

**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PARA OPTAR POR EL TITULO DE  
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**



**TEMA: “Diseño de mejoras en base a una Análisis Comparativo de gestión del talento humano de atención y servicio al cliente en el Sistema Bancario de Babahoyo”**

**AUTORES:**

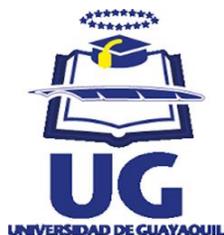
**JACINTA ÁNGELICA QUIMIS PIN  
JAIRO ALFREDO YAGUAL ESCALANTE**

**TUTOR DE TESIS:**

**ING. COM. MBA SIMON BOLIVAR PARRALES ESCALANTE**

**GUAYAQUIL, OCTUBRE 2016**

**ECUADOR**



## CERTIFICACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO



**URKUND**

Document: [Tesis Angelica Quimis.docx](#) (D22102177)

Submitted: 2016-09-30 19:02 (-05:00)

Submitted by: Jessica Aroca Clavijo (jaroac@ulvr.edu.ec)

Receiver: jaroac.ulvr@analysis.orkund.com

Message: Fwd: eNVIÓ PARA REVISIÓN [Show full message](#)

4% of this approx. 37 pages long document consists of text present in 1 sources.

Rank	Path/Filename
1	<a href="#">Tesis Angelica Quimis y Jairo Yagual Escalante TESIS FINAL.docx</a>
2	<a href="http://myslide.es/economy-finance/administracion-de-recursos-humanos-55b0cee74951f.html">http://myslide.es/economy-finance/administracion-de-recursos-humanos-55b0cee74951f.html</a>
3	<a href="http://docslide.us/business/administracion-de-personal-y-recursos-humanos-william-b-wert...">http://docslide.us/business/administracion-de-personal-y-recursos-humanos-william-b-wert...</a>
4	<a href="https://prochac.files.wordpress.com/2009/07/co-cap11.doc">https://prochac.files.wordpress.com/2009/07/co-cap11.doc</a>
5	<a href="http://www.ebah.com.br/content/ABAAe1r0AA(comportamiento-organizacional-robbins-st...">http://www.ebah.com.br/content/ABAAe1r0AA(comportamiento-organizacional-robbins-st...</a>

87% #1 Active

URKUND's archive: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil / Tesis Angelica Quimis y Jairo Yagu... 87%

UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PARA OPTAR POR EL TITULO DE CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO TEMA: "Diseño de mejoras en base a una análisis comparativo de gestión del talento humano de atención y servicio al cliente en el sistema bancario de Babahoyo" AUTORES: ÁNGELICA JACINTA QUIMIS PIN JAIRO TUTOR DE TESIS: GUAYAQUIL, SEPTIEMBRE 2016 ECUADOR CERTIFICACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA CERTIFICACIÓN DEL TUTOR HABIENDO SIDO NOMBRADO EL ..... COMO TUTOR DE TESIS DE GRADO COMO REQUISITO PARA OPTAR POR TITULO DE CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO PRESENTADO POR LOS EGRESADOS: .....

UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PARA OPTAR POR EL TITULO DE CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO TEMA: "Diseño de mejoras en base a una análisis comparativo de gestión del talento humano de atención y servicios al cliente en el sistema bancario de Babahoyo" TUTOR DE TESIS: ING. SIMON PARRALES ESCALANTE GUAYAQUIL, SEPTIEMBRE 2016 ECUADOR CERTIFICACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA CERTIFICACIÓN DEL TUTOR HABIENDO SIDO NOMBRADO EL ....., COMO TUTOR DE TESIS DE GRADO COMO REQUISITO PARA OPTAR POR TITULO DE CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO PRESENTADO POR LOS EGRESADOS: JACINTA ANGELICA QUIMIS PIN Y JAIRO ALFREDO YAGUAL ESCALANTE TEMA: "Diseño de mejoras en base a un análisis comparativo de gestión del talento humano de atención y servicios al cliente en el sistema bancario de Babahoyo CERTIFICO QUE: HE REVISADO Y APROBADO EN TODAS SUS PARTES, ENCONTRÁNDOSE APTO PARA SU SUSTENTACIÓN. .... TUTOR DE TESIS ING. SIMON PARRALES ESCALANTE RENUNCIA DE DERECHOS DE AUTOR POR MEDIO DE LA PRESENTE CERTIFICO QUE LOS CONTENIDOS DESARROLLADOS EN ESTA TESIS SON DE ABSOLUTA PROPIEDAD Y RESPONSABILIDAD DE JACINTA ANGELICA QUIMIS PIN CON C.I. 0919730754 Y JAIRO ALFREDO YAGUAL ESCALANTE CON C.I. 0926876087 TEMA ES: "DISEÑO DE MEJORAS EN BASE A UN ANÁLISIS COMPARATIVO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE EN EL SISTEMA BANCARIO DE BABAHOYO.". DERECHOS A LOS QUE RENUNCIAMOS A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL, PARA QUE HAGA USO COMO A BIEN TENGA. ....

**Certifico Que La Tesis “DISEÑO DE MEJORAS EN BASE A UNA ANÁLISIS COMPARATIVO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE EN EL SISTEMA BANCARIO DE BABAHOYO” Fue revisada por el programa urkund teniendo un nivel de coincidencias y referencias del 4%**

**ING. COM. MBA SIMON BOLIVAR PARRALES ESCALANTE  
TUTOR DE TESIS**



**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA**



## CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

HABIENDO SIDO NOMBRADO EL ING. COM. MBA SIMON BOLIVAR PARRALES ESCALANTE., COMO TUTOR DE TESIS DE GRADO COMO REQUISITO PARA OPTAR POR TITULO DE CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO PRESENTADO POR LOS EGRESADOS:

JACINTA ÁNGELICA QUIMIS PIN	C.I.: 0919730754
JAIRO ALFREDO YAGUAL ESCALANTE	C.I.: 0926876087

TEMA:

“DISEÑO DE MEJORAS EN BASE A UN ANÁLISIS COMPARATIVO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE ATENCIÓN Y SERVICIOS AL CLIENTE EN EL SISTEMA BANCARIO DE BABAHOYO

CERTIFICO QUE: HE REVISADO Y APROBADO EN TODAS SUS PARTES, ENCONTRÁNDOSE APTO PARA SU SUSTENTACIÓN.

.....  
**ING. COM. MBA SIMON BOLIVAR PARRALES ESCALANTE**  
**TUTOR DE TESIS**



## RENUNCIA DE DERECHOS DE AUTOR



POR MEDIO DE LA PRESENTE CERTIFICO QUE LOS CONTENIDOS DESARROLLADOS EN ESTA TESIS SON DE ABSOLUTA PROPIEDAD Y RESPONSABILIDAD DE ANGELICA QUIMI PIN C.I. Y JAIRO YAGUAL ESCALANTE CON C.I. 0926876087

**TEMA ES: “DISEÑO DE MEJORAS EN BASE A UN ANÁLISIS COMPARATIVO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE EN EL SISTEMA BANCARIO DE BABAHOYO.”.**

DERECHOS A LOS QUE RENUNCIAMOS A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL, PARA QUE HAGA USO COMO A BIEN TENGA.

---

JACINTA ANGELICA QUIMI PIN  
C.I. 0919730754

---

JAIRO ALFREDO YAGUAL ESCALANTE  
C.I. 0926876087



## DEDICATORIA



A Dios por haberme dado la inteligencia, por derramar sus bendiciones sobre mí y colmarme de su fuerza infinita para vencer los obstáculos que se presentan en mi vida.

A mis padres Juana Pin Sánchez y Felipe Quimis Pionce que siempre han estado a mi lado con su esfuerzo y sacrificio invaluable para brindarme su amor, apoyo incondicional, comprensión y confianza en todos los momentos de mi vida.

A mis amigos, profesores, y todas aquellas personas que confiaron en mi capacidad para cumplir este sueño que ahora es una realidad.

### **Jacinta Angélica Quimis Pin**

A Dios todo poderoso que estuvo siempre a mí lado cuidándome, fortaleciéndome y guiándome en todo momento hasta llegar a cumplir esta meta propuesta.

A mis padres Cecilia Escalante y Justo Yagual que son el pilar fundamental para seguir adelante, por sus consejos, por sus enseñanzas y por su educación brindada dentro del hogar.

A Graciela García mi segunda madre a quien le dedico este logro que estoy consiguiendo ella ha sido un apoyo incondicional para llegar a este momento de satisfacción.

A mis tres hermanas Karen, Génesis y Justin y mi pequeño sobrino Kenneth que siempre fueron mi motor principal y de no desmayar, de siempre seguir luchando por lo que uno desea.

A mi familia en general con la que siempre he contado durante mi carrera profesional.

A mi compañera de tesis Angélica Quimis que ha estado ahí dándome la mano para juntos lograr el éxito deseado.

A mis amigas Angélica V., Ana, María, Sandy, Ada A., Priscila, Lisbeth, Cristina, Carolina, Katty Q y a todas las que estaban pendiente de mi superación.

A mis amigos que fueron de gran ayuda siempre sin esperar nada a cambio Orlin V., Luis S., Andrés, Esteban, Fernando y más amigos que no dejaban de alentarme y de ayudarme con sus experiencias para cumplir mi proyecto.

Dedico de manera muy gratificante a muchas personas, especial a los del Movimiento Juan XXIII que con cada oración me fortalecían más, ellos son parte importante en cada paso que doy, sin su ayuda no lograría cumplir mis metas y convertirme en un profesional.

**Jairo Alfredo Yagual Escalante**



## AGRADECIMIENTO



A Dios creador de la vida por permitirnos estar aun con nuestros seres queridos y avanzar siempre, hacia nuevos caminos de bien.

La universidad de Guayaquil por darme la oportunidad de educarme y crecer como persona y profesional.

A todos nuestros profesores de la Universidad de Guayaquil quienes con sus conocimientos supieron iluminarnos, dándonos las herramientas necesaria para poder sortear los obstáculos que se presenta en el ámbito profesional y porque no decirlo en la vida familiar.

A mi tutor Ing. Com. Simón Parrales Escalante guía de tesis porque sin sus sugerencias nuestra tesis no hubiese sido posible realizarla.

**Jacinta Angélica Quimis Pin**

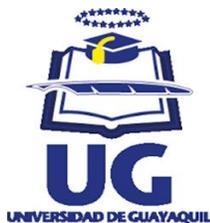
Agradezco infinitamente a Dios, por ser mi protector en todo momento, bendiciéndome cada día y darme fuerzas para seguir adelante a lo largo de mis estudios y lo sigue siendo.

A la universidad de Guayaquil por permitirme ser parte de esta gran institución, acogiéndome en sus aulas y hoy poder valorar mis años de estudios.

A mi tutor de tesis mis más sinceros agradecimiento para con el sin duda la paciencia y su ayuda constante para la elaboración de este proyecto

Finalmente mi gratitud para aquellas personas que ayudaron directa e indirectamente en el cumplimiento de este proyecto educativo.

**Jairo Alfredo Yagual Escalante**



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA



**“DISEÑO DE MEJORAS EN BASE A UN ANÁLISIS COMPARATIVO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE EN EL SISTEMA BANCARIO DE BABAHOYO.”.**

Autores: Jacinta Quimis Pin  
Jairo Yagual Escalante

## RESUMEN

La relación humana entre dos o varios individuos, conlleva a generar el análisis de como las instituciones deben atender de forma habitual a clientes pertenecientes a la institución, deban en mucho de los casos incurrir a recibir un tipo de trato no adecuado para su persona, siendo esta una anomalía que se genera de manera regular en las instituciones financieras de la ciudad de Babahoyo y que de forma psicológica afecta al desarrollo cognitivo de cada cliente que mantiene una cuenta de ahorros en estas instituciones. El estudio se generó en verificación del tipo de trato o relación humana entre funcionario y el cliente, del cual como referente fueron la Cooperativa de ahorro y crédito Juan Pio de Mora y del Banco Pichincha, siendo la primera una institución de origen regional y la segunda una institución a nivel nacional, del cual entre las dos se generan una análisis del tipo de atención que brinda a cada uno de sus cliente y sobre las anomalías que estos perciben en el trato generado, por lo que se genera un análisis comparativo y se emiten estrategias para poder corregir este tipo de situaciones.

Palabras Clave: Relaciones humanas, Cliente, ahorros, Psicología, cognitivo.



UNIVERSITY OF GUAYAQUIL  
FACULTY OF ADMINISTRATIVE SCIENCES  
SCHOOL OF PUBLIC ACCOUNTANT AUTHORISED



"IMPROVEMENT DESIGN BASED COMPARATIVE ANALYSIS OF HUMAN TALENT MANAGEMENT ATTENTION AND CUSTOMER SERVICE BABAHOYO BANKING SYSTEM."

Authors: Jacinta Quimis Pin  
Jairo Yagual Escalante

### ABSTRACT

Human relationship between two or more individuals, leads to generate analysis as institutions where they should meet regularly to customers belonging to the institution, be in a lot of cases incur to receive a type not suitable treatment for him, being is an anomaly that is generated regularly in the financial institutions of the city of Babahoyo and psychologically affects cognitive development of each client maintains a savings account in these institutions. The study was generated in verifying the type of treatment or human relationship between staff and client, which as a benchmark was the credit union Juan Pio de Mora and Banco Pichincha, the first institution of regional origin and the second an institution at national level, which between the two one analysis of the type of care provided to each of its client and on the anomalies that they perceive in the generated treatment, so that a comparative analysis is generated are generated and output strategies to correct these situations.

**Keywords:** Relationship, Customer, savings, psychology, cognitive.

## ÍNDICE

CERTIFICACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO.....	ii
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....	iii
RENUNCIA DE DERECHOS DE AUTOR.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT.....	viiviii
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
EL PROBLEMA.....	1
1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.1.1. Formulación de la investigación.....	4
1.1.2. Sistematización de la Investigación.....	4
1.2. Objetivos de la Investigación.....	5
1.2.1. Objetivo General.....	5
1.2.2. Objetivos Específicos.....	5
1.3. Justificación.....	5
1.4. Delimitación de la investigación.....	10
1.5. Hipótesis.....	10
1.6. Variables.....	11
1.6.1. Variable Independiente.....	11
1.6.2. Variable Dependiente.....	11
1.7. Operacionalización de las Variables.....	11
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>13</b>
<b>MARCO DE REFERENCIAL.....</b>	<b>13</b>
2.1. Teórico.....	13
2.1.1. Marco Teórico.....	13
2.1.2. Marco Contextual.....	33
2.1.3. Marco Conceptual.....	34
2.1.1. Marco Legal.....	36
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>38</b>

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	38
3.1. Diseño de la Investigación.....	38
3.2. Tipo de investigación.....	38
3.2. Métodos y Técnicas de Investigación.....	39
3.2.1. Métodos de Investigación.....	39
3.4. Población y Muestra .....	41
3.4.1. Población .....	41
3.4.2. Muestra .....	41
3.5. Análisis de la información.....	43
3.5.1. Recolección de información .....	43
3.5.2. Análisis de los resultados .....	44
2.5.3. Análisis de Resultados.....	61
CAPÍTULO IV .....	64
ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA ATENCION AL CLIENTE DEL BANCO DEL PICHINCHA Y COAC JUAN PIO MONTUFAR DE LA CIUDAD DE BABAHOYO DE LA PROV. DE LOS RIOS .....	64
4.1. Objetivo General de la Propuesta .....	64
4.2. Objetivos Específicos .....	64
4.3. Justificación.....	64
4.4. Análisis del entorno .....	65
4.4.1. Análisis del talento humano institucional.....	65
4.4.2. Capacidad del Recurso humano institucional.....	70
4.4.3. Planificación y Gestión.....	72
4.5. Características relevantes en el concepto de organizar .....	75
4.5.1. Planificación Estratégica del Departamento de RRHH.....	79
4.5.2. Organización Formal .....	86
4.5.3. Organización Informal.....	88
4.5.4. Cultura Organizacional y Tecnológica .....	89
4.5.5. Capacidad Logística .....	91
4.6. Inconsistencias en atención al cliente .....	92
4.6.1. Capacidad financiera en pro de capacitación continua.....	93
4.7. Matriz de factores Internos y Externos.....	95

4.8. Matriz de Capacidad Interna.....	96
4.9. Propuesta de mejoras en atención al cliente .....	97
4.9.1. Introducción.....	97
4.9.2. Preparación del plan táctico.....	98
4.9.3. Estrategias.....	99
4.9.3.1. Estrategia # 1. Análisis de la situación actual de la institución financiera frente al cliente.....	99
4.9.3.2. Estrategia # 2. Diseño de un modelo de servicio al cliente .....	101
4.9.3.3. Estrategia # 3. Capacitación en servicio al cliente .....	103
4.9.3.3.1. Temas de capacitación.....	104
4.9.3.3.2. Análisis Financiero de la Capacitación. ....	105
4.10. Clientes .....	108
4.11. Preparación del plan táctico.....	109
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	111
Conclusiones.....	111
Recomendaciones .....	112
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA.....	113
APENDICE.....	115

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:1. Operacionalización de Variables.....	11
Tabla 3:2. Cálculo de Muestra.....	42
Tabla 3:3. Pregunta 1.....	44
Tabla 3:4. Pregunta 2.....	45
Tabla 3:5. Pregunta 3.....	47
Tabla 3:6. Pregunta 4.....	48
Tabla 3:7. Pregunta 5.....	49
Tabla 3:8. Pregunta 6.....	50
Tabla 3:9. Pregunta 7.....	51
Tabla 3:10. Pregunta 1.....	53
Tabla 3:11. Pregunta 2.....	54
Tabla 3:12. Pregunta 3.....	55
Tabla 3:13. Pregunta 4.....	56
Tabla 3:14. Pregunta 5.....	58
Tabla 3:15. Pregunta 6.....	59
Tabla 3:16. Pregunta 7.....	60
Tabla 4:17. Matriz de factores Internos y Externos.....	95
Tabla 4:18. Matriz de Capacidad Interna.....	96
Tabla 4:19. Matriz de Capacidad Interna.....	96
Tabla 4:20. Presupuesto de Inversión. Situación legal.....	105
Tabla 4:21. Útiles de oficina.....	106
Tabla 4:22. Promoción y publicidad.....	106
Tabla 4:23. Lunch, bocaditos y bebidas.....	107
Tabla 4:24. Total de inversión de enceres y otros.....	107

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2:1. Líderes organizacionales, Economía Positiva.....	21
Figura 2:2. Estilos en el manejo de conflictos de acuerdo con el grado de cooperación y asertividad.....	26
Figura 2:3. Objetivos de la Planificación de Recursos humanos.....	27
Figura 2:4. Fundamentos y desafíos en los recursos humanos.....	30
Figura 2:5. Cualidades de los Líderes.....	33
Figura 3:6. Pregunta 1.....	45
Figura 3:7. Pregunta 2.....	46
Figura 3:8. Pregunta 3.....	47
Figura 3:9. Pregunta 4.....	48
Figura 3:10. Pregunta 5.....	49
Figura 3:11. Pregunta 6.....	50
Figura 3:12. Pregunta 7.....	52
Figura 3:13. Pregunta 1.....	53
Figura 3:14. Pregunta 2.....	54
Figura 3:15. Pregunta 3.....	56
Figura 3:16. Pregunta 4.....	57
Figura 3:17. Pregunta 5.....	58
Figura 3:18. Pregunta 6.....	59
Figura 3:19. Pregunta 7.....	61
Figura 4:20. Modelo para el mejoramiento de las habilidades interpersonales.....	69
Figura 4:21. Modelo de Administración de los recursos humanos y los subsistemas que lo componen.....	81
Figura 4:22. Modelo simplificado de insumos y productos en un sistema de administración de capital humano.....	83
Figura 4:23. Análisis de la situación de la empresa frente al servicio al cliente.....	100
Figura 4:24. Modelo de servicio al cliente.....	103

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### 1.1. Planteamiento del problema

#### Macro

En el mundo globalizado, donde la economía financiera, no solo depende de los factores de crecimiento económico del país, sino de la competitividad en el que se desarrollan las empresas debido al cambio tecnológico, surge la necesidad de alcanzar la máxima eficiencia y eficacia en la administración de recursos humanos, la globalización provocó que las distancias se acortaran, que los procesos se simplifiquen de tal manera que se optimicen los recursos.

Todas las áreas de la administración de los recursos humanos se ven afectadas por las fuerzas de la economía global. El costo de la mano de obra y su disponibilidad, el nivel de la remuneración vigente en el área, la inmensa tarea de capacitar a grupos de la población, la administración de las prestaciones, etc. sufren profundos cambios.

## **Meso**

Los Recursos Humanos de todas las empresas o instituciones deben ser permanentemente monitoreada su gestión, para así lograr que estén actualizados con los lineamientos y políticas que cambian constantemente en Ecuador y el mundo.

En Ecuador, los recursos humanos, son considerados como la simplificación de la máxima excelencia profesional, de lo cual cada profesional a ocupar un puesto laboral, ha pasado por una serie de filtros administrativos, para de esta forma la empresa que contrata al o la profesional tenga la certeza de que el puesto será cubierto por alguien con experiencia que generará beneficios para la empresa desde el primer día que inicia a laborar y no perdidas por estar capacitándole para que pueda cubrir dicho puesto laboral.

## **Micro**

Acorde a estos planteamientos el sistema de atención y servicio al cliente de la ciudad de Babahoyo se torna un poco delicado, son muchos los clientes que se quejan de no recibir un buen trato a la hora de emitir sus quejas por inconsistencias en la institución financiera.

Esto ha generado bastantes controversias a nivel ciudadano e institucional, donde la gerencia de la banca privada, defiende la forma de actuar de sus colaboradores (empleados) y la ciudadanía crece en su inconformidad.

Este problema ha generado muchos factores extremos, siendo en ocasiones el trato social entre funcionarios y clientes un verdadero problema, tal es el caso de una funcionaria del Banco Pichincha en Babahoyo, que recibió amenazas por supuesta mala atención a una familia del sector rural de esta ciudad. Caso parecido sucedió hace no menos de tres meses de la COAC Juan Pío de Mora.

En base a estos lineamientos, queda la duda del porque no se brinda una atención de calidad y calidez de forma equitativa a todos los clientes en general. Este punto es el que conlleva a idealizar el tema propuesto, donde se pretende lograr obtener resultados, en base a el nivel de capacidad y entendimiento de la atención al cliente, donde se verificará si el personal de instituciones financieras está capacitado en parámetros psicológicos de atención al cliente, o solo están en sus puestos por el título logrado en sus estudios superiores y por apalancamiento de amigos y conocidos.

Otro punto a indagar y lograr obtener datos reales, es el cómo las instituciones financieras están capacitando a su personal de forma continua en esta ciudad de la Provincia de Los Ríos, cual es la alternativa estratégica de mejoramiento de su personal y como este tipo de mejoras puede beneficiar aún más a la institución y a la ciudadanía en general.

Es así, que el propósito de este desarrollo, se orienta a determinar las competencias respectivas para cada puesto de trabajo en las instituciones financieras de la ciudad de Babahoyo, en base a indicadores de desempeño, los cuales permitirán evaluar las actividades operativas de los empleados, bajo un ambiente de trabajo agradable, de tal forma que se permita verificar el desarrollo de sus actividades operativas en forma eficiente y productiva, orientados a cumplir con la misión y visión de las instituciones financieras.

### **1.1.1. Formulación de la investigación**

¿Qué parámetros de atención al cliente del sistema de bancario de la ciudad de Babahoyo se deben comparar para analizar dichos factores y diseñar un sistema de mejoras en las áreas de talento humano de cada institución financiera?

### **1.1.2. Sistematización de la Investigación**

¿Cuál será el diseño idóneo para mejora la calidad de atención del servicio al cliente en el sistema bancario de la ciudad de Babahoyo?

¿Qué factores inciden en la interacción de relación cliente- funcionarios del sistema bancario de Babahoyo?

¿Cómo se puede relacionar el impacto de la capacitación con la atención del servicio al cliente generado por el talento humano de cada institución financiera?

¿Pueden influenciar los hábitos familiares en la formación de los Recursos Humanos?

¿Se puede transformar positivamente la cultura de los recursos humanos por medio de la

capacitación?

## **1.2. Objetivos de la Investigación**

### **1.2.1. Objetivo General**

Realizar un análisis comparativo de la gestión del talento humano en base a un diseño de mejoras de atención al cliente en las instituciones financieras de la ciudad de Babahoyo.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- Obtener información del trato percibido por los clientes de las instituciones bancarias de la ciudad de Babahoyo a través de la herramienta “Encuesta”.
- Entrevistar a los clientes de las instituciones bancarias de la ciudad de Babahoyo y verificar posibles soluciones ante el problema percibido.
- Determinar por medio del método de observación, cuales son los problemas que presentan el talento humano de las instituciones bancarias de la ciudad de Babahoyo.
- Elaborar una propuesta que contenga una mejora de atención al cliente en una institución financiera.

## **1.3. Justificación**

Ante los problemas acaecidos por la atención del servicio al cliente, percibida por cada cliente de las instituciones bancarias de la ciudad de Babahoyo, se observa

detenidamente que las falencias ante esta contrariedad es ocasionada por la falta de control de los gerentes de las diversas áreas de la institución que determinan que el trabajo de capital humano constituye un obstáculo para llevar a cabo sus otras actividades personales que pueden perjudicar el nivel de servicio prestado, en este caso el trabajo de existir un control, puede orientar a reasignar dicha función a otro funcionario, o a una nueva área de capital humano que no mantenga o fusione sus problemas personales con el trabajo empresarial donde deba prestar un servicio de calidad y calidez dirigida al cliente. El proceso de hacer que otras personas participen en la labor recibe el nombre de delegación de funciones que beneficien a la institución y a su vez genere un beneficio psicosocial a cada cliente de la corporación financiera donde mantienen sus ahorros o especie de negocio financiero entre la institución y el inversor/ra.

En este punto de atención de calidad y calidez, se debe entender que por regla general, en las empresas modernas en especial si trata de atención al cliente, se crea un departamento de recursos humanos independiente cuando los beneficios que se espera derivar de él exceden sus costos. Hasta que eso ocurre, los gerentes de departamento tienen a su cargo las actividades de capital humano, o los delegan a sus subordinados. Cuando por último se crea el departamento de recursos humanos, casi siempre es pequeño, y se hace responsable de su manejo a un gerente de nivel medio.

Para este fin, se propone elaborar un plan piloto de mejoramiento de atención al cliente donde la calidad y calidez sean el principal objetivo de cada funcionario donde dejen sus problemas personales y dediquen su tiempo a atender a los clientes de manera

objetiva y que realmente el tipo de atención beneficie a cada cliente de la empresa.

Acorde a este planteamiento los principales beneficios de la delegación de funciones, inciden en que el gerente de la institución tiene más tiempo para la planeación estratégica y la administración de su equipo. No obstante, siempre es una decisión difícil escoger qué, a quién y cómo delegar; por ello, aquí se presentan algunos aspectos a considerar en la propuesta lo que deriva poner atención en el momento que se quiera delegar actividades, entre ellas las siguientes:

1. Delegar tareas administrativas que sean rutinarias, así como actividades técnicas y operativas en beneficio del servicio ofertado a los clientes.
2. Trabajos inductores que permitan al talento humano dedicado a la atención al cliente desarrollar sus habilidades y mejorar la calidad humana en la atención al cliente.
3. Realizar tareas en las que alguno/a del personal a cargo tenga capacidades específicas y que pueda desarrollar mejor que el otro/a compañero/a.
4. Tareas que motiven al talento o grupo humano de la institución trabajar de manera conjunta y que la rutina se vaya disolviendo poco a poco, lo que implica mejora la calidad del servicio e innovar los procesos de atención al cliente a través del talento humano de la institución.

Acorde a estos parámetros, hay que recordar que un aspecto necesario de la delegación es el coaching y la realimentación. Es necesario enseñar al empleado como hacerlo la primera vez, luego supervisar cómo lo hace él y por último realimentarse mutuamente.

Hay que entender además, que el departamento de talento humano, existe para apoyar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes y a sus empleados o beneficio a los clientes. El área de recursos humanos es un área de servicio. Incluso en los casos en que las compañías se ven obligadas a reducir sus gastos, las organizaciones con frecuencia se esfuerzan por identificar técnicas que les permitan mantener los mismos servicios a toda empresa, aunque el número de sus integrantes se reduzca.

#### a. **Justificación Teórica**

Acorde a la investigación presente, se consulta el libro de estrategias competitivas (PORTER, 1990), quien nos indica “Diseñar una estrategia competitiva, consiste en crear una formula general de como una empresa va a competir, cuáles serán sus metas y que políticas se requerirán para alcanzar”. Para este efecto la falta de atención de calidad y calidez en las instituciones financieras de la ciudad de Babahoyo conllevan a un verdadero desbalance inequitativo que perjudica el aspecto psicosocial del cliente de la institución.

En este punto la utilidad teórica de la investigación se focaliza en conocer a profundidad el comportamiento de los empleados de las instituciones financieras de la ciudad en mención, que derivan sus actividades a la atención al cliente.

Es así que, los beneficiarios de la indagación, serían los clientes de estas instituciones, donde la optimización de recursos en atención y servicios al cliente, generaría satisfacción y mejoraría los aspectos psicosociales, tanto de los Recursos Humanos y de la ciudadana en general, esto generaría competencias institucionales, donde brindarían cada una atención de calidad y calidez en continua perfección, fuera de los beneficios financieros que generan os ahorros de cada cliente para la institución financiera.

### **b. Justificación Metodológica**

En base a esta justificación, la misma se llevará a cabo por fuentes primarias y secundarias, las primarias, mantendrán dentro del desarrollo el análisis descriptivo, cualitativo y cuantitativo, el mismo que se ejecutara a través de las siguientes herramientas: Entrevista, encuesta y observación.

En el caso de las fuentes secundarias, estas son originadas a cargo de libros, publicaciones impresas, artículos, revistas, Hemerotecas, estadísticas empresariales y publicaciones científicas, se mantendrá en lo posible que toda la información sea de literatura impresa y se tratará en lo mínimo utilizar los sitios web que tengan relación con el tema de investigación.

### **c. Justificación Práctica**

La presente investigación confiere el analizar la situación de los recursos humanos de las instituciones financieras, para evaluar su potencial a corto, mediano y largo plazo,

definir la contribución de cada empleado en la institución financiera para incrementar su productividad.

A su vez, identificar a los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento, crear una propuesta que mejore estos lineamientos de atención al cliente y esto además de beneficiar al cliente, genere oportunidades de ascenso, de progreso y desarrollo personal, mejorando las relaciones humanas en el trabajo, estimulando y aumentando la productividad del personal.

#### **1.4. Delimitación de la investigación**

El estudio se realiza en la ciudad de Babahoyo, en comparación de la atención de servicio al cliente de las instituciones financieras como: Banco Pichincha y COAC Juan Pío de Mora, donde se verificará cual es el tipo de atención que reciben los clientes de estas corporaciones financieras y como se sienten ellos con el servicio percibido por el talento humano de cada organización financiera de la ciudad en intervención.

#### **1.5. Hipótesis**

Si se realiza un análisis comparativo del departamento de RRHH del Banco Pichincha y la COAC Juan Pío de Mora de la ciudad de Babahoyo, entonces se podrá determinar los campos referentes a la atención a los clientes de esta institución financiera.

## 1.6. Variables

### 1.6.1. Variable Independiente

RRHH del Banco Pichincha y la COAC Juan Pío de Mora

### 1.6.2. Variable Dependiente

Atención al cliente

## 1.7. Operacionalización de las Variables

**Tabla 1:1. Operacionalización de Variables**

<b>VARIABLES</b>				
	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>TÉCNICAS</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>
<b>Independiente</b>	Talento Humano del Banco	¿Cómo medir el grado de atención del talento humano de la COAC Juan Pío de Mora?	Entrevistas Encuestas Observación	Cuestionario de preguntas abiertas y cerradas. Cámara fotográfica. Grabadora de voz. Cuaderno. Esferográfico. Lápiz.
RRHH del Banco Pichincha y la COAC Juan Pío de Mora	Pichincha y la COAC Juan Pío de Mora, que dedica sus actividades profesionales en atención al cliente como el área de servicios de atención al cliente de la institución financiera en la ciudad de Babahoyo.	¿Qué estrategias de indagación se pueden efectuar para obtener solución ante el problema percibido?		

---

<b>Dependiente</b>				
Atención al cliente	Toda actividad que presente la relación entre los seres humanos, en especial donde la atención por sugerencias o servicio percibido, genere un beneficio de información al cliente de la institución o empresa a la cual el ciudadano/a sea registrado como cliente.	¿Cuál es el grado de atención al cliente? ¿Está el cliente de la COAC Juan Pio de Mora satisfecho con la atención percibida por el talento humano de la institución? ¿Existen conocimientos vetustos a cargo del talento humano de la COAC Juan Pio de Mora?	Análisis de la atención percibida por los clientes de la COAC Juan Pio de Mora. Atención de calidad y calidez. Grado de Atención. Otros.	Análisis Recopilación de información

---

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO DE REFERENCIAL**

#### **2.1. Teórico**

##### **2.1.1. Marco Teórico**

La atención prestada a la dimensión social de las empresas tiene un largo recorrido de casi un siglo, pero ha sido en los años noventa cuando se ha consagrado definitivamente como materia de estudio objeto de actuación en el modelo de gestión empresarial y su sistema atención al cliente, según servicio ofertado.

Según los planteamientos teórico prácticos y el proceso de desarrollo inicial para tomar la decisión de este tema, conllevó a que los autores tomen entre sus ideas el de buscar una tema interesante y que verifique el como un problema, como el de analizar al talento humano que brinda atención y servicios al cliente de las instituciones financieras de la ciudad de Babahoyo, esta pueda ser beneficiosa para la clientela de la empresa o se torne como un atentado a la seguridad ciudadana de la ciudad y sus alrededores, afectando no solo al Estado sino a la parte más importante como lo son los clientes, la mano obrera, los proveedores de servicios y las familias de cada individuo involucrado en este asunto.

La falta de implementación de estrategias en los departamentos de RRHH de estas

instituciones conlleva a generar este tipo de problema.

Además hay que pensar en que una institución financiera, por un buen servicio brindado, atrae más clientes que una institución financiera que no mantiene equidad en la atención al cliente(DRUCKER, P, 1999).

En base a la formación del talento humano de estas instituciones, en la primer etapa de desarrollo de un individuo o grupo de individuos que se caracterizan por una programación curricular en alguna disciplina y que permite a quien lo obtiene alcanzar niveles educativos cada vez más elevados. En general son programa a mediano y largo plazo. (AMAYA, 2010).

El adiestramiento se torna esencial cuando el colaborador ha tenido poca experiencia o se le contrata para ejecutar un trabajo que le es totalmente nuevo. Sin embargo una vez incorporados los trabajadores a la empresa, ésta tiene la obligación de desarrollar en ellos actitudes y conocimientos indispensables para que cumplan bien su cometido. (HARRINGTON, 2010).

En este punto (SILICEO, 2008) indica que:

El papel que juega la capacitación es determinante, es esencial, pero desafortunadamente su importancia y transcendencia no está evaluada en su exacta dimensión. (. . . .). El tema sigue siendo un reto, pues aunque la capacitación se ha elevado a garantía constitucional, ha quedado transformada en letra muerta pues falta a los

empresarios, directivos y líderes tener una concepción más sana, más de fondo, más educativa, más estratégica de lo que esta función significa. (SILICEO, 2008).

Toda empresa que se rija por los aspectos orientadores a un Buen Vivir ciudadano y que en su presupuesto incluya el desarrollo de programas de capacitación, que generara una creciente atención de calidad y calidez al cliente, por lo que dará a conocer a sus empleados el interés que tiene por ellos como personas, como trabajadores, como parte importante de esa organización. (Chiavenato, 1998).

En este punto de capacitación al personal se debe entender también que la administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos, esto implica la administración estratégica, la cual debe enfocarse en integrar la administración, el marketing, las finanzas, la contabilidad y la interacción con el personal actualizado en sus conocimientos, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización. (J, 2007)

La perspectiva del aprendizaje y mejoras es la menos desarrollada, debido al escaso avance de mejoramiento de atención y servicios que se brinda al cliente. De cualquier forma, la aportación del modelo es relevante, ya que deja un camino perfectamente apuntado y estructura esta perspectiva. Clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en:

- Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados). Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación.
- Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo).  
Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyright.
- Cultura, clima y motivación para el aprendizaje y la acción. Indicadores: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa.
- Generación de estrategias en atención al cliente, los diferentes planteamientos estructurales en mejoras ante los problemas acaecidos.

Para (DENTON, 2001) indica que:

Existen abundantes ejemplos de servicio de mala calidad. ¿Cuántas veces nos hemos encontrado en una cola de supermercado detrás de gente con los carritos llenos, teniendo nosotros sólo tres cosas que pagar, simplemente porque la caja de “Doce artículos o menos” estaba cerrada? ¿Cuántas veces hemos esperado más de una hora para poder hablar cinco minutos con un médico? ¿Nos han dado un vale para un artículo agotado en la tienda, y hemos tenido que esperar meses para que llegaran los nuevos? Un mes de diciembre me dieron un vale por un árbol de Navidad artificial: ¿cuando llegó ya estábamos en febrero! El servicio inferior no se limita a las tiendas. ¿No hemos llegado a un cajero automático de algún banco para sacar dinero, sólo para que aparezca el mensaje “La cantidad disponible en su cuenta es de.....”.

Puede ser que hayamos excedido la cantidad en nuestra cuenta, pero lo más posible es que el banco no haya cargado suficiente dinero en el cajero automático. Se puede comprender si ocurre una vez, pero ¿Por qué tres veces en dos semanas? Bueno, pues a mí me ha pasado. Dudo que la reputación del banco o mi actitud lleguen a recuperarse de la experiencia. Cuando estábamos eligiendo el primer coche de mi hijo, decidimos que sería buena idea empezar con un coche de segunda mano, sólido y fiable. Al cabo de algunos días, encontramos el automóvil perfecto.

Costaba un poco más de lo que queríamos pagar, pero el vendedor nos dijo que estaba en “perfectas condiciones”. Debo admitir que tenía un aspecto estupendo. El vendedor dijo: “Me gusta que mis coches se vendan solos, de modo que sáquenlo a dar una vuelta. Creo que no necesitarán más”. Así que salimos a probarlo. Para estar más seguros, nos fuimos a una zona desierta de la carretera. ¡Aproximadamente hacia la mitad de la demostración (en la que no estaba el vendedor) se cayó el pedal del acelerador! El coche gimió y se estremeció, y luego se detuvo, dejándonos en medio de la nada. Al cabo de una hora conseguimos volver (a pie, claro está). Nunca llegamos a encontrar al vendedor en la tienda. Finalmente se puede decir dónde encontrar su automóvil, todavía en “perfectas condiciones”.

Según autores como (Snell, 2007), indican que la planeación estratégica es un proceso fundamental en la atención al cliente, la planeación de capacitar al personal en nuevas estrategias psicológicas de atención al cliente, se basan exclusivamente si se cumple la misión, visión y valores para cada entidad financiera. La Misión es el propósito principal

de toda organización, así como el alcance de sus operaciones. Es una declaración de la razón de ser de la organización, la misión describe con frecuencia en términos de los clientes generales a quienes atiende.

Los valores centrales, se enmarcan en la visión y la misión, la visión estratégica de la organización, debe ir más allá de la declaración de misión para proporcionar una perspectiva acerca de hacia dónde va lo que puede llegar a ser en el futuro. Aunque los términos misión y visión con frecuencia se utilizan de manera indistinta. La declaración de visión establece con más claridad la dirección a largo plazo de la empresa y la intersección de sus estrategias

Así los valores de la organización son las fuertes y perdurables creencias y principios en los que se basa la empresa para tomar sus decisiones. En este caso como ejemplo se cita lo que la empresa STARBUCKS, indica.

- Proporcionar un excelente ambiente de trabajo y tratar a los demás con respeto y dignidad.
- Adoptar la diversidad como un componente esencial en la manera de hacer negocios.
- Aplicar los más altos estándares de excelencia para la compra, el tostado y la entrega fresca de nuestro café.
- Desarrollar con entusiasmo clientes satisfechos todo el tiempo.
- Contribuir de forma positiva con nuestras comunidades y ambiente.

- Reconocer que la rentabilidad es esencial para nuestro éxito futuro.

Para (MAZWELL, 2007) El talento humano no es suficiente porque:

El talento humano con frecuencia está sobrevalorado y por lo general malentendido. El poeta y dramaturgo Francés Edouard Pailleron señaló: Cuando triunfas siempre habrá ilusos que digan que tienes talento. Cuando las personas obtienen grandes logros, por lo general los demás explican sus logros atribuyéndolos sencillamente al talento. No obstante, esa es una forma falsa y engañosa de mirar el éxito. Si el talento por sí solo es suficiente, entonces ¿Por qué conocemos personas muy talentosas que no son altamente exitosas?.

Muchos hombres de negocios estadounidenses se obsesionan con el talento. Algunos piensan que talento es la respuesta para cada problema. Las personas tienen el mismo valor pero no la misma habilidad. Algunas personas parecen ser bendecidas con una multitud de talentos. La mayoría de nosotros tiene menos habilidades, pero debes saber esto: todos tenemos algo que podemos hacer bien.

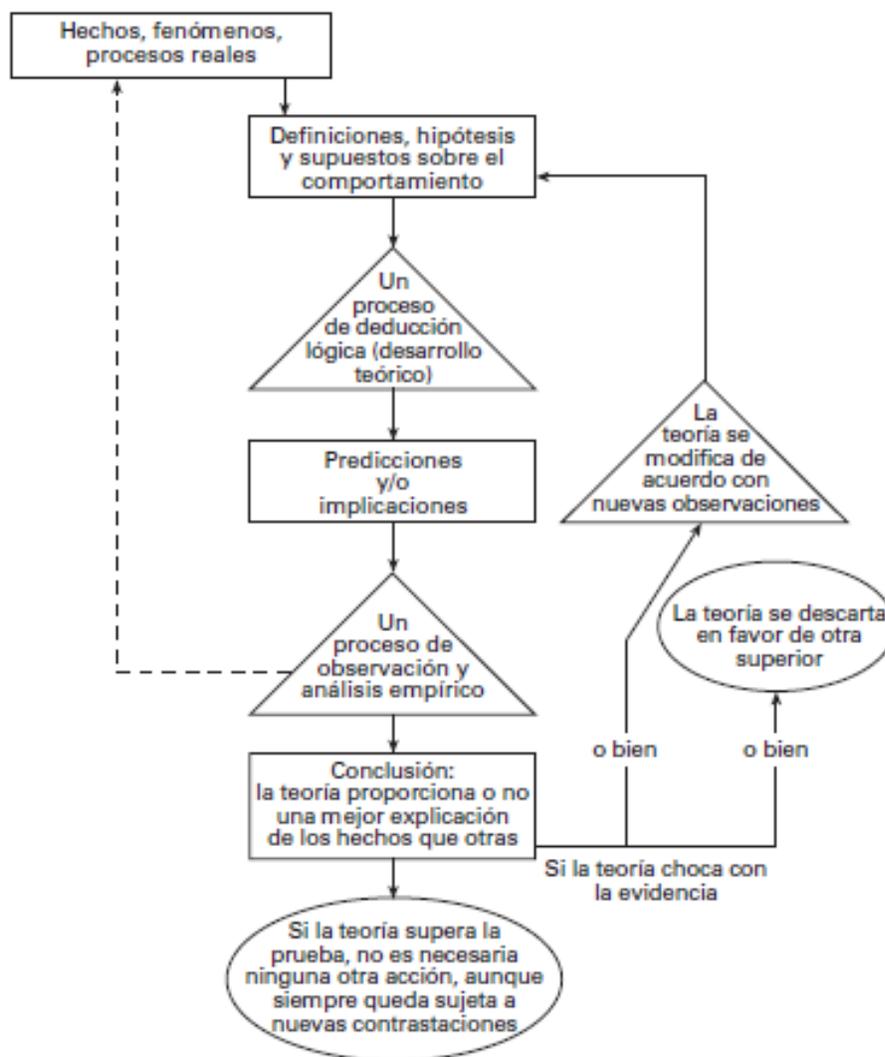
Al preguntarse en quien tiene más talento y quien no lo tiene, la mayoría de las personas se apoyan en su talento solamente o la persona que se da cuenta de su talento y lo desarrolla, la respuesta sería obvia. Ahora se debe hacer otra pregunta ¿Por qué la mayoría de las personas dedican la mayoría de su tiempo a enfocarse en reforzar sus debilidades?

Para (LAUDON, 2008) indica que:

Los negocios ya no son como antes en ninguna parte de la economía mundial. En el 2006, las empresas estadounidenses gastaron 1.8 billones de dólares en hardware, software y equipo de telecomunicaciones para los sistemas de información. Además, dedicaron otros 1.7 billones de dólares en consultoría y servicios de negocios y administrativos, gran parte de los cuales tienen que ver con el rediseño de las operaciones de negocios de las empresas para aprovechar estas nuevas tecnologías.

(ROURA, 2006) Indica que:

La idea de limitar con claridad los límites de lo científico y lo no-científico en economía tiene una larga tradición, que sintetizo hace años de forma magistral, pero a la que también han hecho excelentes aportaciones acorde al conocimiento científico es factico: parte de los hechos, los respeta hasta cierto punto, y siempre vuelve a ellos. La ciencia intenta describir los hechos tal y como son, independientemente de su valor emocional o comercial, pero además, trasciende eso hechos, trata de explicarlos.



**Figura 2:1. Líderes organizacionales, Economía Positiva**

Fuente: (LAUDON, 2008)

Por: Angélica Quimis Pin y Jairo Yagual Escalante

Para (MARISTANY, 2007) la organización de Recurso Humanos, debe consistir en los siguientes parámetros:

En las empresas, RR.HH. es el área dedicada a los temas que tienen que ver con las personas. Es una función staff, es decir, asesora, y como tal su responsabilidad es la de dar consejo, ayudar y proveer herramientas a la línea para que ésta actúe. Pero no es responsable por la relación, porque es el supervisor de cada nivel el que mantiene la relación cotidiana y, por lo tanto, quien la puede mejorar o empeorar con actitudes o gestos que están fuera del alcance de RR.HH. Tampoco es su responsabilidad el índice de accidentes, ya que es la línea la que puede llevar al trabajador a niveles de cansancio que lo hagan accidentable y es la línea la que establece los métodos de trabajo, que pueden ser riesgosos.

Frente a estas y otras situaciones, RRHH tiene el poder de llamar la atención sobre ellas, de asesorar para que no se mantenga determinada tendencia, para acercar especialistas que ayuden a mejorar las condiciones, pero no puede ser responsable y no puede formar parte de sus objetivos que el conflicto se reduzca o que ocurran menos accidentes.

Para (DUBRIN, 2008) indica que:

Existen muchas fuentes o causas de conflicto entre las personas. En esta sección se describen seis de las principales fuentes. Si usted entiende cuál es la causa de un conflicto, puede ayudarle a resolverlo y evitar que surja de nuevo. Por ejemplo, si sabe que muchos conflictos en el ambiente de trabajo son resultado de la falta de educación y cortesía entre las personas, quizá procure acordarse de comportarse de manera educada y cortés con los

demás. Asimismo, puede aprender a tratar con compañeros de trabajo poco educados y descorteses a fin de que su comportamiento sea menos grosero con usted. Si bien es cierto que es posible identificar las fuentes específicas de algunos conflictos, es preciso tener siempre en cuenta un hecho incontrovertible: todos los conflictos poseen una causa subyacente de incompatibilidad entre sus metas, valores y deseos y los de la otra persona.

Una de las principales causas de conflicto en el trabajo es que pocas personas pueden obtener todos los recursos que desean. Estos recursos incluyen dinero, materiales y recursos humanos. Los conflictos surgen cuando dos o más personas luchan por determinar quién debe obtener los recursos. Incluso dentro de una organización próspera, los recursos deben siempre repartirse de tal manera que no todos obtienen lo que desean.

Suponga que usted cree necesitar acceso inmediato todo el tiempo a una fotocopidora, pero que la empresa decidió que tres personas deben compartirla. En consecuencia, es posible que surja un conflicto entre usted y las otras dos personas que comparten la fotocopidora. El conflicto puede alcanzar niveles muy altos si sus dos compañeros de trabajo consideran que ellos también necesitan tener acceso al equipo todo el tiempo.

Muchos de los desacuerdos surgidos en el ambiente de trabajo se producen por la simple y sencilla razón de que la gente no se cae bien. Por ende, un conflicto e personalidad es una relación antagónica entre dos personas que se basa en diferencias en las cualidades, preferencias, intereses, valores y estilos de personas. Un conflicto de

personalidad refleja la química negativa que existe entre dos personas, en tanto que las diferencias personales tienen que ver de manera más específica con un conflicto de valores.

Las personas que se ven involucradas en un conflicto de personalidad a menudo tienen problemas para definir con exactitud qué es lo que desagrada de la otra persona. No obstante, el resultado final es que son incapaces de mantener una relación cordial que se lleva bien puede comenzar a tener enfrentamientos después de varios años de trabajar juntos. Uno de los factores que contribuyen a esta situación es que las personas dejan de ser compatibles a medida que ambas cambian y que la situación se torna diferente.

Es natural que los funcionarios de instituciones financieras, entre compañeros no siempre estén de acuerdo sobre algunos temas, asunto o ideas. Sin embargo, algunas personas convierten el desacuerdo en un ataque que rebaja a los demás y perjudica además de su autoestima a los clientes o usuarios de dicha institución, por lo que empiezan a surgir conflictos.

Las personalidades agresivas son personas que suelen atacar a otros de manera verbal y en ocasiones físicamente. La agresión verbal puede adoptar la forma de insultos, procacidad, ridiculización y pullas.

La agresión también puede manifestarse como un ataque contra el carácter, competencia, antecedentes personales y aspecto físico de la víctima. La agresividad puede llegar a extremos tales como que un empleado inestable, despedido en fecha reciente de la

compañía, dispare contra el de puñaladas a un ex jefe o compañero de trabajo. La violencia se ha difundido tanto que el homicidio es la segunda causa de fallecimiento en el empleo, con alrededor de 600 empleados asesinados en Estados Unidos. (DUBRIN, 2008)

El estilo complaciente favorece al apaciguamiento o la satisfacción de los intereses de los demás sin preocuparse mucho de los propios. Las personas con esta orientación pueden mostrarse generosas e incluso llegar a sacrificarse en aras de una relación. Es posible que se le dé un reembolso completo a un cliente furioso sólo para tranquilizarlo.

Es posible que la intención sea también conservar la lealtad del cliente. En apariencia, la complacencia es inocua pero, de acuerdo con Sídney Simón, cuando no se le pone ningún freno y no logra oponerse a lo que alguien desea de verdad, puede ocasionar resentimientos enfermedades e incluso violencia que pueden ser muy perjudiciales. El problema fundamental es que los sentimientos reprimidos crean tensiones conflictos interés y estrés.



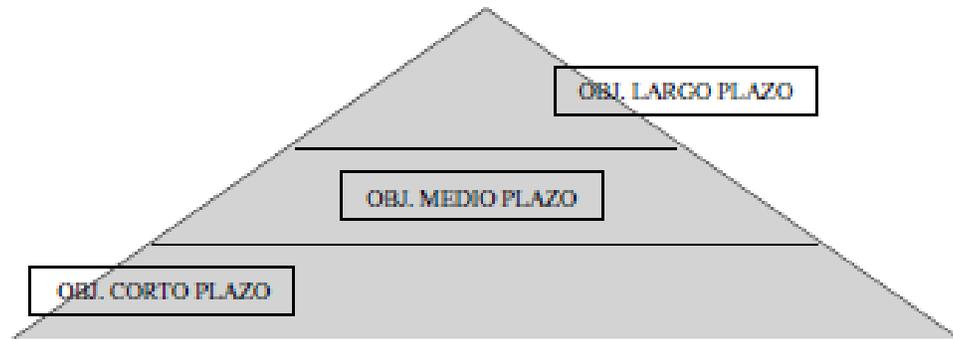
**Figura 2:2. Estilos en el manejo de conflictos de acuerdo con el grado de cooperación y asertividad.**

Fuente: (DUBRIN, 2008), Relaciones Humanas

Según la Editorial (VERTICE, 2008) Indica que:

Los planes a corto plazo o pueden establecerse sino tras los de medio y largo plazo. El proceso se inicia a partir de los objetivos establecidos en un horizonte más lejano.

A partir de ahí se establecen otros objetivos intermedios, para alcanzar las necesarias actividades a corto plazo. Se forma así una pirámide de objetivos que tiene su vértice y meta final en los objetivos a más largo plazo.



**Figura 2:3. Objetivos de la Planificación de Recursos humanos**

**Fuente:** (VERTICE, 2008), Planificación de Recursos Humanos.

Así la planificación de recursos humanos es un subconjunto de la planificación empresarial y está dirigida concretamente hacia el uso y desarrollo de los recursos humanos.

Dentro de esta perspectiva, la planificación toma sentido de una actividad continua que, aunque deja posibilidades abiertas para el futuro más lejano, procura ser lo más sistemática posible para el futuro inmediato.

Los planes estratégicos de recursos humanos, deben ser lo suficientemente flexibles para acomodarse a los cambios que afectan a la empresa, dotando de mecanismos de evaluación constantes al proceso planificador.

Entre los factores que intervienen en la planificación de los recursos humanos. Existen varios tipos de factores:

- **Planes comerciales de la empresa:** Previsiones de venta, pronósticos sobre inflación, salarios, costes, materias primas, etc.
- **Expansión y crecimiento:** Posibles fusiones, compras de otras empresas, etc.
- **Cambios estructurales y de diseño:** Relacionados con la adecuación de la empresa o las nuevas exigencias que marcan los actuales tiempos.
- **Filosofía Gerencial:** Quizás el punto clave para el futuro de la empresa.
- **Políticas de gobierno:** La legislación a nivel laboral, tributario y económico exige adaptación y ajuste por parte de las empresas,, que debe ser tomada en cuenta en su planificación.
- **Papel de los sindicatos:** Se debe prever su incidencia y evolución.
- **Combinación de las capacidades humanas y de producción:** Debe tenerse en cuenta las competencias del trabajador para que sea capaz de afrontar con éxito los cambios producidos por las nuevas demandas del mercado.
- **Competitividad internacional:** La empresa debe adaptarse a la situación global de la economía y a sus necesidades para ser productivo tanto a nivel micro como macroeconómico. (VERTICE, 2008)

Antes de planificar y de tomar decisiones sobre objetivos y estrategias a seguir, es necesario tener una base informativa sólida sobre la realidad laboral de la empresa para determinar las posibilidades de acción más adecuadas. De ahí que, previo al proceso de planificación de personal, hay que establecer los tipos de informaciones que se necesitan. Con ello se evitarán dos efectos muy corrientes: acumular datos sin conocer su utilidad o

que la recogida de información ocasione un coste excesivo para la utilidad que proporciona.

Este tipo de sistemas son algo más que un simple mecanismo de control inventarial; constituyen el fundamento de un conjunto de herramientas de gestión que permite a los gerentes establecer objetivos para el uso de los recursos humanos, y medir el grado en que se alcanzan los mismos.

Según las características fundamentales de este tipo de sistemas, pueden ser denominados tanto SIP, como SIRH. Por tanto se ha de tener en cuenta que es común utilizar ambas denominaciones para delimitar dicho sistema de información, aunque es más frecuente a nivel tanto práctico como bibliográfico el uso del término SIP.

Para (WERTHER, 2008), indica que las actividades de administración del capital humano, deben considerar los siguientes parámetros:

Para lograr los objetivos de la organización, el departamento de capital humano ayuda a los gerentes de la compañía a identificar, obtener, desarrollar, evaluar, mantener y retener el capital humano que tengan las características que se necesitan. El propósito de la administración de capital humano es conseguir personas que contribuyan a las estrategias de la organización y que mejoren su efectividad y eficiencia. Por estas razones, los ejecutivos de recursos humanos desempeñan un papel de creciente importancia en la administración de las empresas modernas.

Las actividades de la administración de capital humano constan de acciones que se llevan a cabo para proporcionar una fuerza de trabajo adecuada y mantenerla.

Es probable que algunas compañías pequeñas no tengan departamento de administración de capital humano, en tanto algunas de tamaño intermedio pueden carecer de un presupuesto adecuado a sus necesidades. En estos casos, los profesionales se concentran en las actividades más esenciales y de mayor valor para la organización. Por lo común, los departamentos de personal de las organizaciones de mayores dimensiones proporcionan una gama completa de servicios, los cuales pueden cubrir los objetivos y sus actividades.



**Figura 2:4. Fundamentos y desafíos en los recursos humanos**

**Fuente:** (WERTHER, 2008). Administración de Recursos Humanos

A medida que una organización crece se llevan a cabo diversas acciones para determinar las necesidades de capital humano a futuro, mediante una actividad que se denomina planeación de los recursos humanos. Teniendo en cuenta las necesidades futuras de la organización, se procede al reclutamiento de solicitantes de empleo que contribuyan a resolver dichas necesidades, lo cual permite contar con un grupo de candidatos que se

someten a un proceso de selección de personal para escoger a las personas que cubran las necesidades que se han determinado en la planeación de los recursos humanos.

Sólo en contadas ocasiones los nuevos empleados se ajustan de manera automática a los requisitos y competencias de la organización. Por esa razón, es necesario proceder a su inducción básica, y luego continuar con su orientación y capacitación, para que puedan desempeñarse con efectividad. Con el cambio de necesidades, se llevan a cabo actividades de ubicación, que incluyen posibilidades de transferencia, promoción, reducción de nivel e incluso de terminación o separación.

A medida que continúan las actividades de recursos humanos surgen nuevas necesidades de personal, que se atienden mediante el reclutamiento de nuevos empleados, así como por medio del desarrollo de los actuales. Mediante este desarrollo los integrantes de la organización adquieren conocimientos y habilidades, garantizando de esta manera que continuarán siendo de utilidad para la organización y que al mismo tiempo alcanzarán sus propias metas personales de progreso individual.

El desempeño de cada empleado requiere una evaluación. Esta actividad no sólo permite estimar la forma en que cada persona está cumpliendo con sus responsabilidades, sino que indica también si las actividades de recursos humanos se han llevado a cabo de manera adecuada. Un desempeño pobre puede indicar que la selección, la capacitación o las actividades de desarrollo deben revisarse, o que tal vez existan problemas en el campo de las relaciones del personal con la organización.

El campo de las relaciones del personal con la organización, que también recibe el nombre de relaciones industriales. Por lo común, esto se logra mediante la implantación de normas y políticas, codificadas en un reglamento interno de trabajo, y mediante el apoyo activo a los gerentes de los distintos departamentos. Cuando el personal no se encuentra contento, puede asociarse y llevar a cabo acciones de carácter colectivo. En esas circunstancias, la organización se enfrenta a una situación de relaciones obrero -patronales.

Para responder a las peticiones colectivas efectuadas por los sindicatos, los especialistas de recursos humanos pueden verse en la necesidad de negociar y administrar un acuerdo con el sector laboral.

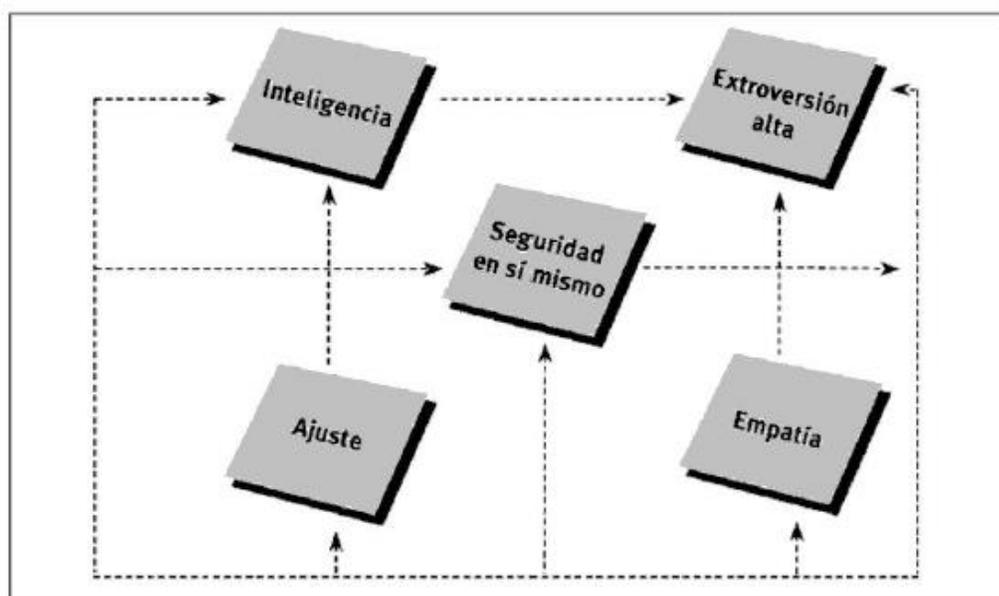
Para mantener su eficiencia, los departamentos de capital humano llevan a cabo una evaluación de sus actividades, lo cual les permite obtener realimentación sobre las acciones que realizan. Una manera tradicional de controlar sus actividades puede ser a través del control de los presupuestos de la compañía. Otra forma puede ser llevar a cabo una evaluación del grado de éxito y efectividad de cada una de sus actividades en la tarea de lograr los objetivos de la compañía.

En este punto (VADILLO, 2010) que:

Son muchos los directivos que confunden el papel de líder con el papel de directivo. Aparentemente parece una discusión contemporánea, sin embargo sus orígenes están en un artículo publicado por Abrahan Zalenick.

El líder nace, por tanto, una persona tendrá o no un conjunto de cualidades que le permiten ser líder en cualquier situación. De esta manera, una persona debería ser líder en todos los grupos en los que participan (familia, amigos, trabajo, etc.) siempre y cuando poseyera esas cualidades.

Los distintos estudios realizados han encontrado una serie de cualidades que habitualmente se dan entre los líderes de distintos grupos, estas son buen nivel de inteligencia, extroversión alta seguridad en sí mismo, ajuste y buena empatía.



### 2.1.2. Marco Contextual

**Campo:** RRHH.

**Área:** Recursos Humanos, Atención y servicios ofertados al cliente.

**Aspecto:** Recursos Humanos. Talento Humano, Gestión Estratégica, Atención de calidad y calidez.

**Tema:** Propuesta de mejoras y análisis comparativo del modelo de gestión del talento humano de atención y servicio al cliente en el sistema bancario de Babahoyo.

### **Delimitación Geo-Temporo Espacial**

#### **Geográfica:**

El estudio se realiza en la ciudad de Babahoyo, Provincia de Los Ríos.



**Fuente:** Googlemaps.

**Tiempo:** El presente estudio investigativo se centra en el periodo Enero-Marzo del 2016, en el cual se analizan los problemas, acuerdos y socializaciones que ha conllevado el departamento de RRHH a generar estrategias para brindar una mejor atención y servicios al cliente, conllevando a que esta solución origine el tan ansiado Buen Vivir ciudadano.

### **2.1.3. Marco Conceptual**

#### **Análisis DAFO**

Metodología utilizada por las organizaciones para medir su ambiente externo (Oportunidades y Amenazas) y su capacidad interna (fortalezas y debilidades) que puede afectar a la organización.

**Calidad**

Proceso para mejorar en forma continua los atributos de los bienes o servicios producidos.

**Estrategia**

Es un conjunto de acciones que se lleva a cabo para lograr un determinado fin, es el proceso seleccionado mediante el cual se espera lograr alcanzar un estado futuro.

Prioridades o direcciones en conjunto que han sido adoptadas para una organización.

**Metas**

Declaración de los resultados que define lo que la organización está tratando de alcanzar programáticamente. Describe como la organización alcanza su misión.

**Objetivos Estratégicos**

Los objetivos estratégicos de una empresa suelen ser objeto de muchas definiciones lo que indica que no existe una definición universal aceptada.

**Planeación Estratégica**

(WERTHER, 2008). Afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de una organización".

## **Plan**

Conjunto de técnicas, métodos e instrumentos expresados en un documento cuantificado en el que para un periodo de tiempo determinado, generalmente cuatro o cinco años se establece los fines económicos y los medios con que se cuentan para alcanzarlos.

## **Políticas**

Las políticas son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización.

### **Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017**

Documento generado para verificar los planteamientos para mejorar el desarrollo de talento humano y el beneficio por atención y generación de servicios de calidad que brinden oportunidades de crecer a los clientes, de esta forma el Buen Vivir se panifica. (SENPLADES, 2013).

#### **2.1.1. Marco Legal**

La nueva Constitución aprobada en el 2008, indica en el Art. 52 de la Sección novena. Personas Usuarias y Consumidoras.

En el Art. 53. Este artículo indica que las empresas, instituciones y organizaciones, sin que estén se vean limitadas por ser públicas o privadas mientras generen un servicio público, deberán aplicar sistemas, que verifiquen y mantengan la satisfacción del cliente, ya sea este usuario o consumidor, y a su vez aplicar la responsabilidad en la atención por reclamos y reparación de daños.

Acorde a estos parámetros el Estado actuara de forma civil, por daños y perjuicios originados por negligencia y descuido n la atención de los servicios públicos que esté a cargo del grupo de profesional de la empresa, institución u organización, por la carencia de servicios que hayan sido pagados.

Acorde al Art. 55. Indica que la ciudadanía en general sin exclusión de género, podrá constituir asociaciones que promuevan de información y actividades educativas sobre sus derechos y las representen ante autoridades judiciales o administrativas en caso de presentar problemas por el servicio prestado acorde a lo antes descrito. (Constitución de la República del Ecuador, 2008) (Art. 53-55).

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Diseño de la Investigación**

El trabajo en su desarrollo preliminar y complementario, se llevó a cabo en especial por la intervención de los autores, en la ciudad de Babahoyo y de la inducción en base a los funcionarios de las instituciones financieras en estudio, las mismas que en base a la observación se pudo deducir quienes podrían ser parte de este desarrollo y quienes no, por lo que a través de este tipo de selección se originó la entrevista y luego la encuesta de la cual se generó un cuestionario de 10 preguntas las mismas que más adelante se presentan en su tabulación.

#### **3.2. Tipo de investigación**

Al utilizar un tipo de metodología, esta debe ser parte del nivel de educación y grado psicosocial que cada funcionario mantiene en su área de trabajo, en este punto en base a generar el proceso de desarrollo de variables, este conlleva a verificar las fuentes de importancia en base al tema de estudio, la misma que relaciona la capacidad de administración y el liderazgo empresarial en el departamento de RRHH, así como la inconsistencia de los mismos por no generar un buen sistema de atención al cliente, de esta forma se idea la mejor sistema de investigación.

La investigación induce a los investigadores a utilizar diferentes técnicas para lograr obtener los resultados esperados en el proceso de desarrollo de este trabajo, por lo que se utilizan los instrumentos como:

**Investigación de campo:** Este tipo de técnica induce a observar cual es el comportamiento antes, durante y después de la atención al cliente de parte de los funcionarios o talento humano dedicada al área de servicio al cliente, analizar su forma de comportamiento y cuál es el grado de atención que el cliente recibe a cargo de cada funcionario.

**Documental:** este tipo de investigación fusiona su desarrollo por medio de los aportes literarios de indagación previa y complementaria, donde el desarrollo del talento humano será verificado y reflejado por el aporte de libros, revistas, publicaciones impresas, sistemas web, que se refieran al tema de estudio, por lo que se prevé que este tipo de estudio generará un verdadero aporte a la población estudiantil en cualquier nivel de estudio.

## **3.2. Métodos y Técnicas de Investigación**

### **3.2.1. Métodos de Investigación**

**Método de gestión estratégica.-** El debido proceso identificará por qué no se brinda una atención y servicios de calidad a todos los clientes por igual y porque existen favoritismos a cargo del talento humano que brinda el servicio de atención al cliente en la institución financiera.

**Método práctico.-** Este proceso conlleva a involucrar la facilidad de estudio, mediante la verificación e integración de la capacitación informal-formal, de lo cual conlleva a que el departamento de RRHH y la Gerencia tomen cartas en el asunto por brindar una mejor calidad en la atención y servicios al cliente.

**Método Analítico.-** Procedimiento por el cual se divide un todo en partes, las cuales son estudiadas con atención para llegar a un juicio, del cual mediante el método analítico se podrá evaluar los diferentes marcos de la investigación en su ejecución como empresa de servicios.

Se implementara en la investigación previa los siguientes modelos de estudio.

### **Exploratorios**

Se explorara el lugar y los comentarios que emiten los clientes en cuanto al servicio y grado de atención brindado por el talento humano de cada institución financiera en la ciudad de Babahoyo.

### **Descriptivos**

En el campo de la descripción se equivale al conocimiento de lo que acontece en la realidad de los hechos; de la teoría a la realidad, de lo general a lo particular, es decir el entendimiento objetivo de la realidad como un primer avisoramiento del problema.

### **Explicativos**

En el área de investigación conllevada con el estudio exploratorio y descriptivo debe explicar cada paso dado en el desarrollo del plan.

### 3.4. Población y Muestra

#### 3.4.1. Población

El plan en su desarrollo conlleva, a presentar uno de los aspectos de mayor importancia, la cual es la población de estudio, para esto se identificó a clientes de cada institución bancaria y se verificó en lo posible de que estas personas, mantuvieran una cuenta adicional en otras instituciones financieras, para esto de una población de 28854 ciudadanos de la ciudad de Babahoyo, lo cual se intervendrá a usuarios de las instituciones financieras, como: Banco Pichincha y COAC Juan Pío de Mora, se toma una muestra para este estudio de 377 personas cuenta ahorristas de las instituciones financieras antes en mención de la ciudad de Babahoyo. Delos cuales 200 son usuarios del Banco Pichincha y 177 usuarios de la COAC Juan Pío de Mora.

#### 3.4.2. Muestra

Se identifica la siguiente formula, la misma que se desarrolla en las siguientes tablas

Formula

$$n = \frac{z^2 pqN}{E^2}$$

Se establecerá el nivel de confianza

Tabla 3:2. Cálculo de Muestra

Tamaño de la Población (N)	1.115
	<b>0,5%</b>
<b>Error Muestral (E)</b>	
Proporción de Éxito (P)	<b>0,50%</b>
Proporción de Fracaso (Q)	<b>0,50%</b>
Valor para Confianza (Z) (1)	<b>1,96</b>
NC= Nivel de confianza	<b>95%</b>
<hr/>	
(1) Si:	<b>Z</b>
Confianza el 99%	2,58
Confianza el 97.5%	2,24
Confianza el 95%	1,96
Confianza el 92%	1,75
Confianza el 90%	1,65

La fórmula matemática del tamaño de muestra es:

$$n = \frac{(1,96)^2(0,5)(1 - 0,5)(20854)}{0,05^2(20853 - 1) + 1,96^2(0,5)(1 - 0,5)}$$

$$n = \frac{(1,96)^2(0,5)(1 - 0,5)(20854)}{0,05^2(20854 - 1) + 1,96^2(0,5)(1 - 0,5)}$$

$$n = \frac{(3.8416)(0,5)(0,5)(20854)}{(0.025)(20853) + (3.8416)(0,5)(0,5)}$$

$$20,028.1816$$

$$n = \frac{20,028.1816}{53.0929}$$

$$53.0929$$

$$n = 377$$

Se estudiaron 377 casos, de lo cual se analizó el comportamiento psicosocial de cada cliente según su institución de ahorros preferida (Pichincha, COAC, Jun Pio de Mora), se verificó el trato recibido por cada talento humano según la entidad financiera donde trabajan y se logró identificar las falencias buscadas.

### **3.5. Análisis de la información**

#### **3.5.1. Recolección de información**

La técnica utilizada para recolectar información es la encuesta en el proceso de investigación de campo, la misma que se ejecutó por medio de la participación de 80 personas, con el fin de conocer el trato recibido en cada situación de servicios por el talento humano de la institución financiera.

Para la recolección de datos se realizaron las siguientes actividades:

- Revisión bibliográfica de textos, leyes, reglamentos, libros de análisis de talento humano, con el propósito de elaborar correctamente el presente proyecto de tesis.
- Elaboración del cuestionario de la encuesta a ser implementada en la investigación en la ciudad de Babahoyo, a cada cliente de la entidad financiera, con el objetivo de obtener información estadística sobre el problema planteado.
- Realización de la encuesta a los clientes de entidades financieras en la ciudad de Babahoyo.

- Procesamiento y análisis cualitativo de los datos de las entrevistas realizadas.

### 3.5.2. Análisis de los resultados

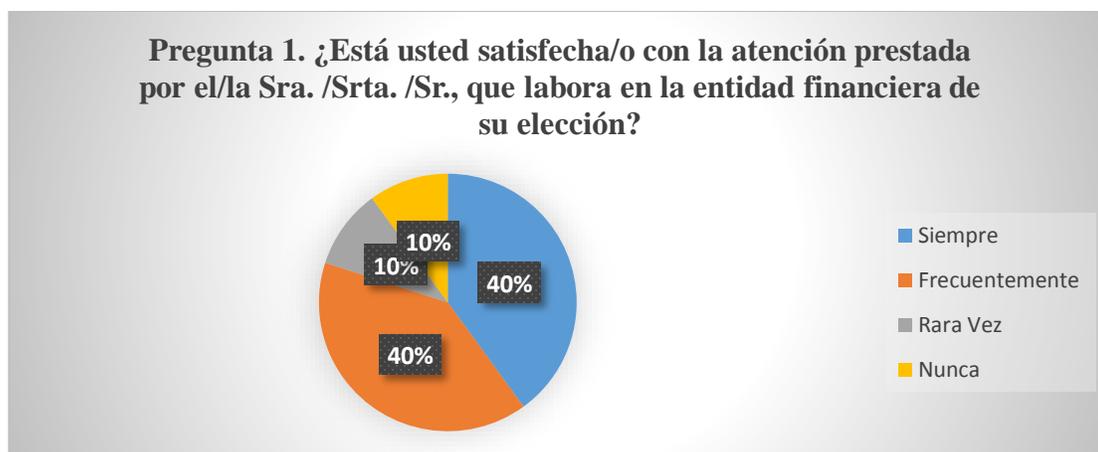
En pro de conseguir información y no aburrir a los ciudadanos cuenta ahorristas y a otros en vista de aperturar una cuenta o generar algún tipo de servicio que les pueda brindar la institución se elaboró un cuestionario de 7 preguntas para los clientes con cuentas de Ahorro y 7 preguntas similares para los clientes con cuenta corriente, las mismas que en su tabulación se presentan a detalle.

#### **ENCUESTA REALIZADA A LOS CUENTA AHORRISTAS DEL BANCO PICHINCHA EN LA CIUDAD DE BABAHOYO.**

**Pregunta 1. ¿Está usted satisfecha/o con la atención prestada por el/la Sra. /Srta. /Sr., que labora en la entidad financiera de su elección?**

**Tabla 3:3. Pregunta 1.**

Siempre	80	40%
Frecuentemente	80	60%
Rara vez	20	
Nunca	20	
Total	200	100%



**Análisis:** Los usuarios encuestados indican haber estar satisfechos por la atención recibida acorde a su institución financiera de elección con un 40%, el 60% de la ciudadanía que guardan en sus cuentas sus ahorros indica no estar satisfechos con la atención recibida por los funcionarios de la entidad financiera de su elección.

**Pregunta 2. ¿Qué problemas le ocasiona una mala atención de parte del/la funcionario/a de la institución financiera en la ciudad de Babahoyo?**

**Tabla 3:4. Pregunta 2.**

<b>Pérdida de tiempo</b>	<b>85</b>	<b>42%</b>
<b>Problemas neurálgicos</b>	<b>55</b>	<b>27%</b>
<b>Incumplimiento en sus planificaciones</b>	<b>25</b>	<b>13%</b>
<b>Otros</b>	<b>35</b>	<b>18%</b>
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

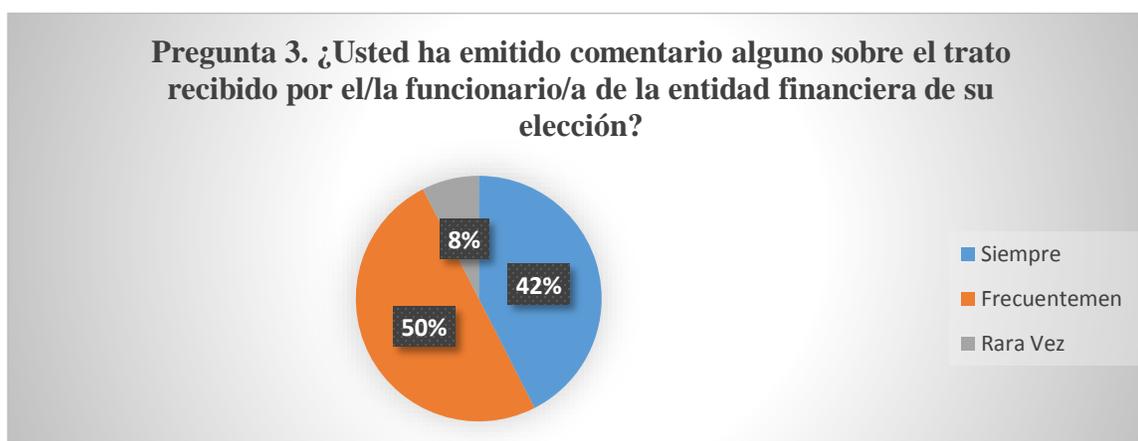


**Análisis:** De los 200 encuestados, el 42% referente a 85 clientes de las instituciones financieras, mantienen un problema por la pérdida de tiempo donde se percibe no haber indicios de mejorar esta situación de parte de la institución financiera en estudio, el 27% referente a 55 encuestados, han obtenido problemas neurálgicos por el tipo de atención recibida, el 13% referente a 25 encuestados, pierde el tiempo planificado según actividades por recibir una mala atención de parte del talento humano de la institución en estudio, el 18% referente a 35 encuestados, indican haber otro tipo de problemas.

**Pregunta 3. ¿Usted ha emitido comentario alguno sobre el trato recibido por el/la funcionario/a de la entidad financiera de su elección?**

**Tabla 3:5. Pregunta 3**

<b>Siempre</b>	<b>85</b>	<b>42%</b>
<b>Frecuentemente</b>	<b>100</b>	<b>50%</b>
<b>Rara vez</b>	<b>15</b>	<b>8%</b>
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

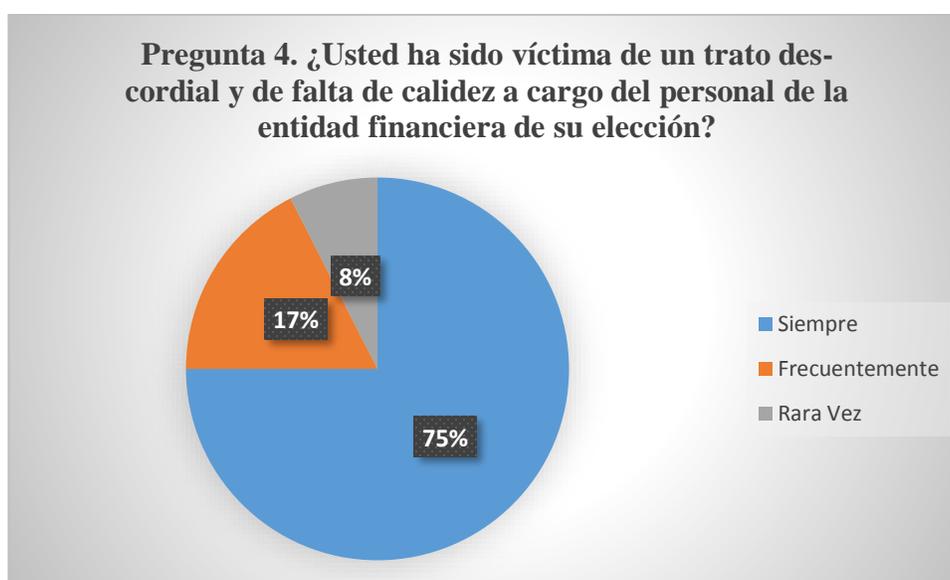


**Análisis:** El 42% de los encuestados referente a 85 personas intervenidas, indican que si han emitido comentarios sobre la atención recibida a cargo del talento humano, el 50% referente a 100 personas indican no haberlo hecho y el 8% referente a 15 clientes de estas entidades financieras indican que a veces lo han hecho pero de ahí no lo han realizado.

**Pregunta 4. ¿Usted ha sido víctima de un trato des-cordial y de falta de calidez a cargo del personal de la entidad financiera de su elección?**

**Tabla 3:6. Pregunta 4.**

<b>Siempre</b>	<b>150</b>	<b>75%</b>
<b>Frecuentemente</b>	<b>35</b>	<b>17%</b>
<b>Rara vez</b>	<b>15</b>	<b>8%</b>
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

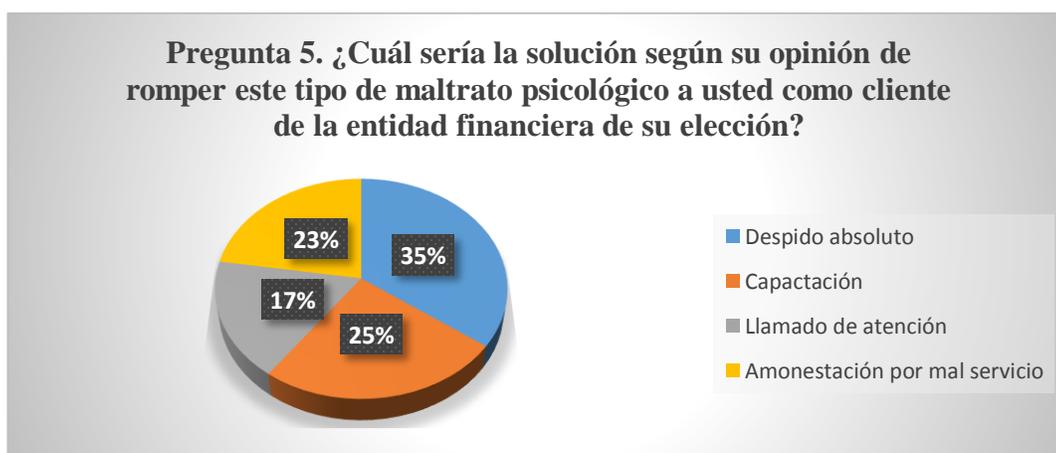


**Análisis:** De los 200 encuestados el 75% referente a 150 clientes, han recibido en más de una ocasión trato des-cordial y falta de calidez a cargo del talento humano de la entidad financiera de su elección, el 17% referente a 35 clientes indica no haber sido víctima de este tipo de trato y el 8% indican que a veces han sido víctimas de un maltrato derivado por el talento humano de la institución financiera en estudio.

**Pregunta 5. ¿Cuál sería la solución según su opinión de romper este tipo de maltrato psicológico a usted como cliente de la entidad financiera de su elección?**

**Tabla 3:7. Pregunta 5**

<b>Despido absoluto</b>	<b>70</b>	<b>33%</b>
<b>Capacitación</b>	<b>50</b>	<b>40%</b>
<b>Llamado de atención</b>	<b>35</b>	<b>21%</b>
<b>Amonestación por mal servicio</b>	<b>45</b>	<b>6%</b>
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>



**Análisis:** El 35% del total de los encuestados referente a 70 clientes de las entidades financieras, indican que la mejor solución sería el despido absoluto. El 25% referente a 50 clientes de estas entidades, indican que deben capacitar de forma continua al personal de cada institución, el 17% referente a 35 personas indican que un llamado de atención

bastaría para que la atención al cliente sea de calidad y calidez, el 23% referente a 45 clientes, indican que se debería amonestar fuera de cualquier otra decisión al mal talento humano, solo así se podrá dar solución a este problema.

**Pregunta 6. ¿Le gustaría ser parte de un programa de capacitación de atención al cliente?**

**Tabla 3:8. Pregunta 6.**

<b>Si</b>	<b>156</b>	<b>78%</b>
<b>No</b>	<b>44</b>	<b>22%</b>
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>



**Análisis:** De los 200 encuestados el 78% de los encuestados referente a 156 intervenidos, indican que si les gustaría ser parte de un programa de capacitación en

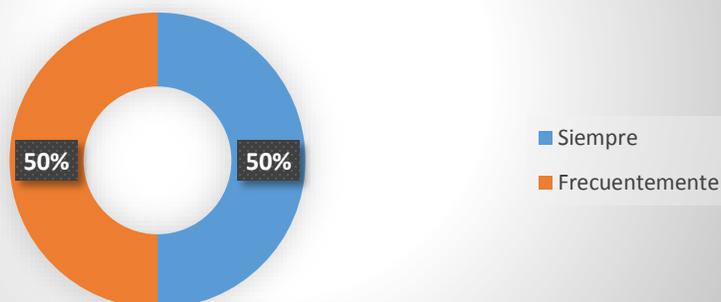
atención al cliente y que en base a las entrevistas al personal de las instituciones financieras ellas si desean ser parte de un programa de capacitación constante, con este tipo de capacitaciones, tanto ellos como los funcionarios de las entidades financieras de su elección estarían al tanto de cómo se debe tratar un cliente y que en este punto si supieran que los problemas personales se dejan en casa, y que en el trabajo hay que ser profesional y no cualquier mediocre, el 22% referente a 44 intervenidos, indican que no les gustaría ser parte de este tipo de capacitaciones porque según ellos eso no sirve para nada y lo que se pierde es el tiempo.

**Pregunta 7. En cuanto a la capacitación ¿Cree usted que un programa de capacitación continua, el empleado solucionaría este problema que afecta a cada cliente en su vida diaria?**

**Tabla 3:9. Pregunta 7**

Siempre	<b>100</b>	<b>50%</b>
Frecuentemente	<b>100</b>	<b>50%</b>
Total	<b>200</b>	<b>100%</b>

**Pregunta 7. En cuanto a capacitación ¿Cree usted que un programa de capacitación continua solucionaría este problema que afecta a cada cliente en su vida diaria?**



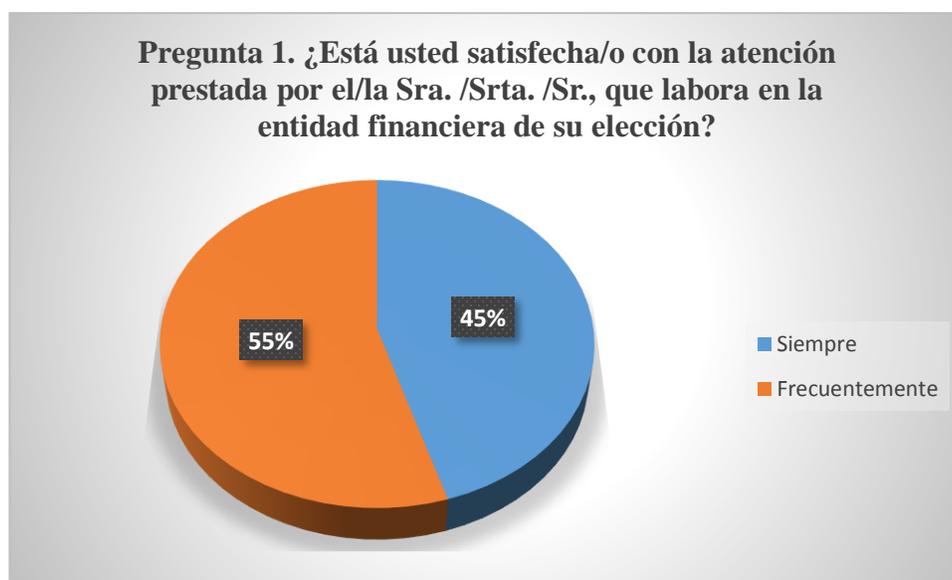
**Análisis:** en base a la pregunta 7, el 50% referente a 100 intervenidos indican que a pesar de que el personal se capacite de forma continua por medio de un programa de esta índole el problema siempre va a existir, ya que es difícil cambiar a un adulto, siempre llevarán sus problemas al trabajo y bajo sus preocupaciones canalizarán su ira por medio del servicio prestado. El otro 50% referente a 100 de intervenidos, indica que si se podría erradicar esta mala actuación de cada funcionario de la entidad financiera de su elección.

**ENCUESTA REALIZADA A LOS CUENTA AHORRISTAS DE LA COAC JUAN PÍO  
DE MORA EN LA CIUDAD DE BABAHOYO.**

**Pregunta 1. ¿Está usted satisfecha/o con la atención prestada por el/la Sra. /Srta. /Sr., que labora en la entidad financiera de su elección?**

**Tabla 3:10. Pregunta 1.**

Siempre	80	55%
Frecuentemente	97	45%
Total	177	100%

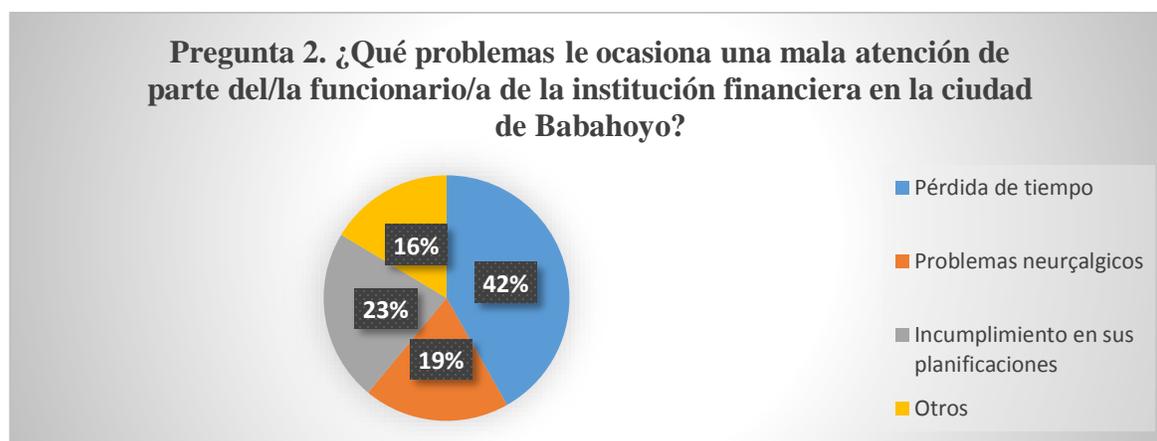


**Análisis:** Los encuestados de cuenta corriente indican no estar satisfechos por la atención recibida acorde a su institución financiera de elección con un 45%, el 55% de la ciudadanía que guarda sus ahorros indica si estar satisfechos con la atención recibida por los funcionarios de la entidad financiera de su elección.

**Pregunta 2. ¿Qué problemas le ocasiona una mala atención de parte del/la funcionario/a de la institución financiera en la ciudad de Babahoyo?**

**Tabla 3:11. Pregunta 2.**

<b>Pérdida de tiempo</b>	<b>74</b>	<b>42%</b>
<b>Problemas neurálgicos</b>	<b>34</b>	<b>19%</b>
<b>Incumplimiento en sus planificaciones</b>	<b>40</b>	<b>23%</b>
<b>Otros</b>	<b>29</b>	<b>16%</b>
<b>Total</b>	<b>177</b>	<b>100%</b>



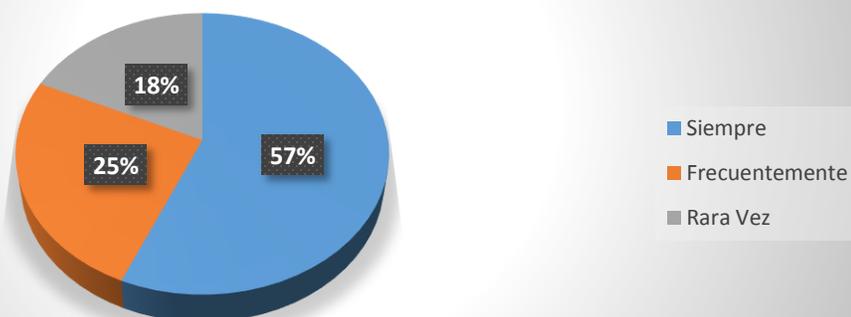
**Análisis:** De los 177 encuestados, el 42% referente a 74 clientes de las instituciones financieras, mantienen un problema por la pérdida de tiempo donde se percibe no haber indicios de mejorar esta situación de parte de la institución financiera en estudio, el 19% referente a 34 encuestados, han obtenido problemas neurálgicos por el tipo de atención recibida, el 23% referente a 40 encuestados, pierde el tiempo planificado según actividades por recibir una mala atención de parte del talento humano de la institución en estudio. El 16% referente a 29 clientes indica que los problemas son otros según los consultados.

**Pregunta 3. ¿Usted ha emitido comentario alguno sobre el trato recibido por el/la funcionario/a de la entidad financiera de su elección?**

**Tabla 3:12. Pregunta 3**

<b>Siempre</b>	<b>100</b>	<b>57%</b>
<b>Frecuentemente</b>	<b>45</b>	<b>25%</b>
<b>Rara Vez</b>	<b>32</b>	<b>18%</b>
<b>Total</b>	<b>177</b>	<b>100%</b>

**Pregunta 3. ¿Usted ha emitido comentario alguno sobre el trato recibido por el/la funcionario/a de la entidad financiera de su elección?**



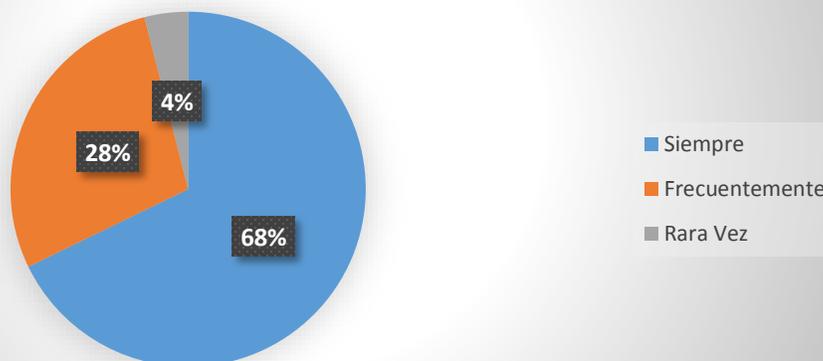
**Análisis:** El 57% de los encuestados referente a 100 personas intervenidas, indican que si han emitido comentarios sobre la atención recibida a cargo del talento humano, el 25% referente a 45 personas indican no haberlo hecho y el 18% referente a 32 clientes de estas entidades financieras indican que a veces lo han hecho pero de ahí no lo han realizado.

**Pregunta 4. ¿Usted ha sido víctima de un trato des-cordial y de falta de calidez a cargo del personal de la entidad financiera de su elección?**

**Tabla 3:13. Pregunta 4.**

<b>Siempre</b>	<b>120</b>	<b>68%</b>
<b>Frecuentemente</b>	<b>50</b>	<b>28%</b>
<b>Rara vez</b>	<b>7</b>	<b>4%</b>
<b>Total</b>	<b>177</b>	<b>100%</b>

**Pregunta 4. ¿Usted ha sido víctima de un trato des-cordial y de falta de calidez a cargo del personal de la entidad financiera de su elección?**



**Análisis:** De los 177 encuestados el 68% referente a 120 clientes, han recibido en más de una ocasión trato des-cordial y falta de calidez a cargo del talento humano de la entidad financiera de su elección, el 28% referente a 17 clientes indica no haber sido víctima de este tipo de trato y el 4% indican que a veces han sido víctimas de un maltrato derivado por el talento humano de la institución financiera en estudio.

**Pregunta 5. ¿Cuál sería la solución según su opinión de romper este tipo de maltrato psicológico a usted como cliente de la entidad financiera de su elección?**

**Tabla 3:14. Pregunta 5**

<b>Despido absoluto</b>	<b>51</b>	<b>29%</b>
<b>Capacitación</b>	<b>43</b>	<b>24%</b>
<b>Llamado de atención</b>	<b>35</b>	<b>20%</b>
<b>Amonestación por mal servicio</b>	<b>48</b>	<b>27%</b>
<b>Total</b>	<b>177</b>	<b>100%</b>



**Análisis:** El 29% del total de los encuestados referente a 51 clientes de las entidades financieras, indican que la mejor solución sería el despido absoluto. El 24% referente a 43

clientes de estas entidades, indican que deben capacitar al personal, el 20% referente a 35 personas indican que un llamado de atención bastaría para que la atención al cliente sea de calidad y calidez, el 27% referente a 48 clientes, indican que se debería amonestar fuera de cualquier otra decisión al mal talento humano, solo así se podrá dar solución a este problema.

**Pregunta 6. ¿Le gustaría ser parte de un programa de capacitación de atención al cliente?**

**Tabla 3:15. Pregunta 6.**

<b>Si</b>	<b>156</b>	<b>90%</b>
<b>No</b>	<b>21</b>	<b>10%</b>
<b>Total</b>	<b>177</b>	<b>100%</b>



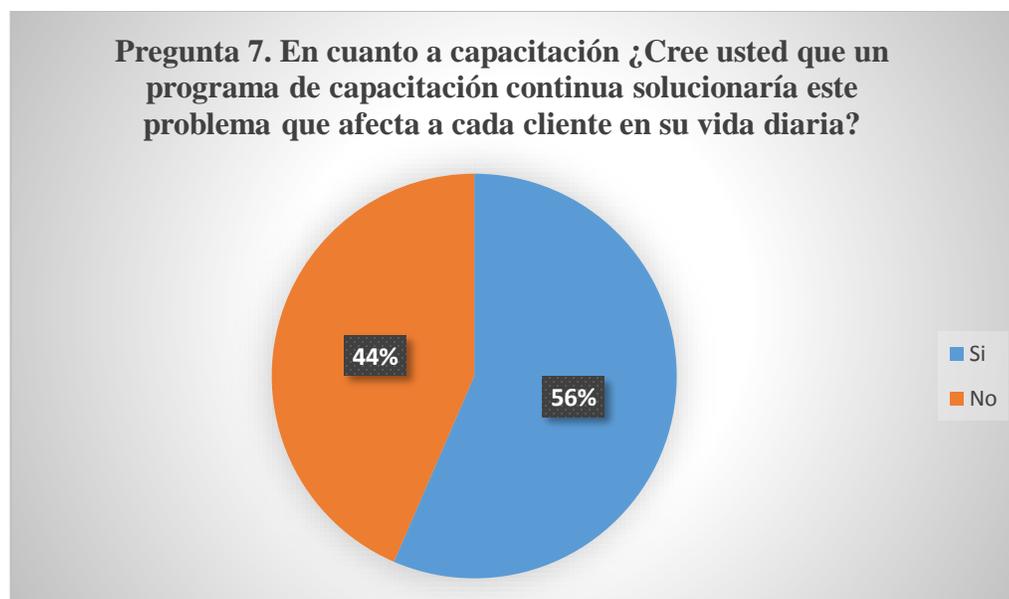
**Análisis:** De los 177 encuestados el 88% de los encuestados referente a 156 intervenidos, indican que si les gustaría ser parte de un programa de capacitación en

atención al cliente, con este tipo de capacitaciones, tanto ellos como los funcionarios de las entidades financieras de su elección estarían al tanto de cómo se debe tratar un cliente y que en este punto si supieran que los problemas personales se dejan en casa, y que en el trabajo hay que ser profesional y no cualquier mediocre, el 12% referente a 21 intervenidos, indican que no les gustaría ser parte de este tipo de capacitaciones porque según ellos eso no sirve para nada y lo que se pierde es el tiempo.

**Pregunta 7. En cuanto a capacitación ¿Cree usted que un programa de capacitación continua solucionaría este problema que afecta a cada cliente en su vida diaria?**

**Tabla 3:16. Pregunta 7**

Siempre	<b>100</b>	<b>56%</b>
Frecuentemente	<b>77</b>	<b>44%</b>
Total	<b>177</b>	<b>100%</b>



**Análisis:** en base a la pregunta 7, el 56% referente a 100 clientes intervenidos indican que un programa de capacitación continuo, ayudaría mucho a resolver este tipo de problemas, el 44% referente a 77 personas indican no hacerlo.

### 2.5.3. Análisis de Resultados

En base al grupo de preguntas abiertas y cerradas, los clientes de las dos instituciones financieras (banco pichincha y COAC Juan Pio de Mora), indican que todos los funcionarios, en la mayoría de los casos, llevan consigo problemas de diferentes índoles, entre ellos, los que reflejan gastos mensuales superiores al sueldo percibido, para esto ante su problema de deuda, reflejan su ira por tanto cliente que o solo va a la consulta de un mismo fin, esto hace que cada funcionario/a colapse en determinado lapso de tiempo y genere algún tipo de maltrato.

Para los funcionarios no hay excepciones, tanto los de Servicios Bancarios, como la gerencia o la persona de limpieza, en su mayor parte de tiempo están aburridos o eso reflejan con sus actitudes, otros no solo mantienen problemas de deudas, mantienen diversos problemas, o que la renta, o que los hijos, o que los padres o que el esposo o que el novio, lo que hace de su temperamento un verdadero volcán en erupción.

Para (Snell, 2007) estos autores indican que la competencia por medio de las personas, es el tema de generar un problema.

Antes de cualquier problema, la planeación estratégica implica un conjunto de procedimientos para tomar decisiones sobre los objetivos a largo plazo y las estrategias de la organización. En este punto se enfoca en especial en como la empresa compañía o razón social tomara cartas en este asunto respecto a sus competidores para lograr la supervivencia, el valor y el crecimiento personal a largo plazo, en comparación con los planes estratégicos, la planeación de recursos humanos es el proceso de anticipar y hacer provisiones ante el ingreso de personas a una organización, su estancia en ella y su salida de la misma. En conjunto, el propósito de ambos tipos de planeación es ayudar a los gerentes a desplegar los recursos humanos de manera tan efectiva como sea posible, en el lugar y el momento en que se les necesite, para lograr los objetivos de la organización.

Para entender lo que estos autores indican, hay que analizar como las organizaciones formulan planes para su futuro, los gerentes de RRHH deben ocuparse de

entretener el Departamento de RRHH y la planeación estratégica, podrá definir que los Recursos Humanos, entiendan que su accionar no es idóneo para este tipo de procesos en base a la atención al público.

## **CAPÍTULO IV**

### **ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA ATENCION AL CLIENTE DEL BANCO DEL PICHINCHA Y COAC JUAN PIO MONTUFAR DE LA CIUDAD DE BABAHOYO DE LA PROV. DE LOS RIOS**

#### **4.1. Objetivo General de la Propuesta**

Establecer las Estrategias Para Mejorar La Atención Al Cliente Del Banco Del Pichincha Y COAC Juan Pio Montufar De La Ciudad De Babahoyo De La Prov. De Los Ríos.

#### **4.2. Objetivos Específicos**

- Verificar el tipo de atención al cliente y sus beneficios hacia el ciudadano común que mantiene una cuenta de ahorros en las dos instituciones en estudio.
- Verificar cual es el verdadero beneficio que conlleva a que la situación actual
- Elaborar las estrategias de mejoras de atención al cliente

#### **4.3. Justificación**

En base al sistema analítico a generarse en el desarrollo de la investigación de atención al cliente, se pretende lograr un tipo de análisis que determine como se está procediendo y a su vez como se sigue procediendo en la atención al cliente, en base a la

intervención de la investigadora y en conocimiento de todos los funcionarios de atención al cliente tanto de la COAC Juan Pío de Mora y del Banco Pichincha.

#### **4.4. Análisis del entorno**

##### **4.4.1. Análisis del talento humano institucional**

En base a este subtema, se analizan la situación por individual de cada institución financiera en estudio, para esto se verifica la realidad actual de cada institución por acción del talento humano.

#### **Banco Pichincha:**

El talento humano de esta institución, mantiene problemas con los clientes cuando:

- El cliente va a consultar sobre el desbalance en su cuenta.
- El cliente emite reclamo por mala atención de parte de las cajeras/os.
- El cliente emite reclamo, cuando hay abuso del o la profesional a cargo del área de interés del cliente.
- El cliente por asuntos ajenos, no ha podido solucionar problemas de préstamos.
- El cliente desea reactivar una cuenta cerrada.
- El cliente ha recibido depósitos por estafas de terceros y esto ocasiona pago por cheques ajenos a su círculo social y tipo de negocios.
- El cliente necesita reactivar una cuenta cerrada por prevención, pero le solicitan la misma documentación, a la apertura de una cuenta nueva.

- El cliente emite bloquear depósitos en cheques o transferencia para quedar solo con la opción de depósitos en efectivo.

En el primer caso de consulta de desbalance, son muchos los clientes que bajo denuncias a la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS), han generado el descontento de la atención del Banco Pichincha, por depósitos en cheques en cuentas de ahorro futuro, de lo cual la institución lo que afirma es que el cliente anda en negocios extraños y esto le ha ocasionado este tipo de problemas, sin que la SBS al final genere una solución al cliente, sumado a esto el abuso por mala atención y acusaciones directas al cliente algo penado por la Ley Civil y Penal.

En el caso de la atención de los cajeros/as, los clientes en ocasiones emiten consulta de donde deben seguir cierto proceso para poder culminarlo, la atención del cajero/a en vez de comunicar (busque ayuda e atención al cliente), generan miradas agresivas y malas actitudes que lo único que dejan ver ante el cliente es la escasa habilidad y control en las relaciones humanas a nivel organizacional.

Según (STEPHENS, 2010), indica que las relaciones interpersonales que todo administrador o servidor público de instituciones publica con origen privado como las instituciones financieras, deben desempeñar deberes que tienen una naturaleza ceremonial y simbólica.

Cuando el rector de una universidad entrega títulos en una ceremonia de graduación, o un supervisor de fábrica guía a un grupo de estudiantes preparatorianos en una gira por la planta, está desempeñando un papel decorativo. Todos los administradores tienen un papel de liderazgo que incluye la contratación, capacitación, motivación y disciplina de los empleados. El tercer papel dentro del agrupamiento interpersonal es el de enlace. Mintzberg describe esta actividad como el contacto con personas externas que proporcionan información al administrador. Pueden ser individuos o grupos dentro o fuera de la organización. El gerente de ventas, que obtiene información del gerente de personal en su propia compañía, tiene una relación de enlace interno. Cuando ese gerente de ventas tiene contactos con otros ejecutivos de ventas por medio de una asociación de la rama de mercadotecnia, tiene una relación de enlace externo.

En el caso de información de la competencia por así decirlo, todos los funcionarios de una institución financiera, reciben y seleccionan, en cierto grado, información de organizaciones e instituciones fuera de la suya. Esto suele efectuarse por medio de la lectura de revistas o platicando con otros para saber de los cambios en los gustos del público, qué pueden estar planeando los competidores y cosas semejantes. Mintzberg llamó a esto el papel de seguimiento. Los administradores también actúan como conducto para transmitir información a los miembros de la organización e institución. Este papel de difusor. Además, los administradores desempeñan un papel de voceros cuando representan a la organización ante extraños. (STEPHENS, 2010).

Por último, Mintzberg identificó cuatro papeles que giran alrededor de la toma de sesiones, en el papel de empresario, los administradores inician y supervisan nuevos

proyectos que mejoran el desempeño de la institución. Como manejadores de disturbios, llevan a cabo acciones correctivas en respuesta a problemas no previstos con anterioridad. Como asignadores de recursos, los administradores son responsables de asignar recursos humanos, físicos y monetarios. Por último, los administradores desempeñan el papel de negociadores, cuando discuten y negocian con otras unidades para obtener ventajas para su propia unidad. Este tipo de lineamientos generan el análisis de los demás problemas percibidos por los clientes en el Banco Pichincha, agencia Babahoyo.

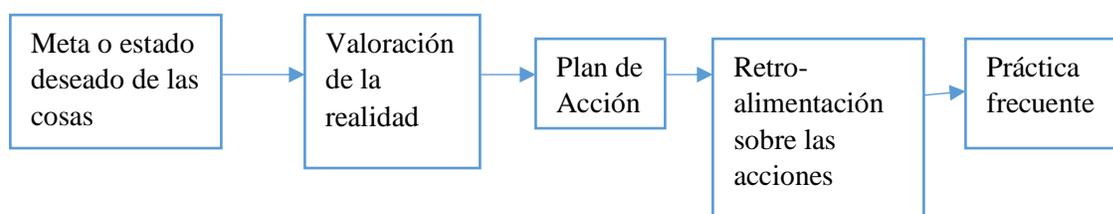
En el caso de la Cooperativa de Ahorro y crédito Juan Pío de Mora se emiten los siguientes problemas en la atención al cliente:

- El cliente percibe tensión en la atención al cliente.
- El cliente recibe de vez en cuando atención deshumana de parte del talento humano de esta institución.
- El cliente recibe de vez en cuando mala atención de parte de Banco de servicios de parte de la institución.
- El cliente recibe desinformación de parte del personal de seguridad.

En este caso, los problemas son menores comparados con los que se perciben en la institución del Banco Pichincha. Esto conlleva a generar una interrogante, ¿porque si una institución que es menor en tamaño y nivel financiero, presenta mejor grado y experiencia en atención al cliente, la de mayor tamaño mantiene personal con falta de compromiso en la atención al cliente?

Esta interrogante conlleva a diagnosticar un problema habitual de las grandes empresas, sin definición de producto o línea de negocio. El cual es que mientras más crecen financieramente, se va quedando en el camino la importancia de asuntos como la atención al cliente donde la calidad y calidez presentada a un inicio al descuidarse se pierde en casi su totalidad.

Se pretende que bajo la propuesta, se pueda obtener resultados de parte del talento humano de las instituciones en estudio, y estas pueden generar resultados favorables ante la situación presente, donde cada cliente tiene un comentario favorable y desfavorable para la institución, la contaminación de una mala actitud en la atención al cliente, conlleva a que las ciudadanas y ciudadanos que laboran en estas instituciones financieras, se conviertan en el problema, donde el intercambio de humores perjudica al cliente y este por obtener un mal servicio, genera una mala actitud y aptitud hacia sus semejantes.



**Figura 4:20. Modelo para el mejoramiento de las habilidades interpersonales**

#### 4.4.2. Capacidad del Recurso humano institucional

Dentro de las dos instituciones, la capacidad observada y analizada son las siguientes:

**Habilidades técnicas:** Las habilidades técnicas en el caso del Banco del Pichincha, no constituyen la capacidad de aplicar el conocimiento especializado o experiencia. En este punto cuando se piensa en las habilidades de profesionales a cargo de la atención al cliente son las mejores, estas al aplicarse generan incertidumbres, de lo cual la experiencia no es el fuerte de cada talento humano, la falta de capacitación continua en relaciones humanas a nivel civil y a nivel empresarial generan los problemas ya percibidos. Por medio de una extensa educación formal, se cree que estos funcionarios han adquirido los conocimientos y la práctica especiales de su campo profesional. Desde luego, los profesionales no tienen un monopolio sobre las habilidades técnicas, y éstas no tienen que aprenderse en escuelas o por medio de programas formales de capacitación. Todos los trabajos requieren de alguna experiencia especializada, y muchas personas desarrollan estas habilidades técnicas en el trabajo.

En este punto no todo es malo, son muchas las capacidades técnicas que se presentan a la hora de la atención al cliente en esta institución, el inconveniente analizado esta en los problemas que cada funcionario presenta en su vida diaria, del cual estos no saben separar los mismos del área laboral, haciendo crecer de esta forma la buena atención o mala atención percibida por cada cliente.

En el caso de la COAC Juan Pío de Mora, la situación por habilidades técnicas, es algo similar a la del Banco del Pichincha, pero en esta institución, los inconvenientes entre el talento humano no es el principal problema, la principal molestia para los clientes en este caso es la atención hacia el teléfono, o a los correos institucionales, que hacen del funcionario presa fácil de la tecnología y restan la calidad de atención al cliente. Otro problema latente es la falta de lineamientos de ideas de atención al cliente, no todos los profesionales de esta institución son capacitados para el puesto que ocupan, lo que se refleja a la hora de pedir un servicio financiero y estos tardan más de lo normal.

En ambos casos acorde a las habilidades técnicas, la insensatez del talento humano que cree o ser objetos de análisis de los clientes, los conllevan a ser profesional a medias según la opinión ciudadana, pero no todo es malo, el beneficio de poder efectuar ahorros, posibles préstamos para emprendimientos de compra o de producción, la facilidad que el Banco y la COAC dan a sus clientes, podrían recompensar en algo el problema de atención de baja calidad y calidez percibida por cada cliente que mantienen sus ahorros en estas instituciones financieras.

**Habilidades humanas:** En este punto las dos instituciones, mantienen algo de capacidad para trabajar con otras personas, comprenderlas y en casos exclusivos motivarlas, tanto individualmente como en grupos, pero el hecho en este punto es que, muchos de estos funcionarios, no cumplen con estos ideales, de lo cual no se los pueden indicar como profesionales del punto de perspectiva técnica, por incompetentes desde el punto de vista interpersonal. Por ejemplo, pueden ser oyentes pasivos, incapaces de

comprender las necesidades de otras personas, o tener dificultades para manejar conflictos. Puesto que estos funcionarios carecen de dinamismo en muchas formas de actuar lo que conlleva a que analicen su comportamiento y desarrollen sus habilidades humanas de comunicar, motivar y delegar.

**Habilidades conceptuales:** Los funcionarios cuentan con la capacidad mental de análisis y diagnóstico de las situaciones complejas del servicio al cliente. Éstas son las habilidades conceptuales, pero no son aplicadas al 100% dentro de la institución y por ende no están beneficiando del todo a los clientes. Por ejemplo, la toma de decisiones requiere que los administradores descubran los problemas, identifiquen opciones que puedan corregirlos y evalúen estas alternativas a fin de seleccionar la mejor. Los administradores pueden ser competentes a nivel técnico e interpersonal, pero pueden fracasar a causa de su incapacidad para procesar e interpretar racionalmente la información. (AMAYA, 2010).

#### **4.4.3. Planificación y Gestión**

Según (Carrasco, 2009), la gestión de procesos acorde a planificación del servicio al cliente a cargo del talento humano de cada institución financiera en estudio, conlleva a profundizar el tema, donde este autor indica lo siguiente:

La gestión de procesos es una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes.

La gestión de procesos con base en la visión sistémica apoya el aumento de la productividad y el control de gestión para mejorar en las variables clave, por ejemplo, tiempo, calidad y costo. Aporta conceptos y técnicas, tales como integralidad, compensadores de complejidad, teoría del caos y mejoramiento continuo, destinados a concebir formas novedosas de cómo hacer los procesos. Ayuda a identificar, medir, describir y relacionar los procesos, luego abre un abanico de posibilidades de acción sobre ellos: describir, mejorar, comparar o rediseñar, entre otras. Considera vital la administración del cambio, la responsabilidad social, el análisis de riesgos y un enfoque integrador entre estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología.

En este punto hay que entender que no solo la gestión y planificación a cargo de la gerencia o del comité administrativo es lo primordial en la administración de recursos humanos, hay que entender que el talento nunca es suficiente y que la innovación por la adquisición de nuevos conocimientos es deber de cada institución que mantienen personal a cargo y que este grupo de profesionales deba atender a los clientes que benefician a la empresa e institución.

Según (MAZWELL, 2007), indica que:

La responsabilidad del talento humano en la atención al cliente, debe ser fortalecida, el costo por adquisición de conocimientos a cargo de la institución, no debe ir más allá del pensamiento de que mientras mejore servicio se brinde al cliente este, generara mejores réditos a la empresa e institución.

Las compañías que sí se concentran en la satisfacción de los clientes son aquellas que han definido la calidad de forma operativa. El libro de La Calidad de los servicios a los Clientes (DENTON, 2001), examina la forma en que proveedores de servicios de diversas especialidades consiguen dar calidad a su servicio. Entre estos proveedores de primera fila aparecen American Airlines, American Express, Byerly's, Domino's Pizza, Hallmark, L.L. Bean, Nordstrom, SRC, la Distribución de la Southland Corporation, Tandy y Wal-Mart. Todas estas empresas tienen una filosofía que las guía. Han elegido conscientemente la inversión en la satisfacción de los clientes, convirtiéndola en su meta corporativa.

Algunas de las técnicas para la satisfacción de los clientes son sutiles, otras son evidentes. Algunas implican un compromiso en tiempo de gestión, mientras otras se concentran en una extensa supervisión de las necesidades y actitudes de los clientes. Analizaremos más tarde los diversos aspectos de la satisfacción del cliente pero, de momento, veremos una muestra de la variedad de métodos disponibles para conseguirla, así como algunos de los beneficios posibles si se invierte en ella.

De igual modo que hay muchas maneras de supervisar la satisfacción de los clientes, está claro que el hacerlo es crítico a la hora de mantener el servicio por ellos deseado. La supervisión permite a las empresas ofrecer la calidad y mercancía que esperan los clientes, y suministrar servicios que tengan significado para esos clientes.

La supervisión de la calidad del servicio es importante, pero no es suficiente por sí misma para garantizar el éxito a largo plazo y la satisfacción de los clientes. El servicio

depende, más que la fabricación, de las personas. No son las máquinas las que generan los servicios, sino las personas.

Si se desea que los empleados encargados de atender al cliente del Banco Pichincha en Babahoyo y De la COAC Juan Pío de Mora de la misma ciudad comprendan su papel en el desarrollo de la satisfacción de estos clientes, la formación y motivación son esenciales, pero la necesidad de normas y verificaciones es de igual importancia.

Un ejemplo claro es American Express cree que gran parte de su éxito en los servicios se debe a su énfasis en las verificaciones y mediciones de los mismos. El seguimiento de las estadísticas se efectúa en más de cien mediciones de servicio. A su vez, estas medidas se efectúan en cada uno de los países en que opera American Express.

Una vez se ha recogido toda la información, se envían informes mensuales de rendimiento a todo el personal en todo el mundo. Estos informes se revisan para determinar formas de mejorar el rendimiento. American Express ha establecido unas normas muy altas. Cualquier ejecutivo en cuyo departamento el rendimiento haya sido inferior al 98%, deberá explicar lo que ha ido mal y lo que está haciendo para corregir el problema. (LAUDON, 2008).

#### **4.5. Características relevantes en el concepto de organizar**

Según (STEPHENS, 2010), las características del concepto de organizar dentro de la institución conlleva a la explicación del comportamiento organizacional, para esto vemos

según el aporte de este autor lo siguiente:

Se ha dado demasiado énfasis al estudio de las características individuales de la gente. No estamos diciendo aquí que los valores, las actitudes, la personalidad y similares características personales sean inadecuados para entender el comportamiento organizacional.

Más bien, nuestra posición es que se obtiene un punto de vista bastante más rico si se observan las relaciones estructuradas entre los individuos en las organizaciones y la forma en que esas relaciones limitan y permiten que ocurran determinadas acciones.

Las organizaciones vienen con una enormidad de mecanismos de control, formales e informales que, en efecto, modelan, dirigen y restringen en gran medida el comportamiento de sus miembros. Veamos unos cuantos ejemplos.

Casi todas las organizaciones tienen documentación formal que limita y modela el comportamiento, como políticas, procedimientos, reglas, descripciones de puestos e instrucciones para el trabajo. Esta documentación formal fija normas de comportamiento aceptable e inaceptable. Si usted conoce las principales políticas de una organización y tiene copia de una descripción específica de un puesto, ya tiene una enorme ventaja para predecir una gran parte del comportamiento en el trabajo de ese empleado específico.

Las organizaciones también diferencian roles en sentido vertical creando niveles de administración. Al hacerlo así, crean relaciones jefe-subordinado que restringen el comportamiento del subordinado. En nuestras vidas fuera del trabajo, no tenemos jefes que nos puedan decir qué debemos hacer, nos evalúen y hasta nos despidan. Pero la mayoría de nosotros sí lo tiene en el trabajo. Y recuerde, los jefes evalúan el desempeño del empleado y, por lo general, controlan la asignación de recompensas. Así que, si yo sé cuál es el comportamiento que prefiere su jefe, puedo anticipar el comportamiento que más probablemente adoptará usted.

El concepto de “organización” es una idea artificial. Las organizaciones tienen propiedades físicas como edificios, oficinas y equipo, pero esto tiende a pasar por alto el hecho obvio de que las organizaciones en realidad no son nada, excepto un conjunto de individuos. Como tales, las acciones organizacionales son sólo las acciones combinadas de los individuos. En esta sección argumentamos que mucho del comportamiento organizacional puede verse como una colección de esfuerzos realizados por un conjunto de actores semi-independientes.

Una observación casual nos lleva a todos a la conclusión obvia de que no hay dos personas en el mismo puesto que se comporten exactamente de la misma forma. Aun en puestos muy programados, como el trabajo en la línea de ensamble de una fábrica de automóviles o el procesamiento de reclamaciones en una aseguradora, varía el comportamiento de los empleados. ¿Por qué? ¡Diferencias individuales! Los estudiantes

universitarios ciertamente entienden y actúan sobre esta realidad cuando eligen sus materias.

Si hay tres profesores que enseñan el curso de contabilidad 101 a la misma hora del día, la mayoría de los estudiantes interrogará a sus amigos para conocer las diferencias entre los profesores. Aunque enseñen el mismo curso que se describe en el catálogo universitario, los profesores gozan de un grado considerable de libertad respecto de la forma en que satisfarán los objetivos del curso. Los estudiantes lo saben y tratan de adquirir información precisa que les permita seleccionar entre los tres. De manera que, a pesar de que los profesores estén enseñando el mismo curso y de que el contenido de ese curso se defina explícitamente en el programa oficial de la organización (el catálogo universitario), los estudiantes (y todos los demás) sabemos que es indudable que el comportamiento de estos tres profesores varíe entre uno y otro-

En este punto las características de organización no deben recibir este tipo de actitudes de los profesionales que laboran en estas instituciones:

- Llego tarde al trabajo y se me paga por ello.
- Salgo temprano del trabajo y se me paga por ello.
- Me tomo largas pausas/almuerzos y se me paga por ello.
- Llamo para avisar que estoy enfermo y obtener permiso por un día cuando no estoy enfermo.
- Utilizo el teléfono de la compañía para hacer llamadas personales de larga distancia.

- Hago trabajos personales en horas de la compañía.
  - Utilizo la copiadora de la empresa para mi uso personal.
  - Mando cosas personales por correo utilizando el servicio postal de la compañía.
  - Me llevo a casa artículos o mercancía de la empresa.
  - Doy artículos o mercancía de la empresa a amigos, o permito que mis amigos se los lleven sin decir nada.
  - Solicito reembolso por alimentos, viajes u otros gastos que realmente no consumí ni hice.
  - Utilizo el automóvil de la compañía para negocios personales.
  - Llevo a mi pareja a comer fuera y lo cargo en la cuenta de gastos de la empresa.
  - Llevo a mi pareja a los viajes de negocios y cargo los gastos a la compañía.
  - Acepto regalos de clientes/proveedores a cambio de proporcionarles negocios.
- (LUSIER, R.N, 2002).

#### **4.5.1. Planificación Estratégica del Departamento de RRHH**

Acorde a cada institución en estudio (Banco Pichincha, COAC Juan Pío de Mora, Babahoyo), se debe entender que cada organización forma un sistema de dos partes que interactúan entre sí. Pero que poseen cada uno de los límites claros y precisos. Por ejemplo, el cuerpo humano es un sistema compuesto de subsistencias como el respiratorio, el digestivo, el circulatorio etcétera. Dentro de estos aspectos, si el comportamiento humano de una institución está afectando a los clientes de la otra institución, el simple comentario de tal acción, podría generar que muchos clientes analicen beneficios de cada institución financiera y requieran además del servicio un buen trato donde la calidad y calidez del

servicio haga sentir bien a los clientes y estos se sientan atendidos como los ciudadanos más importantes a cargo del talento humano, pero al no suceder esto, el cliente suma dentro de sus problemas la carga psicológica del trato inefectivo a cargo del talento humano de la institución y genera frustración dentro del ser humano que percibió dicho proceder a cargo del funcionario de la institución financiera.

En este punto, dentro de la organización y planificación estrategia se deben seguir los siguientes pasos:

**Objetivos de la institución financiera:** Sociales, organizativos, funcionales y personales.

Los objetivos de la institución financiera conllevan a través de estos objetivos generar planificación en los fundamentos y desafíos, Preparación y selección, desarrollo y evaluación, compensación y evaluación y relaciones con el personal y evaluación de la cultura organizacional, en este punto la generación de un plan estratégico de capacitación conllevara a que se solucione posiblemente de raíz este problema a cargo del talento humano en el servicio al cliente a cargo del talento humano tanto del Banco Pichincha y de la COAC Juan Pio de Mora.



**Figura 4:21. Modelo de Administración de los recursos humanos y los subsistemas que lo componen**

Un modelo de sistemas describe la actividad de la administración de capital humano en términos de requerir insumos, transformarlos y convertirlos en productos. El especialista de recursos humanos verifica que sus acciones han sido adecuadas cuando los productos de su actividad son adecuados. Este proceso genera la realimentación, que es la posibilidad de contar con información para determinar si se ha obtenido el éxito o se ha sufrido un fracaso. En la práctica, los modelos de sistemas ayudan a identificar las variables básicas. Después de considerar la nueva información como un insumo, los especialistas determinan

cuál es el producto que desean obtener. Cuando se conocen los insumos y los productos, las personas que tienen a su cargo la toma de decisiones utilizan sus conocimientos sobre administración de capital humano para obtener los resultados que desean de la manera más eficiente. A fin de verificar si están logrando el éxito, a menudo obtienen realimentación.

La forma de entender la actividad de la administración de personal en términos de sistemas implica en primer lugar conocer las fronteras del sistema: el punto donde se inicia el ambiente externo. El ambiente o entorno constituye un elemento importante porque la mayor parte de los sistemas son abiertos. Un sistema abierto es el que puede ser afectado por el ambiente o entorno en que opera. Las organizaciones y las personas son influidas por el entorno en que operan y, por lo tanto, son sistemas abiertos.

Asimismo, el departamento de capital humano es un sistema abierto porque influyen sobre él muchos elementos de la sociedad en general. El análisis siguiente de un modelo de sistemas explica el papel o función de los principales subsistemas de la administración de capital humano, y sirve a su vez como introducción a las cinco partes que integran el presente texto.



**Figura 4:22. Modelo simplificado de insumos y productos en un sistema de administración de capital humano**

#### **a) Fundamentos y desafíos**

La administración de capital humano enfrenta numerosos desafíos en su relación con el personal. El básico es contribuir a que la organización mejore su eficacia y eficiencia de manera ética y socialmente responsable. Otros desafíos son la creciente internacionalización de la actividad económica, el incremento en la competencia entre diversas corporaciones y las presiones que ejercen determinados sectores oficiales. Para enfrentar estos desafíos se requiere que el departamento de administración de capital humano se organice de manera que pueda alcanzar sus metas y apoye de forma adecuada las labores de los gerentes operativos.

#### **b) Preparación y selección**

Para ser eficiente, la administración de los recursos humanos requiere una adecuada base de información. Cuando carecen de ésta, los integrantes del departamento enfrentan

serias limitaciones para llevar a cabo sus responsabilidades. A fin de contar con un sistema de información sobre recursos humanos, el administrador de capital humano adquiere datos sobre cada puesto de la empresa, así como las necesidades a futuro en términos de personal. Mediante esta información, los especialistas pueden asesorar a los gerentes en el proceso de diseño de los puestos que supervisan y encontrar maneras de hacer que esos puestos sean más productivos y satisfactorios. Las estimaciones de las necesidades de recursos humanos a mediano y largo plazos permiten a los gerentes y al departamento de personal tomar una posición proactiva en el proceso de reclutamiento y selección de los nuevos trabajadores.

### **C. Desarrollo y evaluación**

Una vez contratados, los nuevos empleados se incluyen en un programa de inducción tanto de la empresa como de su puesto y se les orienta sobre las políticas y procedimientos de la compañía. En ese punto ocupan sus puestos de trabajo y, de acuerdo con un diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo, reciben la capacitación necesaria para ser productivos. También por medio de una base de datos del personal se busca cubrir vacantes de muchos puestos mediante promociones internas y no por contrataciones externas. Los resultados conducen a una fuerza de trabajo más eficaz. Para calificar el desempeño de los empleados se llevan a cabo evaluaciones periódicas.

Mediante éstas la empresa proporciona a los trabajadores retroalimentación sobre su desempeño y puede ayudar también a los gerentes operativos a identificar aspectos que es necesario corregir.

## **D. Compensación y protección**

Un elemento esencial para mantener y motivar a la fuerza de trabajo es la compensación adecuada. Los empleados deben recibir sueldos y salarios justos a cambio de su contribución productiva. Cuando sean adecuados y aconsejables, los incentivos deben cumplir una función importante. En los casos en que la compensación sea insuficiente es probable que surja una alta tasa de rotación de personal. Si la compensación es demasiado alta, la compañía puede perder su capacidad de competir en el mercado.

La compensación moderna cubre aspectos que van más allá del pago mismo. Las prestaciones están convirtiéndose en un elemento de creciente importancia en el paquete total de compensaciones, las cuales se deben mantener a un nivel conveniente con la productividad del empleado, para que la compañía retenga su fuerza de trabajo y conserve su capacidad de competir.

La organización necesita proteger a sus integrantes de los riesgos de su labor. Mediante programas de salud y seguridad, el departamento de personal no sólo garantiza un ambiente de trabajo exento de riesgos, sino que da cumplimiento a las disposiciones legales sobre el área. En muchas ocasiones, la estrecha cooperación entre el departamento de personal y los gerentes operativos es la única manera de lograr las metas que se persiguen en este campo.

## **E. Relación con el personal y evaluación**

Para mantener una fuerza de trabajo efectiva se requiere más que un pago justo y contar con instalaciones adecuadas. Los empleados necesitan motivación, y el departamento de capital humano es en gran medida responsable de garantizar la satisfacción del personal con su trabajo. Los problemas individuales y las fricciones interpersonales pueden conducir a la necesidad de establecer sistemas de asesoría o de aplicar medidas disciplinarias. También en esta área el administrador de recursos humanos puede dar buena asesoría a los gerentes operativos. Para mejorar la productividad de la empresa y mantener los niveles de satisfacción se emplean mecanismos de comunicación, que mantienen informados a los distintos integrantes de la organización.

Al igual que cualquier otro sistema operativo, el departamento de capital humano necesita evaluar sus éxitos y aprender a identificar sus errores. Por esta razón los departamentos de personal se someten a auditorías periódicas para determinar

### **4.5.2. Organización Formal**

Dentro de la organización formal, las instituciones en estudio deben tener en cuenta los siguientes pasos en la organización del talento humano de cada institución financiera.

**El enfoque estratégico.** La administración de capital humano debe contribuir al éxito estratégico de la organización. Si las actividades de los gerentes operativos y del departamento de recursos humanos no contribuyen a que la organización alcance sus objetivos estratégicos, los recursos no se están empleando de manera eficiente.

**Enfoque de los recursos humanos.** La administración de capital humano es la administración de la labor de individuos concretos. La importancia y dignidad de cada persona nunca debe sacrificarse a necesidades mal entendidas. Sólo una cuidadosa atención de éstas permite a la organización crecer y prosperar.

**Enfoque administrativo.** La administración de capital humano es responsabilidad de cada uno de los gerentes de una organización. El departamento de personal existe para asesorar y apoyar con sus conocimientos y acciones la labor de los gerentes.

En último término, el desempeño y bienestar de cada trabajador son una responsabilidad dual del supervisor del trabajador y del departamento de recursos humanos.

**Enfoque de sistemas.** La administración de capital humano forma parte de un sistema, que es la organización. Por esa razón, las actividades del departamento de personal se deben evaluar con respecto a la contribución que logran a la productividad general de la organización. En la práctica, los expertos deben reconocer que los modelos de administración de recursos humanos constituyen un sistema abierto de partes que se relacionan entre sí: cada parte afecta a las demás y a su vez es influida por el entorno o ambiente exterior.

**Enfoque proactivo.** Los administradores de capital humano de una empresa pueden incrementar su contribución a los empleados y a la organización anticipándose a los desafíos que van a enfrentar. Cuando las medidas que se toman son sólo reactivas, los

problemas tienden a complicarse y en general se pueden perder oportunidades de llevar a cabo acciones positivas.

Dado que la administración de capital humano es un sistema abierto, se ve afectada por el entorno en que opera. La evolución histórica de las técnicas administrativas y la aparición de nuevos niveles de profesionalismo en el campo son algunos de los elementos que forman parte de ese entorno. La sociedad, y la corporación misma, llevan a cabo continuos desafíos de la profesionalidad del administrador de capital humano. (WERTHER, 2008).

#### **4.5.3. Organización Informal**

El desafío esencial que enfrenta la sociedad es la mejora continua de las organizaciones, tanto públicas como privadas. El objetivo de la administración de capital humano es mejorar las aportaciones que las personas efectúan a las organizaciones.

Para llevar a cabo esta función, los gerentes operativos y los departamentos de recursos humanos necesitan alcanzar objetivos múltiples, que en ocasiones pueden estar encontrados entre sí. Los objetivos de carácter social, corporativo, funcionales y personales deben lograrse, pero sólo de manera que estén en consonancia con la organización a la que sirven. Estos objetivos se consiguen mediante diversas actividades de recursos humanos enfocadas a obtener, mantener, utilizar, evaluar y retener una fuerza de trabajo eficiente. Estas actividades son responsabilidad de todos los gerentes de la organización, aunque algunas o muchas de ellas pueden delegarse a especialistas del departamento de personal.

Las actividades de la administración de capital humano se pueden concebir en términos de sistemas de acciones interrelacionadas. Cada actividad afecta a las otras de manera directa o indirecta. Los gerentes y los especialistas de recursos humanos consideran la información y el personal de que disponen como los insumos esenciales.

Éstos se transforman mediante varias actividades para producir resultados que ayuden a la organización a lograr sus objetivos e incrementar su productividad. Tanto los gerentes operativos como los integrantes del departamento de personal adoptan una filosofía proactiva para la solución de los distintos asuntos que se relacionan con su actividad profesional.

Éstos además, deben considerar interactuar entre funcionarios y clientes para conllevar armonía entre las partes, siendo esta una estrategia informal, da resultados favorables para la institución que lo aplique y para el cliente que recibe este incentivo no económico pero si de formación.

#### **4.5.4. Cultura Organizacional y Tecnológica**

Las decisiones que han de tomarse desde la Dirección de Recursos Humanos a la hora de planificar plantillas deberían tener en cuenta los aspectos concretos de la operativa de las instituciones en estudios, donde se debe fomentar la cultura organizacional y tecnológica.

Antes de adoptar una política de Recursos Humanos y sistemas tecnológicos que pudiera redundar, ya sea inconsciente o voluntariamente, se debe ubicar una rotación de personal, esta alternativa conlleva a que los profesionales que utilizan la herramienta tecnológica tanto física y digital, puedan orientar y capacitar al personal que no cuenta con este tipo de conocimientos, esto conlleva a que el personal no se aburra de la rutina de estar en un puesto de trabajo y realice la misma actividad durante el periodo laboral, esta Estrategia de Proceso del grupo de trabajadores generaría una vinculación entre compañeros, beneficiaria a la empresa por tener un personal capacitado y que está en conocimientos de los procesos de la instituciones y al faltar un profesional, el personal no profesional pueda cubrir dicho puesto eventualmente y tal vez cubrirlo de forma continua.

Lo anteriormente mencionado, puede dar resultados de forma continua entre las instituciones y la vinculación con la comunidad, los resultados serían exitosos, pero este tipo de estrategias no serán del todo exitosas, si el talento humano, solo está pendiente de si su salario crecería, cuál sería la formación a recibir por la empresa, cual sea su perfil a futuro, temporalidad, y rotación del personal, en completa ignorancia o desvinculación de la Estrategia de Operaciones, con el efecto de someter a la plantilla a una gran tensión y poner en peligro los compromisos de la empresa en cuanto a producción o niveles de servicio.

Además de estos puntos, se debe considerar que las herramientas tecnológicas se deben controlar dentro de la institución, la interacción de la tecnología actual, teléfono tecnológico, computador y servidor WEB (Internet), en muchos casos es el causante de que

el servicio de calidad y calidez desaparezca, esto toma parte del tiempo de cada talento humano y conlleva a ocasionar adicción a este tipo de redes.

#### **4.5.5. Capacidad Logística**

La logística es utilizada en todos los aspectos de la vida, en este punto se puede identificar como el Layout<sup>1</sup> de los procesos continuos, enfoque del servicio ofertado.

El Layout organiza al grupo humano de una organización, se puede indicar que este es el sistema de logística de oficina, donde la gerencia y el jefe de talento humano organiza, controla, supervisa e identifica el buen o mal funcionamiento del talento humano en la atención al cliente. Las distintas combinaciones de una buena estrategia organizativa. En este caso el Layout, equipo y supervisión se orientan a llevar a cabo un proceso, en lugar de la obtención de un producto (servicio requerido por los clientes).

El sistema logístico existe en toda institución, empresa u organización y en este caso instituciones financieras, del cual al existir debería mantener una verdadera función del talento humano en la atención al cliente, pero en este caso no se verifica la aplicación de la misma y por ende esto genera resultados desfavorables, donde la falta de aplicación de logística organizacional dentro de las instituciones financieras generan menor rendimiento del talento humano y por ende un mal servicio al cliente.

---

#### 4.6. Inconsistencias en atención al cliente

La investigación de campo ha generado resultados, previstos al inicio de este desarrollo se han marcado en los siguientes aspectos:

**La falta de comunicación:** La comunicación tiene un papel fundamental entre las personas en su vida habitual, en la atención al cliente, tanto el Banco Pichincha y La COAC Juan Pío de Mora se comunica con sus clientes, pero no de forma social, sino bajo estándares que no funcionan en estos tiempos, en este punto estas instituciones financieras, no se comunican de forma concreta, la información brindada tiene rasos de tiempo, si el cliente desea mayor información de su cuenta o detalles consecuentes a la institución, el funcionario/a, solo hace que el cliente obtenga su servicio a medias y deje inconclusa la actividad informativa , lo que obliga al cliente, volver nuevamente y perder parte de su valioso tiempo.

**Lenguaje no verbal o paralenguaje:** Tal como se indicó antes, cuando los funcionarios/as de las instituciones financieras en estudio hablan con sus clientes, utilizan el lenguaje o comunicación verbal, inadecuado, en ocasiones el o la profesional utiliza un dialogo verbal y corporal que atrae al cliente y lo despide satisfecho, peor en muchas ocasiones el trato es diferente lo que se verifica como problemas personales de cada profesional que ocupa esta área en la institución financiera.

#### **4.6.1. Capacidad financiera en pro de capacitación continua**

Dentro del análisis de cobros por operaciones de transferencias o manejo de dinero, cada institución mantiene réditos diarios, quincenales, mensuales, trimestrales y anuales. En el caso del Banco del Pichincha esta institución financiera, a pesar de ser líder en el mercado en imagen, participación, productos y calidad de servicios, enfocando su esfuerzo hacia el cliente, anticipándose a sus necesidades, desarrollando en su personal calidad y calidez de servicios, otorgando rentabilidad sostenible a sus accionistas, se encuentra en el sexto lugar del ranking de los bancos grandes, a pesar de la rentabilidad que esta institución mantiene, su nivel hasta el 2012 fue del tercer lugar del Rankin, pero muchos parámetros de falta de trato en el servicio al cliente han sido parte de la baja del ranking de esta institución.

Tanto en las ciudades de Quito, Cuenca, Manta, Bahía de Caráquez, Santo Domingo de los Tsáchilas, Guayaquil, Babahoyo, Machala y otras ciudades, los clientes presentan quejas de un mal trato en el servicio al cliente, en la ciudad de Babahoyo personas que no quisieron ser parte del desarrollo presente bajo las encuestas, a breve rasgo comentaron que el servicio es malo de parte de las funcionarias. Algo bueno de parte de los funcionarios, pesar de haber denunciado a la SBS y otras entidades de control, no han logrado solucionar este problema.

En el caso de la COAC Juan Pío de Mora. La situación es preocupante cuando, las funcionarias o funcionarios están pendientes del uso del teléfono celular y/o redes sociales y una vez alertadas de que el cliente las ha observado en su proceder, ubican una actitud

poco comprensible, ya que el semblante cambia y el trato mucho más, estas funcionarias, en vez de solucionar su problema de irresponsabilidad dentro de la institución agreden a los clientes.

De esta forma se puede identificar que en las cooperativas de ahorro y crédito y Bancos del Ecuador, concurren diferentes circunstancias para que no haya un éxito organizacional dentro del departamento de recursos humanos, entre algunas de ellas se ha identificado la defectible comunicación interna ya que esta consiste tanto en hablar como escuchar activamente a los demás; junto con ello la inapropiada organización del trabajo ya que en algunas organizaciones no se sigue ningún protocolo y muchas personas no saben cuáles son sus tareas ni sus prioridades.

Las personas tienen talento y por ello se debe contar con su opinión para organizar el trabajo y determinar qué tareas son en las que tiene que centrarse. A todo esto acompaña la inexperiencia como líderes de los directivos formando una desconfianza de los jefes en los empleados, problema latente en algunas compañías.

Casi toda la literatura que se consulta coincide con que a partir de los años 80 la economía de los países desarrollados comenzó a entrar en una etapa diferente, en la que el conocimiento comenzó a ser un factor económico importante. Se le categoriza como una “Tercera Revolución Industrial”. (BELLY, 2005).

Bajo estos parámetros del conocimiento y bajo los interés y pago por servicios

bancarios que cada institución cobra a los clientes, se demuestra en esta pequeña parte que cada institución tiene la suficiencia financiera para generar un programa de capacitación continua, pero la realidad que el programa existe entre las instituciones en estudio, pero no se aplica de forma continua, sino cada vez que hay denuncias de maltrato verbal a cargo de X funcionario/a, lo que implica que los directivos de estas instituciones están más preocupados por generar mayores réditos a la empresa y descuidan la parte más importante que la atención de calidad y calidez al cliente.

#### 4.7. Matriz de factores Internos y Externos

**Tabla 4:17. Matriz de factores Internos y Externos**

Factores Internos entre banco		Factores Externos entre banco	
Pichincha y COAC Juan Pío de Mora		Pichincha y COAC Juan Pío de Mora	
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Instituciones financieras en necesidad de la ciudadanía por seguridad de sus ahorros, préstamos y beneficios financieros.	Escaza en participación en la atención al cliente a caro del talento humano de cada institución.	Intereses por ahorro, créditos financieros para inversión social al emprendedor/a y productor agrícola y ganadero en la zona del cantón Babahoyo.	Disminución de clientes por inconsistencias en el servicio al cliente, ineficacia en la solución de problemas financieros de cliente, amenazas de parte de la institución. otros

#### 4.8. Matriz de Capacidad Interna

Tabla 4:18. Matriz de Capacidad Interna

COAC Juan Pío de Mora									
Clasificación	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
<b>Capacidad Directiva</b>									
Imagen Corporativa		X				X		X	
Planeación y organización de la misma		X			X		X		
Control en el servicio de la Organización		X			X			X	
Gestión en la atención oportuna de quejas y reclamos		X			X			X	
Atención al cliente		X				X		X	

Tabla 4:19. Matriz de Capacidad Interna

Banco Pichincha Agencia Babahoyo									
Clasificación	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
<b>Capacidad Directiva</b>									
Imagen Corporativa	X					X	X		
Planeación y organización de la misma	X				X				X
Control en el servicio de la Organización		X				X		X	
Gestión en la atención oportuna de quejas y reclamos			X			X	X		
Atención al cliente			X			X	X		

## **4.9. Propuesta de mejoras en atención al cliente**

### **4.9.1. Introducción**

La presente propuesta de un plan de calidad para mejorar la atención al cliente en las instituciones financieras en estudio, permitirá a los directivos contar con una herramienta que puede ser utilizada para lograr una mejor posición competitiva en el mercado.

El plan proporcionará a los gerentes; los conocimientos para brindar un servicio de calidad, así como al personal le permitirá desarrollarse en sus funciones.

En la propuesta se describen los métodos y actividades para atender con calidad a los clientes, contiene explicaciones sobre como la satisfacción del cliente se convierte en una ventaja competitiva, también los factores esenciales que los restaurantes deben poseer, para administrar la calidad en la atención y la implementación.

Se espera que la aplicación de la propuesta contribuya a que las instituciones financieras de primera categoría, tengan una mayor rentabilidad y la fidelidad de los clientes al obtener éstos un servicio de calidad.

Bajo estos aspectos. La COAC Juan Pío de Mora, se encuentra obligada a generar na mejor servicio al cliente, siendo gran parte de ellos del área rural, clientes que creen en esta empresa financiera y que han puesto su confianza en ella.

De esta forma la COAC Juan Pio de Mora, mantiene falencias en su organización del personal, pero son mínimas comparadas con el Banco del Pichincha que es un coloso de Ecuador y que no mantiene equidad social con sus clientes y respeto por los mismos al no capacitar al personal de talento humano de forma continua, al parecer esta institución por su crecimiento ha descuidado gran parte del territorio donde mantiene sus agencias y sucursales y este puede ser el principal problema en la disminución de atención de calidad y calidez para los clientes del Cantón Babahoyo.

#### **4.9.2. Preparación del plan táctico**

Para asegurar que los empresarios de cada institución financiera en estudio puedan preparar sus PDEs, (Plan de desarrollo empresarial) ellos necesitan estar familiarizados con los métodos y las herramientas utilizadas para definir las estrategias en las cinco áreas del desarrollo empresarial.

En este punto la gerencia de cada institución se debe familiarizar con herramientas y métodos que logren identificar las mejores opciones para una mejor administración de los recursos humanos.

Entre estos puntos podemos ver los siguientes parámetros que cada gerente debe mantener activo para una mejor resultado de área de talento humano en el servicio al cliente.

- Herramientas del juego (compradores y vendedores).
- Análisis de la información del comportamiento humano en la atención al cliente.

- Juego de roles sobre los componentes de mercadeo y atención al cliente.
- Desarrollo de estrategias.
- Análisis y comparación entre el talento humano y la gerencia con el servicio brindado por otras instituciones financieras y que están mejorando la atención brindada al cliente y este crece día a día.
- Realizar un análisis del comportamiento humano de cada funcionario, verificar en grupo las falencias y mejorar el trato con herramientas técnicas de trabajo en equipo.

### **4.9.3. Estrategias**

#### **4.9.3.1. Estrategia # 1. Análisis de la situación actual de la institución financiera frente al cliente.**

Para esto, es necesario que cada institución conozca su situación actual frente a las actividades de servicio al cliente. Esta primera parte, se inicia con la implementación de una auditoria encaminada a determinar las necesidades tanto del cliente como de la empresa:

- Inicialmente, se plantea un análisis de problemas y causas a fin de determinar la solución más pertinente. Para esto se usa el análisis de Pareto con el cual se destacan los problemas de mayor influencia en las deficiencias encontradas en la auditoria.
- Seguidamente, se detectan cuatro problemas principales, siendo el primero de ellos la baja recordación del nombre de la empresa y/o de su imagen en el mercado donde se desempeña.

- El segundo de ellos es la percepción de una deficiente atención personal resumida en la no solución de inquietudes de los clientes, falta de actitud del empleado que atiende y no solución de quejas y reclamos.
- El tercer problema más relevante es una percepción de deficiente presentación personal y el,
- Cuarto deficiencias en la atención telefónica.

De los anteriores problemas se determinan tres causas fundamentales, las cuales son: una deficiente o baja gestión de mercadeo, falta de personal y políticas de servicio al cliente, y falta de capacitación en temas de servicio y atención al cliente. Sobre estas tres causas principales se ciñe la propuesta de mejora más adecuada para implementar.

Así, la propuesta de mejoramiento implica primero que todo el diseño de un modelo de servicio al cliente adaptado a la empresa.



**Figura 4:23. Análisis de la situación de la empresa frente al servicio al cliente**

#### **4.9.3.2. Estrategia # 2. Diseño de un modelo de servicio al cliente**

Adicional al anterior, este diseño debe cumplir con una serie de actividades encaminadas a diseñarlo e implementarlo, como por ejemplo:

- Crear una base de datos de los clientes actuales de la institución, determinando sus características, necesidades y tipo de servicio requerido. De esta manera se reconoce la participación de cada cliente en los ingresos de la institución y se enfocan las políticas de servicio priorizando los clientes. De esta forma se indica que los esfuerzos del talento humano de cada institución en estudio puedan ser equiparados a cada necesidad del cliente.
  
- Caracterizar a los clientes. Para definir de forma objetiva e nivel de servicio a ofrecerles a los clientes, es necesario clasificar a estos en grupos de acuerdo con sus características, deseos y posibilidades, de forma que se pueda garantizar el nivel de servicio que cada cliente demanda.
  
- Identificar y clasificar las necesidades del cliente, de lo cual se pretende establecer las dificultades o debilidades que actualmente se presentan con relación al servicio. Se destaca que un primer paso es la auditoria del servicio al cliente, la cual se recomienda ejecutar de manera periódica con intervalos de cada 6 meses para hacer seguimiento y establece los problemas y causas.

- Identificar necesidades y capacidades del cliente interno con respecto a la atención al cliente externo. Es decir, se debe evaluar la situación del personal para conocer su grado de capacitación, actitud, disponibilidad y conocimiento de la institución financiera para poder atender a los clientes de la misma con calidad. Esto incluye que se evalúen los procesos y procedimientos a fin de determinar aquellos que generan inconvenientes en la prestación del servicio. Para esto es muy importante establecer los costos de mejoramiento de los procesos y los recursos en los que debe incurrir la empresa para mejorar las debilidades en este aspecto. Una buena manera de lograr una revisión de los procesos totales con enfoque al cliente, es la implementación de una norma de calidad ISO 9000.
  
- Diseñar y determinar los factores de influencia en el servicio al cliente a través de la organización interna de la institución o empresa, conlleva a proyectar el contenido de la organización que resulta conveniente elaborar el manual de servicio al cliente, el que deriva la gran utilidad como guía para los supervisores o gerentes, pues sirve de herramienta para la evaluación sistémica y para capacitar al personal. En este punto se debe crear una matriz de servicio que este conformada por cuatro cuadrantes que relacionan el grado de interacción-adaptación (alto-bajo), con la intensidad de la mano de obra personal (alta-baja). Utilizándose la magnitud de las variables la institución debe ubicarse en un cuadrante que responde a un tipo de servicio.



#### 4.9.3.3. Estrategia # 3. Capacitación en servicio al cliente

La capacitación es uno de los aspectos claves para lograr el éxito en la institución financiera en base a la propuesta. Al respecto, se determina que debe cumplir con lo siguiente:

- Brindar al talento humano de cada institución, las herramientas necesarias para implementar en la empresa una Cultura de Servicio al Cliente.
- Lograr que la organización cuente con métodos y sistemas de trabajo que permitan la fidelización de sus clientes.

#### **4.9.3.3.1. Temas de capacitación**

Cultura de Servicio al Cliente. Qué es una Cultura. Características. Cultura de Servicio al Cliente. La lealtad es el factor clave de éxito. La lealtad produce dividendos. Cómo conseguir incrementar la lealtad de los clientes. Cómo no cometer errores en los programas de servicio.

Implementando el proyecto. Objetivos. Preguntas que se deben formular y contestar. Estrategias de Servicio. Implantación del proyecto. Pasos críticos para la implantación. El Mapeo. ¿Qué sabemos de nuestros clientes? ¿Qué sabemos de nuestros competidores? Aprovechar las oportunidades.

Unidades Estratégicas de Negocio. Metodología de Implementación. 10 Prácticas Gerenciales. El modelo de servicio. Unidades Estratégicas de Negocio (UEN). Propósitos y Objetivos. Conceptos, Indicadores y Análisis de Información. Análisis de los clientes leales. Desarrollo de equipos de mejoramiento. Desarrollo del trabajo en equipo. El Cliente interno y el Servicio de apoyo. Obstáculos del Servicio. Estar conectados con los empleados. Motivarlos para un desempeño excepcional. Estrategias de Servicio. Pasos del proceso de motivación.

El valor de esta capacitación es de \$170.00 por persona. Para 30 empleados su costo es de \$5.100.00. La duración es de 20 horas.

#### 4.4.3.3.2. Análisis Financiero de la Capacitación.

En base al modelo análisis financiero, a continuación se detallan los requerimientos y el presupuesto de inversión para el plan de capacitación en base a la solución del problema previsto.

**Tabla 4:20. Presupuesto de Inversión. Situación legal**

<b>Asesoría Legal</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Total</b>
Contratación de asesor legal (Abogado/a)	800	800,00
Sistema documentaria o manuales de capacitación al servicio al cliente dirigido a los clientes entrevistados y a los funcionarios de las entidades financieras en estudio	3,71353x cada participante	1.400,00
<b>Total General</b>		<b>2.200,00</b>

#### **Análisis General**

Según el modelo propuesto, este se considera importante, a su vez, es preciso verificar cuales serían los mejores procesos de capacitación por ende se contrata por única vez tanto para el detalle del preámbulo y coordinación de la documentación a entregar a los participantes para el proceso de capacitación. Del cual se origina en cuatro sesiones, la primera de orientación y las demás de práctica.

La inversión en material de oficina, identifica su monto para las únicas dos sesiones de capacitación y orientación. En este caso la compra de los útiles de oficina se originan para las dos sesiones, así como el refrigerio x 2.

**Tabla 4:21. Útiles de oficina**

<b>Útiles</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Total</b>
Resma de papel	Unid	6	3,33	20,00
Útiles en general	Unid	40	1.00	40,00
Archivadores	Unid	6	1,50	9,00
Impresiones	Ciento	5	5	20,00
Comandas	Ciento	1	10	10,00
Toner para impresora	Unid	1	80	80,00
<b>Total útiles de oficina</b>				<b>179,00</b>

**Tabla 4:22. Promoción y publicidad**

<b>Publicidad</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Total</b>
Botones	Unid	196	0,50	98,00
Lapiceros	Unid	196	1,25	245,00
Agendas	Unid	196	3.50	686,00
Hojas volantes	Unid	500	0,02	10,00
<b>Total promoción y publicidad</b>				<b>1.039,00</b>

**Tabla 4:23. Lunch, bocaditos y bebidas**

<b>Lunch, Bocaditos y bebidas</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Total</b>
Lunch	Unid	385	2.50	962,50
Bocaditos	Unid	385	0.10	38,50
Bebidas	Unid	385	0.56	215,60
<b>Total Lunch, Bocaditos y bebidas</b>				<b>1.216,60</b>

**Tabla 4:24. Total de inversión de enceres y otros**

<b>Situación legal</b>	<b>2.200</b>	<b>2.200,00</b>
Útiles de oficina	194.64	179.00
Promoción y publicidad		1.039,00
Alimentación		1.216,60
<b>Total</b>		<b>4634,60</b>

El programa de capacitación necesita de una inversión total de USD \$ 4634,60. La inversión será a cargo de los autores de lo cual, realizarán un préstamo a la CFN, para dicho efecto.

#### 4.10. Clientes

Según datos del informe 2015 del banco Pichincha al término de 2015 el equipo humano estuvo conformado por 5.888 personas; la mayoría del género femenino: 63,69% del total de personal, en su mayoría joven, pues el 67,09% tiene hasta 33 años. El rango de edad de sus colaboradores se refleja en el cuadro de Composición corporativa por rango de edad.

Según la institución indica que en el año 2015 se impartió 173.081 horas de capacitación a todo el personal, de las cuales solo para Babahoyo fueron de 356 horas. Lo que implica que esta institución tiene prioridad en las grandes ciudades donde ejerce mayor cantidad de clientes y en Sectores no tan grandes como el cantón Babahoyo, de esta forma se identifica que para el Banco Pichincha la ciudadana rural y urbana de esta ciudad es un masa de clientes más que no requieren de mejoras en la atención al cliente.

En el caso de la COAC Juan Pío de Mora, esta cooperativa está regulada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). También hay dos instancias importantes: el Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria (IEPS), que se encarga de fomentar estas organizaciones; y la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias (CONAFIPS), que da servicios financieros a través de las cooperativas de ahorro y crédito, es decir funciona como banca de segundo piso en el sector de la economía popular y solidaria. En este marco, la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS) estableció un

proceso hasta la designación del superintendente para registrar las organizaciones que se enmarcan en este sector.

Bajo estos aspectos. La COAC Juan Pío de Mora, se encuentra obligada a generar na mejor servicio al cliente, siendo gran parte de ellos del área rural, clientes que creen en esta empresa financiera y que han puesto su confianza en ella.

De esta forma la COAC Juan Pio de Mora, mantiene falencias en su organización del personal, pero son mínimas comparadas con el Banco del Pichincha que es un coloso de Ecuador y que no mantiene equidad social con sus clientes y respeto por los mismos al no capacitar al personal de talento humano de forma continua, al parecer esta institución por su crecimiento ha descuidado gran parte del territorio donde mantiene sus agencias y sucursales y este puede ser el principal problema en la disminución de atención de calidad y calidez para los clientes del Cantón Babahoyo.

#### **4.11. Preparación del plan táctico**

Para asegurar que los empresarios de cada institución financiera en estudio puedan preparar sus PDEs, (Plan de desarrollo empresarial) ellos necesitan estar familiarizados con los métodos y las herramientas utilizadas para definir las estrategias en las cinco áreas del desarrollo empresarial.

En este punto la gerencia de cada institución se debe familiarizar con herramientas y métodos que logren identificar las mejores opciones para una mejor administración de los recursos humanos.

Entre estos puntos podemos ver los siguientes parámetros que cada gerente debe mantener activo para una mejor resultado de área de talento humano en el servicio al cliente.

- Herramientas del juego (compradores y vendedores).
- Análisis de la información del comportamiento humano en la atención al cliente.
- Juego de roles sobre los componentes de mercadeo y atención al cliente.
- Desarrollo de estrategias.
- Análisis y comparación entre el talento humano y la gerencia con el servicio brindado por otras instituciones financieras y que están mejorando la atención brindada al cliente y este crece día a día.
- Realizar un análisis del comportamiento humano de cada funcionario, verificar en grupo las falencias y mejorar el trato con herramientas técnicas de trabajo en equipo.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

Acorde al estudio se obtuvo la información requerida del trato percibido por los clientes de las instituciones bancarias de la ciudad de Babahoyo a través de la herramienta “Encuesta”. Logrando identificar las falencias que están ocurriendo dentro de estas dos instituciones, en el caso del Banco Pichincha por prioridad a otras agencias de mayor nivel de clientes, en el caso de la COAC Juan Pío de Mora, por falta de capacitación técnica al personal o talento humano de la institución.

Se logra entrevistar a gran parte de los clientes y se definió una base de clientes que desearon aportar en este estudio, los mismos que indicaron que bajo denuncias ya no consiguen nada y como son pocas las instituciones financieras y cada una presenta un tipo de trato al cliente lo mismo les da.

A través de la observación se logra definir los problemas latentes dentro de cada institución, y se logra verificar que las falencias en atención al cliente a cargo del talento humano van de mal en peor. De esta forma se considera que la capacitación continua y el control por auditoria de servicio al cliente seria la primer parte para solucionar este tipo de problemas.

## **Recomendaciones**

Se recomienda un programa de capacitación continua, que oriente, innove o beneficie principalmente al cliente y al talento humano por la adquisición de nuevos conocimientos y estrategias, esto conllevará seguramente a la mejora del servicio y al incremento de clientes a mediano y largo plazo beneficiándose la institución financiera y los clientes en general de forma equitativa.

Se considera que se debería hacer la auditoría de servicio al cliente no solo a los funcionarios de las instituciones financieras, sino a todo el personal sin importar el nivel académico, para de esta forma manejar los aspectos sociales y de relaciones humanas de una forma objetiva y realista.

Se recomienda realizar este tipo de estudios, lo que implica que el desarrollo en base a estos temas, oriente a la comunidad estudiantil en cualquier nivel, siendo un gran aporte para la sociedad civil del Ecuador.

## REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

- AMAYA, J. (2010). *Gerencia & Planeación Estratégica*. Madrid: Esic.
- BELLY, P. (2005). *El Shock del Management*. México: Mc Graw Hill.
- Black, D. (1999). The Simple Truth About Getting Along Friends and Foes at Work. In W. Bob, *Working Relationship* (pp. 13-26). Palo Alto: Ca.
- Carrasco, B. J. (2009). *Gestión de Procesos (Con Responsabilidad Social)*. Santiago de Chile: Evolución S.A.
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Sección Novena. Personas Usuarias y consumidoras. Art. 52*. Quito: CNNA.
- CORDOVI, T. (2005). *hacia la economía basada en el conocimiento*. Habana, Cuba: la Habana.
- DENTON, K. D. (2001). Calidad en el Servicio a los Clientes. In *Cómo compiten las grandes compañías americanas en al revolución del servicio al cliente y cómo podemos hacerlo todos* (p. 219). Madrid: Diaz de Santos.
- DRUCKER, P. (1999). *Innovation and Entrepreneurship*. Garnert Book.
- DUBRIN, A. J. (2008). *Relaciones Humanas, Comportamiento humano en el trabajo*. México: Pearson, Prentice Hall.
- GARNERD, P. (2002). *Country as brand product, and beyond a place marketing and brand magemente peerspective*. journal of Brand management.
- GLENN, L. J. (2003). *Lesson in Human Relations*. Cambridge: Business Education.
- HARRINGTON, J. (2010). *Direccionamiento de la Calidad*. Madrid: Perason Educación.
- J, D. (2007). *Conceptos de Admnistración Estratégica* . México: Pearson Educación .
- LAUDON, K. C. (2008). *Sistema de Información Gerencial. Administración de la Empresa Digital*. México: Pearson, Prentice Hall.
- LUSIER, R.N. (2002). *Human Relations in Organizations: A Skill Bulding Approach*. New York:

Homewod.

- MARISTANY, J. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson .
- MAZWELL, J. C. (2007). *EL Talento Humao nunca es suficiente*. Nashville: NEBON.
- PORTER, M. (1990). *Ventaja Competitiva*.
- PRIDA, G. (1998). *Logística de aprovisionamiento* . Madrid: Superior Perfomance.
- ROURA, J. C. (2006). *Política Económica, Elaboración, objetivos e instrumentos*. Aravaca, Madrid: McGraw Hill.
- SENPLADES. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Quito.
- SILICEO, A. (2008). *Capacitación y desarrollo del personal*. México: Limusa.
- Snell, G. B. (2007). *Admministración de Recursos Humanos*. South Western: Cengage Learning.
- STEPHENS, R. (2010). *Comportamiento Organizacional, Teoría y Practica*. San Diego: IPN.
- VADILLO, P. M. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC.
- VERTICE. (2008). *Planificación de Recursos Humanos*. España: Vertice.
- WERTHER, W. b. (2008). *Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las empresas*. México: McGraw Hill.

**APENDICE**  
**Cronograma del plan de Capacitación**

Fase	Resultados a alcanzar	Actividades a desarrollar	Máximo de horas posible	Observación
Fase 1. Investigación y análisis de las problemáticas y necesidades	Realización de sesiones de trabajo	Definir posibles horarios con los representantes de cada micro y pequeño emprendimiento.	3 horas	Única sesión
	Diseño de la encuesta y recolección de la información	Elaborar encuestas	15 horas	Las encuestas pueden realizadas en papel
	Levantamiento de información	Indagación a profundidad	8 horas	En base a la investigación de campo en el área de estudio.
	Planificación y preparación de los temas a tratarse.	Elaboración de material para exposición.	5 horas	En base a los resultados obtenidos se inicia el desarrollo de los temas a tratarse durante la exposición. Diapositivas y videos.
Fase 2: Definición y realización de Programa de Capacitación	Diseño del esquema de capacitación	Elaborar volantes para la promocionar la capacitación. Definir carga horaria. Coordinar horarios para capacitación.	4 horas	Se ajustará a las disposiciones, según coordinación con el talento humano de las instituciones intervenidas.
	Implementación y documentación del proyecto de intervención.	Difundir el programa de capacitación con las volantes creadas.	8 horas	Entregar programa de capacitación a todos los participantes
	Conocer como se establece un verdadero servicio al cliente	Capacitar en procesos de gestión de atención al cliente	5 horas	De acuerdo al programa de estudio.
	Orientar en procesos de atención al cliente	Capacitar en sistemas de atención al cliente	10 horas	De acuerdo al programa de estudio.
	Implementar orientación estratégica según procesos de relaciones humanas.	Capacitar en Relaciones humanas a nivel empresarial y natural	10 horas	De acuerdo al programa de estudio.
	Aplicar legislación en favor del servicio al cliente	Identificar los parámetros legales para generar una buena atención al cliente.	10 horas	Se presenta documento de asuntos legales
	Verificación de costos	Realizar análisis de costos originados por una buena práctica en la implementación de atención de calidad y calidez.	6 horas	Único sistema de análisis financiero
	Exposición de resultados a obtener por aplicación del modelo de procesos logísticos	Informar resultados alcanzados.	2 horas	Finalización de las capacitaciones.

