el clima laboral del personal que labora en las cajas municipales CMAC?</p> | <p>O1.Determinar las características del clima laboral del personal que labora en las cajas municipales.</p> | <p>H1: El clima laboral del personal que labora en las cajas municipales CMAC influye significativamente en la calidad de servicio que brinda la CMAC"</p> | <p>X1.1:Desarrollo Organizacional X1.2: Liderazgo X1.3: Autorrealización X1.4: Involucramiento laboral. X1.5: Programas de incentivos X1.6: Condiciones laborales</p> | <p>Descriptivo, explicativo y correlacional</p> <p><u>Método</u></p> <p>Descriptivo</p> |
| <p>P2. ¿Cómo son las características de calidad de servicio de CMAC respecto a los estándares fijados por la gerencia de esta empresa?</p> | <p>O2.Identificar las características de la calidad de servicio de las CMAC respecto a los estándares fijados por la gerencia de esta empresa</p> | <p>H2: Las características de calidad de servicio de las CMAC, respecto a los estándares fijados por la empresa son regulares.</p> | <p><u>Variable dependiente</u></p> | <p>Diseño</p> |
| <p>P3. ¿Qué grado de satisfacción perciben los usuarios del servicio de atención al cliente que brinda las cajas municipales CMAC?</p> | <p>O3.Determinar el grado de satisfacción que perciben los clientes de la CMAC con respecto al desempeño de los colaboradores.</p> | <p>H3:"Los usuarios de las Cajas Municipales CMAC perciben un bajo grado de satisfacción en el servicio de atención al cliente"</p> | <p>Y= CALIDAD DE SERVICIO</p> | <p>OX r OY</p> |
| <p>P4. ¿Qué parámetros utiliza las CMAC para mejorar el clima laboral y la calidad del servicio del usuario?</p> | <p>O4. Determinar los parámetros que permitan a la CMAC mejorar el clima laboral y la calidad del servicio al usuario.</p> | <p>H4:"Los parámetro utilizados por las Cajas Municipales CMAC para mejorar el clima laboral y la calidad del servicio al usuario son insuficientes.</p> | <p><u>Indicadores</u></p> <p>Y1.1: Instalaciones Físicas Y1.2: Medios de Comunicación Y1.3: Capacidad de respuesta Y1.4: Cumplimiento Y1.5: Eficiencia en el servicio Y1.6: Comunicación Y1.7: Empatía Y1.8: Rapidez Y1.9: Disponibilidad Y2.0: Confianza Y2.1: Credibilidad Y2 2: Amabilidad Y2 3: Conocimiento Y2 4:Atención personalizada Y2.5: Horario de atención</p> <p><u>Variable interviniente</u></p> <p>Z: Caja municipal CMAC</p> | <p>Población y Muestra</p> <p>15 trabajadores 500 clientes</p> <p>Instrumentos</p> <p>Encuesta Cuestionario Entrevistas</p> |