



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

Título

La Gestión Administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo de la parroquia Licto, cantón de Riobamba; y su incidencia en la calidad de servicios durante el periodo 2015.

***PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PARA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL
MENCIÓN: GESTIÓN DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA***

Autor

Jessica Gabriela Caminos Moreno

Tutor

Ing. Wilson Saltos Aguilar

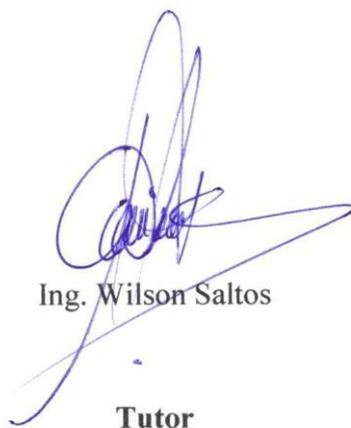
Año

2016

INFORME DEL TUTOR

En mi calidad de tutor del proyecto de investigación, cuyo título es: "**La Gestión Administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo de la parroquia Licto, cantón de Riobamba; y su Incidencia en la calidad de servicios durante el periodo 2015.**", y luego de haber revisado el desarrollo de la investigación elaborada por la Srta. Jessica Gabriela Caminos Moreno, tengo a bien informar que el trabajo indicado, cumple con los requisitos exigidos para que pueda ser expuesta al público, luego de ser evaluada por el Tribunal designado por la comisión.

Riobamba, 11 de Abril de 2016



Ing. Wilson Saltos
Tutor

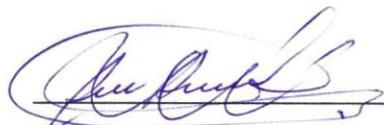
CALIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

CALIFICACIÓN DEL TRABAJO ESCRITO DE GRADO

Nombres y Firmas del Presidente y Miembros del Tribunal:

ING. ROSE BARRALES A.

Presidente



Firma

Wilson Solís A.

Miembro 1



Firma

Gandra Huilcoqui P.

Miembro 2



Firma

NOTA: _____ **(SOBRE 10 DIEZ)**

DERECHOS DE AUTOR

Yo, Jessica Gabriela Caminos Moreno, soy responsable de las ideas, doctrinas, resultados y propuestas expuestas en el presente trabajo de investigación, y los derechos de autoría pertenecen a la Universidad Nacional de Chimborazo.



Jessica Caminos Moreno
060481549-8

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación a mi familia por estar siempre junto a mí, por enseñarme a crecer, apoyarme y guiarme en cada etapa de mi vida, pues ellos son el pilar fundamental que me impulso a llegar hasta aquí. Pero en especial quiero dedicarlo a mis padres Jesús y Rosa que son los principales protagonistas de este sueño alcanzado.

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios por bendecirme y guiarme a lo largo de mi carrera profesional permitiéndome llegar a culminarla.

A mis padres por ser siempre mi ejemplo y por estar conmigo en cada paso que doy, velando por mi bienestar y educación

A mi tutor de tesis el Ing. Wilson Saltos por su interés y dedicación, por compartir sus conocimientos y apoyarme durante la realización del mismo.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA	i
INFORME DEL TUTOR	ii
CALIFICACIÓN DEL TRIBUNAL	iii
DERECHOS DE AUTOR	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	¡Error! Marcador no definido.
ÍNDICE GENERAL	vii
INDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiii
RESUMEN	xiv
ABSTRACT	xv
INTRODUCCION	1
CAPÍTULO I	2
1. MARCO REFERENCIAL	2
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	2
1.3 OBJETIVOS	3
1.3.1. GENERAL	3
1.3.2. ESPECÍFICOS	3
1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL PROBLEMA	3
CAPÍTULO II	5
2. MARCO TEÓRICO	5
2.1. ANTECEDENTES	5
2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	5

UNIDAD I	7
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ACCIÓN Y DESARROLLO.....	7
2.2.1. Perspectiva Global de la Cooperativa.....	7
2.2.1.1. Reseña Histórica.....	8
2.2.1.2. Misión.....	9
2.2.1.3. Visión.....	9
2.2.1.4. Objetivos.....	10
2.2.1.5. Mercado Meta.....	10
2.2.1.6. Directivas.....	10
2.1.1.7. Organigrama Estructural.....	12
2.2.1.8. Cartera de Servicios.....	13
2.2.1.9. FODA Empresarial.....	16
UNIDAD II	17
GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	17
2.2.2. Perspectiva General de la Gestión Administrativa.....	17
2.2.2.1. Importancia de la gestión administrativa.....	17
2.2.2.2. Proceso administrativo.....	18
2.2.2.3. Fases del proceso administrativo.....	19
2.2.2.3.1 Planeación.....	19
2.2.2.3.2 Organización.....	22
2.2.2.3.3. Dirección.....	26
2.2.2.3.4. Integración.....	28
2.2.2.3.5. Control.....	29
2.2.2.4. Modelos del proceso administrativo.....	31
2.2.2.4.1. Modelo Autocrático.....	31
2.2.2.4.2. Modelo de Custodia.....	32

2.2.2.4.3. Modelo de Apoyo	32
2.2.2.4.4. Modelo Colegial	33
2.2.2.5. Indicadores para la Gestión Administrativa	34
2.2.2.6. Desarrollo de la gestión administrativa	34
UNIDAD III	35
CALIDAD DE SERVICIO	35
2.2.3. Perspectiva Global de la calidad de servicio	35
2.2.3.1. Calidad de servicio	36
2.2.3.2. Cliente.....	36
2.2.3.3. Atención al cliente	37
2.2.3.4. Calidad en la atención al cliente	37
2.2.3.5. Dimensiones de la calidad de servicio.....	37
2.2.3.6. Características del servicio de calidad.....	38
2.2.3.7. Principios de la atención al cliente	40
2.2.3.8. La calidad de servicio en la visión de la empresa.....	41
2.2.3.9. Las estrategias y la calidad de servicio.....	42
2.2.3.10. Elementos de la calidad de servicio.....	43
2.2.3.11. Ventajas de atender mejor al cliente	45
UNIDAD IV	46
2.2. HIPÓTESIS.....	46
2.4. VARIABLES.....	46
2.4.1 VARIABLE INDEPENDIENTE.	46
2.4.2 VARIABLE DEPENDIENTE.....	47
2.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	50
CAPÍTULO III	52
3. MARCO METODOLÓGICO.	52

3.1. METODO CIENTIFICO	52
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA	53
3.4.1 POBLACIÓN	53
3.4.2 MUESTRA	54
3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	55
3.6. TÉCNICAS DE PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS.....	56
3.6.1. Encuesta dirigida al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo.	57
3.6.1. Encuesta dirigida a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo.	67
3.7. Comprobación de la hipótesis	77
CAPÍTULO IV	79
4.1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	79
4.1.1. CONCLUSIONES	79
4.1.2. RECOMENDACIONES	80
CAPÍTULO V	81
5. PROPUESTA.....	81
5.1. Manual de atención al cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y desarrollo de la parroquia Licto de la provincia de Chimborazo.	81
5.1.1. Presentación	81
5.1.2. Justificación	81
5.1.3. Objetivos	82
5.1.4. Desarrollo de la propuesta.....	82
5.1.4.1. Estrategias de servicio.....	82
5.1.4.2. Técnicas Ganadoras en la Atención al Usuario	84
5.4.2. La comunicación.....	86
5.4.3. El manejo de las quejas	88

5.4.4. Encuestas	89
BIBLIOGRAFÍA	95
ANEXOS	97
ANEXO N° 1.-Encuesta dirigida al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo.	97
ANEXO N° 1.- Encuesta dirigida a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo.....	100

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Directiva Consejo de Administración	10
Tabla N° 2 Directiva Consejo de Vigilancia	11
Tabla N° 3 FODA Empresarial	16
Tabla N° 4 Departamentalización	25
Tabla N° 5 Gestión administrativa de la Cooperativa	57
Tabla N° 6 Planificación de la Cooperativa	58
Tabla N° 7 Organización de la Cooperativa.....	59
Tabla N° 8 Comunicación de personal	60
Tabla N° 9 Formación profesional del Talento Humano	61
Tabla N° 10 Control del Talento Humano	62
Tabla N° 11 Productividad de los colaboradores	63
Tabla N° 12 Instalaciones de la Cooperativa	64
Tabla N° 13 Inducción de personal	65
Tabla N° 14 Incentivos al personal	66
Tabla N° 15 Atención al cliente	67
Tabla N° 16 Atención de calidad.....	68
Tabla N° 17 Respuesta al servicio del socio	69
Tabla N° 18 Resolución de problemas del socio.....	70
Tabla N° 19 Comportamiento de los colaboradores.....	71
Tabla N° 20 Disposición de los colaboradores.....	72
Tabla N° 21 Instalaciones de la empresa.....	73
Tabla N° 22 Tiempo adecuado de atención.....	74
Tabla N° 23 Equidad para los socios.....	75
Tabla N° 24 Mejorar la calidad de servicio de los colaboradores.....	76
Tabla N° 25 Comprobación de la Hipótesis	77

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Gestión administrativa de la Cooperativa	57
Gráfico N° 2 Planificación de la Cooperativa	58
Gráfico N° 3 Organización de la Cooperativa	59
Gráfico N° 4 Comunicación de personal	60
Gráfico N° 5 Formación profesional del Talento Humano	61
Gráfico N° 6 Control del Talento Humano	62
Gráfico N° 7 Productividad de los colaboradores	63
Gráfico N° 8 Instalaciones de la Cooperativa	64
Gráfico N° 9 Inducción de personal	65
Gráfico N° 10 Incentivos al personal	66
Gráfico N° 11 Atención al cliente	67
Gráfico N° 12 Atención de calidad	68
Gráfico N° 13 Respuesta al servicio del socio	69
Gráfico N° 14 Resolución de problemas del socio.....	70
Gráfico N° 15 Comportamiento de los colaboradores	71
Gráfico N° 16 Disposición de los colaboradores	72
Gráfico N° 17 Instalaciones de la empresa.....	73
Gráfico N° 18 Tiempo adecuado de atención.....	74
Gráfico N° 19 Equidad para los socios.....	75
Gráfico N° 20 Mejorar la calidad de servicio de los colaboradores.....	76
Gráfico N° 21 Comprobación de la Hipótesis	78
Gráfico N° 22 Cultura del Servicio	83
Gráfico N° 23 Procedimiento de la comunicación	87
Gráfico N° 24 Procedimiento para el correcto manejo de quejas	88

RESUMEN

El presente proyecto de investigación se refiere a la Gestión Administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo de la parroquia Licto, cantón de Riobamba; y su incidencia en la calidad de servicios durante el periodo 2015.

El estudio de la gestión administrativa aplicada en la Cooperativa; fue de vital importancia ya que esto permitirá que la institución alcance las metas y objetivos planteados; siendo estas, crecimiento y atención eficiente a los socios; la misma que está enfocado en alcanzar un posicionamiento privilegiado en el mercado local, por medio de la eficiencia y eficacia en la gestión administrativa y la calidad de servicio

El presente trabajo investigativo se encuentra constituido por cinco capítulos, los mismos que se desarrollaron de la siguiente manera:

Capítulo I, En el presente capítulo se desarrolla el Marco referencial, en el que consta el planteamiento y formulación del problema, los objetivos y la justificación del por qué y el para qué de la presente investigación.

Capítulo II, Se detalla el Marco Teórico, el mismo que se divide en tres unidades: **Unidad I** que constan los datos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo de la parroquia Licto. **Unidad II** se refiere y consta todo lo referente a la Gestión Administrativa, **Unidad III** se refiere a la calidad de servicio.

Capítulo III, Se detallan los métodos que se utilizaron para la investigación, la población y muestra, la Operacionalización de las variables, técnicas e instrumentos de recolección de información, procesamiento de la información, análisis e interpretación de resultados y la Comprobación de la Hipótesis.

Capítulo IV, Se formulan las conclusiones y recomendaciones para establecer el análisis de los resultados de la problemática planteada al inicio de la investigación.

Se adjunta también la bibliografía y los anexos respectivos de la investigación.



ABSTRACT

This research project deals about the Gestión Administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo de la parroquia Licto, canton Riobamba and its impact on the quality of services during the period 2015.

The study of administration applied to the Cooperative; It was of vital importance as it will allow the institution to reach the goals and objectives; these being, growth and efficient attention to partners; the same that is focused on achieving a privileged position in the local market, through efficiency and effectiveness in the administration and quality of service

This research is constituted by five chapters; they developed the same as follows:

Chapter I, in this chapter the reference framework is developed, which includes the planning and formulation of the problem, objectives and rationale of why and wherefore of this investigation, unit I data consisting of credit union savings and loan and Development Action Licto parish

Chapter II, Theoretical Framework, it is divided in three units; the unit II covers and comprises everything related to the Administrative Management Unit III refers to the quality of service.

Chapter III, the methods used for research, population and sample, operationalization of variables, techniques and tools for data collection, data processing, analysis and interpretation of results and hypothesis testing are detailed.

Chapter IV, conclusions and recommendations are made to establish the analysis of the results of the issues raised at the beginning of the investigation.

The bibliography and the respective research is also attached

x 

Reviewed by: Mgs. Maritza Chávez



INTRODUCCION

El dinamismo al que se enfrentan las empresas en la actualidad, ha llevado a mantener una constante lucha por mejorar todos los procesos, que influyen directa o indirectamente en el cumplimiento de las metas y objetivos planteados. Es por ello que los administradores y gerentes, asumen la responsabilidad de las acciones, dando la oportunidad al resto de los colaboradores, de contribuir o aportar conocimientos y habilidades que coadyuven en el cumplimiento de una mejor gestión administrativa, que genere beneficios a la institución.

Las nuevas tendencias en la reflexión sobre la administración o la gestión efectiva, ha ocasionado que se busque herramientas, enfoques, técnicas y estrategias, que permitan hacer más eficientes los procesos administrativos en cualquiera de sus fases y el uso adecuado de los recursos siempre en búsqueda de resultados satisfactorios que propicien su permanencia y posicionamiento en el mercado.

El Análisis de Gestión Administrativa se ha convertido en una herramienta de desarrollo empresarial, que permite evaluar el grado de eficiencia y eficacia con el cual, los recursos humanos están cumpliendo la planificación, la organización, la dirección, la coordinación, la ejecución y el control de los objetivos trazados por la alta gerencia. Todo esto con el propósito de corregir las deficiencias que pudieran existir, tener un mejoramiento continuo, optimizar la productividad y mejorar la utilización de los recursos disponibles, conforme a los procedimientos, normas y políticas de una administración idónea.

Mantener una buena gestión administrativa conlleva a que los colaboradores conozcan la misión y visión de la institución y esto de efecto en entregar lo mejor de sus habilidades y alcanzar el buen servicio ya que en la actualidad el servicio al cliente es una de las armas más poderosas que pueden utilizar cualesquiera pueda utilizar las empresas para crecer en cualquiera sea su giro.

El buen servicio al cliente permite lograr que regresen los clientes utilizando un sin número de actividades tomando en cuenta que la sobrevivencia de una empresa es la calidad de servicio entregado a los clientes o socios por tal razón es importante tomar en cuenta los factores que conlleven al cumplimiento de los objetivos.

CAPÍTULO I

1. MARCO REFERENCIAL

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo, se encuentra ubicada en la parroquia Licto cantón Riobamba, presta servicios de intermediación financiera desde el año 2009 cuenta con cuatro agencias. A pesar de su posicionamiento en el mercado la cooperativa requiere de capital, de Dirección Estratégica, Desarrollo Tecnológico, Aplicabilidad de Manuales; razones por la cuales su crecimiento es moderado.

El principal servicio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., es ofrecer créditos, microcréditos, ahorros e inversiones, cuya finalidad es dar soluciones y satisfacer necesidades a su cliente externo; los mismos que son un factor fundamental para generar el desarrollo económico, productivo en la organización, sus clientes internos y el entorno social.

La cooperativa de Ahorro y Crédito considera como principales problemáticas en la actualidad la falta de comunicación entre las diferentes áreas tanto gobernantes como habilitantes; además de no contar con funciones básicas y específicas de forma clara para cada una, por tal motivo la institución busca implementar procesos administrativos que le permitan alcanzar el máximo desempeño de sus colaboradores con el fin de establecer efectividad en el momento de entregar el servicio a los socios.

En caso de persistir los problemas, el principal riesgo sería la baja productividad en sus colaboradores, no establecería la efectividad en los procesos; conllevando la pérdida de la fiabilidad y competitividad de la institución

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo la Gestión Administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo de la parroquia Licto, cantón de Riobamba; incide en la calidad de servicios

durante el periodo 2015?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1. GENERAL

Determinar cómo la Gestión Administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo de la parroquia Licto, cantón de Riobamba; incide en la calidad de servicios durante el periodo 2015.

1.3.2. ESPECÍFICOS

- Diagnosticar el tipo de gestión administrativa de la de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo de la parroquia Licto, cantón de Riobamba durante el periodo 2015.
- Analizar los factores de incidencia en la calidad de servicio de la Cooperativa de ahorro y crédito Acción y Desarrollo.
- Establecer lineamientos alternativos de alcance en la calidad de servicio de la cooperativa.

1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL PROBLEMA

La gestión administrativa es importante en todas las organizaciones ya que es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una empresa; a través del cumplimiento y la óptima aplicación de los procesos administrativos además permite la optimizar la ejecución de los procesos, con el propósito de incrementar la eficiencia y eficacia en la gestión de los servicios. La aplicación de una correcta gestión administrativa permitirá la reducción en el tiempo empleado y una mayor calidad en los servicios prestados, el mismo que es recibido por cada uno de los socios.

Con el fin de mejorar la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo de la parroquia Licto y propiciar la calidad de servicio a los socios por parte de los colaboradores la investigación va encaminada a conocer las deficiencias y establecer las herramientas necesarias en beneficio de los socios de la institución.

El estudio de la gestión administrativa en la Cooperativa; será de vital importancia porque permitirá alcanzar las metas y objetivos planteados por la institución; siendo estas, crecimiento y atención eficiente a los socios; la misma que está enfocado en alcanzar un posicionamiento privilegiado en el mercado local, por medio de la eficiencia y eficacia en la gestión administrativa y la calidad de servicio. Consiguiendo de esta manera información que ayude a identificar las mejores técnicas administrativas que podrán ser aplicadas por la institución para su beneficio.

El estudio permitirá a la Cooperativa tener la calidad de servicio eficiente que le permita alcanzar de manera eficiente los objetivos institucionales planteados por eso se recalca que es primordial llevar a cabo y de manera correcta la gestión administrativa, los cuales si bien están encaminados por las cabezas administrativas de la empresa le permitirán alcanzar el desarrollo general de la institución, teniendo en cuenta que todas las áreas de la misma constituyen un apoyo fundamental para lograr las metas y objetivos de la institución.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

De acuerdo a la revisión bibliográfica se puede verificar que existen trabajos similares los mismos que serán de aporte para el desarrollo de la presente investigación:

“Modelo de Gestión Administrativa para Brindar una mejor Atención al usuario en la Alcaldía Municipal de Moncagua, Departamento de San Miguel, periodo 2014” autor: Portillo Lara, Leidy Zulema donde concluyen que: “Las diferencias tecnológicas han dejado de ser un valor a considerar por el usuario de servicios. Esto atrae consecuencias: Por un lado el continuo esfuerzo organizacional para reducir gastos y por el otro, en lo que se refiere al Recurso Humano, se modifican las estructuras, creando puestos con responsabilidades más amplias. Se requiere para lograr esto, personal con determinadas capacidades y entrenados para cumplir funciones menos acotadas a una especialidad. La rentabilidad se logra desde el buen desempeño de la gente que trabaja en la Institución. El futuro dependerá de cómo la municipalidad se preocupe por el desempeño de los empleados y del Concejo Municipal”

“Modelo de Gestión Administrativa para el Gobierno de la parroquia de Yaruquí, cantón Quito, provincia de Pichincha, año 2013” autor: Jenny Lucia Medina Pogo, donde concluye: Los directivos de la junta parroquial no conocen a la administración como una ciencia que permite cumplir con el objetivo a través de la gestión administrativa.

2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

El presente trabajo de investigación se fundamenta científicamente en los autores (HERNANDEZ, 2008) del libro Fundamentos de Gestión Empresarial, Enfoque basado en competencias donde al hablar de la Gestión Administrativa hace referencia lo siguiente: “Es el proceso intelectual creativo que permite a un individuo diseñar y ejecutar las

directrices y procesos estratégicos y tácticos de una unidad productiva –empresa, negocio o corporación- mediante la comprensión, conceptualización y conocimiento de la esencia de sus quehacer, y al mismo tiempo coordinar los recursos o capitales económicos, humanos, tecnológicos y de relaciones sociales, políticas y comerciales para alcanzar sus propósitos u objetivos”. También se fundamenta en los autores (FRENCH, 2007) en su libro Desarrollo organizacional y Proceso donde hace referencia lo siguiente: “El desarrollo organizacional es un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento”.

Con relación a lo anterior se considera que la gestión administrativa es “la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles”. “Es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos”.

La calidad en el servicio o productos ofrecidos al cliente provee un valor agregado a tu negocio; debes invertir recursos para conocer las necesidades de tus clientes y así poder satisfacerlas.

El servicio al cliente es parte de la mercadotecnia intangible, su objetivo es el manejo de la satisfacción a través de producir percepciones positivas del servicio, logrando así, un valor percibido hacia la imagen corporativa.

La importancia de saber dirigir al cliente es necesaria ya que es la imagen que se vende, no solo queda bien representada la imagen del colaborador ante la persona que se acerca a obtener información ó a que sean resueltas sus inquietudes, también La Empresa, Institución o lugar de trabajo donde se encuentre, ya que los servicios que presta dicha Empresa debe ser dados a conocer de una manera muy cordial y acertada de modo que el socio o cliente interesado en conocer más sobre esta los servicios no quede con interrogantes, sino que la información suministrada haya satisfecho sus inquietudes.

El servicio al cliente, es la base fundamental de ofrecer un excelente portafolio de servicios

a los beneficiarios, empleados, colaboradores, personal administrativo, usuarios externos e internos y demás personal ajeno a nuestra Empresa, donde se puede considerar como pilar indispensable, para manejar las situaciones que se presentan día a día y poder tomar como referencia esas opiniones para un mejoramiento que nos lleve a la Excelencia. (ABDÓN, 2011)

Una organización que pretenda alcanzar altos niveles en la calidad del servicio que suministra debe prestar una especial atención a los atributos en los que se fijan los clientes para evaluarlas, es decir, a los elementos del servicio que el cliente puede percibir y cuya valorización le permitirá juzgar un servicio como de buena o mala calidad. Se trata de factores determinantes de la percepción de la calidad de servicio, y la literatura se refiere a estos atributos con el término de dimensiones. (Arrivillaga, 2012)

UNIDAD I

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ACCIÓN Y DESARROLLO

2.2.1. Perspectiva Global de la Cooperativa

Imagen N° 1 Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda.



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Jessica Caminos

Agencia Licto:

DIRECCION: Av. Riobamba y Ecuador

Telf. 032-944-570 Ext. 1010

licto@accionydesarrollo.fin.ec

2.2.1.1. Reseña Histórica

Acción y Desarrollo Ltda., se fundó el 04 de Diciembre de 2001, como iniciativa de un grupo de 14 jóvenes emprendedores, organizados hasta entonces como Fundación Acción y Desarrollo que se trabajó desde el año 1993, en la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo; con el fin de contribuir al desarrollo económico de las comunidades y los sectores más necesitada, estimular y fomentar el ahorro a fin de mejorar la calidad de vida y la prestación oportuna del crédito para sus socios.

El sueño de catorce personas se materializó mediante el Acuerdo Ministerial No. 020, emitido por el Ministerio de Bienestar Social actual Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES de la fecha 04/12/2001, dando origen a una de las cooperativas de carácter intercultural.

Nuestra calidad, trabajo conjunto y seriedad, son la fuente de crecimiento constante que nos ha permitido trascender las barreras provinciales, y llevar desarrollo social y económico a cada vez más personas en todo el país

El 2013 será recordado en nuestra historia como un año fundamental, pues nos enorgullece anunciar que, gracias a la excelente gestión administrativa, el habitual mejoramiento técnico y el constante crecimiento financiero, contamos con Edificio Moderno y Ecológico MATRIZ Propio en la Ciudad de Riobamba, y como también pasa a ser una entidad regulada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Este acontecimiento marca el inicio de una nueva etapa de optimismo y confianza para nuestros socios y clientes, pues implica que la seguridad de sus ahorros y depósitos está garantizada por la SBS.

La iniciativa de 14 jóvenes socios que conformaron el proyecto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda. Registra frutos y resultados positivos. En la provincia de Chimborazo, Iniciaron en las estrechas oficinas de la Morona y Guayaquil, donde colocaron el mobiliario y los equipos de cómputo que servirían para impulsar el proyecto de apoyar a comerciantes, agricultores, ganaderos y productores que no son atractivo para el sector financiero que los mantiene como entes anónimos en la sociedad, cuando ellos son los forjadores de gran parte del producto interno bruto del Estado.

Actualmente, las actividades y operaciones que realiza la Cooperativa están regidas por la Ley; además, está sometida a la aplicación de normas de solvencia, prudencia financiera contable y al control directo de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria de Ecuador.

Alfredo Chucuri, considera que han sido años con experiencias positivas y negativas, pero fundamentalmente, han servido para que se fortalezcan como personas y como profesionales en diferentes áreas del mundo cooperativista.

En la actualidad con diez agencias y más de quince mil socios a nivel nacional y treinta seis colaboradores, marcamos el destino de esta entidad y dinamizando la economía social y solidaria con los productos y servicios financieros que cuenta la cooperativa.

2.2.1.2. Misión

Una Institución de finanzas populares y economía solidaria, enmarcadas en los principios cooperativos con finalidad social de carácter intercultural, que brindamos servicios financieros de calidad para satisfacer las expectativas de los socios y clientes, contribuyendo al desarrollo socioeconómico de la sociedad.

2.2.1.3. Visión

Será una institución competitiva, mejor aliado de nuestros socios, efectiva y modelo de gestión por el impacto que genera en el desarrollo socio económico de la provincia y el País.

2.2.1.4. Objetivos

- Promover el desarrollo socioeconómico de sus asociados, mediante la prestación de servicios financieros, conexa y complementaria a socios y terceros en el marco de las operaciones establecidas en la ley de cooperativas y su reglamento.
- Promover la cooperación económica entre sus asociados a través del sistema de prestación de servicios financieros, apoyando al desarrollo local, agrícola, artesanal, productivo, micro empresarial, asociativo, los emprendimientos unipersonales, familiares, domésticos, el comercio informal, y minorista, talleres artesanales y otros, atendiendo principalmente al sector rural y urbano en la provincia de Chimborazo y el País, de acuerdo con las autorizaciones de creación de agencia que se dieren por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

2.2.1.5. Mercado Meta

Sectores rurales, urbanos marginales, comerciantes informales, pequeños productores agrícolas y pecuarios y artesanos.

2.2.1.6. Directivas

- **Consejo de Administración**

Tabla N° 1 Directiva Consejo de Administración

1	Pilataxi Socoy Héctor	Presidente	Bachiller
2	Urquizo Caín Nicolás	Vicepresidente	Economista
3	Jose Manuel Guaman	Vocal	Abogado
4	Anilema Pilamunga Rosario	Secretaria	Tecnóloga
5	Guacho Guacho José Pedro	Vocal	Tecnólogo

Fuente: Documentos de la Institución

Elaborado por: Jessica Caminos

- **Consejo de Vigilancia**

Tabla N° 2 Directiva Consejo de Vigilancia

1	Guayracaja Yautibug Fabián	PRESIDENTE	Tecnólogo
2	Urquizo Tenesa Bolívar	SECRETARIO	Ing. C.P.A
3	Mendoza Cela Juan Carlos	VOCAL	Ing. Comercial
4	José Alfredo Chucuri Malán	Gerente General	C.P.A y MBA

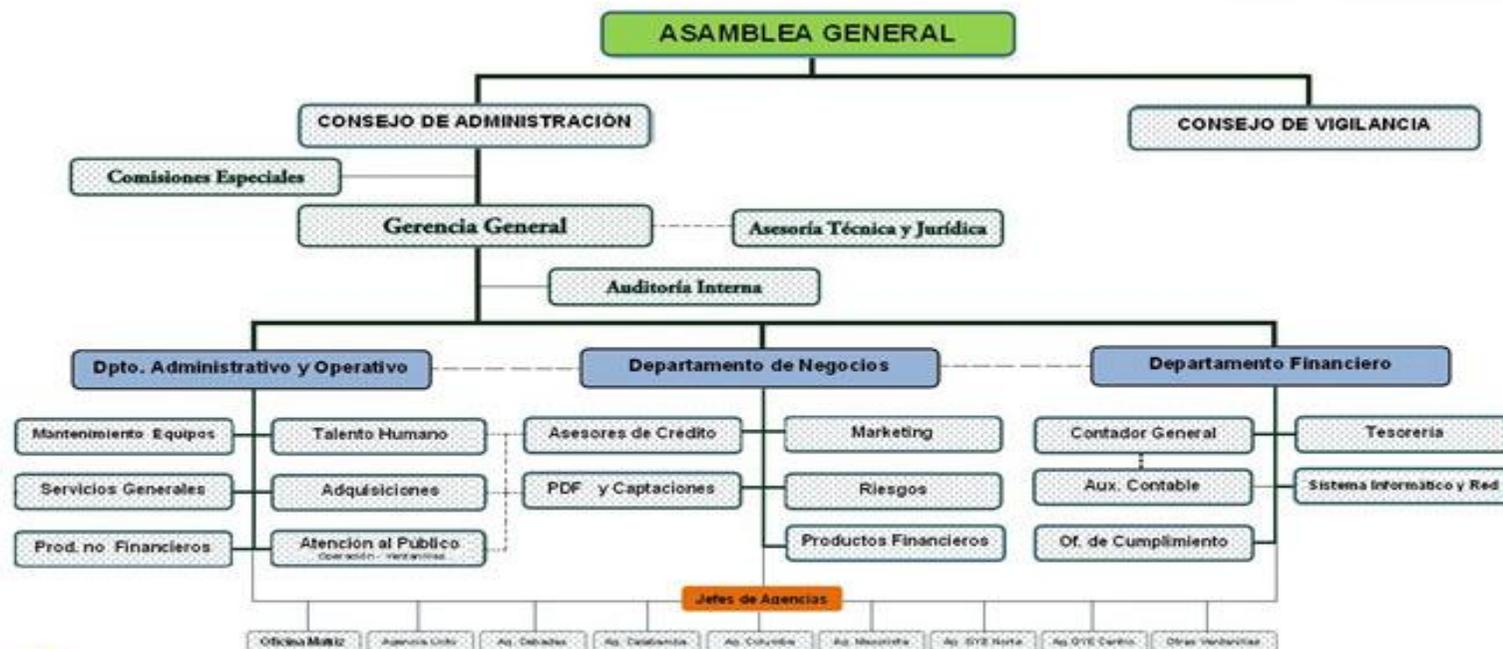
Fuente: Documentos de la Institución

Elaborado por: Jessica Caminos

2.1.1.7. Organigrama Estructural

Imagen N° 2 Estructura Organizacional

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



APROBADO:	CONSEJO DE ADMINISTRACION
FECHA APROBACION:	14/07/2014
EJECUTA:	GERENCIA
FIRMA AUTORIZADA:	
	LÍNEA AUTORIDAD
	RELACION FORMAL DE COORDINACION Y TECNICOS
	LÍNEA DE UNIDADES

Fuente: Documentos de la Institución

2.2.1.8. Cartera de Servicios

- **Ahorro a la vista**

El ahorro a la vista, hace referencia al dinero que el socio o socia deposita en calidad de ahorro, libre para retiro en cualquier momento, es decir, es un bolsillo que le brinda seguridad y ganancia hasta un 6%. Cuya existencia se genera al momento de realizar la apertura de la cuenta como socio o cliente.

- **Ahorro encaje**

Ahorro obligatorio que los socios que mantienen crédito en la cooperativa mantienen durante el tiempo del crédito.

El mismo le sirve para poder cancelar las últimas cuotas del crédito. Además estos están ganando un interés que se acreditan a su cuenta de Encaje.

- **Micró crédito**

Es todo créditos concedido a un socio/a, sea persona natural o jurídica, o a un grupo de socios/as con garantía solidaria, destinado a financiar actividades en pequeña escala, de producción, comercialización, servicios y emprendedores, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades, adecuadamente verificados por la institución

Características del microcrédito:

- **Emergente.-** Son créditos dirigidos a personas naturales que solventaran en calamidad doméstica, obtención de títulos de propiedad, títulos de profesionalización, bodas,
- **Agricultura.-** Son créditos dirigidos a preparación de suelos, cultivo de cereales, tubérculos, hortalizas, Abonos, leguminosas, pastizales, fungicidas, plantas medicinales y forestales,

- **Ganadería.-** Son créditos dirigidos a la compra, mejoramiento y producción de los ganados: Vacuno, ovino, porcino, caprino y caballar.
- **Comercio.-** Son créditos dirigidos para: Implementación e incrementación de tiendas de abarrotes, bares, restaurantes, vestuario, calzado, compra y venta de animales, automotores, artefactos electrodomésticos, legumbres y hortalizas y depósito de huevos.
- **Vivienda.-** Son créditos dirigidos para adecuación y remodelación de vivienda, adquisición de materiales de construcción.
- **Estudios.-** Son créditos dirigidos para pagos de pensiones, matrículas, compra de útiles escolares e informáticos, viajes para estudios en el exterior.
- **Vehículo.-** Son créditos dirigidos a personas naturales, en la compra, mantenimiento y reparación de carro, motocicletas, maquinaria agrícola.
- **Especies menores.-** Son créditos dirigidos a la compra, producción, faena miento de cuyes, conejos y aves.
- **Artesanía.-** Son créditos dirigidos pequeños artesanos que confeccionan ropas típicas, folclóricas, deportivas, albañilería, panadería, carpintería, zapatería, mecánica automotriz e industrial
- **Agroindustria.-** Son créditos dirigidos a la producción y comercialización de productos lácteos y embutidos;
- **Crédito De Consumo**

Se entiende por créditos de consumo a los otorgados a personas naturales, que tengan por destino la adquisición de bienes de consumo o pagos de servicios, el fuente de repago proviene de la estabilidad salarial del deudor/a., adecuadamente verificada por la cooperativa.

Características del crédito de consumo:

- Orientados a nivelar el presupuesto familiar y/o satisfacer necesidades inmediatas de los socios/as;
- Compra de artículos para el hogar;

- Vestuario;
- Aquellos no considerados como comerciales, vivienda o microcrédito
- **Compra de artículos para el hogar.-** Son créditos dirigidos a personas naturales para compra de artefactos, electrodomésticos, muebles.
- **Vestuario.-** Son créditos dirigidos para compra de uniformes escolares, deportivos, coros de las iglesias.

- **Ahorro mi sueño futuro**

Para fortalecer la cultura del ahorro infantil, hemos creado una Cuenta para que Niños y Niñas puedan realizar sus ahorros y junto a sus padres o representantes efectúen sus retiros. Todo esto con el propósito de incentivar e inculcar el hábito del ahorro y desarrollar sus responsabilidades para que en un futuro se sienta seguros y puedan cumplir sus objetivos, además de integrarlos a la gran Familia de la **COAC. ACCION Y DESARROLLO LTDA.**

Requisitos:

1. Copia de cedula y papeleta de votación del padre o representante
2. Carta de servicios básicos
3. Partida de nacimiento o cedula de identidad del menor
4. Foto tamaño carne del menor
5. Valor mínimo de apertura: \$ 15.00

- **Certificados de aportación**

El Depósito en Certificado de Aportación, hace referencia al dinero que el socio o socia deposita en calidad para patrimonio de la Cooperativa con una ganancia hasta un 6%.

2.2.1.9. FODA Empresarial

Tabla N° 3 FODA Empresarial

Fortalezas	Oportunidades
<p>F1. Imagen Corporativa</p> <p>F2. Talento Humano Capacitado</p> <p>F3. Liquidez</p> <p>F4. Cobertura de distintos puntos de la ciudad</p> <p>F5. Trato personalizado al cliente</p> <p>F6. Sistema interno de comunicación eficiente</p> <p>F7. Agilidad en los trámites para concesión de créditos</p>	<p>O1. Tendencia creciente del mercado al sistema financiero</p> <p>O2. Creciente mercado PYMES</p> <p>O3. Automatización de Procesos</p> <p>O4. Alianza estratégica con empresas de servicios para ampliar la oferta de valor aprovechando el mercado cautivo y canales de distribución</p> <p>O5. Nuevo marco jurídico y regulatorio</p> <p>O6. Confianza del público al sistema cooperado.</p>
Debilidades	Amenazas
<p>D1. Carencia de manuales de procedimientos.</p> <p>D2. Poca capacidad de gestión comercial para vincular nuevos socios</p> <p>D3. Deficiente estructura de manejo de riesgo</p> <p>D4. Deficiente manejo en la base de datos de clientes</p> <p>D5. Falta de servicios automatizados</p> <p>D6. Cadena de servicios incompletos</p> <p>D7. Tasa activa elevada</p>	<p>A1. Crecimiento y superación de la competencia directa</p> <p>A2. Cambios en el marco jurídico ecuatoriano regulatorio</p> <p>A3. Repunte tecnológico de la banca tradicional ecuatoriana</p> <p>A4. Crisis económica internacional</p> <p>A5. El avance de las TICS podría generar pérdidas de mercado.</p>

Fuente: Documentos de la institución

Elaborado por: Jessica Caminos

UNIDAD II

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

2.2.2. Perspectiva General de la Gestión Administrativa

El Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua explica que “la administración es la acción de administrar, acción que se realiza para la consecución de algo o la tramitación de un asunto, es acción y efecto de administrar”.

Es “la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles”.

“Es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos”.

Existen cuatro elementos importantes que están relacionados con la gestión administrativa, sin ellos es importante que estén relacionados con la gestión administrativa, sin ellos es imposible hablar de gestión administrativa, estos son:

2.2.2.1. Importancia de la gestión administrativa

La tarea de construir una sociedad económicamente mejor; normas sociales mejoradas y un gobierno más eficaz, es el reto de la gestión administrativa moderna. La supervisión de las empresas está en función de una administración efectiva; en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador.

En situaciones complejas, donde se requiera un gran acopio de recursos materiales y humanos para llevar a cabo empresas de gran magnitud la administración ocupa una importancia primordial para la realización de los objetivos. Este hecho acontece en la administración pública ya que dado su importante papel en el desarrollo económico y social de un país y cada vez más acentuada de actividades que anteriormente estaban

relegadas al sector privado, las maquinarias administrativas públicas se han constituido en la empresa más importante de un país. En la esfera del esfuerzo colectivo donde la administración adquiere su significación más precisa y fundamental ya sea social, religiosa, política o económica, toda organización depende de la administración para llevar a cabo sus fines. (JIMENEZ, 2011)

La gestión administrativa en una empresa es uno de los factores más importantes cuando se trata de montar un negocio debido a que del ella dependerá el éxito que tenga dicho negocio o empresa. Desde finales del siglo XIX se ha tomado la costumbre de definir a la gestión administrativa en términos de cuatro funciones que deben llevar a cabo los respectivos gerentes de una empresa: el planeamiento, la organización, la dirección y el control, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos. A continuación definiremos cada uno de ellos: Planeación: Planificar implica que los gerentes piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método. (DOMINGUEZ, 2013)

2.2.2.2. Proceso administrativo

“El proceso administrativo es un conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa o se ejecuta la administración. Mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral para alcanzar el objetivo planteado dentro de la empresa”. (CHIAVENATO I. , 2006).

El proceso administrativo es importante ya que permitirá tomar decisiones para el funcionamiento óptimo, eficaz y efectivo, en este caso, la administración es importante ya que hace uso de la racionalidad para tomar decisiones acertadas y elegir el mejor camino a seguir según las diferentes alternativas para enfrentar una determinada situación y mantener la operatividad y la eficiencia de la empresa aun en situaciones de inseguridad. Esta acertada toma de decisiones ofrece ventajas como:

- Un marco de trabajo conceptual
- Proporciona fundamentos para el estudio de la administración promoviendo el entendimiento de lo que es la administración

- Son factibles de las contribuciones de otras escuelas administrativas ya que puede usarse lo mejor del pensamiento contemporáneo administrativo
- Se obtiene flexibilidad, si bien es aplicable a una variedad de situaciones, se da al usuario el margen necesario para adaptarlo a un conjunto particular de situaciones
- Se proporciona una genuina ayuda a los practicantes de la administración.
- Se ofrece un marco de trabajo conceptual
- Se reconoce flexibilidad y arte de la administración y se fomenta la mejor manera de utilizarlo en una forma práctica

El patrón del proceso hace que el gerente analice y entienda el problema y lo lleve a determinar los objetivos y los medios para alcanzarlos

- Los principios de la administración están derivados, refinados, aplicados y sirven como directrices necesarias para una útil investigación administrativa. Se estimula el desarrollo de una filosofía determinada de la administración, cada una de las fases de su aplicación requiere servirse de valores, convicciones del gerente y el entendimiento de los objetivos, recursos en torno del cual opera. (CHIAVENATO I. , 2006)
- Para ello la gestión administrativa se vale de ciertas labores esenciales como: Planeación, Organización, Dirección y Control. Sin estos elementos importantes es imposible hablar de gestión administrativa sin un proceso establecido. (ANZOLA, 2010).

2.2.2.3. Fases del proceso administrativo

2.2.2.3.1 Planeación

La planeación precede a las demás etapas del proceso administrativo, ya que planear implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro.

La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. La eficiencia en la ejecución depende en gran parte de una adecuada planeación, y los buenos resultados no se logran por sí mismos; es necesario planearlos con anterioridad

"La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización". (ANZOLA, 2010)

El proceso de la planeación se maneja a través de las siguientes características:

- **Es un proceso permanente y continuo:** No se agota en ningún plan de acción, si no que se realiza continuamente en la empresa. En algunos autores, la planeación es más una actitud de mentalidad orientada hacia el futuro que un conjunto de planes y programas de acción
- **Esta siempre orientada hacia el futuro:** La planeación se halla ligada a la previsión, aunque no debe confundirse con esta. En el fondo, la planeación es una relación entre tareas por cumplir y el tiempo disponible para ello, el aspecto de temporalidad y de futuro se encuentra implícito en el concepto de planeación. Dado que el pasado ya no es y el presente deja de ser, la planeación debe preocuparse por el futuro
- **Busca la racionalidad en la toma de decisiones:** Al establecer esquemas para el futuro, la planeación funciona como un medio orientador del proceso decisorio, que le da mayor racionalidad y disminuye la incertidumbre inherente en cualquier toma de decisión. En cierto sentido, la planeación limita las alternativas de decisión y reduce gran parte de la libertad para decidir, pero en compensación infunde mayor dosis de seguridad y consistencia en las elecciones realizadas.
- **Busca seleccionar un curso de acción entre varias alternativas:** La planeación constituye un curso de acción escogida entre varias alternativas de caminos potenciales. Cuando se selecciona un curso de acción que prosigue en el tiempo, se dejan a un lado todas las alternativas que fueron rechazadas por algún motivo o razón. Aunque el curso de acción seleccionado puede tener duración corto, mediano o largo plazo y amplitud desde la empresa como totalidad hasta determinada unidad de trabajo- muy variable, su elección debe estar siempre en función de las consecuencias futuras y de las posibilidades de ejecución y realización

- **Es sistémica:** La planeación debe tener en cuenta el sistema y los subsistemas que lo conforman; debe abarcar la organización como totalidad (si la planeación se elaboró en el nivel organizacional) o una unidad como totalidad (si se elaboró en el nivel de ejecución). Esto significa que la planeación debe tener en cuenta la totalidad de la empresa, el órgano o la unidad para la cual se elaboró, sin omitir las relaciones externas e internas.
- **Es repetitiva:** Incluye pasos o fases que se suceden. Es un proceso que forma parte de otro mayor: el proceso administrativo. Dado que la planeación se proyecta hacia el futuro, debe ser suficientemente flexible para aceptar ajustes y correcciones, a medida que se vaya ejecutando. La planeación debe ser iterativa, pues supone avances y retrocesos, alteraciones y modificaciones, en función de los eventos e inesperados que ocurran en los ambientes interno externo de la empresa o de la unidad.
- **Es una técnica cíclica:** La planeación se convierte en realidad a medida que se ejecuta. A medida que va ejecutándose, la planeación permite condiciones de evaluación y medición para establecer nueva planeación con información perspectivas más seguras y correctas. Así mismo, reduce la incertidumbre y aumenta la información.
- **Es una función administrativa que interactúa con las demás:** Está estrechamente ligada a las demás funciones – organización, dirección y control -, sobre las que influye y de las que recibe influencia en todo momento y en todos los niveles de la organización.
- **Es una técnica de coordinación e integración:** Permite la coordinación e integración de varias actividades para conseguir los objetivos previos. Dado que la eficacia se haya ligado al logro de los objetivos deseados, es necesario integrar, sincronizar y coordinar las diversas actividades de los distintos órganos o unidades para conseguir los objetivos finales. La planeación permite esa coordinación e integración.
- **Es una técnica de cambio e innovación:** constituye una de las mejores maneras

deliberadas de introducir cambios e innovaciones en una empresa, definidos y seleccionados con anticipación y debidamente programados para el futuro. (ANZOLA, 2010).

2.2.2.3.2 Organización

(VARGAS, 2010) Manifiesta:

La organización comprende: el establecimiento de una estructura calculada en funciones a través de la determinación y enumeración de las actividades requeridas para alcanzar las metas de una empresa y de cada parte de ella, la agrupación de estas actividades, la asignación de tales grupos de actividades a un administrador, la delegación de autoridad para llevarlas a cabo, y el proveer coordinación de autoridad y de relaciones horizontales y verticales de información en la estructura de la organización.

La organización es una parte de la administración, en la cual se establece el papel que los individuos deben desempeñar en la empresa, una estructura en la que se garantice la asignación de todas las tareas que son necesarias para poder cumplir con todas las metas.

En otros términos las empresas requieren organización puesto que no asignan sus recursos aleatoriamente, deben ser organizadas para que funcionen mejor y produzcan mejores resultados, la organización es la segunda de las funciones administrativas seguida de la planeación y esta antes de la dirección y control.

“Se considera a la organización como el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos”. (CHIAVENATO I. , Introducción a la teoría general de la administración, 2004)

“Las actividades y recursos de la empresa, deben de coordinarse racionalmente para

facilitar el trabajo y la eficiencia. Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades. En la organización surge la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización”. (CHIAVENATO I. , Introducción a la teoría general de la administración, 2004)

“La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa. Simplificación de funciones. Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible”. (CHIAVENATO I. , Introducción a la teoría general de la administración, 2004)

Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son:

- Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.), lo que obviamente redundaría en la necesidad de efectuar cambios en la organización
- Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo
- Evita la lentitud e ineficiencia de las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

(CHIAVENATO I. , Introducción a la teoría general de la administración, 2004)

Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son:

- Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.), lo que obviamente redundaría en la necesidad de efectuar cambios en la organización

- Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo
- Evita la lentitud e ineficiencia de las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

(CHIAVENATO I. , Introducción a la teoría general de la administración, 2009)

Tipos de Organización:

- **Organización formal.-** Se entiende en general como la estructura intencional de funciones en una empresa organizada formalmente.
- **Organización informal.-** Es una red de relaciones interpersonales que surge cuando se asocia la gente.

Estructura organizacional

La estructura organizacional o sistema formal permite a cada uno de los administradores asignar trabajo, coordinar tareas y delegar autoridad y responsabilidad para lograr las metas organizacionales. Según (SLOCUM, 2011)

División Organizacional.- El departamento con el termino departamento se asigna a un área, división o sucursal en particular de una organización, sobre el cual una administrador posee autoridad respecto del desempeño de actividades específicas.

Departamentalización.- Es la limitación del número de subordinados a las que es posible supervisar directamente, de no ser por el recurso de la departamentalización se restringe el tamaño de las empresas.

Existen diferentes tipos de departamentalizaciones, los cuales se resume en el cuadro

siguiente:

TABLA N° 4 DEPARTAMENTALIZACIÓN

DEPARTAMENTALIZACIÓN	CARACTERÍSTICAS
FUNCIONAL	<ul style="list-style-type: none">- Eficiencia para reunir especializaciones similares y personal con destreza, conocimientos y orientaciones comunes.- Coordinación con áreas funcionales- Especialización exhaustiva- Comunicación deficiente a través de áreas funcionales.
GEOGRÁFICA	<ul style="list-style-type: none">- Manejo eficiente y eficaz de problemas regionales- Sirve mejor a las necesidades de mercados geográficos únicos- Duplicación de funciones- Pueden sentirse aislados de otras áreas organizativas
DE PRODUCTOS	<ul style="list-style-type: none">- Permite la especialización en productos y servicios particulares- Los gerentes se pueden volver expertos en su industria- Más cerca de los clientes- Duplicación de funciones- Visión limitada de los objetivos organizacionales
DE PROCESOS	<ul style="list-style-type: none">- Flujo eficiente de las actividades de trabajo- Pueden usarse solamente con ciertos tipos de productos
DE CLIENTES	<ul style="list-style-type: none">- Las necesidades y los problemas de los clientes atendidos por especialista- Duplicación de funciones- Visión limitada de los objetivos organizacionales

Fuente: (KOONTZ, 2009)

Elaborado por: Jessica Caminos

2.2.2.3.3. Dirección

“Esta etapa del proceso administrativo, llamada también ejecución, comando o liderazgo, es una función de tal trascendencia, que algunos autores consideran que la administración y la dirección son una misma cosa”. (CHIAVENATO I. , Introducción a la teoría general de la administración, 2004)

La dirección es trascendental porque:

- Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización
- A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional. (CHIAVENATO I. , Introducción a la teoría general de la administración, 2004)

En tal sentido es importante desarrollar dos términos que facilitan el desarrollo de la dirección: motivación y liderazgo.

La motivación.- Es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares; se basa en necesidades experimentadas. Algunas de ellas son necesidades primarias, como los requerimientos fisiológicos de agua, aire, alimentos, sueño y abrigo. Otras pueden considerarse secundarias, como la autoestima, el estatus, la asociación con los demás, el afecto, la generosidad, la realización y la formación personal.

El liderazgo.- Tiene significados diversos como “el liderazgo es la capacidad de conseguir que los hombres y mujeres hagan lo que no les gusta y que les guste hacerlo, para que se esfuercen voluntariamente y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales”

Los líderes se pueden encontrar en grupos formales e informales de personas, pueden ser administradores o no, la importancia de liderazgo radica en que para obtener el desempeño individual o grupal y organizacional se requiere un gran esfuerzo determinando las causas de dicho liderazgo; algunas personas creen que un liderazgo eficaz depende de ciertos rasgos y comportamientos ya sean separados o combinados, otros consideran que el

liderazgo es eficaz en todas las situaciones y otras personas consideran que cada situación requiere un estilo específico de liderazgo. (KEITH, 2009)

Prácticamente no hay grupo que, desempeñándose a casi el nivel máximo de sus capacidades, carezca de un individuo al frente, particularmente apto en el arte del liderazgo. Todo indica que esta aptitud se compone de al menos cuatro importantes ingredientes:

- Capacidad para hacer u uso eficaz y responsable de poder
- Capacidad para comprender que los seres humanos diferentes motivaciones en diferentes momentos y situaciones.
- Capacidad para inspirar a los demás
- Capacidad para actuar a favor del desarrollo de una atmosfera conducente a la respuesta ante las motivaciones y al surgimiento de estas.

Otro de los aspectos que contribuyen en la dirección de una organización, es la existencia de comités, equipos y la toma grupal de decisiones.

Los comités.- Son unos de los recursos más comunes de las organizaciones. Ya sea que les llame consejo, comisión, fuerza de tarea, equipo, equipo auto dirigido, grupo de trabajo autónomo, su naturaleza esencial es similar. Esta característica de acción grupal es la que distingue a los comités de otros recursos organizativos, aun cuando todos los comités implican la toma grupal de decisiones.

Los equipos.- Se componen generalmente de cierto número de personas dotadas de facultades para el cumplimiento de metas grupales. Un equipo es un número reducido de números de personas con habilidades complementarias con un propósito en común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual todas ellas son mutuamente responsables.

2.2.2.3.4. Integración

“El proceso de integración comprende la función a través de la cual el administrador elige y se allega de los recursos para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes”. (CHIAVENATO I. , Introducción a la teoría general de la administración, 2004)

- El hombre adecuado para el puesto adecuado. Los hombres deben poseer las características que la empresa establezca para desempeñar un puesto. Los recursos humanos deben adaptarse a las características de la organización y no ésta a los recursos humanos
- De la provisión de elementos necesarios. A cada miembro de la empresa debe proporcionársele los elementos necesarios para hacer frente eficientemente a las necesidades de su puesto.

La integración requiere de los siguientes principios para la determinación eficiente y relación con el direccionamiento de los procesos en la gestión administrativa:

- **De la Armonía del Objetivo o Coordinación de interés:** La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos
- **Impersonalidad de Mando:** Se refiere a que la autoridad y su ejercicio, surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados
- **De la Supervisión directa:** Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes
- **De la Vía Jerárquica:** Los canales de comunicación deben de ser transmitidos a través de los niveles jerárquicos correspondientes
- **De la Resolución del Conflicto:** Es la necesidad de resolver los problemas que surjan, desde el principio y no dejar que crezcan
- **Aprovechamiento del Conflicto:** A veces con los problemas que se presentan, se visualizan nuevas estrategias y se saca provecho de los problemas. (CHIAVENATO I. , Introducción a la teoría general de la administración, 2004)

La inducción

La inducción es proporcionarles a los empleados información básica sobre los antecedentes de la empresa, la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria, hay dos tipos de inducción:

- Genérica y
- Específica.

Además la Inducción puede ser

- Formal o
- Informal

2.2.2.3.5. Control

“Es la evaluación y medición de la ejecución de la planificación, con el fin de detectar desviaciones para establecer las medidas correctivas necesarias”. (CHIAVENATO I. , Introducción a la teoría general de la administración, 2004)

El Proceso de Control requiere de las siguientes etapas:

- **Establecimiento de Estándares:** Representan el estado de ejecución deseado, de hecho nos es más que los objetivos definidos de la organización
- **Medición de Resultados:** Es medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida, que deben ser definidas de acuerdo con los estándares
- **Corrección:** La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones con relación a los estándares
- **Retroalimentación:** Mediante ella la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo
- **Control:** Los buenos controles deben relacionarse con la estructura organizativa y reflejar su eficacia. (CHIAVENATO I. , 2006)

El proceso de control en la gestión administrativa se considera como la acción correctiva

en los procesos administrativos; su operación radica en ejecutar los siguientes principios:

- **Equilibrio:** Debe de haber un balance entre el control y la delegación
- **De los Objetivos:** El control existen en función de los objetivos, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos
- **De la oportunidad:** El control debe de ser oportuno, debe de aplicarse antes de que se presente el error
- **De las Desviaciones:** Todas las desviaciones que se originen deben de analizarse detalladamente y saber porque surgieron, para que en un futuro no se vuelvan a presentar
- **Costeabilidad:** Se deben de justificar el costo, que este represente en dinero y tiempo, en relaciones con las ventajas reales que este aporte
- **De la Excepción:** El control debe de aplicarse a las actividades representativas, a fin de reducir costos y tiempo
- **De la Función Controlada:** La función que realiza el control, no debe de estar involucrada con la actividad a controlar. (CHIAVENATO I. , 2006)

Tipos de control del talento humano

1. Control preliminar: (a través de la alimentación adelantada)	Se ejerce previamente a la acción para asegurar que se preparen los recursos y el personal necesarios y se tengan listos para iniciar las actividades.
2. Control coincidente: (generalmente a través de informes periódicos de desempeño)	Vigilar (mediante la observación personal e informes) las actividades corrientes para asegurar que se cumplan las políticas y los procedimientos, sobre la marcha
3. Control por retroalimentación:	Acción a posteriori (re-planificación), concentrando la atención sobre los resultados pasados para controlar las actividades futuras

Fuente: Gibson.

Elaborado por: Jessica Caminos

2.2.2.4. Modelos del proceso administrativo.

“Los Modelos Administrativos son básicamente representaciones que las empresas van copiando, adaptándolos y generalizándolos a las necesidades de las mismas, ya que no suelen ser rígidos. Estos se representan a través de técnicas, procesos, modelos y sistemas administrativos También se puede definir como un sistema mediante el cual se está manejando una empresa, el cual incluye procesos, y normalmente buscan cambiar y/o mejorar algunos aspectos de la organización”. (W., 2003).

“Un Modelo administrativo es muy flexible porque puede ser aplicado en cualquier empresa, claro, siempre y cuando se ajuste a sus políticas y ayude a alcanzar los objetivos propuestos; esta presentado por: Enfocados a directivos, forma de trabajo, manejo de personal, horarios, modelos de seguridad para el trabajador, prevención y manejo de accidentes, aseo y limpieza en las zonas de trabajo; entre otros sistemas administrativos”. (W., 2003).

A continuación se detallan las características esenciales dentro de los modelos del proceso administrativo:

- Son aplicados para producir un cambio
- Para su aplicación requiere del uso de distintas herramientas
- Son modelos que pueden aplicarse a más de un tipo de empresa
- Son modelos que cambian la forma de desempeño del recurso humano de la empresa, a través de las herramientas aplicadas. (W., 2003).

2.2.2.4.1. Modelo Autocrático

“El modelo autocrático tiende sus raíces en la historia, y ciertamente fue el modelo prevaleciente en la revolución industrial, el modelo autocrático depende del poder. Quienes ocupan el mando deben poseer poder suficiente para ordenar. Haz esto o esto otro, lo que significa que el empleado que no cumpla órdenes será sancionado, este modelo depende del poder. Quienes ocupan el mando deben poseer poder suficiente para ordenar, lo que significa que el empleado que no cumpla ordenes será sancionado”. (W., 2003).

“En un entorno autocrático la orientación apunta a la autoridad oficial formal y la dirección cree saber qué es lo mejor y está convencida que la obligación de los empleados es cumplir órdenes, es decir que estos deben ser dirigidos, persuadidos y empujados a alcanzar cierto nivel de desempeño y limitados a obedecer órdenes”. (W., 2003).

“Esta visión deriva en un estricto control de empleados, el modelo autocrático resultó deleznable debido a brutales y agotadoras tareas físicas y condiciones de insalubridad, indigencia y peligro, en estas condiciones autocráticas los empleados se dirigen a su vez a la obediencia al jefe y no al respeto por este”. (W., 2003).

“El modelo constituye un medio muy útil tan solo para el efectivo cumplimiento del trabajo del método aceptable para la determinación del comportamiento de los administradores. La fuerza combinada de los conocimientos sobre la necesidad de los empleados y de los cambios que ocurren, los valores sociales, dio al reconocimiento que existen mejores maneras de administrar los sistemas organizacionales”. (W., 2003).

2.2.2.4.2. Modelo de Custodia

“Este modelo depende de los recursos económicos, si una organización carece de recursos suficientes para el ofrecimiento de pensiones y el pago de otras prestaciones, le será imposible adoptar como modelo de su proceso administrativo. En consideración, el enfoque de custodia da como resultado la dependencia de los empleados respecto a la organización. En lugar de depender de su jefe los empleados dependen de las organizaciones”.

“Los empleados que laboran en entornos de custodia adquieren una preocupación psicológica por sus retribuciones y prestaciones económicas. Como resultado del trato que reciben, tienden a mostrarse satisfechos y por lo tanto mantenerse leales a sus empresas. Su mayor desventaja es que no brinda seguridad y satisfacción total a los trabajadores”. (W., 2003).

2.2.2.4.3. Modelo de Apoyo

“El modelo de apoyo tuvo sus orígenes en el principio de las relaciones de apoyo. Se llegó

a la conclusión de que una organización es un sistema social cuyo elemento más importante es ser trabajador. Los estudios indicaron la importancia de poseer conocimientos de dinámica de grupos y aplicar la supervisión de apoyo”. (W., 2003)

“El modelo de apoyo depende del liderazgo en lugar del poder y el dinero. A través del liderazgo la empresa ofrece un ambiente que ayuda a los empleados a crecer y cumplir a favor de la organización aquello de lo que son capaces; en consecuencia la orientación de la dirección apunta al apoyo del desempeño laboral de los empleados no al simple apoyo de las prestaciones a los empleados”. (W., 2003)

“El resultado psicológico es una sensación de participación e involucramiento en las tareas de organización, éste forma parte del estilo de vida de trabajo de los administradores y en particular de su modo de tratar a los demás. El modelo de apoyo es eficaz tanto para empleados como para administradores y goza aceptación generalizada”. (W., 2003).

2.2.2.4.4. Modelo Colegial

“El término colegial alude a un grupo de personas con propósito común, tienden a ser más útil en condiciones de trabajo de lo programado, medios intelectuales, y circunstancias que permiten un amplio margen de maniobra de las labores”. (W., 2003).

“Este depende de la generación por parte de la dirección de una sensación de compañerismo con los empleados, el resultado es que estos se sienten útiles y necesarios. Les resultaba fácil aceptar y respetar el papel de estos en la organización. En vez de ser vistos como jefes, se consideraban a los administradores como colaboradores”. (W., 2003).

“Con esto se busca establecer la agrupación en el que cada persona realice sus propias contribuciones y aprecie la de los demás. La orientación se dirigió al trabajo en equipo y la respuesta de los empleados es la responsabilidad y sienten a sí mismo la obligación de cumplir normas de calidad que signifiquen un reconocimiento tanto para su labor como para la compañía. El resultado psicológico del modelo colegial en los empleados es la autodisciplina”. (W., 2003).

2.2.2.5. Indicadores para la Gestión Administrativa

“Permite describir de forma expresiva, siendo cualitativa y cuantitativa en su acción observable, que estudia las características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables; la que comparada con periodos anteriores o bien frente a una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño, su acción de gestión y su evolución en el tiempo”. (BARBOSA, 2005).

“Los indicadores sirven para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos, metas, programas o políticas de un determinado proceso o estrategia, por esto podemos decir que son ante todo, que es la información que agrega valor y no simplemente un dato, ya que los datos corresponden a unidades de información que pueden incluir números, observaciones o cifras, pero si no están ligadas a contextos para su análisis carecen de sentido”. (BARBOSA, 2005).

Algunos indicadores son:

- Productividad
- Ausentismo
- Rotación
- Severidad
- Efectividad
- Eficiencia
- Eficacia
- Clima organización
- Desempeño.

2.2.2.6. Desarrollo de la gestión administrativa

La gestión se desarrolla en la organización en tres niveles diferentes:

- Gestión Estratégica: se desarrolla en la dirección, y tiene como característica

fundamental que la influencia de las acciones y las decisiones es, generalmente, corporativa y de largo plazo. Tiene que ver con la definición macro del negocio. Incluye la relación de la empresa con el entorno.

- **Gestión Táctica:** Se desarrolla con base en la gestión estratégica. El impacto de las decisiones y acciones, de mediano plazo, abarca las unidades estratégicas del negocio. Tiene que ver con las operaciones iniciales de las decisiones estratégicas. Enmarca las funciones de organización y coordinación.
- **Gestión Operativa:** Se desarrolla con base en la gestión táctica. El impacto de las decisiones y acciones es de corto plazo e incluye los equipos naturales de trabajo y los individuos. Básicamente tiene que ver con las funciones de ejecución y Control.

El control de gestión se define como un instrumento gerencial, integral y estratégico que , a poyado en indicadores, índices y cuadros producidos en forma sistemática, periódica y objetiva, permite que la organización sea efectiva para captar recursos, eficiente para transfórmalos y eficaz para analizarlos. Otra definición aceptada indica que el Control de Gestión “Es un sistema de información estadística, financiera, administrativa y operativa que puesta al servicio de la directiva de la organización, le permite tomar decisiones acertadas y oportunas, adoptar las medidas correctivas que correspondan y controlar la evolución en el tiempo de la principales variables y procesos. (<http://www.iue.edu.co/documents/emp/comoGerenciar.pdf>, 2015)

UNIDAD III

CALIDAD DE SERVICIO

2.2.3. Perspectiva Global de la calidad de servicio

Según (PORTER, 2003), una de las herramientas más eficaces y usadas por las empresas para diferenciarse de su competencia y desarrollar una ventaja competitiva sostenible es la calidad de servicio al cliente.

Al desarrollar una estrategia de servicio al cliente se deben enfrentar tres decisiones

básicas, qué servicios se ofrecerán, qué nivel de servicio se debe ofrecer y cuál es la mejor forma de ofrecer los servicios.

La eficiencia y la eficacia se interrelacionan, pero la falta de eficacia no puede ser compensada con Eficiencia, por grande que sea esta, ya que no hay nada más inútil que hacer eficientemente, algo que no tiene ningún valor y que no contribuye en nada para la organización.

Profundizando en el tema servicios se observa que poseen las siguientes características: Intangibilidad: los servicios no se pueden ver, sentir ni oler antes de comprarlos; Inseparabilidad: la creación de un servicio puede tener lugar mientras se consume, examen de la vista, un viaje, un masaje, un corte de cabello, entre otros; Variabilidad: la calidad de los servicios depende de quienes los proporcionan, así como de cuándo, en dónde y cómo se proporcionan; Carácter perecedero: los servicios no se pueden almacenar para su venta o su utilización posterior; y Ausencia de propiedad: los compradores de un servicio adquieren un derecho, pero no la propiedad del soporte tangible del servicio, es decir, el consumidor paga por un servicio más no por la propiedad. (PORTER, 2003)

2.2.3.1. Calidad de servicio

(PÉREZ, 2007)es el hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes y ofrecerles, en consecuencia, un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable, aún bajo situaciones imprevistas o ante errores, de tal manera que el cliente se sienta comprendido, atendido y servido personalmente, con dedicación y eficacia, y sorprendido con mayor valor al esperado, proporcionando en consecuencia mayores ingresos y menores costos para la organización.

2.2.3.2. Cliente

“Es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan

productos y servicios” (Thompson, 2009).

2.2.3.3. Atención al cliente

“Es el conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a identificar las necesidades de los clientes en la compra para satisfacerlas, logrando de este modo cubrir sus expectativas, y por tanto, crear o incrementar la satisfacción de nuestros clientes” (PÉREZ, 2007)

2.2.3.4. Calidad en la atención al cliente

Representa una herramienta estratégica que permite ofrecer un valor añadido a los clientes con respecto a la oferta que realicen los competidores y lograr la percepción de diferencias en la oferta global de la empresa” (PÉREZ, 2007)

El servicio al cliente forma parte de la mercadotecnia intangible, ya que este no se siente al simple tacto, pero bien, se llega a apreciar; tiene como objetivo, según menciona (KLEYMAN, 2009), el manejo de la satisfacción a través de producir percepciones positivas del servicio, logrando así, un valor percibido hacia nuestra marca.

2.2.3.5. Dimensiones de la calidad de servicio

Según Ildelfonso Grande Esteban (2005) la calidad de servicio tiene dimensiones como:

Confiabilidad.- La capacidad de ofrecer el servicio de manera segura, exacta y consistente. La confiabilidad significa realizar bien el servicio desde la primera vez.

Accesibilidad.- Las empresas de servicios especialmente deben facilitar que los clientes contacten con ellas y puedan recibir un servicio rápido.

Respuesta.- Se entiende por tal la disposición atender y dar un servicio rápido. Los consumidores cada vez somos más exigentes en éste sentido.

Seguridad.- Los consumidores deben percibir que los servicios que se le prestan carecen de riesgos, que no existen dudas sobre las prestaciones.

Empatía.- Quiere decir ponerse en la situación del cliente, en su lugar para saber cómo se siente.

Tangibles.- Las instalaciones físicas y el equipo de la organización deben ser lo mejor posible y los empleados, estar bien presentados, de acuerdo a las posibilidades de cada organización y de su gente.

Para finalizar es importante identificar las expectativas de los clientes en cuanto a la calidad de servicio, esta es más difícil de definir en comparación a la calidad en los productos. La calidad de servicio siempre variará, dependiendo de las circunstancias del problema y de la interacción entre el empleado y el cliente.

2.2.3.6. Características del servicio de calidad

Según (ANIORTE, 2013), algunas de las características que se deben seguir y cumplir para un correcto servicio de calidad, son las siguientes:

- Debe cumplir sus objetivos
- Debe servir para lo que se diseño
- Debe ser adecuado para el uso
- Debe solucionar las necesidades
- Debe proporcionar resultados

Así mismo, existen otras características más específicas mencionadas por (ANIORTE, 2013), las cuales estarán a cargo del personal que labora en las entidades, ya que son habilidades necesarias, sobre todo para aquellos que están en contacto directo con los clientes, estas pueden ser:

- Formalidad: honestidad en la forma de actuar, la capacidad para comprometerse en los asuntos con seriedad e integridad

- **Iniciativa:** ser activo y dinámico, con tendencia a actuar en las diferentes situaciones y dar respuesta rápida a los problemas.
- **Ambición:** tener deseos inagotables por mejorar y crecer; es decir, tener afán de superación.
- **Autodominio:** tener capacidad de mantener el control de emociones y del resto de aspectos de la vida.
- **Disposición de servicio:** es una disposición natural, no forzada, a atender, ayudar, servir al cliente de forma entregada y con dignidad.
- **Don de gentes:** tener capacidad para establecer relaciones calidad y afectuosas con los demás, y además, disfrutarlo.
- **Colaboración:** ser una persona que gusta de trabar en equipo, le agrada trabajar con otros para la consecución de un objetivo en común.
- **Enfoque positivo:** es la capacidad para ver el lado bueno de las cosas con optimismo. • **Observación:** es la habilidad para captar o fijarse en pequeños detalles no siempre evidentes a todo el mundo.
- **Habilidad analítica:** permite extraer lo importante de lo secundario, descomponer un discurso o problema en partes, para poder analizar cada una de las ideas principales y, en función de ese análisis, ofrecer una solución global.
- **Imaginación:** es la capacidad de generar nuevas ideas y, de ofrecer alternativas al abordar una situación.
- **Recursos:** tener el ingenio y la habilidad para salir airoso de situaciones comprometidas.
- **Aspecto externo:** es la importancia de una primera impresión en

Lo anterior son términos que describen características positivas y deseables en el servicio y la atención ofrecida por un negocio (sin importar el giro que éste tenga) y, que puede ser entendido como se muestra a continuación:

- Impacto de la calidad en el servicio
- Niveles de exigencias

La importancia de cubrir con la mayoría de las características mencionadas anteriormente,

radica en que la calidad del servicio se ha convertido en un factor fundamental en la decisión de compra por dos razones:

La competencia es cada vez mayor y atrae al cliente mediante una diversidad de servicios que añaden valor al producto que se ofrece. Se ha pasado del consumidor que favorecía los productos que estaban disponibles y eran de bajo coste, a un público más selectivo y mejor informado que puede elegir entre multitud de ofertas y servicios diferentes.

La actitud del cliente respecto a la calidad del servicio cambia a medida que va conociendo mejor el producto y mejor su nivel de vida. En un principio, suele contenerse con el producto base, sin servicios, y por lo tanto, más barato.

Poco a poco, sus exigencias en cuanto a calidad aumentan hasta terminar deseando lo mejor. No comprender este hecho ha llevado al fracaso de algunas empresas, que se han dado cuenta muy tarde del error cometido.

2.2.3.7. Principios de la atención al cliente

Como principios de la atención al cliente se establece que el cliente es el que valora la calidad en la atención que recibe. Cualquier sugerencia o consejo es fundamental para la mejora. Toda acción en la prestación del servicio debe estar dirigida a lograr la satisfacción en el cliente. Esta satisfacción debe garantizarse en cantidad calidad, tiempo y precio. Las exigencias del cliente orientan la estrategia de la empresa con respecto a la producción de bienes y servicios. El diseño del servicio que se realiza debe satisfacer plenamente las necesidades de los clientes, además de garantizar la competitividad de la empresa de forma tal que pueda permanecer en el mercado. Las empresas deben reducir la diferencia entre la realidad de su oferta (productos o servicios) y las necesidades y preferencias del cliente. El servicio se le brinda no a un cliente indistinto sino a una persona (grupo) específico y como tal debe tratarse. Esto permite la personalización de la atención a los clientes que los hace sentirse especiales.

La política de atención al cliente va acompañada de una política de calidad. El cliente tiene derecho a conocer qué puede esperar del servicio brindado por la empresa. La calidad en la

atención al cliente debe sustentarse en políticas, normas y procedimientos que involucren a todas las personas de la empresa. Así cada empresa desarrolla su propia estrategia de calidad de servicios teniendo en cuenta el sector en el que opera y el tipo de negocio que desarrolla. Para cada segmento de mercado debe diseñarse el nivel de servicio más adecuado, ya que no siempre un único diseño de servicio al cliente es capaz de satisfacer todos los segmentos de mercado que debe atender la empresa.

2.2.3.8. La calidad de servicio en la visión de la empresa

Según. (BOLAÑOS, 2005), La calidad de servicio juega un papel fundamental en aquellas organizaciones que quieran fijar su visión y obtener una posición reconocida y continuada en el tiempo.

Una visión es una situación que vemos en nuestra mente. Se imaginan los resultados que se desean obtener a largo plazo en la organización.

En la actualidad, se puede observar que el atributo que contribuye a que una organización se posicione en el largo plazo es la opinión de los clientes sobre el servicio que reciben.

De esta manera, se hace obvio que la organización deberá satisfacer todas las necesidades y expectativas del cliente para que éste se forme una opinión positiva; eso es lo que se llama Calidad de Servicio.

Por lo tanto, para satisfacer dichas expectativas, que por otro lado son subjetivas, es necesario disponer de información adecuada sobre los clientes, que contenga aspectos relacionados con sus necesidades y los atributos que se fijan para evaluar la calidad de un servicio.

Es importante destacar que cuando en una organización se plantea la visión tomando en cuenta la calidad del servicio que ofrece, debe, antes que nada, entender que un servicio se considera de calidad cuando logra su fin: satisfacer las necesidades de los clientes, en el presente y en el futuro. (Palafox, 2007)

2.2.3.9. Las estrategias y la calidad de servicio

La mejor estrategia para conseguir la lealtad de los clientes se logra evitando sorpresas desagradables a los clientes por fallas en el servicio y sorprendiendo favorablemente a los clientes cuando una situación imprevista exija nuestra intervención para rebasar sus expectativas.

De esta forma, la calidad del servicio se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo a aquellas que tratan de alcanzarla. (VARTULI, 2008)

Las estrategias principales para lograr un servicio de calidad se pueden definir como las siguientes:

Investigar y entender las necesidades y expectativas de los clientes.- La información se obtiene mediante distintas formas de investigación, desde datos estadísticos y encuestas, hasta saber interpretar las quejas de los clientes.

Comunicar las necesidades y expectativas de los clientes a través de la organización.- La comunicación, debería de ser fluida y sin tapujos, para obtener datos e información, conocer los defectos y mejorar servicio. Este punto se verá ampliamente desarrollado en otra sección.

Medir la satisfacción del cliente y actuar según los resultados.- Todas las organizaciones deben tener medios para conocer la satisfacción del cliente e intentar mejorarla en vistas a los datos conocidos y las capacidades y posibilidades de la organización. El fin último es satisfacer al cliente en el máximo grado posible.

Manejo sistemático de las relaciones con los clientes.- El cliente debe sentirse satisfecho a todos los niveles, incluso cuando efectúa quejas. Ha de hacerse todo lo posible para mantener contento al cliente eliminando todo elemento de insatisfacción.

Asegurar una aproximación balanceada satisfaciendo a los clientes y otras partes interesadas (como propietarios, empleados, proveedores, financieros, comunidades locales y la sociedad como un todo) Si todo marcha bien, todo va bien. Para que todo marche bien, se debe dar que todo el mundo esté contento y no se produzcan problemas (elementos de roce o desajustes) que interfieran en la producción.

2.2.3.10. Elementos de la calidad de servicio

- **Exactitud**

Debemos dar información correcta y completa a nuestros clientes, bien sea en forma escrita u oral. Transcribe la información sin omisiones, ni errores para evitar incurrir en costos innecesarios por documentos defectuosos.

- **Prontitud / Rapidez**

Cumple con las tareas a efectuar dentro del límite de tiempo preestablecido, asegurándote de no reducir la calidad de las mismas. Hacer llamadas innecesarias, hablar con compañeros, dejar cosas para después y recibir visitas sociales en horas de trabajo, va en detrimento de la calidad de servicio.

- **Cortesía**

Consiste en asumir una actitud positiva en el trabajo, en demostrar buenos modales y una conducta impecable. La cortesía debe estar presente en todo momento y para cada persona durante la jornada laboral.

Cuando atienes a un cliente con cortesía, este percibe un clima agradable, amigable y se siente contento y dispuesto a utilizar el servicio que le es ofrecido. Enfoca toda tu atención en el cliente, establece contacto visual. Escúchale atentamente y pregúntale, respetuosamente, cómo le puedes ayudar.

Si el contacto es telefónico identifícate con el cliente diciendo el nombre de la Empresa, tu oficina o área de trabajo y tu primer nombre. Seguidamente, pregúntale como le puedes ayudar, escucha atentamente y enfoca respetuosamente toda tu atención en él.

- **Puntualidad y Asistencia**

Llega a tu lugar de trabajo o cita a la hora establecida o según el horario.

- **Comunicación**

Comunicarse es transmitir, dar el recado, expandirse, relacionarse. Comunicativo es quien se relaciona con facilidad. La comunicación puede ser verbal y no verbal.

La imagen que irradiamos, los gestos que hacemos, la mirada con que envolvemos a las personas y el tono de voz que empleamos, entre otras, siempre dejan una impresión que puede ser agradable o desagradable, simpática o antipática, eficiente o frustrada, según la manera como nos dirigimos a nuestros clientes. La habilidad en tratar con las personas exige diplomacia o comunicación inteligente, pulida, versátil.

La comunicación debe ser efectiva para sí poder captar el mensaje de nuestros clientes. No basta con comunicarnos. Hay que hacerlo con tacto y sabiduría.

- **Calidad del material escrito**

El material que hacemos llegar a nuestros clientes debe ser claro y preciso, para que así podamos causar una buena impresión en él. Utiliza el material que la empresa tiene destinado para cada uno de los fines previstos en nuestras operaciones.

- **Profesionalismo**

Manéjate profesionalmente frente al cliente y los compañeros de trabajo, evita el chismorreo, hacer esperar al cliente y estar desinformado sobre nuestros productos y los de

la competencia. Está alerta ante situaciones sospechosas que puedan conllevar fraudes, detecta errores en la ejecución de las tareas y trabaja en ellos oportunamente.

- **Apoyo**

Presta un servicio orientado a la satisfacción del cliente. Recuerda que aunque no trabajes directamente con el cliente, el objetivo común de la organización es el de servir de apoyo para brindar el mejor servicio al cliente.

Todos estos elementos debemos tenerlos muy presentes a la hora de prestar nuestros servicios, ya que ellos permitirán que nuestro trabajo sea desarrollado bajo la consigna de la calidad de servicio. Tal vez lo más importante y significativo que una organización pueda ofrecer a un cliente, sea el comportamiento de su personal. El trato recibido será recordado por más tiempo que ningún otro aspecto de nuestros servicios, está comprobado que un cliente insatisfecho contará su mala experiencia a 9 ó 10 personas, incluso más si el problema es serio; mientras que un cliente satisfecho, contará su buena experiencia a 3 ó 4 personas. Por tanto, no podemos darnos el lujo de que una mala experiencia produzca efectos negativos y la pérdida de nuestra participación en un mercado tan competitivo como lo es el de las empresas de servicios.

Cuando hablamos de calidad de servicio, estamos hablando de la actitud genuina de ayudar al cliente en su selección de cuáles productos o servicios se adaptan mejor a sus necesidades. (TOVAR, 2009)

2.2.3.11. Ventajas de atender mejor al cliente

Según (VARTULI, 2008), nos muestra 15 beneficios que las empresas pueden llegar a conseguir mediante una buena atención al cliente:

1. Mayor lealtad de los consumidores, clientes y usuarios.
2. Incremento de las ventas y la rentabilidad.
3. Ventas más frecuentes, mayor repetición de negocios con los mismos clientes, usuarios o consumidores.

4. Un más alto nivel de ventas individuales a cada cliente, consumidor o usuario.
5. Más ventas, ya que los clientes satisfechos se muestran más dispuestos a comprar los otros servicios o productos de la empresa.
6. Más clientes nuevos captados a través de la comunicación boca-a-boca y, las referencias de los clientes satisfechos.
7. Menores gastos en actividades de marketing: las empresas que ofrecen baja calidad se ven obligadas a hacer mayores inversiones en marketing para “reponer” los clientes que pierden continuamente.
8. Menos quejas y reclamaciones y, en consecuencia, menores gastos ocasionados por su gestión.
9. Mejor imagen y reputación de la empresa.
10. Una clara diferenciación de la empresa respecto a sus competidores.
11. Un mejor clima de trabajo interno, ya que los empleados no están presionados por las continuas quejas de los consumidores, usuarios y clientes.
12. Mejores relaciones internas entre el personal ya que todos trabajan, unificados, hacia un mismo fin.
13. Menos quejas y ausentismo por parte del personal, por ende una productividad más alta. Menor rotación del personal.
14. Una mayor participación de mercado

UNIDAD IV

2.2. HIPÓTESIS

La Gestión Administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo de la parroquia Licto, cantón Riobamba; incide en la calidad de servicios durante el periodo 2015.

2.4. VARIABLES.

2.4.1 VARIABLE INDEPENDIENTE.

La Gestión Administrativa

2.4.2 VARIABLE DEPENDIENTE.

Calidad de servicio

2.5. DEFINICIONES DE TÉRMINOS BÁSICOS

Actividades: Conjunto de operaciones o tareas que son ejecutadas por una persona o unidad administrativa como parte de una función asignada. (<http://www.definicion.org/actividad>)

Control: Enfrentar una situación y manejarla con capacidad física y mental para ejecutar procedimientos de acuerdo con los planes y políticas establecidas. (J.M. ROSENBERG, 2007. Pág. 96).

Coordinar: Funciones de dirección que comprende un grupo de actividades en las que caben señalar las de planificación, dirección y control. La coordinación puede darse de manera voluntaria y planificada, como así también de modo inesperado y espontáneo de acuerdo a cada situación específica. (J.M. ROSENBERG, 2007. Pág. 100)

Desarrollo organizacional: Proceso planificado de reeducación y formación, diseñado por el personal administrativo para facilitar la adaptación a las exigencias provenientes del entorno de la empresa. (J.M. ROSENBERG, 2007, Pág. 131).

Dirección: Acción de planificar, coordinar y dirigir las actividades de una organización. (J.M.ROSENBERG, 2007, Pág. 142).

Efectividad: La efectividad es la capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado. En el proceso de dirección, organización optima entre cinco elementos: producción, eficiencia, satisfacción, adaptabilidad y desarrollo. (J.M. ROSENBERG. 2007, Pág. 155).

Eficacia: La medida de la producción en relación a los inputs humanos y otros tipos de recursos. (J.M.ROSENBERG. 2007, Pág. 156).

Eficiencia: Medida de la cantidad de recursos utilizados por una organización para dar lugar a una unidad de producción. (J.M.ROSENBERG. 2007, Pág. 156).

Gestión: Término popularizado por Frederick w. Taylor, referido tanto a mayor eficiencia, como a reducción de costes o la máxima utilización de los recursos humanos y materiales. (J.M.ROSENBERG, 2007, Pág. 203)

Gestión administrativa: El proceso intelectual creativo que le permite al individuo diseñar y ejecutar las directrices y procesos estratégicos y tácticos de una unidad productiva, empresa, negocio o corporación, mediante la comprensión, conceptualización y conocimiento de la esencia de su quehacer, y al mismo tiempo coordinar los recursos o capitales económicos, humanos, tecnológicos, y de relaciones sociales, políticas y comerciales para alcanzar sus propósitos u objetivos. (HERNÁNDEZ, 2009, Pág. 2).

Objetivos: Un objetivo es el planteo de una meta o un propósito a alcanzar, y que, de acuerdo al ámbito donde sea utilizado, o más bien formulado, tiene cierto nivel de complejidad. Metas o propósitos específicos de un negocio. (J.M.ROSENBERG, 2007, Pág. 281).

Organización: Cualquier sistema estructurado de reglas y relaciones funcionales diseñado para llevar a cabo políticas empresariales o, más precisamente, los programas que tales políticas inspiran. (J.M. ROSENBERG, 2007, Pág. 290).

Planeación: Planificación: proceso sistemático de observación y reflexión anticipatorias para reconocer y definir las tendencias futuras, examinar las relaciones entre estas tendencias y los objetivos organizativos, y realizar los ajustes necesarios en función de los objetivos condicionados generales de la empresa, a través del uso posible, eficiente y económico del personal, métodos de dirección, fondos y otros recursos. (J.M. ROSENBERG, 2007, Pág. 309).

Principios: Un principio es una ley o regla que se cumple o debe seguirse con cierto propósito, como consecuencia necesaria de algo o con el fin de lograr cierto propósito. Principios de la organización, en general la división del trabajo, autoridad,

responsabilidad, capacidad de contabilización, extensión del control, líneas y unidades de mando, legitimidad y coordinación. (J.M.ROSENBER, 2007, Pág. 328).

Procesos: Actividades implícitas a la dirección de empresas. (J.M.ROSENBERG, 2007, Pág. 330).

Procesos administrativos: Métodos y procedimientos fundamentales mediante los que la organización coordina o regula sus acciones. (J.M.ROSENBERG, 2007, Pág. 329).

Proceso efectivo: Cuando se habla de efectividad, se está haciendo referencia a la capacidad o habilidad que puede demostrar una persona, un animal, una máquina, un dispositivo o cualquier elemento para obtener determinado resultado a partir de una acción. La eficacia tiene que ver con optimizar todos los procesos para obtener los mejores y más esperados resultados. Por lo general, la eficacia supone un proceso de organización, planificación y proyección que tendrá como objetivo que aquellos resultados establecidos puedan ser alcanzados. (<http://www.definicionabc.com/general/efectividad.php#ixzz3LFiFcClj>)

Proceso planificado: Conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado. Se estudia la forma en que el servicio diseña, gestiona y mejora sus procesos (acciones) para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés. (<http://www10.ujaen.es/sites/default/files/users/archivo/Calidad/Criterio5.pdf>)

Proceso sistemático: Proceso metódico que se ajusta a un conjunto organizado de reglas. (<http://es.thefreedictionary.com/sistem%C3%A1tico>)

Productividad: Medida de eficiencia de producción. Razón entre producción y factores de producción (eje diez unidades por hombre y una hora de trabajo). (J.M.ROSENBERG, 2007, Pág. 331).

2.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.

VARIABLES	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Gestión Administrativa.	Es el conjunto de actividades orientadas a coordinar los recursos disponibles para conseguir los objetivos preestablecidos por la empresa por medio de procesos administrativos.	Procesos administrativos Actividades Recursos	Planeación Organización Ejecución Control Talento humano Cuantitativos y Cualitativos	Técnicas Observación directa Entrevista Instrumentos Cuestionario

VARIABLES	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Calidad de servicios.	Es la capacidad de dar un buen servicio. Son las tecnologías que garantizan la transmisión de cierta cantidad de información en un tiempo dado. Consiste en cumplir con las expectativas que tiene el cliente sobre que tan bien un servicio satisface sus necesidades.	Tecnología Información Servicio	Expectativas Satisfacción Necesidades	Técnicas Encuesta Instrumento Cuestionario

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO.

3.1. METODO CIENTIFICO

Los métodos de investigación que se utilizaron en el desarrollo del mismo son:

3.1.1. Método Inductivo:

Se recopiló la información necesaria para interpretarla a través de una investigación de campo mediante la observación directa a los actores que están involucrados directamente en la Gestión Administrativa y servicio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo de la de la parroquia Licto del Cantón Riobamba.

A continuación se detallan los pasos desarrollados en la presente investigación:

Observación: Mediante la recolección de datos empíricos se obtuvo la información primordial para el conocimiento del tipo de gestión administrativa aplicada en la institución y de la misma incide en la calidad de servicio.

Inducción: Se aplicó una encuesta a los colaboradores de la Cooperativa que permitió recopilar información relacionada con la gestión administrativa, con la finalidad de obtener información que aportó en el desarrollo del proyecto de investigación logrando así alcanzar con los objetivos de la investigación.

Para cumplir con el método inductivo se aplicará los siguientes pasos:

- **Observación.-** Se aplicará la observación al momento de realizar la inspección en la empresa y la verificación en el cumplimiento de los procesos administrativos.
- **Comparación.-** Se establecerá las similitudes o las diferencias en los proceso lo que nos permitirá analizar y clasificar la información relevante para la investigación y se

logre los objetivos planteados.

- **Abstracción.-** Permitirá estudiar el problema tomando una parte de un todo la información de los procesos en la gestión la gestión administrativa de la Cooperativa.
- **Generalización.-** Se lo aplicará en el momento del análisis de los datos deben estar de acuerdo a los procedimientos establecidos.

3.2.TIPO DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1. EXPLICATIVO

En la presente investigación se aplicó el estudio explicativo, el mismo que permitió emitir un criterio particular acerca de la gestión administrativa y la calidad de servicio prestado por la cooperativa y a su vez permitió llegar a las conclusiones y relevantes alternativas.

3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En el diseño de la investigación se aplicó una investigación de campo, ya que se visitó la institución y se aplicó la observación directa, lo cual permitió captar la realidad de la institución; el mismo que ayudó a obtener información que accionó al cumplimiento de los objetivos planteados en el desarrollo del proyecto investigativo.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1 POBLACIÓN

La población total de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo es de 10 colaboradores; tomándose como referencia según el detalle:

COLABORADORES	N° DE COLABORADORES
Gerente	1
Contador	1
Secretaria	1
Jefe de créditos	1
Agentes de crédito	2
Cajeras	2
Guardia	2
Total	10 Colaboradores

La población específicamente de los socios de la Cooperativa ayudara para determinar la muestra ya que es extensa, los mismos a los cuales se aplicara la encuesta respectiva.

DETALLE	TOTAL
Socios	350
Total:	350

3.4.2 MUESTRA

$$n = \frac{N}{e^2 (N-1) + 1}$$

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño del Universo o de la población

e²=Margen de error que se toma la muestra

TAMAÑO DE LA MUESTRA (SOCIOS)

$$n = \frac{N}{e^2 * (N-1) + 1}$$

$$n = \frac{350}{(0.05)^2 (350-1) + 1}$$

$$n = \frac{350}{(0.0025) (349)+1}$$

$$n = \frac{350}{1.8725}$$

$$n = \mathbf{197 \text{ SOCIOS}}$$

El número total de encuestas que debemos realizar a los socios son 197 los mismos que son los socios registrados en la agencias de la parroquia Licto.

3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.5.1 TÉCNICAS

De acuerdo al tipo de investigación se empleó técnicas como: la observación directa y la encuesta, las mismas que sirvieron como apoyo para la investigación, diagnóstico y desarrollo del proyecto.

La observación directa: se aplicó la observación directa debido a que se acudió a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo de la parroquia Licto, lo que facilitó en la determinación de la realidad del día a día; y así se identificó los

principales factores que afectan a la gestión administrativa para la calidad de servicio prestado en la cooperativa.

La entrevista: Se aplicó al gerente de la institución financiera quien se encarga de la administración de la misma. De esta forma se obtuvo información más detallada y precisa de la gestión administrativa.

3.5.2 INSTRUMENTOS

- Cuestionarios.
- Guía de encuesta
- Guía de observación.

3.6. TÉCNICAS DE PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS.

Para el análisis de los datos se utilizaron: cuadros y gráficos estadísticos de la información obtenida a través de las diferentes técnicas e instrumentos aplicados.

Para el procesamiento de datos se utilizó Microsoft Office Excel, mediante el cual se llegó a establecer frecuencias y porcentajes exactos, como también gráficos y cuadros estadísticos.

3.6.1. Encuesta dirigida al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo.

1. ¿Cómo calificar la gestión administrativa realizada por los directivos de la cooperativa?

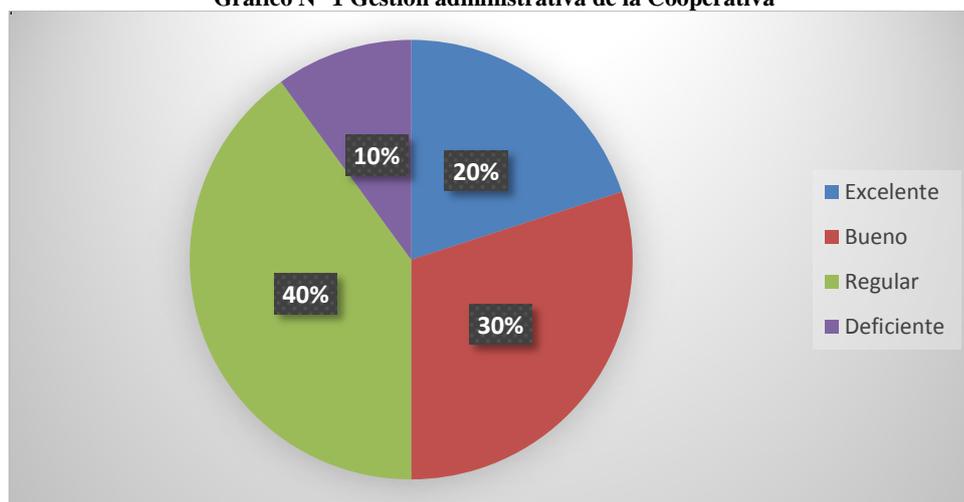
Tabla N° 5 Gestión administrativa de la Cooperativa

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
• Excelente	2	20%
• Bueno	3	30%
• Regular	4	40%
• Deficiente	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jessica Caminos

Gráfico N° 1 Gestión administrativa de la Cooperativa



Fuente: Tabla N° 1

Elaborado por: Jessica Caminos

Análisis e interpretación

La gestión administrativa es un conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, por lo que los colaboradores de la Cooperativa manifiestan en un 40% que la gestión es regular y tan solo el 20% manifiesta que es Excelente por lo que es muy necesario que se tome correctivos en la empresa.

2. ¿Cómo califica la planificación de actividades de la empresa?

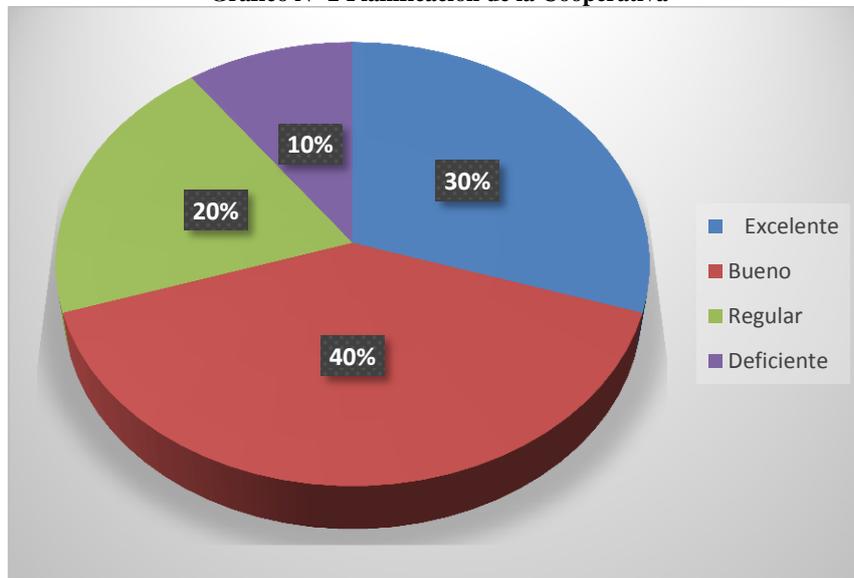
Tabla N° 6 Planificación de la Cooperativa

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
• Excelente	3	30%
• Bueno	4	40%
• Regular	2	20%
• Deficiente	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jessica Caminos

Gráfico N° 2 Planificación de la Cooperativa



Fuente: Tabla N° 2

Elaborado por: Jessica Caminos

Análisis e interpretación

Según datos obtenidos mediante los instrumentos de investigación el 40% manifiesta que la planificación de la empresa implantada es buena mientras que el 30% dice que es excelente y el 20% Regular. Por lo que es necesario trabajar en estos aspectos ya que la planificación permite estudiar anticipadamente los objetivos y acciones, y sustentan los actos no en corazonadas sino con algún método, plan o lógica.

3. ¿Cómo observa la estructura organizacional de la Cooperativa?

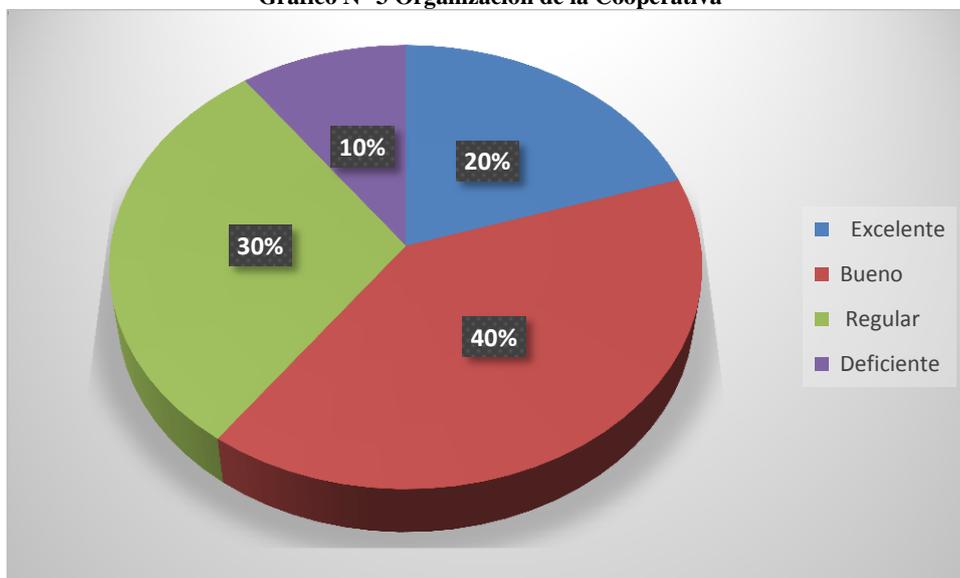
Tabla N° 7 Organización de la Cooperativa

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
• Excelente	2	20%
• Bueno	4	40%
• Regular	3	30%
• Deficiente	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jessica Caminos

Gráfico N° 3 Organización de la Cooperativa



Fuente: Tabla N° 3

Elaborado por: Jessica Caminos

Análisis e interpretación

Podemos verificar que la población sujeta a análisis manifiesta el 40% que la estructura organizativa es buena, el 20% dice ser excelente y mientras que el 30% dice que es Regular, tomando en cuenta que la estructura organizativa de toda empresa es muy importante porque es un conjunto de reglas, cargos, comportamientos que han de respetar todas las personas que se encuentran dentro de la empresa, la función principal de la organización es disponer y coordinar todos los recursos disponibles como son humanos, materiales y financieros.

4. ¿Está satisfecho con la comunicación que existe entre directivos y colaboradores en la institución?

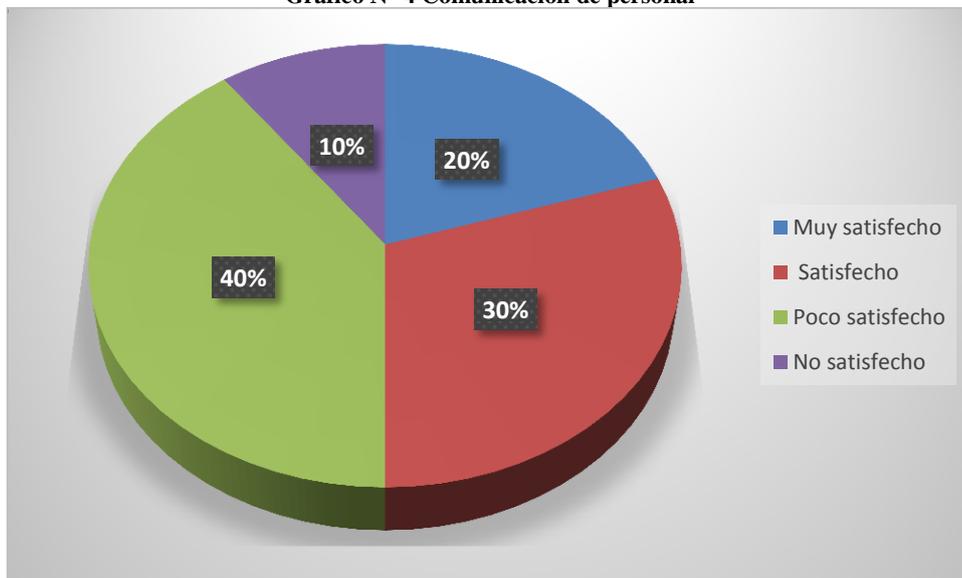
Tabla N° 8 Comunicación de personal

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
• Muy satisfecho	2	20%
• Satisfecho	3	30%
• Poco satisfecho	4	40%
• No satisfecho	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jessica Caminos

Gráfico N° 4 Comunicación de personal



Fuente: Tabla N° 4

Elaborado por: Jessica Caminos

Análisis e interpretación

Según los resultados obtenidos se puede verificar que el 40% de los colaboradores manifiestan que se sienten poco satisfechos con la comunicación implantada en la empresa por lo que es necesario desarrollar un correcto sistema ya que el proceso de comunicación entre los miembros del equipo de trabajo y un buen clima organizacional es lo que define la calidad duradera del ambiente interno. La carencia de estrategias comunicativas al interior de la organización genera lentitud en los procesos y en las respuestas.

5. ¿Está satisfecho con los programas de capacitación y formación profesional?

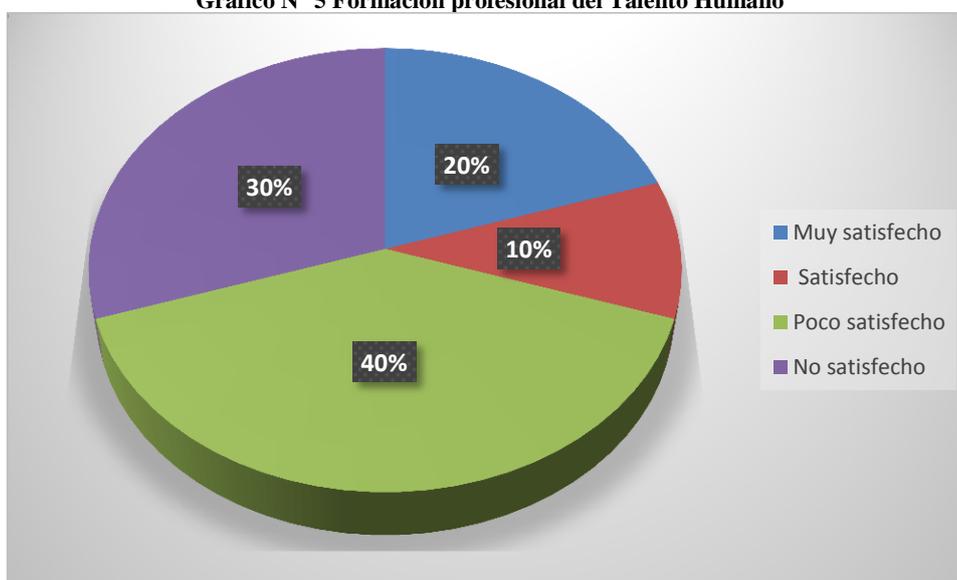
Tabla N° 9 Formación profesional del Talento Humano

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
• Muy satisfecho	2	20%
• Satisfecho	1	10%
• Poco satisfecho	4	40%
• No satisfecho	3	30%
TOTAL	10	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jessica Caminos

Gráfico N° 5 Formación profesional del Talento Humano



Fuente: Tabla N° 5

Elaborado por: Jessica Caminos

Análisis e interpretación

Según datos obtenidos de los colaboradores encuestados podemos verificar que el 40% manifiesta que se encuentra poco satisfecho con el programa de capacitación y formación profesionales sabiendo que es un elemento importante ya que el proceso de enseñanza aprendizaje es proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los servidores, que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales

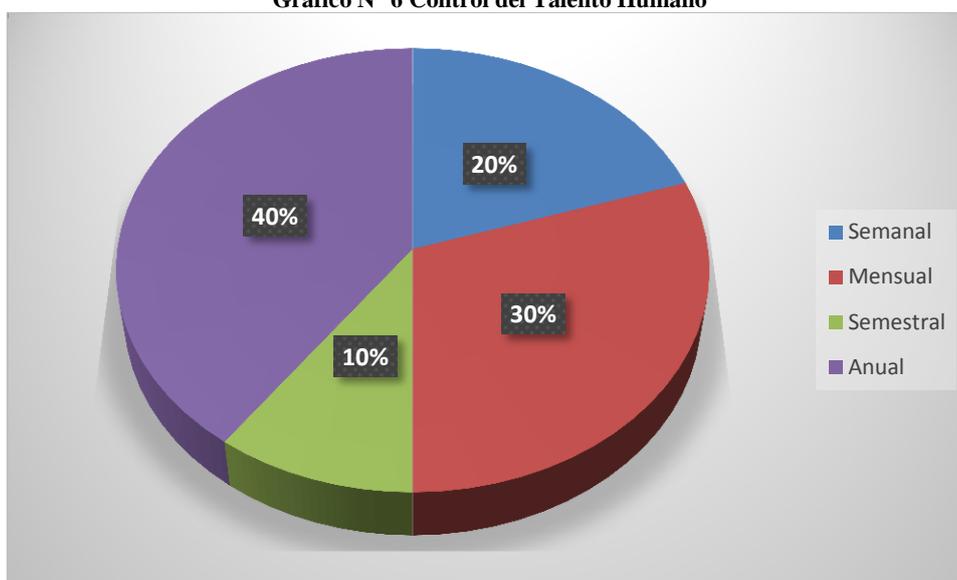
6. ¿Con que frecuencia los directivos hacen un control de actividades ejecutadas por los colaboradores?

Tabla N° 10 Control del Talento Humano

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Semanal	2	20%
Mensual	3	30%
Semestral	1	10%
Anual	4	40%
TOTAL	10	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Jessica Caminos

Gráfico N° 6 Control del Talento Humano



Fuente: Tabla N° 6
Elaborado por: Jessica Caminos

Análisis e interpretación

Según datos obtenidos podemos verificar que el 40% de los colaboradores manifiestan que el control de las actividades ejecutadas por el talento humano se lo hace en el período anual y el 31% mensual, a lo cual es necesario manifestar que es necesario que el control se lo realice de manera periódica ya que este proceso es de apoyo para regular las actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa que se presente dentro de la organización.

7. ¿Está satisfecho con las gestiones que se hace en la empresa para incrementar la productividad de los colaboradores?

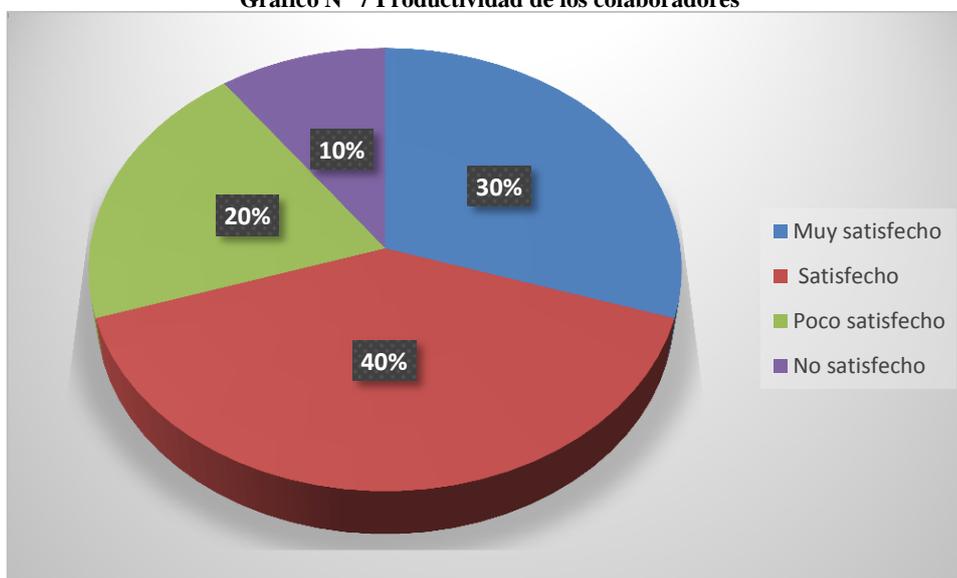
Tabla N° 11 Productividad de los colaboradores

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
• Muy satisfecho	3	30%
• Satisfecho	4	40%
• Poco satisfecho	2	20%
• No satisfecho	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jessica Caminos

Gráfico N° 7 Productividad de los colaboradores



Fuente: Tabla N° 7

Elaborado por: Jessica Caminos

Análisis e interpretación

Según datos obtenidos podemos verificar que el 40% está satisfecho con la gestión establecida para mantener una correcta productividad en los colaboradores, sabiendo que la aplicación de los procesos de manera efectiva este ayudará a que se logre los objetivos de la empresa de acuerdo a lo que se ha planificado.

8. ¿Cómo califica las instalaciones físicas de la Cooperativa?

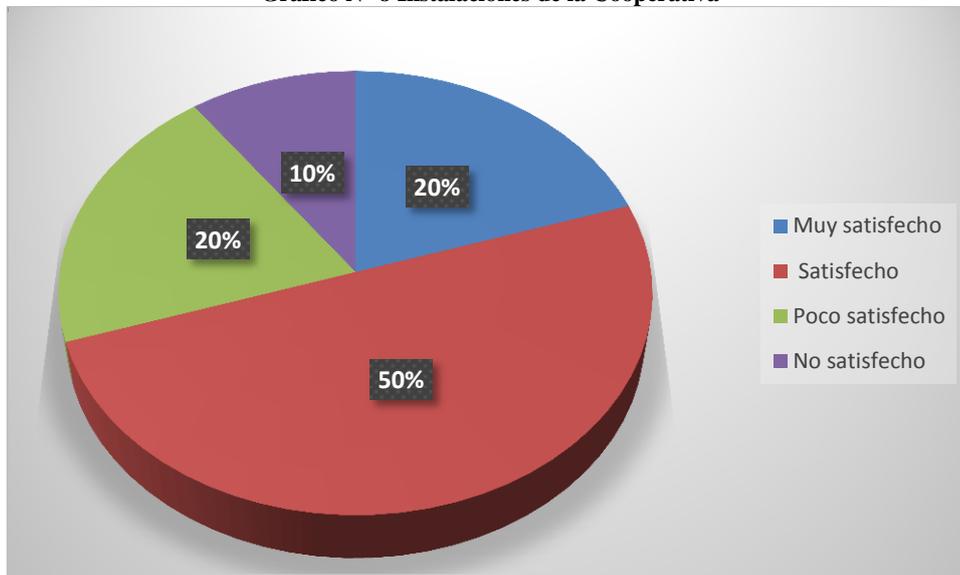
Tabla N° 12 Instalaciones de la Cooperativa

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
• Muy satisfecho	2	20%
• Satisfecho	5	50%
• Poco satisfecho	2	20%
• No satisfecho	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jessica Caminos

Gráfico N° 8 Instalaciones de la Cooperativa



Fuente: Tabla N° 8

Elaborado por: Jessica Caminos

Análisis e interpretación

Una correcta instalación física permitirá que los colaboradores se sientan satisfechos y por ende la productividad sea alcanzada acorde a lo que se haya planificado por tal razón es necesario que se tome en cuenta esta característica, según datos recogidos podemos verificar que el 50% satisfecho y el 20% manifiesta que se sienten poco satisfecho.

9. ¿Para ingresar a la empresa participo de una selección de personal?

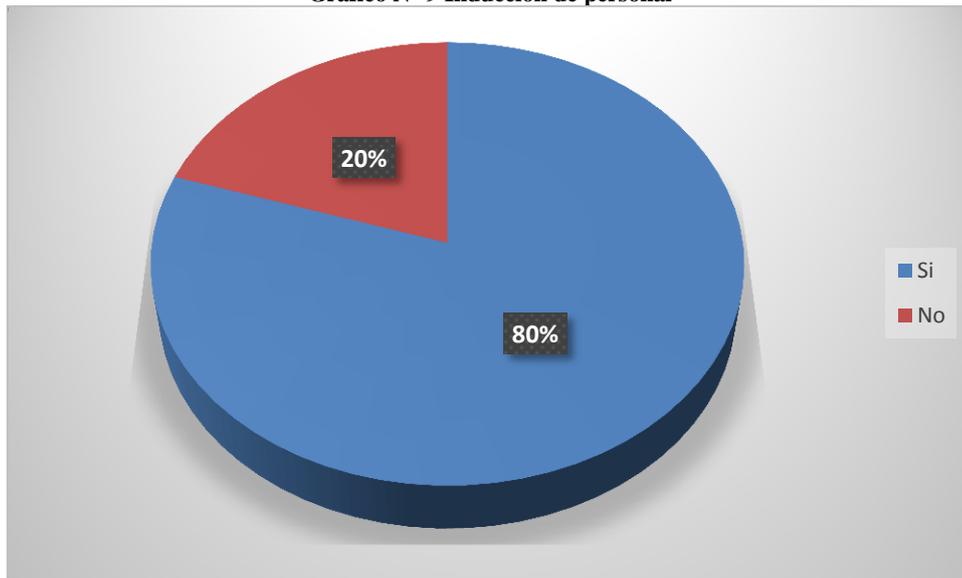
Tabla N° 13 Inducción de personal

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
• Si	8	80%
• No	2	20%
TOTAL	10	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jessica Caminos

Gráfico N° 9 Inducción de personal



Fuente: Tabla N° 9

Elaborado por: Jessica Caminos

Análisis e interpretación

El 80% de los colaboradores manifestaron que si fueron sujetos al proceso de inducción mientras que el 20% dice que no fueron sujetos a este proceso por lo que es necesario que se aplique este proceso ya que la inducción entre la empresa y los nuevos miembros que ingresan a él y constituye el conjunto de procesos mediante los cuales aprenden el sistema de valores, las normas, y los patrones de comportamiento requeridos por la empresa en la que ingresan.

10. ¿Está satisfecho con los programas de incentivos y motivaciones?

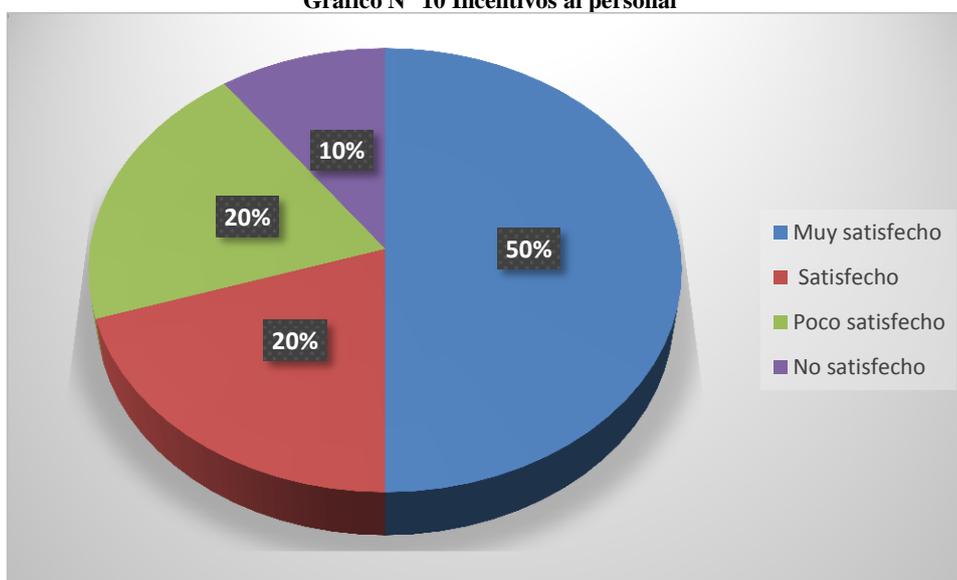
Tabla N° 14 Incentivos al personal

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
• Muy satisfecho	5	50%
• Satisfecho	2	20%
• Poco satisfecho	2	20%
• No satisfecho	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jessica Caminos

Gráfico N° 10 Incentivos al personal



Fuente: Tabla N° 10

Elaborado por: Jessica Caminos

Análisis e interpretación

Según los resultados obtenidos mediante el instrumento de investigación se puede verificar que el 50% de los colaboradores se encuentran muy satisfechos con los incentivos establecidos por la empresa mientras que el 20% se siente satisfecho, el 20% poco satisfecho, y el 10% no satisfecho, sabiendo que es necesario mantener un buen sistema de incentivos ya que esto ayudará a que el colaborador incremente su productividad y por ende se encuentre satisfecho en la empresa.

3.6.1. Encuesta dirigida a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo.

1. ¿Se encuentra satisfecho con la atención que le presta el personal de la Cooperativa?

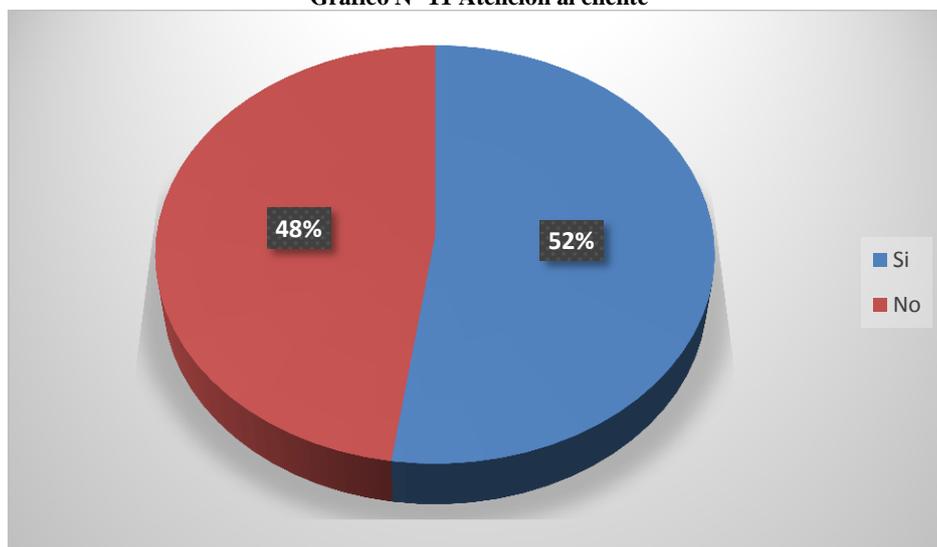
Tabla N° 15 Atención al cliente

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
• Si	103	80%
• No	94	20%
TOTAL	197	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jessica Caminos

Gráfico N° 11 Atención al cliente



Fuente: Tabla N° 14

Elaborado por: Jessica Caminos

Análisis e interpretación

Se puede verificar que al observar los resultados el 52% de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito se encuentra satisfecho con el servicio prestado por el personal de la institución pero el 48% manifiesta que no se encuentra satisfecho, a lo que se concluye que es necesario prestar atención de calidad al socio para que de esta manera la imagen corporativa sea la más positiva dentro del mercado financiero.

2. ¿Cree usted que los colaboradores de la Cooperativa están preparados para brindar una atención de calidad?

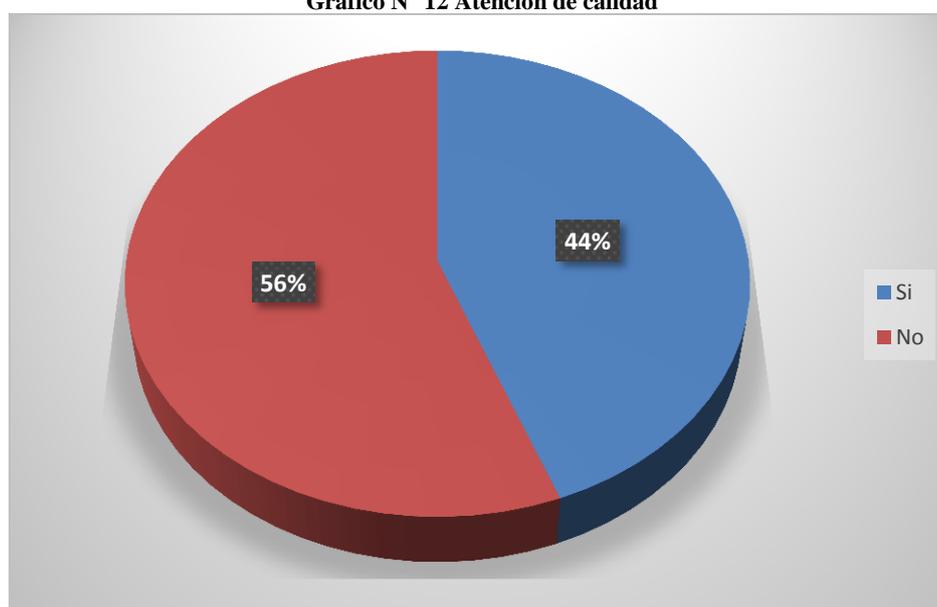
Tabla N° 16 Atención de calidad

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
• Si	87	44%
• No	110	56%
TOTAL	197	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jessica Caminos

Gráfico N° 12 Atención de calidad



Fuente: Tabla N° 15

Elaborado por: Jessica Caminos

Análisis e interpretación

El 56% de los socios de la cooperativa creen que los colaboradores de la Cooperativa no están preparados para brindar una atención de calidad, mientras que el 44% manifiesta que sí, siendo necesario que se tome medidas de mejoramiento como la capacitación al personal para que ayude a brindar la atención del cliente de calidad.

3. ¿Las respuestas al servicio requerido se da de forma rápida y fácil?

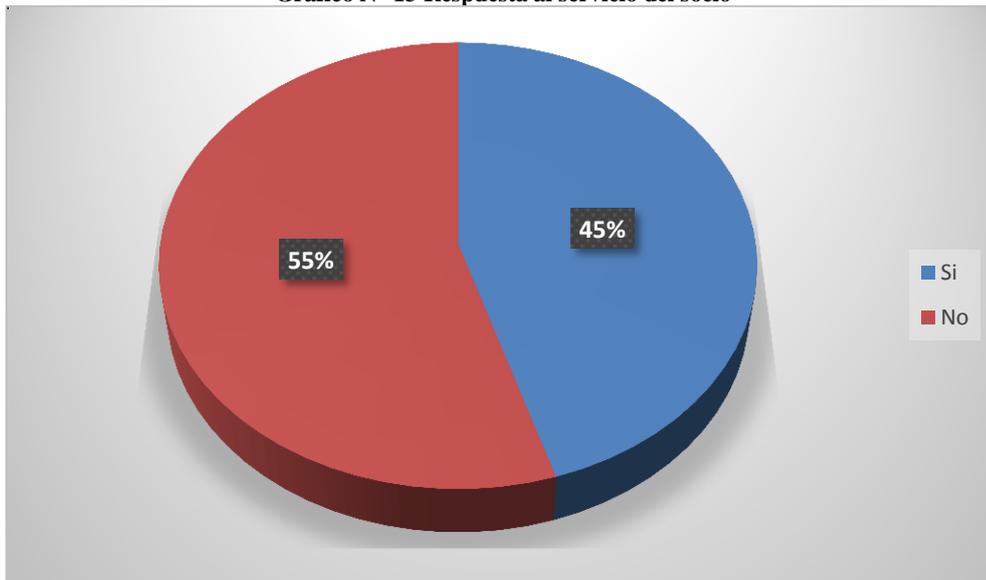
Tabla N° 17 Respuesta al servicio del socio

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
• Si	89	45%
• No	108	55%
TOTAL	197	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jessica Caminos

Gráfico N° 13 Respuesta al servicio del socio



Fuente: Tabla N° 16

Elaborado por: Jessica Caminos

Análisis e interpretación

Según datos obtenidos de los instrumentos de investigación se puede verificar que el 55% de los socios de la cooperativa manifiestan que las respuestas a sus inquietudes, tramites no son entregados de forma rápida y fácil mientras que el 45% manifiesta que si por lo que es muy necesario que el personal se capacite para estar preparados y listos el momento que el socio requiera alguna respuesta.

4. ¿Los problemas le son resueltos de acuerdo a los esperados?

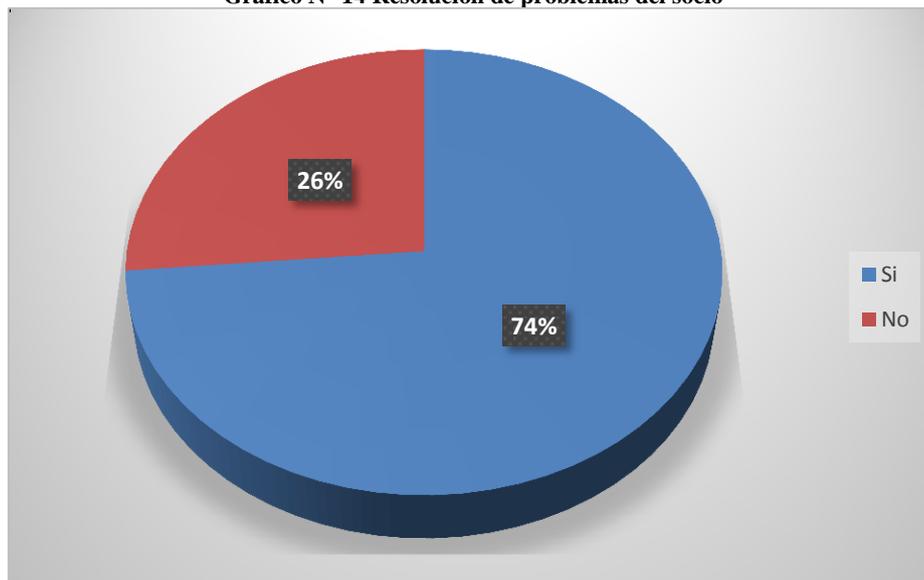
Tabla N° 18 Resolución de problemas del socio

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
• Si	145	74%
• No	52	26%
TOTAL	197	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jessica Caminos

Gráfico N° 14 Resolución de problemas del socio



Fuente: Tabla N° 17

Elaborado por: Jessica Caminos

Análisis e interpretación

El 74% de los encuestados manifiestan que los problemas son resueltos de acuerdo a lo esperado mientras que el 26% dice que no se resuelve de manera adecuada por lo que se puede concluir que muchos de los socios se sienten insatisfechos siendo necesario que las dificultades sean solucionadas de manera adecuada y eficiente.

5. ¿El comportamiento de los colaboradores le inspira confianza y seguridad?

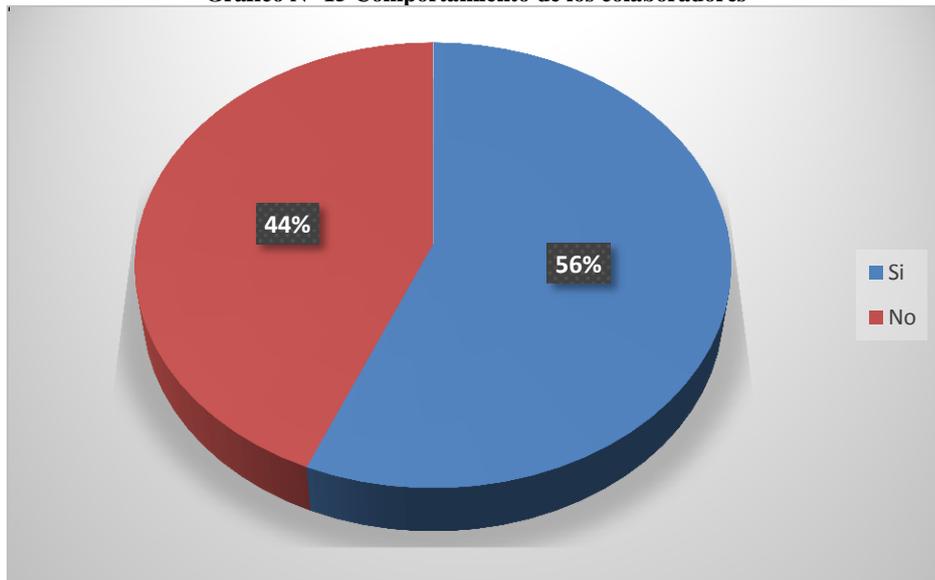
Tabla N° 19 Comportamiento de los colaboradores

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
• Si	111	56%
• No	86	44%
TOTAL	197	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jessica Caminos

Gráfico N° 15 Comportamiento de los colaboradores



Fuente: Tabla N° 18

Elaborado por: Jessica Caminos

Análisis e interpretación

El 56% de los socios manifiestan que el comportamiento de los colaboradores si les inspira confianza y seguridad mientras que el 44% manifiesta que no, ya que los mismos no se relacionan de manera directa a lo cual es necesario que se desarrolle capacitaciones o una guía como prestar atención al cliente de manera efectiva y de calidad.

6. ¿Los colaboradores nunca están demasiado ocupados para atenderle?

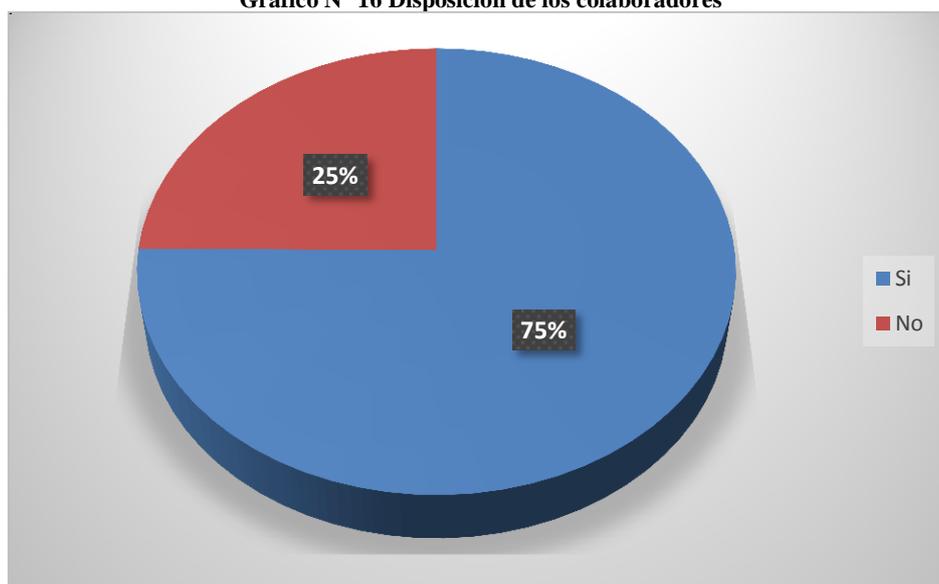
Tabla N° 20 Disposición de los colaboradores

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
• Si	148	75%
• No	49	25%
TOTAL	197	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jessica Caminos

Gráfico N° 16 Disposición de los colaboradores



Fuente: Tabla N° 19

Elaborado por: Jessica Caminos

Análisis e interpretación

El 75% manifiesta que los colaboradores siempre están ocupados por lo que no se logra recibir la atención de manera eficiente mientras que el 25% manifiesta que no a lo que se puede concluir que es necesario que se planifique y se establezca procedimientos a seguir ya que los socios son los más importantes y por lo tanto se debe prestar la atención necesaria y rápida.

7. ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo cuenta con instalaciones confortables y adecuadas que garanticen su comodidad?

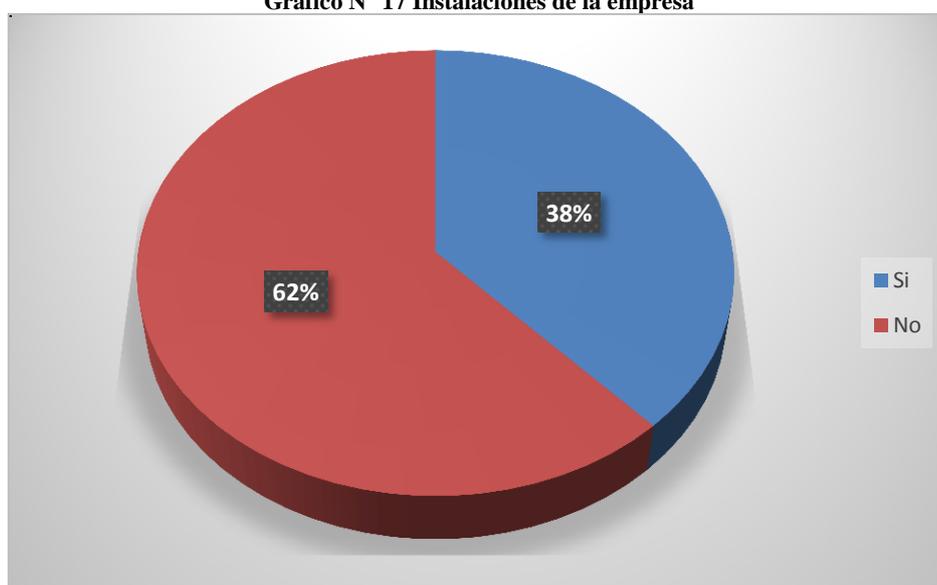
Tabla N° 21 Instalaciones de la empresa

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
• Si	75	38%
• No	122	62%
TOTAL	197	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jessica Caminos

Gráfico N° 17 Instalaciones de la empresa



Fuente: Tabla N° 20

Elaborado por: Jessica Caminos

Análisis e interpretación

Según los resultados obtenidos podemos verificar que el 62% de los socios de la cooperativa manifiestan que la Cooperativa no cuenta con instalaciones confortables y adecuados que garanticen su comodidad mientras que el 38% manifiesta que si por lo que es necesario que se adecue según las necesidades de los socios las instalaciones para que de esta manera los mismos se encuentren satisfechos al momento de visitar la institución.

8. ¿Si necesito en resolver alguna duda se le atendió en el tiempo adecuado?

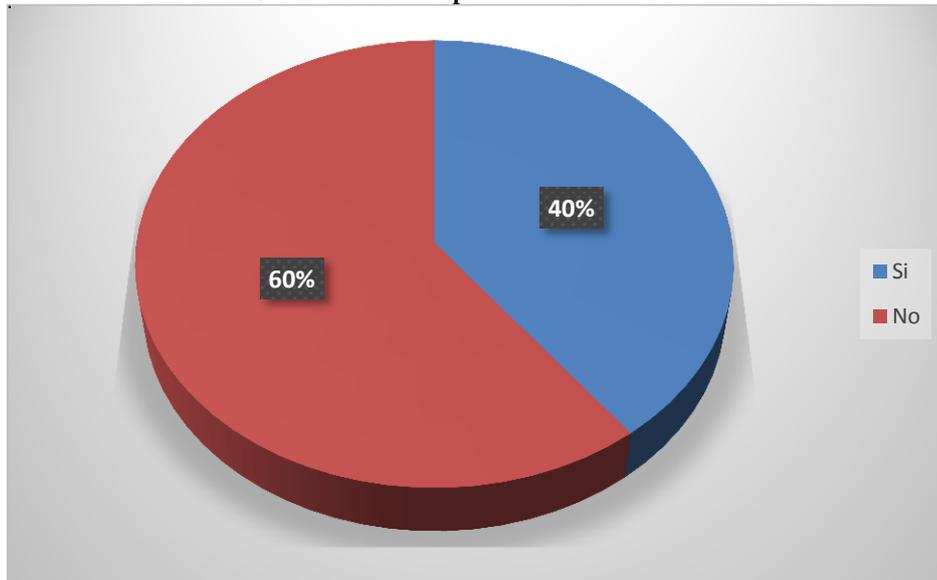
Tabla N° 22 Tiempo adecuado de atención

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
• Si	78	40%
• No	119	60%
TOTAL	197	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jessica Caminos

Gráfico N° 18 Tiempo adecuado de atención



Fuente: Tabla N° 21

Elaborado por: Jessica Caminos

Análisis e interpretación

Establecer el tiempo adecuado para resolver las dudas o problemas de los socios es necesario por lo que se debe establecer procedimientos específicos a lo que el 60% de los encuestados manifiestan que no resolvieron sus dudas en el tiempo necesario mientras que tan solo el 40% dice que si lo hicieron por lo tanto es muy importante establecer los tiempos y procedimientos específicos.

9. ¿Los empleados demuestran igualdad para todos los socios?

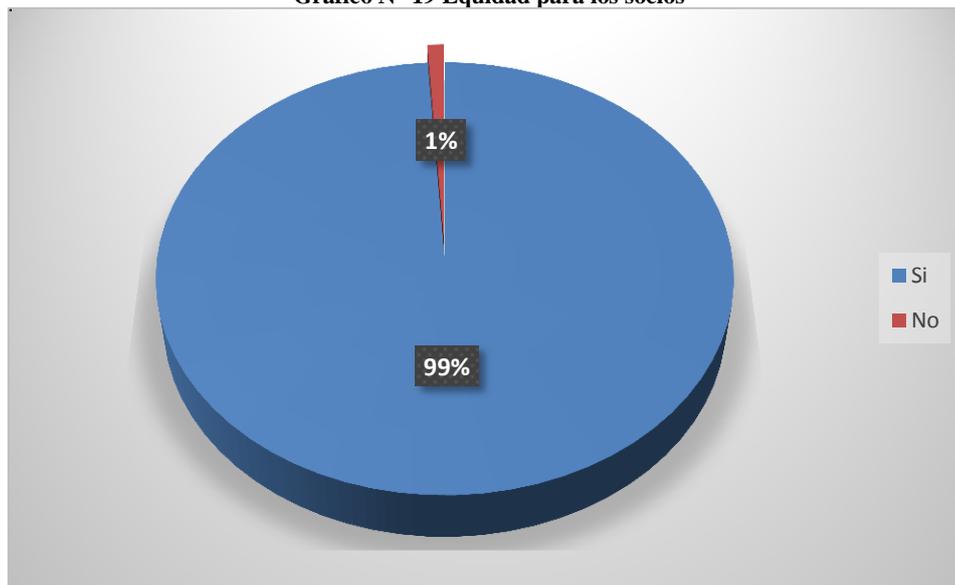
Tabla N° 23 Equidad para los socios

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
• Si	195	99%
• No	2	1%
TOTAL	197	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jessica Caminos

Gráfico N° 19 Equidad para los socios



Fuente: Tabla N° 22

Elaborado por: Jessica Caminos

Análisis e interpretación

Según el resultado obtenido podemos verificar que en el aspecto del trato con la misma importancia a todos los socios el 99% manifiesta que si lo han hecho y no se ha visto la discriminación o preferencias mientras que tan solo el 1% dice que no demuestran igualdad.

10. ¿Le gustaría que mejore en la calidad de servicio por parte de los colaboradores?

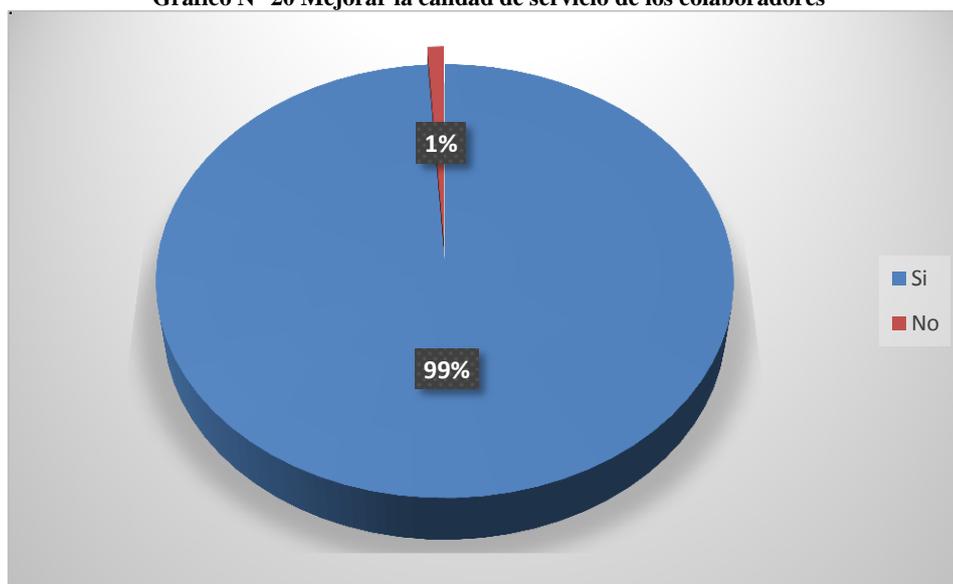
Tabla N° 24 Mejorar la calidad de servicio de los colaboradores

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
• Si	195	99%
• No	2	1%
TOTAL	197	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jessica Caminos

Gráfico N° 20 Mejorar la calidad de servicio de los colaboradores



Fuente: Tabla N° 23

Elaborado por: Jessica Caminos

Análisis e interpretación

El 99% de los encuestados manifiestan la necesidad de mejorar en muchos aspectos la atención al socio en la institución ya que es necesario sentirse importantes para la misma por lo que se deberá establecer capacitaciones que refuercen los conocimientos en los colaboradores de la Cooperativa.

3.7. Comprobación de la hipótesis

La investigación realizada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo, se caracteriza por ser cualitativa, al realizar el estudio se logró establecer los principales problemas que existe dentro de la Institución, se analizó además el problema sobre la Gestión Administrativa dentro de la Institución, a fin de llegar a determinar la incidencia en la Atención en al Cliente sin que para este análisis se haya dado la manipulación de las variables.

La población involucrada para el análisis de esta investigación está compuesta por: 10 colaboradores de las distintas áreas y 350 socios de la Institución. En vista de que la población en referencia de los socios es amplia, se procedió a calcular la muestra, dando como resultado 197 socios a encuestar los mismos que se encuentran directamente involucrados.

En conclusión y en términos muestrales las personas encuestadas componen el 100% de la muestra implicados en la presente investigación. El análisis estadístico y lógico de la información recabada en los instrumentos de investigación, arrojaron los siguientes datos:

Tabla N° 25 Comprobación de la Hipótesis

VARIABLES	INFLUYE	NO INFLUYE
GESTION ADMINISTRATIVA	60%	40%
ATENCIÓN AL CLIENTE	65%	35%

Fuente: Instrumentos de investigación

Elaborado por: Jessica Caminos

Gráfico N° 21 Comprobación de la Hipótesis



Fuente: Tabla N° 24

Elaborado por: Jessica Caminos

Al realizar el análisis de la comprobación de la hipótesis se ha relacionado las dos variables, por lo que se llega a la conclusión de que por no existir una buena Gestión administrativa los socios de la Cooperativa no se sienten satisfechos con la atención brindada por los colaboradores de la Institución; se pudo observar que la mayoría de los socios no se encuentran satisfechos con la atención brindada en la institución; por ello se puede señalar que la Gestión Administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo de la parroquia Licto, cantón de Riobamba; si incide en la calidad de servicios durante el período 2015. Por tal razón la hipótesis de la investigación se comprueba.

CAPÍTULO IV

4.1.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1.1. CONCLUSIONES

- La gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo de la parroquia Licto, cantón de Riobamba durante el periodo 2015, se lo desarrolla de acuerdo a las necesidades de la institución los mismos que los procesos no son aplicados o cumplidos de manera efectiva ocasionado dificultades como el incumplimiento de metas y objetivos de la empresa.
- Los factores de incidencia en la calidad de servicio de la Cooperativa de ahorro y crédito Acción y Desarrollo son la aplicación de manera efectiva de los procesos administrativos esto ayuda a que los colaboradores presenten atención a los socios de manera efectiva y se cumpla con los procesos establecidos en la institución satisfaciendo a cada una de las necesidades de los socios.
- El establecimiento de los lineamientos alternativos de alcance en la calidad de servicio de la cooperativa hacia sus socios es muy importante ya que este ayudara a mejorar la atención al cliente de manera adecuada y efectiva la misma que conllevara a mejorar la identidad corporativa de la empresa y la consecución de los objetivos institucionales.

4.12. RECOMENDACIONES

- Mejorar los procesos de la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo de la parroquia Licto, cantón de Riobamba, para cumplir con las necesidades tanto de los colaboradores como de los socios de la institución para de esta manera cumplir con cada requerimiento de manera efectiva eficaz y eficiente conllevando al cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Aplicar los correctivos necesarios en cuanto a la calidad de servicio prestados por la de Cooperativa de ahorro y crédito Acción y Desarrollo hacia los socios de la institución de esta manera buscando las herramientas necesarias que sean utilizadas por los colaboradores al momento de prestar atención a los socios.
- Aplicar los lineamientos alternativos para mejorar la calidad de servicio de la Cooperativa hacia sus socios ya que es importante mejorar los procesos y desarrollarlas de manera adecuada y efectiva y así mejorar la identidad corporativa de la empresa.

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA

5.1. Manual de atención al cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y desarrollo de la parroquia Licto de la provincia de Chimborazo.

5.1.1. Presentación

Para cumplir con mejores niveles de eficiencia en la prestación de los servicios que la Cooperativa realiza, resulta necesario disponer de una herramienta que constituya una guía para un mejor desempeño de las funciones y actividades que se desarrollan dentro de la misma, lo cual permita obtener resultados óptimos dentro de los planes de trabajo que la Cooperativa ejecuta.

Consecuente con lo anterior resulta imperativo el diseño e implementación de un Manual de Servicio al Cliente para que éste sea el elemento facilitador de las acciones que tengan que llevarse a cabo con el fin de proporcionar la adecuada y oportuna atención a los usuarios de la Cooperativa.

5.1.2. Justificación

Actualmente, con la apertura de mercados y la globalización, así como por el deseo de los socios en recibir un producto o servicio adecuado de calidad, hace que las bases fundamentales de éxito de toda organización estén fundamentadas en la atención al cliente y la excelencia en el servicio de toda empresa.

La importancia de la realización de un Manual de Atención al cliente, es servir de guía para los colaboradores para la atención de los usuarios de la institución, tanto internos como externos.

Este manual por medio de elementos teórico prácticos, servirá de herramienta para que los socios de la Cooperativa reciban la atención y calidad en el servicio que se merecen, mejorando por ende la imagen de la institución.

5.1.3. Objetivos

- Facilitar a los empleados de la Cooperativa la comprensión de los fines, políticas y funciones de la misma con el propósito de brindar un mejor servicio a las demandas de los asociados.
- Lograr la participación del personal de la Cooperativa a efecto de responder oportunamente y acertadamente a las necesidades de los asociados dentro de un marco de excelencia en la prestación de servicios que se ofrecen.

5.1.4. Desarrollo de la propuesta

5.1.4.1. Estrategias de servicio

Alineadas con las políticas de servicio se establecen estrategias de servicio internas y externas que permitan satisfacer las necesidades de sus clientes actuales y la vinculación de futuros clientes.

1. Cultura del Servicio en la Cooperativa de ahorro y Crédito Acción y Desarrollo

La cultura de servicio consiste en responder de manera oportuna, con calidad y respeto todas las solicitudes recibidas de los clientes internos y externos de la Cooperativa. Los comportamientos facilitadores para desarrollar la Cultura de Servicio, que deben desarrollar los colaboradores son los siguientes:

- Trabajo en equipo
- Trabajo por procesos
- Comunicación e integración
- Orientación al mejoramiento continuo
- Orientación a resultados
- Sentido de colaboración

Gráfico N° 22 Cultura del Servicio



Fuente: <https://www.fng.gov>.

Elaborado por: Jessica Caminos

Sentido de Colaboración: Ayudar y servir de manera espontánea a los demás, hasta en los pequeños detalles.

Trabajo en Equipo: Compartir la misma dirección y el sentido del FNG, permite llegar más rápido y fácilmente al destino, porque ayudándonos entre nosotros los logros son mejores.

Trabajo por Procesos: Permanecer en sintonía y unidos junto a aquellos que se dirigen en nuestra misma dirección, el esfuerzo será menor. Comunicación e integración entre Áreas: Reunir habilidades y capacidades, combinar dones, talentos y recursos.

Orientación al Mejoramiento Continuo: Es la capacidad para enfocar nuestra actuación en una práctica permanente para superar las expectativas, e innovar para optimizar y hacer

más eficientes los procesos.

Orientación a Resultados: Es la capacidad para establecer, entender y compartir los objetivos, estrategias y metas institucionales, para ejecutar las actividades necesarias que nos conduzcan al logro de los resultados esperados.

Se fomenta una cultura enfocada al **Mejoramiento Continuo** y al aprendizaje, cada colaborador de la Cooperativa debe entender la contribución de su rol en los procesos y procedimientos y trabajar hacia el logro de los resultados establecidos y con el enfoque al cliente como prioridad.

El planear, hacer, verificar y actuar hace parte del quehacer de los colaboradores de la Institución, sólo así se incorpora la calidad en todas las actividades diarias.

5.4.1.2. Técnicas Ganadoras en la Atención al Usuario

Estas son algunas técnicas de cómo recibir y atender a los socios.

Sonría: Demuestre al socio que es un gusto servirle.

Una de las “señales” más esperadas por los socios, en todo el mundo, es la sonrisa de quién le presta un servicio, tiene un gran poder para lograr la atención de los usuarios. La sonrisa se liga siempre con las personas positivas, amables, agradables. Lo contrario, un rostro duro, con el ceño fruncido, causa de inmediato un rechazo por parte del usuario.

Sonría primero

Si sonrío a alguien primero, generalmente le devolverán la sonrisa. Si sonrío, es probable que, el usuario también tienda a sonreír. Muestre una sonrisa real, no finja, porque el usuario se dará cuenta fácilmente.

Dé la Mano con Seguridad y Calidez

No es en toda ocasión cuando podemos saludar dándole la mano al usuario. Sin embargo,

para muchos funcionarios es usual poder saludar dando la mano para proyectarse como una persona cálida y segura de sí misma. A continuación, instrucciones de cómo se debe realizar ese acto, que aunque parezca tan sencillo, es tan importante en la atención al usuario.

- **Ofrezca la mano**

No tiene que esperar a que sea el usuario quien lleve la iniciativa. Debe proyectarse como un funcionario cálido, y ofrecer la mano al usuario, lo cual denota seguridad.

- **Dé la mano a hombres y mujeres**

Sea hombre o mujer, ofrezca su mano a usuarios de uno u otro sexo. Evite el uso del beso, incluso entre mujeres. En el ámbito laboral en el trato con los usuarios esa acción no es bien vista, además, muchos resienten esa diferencia de trato. Si hay mujeres y hombres, salude primero a las mujeres y luego en orden de edad, primero a los de mayor edad.

- **Mire a los ojos**

Al dar la mano, mire a los ojos, no a la mano. Bajar momentáneamente la mirada a la mano puede interpretarse como un innecesario gesto de inseguridad. No se preocupe, tenemos visión periférica y las manos no se van a perder al intentar encontrarse. Mire a los ojos y sonría.

- **Proyecte energía y calidez**

Al dar la mano, la presión (muchacha, normal o poca) que ejerza, le dirá a su interlocutor si es tímido o extrovertido, inseguro o dominante. También le dirá cuán cálido es. No puede decirse aquí cuánta presión proyectar, pero use su sentido común.

- **No retire la mano demasiado pronto**

Tampoco se puede indicar, con cronómetro en mano, cuánto debe durar un saludo. Sin embargo, una mano que se retira muy rápido, proyecta inseguridad o desganado. Una mano que se queda mucho tiempo estrechada, también puede ser malinterpretada. Nuevamente, su sentido común, le marcará el tiempo.

Apréndase y use el Nombre del Usuario

Para cualquier persona, la palabra que más le llama la atención es su nombre. Así de importante es la relación emocional del ser humano con su nombre. Y esa información es muy útil a la hora de proyectar ante el usuario esa calidad de servicio que se quiere ofrecer.

Intente emplear el nombre del usuario, tan pronto logre identificarlo, ya sea porque recordó a la persona, porque se lo preguntó o con la ayuda del documento de identidad. Pero tenga cuidado de emplear el nombre en forma normal y correctamente, sin que esa acción pueda escucharse fingida.

Mantenga Contacto visual con el Usuario

El contacto visual es la forma en la que los seres humanos determinamos qué tanta atención nos pone una persona y qué tanta empatía tenemos. Tampoco significa quedarse con la mirada fija en ella, porque se presta para interpretaciones erróneas, de manera que la naturalidad es el mejor consejo.

Si no hace contacto visual con el usuario, él puede pensar cosas tales como:

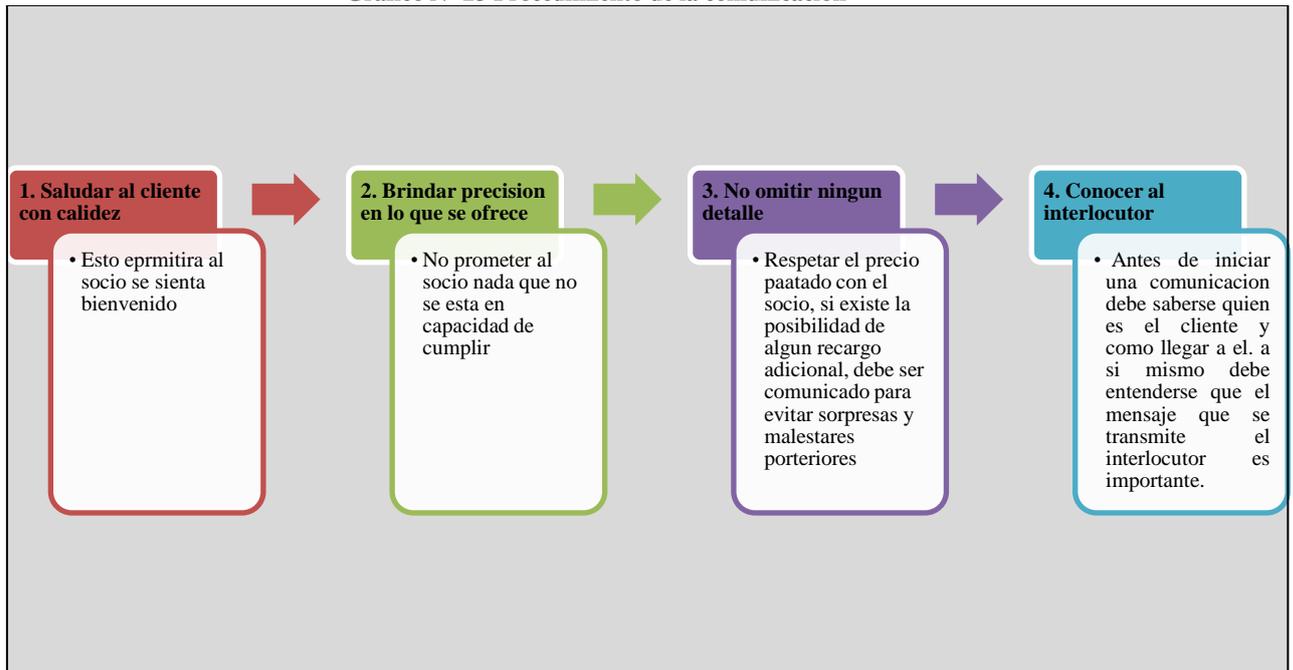
- No me está poniendo atención.
- No le interesa lo que estoy diciendo.
- Es tímido e inseguro.
- Está molesto conmigo.
- Es descortés.
- Se da aires de superioridad.
- Me está mintiendo y no quiere que se lo vea en los ojos.
- Está asustado.

5.4.2. La comunicación

La eficiente gestión de la comunicación debe estar encaminada en posicionar los productos y servicios que una empresa ofrece en el mercado y en que se pueda diferenciar de la

competencia.

Gráfico N° 23 Procedimiento de la comunicación



Fuente: <https://www.fng.gov>.

Elaborado por: Jessica Caminos

Elementos de comunicación verbal

La comunicación verbal es aquella que se realiza por medio oral, cuando una idea aflora al pensamiento de una persona y ésta lo comunica por medio de su voz. Algunos elementos de la comunicación verbal son:

- **Confianza:** Es necesario crear un ambiente de confianza cuando se está atendiendo al usuario, mostrando interés en darle un buen servicio y satisfacer sus necesidades. Para esto es necesario seguir las siguientes indicaciones:
 - Hable directo al usuario y mirándole el rostro.
 - No vosee al usuario. Cuando se dirija hacia él háblele de usted.
 - Muéstrese humano y sensible.
 - Sea simple, evite tecnicismos, siglas que no sean comprensibles, y explicaciones complejas.
 - No interrumpa, deje que el usuario hable primero.
 - Escuche con cuidado, no se distraiga.
 - Tome notas, si fuese necesario.

- **Respiración:** Respire en forma natural, con tranquilidad. Aprenda a respirar profundo y elimine la ansiedad.
- **Sonría:** Una sonrisa transmite confianza.
- **Sencillez y brevedad:** Hable con términos y vocablos simples. Hable lo necesario.
- **Orden:** Hable ordenadamente, tenga un principio, un desarrollo y un final.
- **Convicción:** Su actitud corporal y tono de voz deben ser convincentes, identificándose con el usuario.

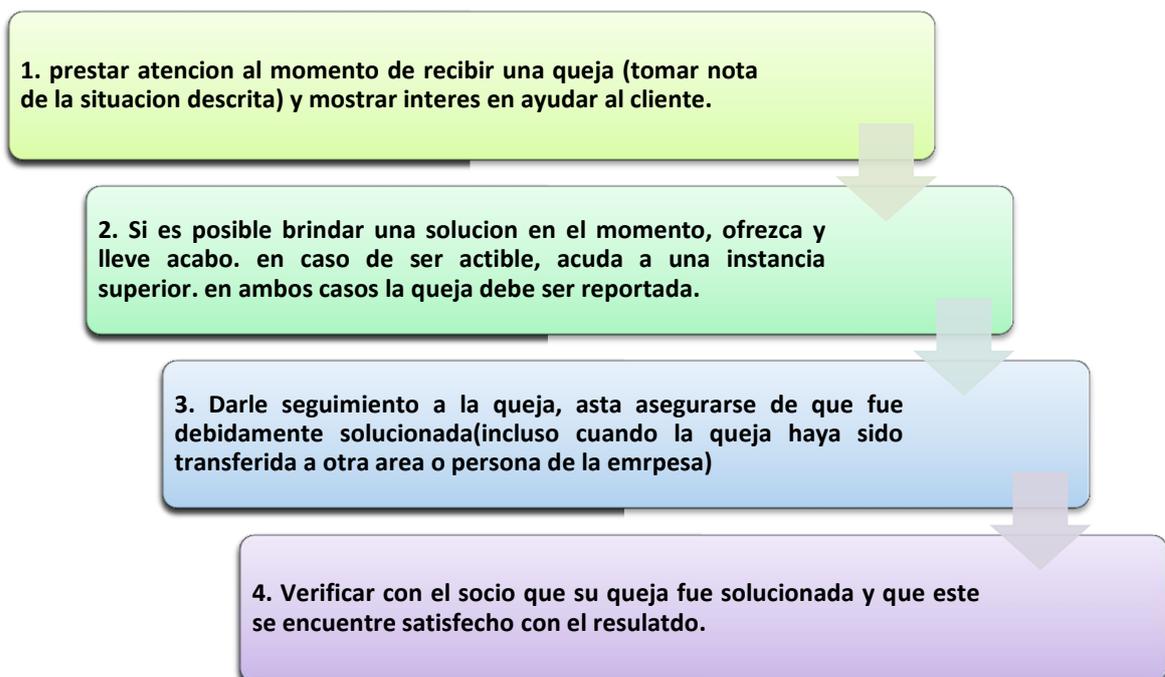
5.4.3. El manejo de las quejas

En un servicio que quiere vender calidad, el manejo de las quejas es un proceso que se califica como crítico, ya que es la valoración efectiva del servicio percibido.

Muchas veces se subvaloran quejas pequeñas, que al no ser debidamente satisfechas generan una insatisfacción generalizada y que abarca a todo el servicio. Por regla general, las personas o clientes se acuerdan más de lo malo que de lo positivo.

En términos generales, para manejar una queja se deben seguir los siguientes pasos:

Gráfico N° 24 Procedimiento para el correcto manejo de quejas



Para el manejo eficiente de las quejas también deben tomarse en cuenta lo siguiente:

- Si la queja es muy grave, es conveniente tratar el problema en forma confidencial, llevar al cliente a una oficina aparte y tratar el asunto en privado.
- También se recomienda apoyarse en una instancia superior, para reforzar la posición de que se está dando la debida importancia, tanto al cliente, como al motivo de su queja.
- Siempre hay que ser empáticos y ponernos en la situación del cliente para entender mejor el alcance del problema.
- Nunca se debe tratar de responsabilizar a ningún empleado delante del cliente.
- Hay que evitar en todo momento prometer al cliente soluciones que no son posibles de ejecutar.

5.4.4. Encuestas

Las encuestas son procedimientos formales y estructurados de recolección de información, a través de preguntas concretas, que sirven para diversos objetivos:

- Conocer quiénes son nuestros clientes y sus características demográficas.
- Conocer gustos y preferencias de nuestros clientes.
- Determinar sus niveles de satisfacción en cuanto a los servicios.

Las principales consideraciones que debe tener una encuesta son:

- A quién debe dirigirse la encuesta (puede ser al usuario, comprador, distribuidor, empleados de la empresa, directivos, dependiendo de lo que se quiera averiguar).
- Quién debe realizarla (la propia empresa o empresas externas especializadas).

Modelo de encuesta

1. En una escala del 1 al 5, donde 1 es muy malo y 5 es muy bueno, cómo calificaría el servicio brindado en cuanto a:

	Muy Malo	Malo	Ni bueno ni malo	Bueno	Muy Bueno	No Uso No Aplica
La atención recibida al momento de adquirir el servicio						
Atención recibida en la terminal por parte del personal de la empresa						
El cumplimiento de los horarios establecidos (salidas y llegadas)						
El confort						
La limpieza y el mantenimiento del transporte						
La atención del personal abordo						
El refrigerio ofrecido						
En general, la experiencia del servicio fue						
La relación precio/calidad del servicio						

2. En general, en una escala del 1 al 5, donde 1 es muy malo y 5 es muy bueno, cómo calificaría la calidad del servicio brindado.

	Muy Malo	Malo	Ni bueno ni malo	Bueno	Muy Bueno	No Uso No Aplica
Calidad del servicio						

3. En general, recomendaría Usted los servicios de esta empresa a algún amigo o familiar:

Definitivamente lo recomendaría	Probablemente lo recomendaría	Probablemente no lo recomendaría	Definitivamente no lo recomendar

5.4.5. Imagen

La imagen de una persona, producto, empresa pública o privada, se construye por medio de relaciones de largo plazo con todos los públicos con los que se relaciona, sean usuarios, amigos, familiares, proveedores, compañeros, gobierno, diversos grupos de opinión y de presión. La imagen no sólo se trata de un logotipo y algunas actividades de relaciones públicas, se trata de relaciones personales y productos con atención y servicio al usuario de calidad.

Primera impresión

La primera impresión es un proceso de percepción de una persona a otra, que transcurre en muy poco tiempo. Nunca se tiene una segunda oportunidad de dar una primera impresión. Habitualmente no somos del todo conscientes de las informaciones que la configuran. Los componentes de la primera impresión son:

- **¿Qué apariencia tengo? (lo que ven)**

La apariencia tiene que ver con los rasgos físicos, apariencia personal, expresiones, tacto y movimientos del cuerpo.

- **¿Cómo hablo? La voz.**

En cualquier contacto, se convierte en la fuente de información, con la que se tratarán de cubrir las lagunas que aportaría lo visual. Las características más importantes son:

- Rapidez
- Volumen: tono
- Calidad o timbre
- Articulación o dicción

- **¿Qué digo?**

Las palabras. ¿Cómo enfoco los asuntos? ¿Qué pienso y cómo lo expongo?

- **Lo negativo:** Estilo y actitud restrictiva, términos, expresiones, léxico, entre otros.

- **Lo positivo:** Estilo directo y afirmativo; no restrictivo, sin disculpas ni evasivas; simples, organizado, coloquial, conciso, animado, breve y puntual, incluso participativo.
- **¿Cómo escucho?**
 - No interrumpir
 - Dar señales de retroalimentación. Escuchamos y entendemos su mensaje.
 - Utilizar los términos del interlocutor(a). Responderle.
 - Demostrar interés pidiendo aclaración a lo que oímos.
- **Mi entorno y organización personal**
 - Tenga el área de trabajo limpia y ordenada.
 - Muéstrese ordenado y organizado.
 - Tenga a mano lo que necesita para hacer su trabajo.

5.4.6. Las actitudes

Las actitudes están relacionadas con las motivaciones y la forma en que se relacionan los funcionarios entre funcionarios y éstos con los usuarios. Existen dos tipos de motivaciones:

- **Motivación Positiva:** Es cuando las personas hacen las cosas convencidas de que deben hacerlas por su bien y el bien de los demás, desean quedar bien. Esta motivación requiere de dos componentes:
 - Estímulos: Las personas que hacen las cosas porque tienen algún estímulo, dan todo.
 - Reconocimiento: Las personas hacen las cosas porque saben que se les reconoce cuando las hacen bien y se les ayuda a superarlas, cuando las hacen mal.
- **Motivación Negativa:** Es cuando las personas hacen las cosas por temor. Se presenta de dos maneras:

- Intimidación: Las personas hacen las cosas por temor a castigos y sólo harán lo que se les pida, aunque puedan dar o hacer más.
- Manipulación: Las personas hacen las cosas, porque el que las pide, les ofrece algo a cambio.

Actitudes Adecuadas en Atención al Usuario

- **Mentalidad triunfadora:** el aspecto más importante en la psicología de la motivación está en la mentalidad con que se enfrenta la vida.
- **El poder de la actitud positiva:** toda victoria es obtenida antes de que empiece la batalla.
- **Enfrente la adversidad:** busque oportunidades en los obstáculos.
- **Tenga un propósito:** trabaje pensando en la meta laboral y personal. Alcance sus sueños y metas, piense en ganar.
- **Haga sacrificios:** para lograr algo, siempre hay algo que sacrificar.
- **Adáptese, no se resista al cambio:** no vea para atrás, porque lo alcanzan. Para lograr grandes cosas, debe empezar por hacer las pequeñas primero bien.
- **Nutra su imagen:** cultive su auto-confianza. La preparación evita la presión, porque construye confianza. Tenga fe.
- **Comprométase con la excelencia:** los altos estándares empiezan con uno mismo. En tiempos duros los estándares deben subir, no bajar. Dé más de lo que se espera.
- **Confidencialidad:** debe salvaguardar en todo momento la discreción laboral, es decir, que toda información relacionada con el usuario interno o externo, no puede ser divulgada a ningún nivel.

5.4.7. Relaciones Humanas

Relaciones Humanas son el conjunto de reglas y normas para el buen desenvolvimiento del ser humano, en la sociedad, o en su trabajo. Es el estudio de cómo los individuos pueden trabajar eficazmente en grupos, con el propósito de satisfacer los objetivos de la organización y las necesidades personales.

Los factores positivos de las Relaciones Humanas

Los factores positivos de la Relaciones Humanas, entre otros son:

- **Apertura:** ser conscientes de las diferencias entre los puntos de vista de los demás, debido a su edad, sexo, educación, cultura, valores, entre otros. Mantener la propia opinión frente a las divergentes, sin herir la sensibilidad de la otra persona.
- **Sensibilidad:** es la capacidad de entender el contenido lógico y emotivo de las ideas y opiniones de otros.
- **Sociabilidad:** comprender y aceptar la naturaleza y estructura de la sociedad a la que pertenecemos.
- **Respeto a la Autoridad:** reconocer y respetar la jerarquía de mandos, responsabilidad, autoridad y estatus de las personas en la organización de la que formamos parte.
- **Adaptación:** prever, aceptar y respaldar las medidas que toma el Ministerio ante determinadas situaciones.
- **Objetividad:** comprender que establecer buenas relaciones humanas no necesariamente implica hacer feliz a todos.

BIBLIOGRAFÍA

- ABDÓN, P. (2011). *Introducción al Marketing*. Disponible: <http://www.esteticalink.com>.
- ANIORTE, N. (2013). *Servicios de Calidad*. fuente: http://www.aniortenic.net/apunt_gest_serv_.
- ANZOLA, R. (2010). *Administración de pequeñas empresas*. México: McGraw-Hill.
- BARBOSA, C. (2005). *Los indicadores de Gestión y su Contexto*. ESAP.
- BOLAÑOS, R. (2005). *El placer de servir con calidad*. S/N.
- CHIAVENATO, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. México D.F.,: McGraw Hill.
- CHIAVENATO, I. (2006). *INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN*. Mexico: McGraw Hill.
- CHIAVENATO, I. (2009). *Introducción a la teoría general de la administración*. México D.F.,: McGraw Hill.
- FRENCH, B. (2007). *Desarrollo Organizacional*.
- HERNANDEZ, R. Y. (2008).
<http://www.iue.edu.co/documents/emp/comoGerenciar.pdf>. (2015). *Estrategias Gerenciales*.
- JIMENEZ, P. B. (2011). *Gestión administrativa*. Valencia: Universidad Jaume I de Castellón.
- KEITH, D. &. (2009). *Comportamiento individual e interpersonal en Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Mc Graw Hill.
- KLEYMAN. (2009). *La importancia del servicio al cliente*. Disponible: : <http://www.cnnexpansion.com/opinion/2009/07/15/la-importancia-del-servicio-al-cliente>.
- KOONTZ, H. (2009). *Administración una Perspectiva Global*. Mexico: MC. GRAW HILL.
- PÉREZ, V. (2007). *Calidad Total en la Atención al Cliente: Pautas para Garantizar la Excelencia en el Servicio*. España: Ideas Propias.
- PORTER, M. (2003). *Ser Competitivos: Nuevas aportaciones y conclusiones*. México: Deusto S.A.
- ROSEMBERG, J. M. (2007). *DICCIONARIO DE ADMINISTRACION Y FINANZAS*.

- SLOCUM, H. &. (2011). *Administración de Operaciones: Estrategia y Análisis*. México D.F: Prentice Hall.
- TOVAR, E. (2009). *Calidad de Servicio y Desarrollo Personal*. Caracas: Banco Universal.
- VARGAS, C. (2010). *Principios Administrativos*. Guayaquil: Universidad Estatal Península de Santa Elena.
- VARTULI, A. (2008). *Ventajas de atender mejor al cliente*. Disponible: <http://www.serviciosyclientes>.
- W., K. D. (2003). *Comportamiento individual e interpersonal en Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Mc Graw Hill.

ANEXOS



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

ANEXO N° 1.-Encuesta dirigida al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo.

1. ¿Cómo calificar la gestión administrativa realizada por los directivos de la empresa?

• Excelente	
• Bueno	
• Regular	
• Deficiente	

2. ¿Cómo califica la planificación de actividades de la empresa?

• Excelente	
• Bueno	
• Regular	
• Deficiente	

3. ¿Cómo observa la estructura organizacional de la empresa?

• Excelente	
• Bueno	
• Regular	
• Deficiente	

4. **¿Está satisfecho con la comunicación que existe entre directivos y colaboradores en la institución?**

• Muy satisfecho	
• Satisfecho	
• Poco satisfecho	
• No satisfecho	

5. **¿Está satisfecho con los programas de capacitación y formación profesional?**

• Muy satisfecho	
• Satisfecho	
• Poco satisfecho	
• No satisfecho	

6. **¿Con que frecuencia los directivos hacen un control de actividades ejecutadas por los colaboradores?**

Semanal	
Mensual	
Semestral	
Anual	

7. **¿Está satisfecho con las gestiones que se hace en la empresa para incrementar la productividad de los colaboradores?**

• Muy satisfecho	
• Satisfecho	
• Poco satisfecho	
• No satisfecho	

8. **¿Cómo califica las instalaciones físicas de la empresa?**

• Muy satisfecho	
• Satisfecho	
• Poco satisfecho	
• No satisfecho	

9. ¿Para ingresar a la empresa participo de una selección de personal?

• Si	
• No	

10. ¿Está satisfecho con los programas de incentivos y motivaciones?

• Muy satisfecho	
• Satisfecho	
• Poco satisfecho	
• No satisfecho	

GRACIAS POR SU ATENCION



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

ANEXO N° 1.- Encuesta dirigida a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo.

1. ¿Se encuentra satisfecho con la atención que le presta el personal de la Cooperativa?

• Si	
• No	

2. ¿Cree usted que los colaboradores de la Cooperativa están preparados para brindar una atención de calidad?

• Si	
• No	

3. ¿Las respuestas al servicio requerido se da de forma rápida y fácil?

• Si	
• No	

4. ¿Los problemas le son resueltos de acuerdo a los esperados?

• Si	
• No	

5. **¿El comportamiento de los colaboradores le inspira confianza y seguridad?**

• Si	
• No	

6. **¿Los colaboradores nunca están demasiado ocupados para atenderle?**

• Si	
• No	

7. **¿La Cooperativa de ahorro y crédito Acción y Desarrollo cuenta con instalaciones confortables y adecuados que garanticen su comodidad?**

• Si	
• No	

8. **¿Si necesito en resolver alguna duda se le atendió en el tiempo adecuado?**

• Si	
• No	

9. **¿Los empleados demuestran igualdad para todos los socios?**

• Si	
• No	

10. **¿Le gustaría que mejore en la calidad de servicio por parte de los colaboradores?**

• Si	
• No	

GRACIAS POR SU ATENCIÓN