

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**SERVICIO AL CLIENTE APLICADO A UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CRÉDITO EN EL DEPARTAMENTO DE SOLOLÁ**

**Tesis**

**Presentada a la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas**

**Por**

**Lucia del Rosario Yax Rosales**

**Previo a conferírsele el título de**

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**En el grado académico de**

**Licenciada**

**Guatemala, noviembre 2004.**

## **MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS**

### **ECONÓMICAS**

DECANO	Lic. Eduardo Antonio Velásquez Carrera
SECRETARIO	Lic. Oscar Rolando Zetina Guerra
VOCAL PRIMERO	Lic. Cantón Lee Villela
VOCAL SEGUNDO	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL TERCERO	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL CUARTO	P.C. Mario Roberto Flores Hernández
VOCAL QUINTO	BC. Jairo Daniel Dávila López

### **EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS**

<b>Área</b>	<b>Examinador</b>
Matemática – Estadística	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes
Finanzas - Administración	Lic. Edgar Antonio Polanco Juárez
Mercadotecnia – Operaciones	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez

### **JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

PRESIDENTA:	Licda. María del Carmen Mejía García
SECRETARIA:	Licda. Teresa Inés Trujillo Lara
EXAMINADOR:	Lic. Luis Arturo Castillo Taracena

Guatemala, 10 de septiembre de 2004

Licenciado

Eduardo Antonio Velásquez Carrera, Decano,

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

Su despacho

Señor Decano:

De conformidad con la designación de ese Decanato, de fecha siete de junio del año en curso, procedí a asesorar a la estudiante **Lucía del Rosario Yax Rosales** con carné estudiantil **1994-15908**, en la elaboración de su tesis titulada **“SERVICIO AL CLIENTE APLICADO A UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EN EL DEPARTAMENTO DE SOLOLÁ”**.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un valioso aporte para la institución objeto de estudio, y sobre todo para satisfacer las necesidades de los asociados a la misma.

Con base en lo anterior, recomiendo se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

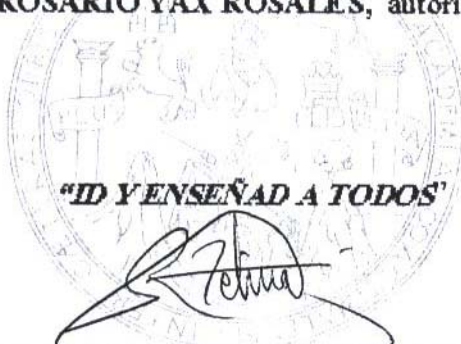
Licenciado Angel Miguel González Godoy

Colegiado 9105

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
OCHO DE NOVIEMBRE DE DOS MIL CUATRO.**

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.7, subinciso 6.7.2 del Acta 36-2004 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 3 de noviembre de 2004, se conoció el Acta ADMINISTRACION 124-2004 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 14 de octubre de 2004 y el trabajo de Tesis denominado: "SERVICIO AL CLIENTE APLICADO A UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO EN EL DEPARTAMENTO DE SOLOLA", que para su graduación profesional presentó la estudiante LUCIA DEL ROSARIO YAX ROSALES, autorizándose su impresión.

Atentamente,



**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

LIC. OSCAR ROLANDO ZETINA GUERRA  
SECRETARIO ACADEMICO



LIC. EDUARDO ANTONIO VELA SOTELO CARRERA  
DECANO

Smp.



LICDA. LILIA VIELMAN  
REVISION DE DOCUMENTOS

## ACTO QUE DEDICO

A Dios:	Señor y dador de mi existencia, fuente de sabiduría, paciencia fortaleza a cada momento que me ha tocado vivir.
A mis padres:	Daniel Yax y Juanita Rosales de Yax, crisoles de mi persona, sea para ellos este triunfo una guirnalda de eterno agradecimiento y honor para ellos.
A mis hermanos:	Daniel y Fher por todo el cariño recibido, paciencia y alegría.
A quien amo:	por darme su amor, atención y compañía, en ésta última etapa de trabajo.
A la Tricentenario Universidad de San Carlos	especialmente a la Facultad de Ciencias Económicas, sede forjadora de conocimientos y experiencias estudiantiles como profesionales.
A mis catedráticos	notables profesionales, canales transmisores de enseñanzas y consejos en mi formación como profesional, especialmente al Licenciado Edgar Antonio Polanco y Licenciado Ángel Miguel González; muchas gracias.
A mis compañeros (as), amigas	que en el recorrido por las aulas universitarias cimentamos amistad, compartimos anhelos, y vivencias agradables; éxitos para cada uno de ellos y ellas.
A la cooperativa COLUA, R.L. y asociados:	institución que me permitió realizar este estudio; y a cada una de las personas asociadas que colaboraron en la realización de la misma.
A EDUMAYA:	por confiar en mi persona y proporcionar la ayuda necesaria para la realización de este proyecto.
Y a usted:	con respeto y agradecimiento.

## ÍNDICE GENERAL

No.		Página
	INTRODUCCIÓN	i
<b>CAPÍTULO I</b>		
<b>MARCO TEÓRICO</b>		
1.1	Aspectos legales e históricos del movimiento cooperativista	1
1.2	Tipos de cooperativas	2
1.3	Cooperativa de ahorro y crédito	6
1.3.1	Definición	6
1.3.2	Ahorro y crédito	6
1.4	Diferencia entre una cooperativa de ahorro y crédito y un banco	7
1.5	Constitución e inscripción de una cooperativa de ahorro y crédito	8
1.6	El servicio	10
1.7	Características del servicio	10
1.8	El cliente	10
1.8.1	Cliente externo y cliente interno	11
1.8.2	El cliente y su comportamiento en los servicios	12
1.9	El papel de la cultura en los servicios	17
1.10	El cliente y sus expectativas del servicio	17
1.11	Fuentes de expectativas del servicio deseado	18
1.11.1	Fuentes de expectativas del servicio adecuado	19
1.12	El cliente y sus percepciones del servicio	21
1.13	Satisfacción del cliente	22
1.14	Servicio al cliente	23
1.14.1	Diferencia entre servicio y servicio al cliente	26
1.15	Estrategias del servicio al cliente	27
1.15.1	Estrategias de servicio	27

1.16	Calidad en el servicio	31
------	------------------------	----

<b>No.</b>		<b>Página</b>
1.16.1	Dimensiones de la calidad en el servicio	32
1.16.2	Gestión de la calidad total es igual a la satisfacción de las necesidades del consumidor	33
1.17	La motivación	35
1.18	Departamento de Sololá	38
1.18.1	Breves datos históricos del departamento	38
1.18.2	Información socioeconómica del departamento	39
1.18.3	Servicios en el departamento de Sololá	41

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DEL SERVICIO AL CLIENTE APLICADO A UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EN EL DEPARTAMENTO DE SOLOLÁ.**

2.1	Cooperativa COLUA, R.L.	44
2.1.1	Antecedentes históricos	44
2.2	Marco legal	45
2.2.1	Órganos de la cooperativa de ahorro y crédito	46
2.3	Servicios de la cooperativa de ahorro y crédito	52
2.4	Ubicación geográfica de cooperativa COLUA, R.L., y sus agencias sucursales	52
2.5	Elementos considerados de la planeación estratégica de COLUA, R.L.	53
2.6	Situación actual de los clientes internos de COLUA, R.L.	53
2.6.1	Identificación con elementos de planeación estratégica	54
2.7	Motivación a clientes internos	57
2.8	Capacitación a clientes internos	60
2.9	Tiempo laboral de los empleados en COLUA, R.L.	65
2.10	Estrategias del servicio al cliente aplicadas	66

2.11	Análisis externo de la institución	70
<b>No.</b>		<b>Página</b>
2.12	Características del servicio al cliente	72
2.12 a.	Calidad en el servicio	72
2.12 b.	Atención recibida	75
2.12 c.	Instalaciones físicas	78
2.12 d.	Rapidez en el servicio	79
2.12 e.	Uso del buzón de sugerencias	82
2.13	Lineamientos del servicio aplicados	85
2.13 a.	Escuchar y preguntar	87
2.13 b.	Actuar profesionalmente	88
2.13 c.	Transmitir un lenguaje de comunicación positiva	91
2.13 d.	Solución de quejas o problemas	95
2.13 e.	Técnicas telefónicas	97
2.14	Análisis FODA	99

### **CAPÍTULO III**

#### **DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE EN UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EN EL DEPARTAMENTO DE SOLOLÁ.**

3.1	Objetivo	102
3.2	Estrategias propuestas por medio del FODA	102
3.3	Programa de acción	107
3.4	Estrategias para el mejoramiento del servicio al cliente interno	111
3.4.1	Inducción general y específica a clientes internos	111
3.4.2	Capacitación en el personal	113
3.4.3	Implementación de seminarios – taller	115
3.4.4	Motivación para clientes internos	117
3.5	Estrategias de mejoramiento en la calidad en el servicio al cliente externo	120
3.5.1	Tener uniformidad en el servicio	120
3.5.2	Seguimiento a la utilización del buzón de sugerencias	121



3.5.3	Aplicar los lineamientos del servicio al cliente externo	124
<b>No.</b>		<b>Página</b>
3.5.4	La evaluación del servicio	125
3.5.5	Rapidez y agilización del servicio	128
3.6	Programación de actividades por estrategias propuestas	130
3.7	Estructura del departamento de recursos humanos	131
3.8	Costo de aplicación	135
3.9	Fuentes de financiamiento	138
3.9.1	Internas	138
3.9.2	Externas	138
CONCLUSIONES		139
RECOMENDACIONES		142
BIBLIOGRAFÍA		145

<b>No.</b>	<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	<b>Página</b>
Figura 1	El cliente y sus percepciones del servicio	22
Figura 2	Satisfacción y valor para el consumidor	23
Figura 3	Triángulo del servicio	25
Figura 4	Teoría de la jerarquía de necesidades	36

**No.** **Página**

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1	Análisis FODA COLUA R.L. 2004	100
Tabla 2	Análisis institucional por medio de la matriz FODA COLUA, R.L. 2004	104
Tabla 3	Programa de acción COLUA, R.L. 2004	108
Tabla 4	Actividades sugeridas para dar seguimiento del buzón de sugerencias COLUA, R.L. 2004	122
Tabla 5	Programación de estrategias propuestas COLUA, R.L. 2004	131

<b>No.</b>	<b>ÍNDICE DE CUADROS</b>	<b>Página</b>
Cuadro 1	Diferencia entre servicio y servicio al cliente	27
Cuadro 2	Información socioeconómica del departamento de Sololá	40
Cuadro 3	Servicios del departamento de Sololá	42
Cuadro 4	Conocimiento expresado por los empleados acerca de los elementos de la planeación estratégica COLUA, R.L. 2004	56
Cuadro 5	Formas de motivación que reciben los empleados por parte de la institución COLUA, R.L. 2004	57
Cuadro 6	Tiempo transcurrido desde de la última capacitación recibida por los empleados COLUA, R.L. 2004	62
Cuadro 7	Momento idóneo considerado por el empleado para recibir capacitación COLUA, R.L.	64
Cuadro 8	Tiempo que tiene el empleado de laborar en el puesto que desempeña actualmente COLUA, R.L. 2004	65
Cuadro 9	Características de los asociados encuestados COLUA, R.L. 2004	71
Cuadro 10	Opinión del grado de atención inmediata que reciben los asociados en las cinco agencias funcionales COLUA, R.L. 2004	93
Cuadro 11	Asociados que solicitan información por teléfono COLUA, R.L. 2004	97
Cuadro 12	Procedimiento de inducción general para clientes internos COLUA, R.L. 2004	112

<b>No</b>		<b>Página</b>
Cuadro 13	Procedimiento de inducción específica para clientes internos COLUA, R.L. 2004	113
Cuadro 14	Programa de capacitación sugerido para clientes internos COLUA, R.L. 2004	114
Cuadro 15	Temas y actividades sugeridas para seminarios – talleres para los clientes internos COLUA, R.L. 2004	116
Cuadro 16	Formas de motivación sugeridas para clientes internos COLUA, R.L. 2004	118
Cuadro 17	Costos por ampliación de equipo en apertura de ventanillas de servicio con cajas receptoras pagadoras COLUA, R.L. 2004	129
Cuadro 18	Costo propuesto de sueldo para jefe de recursos humanos COLUA, R.L. 2004	134
Cuadro 19	Costos totales de aplicación COLUA, R.L. 2004	137

<b>No.</b>	<b>ÍNDICE DE GRÁFICAS</b>	<b>Página</b>
Gráfica 1	Organigrama general de COLUA, R.L. 2004	51
Gráfica 2	Identificación de los empleados con la institución COLUA, R.L. 2004	55
Gráfica 3	Calificación de los empleados acerca de las formas de motivación que tienen la institución COLUA, R.L. 2004	58
Gráfica 4	Porcentaje de empleados que manifiestan estar motivados en el trabajo COLUA, R.L. 2004	59
Gráfica 5	Recepción de cursos de capacitación antes de prestar atención al cliente COLUA, R.L. 2004	60
Gráfica 6	Lugares que indican los empleados haberse capacitado COLUA, R.L. 2004	61
Gráfica 7	Importancia que manifiesta el empleado sobre la capacitación para otorgar un servicio de calidad al cliente COLUA, R.L. 2004	63
Gráfica 8	Nivel de conocimiento del cliente interno sobre los principios del servicio al cliente COLUA, R.L. 2004	66
Gráfica 9	Conocimiento de los empleados acerca del lenguaje de comunicación positiva COLUA, R.L. 2004	67
Gráfica 10	Nivel del conocimiento de los empleados sobre los medios de solución de quejas o problemas COLUA, R.L. 2004	68
Gráfica 11	Nivel de conocimiento de los empleados sobre lineamientos y habilidades del trabajo en equipo COLUA, R.L. 2004	70

<b>No.</b>		<b>Página</b>
Gráfica 12	Opinión del asociado acerca de la calidad del servicio en cada una de las agencias funcionales COLUA, R.L. 2004	73
Gráfica 13	Calidad del servicio según el asociado COLUA, R.L. 2004	74
Gráfica 14	Nivel de atención que reciben los asociados en cada una de las agencias funcionales COLUA, R.L. 2004	76
Gráfica 15	Percepción general de los asociados de la atención que se les brinda COLUA, R.L. 2004	77
Gráfica 16	Apreciación del asociado respecto a las instalaciones físicas en las cinco agencias funcionales COLUA, R.L. 2004	79
Gráfica 17	Opinión del asociado sobre el número de ventanillas de atención y su relación con la rapidez en el servicio, en cada una de las agencias funcionales COLUA, R.L. 2004	80
Gráfica 18	Opinión general del asociado sobre el número de ventanillas de atención y su relación con la rapidez del servicio COLUA, R.L. 2004	82
Gráfica 19	Asociados que utilizan el buzón de sugerencias COLUA, R.L. 2004	83
Gráfica 20	Sugerencias dadas por asociados que se considera se han puesto en práctica COLUA, R.L. 2004	84
Gráfica 21	Nivel de atención, amabilidad y cortesía que considera el asociado que recibe en cada una de las agencias funcionales COLUA, R.L. 2004	86

<b>No.</b>		<b>Página</b>
Gráfica 22	Opinión general de los asociados acerca de escuchar y preguntar por parte de los empleados COLUA, R.L. 2004	88
Gráfica 23	Opinión de los asociados en cuanto a limpieza, orden y disciplina en cada una de las cinco agencias funcionales COLUA, R.L. 2004	89
Gráfica 24	Percepción general que tienen los asociados en cuanto a limpieza, orden y disciplina COLUA, R.L. 2004	90
Gráfica 25	Opinión de los asociados que indican notar a los empleados molestos o enojados cuando hay numerosa afluencia de personas, en cada una de las cinco agencias COLUA, R.L. 2004	92
Gráfica 26	Opinión de los asociados respecto a la presentación y arreglo personal de los empleados de las cinco agencias COLUA, R.L. 2004	94
Gráfica 27	Tiempo de espera por parte del asociado para solución de quejas o problemas COLUA, R.L. 2004	96
Gráfica 28	Tiempo de espera en el teléfono por parte de los asociados que llaman COLUA, R.L. 2004	98
Gráfica 29	Opinión de los asociados respecto al tono de voz de la persona que le atiende el teléfono COLUA, R.L. 2004	99
Gráfica 30	Diagrama de proceso al seguimiento del buzón de sugerencias COLUA, R.L. 2004	123



<b>No.</b>	<b>ÍNDICE DE ANEXOS</b>	<b>Página</b>
Anexo 1	Mapa de Guatemala	148
Anexo 2	Mapa de los municipios del departamento de Sololá	149
Anexo 3	Mapa de ubicación de las agencias de COLUA, R.L.	150
Anexo 4	Fotografías de las instalaciones físicas de COLUA, R.L.	151
Anexo 5	Modelo de boleta de sugerencias para el buzón.	163
Anexo 6	Descripción y análisis del cargo para el departamento de Recursos Humanos.	165
Anexo 7	Glosario	169
Anexo 8	Guía de inducción para colaboradores de COLUA, R.L.	170
Anexo 9	Boletas de encuesta para clientes internos y externos	181

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día la sociedad guatemalteca busca a través de diversas maneras y actividades satisfacer sus necesidades y sentirse estables; adquiriendo bienes tangibles, sin embargo las personas adquieren bienes intangibles sin conocerlos, como son los servicios: médico, telefónico, automotriz y financieros entre otros, es cuando entra en juego la palabra *servicio*, que podría tornarse en un sentido de *quiero ser atendido*.

Todos en un momento necesitan sentirse bien atendidos, comprendidos, escuchados y porque no indicarlo hasta sentirse como en su casa, sin embargo dentro del desarrollo de un servicio difieren diversas situaciones en las que el cliente lo califica como excelente o simplemente decir *recibí un mal servicio*.

Las industrias manufactureras y alimenticias crecen, y las industrias de servicio también crecen pues día a día se busca ser el mejor y lograr una mayor competitividad dentro del marco de su mercado, en el ámbito del servicio será mejor quien realmente otorgue un servicio de calidad; actualmente en Guatemala el mercado financiero crece y en relación al sector cooperativa se indican que hay 109 cooperativas de ahorro y crédito las cuales otorgan servicios financieros a quienes demandan dichos servicios.

El estudio de la presente tesis fue realizado en una cooperativa de ahorro y crédito en el departamento de Sololá, y tuvo como enfoque central el servicio al cliente, con el título “Servicio al cliente aplicado a una cooperativa de ahorro y crédito en el departamento de Sololá”; teniendo como objetivo proponer estrategias y lineamientos del servicio que puedan ser de aplicabilidad según sus necesidades y situaciones encontradas a lo largo de la presente investigación.

Ésta tesis cuenta con tres capítulos, según las bases otorgadas para la realización de la misma; el primer capítulo se refiere al marco teórico que fundamenta los conceptos de la investigación, encontrándose en él figuras y cuadros que reflejan información concerniente al tema de servicio al cliente. En el segundo capítulo está el Diagnóstico realizado en la cooperativa de ahorro y crédito que abiertamente dio la oportunidad para aplicar el estudio correspondiente; el cual refleja la situación actual del servicio al cliente que se otorga en dicha institución.

Se encontrarán gráficas y cuadros que muestran información relevante en cuanto a opiniones de clientes internos, siendo los empleados de la cooperativa y opiniones de los clientes externos, como son los asociados a la cooperativa. Toda la información gira entorno al servicio al cliente, cómo es que se da y cómo se recibe.

En el tercer capítulo se encuentra el diseño de estrategias de servicio al cliente, las cuales son dadas como propuesta del trabajo elaborado para el mejoramiento de la cooperativa según las debilidades reflejadas en el diagnóstico, dichas estrategias indican los costos, actividades, formas y tiempos en que pueden aplicarse.

Se cuenta con conclusiones, a las cuales condujo el análisis de la situación del servicio al cliente que se otorga en la cooperativa COLUA, R.L.; así como las recomendaciones pertinentes del caso.

Por último se encontrarán en el apartado de anexos, la Guía de inducción elaborada para los colaboradores de COLUA, R.L.; y que será otorgada a cada uno de ellos para la aplicación de la misma en su labor profesional.

Considerando que el aporte realizado sea de beneficio para quienes contribuyeron en la presente investigación, sea ésta una manera de motivación para quienes deseen otorgar un Servicio de Calidad.

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

### **1. 1 Aspectos legales e históricos del movimiento cooperativista**

Las cooperativas son asociaciones abiertas y flexibles, de hecho y derecho cooperativo, de la economía social y participativa, autónomas, de personas que se unen mediante un proceso y acuerdo voluntario, para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, para generar bienestar integral, colectivo y personal; por medio de procesos y empresas de propiedad colectiva, gestionadas y controladas democráticamente.

#### **1.a) El cooperativismo**

El cooperativismo es una herramienta que permite a las comunidades y grupos humanos participar para lograr el bien común. La participación se da por el trabajo diario y continuo, con la colaboración y la solidaridad.

El objetivo que persigue el cooperativismo es desarrollar al Hombre, con el valor de la cooperación, de la igualdad, de la justicia, del respeto y del trabajo conjunto.

### **1.b) Definición de cooperativa**

Una cooperativa es una asociación de personas con intereses comunes que se reúnen para formar una empresa de capital común que busca la solución a los problemas de ese grupo; cooperativas hay de distinto género y pueden formarse de cualquier actividad humana, pero las más conocidas son las de producción o agrícolas, las de ahorro y crédito.

### **1.c) Origen de las cooperativas**

El registro histórico hace referencia que desde los tiempos más remotos se conoce la cooperación del hombre, pero esta cooperación no tomó forma institucional hasta el año 1844, época en que nacen las primeras cooperativas en Inglaterra.

### **1.2 Tipos de cooperativas**

Las cooperativas pueden organizarse para las actividades económicas, culturales o gremiales de acuerdo a las siguientes finalidades:

- Las que tienen por objeto la producción de bienes y servicios.
- Las que tienen por objeto la obtención de bienes y servicios.
- Las mixtas, que combinan actividades de producción y obtención.

Se distinguen los siguientes tipos:

### **a) Cooperativa de producción de bienes y servicios**

Es la cooperativa que tiene por objeto principal la producción de bienes o prestación de servicios, tales como la producción industrial o artesanal, producción agrícola o producción pecuaria, producción minera, transporte colectivo o de carga, producción de diversos servicios públicos (mantenimiento, educación, salud, servicios profesionales, etc.)

### **b) Cooperativa de obtención de bienes y servicios**

Es la cooperativa que tiene por objeto la adquisición u organización de bienes o servicios para proporcionar a sus asociados, tales como consumo de alimentos y otros bienes, ahorro y crédito, obtención de viviendas, servicios múltiples, etc.

### **c) Cooperativa mixta**

La cooperativa mixta es la que persigue, a la vez, dos objetivos; producción de bienes y servicios, para terceros, y obtención de bienes y servicios para sus asociados.

#### **a.1) Cooperativas de producción**

Pueden existir cooperativas para la producción de cualquier bien o de cualquier servicio. En Sudamérica, específicamente en Venezuela la organización de cooperativas de producción agrícola, pecuaria, industrial, artesanal, pesquera, minera, carpintería, textil, etc., sus asociados deben tener la calidad de

productores primarios, es decir, participar directamente en la actividad de la cooperativa.

Se observan las cooperativas según el tipo de producción como:

**a.1.1) Cooperativa de producción industrial**

Es una cooperativa de trabajadores y tiene como objeto transformar materia prima en bienes que tengan las características de satisfacer una necesidad de los consumidores mediante procesos tecnológicos industriales.

**a.1.2) Cooperativa de producción agrícola**

Los integrantes de esta cooperativa tienen como objeto trabajar en común las tierras, comercializar sus productos, realizar compras en conjunto de consumidor agrícolas y en general efectuar sus labores en forma conjunta.

**a.1.3) Cooperativa de producción pesquera**

Este tipo de cooperativa es organizada por un grupo de personas unidas por un vínculo de trabajo en común, la pesca. Buscan realizar una labor conjunta en beneficio propio y de la comunidad.

**b.1) Cooperativa de producción de servicios**



Estas cooperativas son las que prestan un determinado servicio a la comunidad. Por ejemplo: las cooperativas de transporte (pasajeros, carga, etc.), institutos educativos, fumigación aérea, distribución de gas doméstico, recolección de basura, ornato de ciudades y muchos otros.

#### **b.1.1) Cooperativa de transporte**

Es un grupo de conductores o pilotos que deciden trabajar directamente en forma organizada y conjunta para prestar un servicio eficiente a la comunidad: el transporte de personas o cargas.

#### **b.1.2) Cooperativas de transporte**

Existen cooperativas de transporte de carga y volqueteros, cooperativas de transporte de pasajeros, cooperativas de transporte aéreo, marítimo, lacustre y fluvial.

#### **b.1.3) Cooperativa de consumo**

Es una asociación de consumidores que tiene como objeto mejorar los servicios de compra y venta de artículos de primera necesidad: electrodomésticos, útiles escolares, ropa, juguetes, repuestos, alimentos o víveres, artículos de limpieza y tocador, ofreciéndolos a asociaciones y comunidad a precios justos.

## **1.3 Cooperativa de ahorro y crédito**

### **1.3.1 Definición**

Una cooperativa de ahorro y crédito es una asociación de personas, que obviamente es la necesidad de financiamiento en unos y el excedente de recursos en otros, la empresa cooperativa los reúne a todos y hace de intermediaria y punto de encuentro entre los que tienen capacidad de ahorro y los que demandan esos fondos para invertirlos en actividades económicas; así nacen entonces este tipo de empresas que aunque tienen sus complejidades satisfacen las necesidades de sus asociados, adquiriendo la condición de empresa económica con administración de carácter democrático.

Las actividades que una cooperativa de ahorro y crédito tiene según lo establece en sus estatutos son: “a) fomentar el hábito del ahorro entre sus asociados; b) crear programas y servicios de crédito; c) crear programas y otros servicios financieros que le sean permitidos por las leyes, tanto para sus asociados como para otras instituciones; d) fomentar la educación cooperativa”. (1:1)

### **1.3.2 Ahorro y crédito**

Ahora bien el ahorro es considerado como una reserva o el guardar un valor, en este caso el dinero que es la moneda que tiene un valor de intercambio para las personas, el cual es ahorrado a cuenta de ahorro en una cooperativa, o banco según el deseo y necesidad de la persona; sucede al contrario con quienes

demandan o necesitan el dinero para cumplir sus necesidades, realizar una inversión u otra actividad en la que necesiten dinero ajeno, en este caso se hace referencia al préstamo o bien al crédito “derecho que uno tiene a recibir de otro alguna cosa, por lo común dinero” (3: 182), pero el recibir dicho préstamo, crédito o dinero tiene sus condiciones, para que a una persona le sea otorgado un préstamo en una cooperativa de ahorro y crédito debe cumplir con los siguientes requisitos: a) ser socio activo de la cooperativa; b) dar la aportación que la cooperativa le solicita; c) llenar formulario de solicitud de crédito especificando el uso que se le dará al capital recibido; d) firmar el contrato de compromiso de pago; e) cédula de vecindad. Depende del monto de su aportación así será 2, 3 ó 4 veces más el dinero que puede ser otorgado para el crédito.

Entonces el crédito es la capacidad que una persona tiene para adquirir recursos en calidad de préstamos, con la promesa de devolverlo en el futuro; el crédito posee dos factores primordiales en primer lugar el factor económico que está ligado a la capacidad de pago y segundo de orden moral que se liga a la voluntad o disposición de pagar del que ha tomado el crédito.

#### **1.4 Diferencia entre una cooperativa de ahorro y crédito y un banco**

- La cooperativa es de los asociados, el banco es de otra persona o personas.

- Los bancos generan ganancias, que se reparten entre los accionistas, mientras que en las cooperativas los excedentes se distribuyen entre los asociados de acuerdo al patrocinio (trabajo) de estos en la cooperativa.
- Los bancos tienen fines de lucro, las cooperativas no tienen fines de lucro y combaten la usura. Su fin es ayudar a los asociados.
- Las cooperativas hacen préstamos con intereses inferiores a los del mercado, los bancos hacen préstamos bajo la tasa imperante en el mercado.
- En las cooperativas los trámites para conseguir préstamos son sencillos, en los bancos son complicados y difíciles.

### **1.5 Constitución e inscripción de una cooperativa de ahorro y crédito**

El funcionamiento de las cooperativas en Guatemala se encuentra bajo la disposición del Decreto Ley 82-78 Ley General de Cooperativas, y el Reglamento de Ley General de las Cooperativas 7-79, en donde se establecen las disposiciones comunes, la integración cooperativa, su constitución e inscripción, la protección estatal, entre otros puntos legales que deben cumplir y ejercer. Específicamente la unidad de análisis se encuentra en el régimen legal de funciones y se rige también en los estatutos o reglas de ley que como institución de servicios financieros se han establecido.

“La naturaleza de las cooperativas debidamente constituidas, son asociaciones titulares de una empresa económica al servicio de sus asociados, que se rigen en su organización y funcionamiento por las disposiciones de la presente ley. Tendrán personalidad jurídica propia y distinta de las de sus asociados, al estar inscritas en el Registro de Cooperativas”. (2:1) Se establece en los estatutos de la cooperativa de ahorro y crédito como objetivo fundamental “procurar el mejoramiento social y económico de sus asociados, a través de la realización de proyectos y servicios financieros”. (1:1)

Una cooperativa para estar integrada debe tener por lo menos veinte asociados y cumplir con los siguientes principios: “a) procurar el mejoramiento social y económico de sus miembros; b) no perseguir fines de lucro, sino de servicios a sus asociados; c) ser de duración indefinida y de capital variable, formado por aportaciones nominativas de igual valor, transferibles solo entre los asociados; d) funcionar conforme a los principios de libre adhesión, retiro voluntario, interés limitado al capital, neutralidad política y religiosa e igualdad de derechos y obligaciones de todos sus miembros; e) conceder a cada asociado un solo voto, cualquiera que sea el número de aportaciones que posea; f) distribuir los excedentes y las pérdidas, en proporción a la participación de cada asociado en las actividades de la cooperativa; g) establecer un fondo de reserva irrepartible entre los asociados; y h) fomentar la educación e integración cooperativa y el establecimiento de servicios sociales”. (2:1)

## **1.6 El Servicio**

El servicio es considerado como una actividad que se da entre dos partes, una que lo otorga y una que lo recibe. Existen varias definiciones de lo que es un servicio, por ejemplo el autor Kotler lo define de la siguiente manera: “cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y que no da como resultado la propiedad de algo” (7:26), tomando en cuenta otra visión acerca del mismo concepto “los servicios son acciones, procesos y ejecuciones”. (9:3)

## **1.7 Características del servicio**

El servicio cuenta con cuatro características esenciales:

- a. “Intangibilidad: los servicios no se pueden ver, saborear, sentir, escuchar ni oler antes de la compra;
- b. Inseparabilidad: los servicios no se pueden separar de sus proveedores;
- c. Variabilidad: la calidad de los servicios dependen de quién los proporciona, cuándo, en dónde y cómo;
- d. Naturaleza perecedera: los servicios no se pueden almacenar para su venta o su utilización posteriores”. (6:265)

## **1.8 El Cliente**

Es la persona receptora del servicio; es la persona o personas que buscan satisfacer una necesidad, una solución a su problema o simplemente sentirse

bien atendido. “Dentro de lo que es el ciclo comercial, un mismo individuo (o empresa) suele estar considerado bajo diferentes categorías, que van desde pertenecer al público objetivo de la empresa, pasando luego a ser cliente potencial, luego comprador eventual y hasta llegar a ser cliente habitual o usuario. Los entes clasificados como público objetivo no se interesan de forma particular por el producto. El cliente potencial sí se interesa, pero todavía no ha decidido comprar, el comprador eventual ya se ha decidido y el cliente habitual o usuario incorpora a su vida las consecuencias de la compra.

Todos aquellos que compran servicios en vez de productos; los cuales suelen recibir otros calificativos como pacientes cuando compran servicios médicos, alumnos o padres cuando compran educación, socios en el caso de clubs, instituciones y organismos profesionales; pasajeros en relación con los medios de locomoción; huéspedes en hoteles y pensiones; comensales en restaurantes; y otras muchas y raras palabras especializadas, pero cuyo significado es general e idéntico”. (11:22-23)

### **1.8.1 Cliente externo y cliente interno**

“El cliente externo se refiere a las personas o negocios que compran bienes y servicios a dicha organización. Éstas son las personas en las que usualmente se piensa cuando se utiliza la palabra cliente.

Los clientes internos son los empleados de una organización quienes en su trabajo, dependen de otros empleados de la misma organización para proveer internamente de bienes y servicios". (16:93)

Dentro del marco de esta investigación los términos de cliente interno y cliente externo serán fundamentales, para este caso los clientes internos serán quienes se encuentran a cargo del servicio de atención al cliente, como también el personal administrativo; con respecto al cliente externo específicamente los asociados a la cooperativa de ahorro y crédito.

### **1.8.2 El cliente y su comportamiento en los servicios**

Toda persona que busca un servicio ya sea comercial, alimenticio, médico o financiero, desea encontrar una solución a su problema o necesidad para ello se toma en cuenta lo referente a las categorías para la toma de decisiones y la evaluación de los servicios por parte del consumidor, como:

a) **La búsqueda de información:** para ello tendrá el empleo de fuentes personales ya sea de amistades o personas que conozcan y reciban servicios y de fuentes impersonales, como medios de comunicación escritos o auditivos, para que la información que necesite conocer sobre los servicios que llenen las expectativas de su búsqueda.



Como “el servicio es de naturaleza intangible, no son estándares y la compra del servicio puede involucrar un mayor riesgo percibido que la de un producto” (16:42) porque son escasos los servicios en las que el cliente regresa con dicho servicio y espera la devolución de su dinero, diferencia que puede suceder con la compra de un bien.

b) **La evaluación de alternativas:** esto implica conocer los servicios que le puedan ser otorgados, atención esmerada y la panorámica de beneficios obtenidos, así se tendrá una evaluación de las alternativas para satisfacer las necesidades. Ahora bien debe considerarse que exista otra institución que brinde servicios similares para tener alternativas que decida a escoger. La persona verá que alternativa le conviene y le otorgue un servicio a su necesidad.

Otro punto considerado en la evaluación de alternativas es la emoción y el estado de ánimo. “Las emociones y el estado de ánimo son sentimientos que influyen sobre percepciones y evaluaciones de las experiencias de la gente (y por tanto sobre los consumidores). Los estados de ánimo se distinguen de las emociones en que los primeros se refieren a estados transitorios que ocurren en ciertos momentos y situaciones específicas, mientras que las emociones son más intensas, estables y profundas”. (16:45)

La interacción humana es parte del servicio, porque son caracteres de conducta los que se conectan cuando existe una comunicación ya sea verbal, telefónica o entre grupos. La percepción del servicio será como se encuentre el estado de ánimo del cliente, por ejemplo si se encuentra de mal humor así será como perciba el servicio, y si quien lo atiende se encuentra en la misma situación de mal humor no existirá conexión y será sin duda un fracaso el servicio que se brinde, ahora bien el control de las emociones será de beneficio para el proveedor de servicio como para el que lo recibe.

Un estado de ánimo positivo puede traer como consecuencia que los clientes presten más atención y se muestren más dispuestos a participar con comportamientos que favorezcan el éxito en los encuentros de servicio. Cuando la persona se encuentra con ánimo negativo percibe un servicio ineficaz y abrumador porque le parece un mal servicio, sucede un caos cuando quien lo brinda se encuentra también de mal humor. “Los estados de ánimo y las emociones también afecta la manera en la que se absorbe y procesa la información del servicio. En la medida que el cliente codifica los recuerdos del servicio, los sentimientos asociados con el encuentro del servicio se transforman en parte inseparable del recuerdo”. (16:45)

c) **Compra y consumo del servicio:** esto conlleva la dramatización de la prestación del servicio, los papeles y libretos del servicio y la compatibilidad de los clientes.

“Los investigadores y los administradores de negocios de servicios comparan la prestación del servicio con una actuación dramática, en el sentido de que en ambas procuran crear y mantener una impresión atractiva ante su público, y también ambas reconocen que la forma de lograrlo reside en el cuidadoso manejo de los actores y la instalación física en la que se desarrolla su comportamiento”. (16:46) En una cooperativa de ahorro y crédito los actores y las actrices del servicio son quienes están en relación directa con el cliente, como también personal del área administrativa, vigilancia y mantenimiento. Todos en el mismo entorno de trabajo tienen relación directa e indirecta con el servicio al cliente que se otorgue a quienes visiten la cooperativa.

“La metáfora de la dramatización ofrece una manera útil de concebir los desempeños del servicio. Entre los aspectos de un servicio que pueden concebirse de esta forma se encuentran la selección de personal (audición de los actores), la capacitación del personal (ensayos), la definición clara del papel (libreto de la obra), la creación del entorno del servicio (instalación del escenario), y la decisión acerca de los aspectos del servicio que deberán

desempeñarse en presencia del cliente (en escena) y cuáles deben ejecutarse en el área trasera (tras bambalinas)". (16:47)

d) **La evaluación y posventa:** hace referencia a la atribución de la insatisfacción, difusión de las innovaciones y lealtad a la marca. La insatisfacción de un cliente se presenta desde luego cuando no hay un buen servicio otorgado, el cliente buscará a quien culpar por no satisfacer su necesidad al 100% y en definitiva quienes están en relación directa al cliente serán los primeros en hacerse acreedores de la opinión del cliente y ese será el concepto que se tenga no sólo del que lo atendió sino de la institución; haciendo alusión a la difusión de las innovaciones los servicios son menos fáciles de comunicar, menos divisibles, más complejos y quizás menos compatibles que los productos; porque es más difícil de comprobar que el servicio recibido haya sido bueno o que haya sido malo, de todas formas la difusión será más lenta que otras divulgaciones que se hagan. En la lealtad a la marca será el nivel de compromiso que establecen los consumidores, "para que el consumidor sea más leal a la marca de los servicios radica en su reconocimiento de la necesidad de asistir de manera repetida con el mismo proveedor para lograr una óptima satisfacción". (16:50)

## **1.9 El papel de la cultura en los servicios**

“La cultura se aprende; es un factor multidimensional que se comparte y se transmite de una generación a otra”. (14:51) Este será un factor de importancia en la mercadotecnia de los servicios porque afecta las formas en que los clientes evalúan y utilizan los servicios, como también para el estudio de la cooperativa de ahorro y crédito la forma en que sus empleados interactúan con los asociados y clientes potenciales. Entre los elementos de la cultura en el ambiente del estudio lo constituyen: el lenguaje, valores y actitudes; modales y costumbres, cultura material, estética e instituciones sociales y educativas.

Existen culturas con diversidad de: idiomas (quiché, cackchiquel, castellano, etc.), el tipo de lenguaje gestual y corporal que se emplea en la comunicación, los valores, actitudes, principios morales y religiosos, el nivel de educación, la práctica de hábitos cimentados en el hogar, conocidos como buenas costumbres; que forman parte de la idiosincrasia que vive una población.

## **1.10 El cliente y sus expectativas del servicio**

El “servicio deseado puede definirse como el nivel de servicio que el cliente espera recibir, el nivel de desempeño que se podría desear. El servicio deseado es una combinación de lo que el cliente considera que puede ser como lo que considera que debe ser”. (10:63)

“Los clientes esperan alcanzar sus deseos de servicio, pero reconocen que no siempre es posible lograrlo. En consecuencia, sostienen otra expectativa de un nivel más bajo que representa el umbral del servicio aceptable. A esta expectativa más baja se le denomina servicio adecuado, o sea el nivel de servicio que el cliente puede aceptar”. (10:64)

### **1.11 Fuentes de expectativas del servicio deseado**

Existen dos factores que afectan de manera importante el nivel de servicio deseado: las necesidades personales y las filosofías del servicio.

#### **a) Necesidades personales**

“Los estados o condiciones esenciales para el bienestar físico o fisiológico del cliente, son factores fundamentales que dan forma al nivel del servicio deseado. Las necesidades personales pueden clasificarse en muchas categorías que incluyen la física, la social, la psicológica y la funcional”. (16:71)

#### **b) La filosofía personal del servicio**

“La actitud genérica que subyace en los clientes acerca del significado de servicio y la conducta apropiada de los proveedores del servicio”. (16:72)

### **1.11.1 Fuentes de expectativas del servicio adecuado**

Los factores que influyen en el servicio deseado son:

- a) “Intensificadores transitorios del servicio
- b) Percepción de alternativas de servicio
- c) Autopercepción del papel del cliente en el servicio
- d) Factores situacionales y
- e) Servicio predecido” (16:72)

**a) Intensificadores transitorios del servicio:** “son factores individuales temporales y usualmente de corto plazo que provocan que el cliente sea más consciente de la necesidad del servicio. Son situaciones de emergencia personal en las que es urgente la necesidad del servicio” (16:72); “los clientes valoran la confiabilidad del servicio sobre cualquier otra dimensión; por ello es fundamental que el servicio se ejecute de manera correcta la primera vez. Cuando el servicio falla durante la etapa de recuperación, el arreglo correcto la segunda vez (es decir, ser confiable durante la recuperación del servicio) es todavía más importante que durante la primera vez”. (16:73)

**b) Percepción de las alternativas de servicio:** “son los otros proveedores de los cuales el cliente puede obtener el servicio. Si los clientes pueden elegir entre múltiples proveedores para un mismo servicio o si pueden prestarse el servicio a sí mismos, sus niveles de servicio adecuado son más altos que cuando los

clientes consideran que en ningún otro lado pueden obtener un mejor servicio.”

(16:74)

**c) Autopercepción del papel del cliente en el servicio:** “este aspecto se define como las percepciones de los clientes acerca del grado de influencia que ejercen sobre el servicio que reciben. En otras palabras, las expectativas del cliente se moldean, en cierta medida, por el desempeño de su papel en la prestación del servicio que creen tener.

Otra forma en la que finalmente el cliente define su papel es cuando asume su responsabilidad de reclamar en el caso de que el servicio sea deficiente. Un cliente insatisfecho que reclama será menos tolerante que otro que no expresa sus preocupaciones”. (16:74)

**d) Factores situacionales:** se definen “como las condiciones en las que se presta el servicio y el cliente observa que van más allá del control del proveedor del servicio” (16:75); pueden darse circunstancias como terremotos, robos y otros fuera del control de la cooperativa en donde las expectativas de los asociados puedan quedar cortas, ya que ante éstas eventualidades no pueden llegar a cubrirse tales situaciones.



**e) Servicio predecido:** es “el nivel del servicio que los clientes creen que probablemente recibirán. Este tipo de expectativa de servicio se puede observar como las proyecciones que realizan los clientes acerca de lo que puede suceder durante una transacción o intercambio inminente. Predecir la ejecución de un servicio implica algunos cálculos objetivos sobre el probable desempeño o la estimación anticipada del nivel de ejecución del servicio. Es posible que los niveles del servicio adecuado sean mayores cuando los clientes anticipan un buen servicio, que cuando anticipan un servicio deficiente.

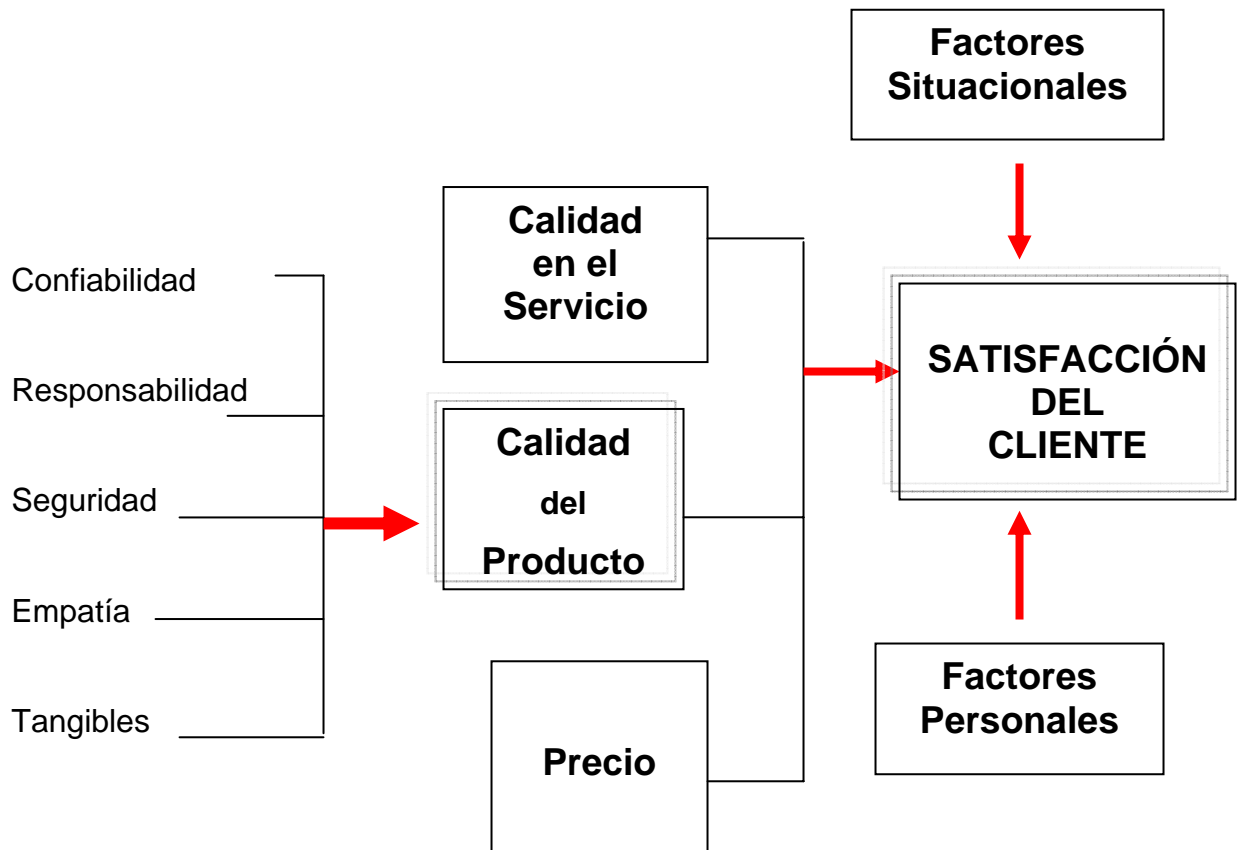
Si bien las expectativas de los servicios deseado y adecuado son valoraciones generales que comprenden muchas transacciones individuales del servicio, el servicio predecido casi siempre es la estimación de lo que sucederá durante el siguiente encuentro de servicio o transacción que experimentará el cliente”.

(16:77)

### **1.12 El cliente y sus percepciones del servicio**

Puede considerarse los términos de satisfacción y calidad en el servicio. (Véase Figura 1)

**FIGURA 1**  
**EL CLIENTE Y SUS PERCEPCIONES DEL SERVICIO**



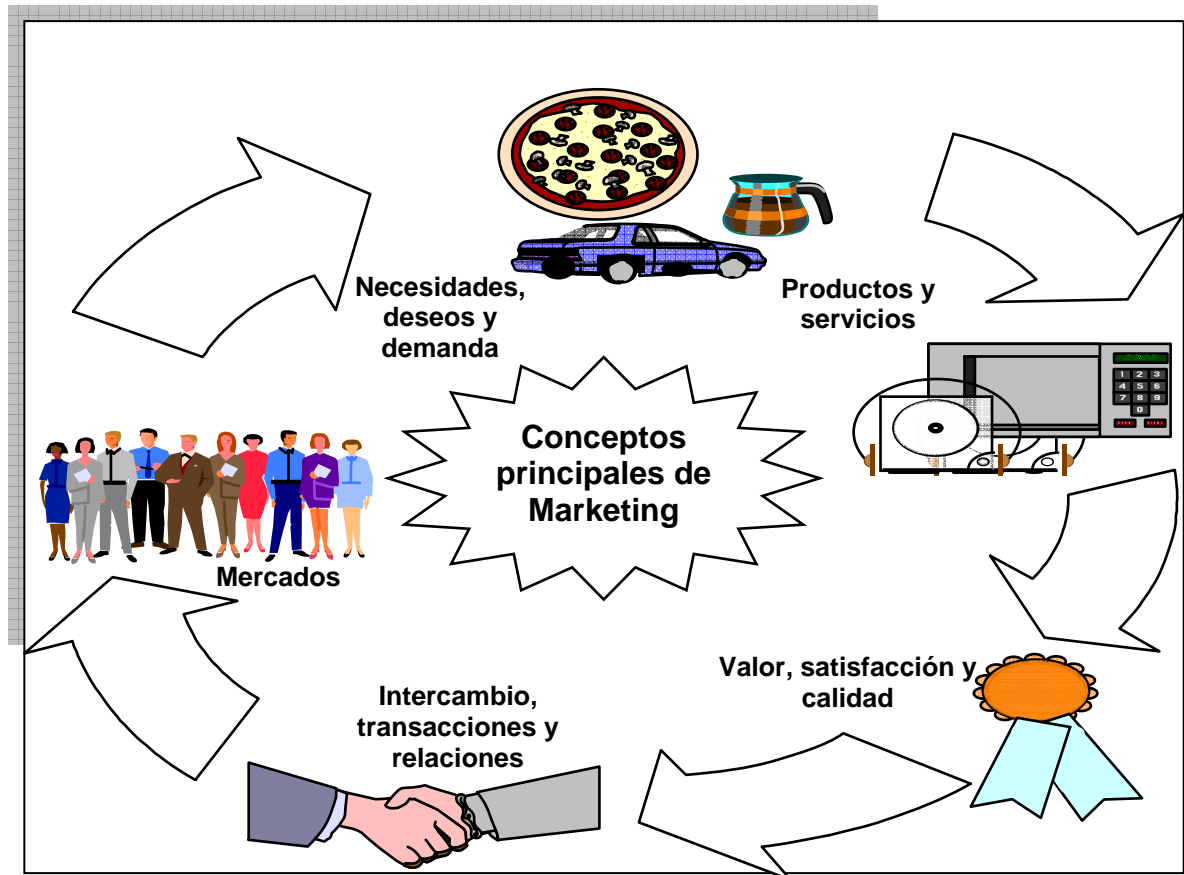
Fuente: (16: 94).

### 1.13 Satisfacción del cliente

“Es la evaluación que realiza el cliente respecto de un producto o servicio, presume que al fracasar el cumplimiento de las necesidades y expectativas el resultado que se obtiene es la insatisfacción con dicho producto o servicio”.

(16:95) (Véase Figura 2)

**FIGURA 2**  
**SATISFACCIÓN Y VALOR PARA EL CONSUMIDOR**



Fuente: Seminario Mercadeo y Gestión de la Calidad total, junio 2004.

### 1.14 Servicio al cliente

Se considera que el servicio al cliente es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. Los servicios que se ofrecerán serán los que el cliente demande,

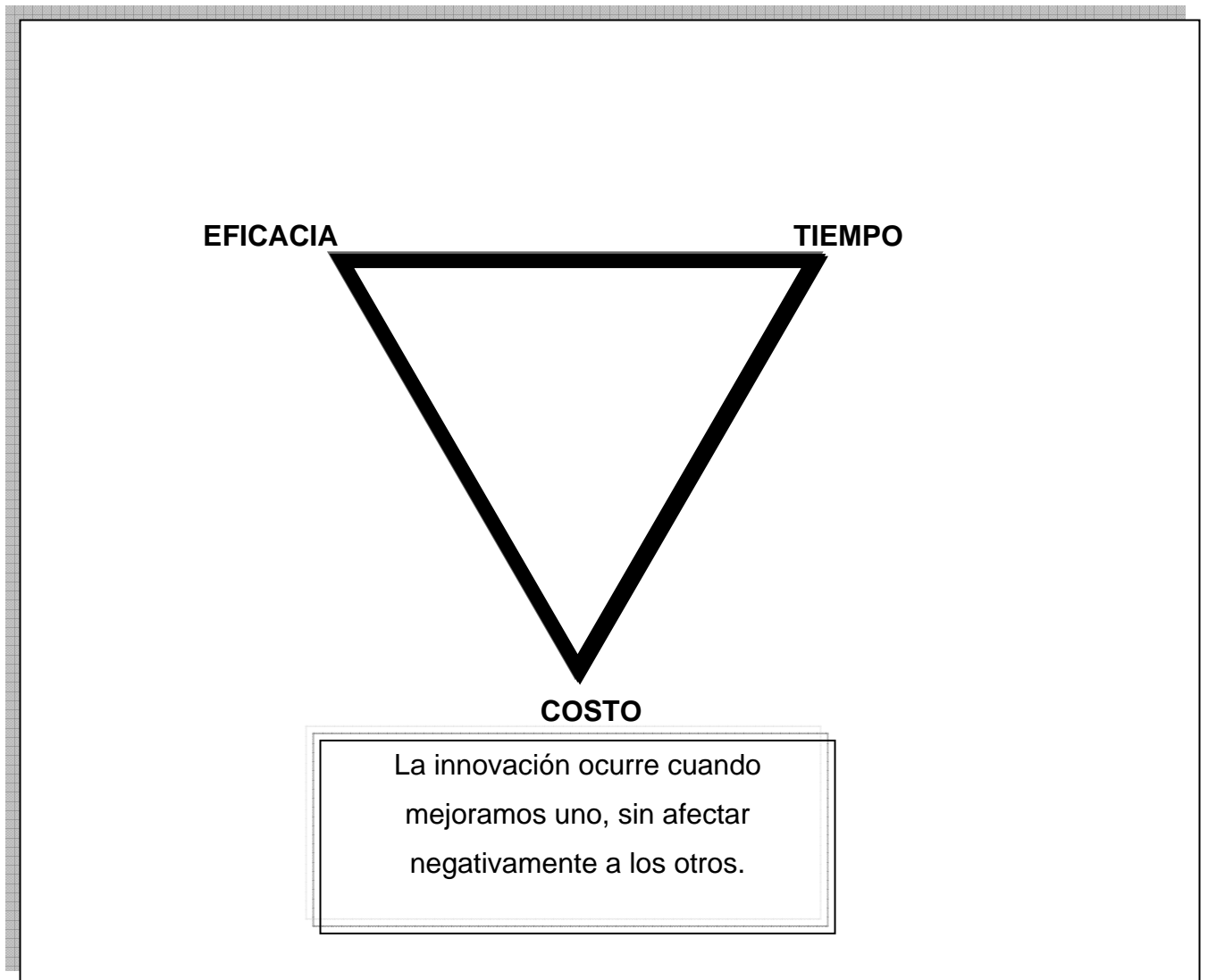
además se tiene que establecer la importancia que le da el consumidor a cada uno.

“Somos lo que realmente hacemos, la excelencia, entonces, no es una acción, es un hábito” *Aristóteles*. Actuar con excelencia es hacer las cosas de corazón y no sólo por salir del paso; entre algunos factores que intervienen en el servicio están:

- Proporcionado por los individuos.
- La búsqueda constante de cubrir las necesidades del cliente; haciéndole sentir el interés que se le tiene por su bienestar.
- El cliente recomienda o no a los servicios a sus familiares y amigos.

“El triángulo del servicio tiene tres vértices apoyados por lados idénticos, cada uno con la misma importancia. El secreto de la excelencia en el servicio es esmerarse por hacer las cosas un poco mejor, un poco más rápido y un poco más barato”. (10:38) (Véase Figura 3)

**FIGURA 3**  
**TRIÁNGULO DEL SERVICIO**



Fuente: (10:38).

Por lo tanto se asevera que “un servicio mejor, nuevo o diferente impacta positivamente en los clientes y se traduce en una ventaja competitiva para la empresa” (7:35), definitivamente saber brindar el servicio, adaptado a las

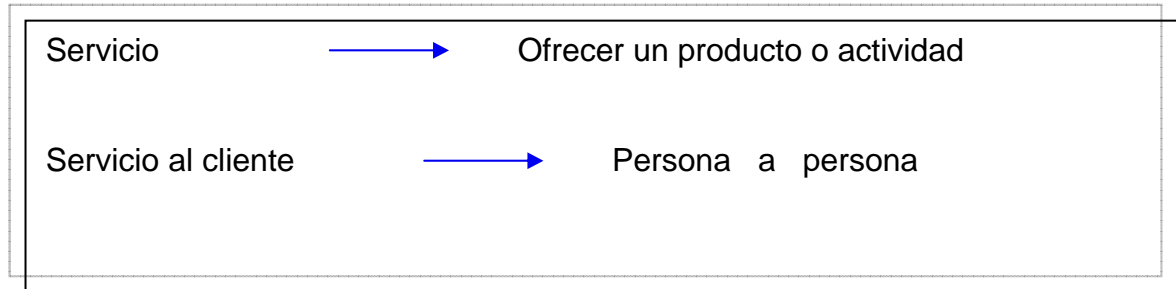
necesidades de los clientes, considerando variables que participan en el desarrollo del mismo se cumplirán los propósitos que como empresa de servicios se quieren alcanzar.

La persona que solicita un servicio financiero, propiamente a una cooperativa de ahorro y crédito, como lo es un préstamo, el ahorro, compra de un seguro, cambio de una remesa; según el servicio que reciba así será el grado de satisfacción. La persona compra servicios no productos por tal razón se da la relación entre cliente-proveedor siendo el proveedor la cooperativa de ahorro y crédito y el cliente los asociados que solicitan servicios financieros.

#### **1.14.1 Diferencia entre servicio y servicio al cliente**

El servicio es alguna actividad que pueda ofrecerse a las personas para satisfacer sus necesidades; en cambio el servicio al cliente serán “todas las actividades que unen a una organización con sus clientes; es una gama de actividades que en conjunto originan una relación”. (11:26) (Véase Cuadro 1)

**CUADRO 1**  
**DIFERENCIA ENTRE SERVICIO Y SERVICIO AL CLIENTE**



Fuente: elaboración propia, 2004.

## **1.15 Estrategias de servicio al cliente**

### **1.15.1 Estrategias de servicio**

La estrategia es el arte de dirigir, coordinar todo tipo de acciones que estén encaminadas a la realización de un fin. “Diversos estudios han demostrado que las empresas de servicio con excelente manejo comparten las prácticas siguientes: un concepto estratégico, antecedentes de una alta gerencia comprometida con la calidad, estándares elevados, sistemas para vigilar el desempeño del servicio y las quejas de los clientes, e insistencia en la satisfacción de los empleados”. (7:440)

#### **a) Concepto estratégico**

“Las mejores empresas de servicios están *obsesionadas con los clientes*; tienen una idea clara de sus clientes meta y sus necesidades, y han desarrollado una estrategia distintiva para satisfacer dichas necesidades”. (7:440)

## **b) Compromiso de la alta gerencia**

El servicio que se brinda a los clientes lleva inmersa la responsabilidad desde la gerencia hasta quienes atienden en seguridad y limpieza, ya que en la prestación del mismo están implícitos todos los que laboran dentro de una institución.

Se toma en cuenta que el servicio es prestado tanto al cliente interno, como al cliente externo; se consigue la excelencia en el servicio mediante la conexión de la organización con la misión de la misma.

## **c) Estándares elevados**

“Los mejores proveedores de servicios establecen normas de alta calidad de servicios”. (7:440) Dentro del mercado financiero que tiene participación la cooperativa, el establecer normas de calidad en el servicio que se preste es necesario; para ello puede considerarse las cuatro razones por las que la calidad en el servicio es importante:

**c.1) “Desarrollo en la industria de los servicios:** hoy más que nunca hay negocios que prestan servicios. El desarrollo de las empresas que se relacionan con los servicios sigue incrementándose.

**c.2) Mayor competencia:** ya sea en una gasolinera, negocio gigantesco de ventas o un banco internacional la competencia es fuerte. La supervivencia de los negocios depende de lograr la ventaja competitiva.



LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE, le da esa ventaja competitiva a miles de empresas.

**c.3) Más conocimiento sobre los consumidores:** los productos de calidad, junto con un precio realista, son indispensables, pero eso no es todo. Los clientes también desean un buen trato y realizar nuevas transacciones con la empresa o buscar otra que ponga atención especial al servicio.

**c.4) La calidad en el servicio al cliente beneficia económicamente:** la esencia de cualquier empresa es la repetición de las transacciones. Es vital extender la base de clientes. Esto significa que las empresas no solamente tienen que atraer nuevos clientes, sino que deben conservar a los que ya tienen". (9:9)

#### **d) Sistemas de monitoreo**

"Las principales empresas hacen con regularidad auditorias del desempeño tanto de sus servicios como de los de sus competidores: compras comparativas, compradores fantasmas, sondeos de clientes, formatos de quejas y sugerencias, equipos de auditoria de servicio, y cartas al presidente". (7:440)

"Los servicios se pueden juzgar en términos de la importancia para los clientes y el desempeño de la empresa. El análisis de importancia-desempeño sirve para

calificar los distintos elementos del conjunto de servicios e identificar las acciones necesarias". (7:441)

#### **e) Satisfacción de quejas de los clientes**

“Los estudios de insatisfacción de los clientes indican que los clientes quedan insatisfechos con sus empresas aproximadamente el 25% del tiempo, pero que sólo cerca del 5% de los clientes se queja. El 95% restante siente que no vale la pena el esfuerzo de quejarse, o bien que no saben cómo o con quién quejarse. Del 5% que se queja, sólo cerca del 50% indica que se resolvió satisfactoriamente su problema. Sin embargo, la necesidad de resolver los problemas de los clientes de forma satisfactoria es crucial. En promedio, un cliente satisfecho comunica a otras tres personas su experiencia positiva con el producto, pero el cliente insatisfecho en promedio se queja con once personas. Los clientes cuyas quejas se resuelven satisfactoriamente a menudo se vuelven más leales a la empresa que los clientes que nunca quedan insatisfechos.

Considerando el estudio de personas especialistas indican que las empresas que son eficaces para resolver quejas:

- e.1)** Desarrollan criterios de contratación y programas de capacitación que toman en cuenta el papel de recuperación de servicios de los empleados.
- e.2)** Desarrollan pautas para la recuperación de servicios que se concentran en lograr equitatividad y satisfacción de clientes.

**e.3)** Eliminan barreras que dificultan que los clientes se quejen, al tiempo que se desarrollan respuestas eficaces, que podrían incluir el facultar a los empleados para que proporcionen una compensación por la deficiencia.

**e.4)** Mantienen bases de datos de clientes y productos que permiten a la empresa analizar los tipos y fuentes de quejas y ajustar sus políticas”. (7:442)

**f) Satisfacción tanto de empleados como de clientes**

“Las empresas de servicios que tienen excelente manejo saben que las relaciones con los empleados afectan las relaciones con los clientes. La gerencia efectúa marketing interno y ofrece a los empleados apoyo y recompensas por un buen desempeño. La gerencia efectúa con regularidad auditorias de satisfacción de los empleados”. (7:443)

**1.16 Calidad en el servicio**

El proceso de la globalización económica impone nuevos retos a las empresas, exigiendo en ellas cambios radicales en la estructura y la estrategia, en la forma de hacer las cosas, con el fin de presentar al mercado además de un producto de excelente calidad, un servicio eficiente y sin reparos que logre satisfacer totalmente las expectativas y exigencias impuestas por los nuevos clientes, un mercado cada vez más exigente, consumidores que busca la mayor satisfacción al menor precio.

El mercadeo es la entrega de satisfacción para el consumidor, con rentabilidad, es lograr la competitividad de la empresa en función de la satisfacción de las necesidades del consumidor, agregando calidad en la mezcla de mercadeo: producto, promoción, distribución y estrategias de precio.

### **1.16.1 Dimensiones de la calidad en el servicio**

Este es un componente primordial de las percepciones del cliente con respecto al servicio que se le otorgue, para ello es importante describir los elementos anteriormente graficados, los cuales son las cinco dimensiones para valorar la calidad de los servicios. (Véase Figura 1)

- a) **“Confianza:** capacidad para desempeñar el servicio que se promete de manera segura y precisa.
- b) **Responsabilidad:** disponibilidad para ayudar a los clientes y para proveer el servicio con prontitud.
- c) **Seguridad:** el conocimiento y la cortesía de los empleados y su habilidad para inspirar buena fe y confianza.
- d) **Empatía:** brindar a los clientes atención individualizada y cuidadosa.
- e) **Tangibles:** la apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y los materiales escritos”. (16:103)

### **1.16.2 Gestión de la calidad total es igual a la satisfacción de las necesidades del consumidor**

El corazón de la gestión de calidad total se encuentra en las operaciones diarias de la empresa. Operaciones en áreas que definen las fortalezas competitivas y el futuro de la empresa.

#### **a) Gestión de la calidad orientada hacia el servicio al cliente**

Identificación de expectativas de los clientes y de estándares profesionales. El conocimiento es el paso inicial que debe darse en la implementación de su servicio o de un cambio en la organización.

Las expectativas del cliente varían a medida que cambia la tecnología y en relación directa a las campañas educativas, razones éstas que hacen imposible la satisfacción del cliente como un objetivo estático y final. Por lo tanto es muy importante que la satisfacción del cliente sea considerada como un ciclo generador de procesos de mejoramiento continuo.

Los estándares profesionales surgen como conexión entre los conocimientos propios de la profesión, cumplimiento de requisitos legales, adecuación de normatividad administrativa y las expectativas del cliente.

Convertir estándares profesionales y expectativas del cliente en requisitos operacionales es establecer rutas a seguir frente a las situaciones a enfrentar. Es responder a la pregunta como satisfacer las expectativas del cliente y los estándares profesionales.

**b) Concepto de estándar**

Es la forma de definir los beneficios del mejoramiento en toda la organización.

**c) Calidad real y calidad sustituta**

La calidad como resultante de un proceso, tienen elementos inherentes al proveedor del servicio y al usuario que deben coincidir en caso de lograrse el objetivo. Cuando el usuario espera que el servicio satisfaga sus expectativas de oportunidad, el proveedor del servicio debe descomponer esa oportunidad en los elementos que permitan lograr dicha meta. Lo anterior permite denominar la expectativa del usuario como calidad real y la manera de realizar la del proveedor del servicio, calidad sustituta.

**d) Momentos de verdad**

Conocer a los usuarios permite personalizar los servicios de tal manera que cuando el usuario requiera una nueva utilización del servicio, no dude en elegir nuevamente el mismo sitio. Esta personalización del servicio lleva a diseñar

herramientas que permitan conocer a los usuarios no sólo para satisfacer sus expectativas, sino adelantarse a ellas lo antes posible.

### **1.17 La motivación**

Puede definirse la motivación como “voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual”. (14:212) En realidad tiene que existir un motivo para que la voluntad de la persona realice una serie de actividades en las cuales se encuentre inmerso; tomando en cuenta que ese motivo tenga relación con cada necesidad de la persona, entonces la necesidad es: “el estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos”. (14:213)

Se puede tomar en cuenta una teoría de la motivación para conocer las necesidades de los proveedores del servicio pueden ubicarse dentro la pirámide de necesidades de la teoría de Maslow. (Véase Figura 4)

FIGURA 4

TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE NECESIDADES



Fuente: (14:214).

- a) "Fisiológicas: incluye el hambre, la sed, el abrigo, el sexo y otras necesidades corporales.
- b) De seguridad: incluye la seguridad y protección de daños físicos y emocionales.
- c) Sociales: incluye afectos, la sensación de pertenencia, aceptación y amistad.



- d)** De estima: incluye factores internos de estima, como el respeto a uno mismo, la autonomía y los logros; y factores externos como el status, el reconocimiento y la atención.
- e)** De autorrealización: el impulso de ser lo que se es capaz de ser; incluye el crecimiento, alcanzar el potencial de uno y la autosatisfacción”. (14:214)

“A medida que se satisface cada una de estas necesidades en lo sustancial, el siguiente nivel de necesidades se vuelve dominante. Maslow separa las cinco necesidades en órdenes superior e inferior. Las necesidades de orden inferior son las necesidades que se satisfacen externamente; necesidades fisiológicas y de seguridad. Las necesidades de orden superior las que se satisfacen de manera interna; necesidades sociales, de estima y de autorrealización”. (14:214)

## **1.18 Departamento de Sololá**

### **1.18.1 Breves datos históricos del departamento**

“El territorio del departamento de Sololá estuvo ocupado durante el período prehispánico, al igual que en la actualidad, por tres grupos indígenas, quichés, cackchiqueles y tzutuhiles.

Los cackchiqueles, al igual que los quichés estaban integrados en linajes. De los cuatro linajes cackchiqueles, el segundo en importancia era el de los Xahil, que ejercía dominio sobre la mayor parte del territorio y tenía su capital en el pueblo de Tzooljá (que significa agua de sauco en idioma cackchiquel). Inicialmente dicha capital estaba localizada en Cakhay, a seis kilómetros de Iximché. Uno de los documentos indígenas más importantes es el Memorial de Tecpán Atitlán, Anales de los Cackchiqueles o Anales de los Xahil. Este documento fue escrito por miembros de la familia Xahil, Francisco Hernández Arana y Francisco Días, entre 1573 - 1610, como un título o prueba para un proceso judicial.

Al inicio del dominio español se introdujo el régimen de la encomienda, para explotar la mano de obra indígena. En 1540, en cumplimiento de una real cédula de ese año, se inició el proceso de formación de pueblos de indios o reducciones, que estuvo a cargo de misioneros franciscanos y dominicos. El pueblo de Sololá fue fundado el 30 de octubre de 1547, mismo año en que fue fundado el pueblo de Santiago Atitlán.

En 1849 fue creado el departamento de Suchitepéquez segregándolo de Sololá, que continuó abarcando casi todo el territorio actual de Quiché, hasta el 12 de agosto de 1872 que fue creado el departamento de Quiché”. (4:1)

La ubicación geográfica del departamento es hacia el sur occidente del país de Guatemala, (Véase Anexo 1); cuenta con diecinueve municipios de los cuales el de mayor extensión territorial es Santa Catarina Ixtahuacán y el de menor extensión Santa Catarina Palopó. (Véase Anexo 2)

Se encuentra a una altura de 2,113.50 metros sobre el nivel del mar y a una distancia de 140 kilómetros de la Ciudad de Guatemala. Tiene los siguientes límites departamentales: al norte con Totonicapán y quiché; al sur con Suchitepéquez; al este con Chimaltenango; y al oeste con Suchitepéquez y Quetzaltenango. (Véase Anexo 1)

### **1.18.2 Información socioeconómica del departamento**

En el departamento de Sololá la conformación de los rubros económicos y sociales se determinan por diversos estudios que llevados a cabo dan muestra del desarrollo y evolución de dicho departamento. (Véase Cuadro 2)

## CUADRO 2

### INFORMACIÓN SOCIOECONÓMICA DEL DEPARTAMENTO DE SOLOLÁ

<b>1. Aspectos geográficos</b>	a) Extensión territorial de 1,061 Kms <sup>2</sup> b) Posee el segundo lago más grande del país, el lago Atitlán. c) Volcanes: Atitlán, San Pedro, Tolimán, Santo Tomás y Zunil.
<b>2. Población</b>	Al año 2002 de 320,426 habitantes. a) Población urbana de 33% b) Población rural de 67% c) Población por grupo étnico: indígena 93% no indígena 5% otros 2%. d) Idiomas: quiché, cackchiquel, tzutuhil y pocas personas el castellano.
<b>3. Indicadores sociales y dotación de servicios</b>	a) La tasa de analfabetismo es del 56% b) La PEA (Población Económicamente Activa) de 10 años o más es: mujeres 12%, hombres 88%. c) Tasa de mortalidad infantil: 55 niños por cada 1,000 nacidos vivos (1993); y 4.1 camas de hospital por cada 10,000 habitantes (92).

<p><b>4. Niveles de pobreza</b></p>	<p>a) El 74% de las familias en situación de pobreza. b) El ingreso per cápita anual para 1990 asciende a US\$200 (alrededor de Q1600.00)</p>
<p><b>5. Zona de vida</b></p>	<p>a) La zona de vida predominante es el bosque húmedo, que ocupa el 43% del territorio; b) el bosque muy húmedo montano subtropical con el 40%; c) el bosque muy húmedo subtropical cálido 14%; y d) el bosque muy húmedo montano subtropical con el 3%.</p>
<p><b>6. Tenencia de la tierra</b></p>	<p>En el año 1979 según el III Censo Nacional agropecuario se registraron 18,301 fincas con una extensión de 43,185 manzanas. De ese total 14,220 menores de dos manzanas que ocupaban el 25% de la tierra; 3,785 fincas con el 31% de ocupación, 296 fincas con más de 44% de la tierra.</p>

Fuente: elaboración propia en base a (4:2) y (15:10).

### **1.18.3 Servicios en el departamento de Sololá**

La región del occidente del país en la cual se encuentra Sololá, está creciendo y desarrollando actividades comerciales, educativas, financieras entre otras que surge de las mismas necesidades que tienen las personas, así es como los servicios se van otorgando para el bien y satisfacción de los demandantes. (Véase Cuadro 3)

### CUADRO 3

#### SERVICIOS DEL DEPARTAMENTO DE SOLOLÁ

<b>1. Sistema vial</b>	De los 67 centros poblados del municipio de Sololá, 4 se comunican con la cabecera municipal por carretera asfaltada, 22 por carretera asfaltada combinada con terracería. Actualmente la conexión para el departamento es por la Carretera Interamericana.
<b>2. Energía eléctrica</b>	De 9350 viviendas, 8196 (88%) cuentan con energía domiciliar y 1154(12%) no cuentan con dicho servicio. 15 centros poblados cuentan alumbrado público incluyendo la cabecera municipal.
<b>3. Letrinización y saneamiento ambiental</b>	El 83% de la población cuenta con letrina y el 17% no cuentan con dicha instalación. La cabecera cuenta con sistema de drenajes y plantas de tratamientos de aguas servidas, construidas por medio de proyectos ALA 88/22.
<b>4. Agua entubada</b>	De 9,350 viviendas, el 68% cuentan con dicho servicio, sin que necesariamente sea de carácter domiciliar. En consecuencia el 32% carecen del mismo.
<b>5. Mercados</b>	Se cuenta con un mercado formal ubicado en la cabecera municipal. Los días de plaza son martes, jueves, viernes y domingo. En el interior del mercado hay unos 186 locales fijos. Entre ellos tiendas y pulperías, comedores, carnicerías, venta de ropa y típicos, verduras, juguetes, etc. El día viernes se estima que en la plaza funcionan 1,500 puestos informales.
<b>6. Cementerios</b>	18 comunidades cuentan con este servicio, incluyendo área urbana.

<b>7. Salones de usos múltiples</b>	Se reportan 17 salones.
<b>8. Correos y telégrafos</b>	Solamente en la cabecera municipal hay oficina de correos y telégrafos.
<b>9. Teléfonos</b>	Se cuentan con teléfonos domiciliarios, comunitarios, teléfonos monederos y teléfonos celulares.
<b>10. Templos religiosos</b>	La religión predominante es la católica, cuenta con tres templos en la cabecera municipal y 37 locales en diferentes centros poblados. Se cuenta con 86 capillas evangélicas en diferentes comunidades rurales y 14 en el área urbana.
<b>11. Educación</b>	3 escuelas pre-primaria; 63 escuelas primarias; 8 institutos de educación básica; 5 centros educativos de diversificado; 2 extensiones universitarias la USAC y UVG. Actualmente con extensiones de Universidad Galileo, Panamericana y UMG.
<b>12. Salud</b>	Un hospital nacional, un centro de salud que tiene a su dependencia 7 puestos de salud; una dependencia del IGSS, un hospital privado, 6 clínicas médicas particulares, 3 odontológicas, 4 técnicos dentales y 196 comadronas.
<b>13. Comercio, financieros y otros</b>	Tiendas 446: 119 funcionan en la cabecera municipal y 327 en aldeas, cantones y caseríos; 38 farmacias, 7 ferreterías, 6 agencias bancarias, una cooperativa de ahorro y crédito la que cuenta con 4 sucursales en municipios del departamento; 2 gasolineras, 5 hoteles, 30 comedores y/o restaurantes y otros más.

Fuente: elaboración propia en base a (4:10-19).

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DEL SERVICIO AL CLIENTE APLICADO A UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EN EL DEPARTAMENTO DE SOLOLÁ**

#### **2.1 Cooperativa COLUA, R.L.**

##### **2.1.1 Antecedentes históricos**

La cooperativa de ahorro y crédito, objeto de estudio tiene más de treinta años al servicio de la comunidad indígena, la cual con el paso del tiempo ha expandido su mercado y actualmente cuenta con cinco agencias incluyendo la central en donde se ubican las oficinas administrativas y las otras cuatro que tienen ventanillas de atención al público.

El significado de las siglas COLUA, R.L., es Cooperativa la Unión Argueta, Responsabilidad Limitada; el cual se origina porque nació en la aldea del mismo nombre, en el departamento de Sololá. El veintidós de mayo del año de 1,965 un grupo de personas con iniciativa de mejoramiento comunitario se reúnen con el objetivo de ahorrar y otorgar préstamos, tenían como fin primordial la cooperación y ayuda mutua; a través de una persona que en ese tiempo



laboraba en la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito, FENACOAC, como promotor de servicios cooperativos proporcionó a este grupo de hombres orientación y dirección para llegar a ser una organización seria y formal; es así como toma ya un papel bajo el amparo de leyes que le son aplicables. En el año de 1,976 se adquiere la primera propiedad de terreno con un valor de Q 2,000.00 (actualmente allí se encuentra ubicada la agencia central).

Dentro de las actividades de la cooperativa para cumplir el objetivo fundamental se encuentran:

1. “Fomentar el hábito del ahorro entre sus asociados.
2. Crear programas de servicios de crédito.
3. Crear programas y otros servicios financieros que le sean permitidos por las leyes, tanto para sus asociados como para otras instituciones.
4. Fomentar la educación cooperativa”.(1:5)

## **2.2 Marco legal**

La institución está regida por la Ley General de Cooperativas Decreto 82/78 (8/12/78) y por el Reglamento de Ley General de Cooperativas Acuerdo Gubernativo Número 7/79 (17/07/79). A su vez cuenta con los estatutos de la cooperativa, en donde se encuentra la certificación de registro de cooperativas dada por el Instituto Nacional de Cooperativas, INACOP, e indica que se

encuentra afiliada a la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito, FENACOAC. Así mismo indica en sus nueve capítulos la conformación, actividades y disoluciones de la cooperativa de ahorro y crédito; dichos estatutos fueron aprobados en asamblea extraordinaria el 12 de noviembre de 1994.

### **2.2.1 Órganos de la cooperativa de ahorro y crédito**

“La estructura de administración y control de la cooperativa estará a cargo de:

1. La Asamblea General de Asociados
2. El Consejo de Administración
3. La Comisión de Vigilancia

**A) Asamblea general de asociados:** la autoridad suprema de la Cooperativa reside en los asociados reunidos en Asamblea General. Sus acuerdos y decisiones son obligatorios para la totalidad de asociados, siempre y cuando estén basados en estos estatutos, y las leyes vigentes que le son aplicables a las cooperativas. Las asambleas podrán ser ordinarias y extraordinarias. Las asambleas estarán constituidas cuando en el lugar, día y hora señalados en la convocatoria, estén presentes por los menos la mitad más uno del número de asociados activos”. (1:8)

#### **B) Consejo de administración**

“El consejo de administración tendrá a su cargo la dirección de la cooperativa, y estará integrada por un mínimo de cinco y un máximo de siete miembros, electos

por la asamblea ordinaria obligatoria. Los miembros del consejo de administración durarán cuatro años en sus cargos y no podrán ser reelectos; tampoco podrán participar como directivos dentro de los cuatro años siguientes al año en que dejaron sus cargos. Las atribuciones del consejo de administración son:

**b.1)** Cumplir y velar porque se cumplan los objetivos de la cooperativa.

**b.2)** Convocar a asambleas generales ordinarias y extraordinarias.

**b.3)** Aprobar los normativos y manuales de funcionamiento de la cooperativa; los estados financieros; la planificación anual y el presupuesto de ingresos y egresos de la cooperativa, y aprobar la política salarial.

**b.4)** Nombrar y remover al gerente de acuerdo a los requisitos y calidades establecidos.

**b.5)** Presentar a la asamblea general ordinaria:

**b.5.1** El informe anual de actividades, que contendrá los puntos siguientes:

- Actividades desarrolladas durante el período.
- Información sobre la ejecución de los planes y presupuestos
- Estados financieros, dictaminados por la comisión de vigilancia

**b.5.2** Proyecto de aplicación de los resultados del ejercicio

**b.6)** Aprobar la contratación de préstamos externos.

**b.7)** Nombrar comités y comisiones específicas que sean convenientes para una mejor administración de la cooperativa y sus servicios, así como nombrar y remover a los delegados ante otras organizaciones.

**b.8)** Conocer periódicamente los estados financieros y designar, a propuesta de la gerencia, las personas que tendrán el manejo de cuentas bancarias.

**b.9)** Fijar tasas activas y pasivas que se ejecuten en la cooperativa, y otras políticas de los servicios.

**b.10)** Establecer las disciplinas y mecanismos de protección de los ahorros que administre la cooperativa.

**b.11)** Resolver otros asuntos, que sean propios a sus funciones". (1: 11-12)

### **C) Comisión de vigilancia**

“La comisión de vigilancia es el órgano encargado del control y fiscalización de la cooperativa. Estará integrado por tres asociados, electos en asamblea general ordinaria. La duración en los cargos será de cuatro años, no pudiendo ser reelectos, ni podrán ocupar cargos directivos hasta que transcurran cuatro años de haber dejado el cargo directivo.

Son atribuciones de la comisión de vigilancia:

**c.1)** Velar porque se cumplan los acuerdos y recomendaciones de la asamblea general y el consejo de administración.

**c.2)** Examinar las operaciones de la cooperativa, por lo menos una vez cada trimestre, presentando los informes respectivos al consejo de administración.

**c.3)** Emitir dictamen sobre los estados financieros que presente el consejo de administración a la asamblea general.

**c.4)** Proponer a la asamblea general extraordinaria la separación o expulsión de los miembros del consejo de administración, cuyos actos sean lesivos a los intereses de la cooperativa, debiendo ser los cargos debidamente comprobados.

**c.5)** Coordinar con otras instituciones afines, las actividades de fiscalización y supervisión prudencial, que deben realizarse en la cooperativa.

**c.6)** Solicitar al consejo de administración la contratación de servicios profesionales para la realización de auditorias, o solicitar estos servicios a organismos del estado que estén facultados para ello.

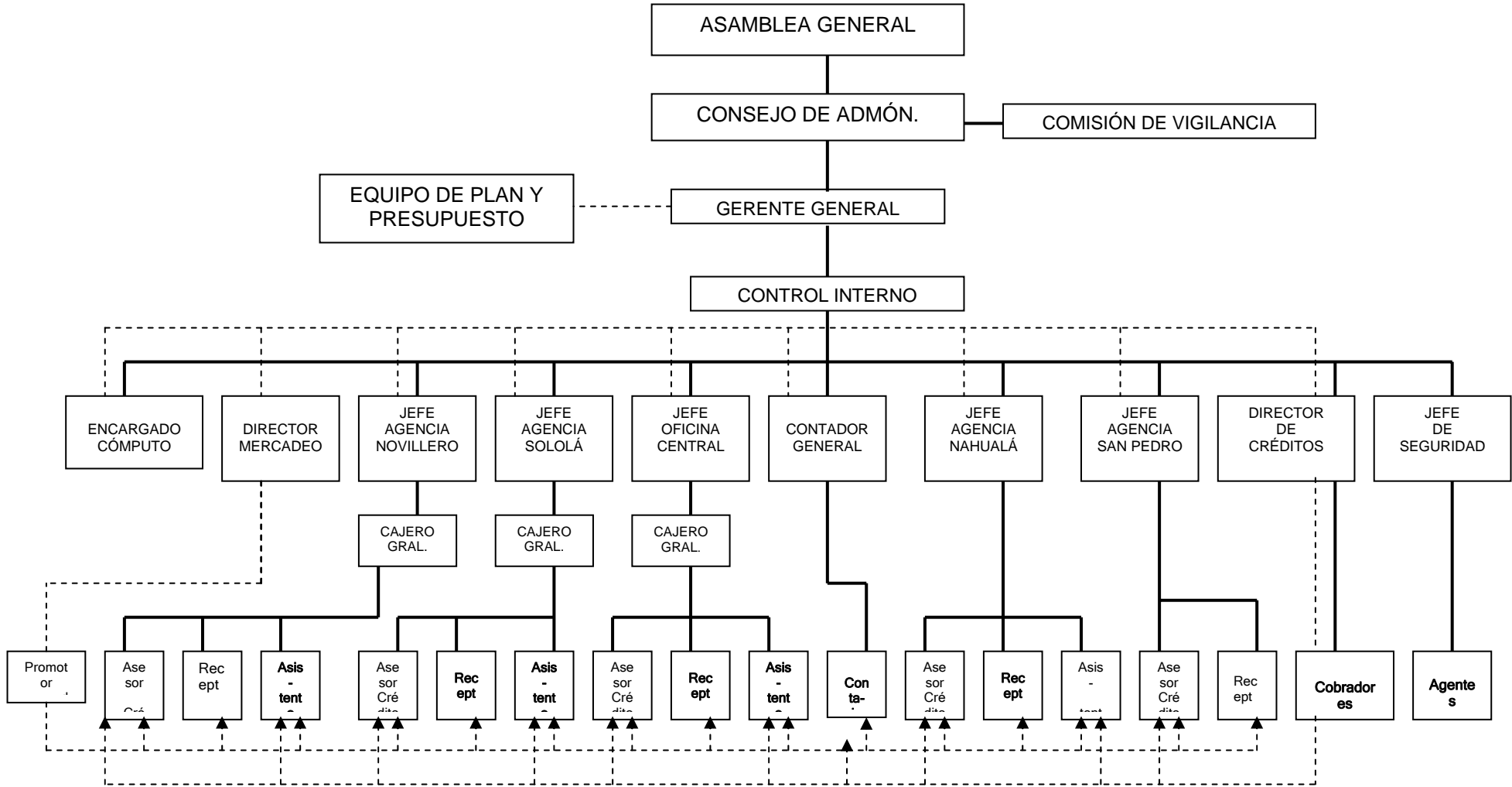
**c.7)** Conocer y evaluar los informes de auditorias y velar porque se implementen las recomendaciones que sean convenientes.

**c.8)** Presentar informe de actividades a la asamblea general ordinaria obligatoria". (1:13-14)

COLUA, R.L. según la estructura organizacional que posee es autoridad lineal y autoridad staff, está representada por medio de los mandos altos como la asamblea general, el consejo de administración, comisión de vigilancia, gerente

general y el departamento de control interno. Los niveles medios de dirección lo componen los jefes de agencia en cada una de las agencias funcionales de la cooperativa, el contador general el director de mercadeo, encargado de cómputo, director de créditos y el jefe de seguridad; en tercer nivel quienes ejercen funciones de promotores de servicios, cajeros, asistentes, asesores de crédito receptores – pagadores, cobradores y los agentes de seguridad. (Véase Gráfica 1)

**GRÁFICA 1**  
**ORGANIGRAMA GENERAL DE COLUA, R.L.**  
**2004**



Fuente: COLUA, R.L., 2004

### **2.3 Servicios de la cooperativa de ahorro y crédito**

Los servicios financieros que brinda COLUA, R.L. son los siguientes:

- Cuenta de ahorro infante – juvenil
- Cuenta de ahorro femenina
- Cuenta corriente en quetzales y en dólares
- Cuenta especial a plazo fijo en quetzales y en dólares
- Remesas familiares
- Aportaciones
- Préstamos a corto y largo plazo
- Seguros de vida
- Seguros para vehículos

### **2.4 Ubicación geográfica de la Cooperativa COLUA, R.L. y sus agencias sucursales**

Debido al crecimiento poblacional, y surgimiento de las necesidades financieras de los asociados, COLUA, R.L. ha expandido su mercado a cuatro agencias más, que se encuentran ubicadas en los municipios de:

- Nahualá
- Santa Lucía Utatlán, (Aldea Novillero)
- San Pedro La Laguna
- Sololá (Aldea Argueta)
- Cabecera departamental Sololá. (Véase Anexo 3)



## 2.5 Elementos considerados de planeación estratégica de COLUA, R.L.

- **Misión:** facilitar los servicios financieros y oportunos y de alta calidad.
- **Visión:** ser la cooperativa líder en servicios financieros de alta calidad para la región.
- **Objetivo general:** procurar el mejoramiento social y económico de sus asociados, a través de la realización de proyectos y servicios financieros.
- **Valores:** son cinco valores la integridad, lealtad, creatividad, eficiencia, cordialidad.

## 2.6 Situación actual de los clientes internos de COLUA, R.L.

Inicialmente al realizar la prueba piloto, se constató que la información recabada con algunos de los clientes internos no era suficiente, por tal motivo a manera de juicio se estableció en número de empleados a entrevistar, equivalente al 75% del total, siendo 33 clientes internos que fueron encuestados siendo personas que tienen contacto directo con el cliente como los cajeros – receptores, recepcionista, asesores de créditos promotores de servicios; como quienes en forma indirecta tienen relación con los asociados a jefes de agencia, contadores, secretarias, personal de limpieza.

En la agencia del Novillero laboran siete personas, en Nahualá siete, en San Pedro seis, en la agencia de Sololá doce personas y en la agencia central de

Argueta doce que en total son cuarenta y cuatro; los cargos que desempeñan las personas son:

- Gerente general
- Contador general
- Director de mercadeo
- Director de créditos y cobradores
- Jefes de agencia
- Secretarias – Recepcionistas de información de los servicios
- Asesores de créditos
- Encargado de Cómputo
- Información al cliente
- Receptor pagador
- Cajero central
- Promotores de servicios financieros
- Agentes de seguridad
- Personal de limpieza

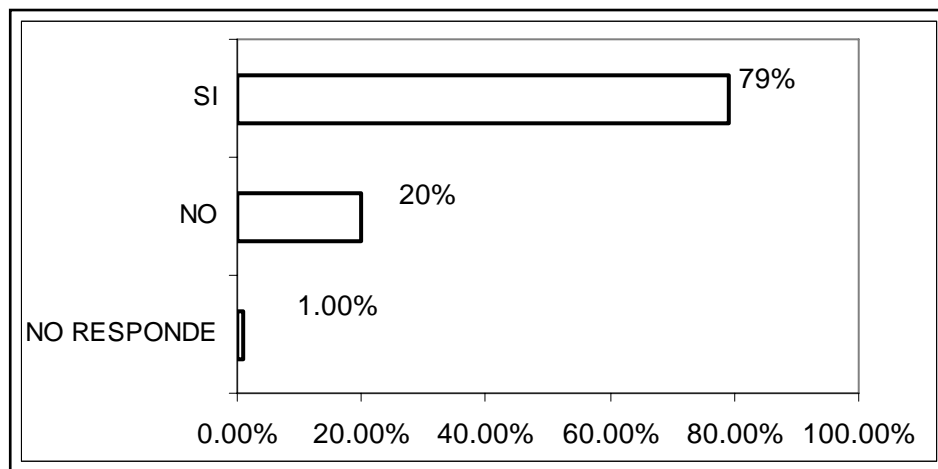
### **2.6.1 Identificación con elementos de planeación estratégica.**

Básicamente se consideraron aspectos de la identificación de los empleados con la institución en cuanto al conocimiento de misión, visión, valores y objetivos de la cooperativa; el 79% indica si tener una identificación con la misma, el 20% de

los empleados no se identifica y un 1% no da respuesta a las interrogantes.

(Véase Gráfica 2)

**GRÁFICA 2**  
**IDENTIFICACIÓN DE LOS EMPLEADOS CON LA INSTITUCIÓN**  
**COLUA, R.L.**  
**2004**



Fuente: investigación de campo, junio 2004.

La mayoría de los empleados manifiestan tener una identificación con la institución y aseveran conocer cada uno de los aspectos evaluados (misión, visión, valores y objetivos de la cooperativa) pero al solicitar que los escribieran los resultados eran incorrectos. (Véase Cuadro 4)

**CUADRO 4**

**CONOCIMIENTO EXPRESADO POR LOS EMPLEADOS**

**ACERCA DE LOS ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**COLUA, R.L.**

**2004**

	<b>Correcto</b>	<b>Incorrecto</b>	<b>No responde</b>	<b>Total</b>
Significado de COLUA, R.L.	55%	45%	0%	100%
Misión	67%	33%	0%	100%
Visión	79%	18%	3%	100%
Valores	81%	19%	0%	100%
Objetivos	48%	45%	7%	100%

Fuente: investigación de campo, junio 2004.

No existe una plena identificación de los clientes internos con la cooperativa, los datos reflejan que por arriba del 66% los empleados tienen conocimiento correcto de los elementos de la planeación como misión, visión, valores, objetivos, significado de las siglas COLUA, R.L., mientras que del 18% al 45% tienen un conocimiento incorrecto de cada uno de los aspectos anteriormente expuestos; en menor escala el 3% no responde en cuanto al conocer la visión y el 7% no responde en cuanto a conocer los objetivos de la institución.

## 2.7 Motivación a clientes internos

Las formas de motivación que reciben los empleados por parte de la cooperativa en un 70% se hace referencia a algunos cursos de capacitación que recibían por parte de la cooperativa (para ellos eso forma parte de la motivación); el 9% manifiesta bonos de regalo, el 6% regalos o premios en sorteos, el 12% no da respuesta. (Véase Cuadro 5)

**CUADRO 5**  
**FORMAS DE MOTIVACIÓN QUE RECIBEN LOS EMPLEADOS**  
**POR PARTE DE LA INSTITUCIÓN**  
**COLUA, R.L.**  
**2004**

<b>Regalos</b>	<b>Bonos</b>	<b>Feriados</b>	<b>Cursos de capacitación</b>	<b>No responde</b>	<b>Total</b>
6%	9%	3%	70%	12%	100%

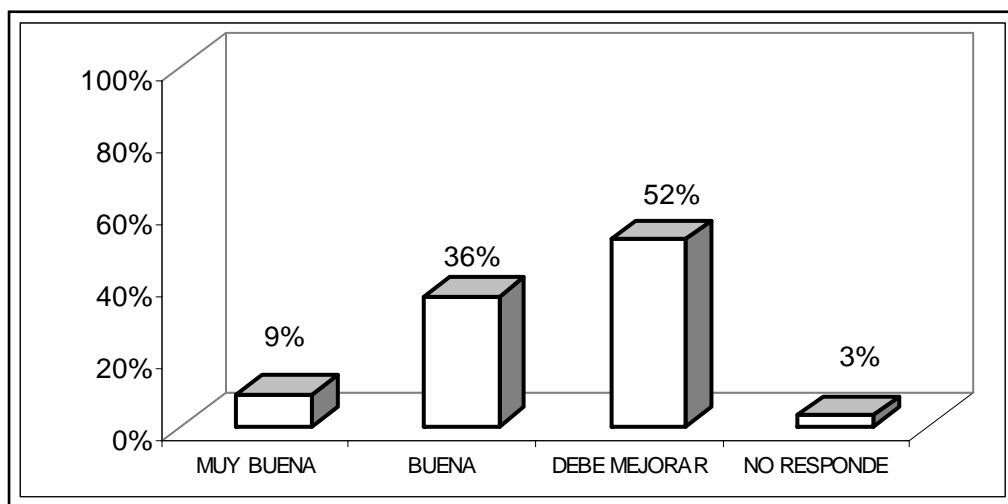
Fuente: investigación de campo, junio 2004.

En su mayoría los clientes internos indican que una forma de motivación que reciben por parte de la cooperativa son los cursos de capacitación que se les han otorgado.

Acerca de la calificación que dan los empleados a las maneras de motivación que tiene la cooperativa el 52% indica que las formas de motivación que recibe

de la institución deben mejorar, el 36% asevera que es buena, el 9% que es muy buena, y el 3% no da respuesta a dicha interrogante. (Véase Gráfica 3)

**GRÁFICA 3**  
**CALIFICACIÓN DE LOS EMPLEADOS ACERCA DE**  
**LAS FORMAS DE MOTIVACIÓN**  
**QUE TIENE LA INSTITUCIÓN**  
**COLUA, R.L.**  
**2004**

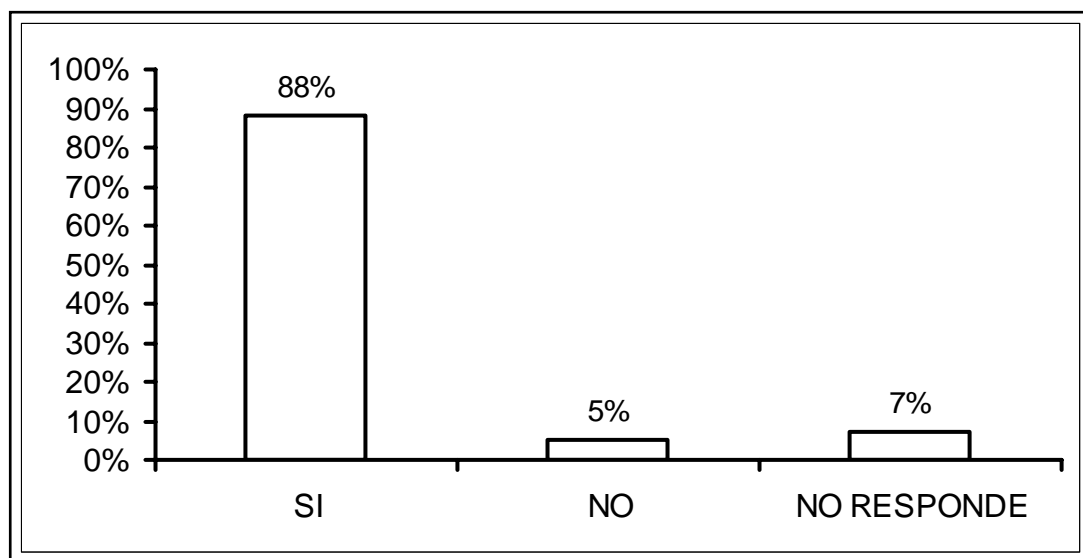


Fuente: investigación de campo, junio 2004.

En opinión general los clientes internos aseveran que las maneras de motivar a los empleados deben mejorarse por parte de la cooperativa.

En su mayoría los empleados manifiestan si estar motivados en el trabajo, es representativo en un 88%; 5% no se sienten motivados, y el 7% no da respuesta. (Véase Gráfica 4)

**GRÁFICA 4**  
**PORCENTAJE DE EMPLEADOS QUE MANIFIESTAN**  
**ESTAR MOTIVADOS EN EL TRABAJO**  
**COLUA, R.L**  
**2004**



Fuente: investigación de campo, junio 2004

Aunque es de manifiesto que los empleados de la cooperativa se encuentran motivados, es notorio que hay evidencia de algunos empleados que no se encuentran motivados en sus labores y aún empleados que prefieren no dar respuesta.

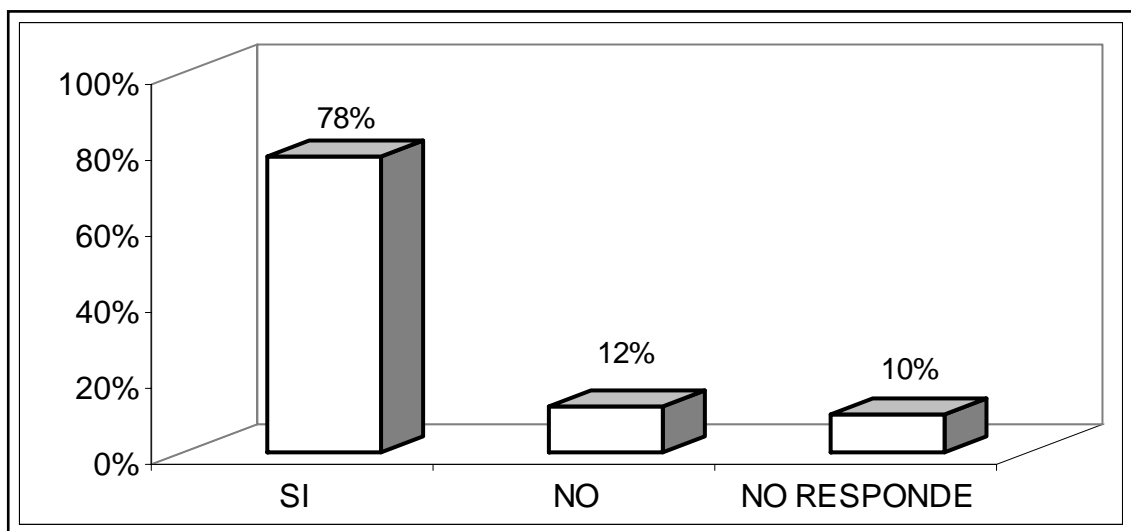
## 2.8 Capacitación a clientes internos

Los empleados en un 78% han sido capacitados antes de atender a los clientes, el 12% no lo han sido y el 10% no contestó. (Véase Gráfica 5)

### GRÁFICA 5 RECEPCIÓN DE CURSOS DE CAPACITACIÓN ANTES DE PRESTAR ATENCIÓN AL CLIENTE

COLUA, R.L.

2004



Fuente: investigación de campo, junio 2004.

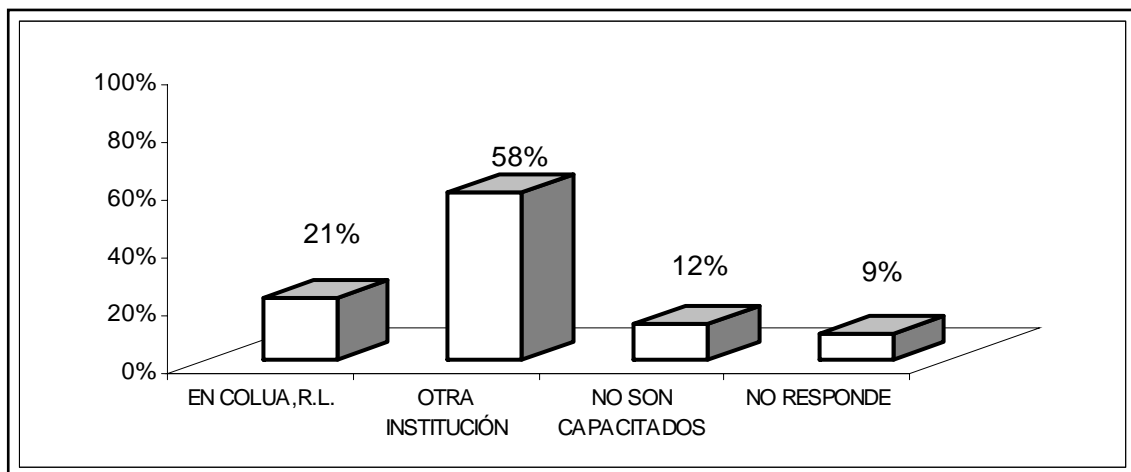
Es parte del presupuesto de la cooperativa, asignar un rubro para las capacitaciones, algunas de ellas han sido otorgadas por la FENACOAC, en el momento que se considere necesario por dicha institución, o cuando la



cooperativa lo ha solicitado; el costo de la misma es menor en relación a instituciones particulares. Las capacitaciones recibidas han sido en relación a temas de atención al cliente, servicio de calidad, trabajo en equipo y planeación estratégica.

Los empleados que se han capacitado indican los lugares en donde la han recibido. El 21% la cooperativa les ha otorgado la capacitación; el 58% los empleados indican que se han capacitado fuera de COLUA, R.L. el 12% no han recibido capacitación para atender al público y 9% no responde. (Véase Gráfica 6)

**GRÁFICA 6**  
**LUGARES QUE INDICAN LOS EMPLEADOS HABERSE CAPACITADO**  
**COLUA, R.L.**  
**2004**



Fuente: investigación de campo, junio 2004.

Los agentes de seguridad también expresan que la capacitación fue cuando estaban de servicio militar (no propiamente en atención al público); y otras en la

institución. Es representativo indicar que la cooperativa otorga los cursos de capacitación únicamente en un 21% a sus empleados, la mayoría manifiesta que lo hace fuera de la institución.

Entre los empleados que han sido capacitados 21% lo hizo hace más de dos años; 30% hace seis meses; 15% el año pasado y 12% hace un mes. (Véase Cuadro 6)

**CUADRO 6**  
**TIEMPO TRANCURRIDO DESDE LA ÚLTIMA CAPACITACIÓN**  
**RECIBIDA POR LOS EMPLEADOS**  
**COLUA, R.L.**  
**2004**

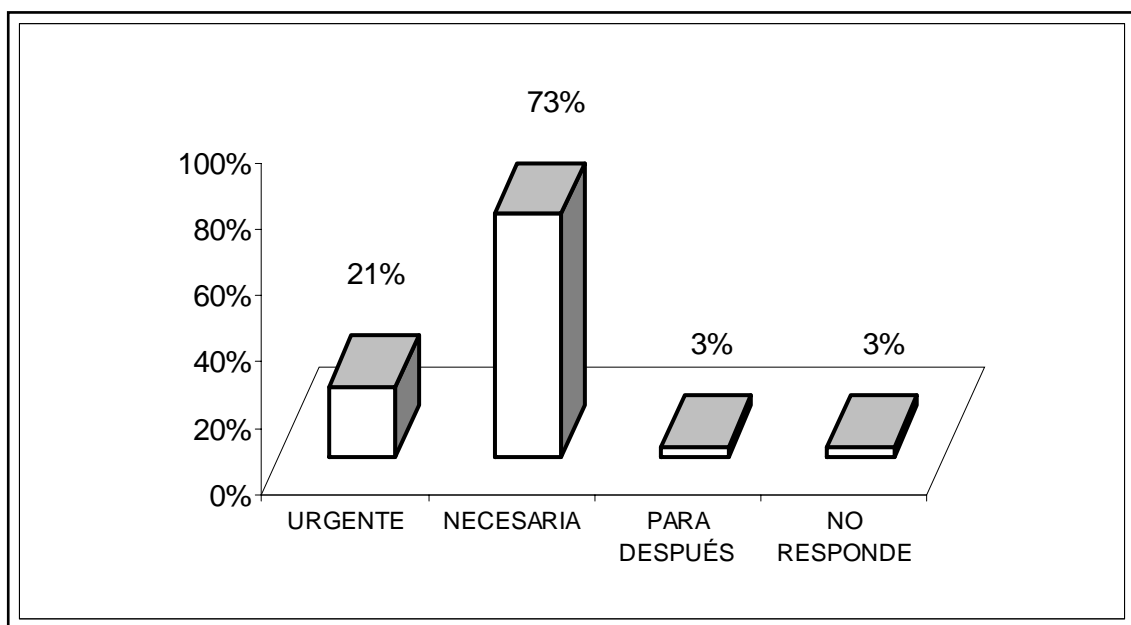
<b>Tiempo</b>	<b>Porcentaje</b>
Hace más de dos años	21%
El año pasado	15%
Hace seis meses	30%
Hace un mes	12%
No responde	22%
Total	100%

Fuente: investigación de campo, junio 2004.

La opinión de los empleados acerca de la necesidad que tienen de ser capacitados para otorgar un servicio de calidad, muestra que el 21% lo considera

urgente, 73% infieren en que es necesaria, 3% que puede ser para después y el otro 3% no responde. (Véase Gráfica 7)

**GRÁFICA 7**  
**IMPORTANCIA QUE MANIFIESTA EL EMPLEADO SOBRE LA**  
**CAPACITACIÓN PARA OTORGAR UN SERVICIO DE CALIDAD AL CLIENTE**  
**COLUA, R.L.**  
**2004**



Fuente: investigación de campo, junio 2004.

Prevalece la opinión por parte de los empleados de la cooperativa que la capacitación es necesaria para poder otorgar un servicio de calidad tanto a los mismos clientes internos como a los clientes externos, siendo para el caso los asociados a COLUA, R.L.

Se indagó acerca del tiempo que le gustaría al empleado recibir la capacitación, por parte de la cooperativa. El 36% indica al inicio del trabajo; 6% cuando sea necesario; 52% periódicamente; y 6% no da respuesta. (Véase Cuadro 7)

**CUADRO 7**  
**MOMENTO IDÓNEO CONSIDERADO POR EL EMPLEADO**  
**PARA RECIBIR CAPACITACIÓN**  
**COLUA, R.L.**  
**2004**

<b>Al inicio del trabajo</b>	<b>Cuando sea necesario</b>	<b>Periódicamente</b>	<b>No responde</b>	<b>Total</b>
36%	6%	52%	6%	100%

Fuente: investigación de campo, junio 2004.

Los empleados tienen la necesidad de recibir capacitación e inducción para cuando son nuevos empleados o cuando ya tienen un tiempo prudencial en sus labores; el mayor porcentaje del 52% refleja la opinión de quienes están en relación directa e indirecta con el asociado.

## 2.9 Tiempo laboral de los empleados en COLUA, R.L.

El personal que tiene la institución en un 52% tiene menos de un año de laborar en el mismo puesto de trabajo; el 24% de uno a dos años; el 21% de dos a cuatro años y 3% tienen más de 5 años en el puesto. (Véase Cuadro 8)

**CUADRO 8**  
**TIEMPO QUE TIENE EL EMPLEADO DE LABORAR**  
**EN EL PUESTO QUE DESEMPEÑA ACTUALMENTE**  
**COLUA, R.L.**  
**2004**

<b>Tiempo laborado</b>	<b>Valores</b>
Más de 5 años	3%
De 3 a 4 años	21%
De 1 a 2 años	24%
Menos de un año	52%
Total	100%

Fuente: investigación de campo, junio 2004.

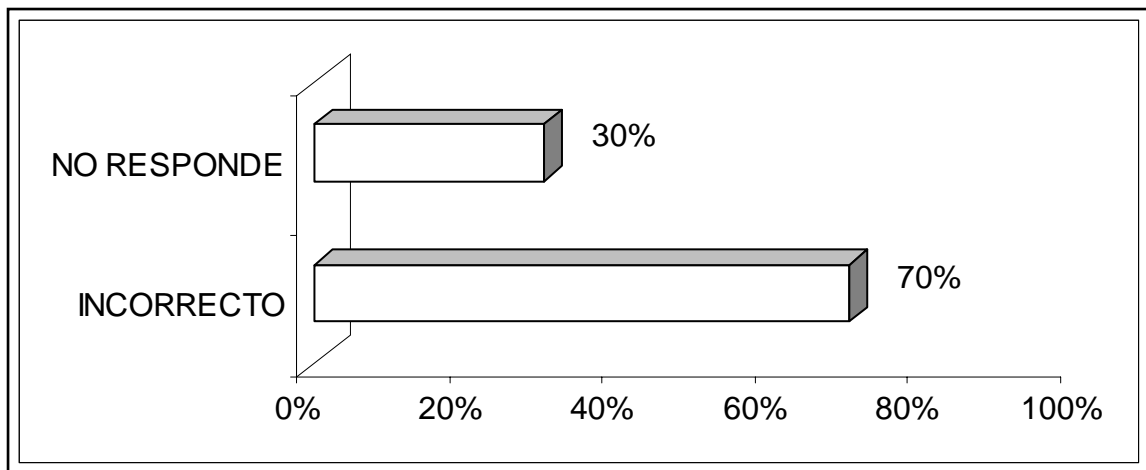
Los empleados de la cooperativa son de reciente ingreso.

## 2.10 Estrategias de servicio al cliente aplicadas

### A. Principios del servicio al cliente

El conocimiento del servicio al cliente por parte de los empleados se consideró la definición que manejan, se preguntó también acerca del conocimiento de los principios del servicio al cliente, el 70% da una respuesta incorrecta. (Véase Gráfica 8)

**GRÁFICA 8**  
**NIVEL DE CONOCIMIENTO DEL CLIENTE INTERNO**  
**SOBRE LOS PRINCIPIOS DEL SERVICIO AL CLIENTE**  
**COLUA, R.L.**  
**2004**



Fuente: investigación de campo, junio 2004

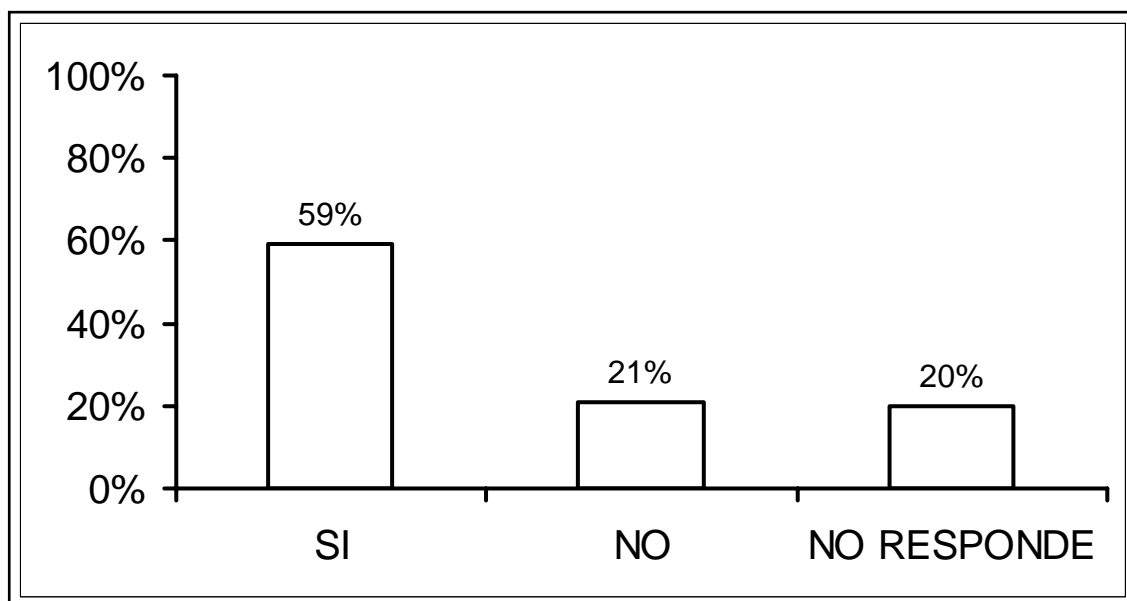
El conocimiento de los clientes internos con relación a principios del servicio al cliente es deficiente, no es de conocimiento pleno y aplicación correcta del mismo.

### **B. Lenguaje de comunicación positiva**

El 59% conoce acerca del lenguaje de comunicación positiva y lenguaje corporal; 21% no conoce y el otro 20% no da respuesta. (Véase Gráfica 9)

**GRÁFICA 9**  
**CONOCIMIENTO DE LOS EMPLEADOS ACERCA DEL**  
**LENGUAJE DE COMUNICACIÓN POSITIVA**  
**COLUA, R.L.**

**2004**



Fuente: investigación de campo, junio 2004.

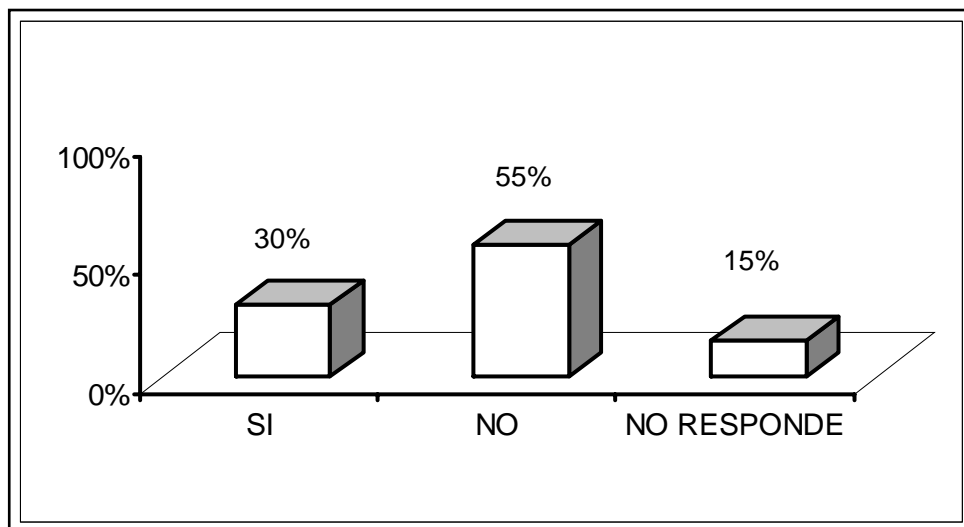
La mayoría de los clientes internos conocen acerca del lenguaje de comunicación positiva, siendo favorable a sus actividades y relaciones que tienen

con clientes internos como externos, aunque siempre hay una tendencia entre no conocer y no otorgar respuesta acerca de este lineamiento del servicio al cliente.

### **C. Medios de solución de quejas**

Conocer los medios de solución de quejas se consideró elemental para la encuesta a los empleados, un 30% los conoce, lo cual es de manera muy escueta; el 55% no los conoce y un 15% no responde. (Véase Gráfica 10)

**GRÁFICA 10**  
**NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LOS EMPLEADOS**  
**SOBRE LOS MEDIOS DE SOLUCIÓN DE QUEJAS O PROBLEMAS**  
**COLUA, R.L.**  
**2004**



Fuente: investigación de campo, junio 2004.



En menor escala los clientes internos manifiestan conocer acerca de los medios de solución de quejas, es notorio que en su mayoría no los conocen; puede indicarse que esto es parte también de no conocer los principios del servicio al cliente.

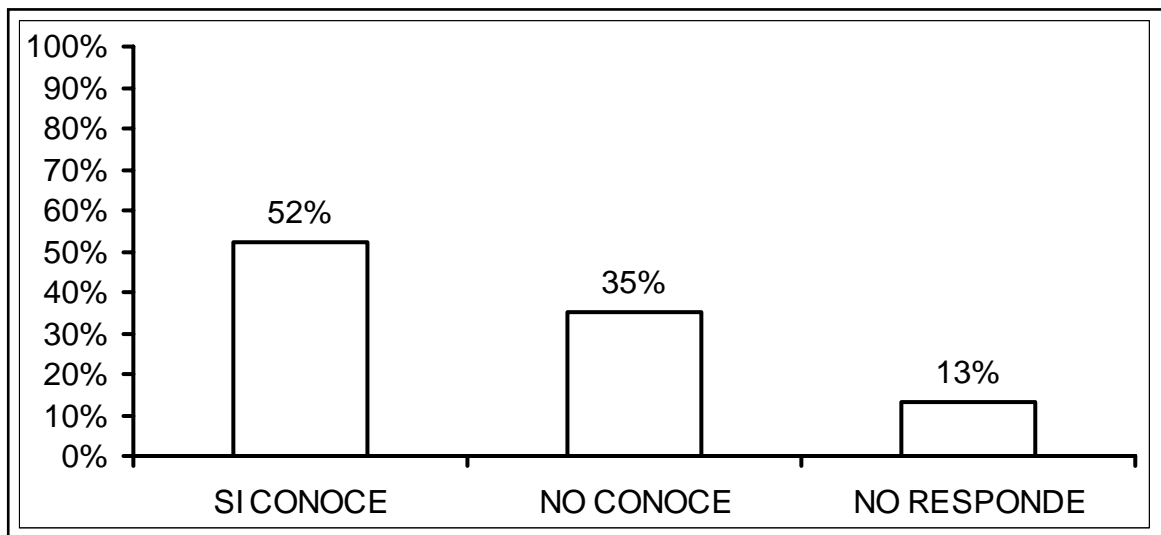
#### **D. Lineamientos de trabajo en equipo**

El 94% de los empleados informan que el trabajo que realizan en COLUA, R.L. es en equipo, y 6% indica lo contrario. Es de considerar también el conocimiento que se tiene acerca de los principios del trabajo en equipo, así como también las habilidades necesarias para llevarlo a cabo.

El 52% de los empleados indica sí conocer los lineamientos y habilidades para trabajar en equipo, el 35% denota no conocerlos y un 13% no da respuesta.

(Véase Gráfica 11)

**GRÁFICA 11**  
**NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LOS EMPLEADOS**  
**SOBRE LOS LINEAMIENTOS Y HABILIDADES DEL TRABAJO EN EQUIPO**  
**COLUA, R.L.**  
**2004**



Fuente: investigación de campo, junio 2004.

Existe una carencia representativa en más del 35% de los lineamientos y habilidades para trabajar en equipo.

### **2.11 Análisis externo de la institución**

Se utilizó una muestra de 368 clientes externos asociados a la cooperativa, fueron encuestadas 74 personas de cada agencia en San Pedro, El Novillero y Nahualá; 73 personas en la agencia central de Argueta como en Sololá.

También se tomaron en cuenta algunas de las características de los clientes externos encuestados. (Véase Cuadro 9)

Para conocer la situación actual del servicio al cliente se presenta una panorámica del funcionamiento de cada agencia y luego a nivel general de la institución.

**CUADRO 9**  
**CARACTERÍSTICAS DE LOS ASOCIADOS ENCUESTADOS**  
**COLUA, R.L.**  
**2004**

	<b>Característica</b>	<b>Valores</b>	<b>Totales</b>
<b>Género</b>	Masculino	61%	100%
	Femenino	39%	
<b>Idiomas</b>	Quiché y Castellano	55% Quiché	100%
		45% ambos	
<b>Ocupaciones</b>	Profesionales universitarios	2%	100%
	Maestros	25%	
	Comerciantes	38%	
	Ocupaciones diversas (artesanos, agricultores, amas de casa, albañiles, entre otros)	35%	

Fuente: investigación de campo, junio 2004.

## **2.12 Características del servicio al cliente**

Entre las características del servicio como lo es la variabilidad, se califica la calidad de los servicios, ya que depende de quién, cómo y de que forma los brinde.

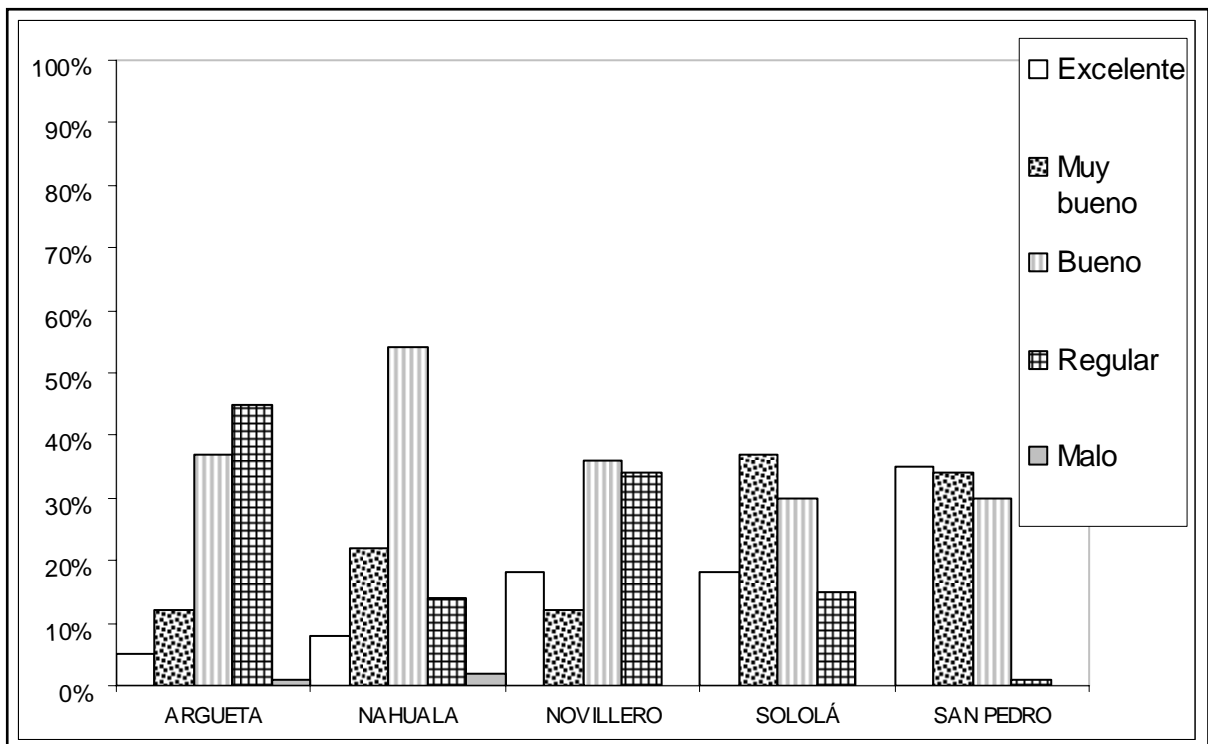
**2.12.a) Calidad en el servicio:** la agencia que mayor calidad en el servicio brinda según los asociados es la agencia de San Pedro La Laguna, pues representa un 35% de excelencia, seguido por las agencias de Sololá y Novillero con un 18%, obteniendo una menor ponderación Nahualá y Argueta con un 8% y 5% respectivamente. (Véase Gráfica 12)

**GRÁFICA 12**

**OPINIÓN DEL ASOCIADO ACERCA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO EN  
CADA UNA DE LAS CINCO AGENCIAS FUNCIONALES**

**COOPERATIVA COLUA, R.L.**

**2004**



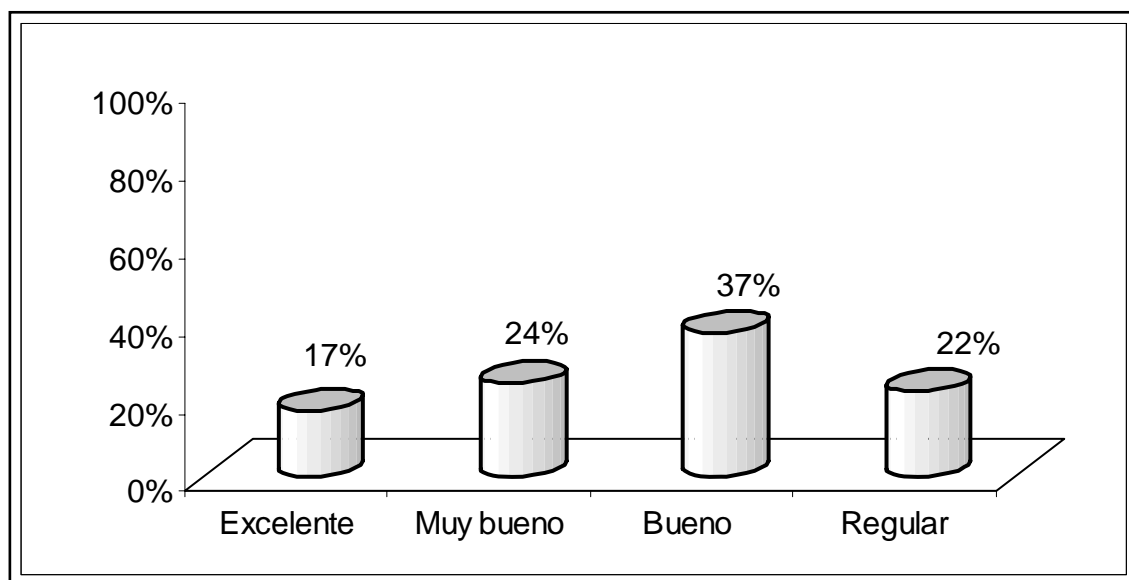
Fuente: investigación de campo, junio 2004.

Los resultados muestran que la agencia de San Pedro es donde mejor percepción de la calidad del servicio tienen los asociados; sucede al contrario con la agencia de Nahualá y Argueta, 1% y 2% respectivamente con la apreciación de mala calidad del servicio que reciben; haciendo alusión a éstas dos últimas agencias los asociados expresan que piensan cambiar de institución

con similares servicios como las agencias bancarias ubicadas propiamente en la cabecera departamental, que funcionan seis en total (Véase Cuadro 7) tales instituciones bancarias como Banrural, G&T Continental, Banco Industrial, entre otros, donde la atención es mejor que la recibida en la cooperativa; dicha información se sustenta con la percepción de los que reciben *mala* calidad en el servicio que reciben por parte de la cooperativa.

La apreciación de la calidad del servicio en toda la institución es excelente con 17%; muy bueno 24%; como bueno 37%; regular 22%. (Véase Gráfica 13)

**GRÁFICA 13**  
**CALIDAD DEL SERVICIO EN LA INSTITUCIÓN SEGÚN EL ASOCIADO**  
**COLUA, R.L.**  
**2004**



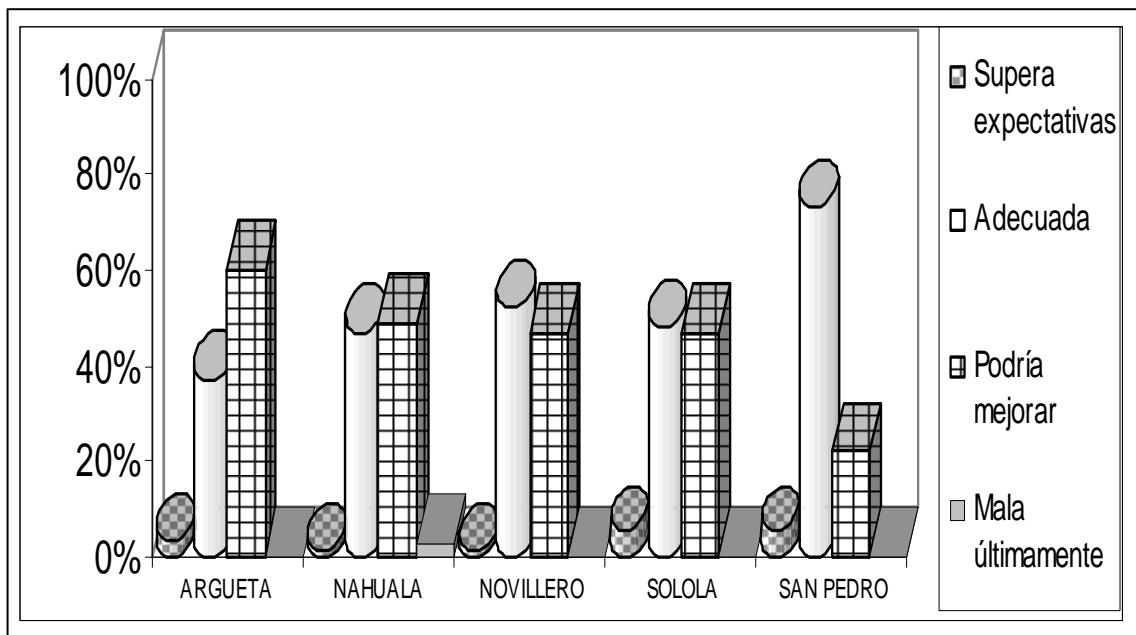
Fuente: investigación de campo, junio 2004.

Dichos resultados inducen a que la percepción de la calidad del servicio no es igual en cada una de las agencias, se hace referencia al poco conocimiento de lineamientos y estrategias del servicio por parte de los clientes externos.

**2.12.b) Atención recibida:** el atender de manera apropiada una necesidad es satisfactorio para el cliente, a razón de que un servicio no es tangible, sino hasta el momento en que se va a adquirir.

La agencia ubicada en San Pedro la Laguna, representa en mayor porcentaje, 73%, que la atención que reciben los asociados es la adecuada, un 48% en la agencia de Sololá, 47% en el Novillero y el 47% y 37% para Nahualá y Argueta respectivamente. En menor escala del 1% al 5% para las cinco agencias es representativo indicar que se superan las expectativas del cliente; entre un 47% y 60% indican que el servicio podría mejorarse. (Véase Gráfica 14)

**GRÁFICA 14**  
**NIVEL DE ATENCIÓN QUE RECIBEN LOS ASOCIADOS**  
**EN CADA UNA DE LAS AGENCIAS FUNCIONALES**  
**COLUA, R.L**  
**2004**



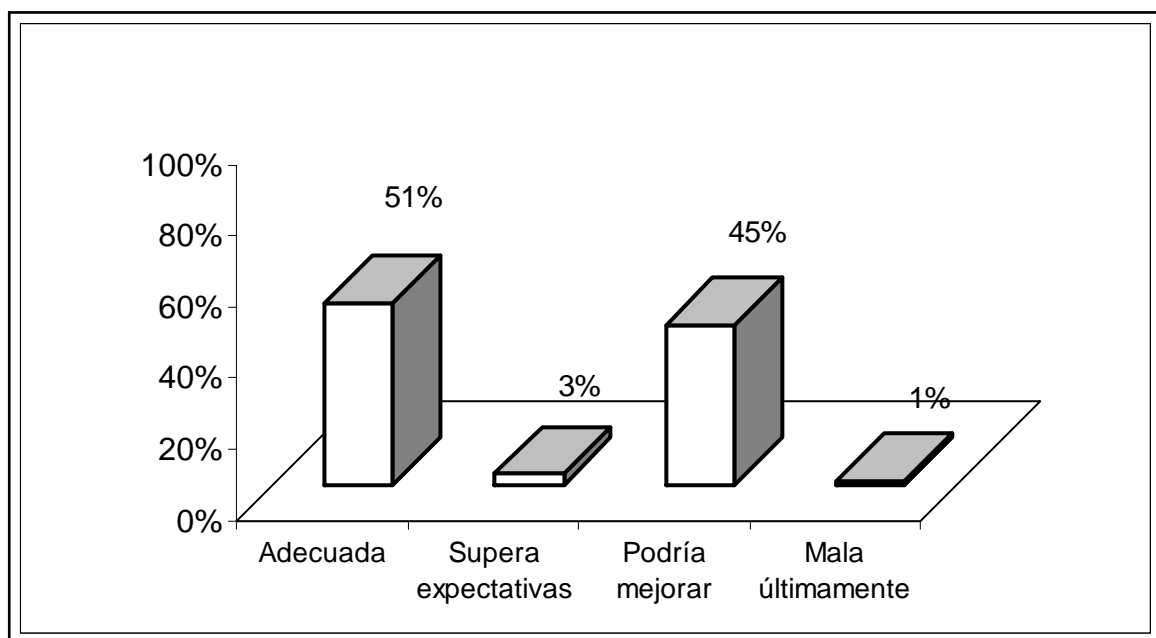
Fuente: investigación de campo, junio 2004

Una parte considerable de asociados expresan que la atención es la adecuada, mientras que un alto porcentaje que *podría mejorarse*; para la agencia del Novillero se indica que la atención ha sido mala últimamente expresado en un 3%.



A nivel general 51% dice que la atención es la adecuada, mientras que un 45% indica que podría mejorarse; se superan las expectativas en 3% y 1% indica que ha sido mala últimamente. (Véase Gráfica 15)

**GRÁFICA 15**  
**PERCEPCIÓN GENERAL DE LOS ASOCIADOS**  
**DE LA ATENCIÓN QUE SE LES BRINDA**  
**COLUA, R.L.**  
**2004**



Fuente: investigación de campo, junio 2004.

Los datos reflejan una situación entre la conformidad de los asociados en que la atención recibida es la adecuada, mientras que otra proporción expresa que la

atención podría mejorarse, en menor medida se logran superar las expectativas de los asociados; y un mínimo expresa que la atención ha sido mala últimamente.

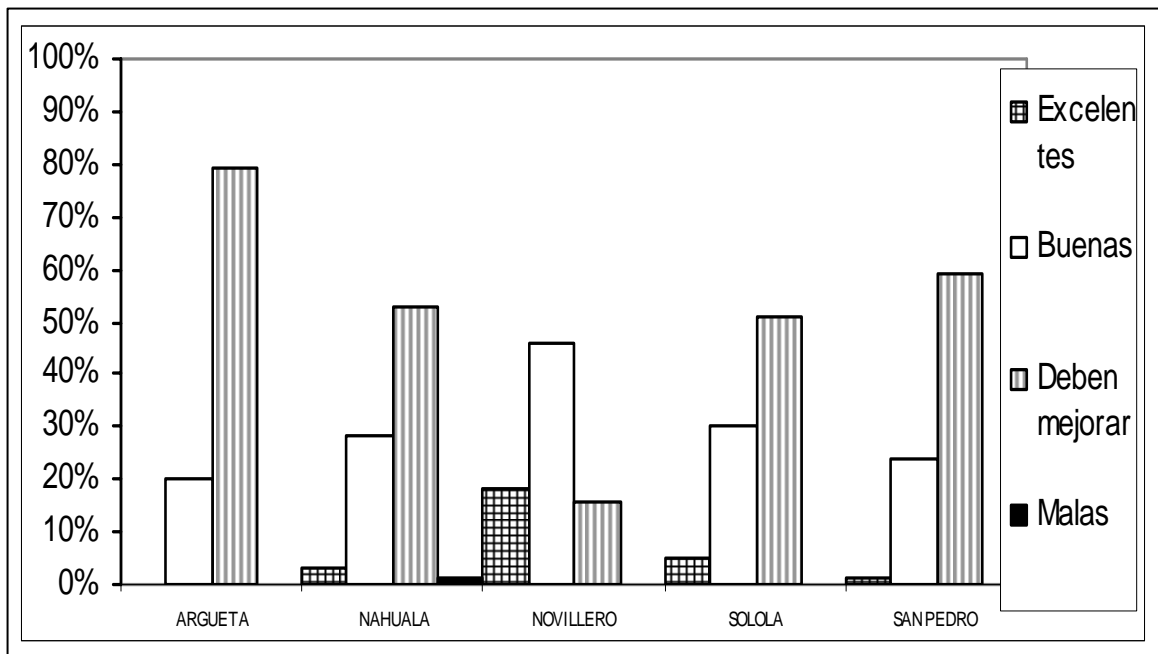
**2.12.c) Instalaciones físicas:** otro aspecto a examinar en una de las dimensiones de la calidad del servicio es lo tangible, se tiene inmersa la percepción de las instalaciones físicas, equipo, y de las comodidades entre otros aspectos adicionales que forman parte de otorgar un servicio de calidad.

El edificio de la agencia central está en construcción, se espera que la obra esté concluida para los meses de agosto o septiembre del presente año, sus instalaciones actuales son incómodas y poco atractivas tanto para quienes allí laboran como para sus clientes.

Se denota un porcentaje del 51% al 79% que las instalaciones de la cooperativa deben mejorar. En la agencia del Novillero un 46% indica que las instalaciones son buenas, el edificio es propio y es la primera agencia que cuenta con dicho beneficio; no así para las otras agencias que se encuentran en locales pequeños arrendados. (Véase Gráfica 16 y Anexo 4)

**GRÁFICA 16**  
**APRECIACIÓN DEL ASOCIADO RESPECTO A LAS INSTALACIONES**  
**FÍSICAS EN LAS CINCO AGENCIAS FUNCIONALES**  
**COLUA, R.L.**

**2004**



Fuente: investigación de campo, junio 2004.

**2.12.d) Rapidez en el servicio:** cada una de las agencias de la cooperativa cuenta con ventanillas de atención y cajas de pago; en las agencias de Nahualá y San Pedro es la misma persona la que ejecuta las operaciones de pago, cambio de cheques, recepción de pagos por préstamos, pago de remesas, etc. en cambio la agencia central, la del Novillero y Sololá cuentan con cajero general y dos personas que atienden dichas operaciones. El horario de atención al público es de 8:00 AM a 5:00 PM.

En cada una de las agencias de la cooperativa está la persona encargada de recepción, atención a las personas con apertura de cuentas, información de los servicios y recepción de los datos para cobro de remesas; en el mismo horario de atención. Se observó que las personas no son atendidas de manera inmediata en especial los días de plaza.

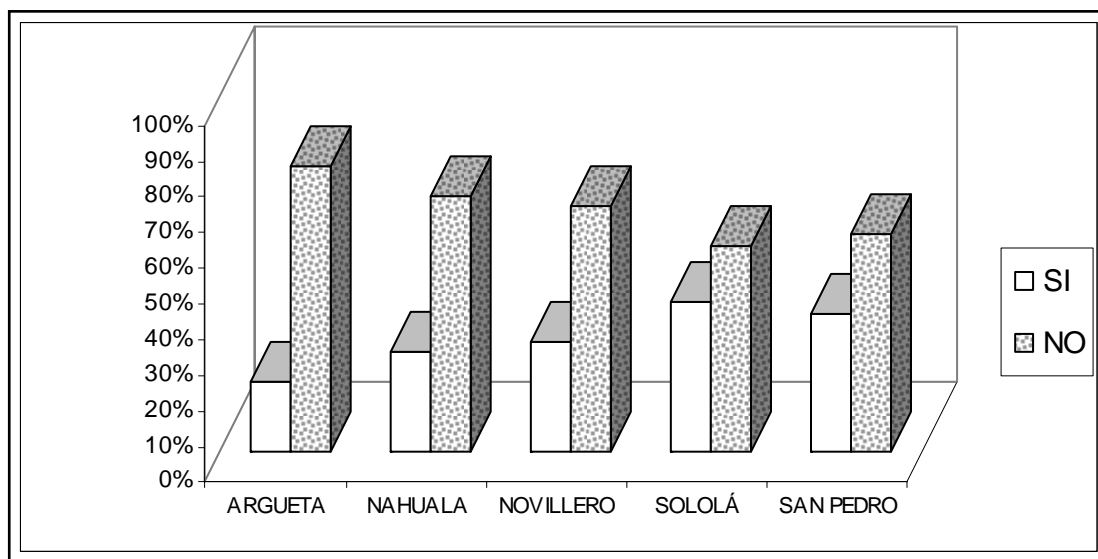
Para todas las agencias entre un 20% y 42% expresan que sí son suficientes el número de ventanillas de atención, y de un 58% a un 80% que no son suficientes. (Véase Gráfica 17)

### GRÁFICA 17

#### OPINIÓN DEL ASOCIADO SOBRE EL NÚMERO DE VENTANILLAS DE ATENCIÓN Y SU RELACIÓN CON LA RAPIDEZ EN EL SERVICIO, EN CADA UNA DE LAS CINCO AGENCIAS FUNCIONALES

COLUA, R.L.

2004



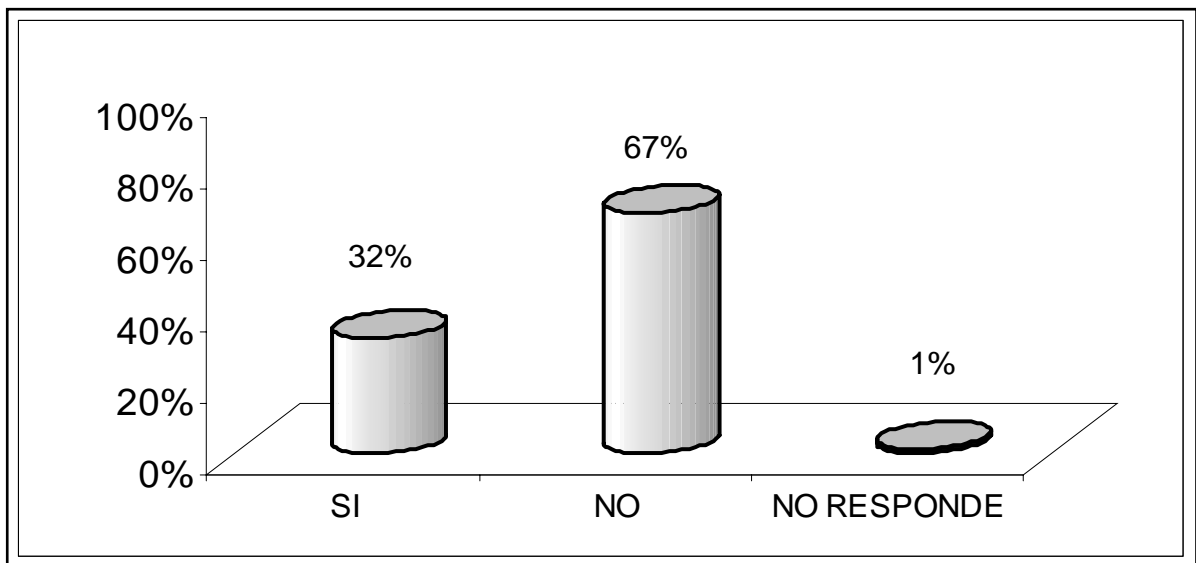
Fuente: investigación de campo, junio 2004.

En la agencia central la afluencia de personas es numerosa y no son suficientes el número de ventanillas, de igual forma se manifiesta en las demás agencias, esto demuestra que los asociados esperan más del tiempo necesario para hacer alguna transacción financiera. El tiempo de espera es variado dependiendo de la afluencia de las personas en cada una de las agencias; en lo observado esperan entre 20 – 30 minutos para recibir un pago de remesa especialmente en la agencia del Novillero; cuando es otro tipo de transacción el tiempo es menor entre 5 – 10 minutos.

El procedimiento de las transacciones se respalda con un sistema computarizado lento y cuando se tiene falta del flujo de energía eléctrica, se hacen aún más lentos los procesos de atención; para continuar con los servicios se auxilian de una batería que funciona con diesel que les proporciona la energía necesaria.

A nivel general 67% indica que no son suficientes el número de ventanillas para atender al público, el 32% indica que si son suficientes y el 1% no responde. (Véase Gráfica 18)

**GRÁFICA 18**  
**OPINIÓN GENERAL DEL ASOCIADO SOBRE EL NÚMERO DE**  
**VENTANILLAS DE ATENCIÓN Y SU RELACIÓN CON LA RAPIDEZ DEL**  
**SERVICIO**  
**COLUA, R.L.**  
**2004**

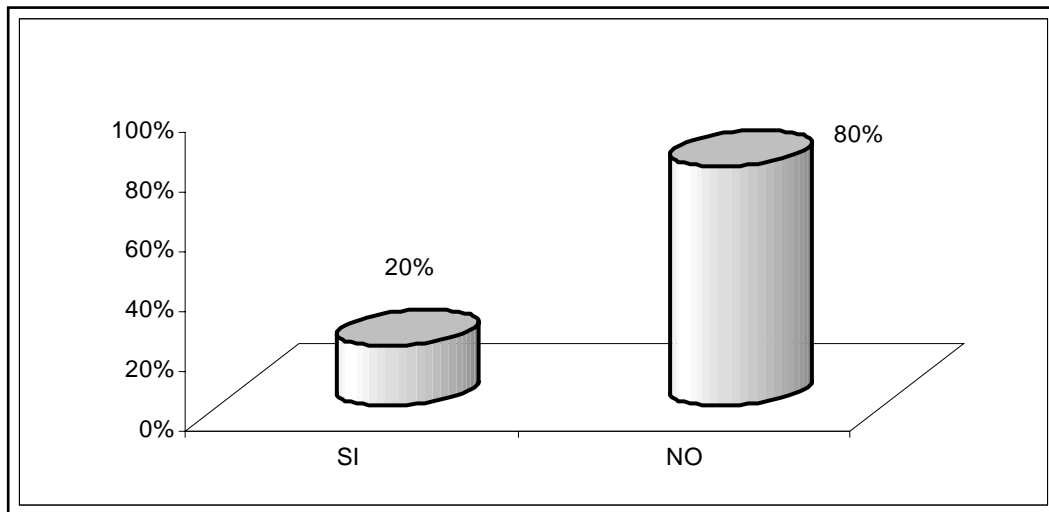


Fuente: investigación de campo, junio 2004.

Los resultados arrojan la información de que las ventanillas de atención que tienen para realizar sus pagos son insuficientes, esta es la relación al percibir un servicio lento.

**2.12.e) Uso del buzón de sugerencias:** un 20% de asociados hace uso del buzón de sugerencias y el 80% no lo utilizan. (Véase Gráfica 19)

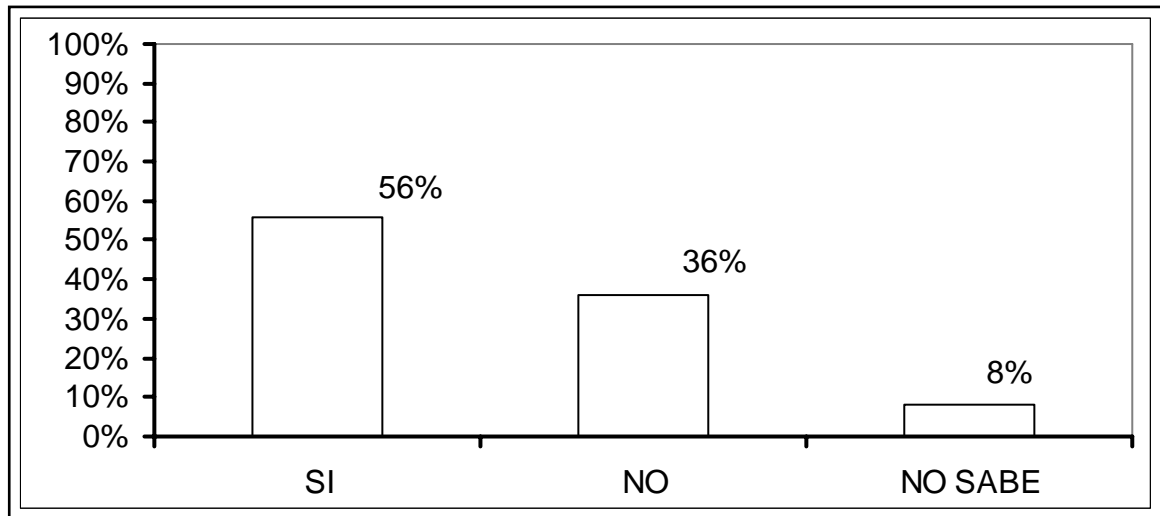
**GRÁFICA 19**  
**ASOCIADOS QUE UTILIZAN EL BUZÓN DE SUGERENCIAS**  
**COLUA, R.L.**  
**2004**



Fuente: investigación de campo, junio 2004.

El 56% indica que sí se han tomado en cuenta sus sugerencias, el 36% dice que no; y el 8% no sabe si sus sugerencias no han sido tomadas en cuenta. (Véase Gráfica 20)

**GRÁFICA 20**  
**SUGERENCIAS DADAS POR ASOCIADOS**  
**QUE SE CONSIDERA SE HAN PUESTO EN PRÁCTICA**  
**COLUA, R.L.**  
**2004**



Fuente: investigación de campo, junio 2004

Dentro del funcionamiento de la cooperativa de ahorro y crédito como entidad que presta servicios financieros se detectan indiscutiblemente las cuatro características del servicio, debido a que las personas que habitan el departamento de Sololá no pueden tener una percepción del servicio que se presta sin antes haberlo solicitado, quiere decir que es *intangible* cuando aún no son socios de la misma o ya perteneciendo, el servicio es recibido hasta el momento de solicitarlo; *la inseparabilidad* del servicio es dada porque la misma cooperativa por medio del personal de atención al cliente son quienes proveen de servicios financieros; *la variabilidad* del servicio es la que se demuestra en



saber cómo es su aplicación y la percepción por parte de quienes solicitan los servicios, dependiendo de quién, cómo y dónde se brinde dicha atención.

*La naturaleza perecedera* en dichos servicios financieros se denotan al no ser capaz de almacenarlos para su venta o utilización posteriores, depende de la afluencia de asociados para la solicitud de los mismos; aunque para atraer más socios por ejemplo a la cuenta infanto – juvenil son aplicadas promociones al inicio de la época escolar, el niño o la niña que incremente su cuenta se hace acreedor(a) de una mochila con un pachón, en el mes de octubre por el día del niño se realizan competencias entre escuelas del sector para quien logre inscribir más socios en la cuenta, antes señalada, se hacen acreedores de un equipo de cómputo; entre éstas y otras estrategias son aplicadas para mantener en movimiento dicho activo y fomentar el ahorro en la niñez.

### **2.13 Lineamientos del servicio aplicados**

Proporciona la información datos relevantes en cuanto a la aplicación de los lineamientos del servicio que se emplean cuando el asociado recibe un servicio y atención por parte de los empleados de COLUA, R.L.

En la agencia que se muestra mayor porcentaje en la atención, amabilidad y cortesía es en la de San Pedro con un 84%, seguida por la agencia del Novillero

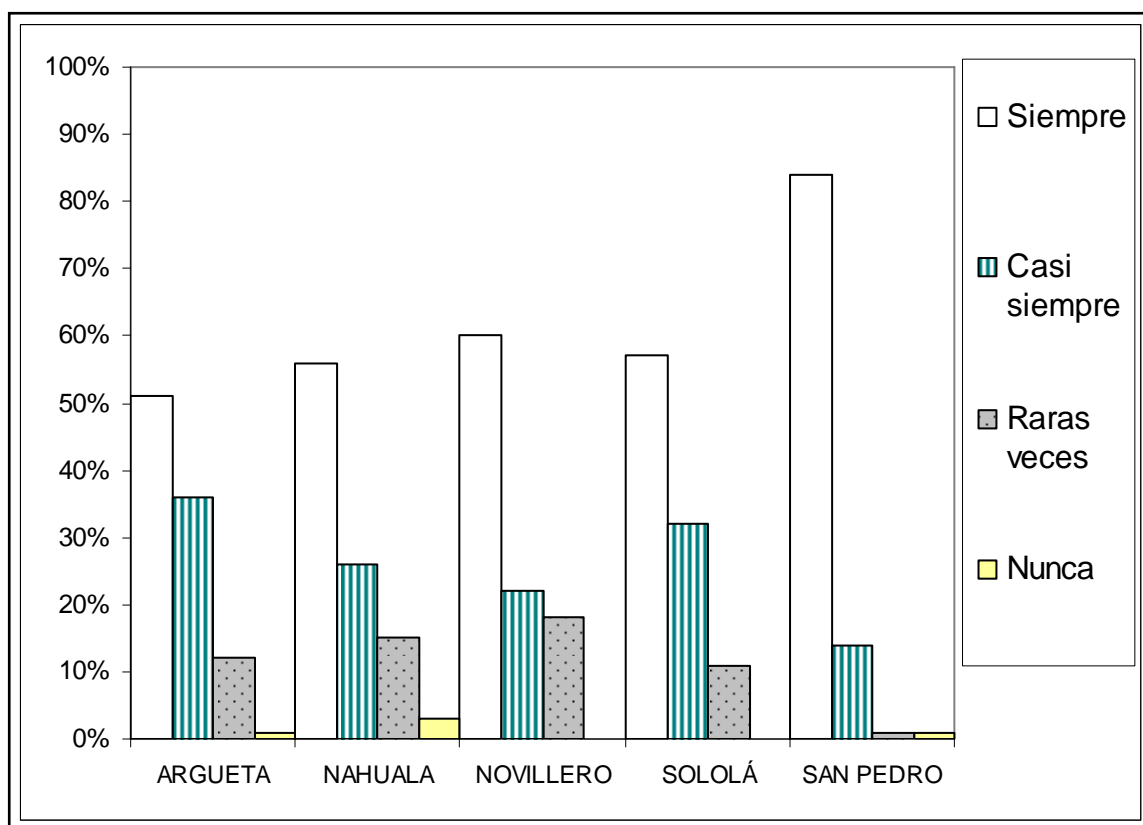
con un 60% e inferior a esa cifra Sololá, Nahualá y Argueta, siendo ésta última la que indica un menor porcentaje del 51%. En menor proporción los asociados hacen notar que en un 3% y 1% nunca son atendidos con amabilidad y cortesía en Nahualá y Argueta. (Véase Gráfica 21)

### GRÁFICA 21

#### NIVEL DE ATENCIÓN, AMABILIDAD Y CORTESÍA QUE CONSIDERA EL ASOCIADO QUE RECIBE EN CADA UNA DE LAS AGENCIAS FUNCIONALES

COLUA, R.L.,

2004

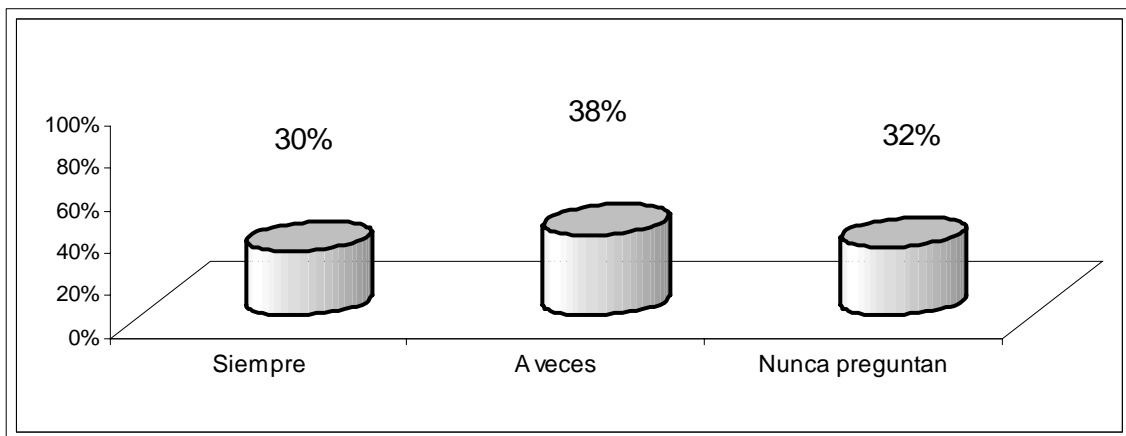


Fuente: investigación de campo, junio 2004.

Entre las estrategias para otorgar un servicio de calidad están el escuchar y preguntar, actuar profesionalmente, transmisión del lenguaje de comunicación positiva, utilizar técnicas telefónicas adecuadas; éstas fueron consideradas en la investigación para conocer la opinión de los asociados en cuanto a la aplicación de las mismas. El conocimiento de estos aspectos evaluados se refleja en las opiniones recibidas por parte de los asociados que fueron encuestados.

**a) Escuchar y preguntar:** El 30% de los empleados preguntan si el asociado va a necesitar algo más, de lo solicitado, mientras que un 38% a veces pregunta y un 32% responde que los empleados nunca le preguntan si va a necesitar algo más. (Véase Gráfica 22)

**GRÁFICA 22**  
**OPINIÓN GENERAL DE LOS ASOCIADOS ACERCA DE ESCUCHAR Y**  
**PREGUNTAR POR PARTE DE LOS EMPLEADOS**  
**COLUA, R.L.**  
**2004**



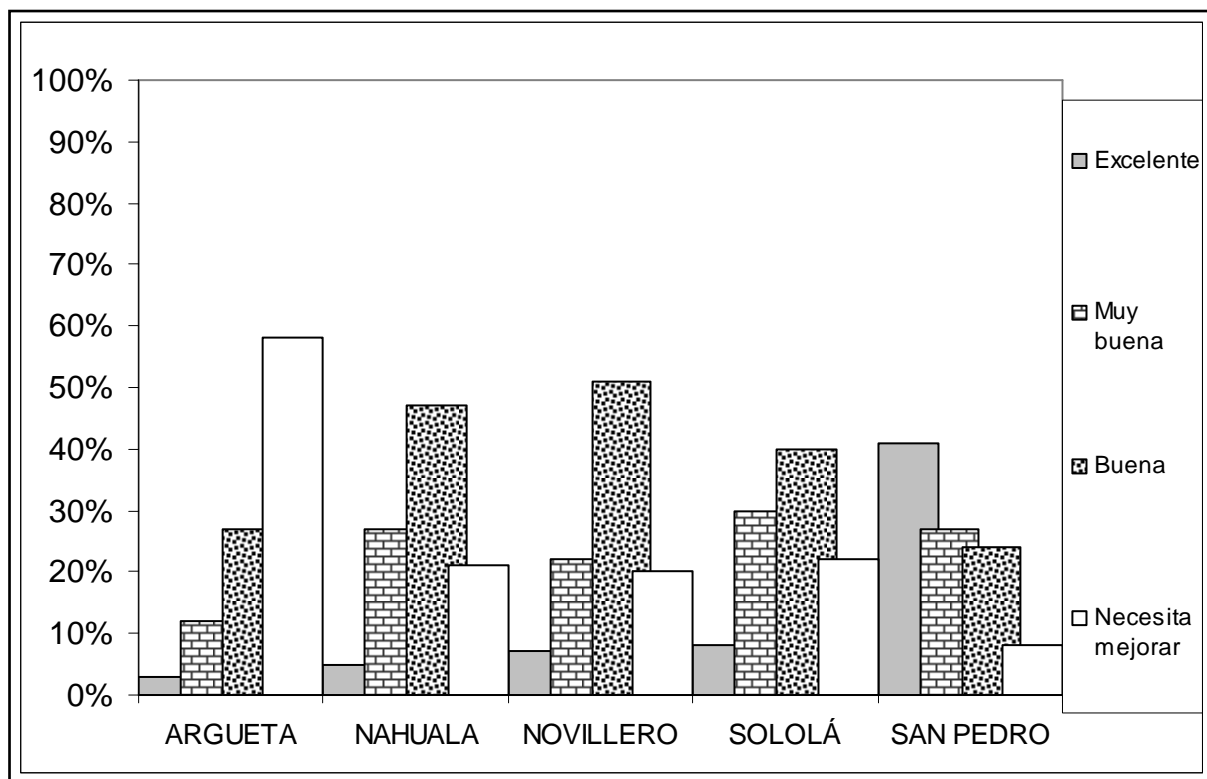
Fuente: investigación de campo, junio 2004.

Los valores reflejan el escaso conocimiento por parte de los clientes internos, acerca de este importante lineamiento del servicio para la prestación del mismo.

**b) Actuar profesionalmente:** mantener orden, disciplina y limpieza en áreas de trabajo, tomando en cuenta también los cinco principios del servicio al cliente. En la agencia de Argueta con un 58% necesita mejorar debido a que el mismo lugar de trabajo que tienen los empleados es estrecho y no cuenta con mobiliario adecuado como archivos y muebles de oficina (en espera de las nuevas instalaciones); un 22% en la agencia de Sololá, de igual forma en Nahualá y

Novillero con un 21% y 20% respectivamente; para la agencia de San Pedro a pesar de ser la agencia más pequeña y estrecha se mantiene aceptable, en opinión de los usuarios, se refleja con el 41% de calificación que tiene en excelencia. (Véase Gráfica 23)

**GRÁFICA 23**  
**OPINIÓN DE LOS ASOCIADOS EN CUANTO A**  
**LIMPIEZA, ORDEN Y DISCIPLINA**  
**EN CADA UNA DE LAS CINCO AGENCIAS FUNCIONALES**  
**COLUA, R.L.**  
**2004**

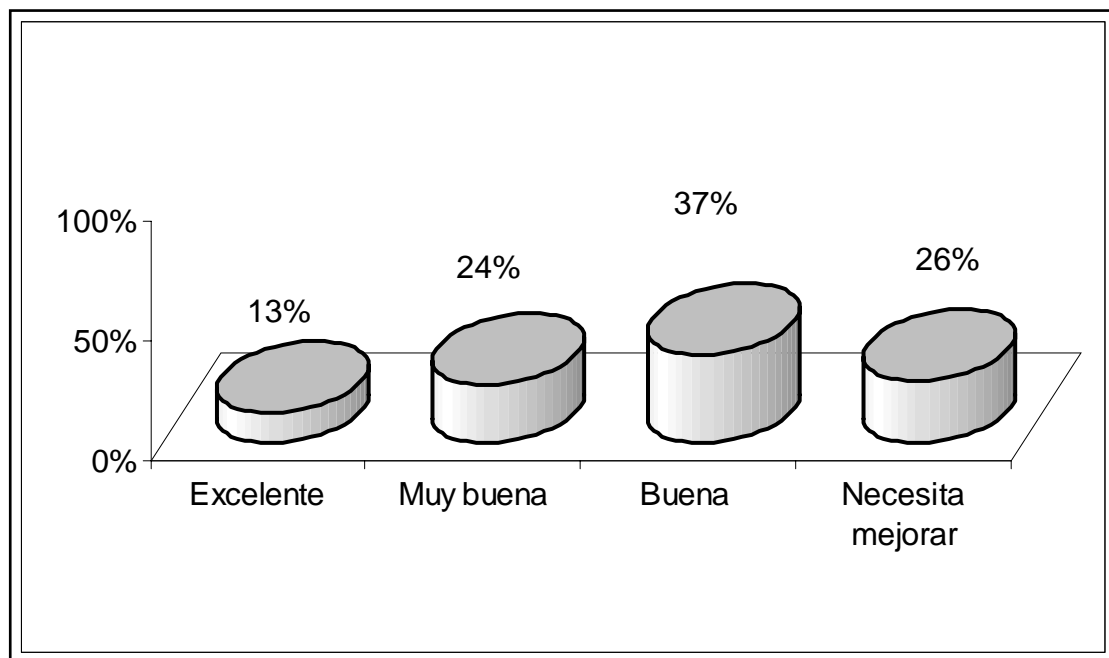


Fuente: investigación de campo junio 2004.

Se manifiesta que el lineamiento del servicio de actuar profesionalmente, es escaso su conocimiento y aplicación en todas las agencias de COLUA, R.L.

La situación general de la institución refleja que los asociados en un 13% califica dichos aspectos como excelentes; 24% muy buena; 37% buena; y un 26% necesita mejorar. (Véase Gráfica 24)

**GRÁFICA 24**  
**PERCEPCIÓN GENERAL QUE TIENEN LOS ASOCIADOS**  
**EN CUANTO A LIMPIEZA, ORDEN Y DISCIPLINA**  
**COLUA, R.L.**  
**2004**



Fuente: investigación de campo, junio 2004.

A nivel general se indica que no se conoce plenamente los aspectos que conlleva el actuar profesionalmente, es de considerar que en este aspecto el porcentaje del 26% indica la necesidad de mejorar en áreas de limpieza, orden y disciplina ya que esto es parte de actuar profesionalmente en el trabajo y en el servicio.

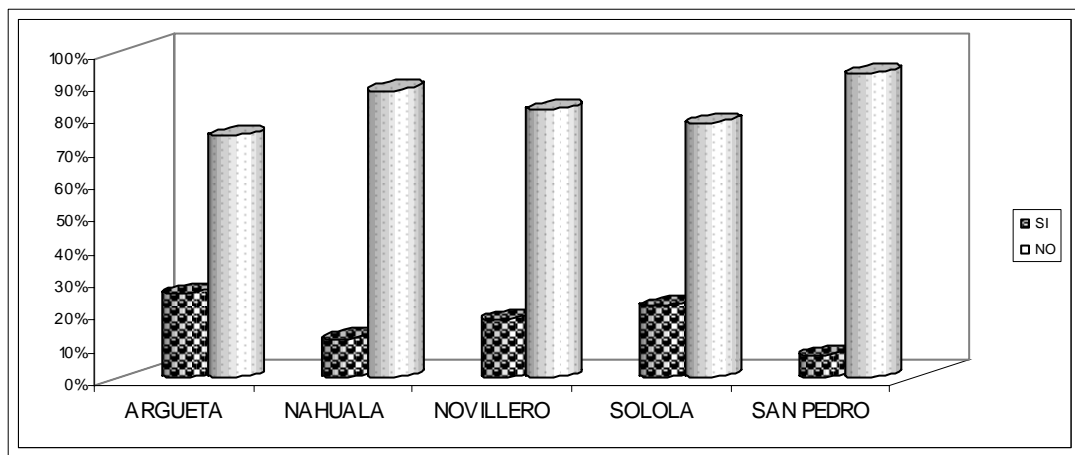
**c) Transmitir un lenguaje de comunicación positiva:** es parte esencial en la prestación de los servicios a los asociados por parte de los empleados esto implica el mostrarse molestos, enojados, nerviosos e incluso hacer comentarios cuando la afluencia de las personas es masiva. En las agencias de Argueta y Sololá se demuestra que es donde mayormente los asociados han percibido actitudes negativas como gestos, comentarios e incluso actitudes que hacen notar molestos a los empleados; para ello con un 26% y 22% respectivamente; un 18% para el Novillero, y 12% en Nahualá; lo contrario se demuestra en la agencia de San Pedro con un mínimo del 7%. (Véase Gráfica 25)

## GRÁFICA 25

**OPINIÓN DE LOS ASOCIADOS QUE INDICAN NOTAR A LOS EMPLEADOS MOLESTOS O ENOJADOS CUANDO HAY NUMEROSA AFLUENCIA DE PERSONAS, EN CADA UNA DE LAS CINCO AGENCIAS**

**COLUA, R.L**

**2004**



Fuente: investigación de campo, junio 2004.

Esto mismo se refleja en la información en donde los asociados han indicado la disposición de atención que se tiene cuando necesita un servicio financiero.

(Véase Cuadro 10)



**CUADRO 10**  
**OPINIÓN DEL GRADO DE ATENCIÓN INMEDIATA**  
**QUE RECIBEN LOS ASOCIADOS EN LAS CINCO AGENCIAS FUNCIONALES**  
**COLUA, R.L.**  
**2004**

<b>Agencia</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi Siempre</b>	<b>A Veces</b>	<b>Nunca</b>	<b>Totales</b>
Argueta	27%	30%	42%	1%	100%
Nahualá	46%	22%	32%	0%	100%
Novillero	30%	22%	44%	4%	100%
Sololá	39%	37%	23%	1%	100%
San Pedro	65%	19%	16%	0%	100%

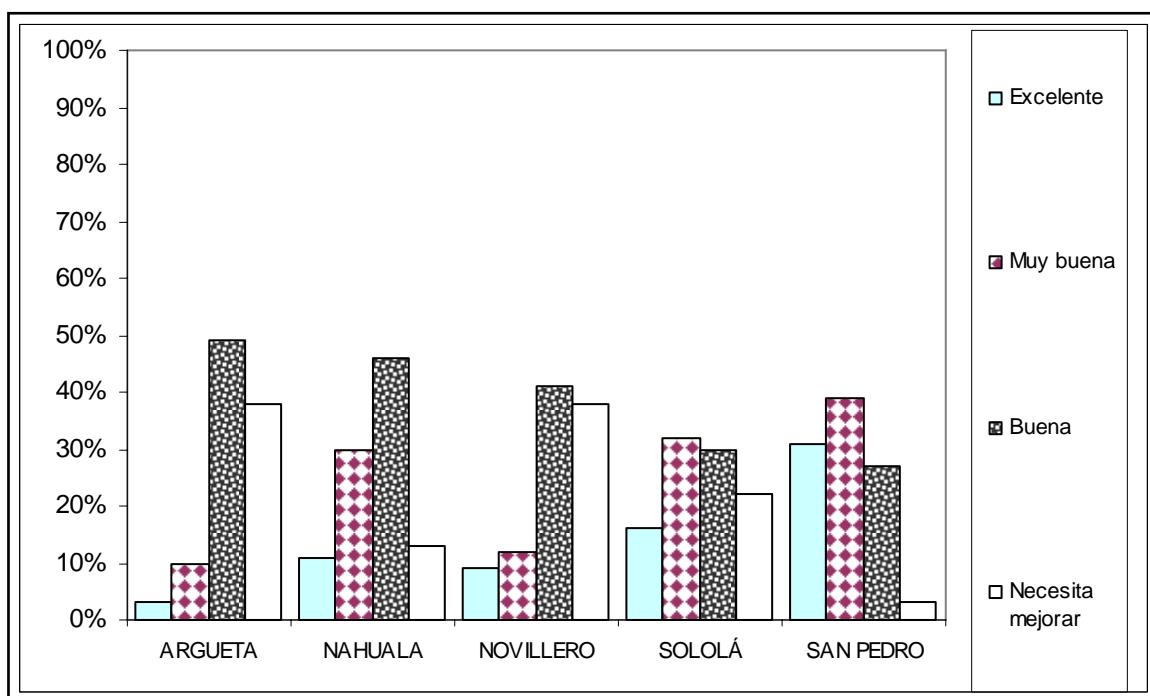
Fuente: investigación de campo junio 2004.

En grado de atención inmediata que se brinda, las agencias de Argueta y el Novillero con el 42% y 44% respectivamente de A VECES tener una disponibilidad inmediata para atender. Muestra lo contrario la agencia de San Pedro con un 65% de atender siempre de manera inmediata cuando se solicita un servicio.

Hay un punto que también trasciende en la investigación llevada a cabo y que es parte de transmitir un lenguaje de comunicación positiva, es el impacto que tiene la presentación personal de los empleados hacia los asociados. Entre los niveles de calificación que dieron los asociados se presentó la escala de Excelente para la agencia de San Pedro con 31%, aunque manifiesta en un 3%

que debe mejorar; en las agencias de Nahualá y Sololá se encuentran por arriba del 30% en escala de muy buena; en las cinco agencias se pone de manifiesto que debe mejorarse teniendo los mayores rubros del 38% para las agencias de Argueta y el Novillero. (Véase Gráfica 26)

**GRÁFICA 26**  
**OPINIÓN DE LOS ASOCIADOS**  
**RESPECTO A LA PRESENTACIÓN Y ARREGLO PERSONAL**  
**DE LOS EMPLEADOS DE LAS CINCO AGENCIAS**  
**COLUA, R.L.**  
**2004**



Fuente: investigación de campo, junio 2004.

Transmitir un lenguaje de comunicación positiva es también tener imagen no sólo corporativa sino personal, ya que la primera impresión es la que muchas veces

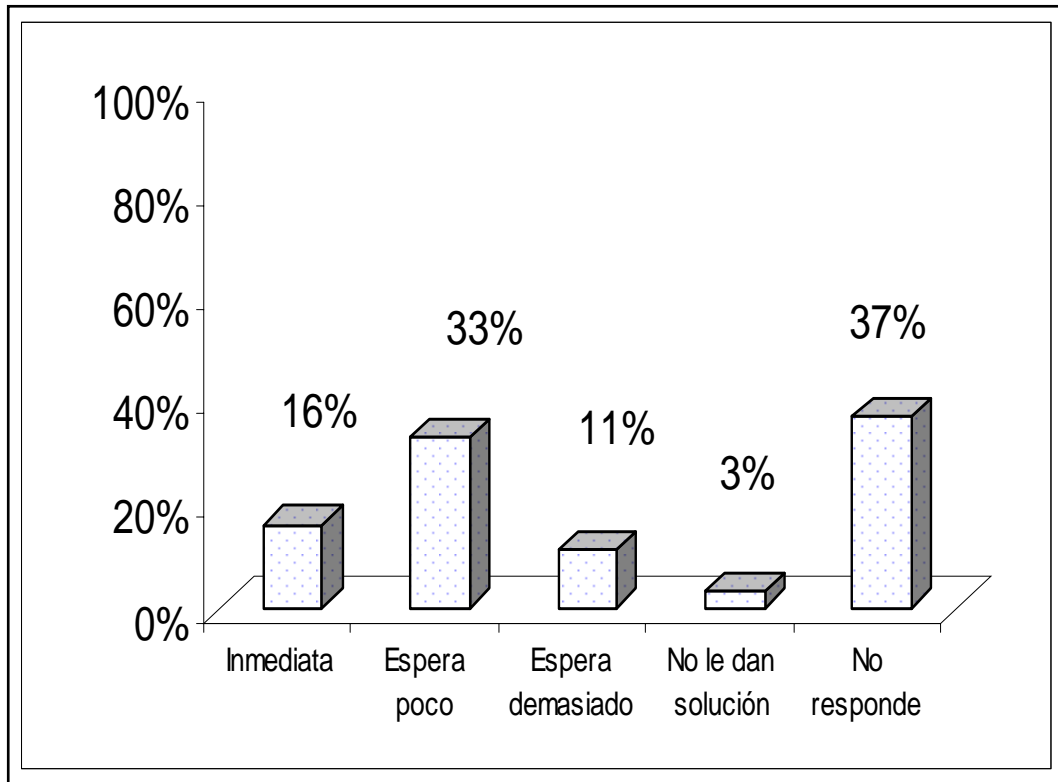
cuenta, aunque parezca un aspecto subjetivo de evaluar, es parte de la prestación del servicio.

**d) Solución de quejas o problemas:** dentro de la investigación de campo los asociados a la cooperativa expresaron algunos de los problemas más frecuentes que han afrontado en la institución, entre ellos:

- Lentitud en el proceso por pago de remesas.
- Confusión en operaciones realizadas.
- Información errónea en el control de pagos por préstamos.
- Elevada tasa por mora.
- Transacciones con cheques por cobros injustificados.

Haciendo referencia al tiempo en que los asociados esperan resolver sus problemas se indica que el 16% recibe solución inmediata, 33% espera poco tiempo, 11% espera demasiado, el 3% no recibe solución a sus quejas o problemas y 37% de los asociados no responde, indicando que no ha tenido ningún problema o queja. (Véase Gráfica 27)

**GRÁFICA 27**  
**TIEMPO DE ESPERA POR PARTE DEL ASOCIADO PARA**  
**SOLUCIÓN DE QUEJAS O PROBLEMAS**  
**COLUA, R.L.**  
**2004**



Fuente: investigación de campo junio 2004.

Ahora bien, 37% de asociados manifiesta no haber tenido problema o queja alguna a la cooperativa; a pesar de las quejas manifestadas por los asociados se ha logrado encontrarse solución a las situaciones planteadas.

**e) Técnicas telefónicas:** ésta es una estrategia del servicio que también es relevante dentro de la prestación de servicios, el atender el teléfono es representar a la institución por medio de la voz, ya que quien responde es él o la representante en ese momento. El 30% de asociados han solicitado información por teléfono y 70% no llaman. (Véase Cuadro 11)

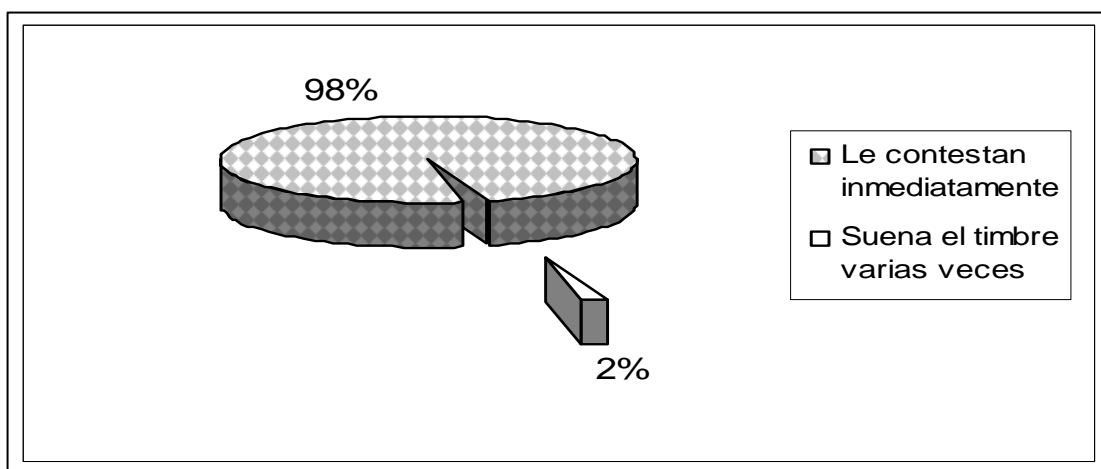
**CUADRO 11**  
**ASOCIADOS QUE SOLICITAN INFORMACIÓN POR TELÉFONO**  
**COLUA, R.L.**  
**2004**

<b>Categoría</b>	<b>Valor</b>
SI	30%
NO	70%
Total	100%

Fuente: investigación de campo, junio 2004.

Los asociados que SI solicitan información o servicios a la cooperativa vía telefónica el 98% indica que le contestan inmediatamente, el 2% espera que el timbre suene varias veces. (Véase Gráfica 28)

**GRÁFICA 28**  
**TIEMPO DE ESPERA EN EL TELÉFONO**  
**POR PARTE DE LOS ASOCIADOS QUE LLAMAN**  
**COLUA, R.L.**  
**2004**

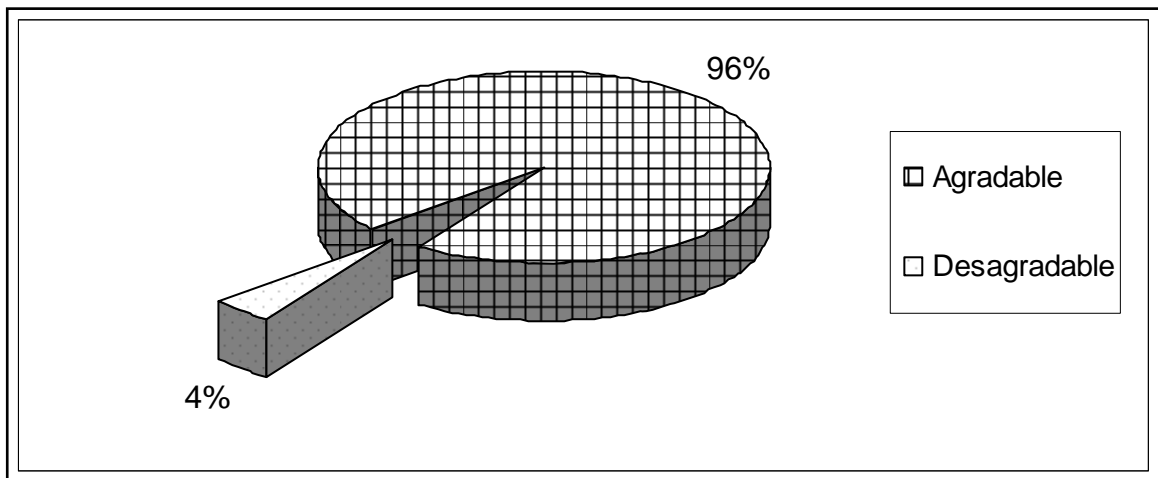


Fuente: investigación de campo, junio 2004.

Es importante hacer notar que la señal telefónica que tiene la cooperativa no tiene nitidez, ya que algunas veces según se indicaba por parte de los asociados, la conversación no se escucha con claridad.

Haciendo referencia al tono de voz de la persona que responde el teléfono, se investigó sobre la apreciación de los asociados acerca de indicar si es agradable o desagradable, tales resultados muestran que es agradable en un 96% y desagradable un 4%. (Véase Gráfica 29)

**GRÁFICA 29**  
**OPINIÓN DE LOS ASOCIADOS RESPECTO AL TONO DE VOZ**  
**DE LA PERSONA QUE LE ATIENDE EL TELÉFONO**  
**COLUA, R.L.**  
**2004**



Fuente: Investigación de campo, junio 2004.

Las personas que indicaron que el tono de voz era desagradable hacen alusión a la falta de claridad en la transmisión y la escasa amabilidad en la atención recibida.

#### **2.14 Análisis FODA**

Por medio de la matriz FODA, se encuentran las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de COLUA, R.L. (Véase Tabla 1)

**TABLA 1**  
**ANÁLISIS FODA COLUA, R.L**  
**2004**

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 39 años al servicio financiero regional de occidente.</li> <li>2. Cuenta con 5 agencias de servicio.</li> <li>3. Personal bilingüe (quiché – castellano)</li> <li>4. Servicios financieros variados.</li> <li>5. Miembro del sistema FENACOAC</li> <li>6. Posicionamiento en el mercado financiero.</li> <li>7. Cuenta con 3 instalaciones propias.</li> <li>8. Se tiene una percepción general del servicio como buena, por parte de los asociados.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ser única cooperativa de ahorro y crédito que brinda variedad de servicios financieros en el departamento de Sololá.</li> <li>2. Expandir sus servicios a los demás municipios del departamento de Sololá.</li> <li>3. Mejorar la calidad del servicio en cada una de las agencias de la cooperativa.</li> <li>4. Conexión de sus servicios financieros en red.</li> </ol>



<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inadecuadas instalaciones físicas para la prestación de los servicios a los clientes.</li> <li>2. Falta de capacitación e inducción para los empleados de servicio al cliente.</li> <li>3. Insuficientes cajas para atender a los asociados de manera rápida y eficaz.</li> <li>4. No existe uniformidad en la prestación del servicio que se otorga.</li> <li>5. Falta de conocimiento pleno de las estrategias y lineamientos del servicio, por parte de los clientes internos.</li> <li>6. Existe una porción de empleados que no se identifican con la institución.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Deserción y traslado de asociados a instituciones similares, al recibir mejor atención y servicio en ellas.</li> <li>2. Desvío del objetivo central de la cooperativa al no fomentar el ahorro en los asociados.</li> </ol>

Fuente: investigación de campo, junio 2004.

**CAPÍTULO III**  
**DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE**  
**EN UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO**  
**EN EL DEPARTAMENTO DE SOLOLÁ**

**3.1 Objetivo**

Proponer un diseño de estrategias de servicio al cliente, tomando en cuenta la situación actual estudiada, con el objetivo de mejorar la calidad del servicio que se brinda en la cooperativa de ahorro y crédito, así como optimizar la eficiencia de la institución.

**3.2 Estrategias propuestas por medio del FODA**

El análisis de los resultados obtenidos se hizo por medio de la Matriz FODA, llegando a determinar aspectos internos como fortalezas y debilidades, y aspectos externos las oportunidades y amenazas de la cooperativa COLUA, R.L.; así mismo se proponen las estrategias que debe utilizarse para contrarrestar las deficiencias de ciertos aspectos. (Véase Tabla 2)

**TABLA 2**  
**ANÁLISIS INSTITUCIONAL POR MEDIO DE LA MATRIZ FODA**  
**COLUA, R.L.**  
**2004**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>ASPECTOS INTERNOS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 39 años al servicio financiero regional de occidente.</li> <li>2. Cuenta con 5 agencias de servicio.</li> <li>3. Personal bilingüe (quiché – castellano)</li> <li>4. Servicios financieros variados.</li> <li>5. Miembro del sistema FENACOAC</li> <li>6. Posicionamiento en el mercado financiero.</li> <li>7. Cuenta con 3 instalaciones propias. (una en construcción actualmente).</li> <li>8. Se tiene una percepción general como buena del servicio, por parte de los asociados.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inadecuadas instalaciones físicas para la prestación de los servicios a los clientes.</li> <li>2. Falta de capacitación e inducción para los empleados de servicio al cliente.</li> <li>3. Insuficientes cajas para atender a los asociados de manera rápida y eficaz.</li> <li>4. No hay uniformidad en el servicio que se brinda.</li> <li>5. Falta de conocimiento pleno de estrategias del servicio.</li> <li>6. Existe porción de clientes internos que no se identifican con la institución.</li> </ol>

<b>ASPECTOS EXTERNOS</b>		
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIA FO</b>	<b>ESTRATEGIA DO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ser única cooperativa que brinda variedad de servicios en el departamento de Sololá.</li> <li>2. Expandir sus servicios a los demás municipios del departamento de Sololá.</li> <li>3. Conexión de sus servicios financieros en red.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aplicar en forma correcta los lineamientos del servicio, para promover la publicidad de boca en boca y atraer más asociados.</li> <li>2. Contar con un diseño del perfil del empleado para mantener personal altamente calificado en la institución.</li> <li>3. Implementar un programa de acción que indique las líneas a seguir para el mejoramiento del servicio en la institución.</li> <li>4. Conocer un programa de actividades encaminadas en el mejoramiento del recurso humano.</li> <li>5. Considerar una guía de inducción para clientes internos.</li> <li>6. Tener inversión en promoción para dar a conocer al mercado objetivo los servicios financieros que brinda la cooperativa, para lograr cubrir más áreas geográficamente y tener mayor crecimiento institucional.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aplicar las estrategias del servicio al cliente, para que el servicio sea eficiente y de calidad.</li> <li>2. Mejorar las instalaciones físicas para satisfacción de los asociados (decoración y ambiente).</li> <li>3. Tener apertura de más ventanillas de cobro y pago cuando hay días de más afluencia.</li> <li>4. Capacitar, motivar a los empleados para satisfacción misma y del trabajo.</li> <li>5. Considerar programas de capacitación e inducción para los empleados.</li> <li>6. Mantener un control adecuado del buzón de sugerencias.</li> </ol>

<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIA FA</b>	<b>ESTRATEGIA DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Deserción y traslado de asociados a instituciones similares, al recibir mejor atención y servicio en ellas.</li> <li>2. Desvío del objetivo central a la cooperativa al no fomentar el ahorro en los asociados.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Otorgar un servicio de calidad a los asociados y a los clientes internos de la cooperativa.</li> <li>2. Fortalecer el cooperativismo y ahorro entre los asociados; a su vez promover programas y actividades que sean de beneficio a la comunidad, como proyectos de apoyo a la niñez, a la mujer, a los campesinos, y actividades culturales y educativas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contar con apoyo financiero en el área de mercadeo y recursos humanos para el mejoramiento interno de la institución y encaminarse a otorgar un servicio ágil, dinámico y de calidad.</li> </ol>

Fuente: elaboración propia en base a la investigación de campo, junio 2004.

### **3.3 Programa de acción**

La implementación de un programa de acción para afrontar situaciones en donde hay debilidades, es un medio para encaminarse correctamente en la prestación del servicio en la institución. Basándose en la realidad que actualmente atraviesa la cooperativa se dan a conocer estrategias aplicables para los aspectos a mejorar. (Véase Tabla 3)

**TABLA 3**  
**PROGRAMA DE ACCIÓN**  
**COLUA, R.L.**  
**2004**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>TAREAS</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO DE DURACIÓN</b>
<p>1. Otorgar un servicio de calidad a los asociados y clientes internos de la cooperativa, mediante el conocimiento y aplicación de estrategias del servicio.</p>	<p>Aplicación correcta de los lineamientos del servicio.</p> <p>Transmisión del lenguaje de comunicación positiva.</p> <p>Identificación con el perfil del trabajador.</p> <p>Conocer los programas de actividades para la realización de las mismas.</p>	<p>Proyección de una mejor imagen personal.</p> <p>Atender de forma personalizada las necesidades de asociados y de clientes internos.</p> <p>Mejorar el sistema de cómputo y cajas receptoras para agilizar el servicio en ventanillas.</p> <p>Mejoramiento en instalaciones físicas, en aspectos como decoración y ambiente.</p>	<p>Todos los empleados de la cooperativa.</p> <p>Cajeros, receptores pagadores, asesores de crédito y recepcionistas.</p> <p>Consejo de Administración de la cooperativa.</p>	<p>Permanente</p> <p>En cada actividad del programa 3 ó 4 horas de trabajo.</p>

	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>TAREAS</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO DE DURACIÓN</b>
2. Unificar el servicio en todas las agencias funcionales de la cooperativa.	<p>Aplicación de las estrategias del servicio.</p> <p>Trabajar en equipo para unificar criterios de servicio al cliente.</p> <p>Seguimiento a las sugerencias y opiniones dadas en el buzón.</p> <p>Aplicar efectivamente las técnicas telefónicas.</p>	<p>Dar a conocer a todos los empleados de las cinco agencias dichas estrategias para aplicación de las mismas por medio de la guía de inducción que se proporcionará a los clientes internos.</p>	<p>Todo el personal que labora en cada agencia de cooperativa</p>	<p>Permanente.</p>
3. Contar con personal capacitado para lograr mayor eficiencia y optimización del servicio.	<p>Elaborar la guía de inducción para conocer las líneas a seguir al iniciarse como empleado – colaborador de la cooperativa.</p> <p>Considerar las necesidades de los mismos clientes internos para dar reforzamiento en los aspectos en donde hay debilidades.</p>	<p>Orientar a los empleados en cada una de las tareas asignadas.</p> <p>Dar seguimiento del proceso de capacitación</p> <p>Dar a conocer resultados obtenidos de dichas capacitaciones.</p>	<p>Consejo de Administración de la cooperativa, la Asamblea General y la Comisión de vigilancia.</p>	<p>Trimestralmente</p> <p>Dependerá del tema a tratar en cada capacitación. Los cursos que pueden otorgarse tienen duración de 3 a cuatro horas de trabajo.</p>



		Realizar la evaluación del desempeño.		
4. Lograr plena identificación de los empleados hacia la institución.	Implementar actividades con clientes internos.  Reuniones de trabajos de equipo.	Facilitar talleres, seminarios, charlas de motivación personal, relaciones públicas a todos los empleados.  Realizar actividades fuera del trabajo de oficina, como excursión, convivencia, para fomentar mejores relaciones entre empleados.	Consejo de Administración, Asamblea General y la Comisión de vigilancia.	Trimestralmente  Puede tomarse un tiempo de 90 minutos a 2 horas por taller, seminario  Una vez al año.

Fuente: elaboración propia, junio 2004.

### **3.4 Estrategias para el mejoramiento del servicio al cliente interno**

#### **3.4.1 Estrategia 1**

##### **Inducción general y específica a clientes internos**

Los lineamientos del servicio al cliente deben conocerlos todos los empleados de la institución, no solamente los que tienen una relación directa con los asociados como cajeros(as), asesores de crédito, personas de información, cobradores; ya que dichos lineamientos servirán para atender a los mismos compañeros de trabajo que son los clientes internos de las institución. Los lineamientos o líneas de dirección serán impartidos a los empleados por medio de una guía de inducción, la cual será proporcionada a cada uno de los clientes internos para que tenga conocimiento de estrategias de servicio; dicha guía conducirá a la evaluación de la misma en juntas de trabajo que se lleven a cabo. La inducción es el primer paso que la empresa debe aprovechar para crear un ambiente de trabajo basado en el servicio y el bienestar del recurso humano. (Véase Anexo 8)

Tomando en cuenta la delegación de actividades, los jefes de agencia serían los encargados de llevar a cabo el proceso de inducción para aquellos empleados que se inician en la institución y a los asociados, (Véase Cuadros 12 y 13)

**CUADRO 12**  
**PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN GENERAL PARA CLIENTES INTERNOS**  
**COLUA, R.L.**  
**2004**

<b>Actividad</b>	<b>Encargado</b>	<b>Tiempo de duración</b>
1. Dar la bienvenida a las personas o persona que ingresa como colaborador de la cooperativa, hacer entrega y explicación de la guía de inducción.	Jefe de agencia	10 minutos
2. Dar a conocer la forma de constitución de la cooperativa, elementos de la planeación estratégica, área geográfica que cubre, actividades que realiza cada agencia (servicios que presta), y puestos laborales que desempeñan los empleados.	Jefe de agencia y/o promotor de servicios de cada agencia.	30 minutos
3. Realizar visita a cada una de las agencias funcionales de la cooperativa. (Agencia Central, Sololá, Novillero, San Pedro y Nahualá); teniendo la presentación con el personal que labora en las agencias, como descripción de los puestos que desempeñan.	Jefe de agencia	2 días

Fuente: elaboración propia, 2004.

**CUADRO 13**  
**PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN ESPECÍFICA PARA CLIENTES INTERNOS**  
**COLUA, R.L.**  
**2004**

<b>Actividad</b>	<b>Encargado</b>	<b>Tiempo de duración</b>
1. Presentación con compañeros de trabajo.	Jefe de agencia	5 minutos
2. Exposición del perfil del empleado-colaborador.	Jefe de Agencia	15 minutos
3. Exposición de las tareas a realizar en puesto a tomar.	Jefe de agencia	30 minutos
4. Exposición de los lineamientos del servicio, necesarios a conocer y aplicar.	Jefe de agencia	30 minutos

Fuente: elaboración propia, 2004.

### **3.4.2 Estrategia 2**

#### **Capacitación en el personal**

La manifestación de los clientes internos a la necesidad de capacitarse es de considerar, ya que existe plena disposición por parte de los mismos para llevarla a cabo.

El principal contenido de un programa de capacitación debe ser el desarrollo de habilidades específicas en las personas y responder a un plan coherente con las habilidades que requieren desarrollar la organización para ser competitiva.

La capacitación debe ser un esfuerzo continuo a lo largo de la vida de la empresa y no una iniciativa aislada en el tiempo. (Véase Cuadro 14)

**CUADRO 14**  
**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN SUGERIDO PARA CLIENTES INTERNOS**  
**COLUA, R.L.**  
**2004**

<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Costo</b>
1.	Recibimiento y acondicionamiento de participantes.	Gerente general con jefes de agencia.	15 minutos	
2.	Bienvenida	Gerente general	5 minutos	
3.	Tema 1	Conferencista	30 minutos	Q 500.00
4.	Preguntas, comentarios	Conferencista	10 minutos	
5.	Receso	Persona asignada	25 minutos	Q 300.00
6.	Tema 2	Conferencista	30 minutos	
7.	Preguntas, comentarios.	Conferencista	10 minutos	
8.	Evaluación de la actividad, considerando aspectos positivos y negativos, mediante aspectos de los temas tratados.	Persona asignada	20 minutos	Q 50.00
9.	Palabras de agradecimiento y entrega de diplomas de participación a clientes internos.	Gerente general, jefes de agencia.	15 minutos	Q 50.00
		<b>COSTO TOTAL</b>		<b>Q 900.00</b>

Fuente: elaboración propia, 2004.

Se indican temas a tratar en las capacitaciones (Véase cuadro 16), los cuales serán impartidos por personas especializadas en la materia, o quienes asigne la

alta gerencia, y será ésta misma quien se encargue de darle seguimiento a la actividad, mediante el control por medio de informes de progresos alcanzados con las capacitaciones otorgadas a los colaboradores, dichos informes se darán en reuniones de junta directiva para conocer el destino de fondos invertidos en clientes internos.

### **3.4.3 Estrategia 3**

#### **Implementación de seminarios – taller**

El llevar a cabo este tipo de actividades se logra una interrelación con el empleado y la institución, considerar temas de trabajo que sean de apoyo para la realización de las actividades, como podría ser una lectura amena para todos los colaboradores acerca de liderazgo, trabajo en equipo, cómo superar expectativas, cultura organizacional; entre otros temas que al hacer una equiparación de opiniones y vivencias personales, será de beneficio y aprovechamiento de una actividad en donde interactúan quienes están al servicio de los demás.

Otra manera de llevar a cabo éstos seminarios – taller es tratando un tema con un especialista, o bien asignar a cada agencia un tema para que lo desarrolle y trabaje en forma objetiva, dinámica y dirigida con los demás compañeros de agencias funcionales de la cooperativa.

El objetivo de implementar actividades diferentes en el ambiente laboral es incrementar un valor al hacer diario dentro de la organización, creando un ambiente agradable de trabajo y a su vez productivo. Contar con el conocimiento e identificación plena con la institución es la base para tener una satisfacción por el trabajo realizado y beneficiar a quienes son receptores del mismo. (Véase Cuadro 15)

**CUADRO 15**  
**TEMAS Y ACTIVIDADES SUGERIDAS PARA TALLERES - SEMINARIOS**  
**PARA LOS CLIENTES INTERNOS**  
**COLUA, R.L.**  
**2004**

<b>TEMAS SUGERIDOS PARA CADA TALLER- SEMINARIO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El cliente y tipos de clientes.</li> <li>➤ Relaciones humanas</li> <li>➤ Cultura organizacional</li> <li>➤ Mejoras continuas en el servicio.</li> <li>➤ Servicio al cliente en la gestión de la calidad</li> <li>➤ Temas de superación personal (autoestima, valores humanos y morales, etc)</li> <li>➤ Liderazgo</li> <li>➤ Análisis Transaccional</li> <li>➤ Otros de interés institucional o personal.</li> </ul>
<b>ACTIVIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conferencia</li> <li>➤ Trabajos grupales</li> <li>➤ Plenaria.</li> <li>➤ Receso</li> <li>➤ Preguntas y respuestas.</li> <li>➤ Evaluación de la actividad.</li> <li>➤ Entrega de diplomas de participación.</li> </ul>
<b>ENCARGADO Y/O RESPONSABLE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Asignación de persona por agencia o persona especialista</li> </ul>
<b>TIEMPO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 40 minutos por conferencia</li> <li>➤ 20 minutos otras actividades sugeridas</li> <li>➤ 15 minutos receso</li> <li>➤ 15 minutos evaluación y entrega de diplomas</li> </ul>

<b>COSTO TOTAL</b>	<p>Q 500.00 por conferencias dictada por especialista, (Si es cliente interno el conferencista no se incurre en este costo).</p> <p>Q 200.00 por refrigerio a participantes</p> <p>Q 50.00 papelería y diplomas.</p> <p><b>Q 750.00</b></p>
--------------------	---

Fuente: elaboración propia, 2004.

Los temas propuestos y actividades suelen ser combinadas en los cursos de capacitación, es decir una interacción entre conferencista y colaboradores, a manera de crear una dinámica de trabajo objetiva y de interés para todos.

Para no interferir en las actividades normales de atención a los asociados, se considerará un tiempo adicional o extra de trabajo, como puede ser el día sábado por la tarde, en horario vespertino de 15:00 a 17:00 horas en las instalaciones de oficinas centrales; con la disyuntiva de que serán actividades programadas cada cuatro meses.

#### **3.4.4 Estrategia 4**

##### **Motivación de los clientes internos**

Existen diversas maneras de motivación para las personas, pero de tipo laboral suelen ser actividades que lleven enmarcadas actividades realizadas por los mismos empleados que hagan resaltar su valor como personas, buenas



costumbres, actitudes positivas; aspectos que lo involucren de manera más personal con el servicio que otorgan, premiando así la puntualidad, la perseverancia, el compañerismo, la simpatía entre otros. (Véase Cuadro 16)

**CUADRO 16**  
**FORMAS DE MOTIVACIÓN SUGERIDAS PARA CLIENTES INTERNOS**  
**COLUA, R.L.**  
**2004**

<b>Actividad</b>	<b>Premio A otorgar</b>	<b>Encargado</b>	<b>Costo En Q.</b>	<b>Tiempo</b>
Incentivar a uno de los colaboradores que más logre promover los servicios de la cooperativa y que logren inscribir un número mínimo de asociados en un período determinado.	Cupones de descuentos en tiendas de conveniencia, o despensa familiar.	Director de mercadeo	Q 200.00	Cada seis meses
Premiar al colaborador de cada agencia con más puntualidad en su trabajo.	Plaqueta grabada con nombre y diploma.	Alto nivel gerencial, Consejo de administración, jefes de agencia.	Q 125.00	Cada año cuando hay asamblea general; y/o semestralmente.
Premiar al empleado (a) al cumplir 5, 10 15 ó 20 años de labores.	Plaqueta grabada con nombre y diploma.	Alto nivel gerencial, Consejo de administración, jefes de agencia.	Q50.00	Cada año cuando hay asamblea general; y/o semestralmente.

<b>Actividad</b>	<b>Premio A otorgar</b>	<b>Encargado</b>	<b>Costo En Q.</b>	<b>Tiempo</b>
Incentivar a los empleados al mejoramiento y preparación académica, otorgando medios para recibir cursos ya sea de computación, (medias becas) inglés u otro, afín de mejorar su desempeño dentro de la cooperativa.	Bonos canjeables para materiales de estudio.	Alto nivel gerencial, consejo de administración, comisión de vigilancia y asamblea general.	Q 500.00 (Dividido entre los que presenten constancia de estudios)	Al inicio de período laboral
Cursos capacitación periódicamente.	Diploma de participación	Alto nivel gerencial, consejo de administración, comisión de vigilancia y asamblea general.	Q 50.00*	Cada tres meses
		<b>Costo total</b>	<b>Q 950.00</b>	

Fuente: elaboración propia, 2004.

**\* Valor del diploma**

Mediante las diversas formas de motivación se verán los resultados en rendimiento, identificación de los empleados con la institución y mejoramiento en su trabajo; utilizando las maneras de evaluación del desempeño ayudará a conocer el rendimiento de cada uno de los empleados – colaboradores quienes son los ejecutores de las diversas actividades y servicios que la cooperativa

otorga. Siendo el nivel alto gerencial quien se haga cargo de dichas evaluaciones, en ausencia del departamento de recursos humanos, quien tendría a su cargo éstas actividades.

Es de importancia tener un seguimiento y conocer el progreso alcanzado con la implementación de diversas actividades, resultados que serán dados a conocer a quienes se debe la cooperativa los asociados, en las asambleas generales y en forma específica en reuniones de junta directiva; ya que la investigación infirió en que el servicio que reciben debe mejorarse. Se considera que la mejoría en el servicio debe otorgarse desde adentro, es decir, iniciándose con los clientes internos.

### **3.5 Estrategias de mejoramiento en la calidad en el servicio al cliente externo**

#### **3.5.1 Estrategia 1**

##### **Tener uniformidad en el servicio**

Es brindar calidad en el servicio que se otorga en las cinco agencias funcionales de la cooperativa para con sus asociados; por lo investigado en cada una de las agencias se tiene una percepción distinta de la misma, para alcanzar una mejor eficiencia como institución ha de mejorarse la calidad a través de estrategias aplicables provistas en el plan de acción y estrategias anteriormente expuestas.

Es de relevancia hacer notar que dichas estrategias propuestas son algunas de muchas otras existentes en el ramo de servicios, las cuales son aplicables a las diversas necesidades que día con día surgen por parte de los clientes internos como externos; ya que la exigencia de los clientes y el perfeccionamiento en las actividades diarias es lo que hace crecer a la empresa.

### **3.5.2 Estrategia 2**

#### **Seguimiento a la utilización del buzón de sugerencias**

Dar un seguimiento a la utilización del buzón de sugerencias, es parte de la evaluación del servicio, dicho procedimiento debe seguir realizándose, además de motivar al asociado para que lo llene, haciéndole la invitación respectiva (Véase Anexo 5). El buzón seguirá siendo colocado en lugar visible, a manera de que el asociado tenga cerca las boletas y lapicero a utilizar; es de considerar un tiempo extra para que la persona que atiende a un analfabeto, pueda hacer las preguntas y llenar dicha boleta.

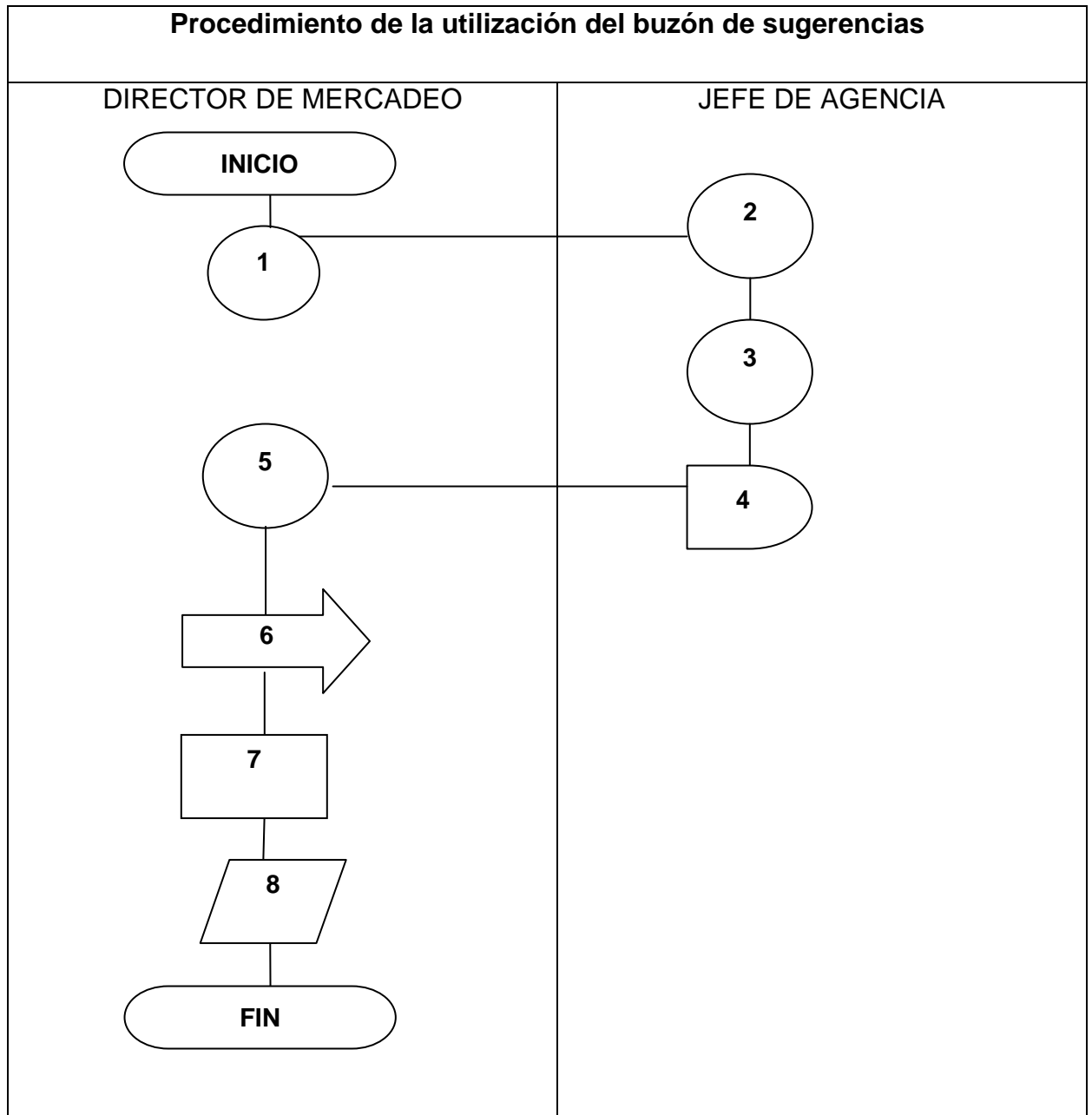
Se propone el proceso de seguimiento para la utilización del buzón de sugerencias, (Véase Tablas 4 y 5)

**TABLA 4**  
**ACTIVIDADES SUGERIDAS PARA DAR SEGUIMIENTO**  
**AL BUZÓN DE SUGERENCIAS**  
**COLUA, R.L.**  
**2004**

<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA</b>		<b>ACTIVIDAD</b>
<b>RESPONSABLE</b>	<b>PASOS</b>	
Director de mercadeo	<b>1</b>	Inicia con visita a agencia de la cooperativa
Jefe de agencia	<b>2</b>	Promueve la utilización del buzón con asociados que visiten la cooperativa.
Jefe de agencia	<b>3</b>	Procede al llenado de boletas, para quienes sean analfabetos.
Jefe de agencia	<b>4</b>	Espera del llenado de boletas, en tiempo de dos semanas.
Director de mercadeo	<b>5</b>	Lectura de boletas
Director de mercadeo	<b>6</b>	Traslado de información a reunión de equipo.
Director de mercadeo	<b>7</b>	Evaluación de sugerencias.
Director de mercadeo	<b>8</b>	Finalizar con Informe en cartelera a asociados en sugerencias tomadas en cuenta.


Fuente: elaboración propia, 2004.

**GRÁFICA 30**  
**DIAGRAMA DE PROCESO AL SEGUIMIENTO**  
**DEL BUZÓN DE SUGERENCIAS**  
**COLUA, R.L.**  
**2004**

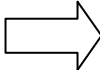


Fuente: elaboración propia, 2004.

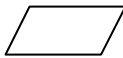
Simbología:

 = actividad en proceso

 = actividad en evaluación

 = traslado de información

 = tiempo de espera

 = datos e informes

### **3.5.3 Estrategia 3**

#### **Aplicar los lineamientos del servicio al cliente externo**

Mediante la guía de inducción otorgada a los colaboradores, tanto a los que ya laboran actualmente como a los de primer ingreso, el personal interno de la institución debe tener conocimiento y práctica de todas las estrategias necesarias en el desenvolvimiento personal y laboral que se ejecute, la comprensión de las mismas logrará superar las expectativas de los mismos clientes internos; ya que inducirá a una eficiencia y optimización del servicio. (Véase Anexo 8)

Las estrategias serán líneas de dirección, o líneas a seguir las cuales serán enfocadas directamente en el servicio al cliente, para ello se cuenta con los cinco principios del servicio al cliente, la transmisión del lenguaje de comunicación

positiva, la recuperación del servicio, medios de solución de quejas y problemas, lineamientos y habilidades del trabajo en equipo, entre otras, son las que hoy en día cada una se vuelven necesarias en la actividad que desempeñe cualquier institución que venda servicios y que a su vez la hace más competitiva.

El conocimiento y aplicación de dichas estrategias en el proceso del servicio que se da en la cooperativa, influirá para que se logre uniformidad en el servicio de las agencias funcionales, se encaminarán en la misma línea de trabajo, venciendo de esa forma las debilidades encontradas en el camino de la investigación.

#### **3.5.4 Estrategia 4**

##### **La evaluación del servicio**

Pueden utilizarse diversas formas para evaluar el servicio, tales formas o métodos de realizarlo conlleva responsabilidad y objetividad en su aplicación; una de ellas es la utilización del buzón de sugerencias que ya se tiene en uso, al cual se le dará seguimiento para que cumpla su función.

Se debe tener disposición de tiempo para aplicar las técnicas de evaluación al colaborador. Se proponen las siguientes:

- 1. Encuestas:** ejecutarlas por medio de preguntas elaboradas, directamente en el tema del servicio que el asociado haya recibido. Pueden ser a nivel



general es decir considerar aleatoriamente a los asociados de distintas agencias de la cooperativa o a nivel específico, por cada agencia de cooperativa; la persona encargada o asignada según la decisión del director de mercadeo. El tiempo podrá considerarse en forma trimestral o por semestre.

**2. Grabación de escenas del servicio:** una persona asignada por la gerencia o director de mercadeo, se tomará la tarea de grabar de manera incógnita en cada una de las agencias: las actitudes, modos, operaciones, tiempos, de los clientes internos así como comentarios de los asociados con respecto al servicio recibido. Dicha grabación, será expuesta (a cada agencia correspondiente) en sesiones de trabajo destinadas a la evaluación del servicio y pueden ser programadas cada tres o cuatro meses, en las cuales el verse actuar y trabajar normalmente, puede llegar a ser la mejor manera de autoevaluarse y considerar mejorar aspectos negativos vistos en la cinta, como los comentarios hechos por los mismos asociados, inclusive, al mencionarse nombres de colaboradores que le hayan atendido; las imágenes proyectadas pueden lograr mayor impacto que los resultados obtenidos en forma escrita.

**3. Revisión del servicio:** puede considerarse un momento de entrevista con asociados asiduos, es decir que son constantes en la solicitud de los servicios de la cooperativa, éste dará opiniones y percepciones del servicio en cuanto a beneficios recibidos, problemas encontrados,

sugerencias que considere, preguntas acerca de recomendar a la cooperativa a otras personas; aunque la opinión que se tiene de personas que son asociados antiguos puede variar en cuanto a los que tienen menor tiempo de conocer la institución.

El encargado de agencia, el asesor de crédito, la recepcionista pueden llevar a cabo dicha entrevista con los asociados, en el tiempo prudencial para realizar la evaluación, considerándose tres o cuatro veces al año.

**4. Juntas de jefes de agencia:** éstas propician discusión de temas y situaciones similares o vivencias de cada agencia, aportando ideas de solución y formas de mejorar el servicio, tomando en cuenta la misma línea de trabajo que debe mantenerse en la cooperativa. Dichas juntas deberán seguir como hasta hoy día, una vez a la semana en el horario indicado, considerando en punto de agenda la evaluación del servicio cada tres o cuatro veces al año.

**5. Entrevistas a los colaboradores:** los que tienen relación directa con los asociados, serán la fuente primaria de información, ya que así se expondrán las situaciones o problemas encontrados, como aspectos positivos que fortalezca la actividad del servicio que se brinda. El jefe de agencia, o director de mercadeo será quien tenga a su cargo dichas

entrevistas con los colaboradores para manejar una comunicación directa, para posteriormente tomar las medidas y acciones necesarias.

### **3.5.5 Estrategia 5**

**Rapidez y agilización del servicio:** tomando en cuenta que la rapidez y agilización del servicio es un aspecto expresado por asociados de la cooperativa que debe mejorarse, se propone la apertura de ventanillas de servicio con cajas receptoras – pagadoras en los días de más afluencia en las agencias, por ejemplo los días de plaza, fines de mes, fiesta titular, y los días lunes; ya que si bien se incurrirá en altos costos es de considerar la inversión y beneficio para los asociados como para quienes demandan todo tipo de servicios financieros. Inicialmente puede invertirse en la agencia que mayor afluencia tiene como la agencia de Sololá por ubicarse en la cabecera departamental y la agencia de Argueta por ser agencia central e ir cubriendo necesidades en las otras agencias de la cooperativa.

Los colaboradores que tendrán a su cargo el equipo adquirido serán los receptores – pagadores; recibiendo antes la capacitación para el uso adecuado del equipo, siendo encargada la persona de cómputo que labora en COLUA, R.L.

Según la información obtenida los costos a incurrirse por implementación de dicha estrategia. (Véase Cuadro 17)

**CUADRO 17**  
**COSTOS POR AMPLIACIÓN DE EQUIPO**  
**EN APERTURA DE VENTANILLAS DE SERVICIO**  
**CON CAJAS RECEPTORAS PAGADORAS**  
**COLUA, R.L.**  
**2004**

<b>EQUIPO NECESARIO</b>	<b>COSTO EN QUETZALES</b>
1 computadora	Q 4,500.00*
1 porteadora (Printer) Epson 8220	Q 2,700.00*
1 punto de red	Q 3,200.00*
Gastos de instalación	Q 1,000.00*
<b>Costo total</b>	<b>Q 11,400.00</b>

Fuente: elaboración propia, 2004.

\* Todos los precios hasta julio 2004

Los entes encargados del estudio y análisis de la presente propuesta serán los órganos facultativos de la cooperativa, la asamblea general, el consejo de administración y el comité de vigilancia, ya que es de suma importancia exponer y considerar la inversión a realizar para llevarla a cabo.

### **3.6 Programación de actividades por estrategias propuestas**

La programación propuesta de la aplicación de estrategias con sus actividades, está en meses y para aplicarse en cualquier momento en que tenga disposición de tiempo y recursos la cooperativa, tomando en cuenta los resultados encontrados a través de la investigación y las herramientas dictadas para disminuir las debilidades que presenta.

Las estrategias contempladas son las siguientes:

- A. Inducción general y específica a clientes internos.
- B. Capacitación y seminarios – talleres para clientes internos.
- C. Formas de motivación a clientes internos.
- D. Aplicación de los lineamientos del servicio en todas las agencias funcionales de la cooperativa.
- E. Evaluación a capacitaciones y seminarios – talleres de trabajo con los clientes internos.
- F. Evaluación del servicio en las distintas agencias de la cooperativa.

(Véase Tabla 5)

**TABLA 5**  
**PROGRAMACIÓN DE ESTRATEGIAS PROPUESTAS**  
**COLUA, R.L.**  
**2004**

No.	Actividad	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
1	A	X											
2	B		X			X			X			X	
3	C												X
4	D			x	X	X	X	X	X	x	X	X	X
5	E						X						x
6	F			x			X			x			x

Fuente: elaboración propia, 2004.

Dependiendo de las decisiones administrativas y presupuesto asignado se llevará a cabo la implementación de una nueva ventanillas con caja de receptor-pagador en cada una de las agencias de la cooperativa.

### **3.7 Estructura del departamento de recursos humanos**

Contar con el departamento de recursos humanos, en la línea y función staff y la ubicación a ocupar dentro del organigrama de la institución será en el nivel segundo, es decir en la línea de los jefes de agencia y directores; indicándose que debe administrar al personal que labore en esa área específica; le competen las decisiones acerca de la dinámica y el destino de la organización y de los recursos disponibles o necesarios.

Dichos departamento debe contar con áreas específicas de trabajo como:

- a. **“Área de alimentación de recursos humanos:** actividades como planeación de recurso humano, investigación de mercado de mano de obra, reclutamiento y selección. Dichas actividades encaminadas a contar con un banco de datos, con información de posibles candidatos (as), para ocupar cargos en el departamento.
- b. **Área de aplicación de recursos humanos:** comprende remuneración (administración de salarios), planes de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, registros, controles de personal y relaciones laborales. Dentro del ámbito de la cooperativa, la elaboración de los manuales de procedimientos y organización para cada una de las actividades a desarrollar en el área.
- c. **Área de desarrollo de recursos humanos:** lo que incluye capacitaciones y planes de desarrollo de personal. Deben elaborarse los programas necesarios de capacitaciones según necesidades y debilidades que tenga el recurso humano, en las agencias de la cooperativa.
- d. **Área de control de recursos humanos:** abarca desde base de datos, sistema de información de recursos humanos, auditoria de recursos humanos” (5:115). En la cooperativa se debe considerar cada uno de estos elementos conlleva también a la evaluación del desempeño de cada uno de los colaboradores de las agencias, llevando a cabo

informes que reflejen las evaluaciones realizadas y seguimiento de las mismas.

Las áreas que tenga el departamento de recursos humanos, va a depender de la situación organizacional que se tiene, con respecto a la cooperativa la implementación de tal departamento, se verá en discusión con los entes ejecutores de la dirección de COLUA, R.L.; siendo el consejo de administración y el comité de vigilancia quienes tendrán a su cargo el estudio y análisis de la situación, exponer ante la asamblea general de asociados la situación que se afronta en ausencia del departamento de recursos humanos y que se proyecte un mejoramiento y eficiencia en el elemento humano que posee la institución.

Para tal ejecución se propone una descripción y análisis del cargo de la persona encargada del departamento de recursos humanos. (Véase Anexo 6)

Así mismo considerar los costos necesarios a cubrir las necesidades para la creación de la unidad de recursos humanos, inicialmente con sueldo para persona que iniciaría con actividades, (Véase cuadro 18); e implementar poco a poco la contratación de las personas que completaría el personal para todo el departamento de recursos humanos.



**CUADRO 18**  
**COSTO PROPUESTO DE SUELDO PARA**  
**JEFE DE RECURSOS HUMANOS**  
**COLUA, R.L.**  
**2004**

<b>CONCEPTO</b>	<b>COSTO MENSUAL (en Q)</b>	<b>COSTO ANUAL (en Q)</b>
Sueldo para jefe de recursos humanos	Q 5,000.00	Q 60,000.00
(+) Prestaciones laborales:		
* Vacaciones (15 días por año laborado o proporcional)		
* Bono 14 ( sueldo completo por año laborado o proporcional)		5,000.00
* Aguinaldo (sueldo completo por año laborado o proporcional)		5,000.00
(-) Deducciones		
* 4.83% cuota laboral IGGS	241.50	
* 1% INTECAP	50.00	
* 1% IRTRA	50.00	
<b>TOTAL</b>	<b>Q 4,658.50</b>	<b>Q 70,000.00</b>

Fuente: elaboración propia, 2004 en base a Decretos 1441, 76-78, 42-92, 64-92.

### **3.8 Costo de aplicación**

Considerando las bases en las que se dirige la institución los órganos de la cooperativa serán los entes ejecutores del presupuesto, específicamente el consejo de administración, equipo de plan y presupuesto y el gerente general, ya que entre las atribuciones del consejo se encuentra la elaboración del presupuesto de ingresos y egresos de la cooperativa; debe contemplarse un rubro para el área de recursos humanos quienes como promotores de los servicios que otorga la institución también sean mediadores del objetivo de la institución.

Existen alternativas para contar con apoyo en la realización de diversas actividades propuestas, entre las cuales:

1. FENACOAC – Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito, institución que otorga cursos de capacitación a un menor costo que otras instituciones (Q 125.00 por hora); la misma cooperativa, debe hacer la solicitud ante las necesidades presentadas.
2. INTECAP – Instituto Técnico de Capacitación, sin costo alguno ofrecen sus servicios a personas e instituciones que así lo soliciten, las necesidades deben plantearse a la sede ubicada en el Tablón, Sololá.
3. ICEF – Instituto de Colaboración y Educación Familiar, es una institución privada que otorga diversidad de cursos de capacitación también a empresas de servicios como educativas, los cuales sí se incurren en

costos por horas de la asesoría profesional brindada, ( Q1,000.00 por dos horas de capacitación).

4. Profesional en áreas específicas de capacitación como servicio al cliente, recursos humanos y temas adecuados a las necesidades presentadas, que incide en prestar servicios profesionales a un costo por hora. (Q500.00 por dos horas).

Hay algunas tareas a realizar para llevar a cabo dicha propuesta:

- Instalaciones: propias de la agencia central, o alquiler de un auditorium para el día del evento.
- Material y equipo: necesario para las exposiciones o actividad del conferencista.
- Recurso humano: profesional en el área de recursos humanos para ocupar el puesto de dicha área administrativa, como profesional en capacitaciones y conferencias para desarrollar tema pertinentes.
- Capacitación: crear y mantener programas de capacitación, inducción para nuevos empleados; éstos periódicamente.
- Comprar equipo de cómputo y caja para pagador receptor.
- Gastos varios: considerar gastos adicionales de papelería, calcomanías, imprevistos, etc. (Véase cuadro 19)

**CUADRO 19**  
**COSTOS TOTALES DE APLICACIÓN**  
**COLUA, R.L.**  
**2004**

<b>CONCEPTO</b>	<b>COSTO ANUAL 2004 (en Q )</b>
Capacitación (trimestral Q 900.00)	3,600.00
Formas de motivación	950.00
Talleres – seminarios (trimestral Q 750.00)	3,000.00
Ampliación del equipo en ventanillas con cajas receptoras de pago (en cada agencia funcional de la cooperativa)*	11,400.00
Gastos varios (calcomanías de identificación para las agencias indicadas)	200.00
Impresión de 100 guías de inducción B/N	250.00
<b>TOTALES</b>	<b>Q 19,400.00</b>

Fuente: elaboración propia, 2004.

\*Precios sujetos hasta julio 2,004.

### **3.9 Fuentes de Financiamiento**

**3.9.1 Internas:** será por parte de la institución contar con la ampliación del presupuesto al contemplar dichos rubros, con destino para mejoras y beneficio tanto para la cooperativa como asociados.

**3.9.2 Externas:** considerar la búsqueda de fondos provenientes de organizaciones internacionales de apoyo al crecimiento y desarrollo comunitario y de cooperativas.

## **CONCLUSIONES**

1. La situación actual que presenta la cooperativa de ahorro y crédito COLUA, R.L., muestra deficiencias en el servicio al cliente, teniendo como causas: la falta de capacitación adecuada para los clientes internos; la existencia de empleados desmotivados y sin identificación plena con la institución.
2. La investigación realizada refleja que no se tiene el conocimiento pleno de las estrategias y lineamientos del servicio por parte de los clientes internos de la cooperativa, dichas estrategias como: los cinco principios del servicio, escuchar y preguntar, transmisión del lenguaje de comunicación positiva, técnicas telefónicas y medios de solución de quejas y problemas, por lo tanto no se aplican en forma correcta, lo que provoca que el servicio esté falto de calidad y que no se brinde eficientemente la atención a los asociados.
3. Los resultados de la investigación indican que se otorga mínima capacitación e inducción a los clientes internos de la cooperativa, provocando esto disminución en la eficiencia y optimización del servicio que se otorga.

4. Los empleados, clientes internos, conocen en mínimo porcentaje la estrategia de transmitir un lenguaje de comunicación positiva; esto llega a influenciar en la percepción que tienen los asociados de la presentación personal del cliente interno, como parte de la calidad del servicio en la cooperativa de ahorro y crédito.
5. Una de las dimensiones en la calidad del servicio es la percepción del cliente externo con respecto a las instalaciones físicas, éstas últimas no se encuentran en las condiciones óptimas (instalaciones estrechas, falta de ventilación e iluminación, aspectos de identificación de servicios, inadecuada ubicación de avisos para asociados, objetos no adecuados en escritorios), para que el cliente interno y externo se sientan satisfechos.
6. Existe una percepción distinta del servicio por parte de los asociados en cada una de las agencias funcionales de la cooperativa, evidenciando la inexistencia de uniformidad en la prestación del servicio, siendo un factor que afecta la eficiencia de la institución.
7. La optimización en el servicio también incluye rapidez para la atención de cualquier transacción financiera, este es un factor deficiente en la cooperativa, ya que son insuficientes el número de cajas receptoras en cada una de las agencias de la cooperativa cuando la afluencia de las

personas aumenta en momentos determinados, como fin de mes, días de plaza, días de fiesta patronal e inclusive los días lunes.

8. Dentro del ámbito de estudio que se llevó a cabo, es importante hacer notar que en el área administrativa de la institución, no existe departamento de recursos humanos, la ausencia del mismo perjudica en cuanto a la selección, reclutamiento, inducción y capacitación del elemento humano que es tan vital en la prestación del servicio de calidad.



## RECOMENDACIONES

1. El servicio al cliente en la cooperativa de ahorro y crédito y en las cinco agencias funcionales se puede mejorar contando con programas de capacitación a los clientes internos, ya que en su mayoría expresan la necesidad de capacitarse; así mismo seminarios, talleres, cursos y actividades interrelacionados con la institución para alcanzar un mejoramiento laboral y mantener una identificación con la institución, considerando las actividades y costos de la presente propuesta.
2. Se tendrá el conocimiento de lineamientos y estrategias de servicio al cliente, mediante una guía otorgada a los colaboradores de COLUA, R.L., y los cursos periódicos de capacitación para los colaboradores actuales, así mismo llevando a cabo el proceso de inducción general y específica propuestos para los colaboradores que ingresen a la cooperativa; logrando así una aplicación correcta del servicio y otorgar la atención merecida a los asociados de la cooperativa.
3. Se considera que mediante las estrategias propuestas en este documento, para el mejoramiento del servicio tanto para clientes internos y externos, como la guía de inducción para los colaboradores, la cual será otorgada a cada uno de ellos y a los que actualmente laboran en la cooperativa, se

logrará mejorar la eficiencia y optimización en el servicio que se brinda en todas las agencias funcionales de la cooperativa.

4. Se debe considerar el perfil del colaborador que se otorga en la guía de inducción; ya que siendo parte de transmitir una mejor imagen personal, los clientes internos deben portar un gafete de identificación (únicamente el nombre); así mismo debe evitarse el uso de prendas que no sean del uniforme y tomar en cuenta las sugerencias proporcionadas para mejorar el arreglo personal.
  
5. Para mantener en condiciones óptimas las instalaciones de la cooperativa, y sea un ambiente agradable tanto para clientes internos como externos, debe contarse con medios de ventilación en todas las agencias; colocar calcomanías de identificación de servicios (American Express, travel cheks, change, etc.), especialmente en las agencias donde hay afluencia de extranjeros como en Sololá y San Pedro la Laguna. Cuidar la decoración, evitando adornos y objetos ostentosos; considerar colores claros para las cortinas; la papelería en las áreas de trabajo debe estar en archivos y mueblería de oficina adecuados. Colocar una cartelera especial para pegar los avisos y no colocarlos en paredes, muebles o vitrinas.

6. Para lograr la unificación en la prestación del servicio en todas las agencias de la cooperativa, deben aplicarse las estrategias y lineamientos del servicio, que los clientes internos llegarán a conocer por medio de la guía que se les otorgará, así mismo el programa de acción a implementar y el programa de actividades que se da a conocer en el presente documento; a su vez se indican las instituciones y personas especializadas en las áreas para otorgar capacitaciones.
7. Tener la apertura de más cajas receptoras de pago en las agencias de la cooperativa, en los días de más afluencia ayudará a que el servicio sea más fluido y sea una forma de optimizar el servicio; tomando en cuenta los costos a incurrir otorgados en la presente propuesta.
8. El departamento de recursos humanos es primordial en cualquier institución que esté en funciones, por tal razón es recomendable que exista la persona encargada de ésta área administrativa considerando la descripción y análisis de cargo que se propone; la persona tendrá bajo su responsabilidad el proceso de selección, reclutamiento, inducción y capacitación del elemento humano en la institución. En ausencia de la persona encargada o creación del departamento, será la gerencia general quien ejerza las funciones anteriormente indicadas.

## BIBLIOGRAFÍA

1. COLUA, R.L. ESTATUTOS (18 páginas). Guatemala, 1994.
2. Congreso de la República de Guatemala, Decreto 82-78 LEY GENERAL DE COOPERATIVAS (8 páginas). 7 diciembre 1978.
3. Diccionario de la Lengua Española, Impreso y encuadernado en España, 1987.
4. FUNCEDE, Fundación Centroamericana de Desarrollo DIAGNÓSTICO DEL DEPARTAMENTO DE SOLOLÁ (57 páginas). Guatemala, 1997.
5. Adalberto, Chiavenato ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS 2da. Edición, Editorial McGraw Hill, (540 páginas). Colombia 1998.
6. Koontz, Harold; Wehrich, Heinz ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL Onceava Edición. Editorial McGraw Hill. (796 páginas). México 1998.
7. Kothler, Philip & Armstrong, Gary DIRECCIÓN DE MARKETING Edición del milenio, Traducción Roberto L. Escalona García, (792 páginas). Impreso en México 2001.
8. Kothler, Philip & Armstrong Gary, FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA 4ta edición. Traducción Guadalupe Meza. (585 páginas). Impreso en México, 1997.

9. Martin, William CALIDAD EN EL SERVICIO Guía para la Excelencia en el servicio Traducción Teresa Carter B. Grupo editorial Iberoamérica, S.A., (77 páginas). Colombia 1992.
10. Muyshondt, Isabel SERVICIO, PILAR DE LA EXCELENCIA Revista Gerencia No. 371. (Páginas 37-40), Guatemala, diciembre 2001.
11. Nogueira Cobra, Marcos Enrique MARKETING DE SERVICIOS CONCEPTOS Y ESTRATEGIAS Traducción Luis O. Rodríguez. Editorial McGraw Hill, (279 páginas). Impreso en Colombia 1987.
12. Peel M. EL SERVICIO AL CLIENTE Ediciones Deusto, S.A., Madrid/Barcelona/Bilbao. (199 páginas). Impreso en España. Tomo 89.
13. Quezada, Leonel LA SATISFACCIÓN DE UN BUEN SERVICIO Revista Gerencia No. 372 (Páginas 35-37) No. 371 (páginas 35-38), Guatemala, enero 2002.
14. Robbins, Stephen COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Séptima edición. Traducción Adolfo Deras Quiñones. (752 páginas). Impreso en México, 1996.
15. Vásquez Araya, Carolina CONOZCAMOS SOLOLÁ Prensa Libre, Fascículo 23. (15 páginas). Guatemala, 1999.
16. Zeithaml, Valarie & Bitner, Mary Jo MARKETING DE SERVICIOS 2da edición. Traducción María Isabel Pérez de Lara Choy. Editorial McGraw Hill. (747 páginas). México 2000.

17. [www.cesc.com.mx](http://www.cesc.com.mx) Servicio al Cliente.
18. [www.gestiopolis.com.Calidad](http://www.gestiopolis.com.Calidad) en el servicio
19. [www.ocenet.com/empresa/viewcomo.do](http://www.ocenet.com/empresa/viewcomo.do)

**ANEXOS**

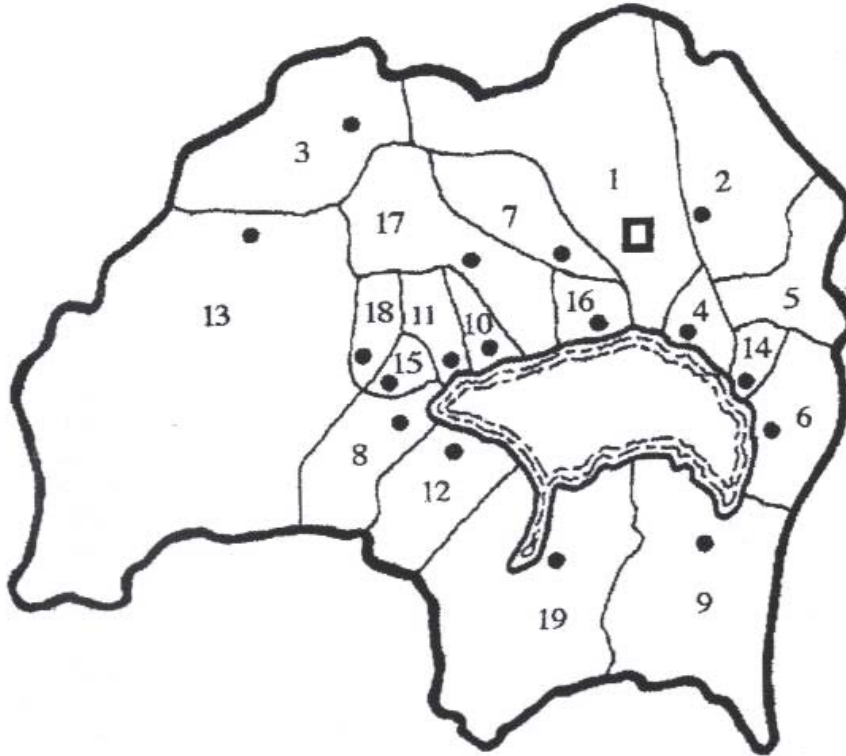
# ANEXO 1

## MAPA DE GUATEMALA





**ANEXO 2**  
**MAPA DE LOS MUNICIPIOS DE SOLOLÁ**

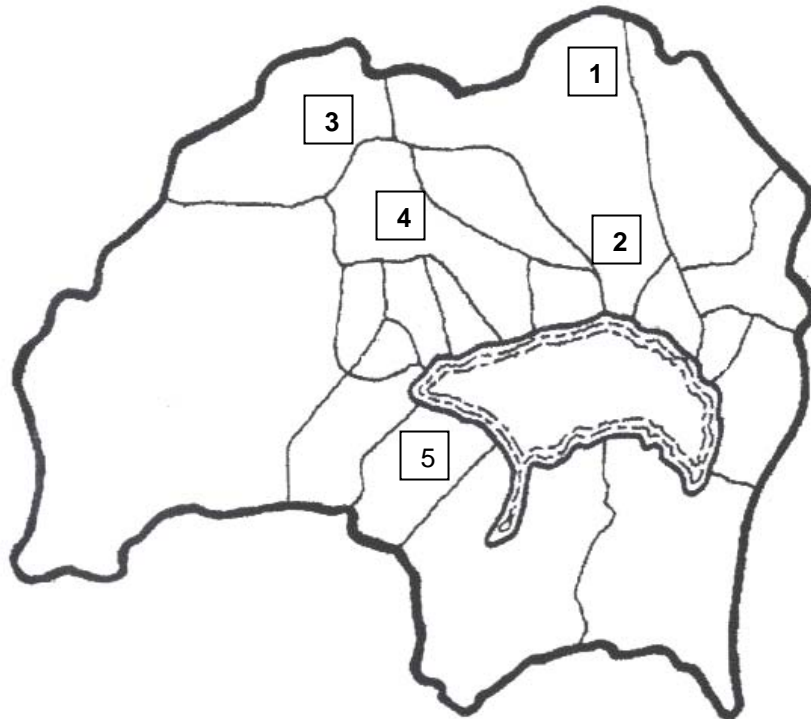


- |                          |                               |
|--------------------------|-------------------------------|
| 1. Sololá                | 11. San Pablo la Laguna       |
| 2. Concepción            | 12. San Pedro la Laguna       |
| 3. Nahualá               | 13. Santa Catarina Ixtahuacán |
| 4. Panajachel            | 14. Santa Catarina Palopó     |
| 5. San Andrés Semetabaj  | 15. Santa Clara La Laguna     |
| 6. San Antonio Palopó    | 16. Santa Cruz La Laguna      |
| 7. San José Chacayá      | 17. Santa Lucía Utatlán       |
| 8. San Andrés la Laguna  | 18. Santa María Visitación    |
| 9. San Lucas Tolimán     | 19. Santiago Atitlán          |
| 10. San Marcos la Laguna |                               |

### ANEXO 3

#### MAPA DE UBICACIÓN DE LAS AGENCIAS DE COLUA, R.L.

1. Agencia Central Argueta
2. Agencia Sololá
3. Agencia Nahualá
4. Agencia Novillero
5. Agencia San Pedro la Laguna



**ANEXO 4**  
**FOTOGRAFÍAS DE INSTALACIONES DE COLUA, R.L.**  
**AGENCIA SOLOLÁ**



Se observa la entrada a la cooperativa, en la cabecera departamental de Sololá; edificio adquirido recientemente para nueva construcción.



Pasillo de entrada a la agencia, al fondo sillas para los clientes; parqueo inadecuado para motocicletas.

## VISTA INTERIOR

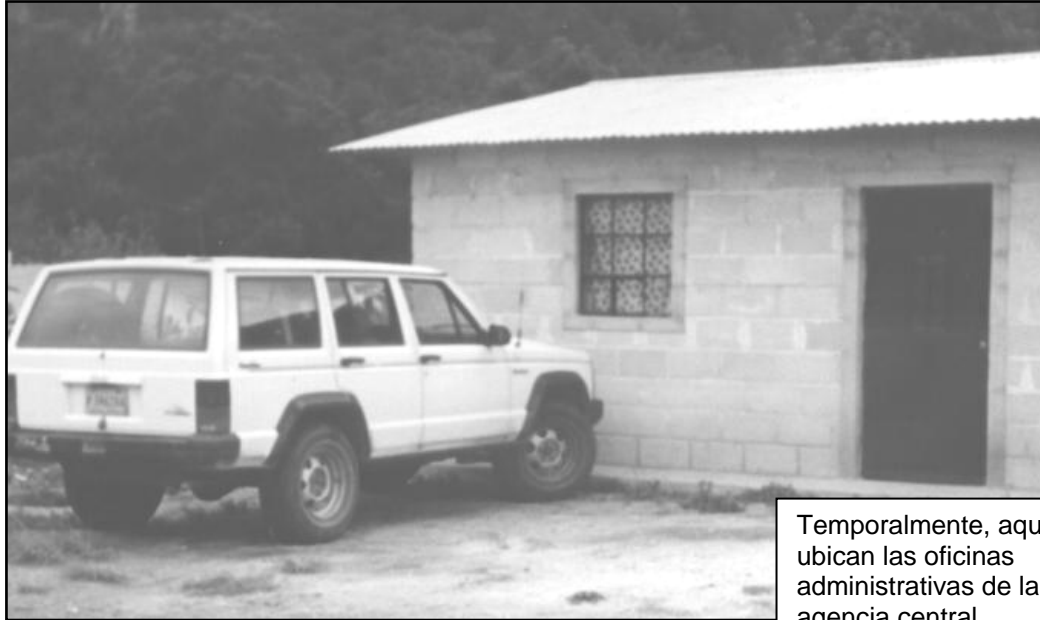


Atención a los asociados; se observa un solo ventilador, y paredes sucias.



Se cuentan con agua pura para los asociados; se observan objetos fuera del lugar en el área de la ventana; más de dos calendarios colocados.

**AGENCIA CENTRAL ARGUETA**  
**OFICINAS ADMINISTRATIVAS EN ALQUILER**



Temporalmente, aquí se ubican las oficinas administrativas de la agencia central.



Rótulo que identifica la agencia central; actualmente en mal estado.

## OFICINA DE ALQUILER DE ATENCIÓN AL PÚBLICO



Por ser habitación alquilada, no tienen identificación propia de la cooperativa.

## EDIFICIO EN CONSTRUCCIÓN, VISTA FRONTAL OFICINAS CENTRALES – ARGUETA



Terreno adquirido en el año 1976; se pretende terminar la construcción para septiembre 2004.

**EDIFICIO EN CONSTRUCCIÓN VISTA LATERAL  
OFICINAS CENTRALES - ARGUETA**



El edificio contará con tres niveles, un auditorium para actividades especiales y de trabajo.

## OFICINA NOVILLERO



Primera propiedad de la Cooperativa; inaugurada en el 2002.



Instalaciones amplias y agradables para los asociados, aunque con falta de ventilación natural como artificial.





Se observan varios objetos en áreas de trabajo y material adherido en las paredes.  
A la izquierda el asesor de créditos, a la derecha al área de información.

## AGENCIA NAHUALÁ



Únicamente el primer nivel se alquila como oficina.

## AGENCIA NAHUALÁ



## AGENCIA SAN PEDRO



Primer nivel del edificio alquilado para oficina de atención a los asociados.

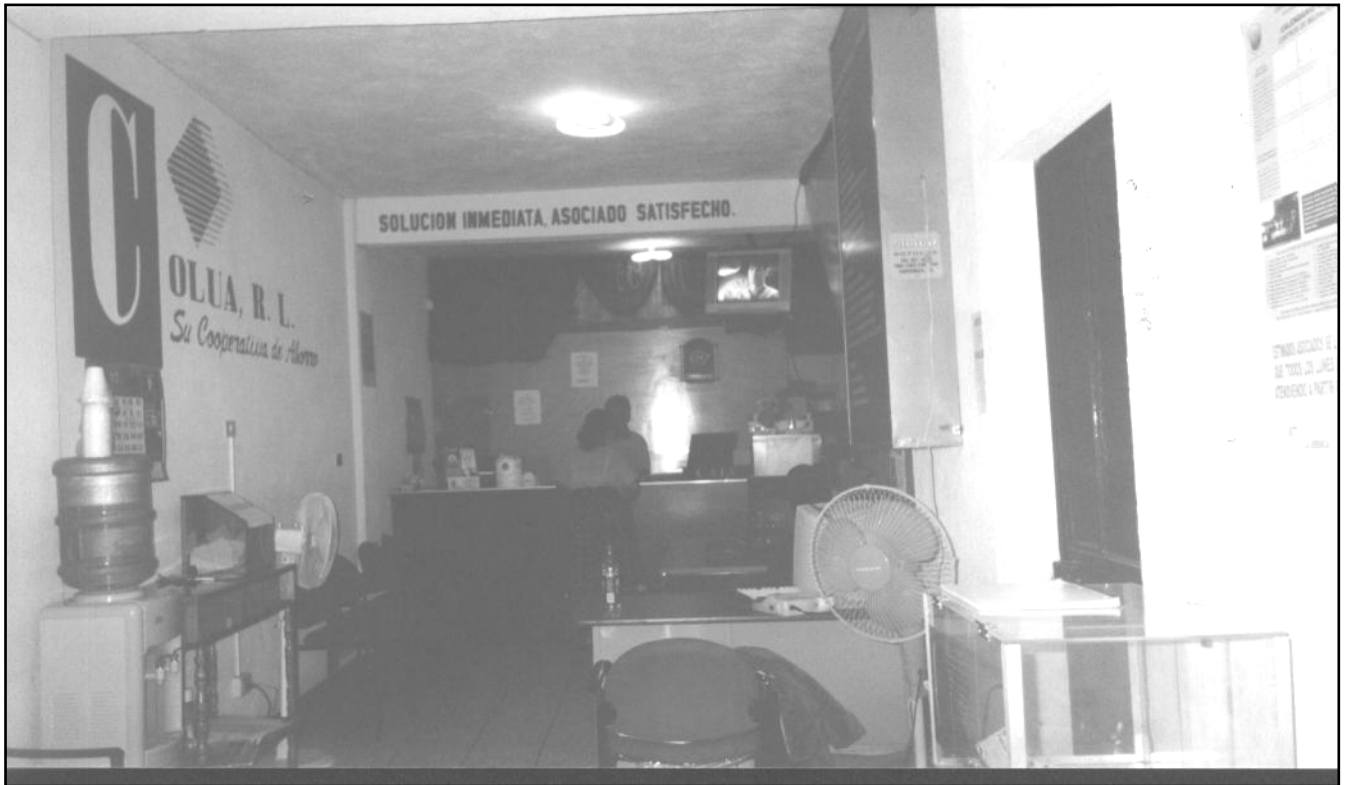


Rótulo de identificación de la cooperativa, con necesidad de mantenimiento.

### VISTA INTERIOR



Oficina muy estrecha; cuenta con ventilación artificial y agua pura. Se observa buzón de sugerencias a la par del ventilador.



Avisos adheridos en las paredes; en la esquina inferior derecha una caja transparente para rifa promocional.

**ANEXO 5**  
**MODELO DE BOLETA PARA EL BUZÓN DE SUGERENCIAS**  
**COLUA, R.L.**

SU OPINIÓN ES IMPORTANTE PARA NOSOTROS

Nos enorgullece servirle y otorgarle los servicios financieros que usted necesita como asociado. Deseamos brindarle siempre lo mejor, para ello necesitamos conocer su opinión al respecto. Marque con una "X" la respuesta que considere adecuada.

Agencia que visitó: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

**1. Calidad en el servicio**

	<b>Excelente</b>	<b>Muy Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Necesita Mejorar</b>
a) Se le atiende con amabilidad y atención esmerada.				
b) La rapidez en el servicio.				
c) El desempeño de la persona que le atendió, frente a lo que usted esperaba.				
d) Las instalaciones de la cooperativa.				

## 2. Satisfacción del cliente

	SI	NO
a) Está satisfecho con el servicio que recibe		
b) Es probable que usted recomiende a la cooperativa a otras personas.		

## 3. ¿Qué tipo de transacción realizó?

Depósito

Pago de préstamo

Retiro

Remesa

Otros: \_\_\_\_\_

4. Comentarios y sugerencias: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



**ANEXO 6**  
**DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO PARA EL DEPARTAMENTO DE**  
**R.R.H.H.**

**I. IDENTIFICACIÓN**

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>	Jefe del departamento de recursos humanos
<b>UBICACIÓN</b>	Departamento de recursos humanos
<b>INMEDIATO SUPERIOR</b>	Gerente general
<b>SUBALTERNOS</b>	Asistente administrativo, secretaria.

**II. DESCRIPCIÓN**

**NATURALEZA DEL PUESTO**

Puesto de carácter administrativo que tiene a su cargo la planificación, coordinación de actividades del departamento: selección, reclutamiento, inducción y capacitación para los colaboradores de COLUA, R.L.

**ATRIBUCIONES**

- Planificar, programar y dar seguimiento al desarrollo de las actividades, mediante la planificación estratégica que se elabora.
- Establecer y mantener las relaciones públicas con grupos de personas, e instituciones interesadas por el bienestar de la cooperativa.
- Realizar la evaluación del desempeño a los colaboradores de COLUA, R.L.

- Proponer en Junta Directiva los programas y actividades a ejecutar para el bienestar del elemento humano.
- Participar en reuniones de trabajo que le designe su jefe inmediato superior.
- Coordinar, conjuntamente con los otros directores la ejecución de actividades en la búsqueda de apoyo técnico y/o financiero que estén orientadas a beneficiar a la cooperativa.
- Monitorear el grado de avance de las actividades realizadas con los colaboradores de COLUA, R.L.
- Otorgar mandatos especiales y designar atribuciones específicas al personal bajo su cargo.
- Elaborar y presentar al gerente general los informes anuales de trabajo.
- Realizar otras actividades que tengan relación con el departamento de recursos humanos.

### **AUTORIDAD**

Para delegar funciones, actividades y tareas a los puestos administrativos del departamento.

### **RESPONSABILIDAD**

Es responsable del funcionamiento del departamento, del quehacer del personal, material y equipo a su cargo.

## **RELACIONES**

Se relaciona con el gerente general, los demás jefes de agencia, todos los colaboradores de la cooperativa, la Junta Directiva, El Consejo de Administración, la Asamblea General y en algunas oportunidades con los asociados.

## **III. REQUISITOS MÍNIMOS**

a) Educación: título universitario de administrador de empresas o psicología industrial.

b) Experiencia:

b.1) Personal externo: persona con experiencia en el área de recursos humanos y puestos similares, más de un año en el puesto.

b.2) Personal interno: experiencia en puesto de auxiliares en puestos administrativos con relación al recurso humano.

Mínimo dos años.

c) Habilidades:

En la toma de decisiones.

Trabajar bajo presión.

Expresión oral y escrita.

Manejo de relaciones humanas y conducción de grupos.

Mantener buenas relaciones de trabajo.

d) Destrezas: Manejo de programas de office, conocimiento de los idiomas quiché, cackchiquel y castellano.

#### **IV. OTROS REQUISITOS**

a) Legales:

No poseer antecedentes penales.

Colegiado activo.

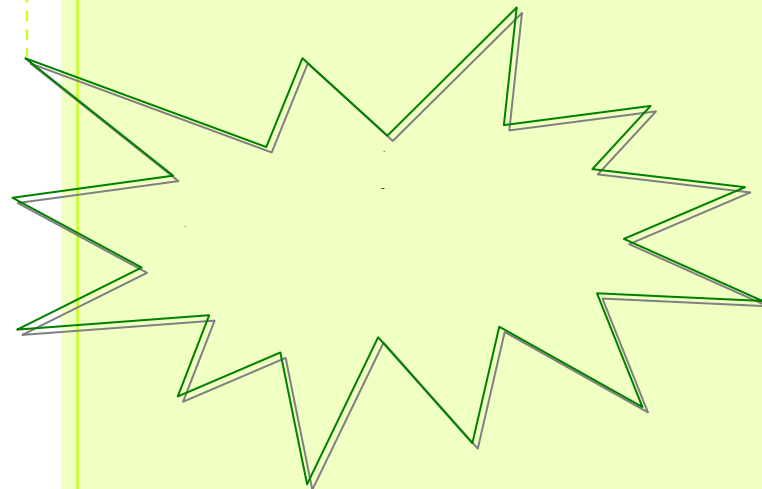
## **ANEXO 7**

### **GLOSARIO**

Autopercepción	Apreciación que tiene la persona de sí misma.
Capital variable	Es el valor en dinero constituido por las aportaciones de los socios el cual varía por el aumento o disminución de los mismos.
Cliente externo	Persona que acude a solicitar un servicio, y es constante su asistencia a solicitarlo en determinado lugar.
Cliente interno	Persona que labora en una institución, es el compañero o compañera de trabajo que en determinado momento tiene necesidad de un servicio.
Fluvial	Palabra adjetiva para indicar que pertenece a los ríos.
Lacustre	Palabra adjetiva para indicar que pertenece a los lagos.
Predecido	Sinónimo de superar, o antecederse a algo.
Sauco	Familia de plantas madreSelva, de médula abundante y ligera con flores blancas aromáticas.
Volqueteros	Se llama así a los conductores de camiones o vagones que sirven para transportar piedras, arena y pedrín.

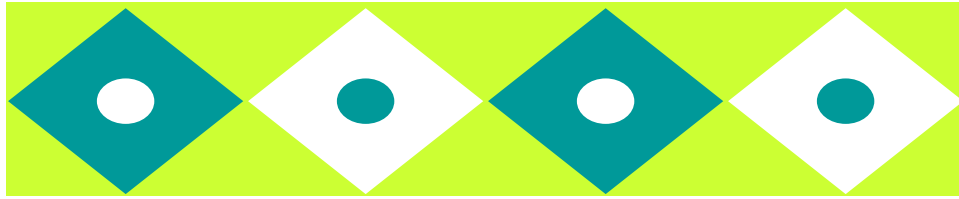
## ANEXO 8

### GUIA DE INDUCCIÓN



# **Guía de Inducción para Colaboradores de COLUA, R.L.**

2. Bienvenida a colaboradores.
3. Datos históricos de la cooperativa.
4. Perfil del colaborador de COLUA, R.L.
5. Elementos de la planeación estratégica de COLUA, R.L.
6. Lineamientos del Servicio al cliente.
7. Lenguaje de Comunicación Positiva.
8. Superando expectativas a los clientes.
9. La recuperación del servicio.
10. Técnicas telefónicas.
11. Lineamientos y habilidades del trabajo en equipo.



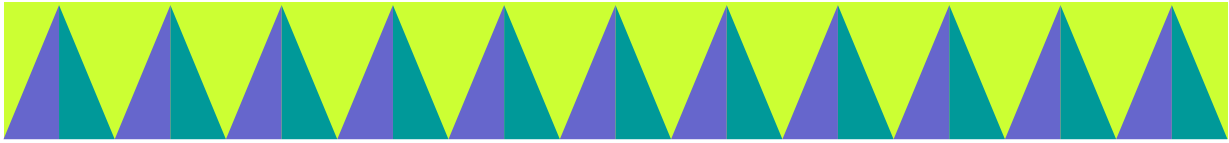
**Ahora eres parte de COLUA, R.L.,**

**estamos orgullosos  
de que seas parte de nuestro gran equipo**

Serás un auténtico colaborador(a)  
de COLUA, R.L. conociendo la institución y aplicando  
las diversas estrategias y lineamientos del *servicio  
excelente* que se presentan en esta guía; siendo  
elementos de suma importancia en cualquier actividad  
que llesves a cabo dentro de la cooperativa.







## PERFIL DEL COLABORADOR (A) DE COLUA, R.L.

- Quien labora en COLUA, R.L. posee cualidades, aptitudes y actitudes que son de beneficio para sí mismo y para la institución, por eso mismo es considerado un colaborador y no solamente un empleado más.
- Se identifica plenamente con la institución, y lucha por ser el reflejo de la misma en cada una de las actividades que realiza diariamente.
- Tiene disposición inmediata de servicio a los asociados que visitan la institución, como también para sus compañeros(as) de labores.
- Tiene y mantiene una presentación personal excelente.
- No pierde su identidad cultural.
- Es una persona bilingüe (Castellano, Quiché, Cackchiquel u otro idioma), que atienden las necesidades de la diversidad cultural de las personas que visitan la cooperativa.
- Posee una capacidad de liderazgo y toma de decisiones.
- Es capaz de ejercer excelentes relaciones humanas.
- Tiene disponibilidad de crecimiento profesional dentro de la misma institución.

## ¿Qué es la planeación estratégica?

Es un plan de trabajo que cubre un período de 4 años, en la cual se contemplan quiénes somos, hacia dónde vamos, qué hacemos, cómo lo hacemos y para qué lo hacemos.

Los elementos de la planeación estratégica en COLUA, R.L. son:

**Misión:** facilitar los servicios financieros oportunos y de alta calidad.

**Visión:** ser la cooperativa líder en servicios financieros de alta calidad para la región.

**Objetivo general:** procurar el mejoramiento social y económico de sus asociados, a través de la realización de proyectos y servicios financieros.

**Valores:** integridad, lealtad, creatividad, eficiencia y cordialidad.

**Es necesario que conozcas los elementos de la planeación estratégica, para ponerlos en práctica en toda actividad que lleves a cabo en COLUA, R.L.**

***Un colaborador de COLUA, R.L. atiende al asociado de la mejor manera, siguiendo:***

**Los LINEAMIENTOS  
del SERVICIO al CLIENTE**

**Transmitir una actitud positiva hacia los demás:**

COLUA R.L., espera que como colaborador (a), seas impecable en todos los aspectos, ya que una actitud es influida por sentimientos, tendencias del pensamiento y acciones. Por ello mismo es importante la apariencia, ya que la primera impresión que los asociados tengan de quienes se encuentran en la cooperativa será decisiva para llevarse una buena impresión. Por lo tanto **TODOS**, los colaboradores de COLUA, debemos de transmitir la mejor imagen, no solo personal sino corporativa.

**La apariencia personal que debo mantener y cuidar como un colaborador de COLUA, R.L. :**

- ✓ Corte de cabello, peinado (largo y limpieza apropiado)
- ✓ Hábitos personales de limpieza (manos, uñas y dientes limpios)
- ✓ Ropa y joyería (apropiados para la ocasión)
- ✓ Pulcritud (zapatos brillantes, ropa limpia y bien planchada).

Transmitiendo adecuado lenguaje corporal:

- Mantener cuerpo erguido.
- Mantener cabeza en alto.
- Brazos con movimiento natural y sencillez.
- Músculos faciales relajados y bajo control.
- Mantener una sonrisa natural.
- Mantener una mirada fija con la persona que habla.

**Cuido el sonido de la voz**, no solamente para las personas que contestan el teléfono, sino también en la manera de referirme a un compañero de trabajo; el tono de voz, o la manera en que se dice algo es a menudo más importante que las palabras que se usan.

**Identificar las necesidades de los clientes**, todos los colaboradores debemos identificar las necesidades de los clientes, siendo importante saber lo que ellos quieren, piensan, sienten; **si están satisfechos regresarán**. Conocer las necesidades humanas como: sentirse bien recibido, cómodo y comprendido; un servicio puntual y ordenado, entre otras.

**LENGUAJE de COMUNICACIÓN  
POSITIVA**

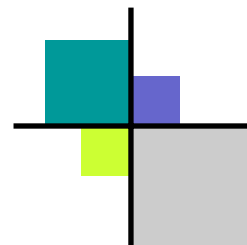
**Recuerda que todos los que te vean y traten verán en ti a COLUA R.L., por lo tanto da lo mejor cada vez que tengas la oportunidad.**

**Como Colaborador De Colua, R.L.:**



- Llamo a los compañeros de trabajo por su nombre y en la medida de lo posible a los asociados.
- Evito lamentarme, sermonear o quejarme ante la presencia masiva de clientes que desean ser atendidos.
- Considero el tono de voz.
- Evito la seriedad exagerada que puede confundir al asociado quien puede pensar que me encuentro enojado.

**En COLUA R.L., tratamos que el asociado  
se vaya sorprendido,  
superando sus expectativas**



Recuerdo siempre:

- Los cinco principios del servicio
- Trato a los demás como me gustaría ser tratado.
- Hago un esfuerzo extra.

Otra manera de exceder las expectativas del cliente, es hacer más de lo normal para que el cliente se sienta fascinado en cuanto a la calidad:

- ❖ En el servicio
- ❖ En las actitudes
- ❖ En la responsabilidad
- ❖ En las acciones
- ❖ En la relaciones humanas
- ❖ Un valor agregado no esperado.

Al otorgar un servicio con valor agregado en la cooperativa obtenemos:

- ✓ UNA VENTAJA COMPETITIVA
- ✓ CALIDAD Y PRESTIGIO EN SERVICIO
- ✓ IMAGEN EMPRESARIAL SÓLIDA

## ¿CÓMO PUEDO SOLUCIONAR QUEJAS O PROBLEMAS?

Considerando los medios de solución de quejas:

1. Enfocarme al problema.
2. Aceptar responsabilidad.
3. Ofrezco soluciones o alternativas.
4. No soy defensivo ante una situación presentada.
5. Solicito ayuda si es necesario.

**Recuerda, un cliente podría estar molesto porque:**

- Espera demasiado tiempo para recibir su dinero.
- Quedarse con dudas y no entender explicaciones.
- Ver malos gestos en personas que le atienden
- Estar cansado, tenso o contrariado.
- Le contestaron a la ligera o de manera insolente.
- Lo dejan esperando en ventanilla cuando le toca su turno.

## RECUPERACIÓN DEL SERVICIO

**La recuperación del servicio es tomarse un tiempo para enmendar errores o malestar notado en los asociados por un mal servicio que ellos hayan recibido.**

Recuperar el servicio puede tornarse a veces delicado, pero todo Colaborador de COLUA R.L., es capaz de realizarlo, considerando las siguientes habilidades:

- **ANTICIPARME A DISCULPARME CON EL CLIENTE:** escuchar y tomar responsabilidad del problema.
- **ADMITIR EL ERROR:** reconocer el error y rectificar el deseo de recuperar el servicio.
- **ACTUAR INMEDIATAMENTE:** buscar pronta solución; si el problema va más allá debo buscar ayuda.

**La recuperación del servicio está en tus  
manos,  
se requiere de tiempo, esfuerzo y dinero; el  
mal servicio puede crear un círculo vicioso que  
perjudica a la cooperativa.**

**El colaborador de COLUA R.L., se da a conocer cuando contesta el teléfono, ya que la persona que llama necesita ser atendida.**



### **Técnicas Telefónicas**

Al responder el teléfono es la Cooperativa misma la que contesta.

Debe tomar en cuenta las tácticas claves para comunicarse con calidad personal, radical y efectiva, ya que es un servicio de persona a persona, siendo las tácticas:

- a. UTILIZAR UN TONO DE VOZ ADECUADO
- b. HABLAR CON CLARIDAD, teniendo una correcta pronunciación de las frases de saludo e identificación que se haga.
- c. ESCUCHAR ATENTAMENTE
- d. SONREIR CON PULCRITUD Y CORTESÍA.

**También debe considerar:**

- 1) Atender de inmediato, no hacer esperar al asociado más del segundo o tercer timbre.
- 2) COLUA R.L., Buen día, le atiende ..... (su nombre).
- 3) ¿Podría usted esperar un momento por favor?
- 4) Ser cuidadoso al transferir una llamada.
- 5) Anotar y entregar los mensajes con precisión (podría resumirse lo acordado en la conversación).
- 6) Permitir que el asociado cuelgue primero.
- 7) Devolver las llamadas cuando antes.

### **LINEAMIENTOS de TRABAJO en EQUIPO**

El equipo de trabajo en **COLUA R.L.**, estará conformado por individuos interdependientes, responsables del logro de una meta.

Las características del trabajo en equipo en **COLUA R.L.**, serán las metas claras, habilidades pertinentes, apoyo mutuo, compromiso unificado y apoyo interno y externo.

Las habilidades necesarias para lograr las metas y objetivos son.

- ✓ **OBJETIVIDAD:** ser coherente y realista en el trabajo, desarrollándose con integridad personal y profesional.
- ✓ **CRÍTICA CONSTRUCTIVA:** señalar errores a la persona indicada en lugar y momento preciso, así como aceptar los propios.
- ✓ **ESCUCHAR EFECTIVAMENTE:** atender y tomar en cuenta lo dicho en reuniones de trabajo.
- ✓ **APOYAR:** en las decisiones acordadas.

### **PRINCIPIOS del TRABAJO en EQUIPO**

**DEFINIR LAS METAS DEL EQUIPO:** las cuales pueden ser trazadas en el corto plazo por departamento o área funcional, que sean encaminadas al objetivo general de la cooperativa.

**DEFINIR LAS ESTRATEGIAS DE TRABAJO:** de la misma manera, que las metas del equipo.

**DEFINIR LAS HABILIDADES NECESARIAS:** cada uno de los colaboradores es una persona con distinta personalidad, carácter, aptitudes y actitudes que serán tomadas en cuenta al momento de definir una responsabilidad.

**COMPROMETERSE PERSONALMENTE:** el compromiso consigo mismo y con la cooperativa.



## ANEXO 9



USAC  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
TRABAJO DE CAMPO  
TESIS 2,004

### ENCUESTA PARA CLIENTES INTERNOS DE COLUA R.L.

Instrucciones: A continuación encontrará una serie de preguntas a las cuales debe marcar con una X en el cuadro correspondiente, favor de responder con veracidad a cada uno de los ítems.

SEXO :

Masculino

Femenino

### I. IDENTIFICACIÓN CON LA INSTITUCIÓN

1. Agencia de cooperativa en la que labora: \_\_\_\_\_

2. Puesto que desempeña actualmente: \_\_\_\_\_

3. ¿Hace cuánto tiempo está en el puesto?

Más de 5 años

De 2  a 4 años

De 1 a 2 años

Menos de un  año

4. ¿Cuántos puestos ha desempeñado a la fecha en el tiempo que lleva laborando en Colua, R.L.?  
\_\_\_\_\_

5. ¿Conoce usted el significado de Colua, R.L.?

SI

NO

5.1. Podría escribir su significado: \_\_\_\_\_

6. ¿Sabe usted cuál es la misión que tiene la cooperativa Colua, R.L.?

SI  NO

6.1 Podría usted escribirla: \_\_\_\_\_

7. ¿Conoce usted cual es la visión que tiene la cooperativa Colua, R.L.?

SI  NO

7.1 Podría usted escribirla: \_\_\_\_\_

8. ¿Conoce usted los valores que la cooperativa Colua, R.L. tiene?

SI   NO

8.1 Podría usted escribir algunos: \_\_\_\_\_

9. ¿Considera usted que se cumplen los objetivos que tiene la cooperativa Colua R.L.?

SI   NO

9.1 Si la respuesta es AFIRMATIVA responder: ¿Cuál es el que se cumple y porqué?

---

9.2 Si la respuesta es NEGATIVA responder: ¿Qué impide que puedan cumplirse?

---

10. ¿Se identifica usted personalmente con la cooperativa Colua, R.L.?

SI

NO

11. ¿Siente gusto por su trabajo?

SI

NO

12. ¿Se siente parte importante de la cooperativa?

SI

NO

13. ¿Le gusta el uniforme que actualmente usa?

NO

SI

## II MOTIVACIÓN

14. ¿Le gusta su trabajo en atención al cliente?

SI

NO

¿Porqué?\_\_\_\_\_

15. ¿Conoce usted qué es motivación personal?

SI

NO

16. Recibe usted formas de motivación por parte de la cooperativa Colua, R.L.?

SI

NO

16.1 Si la respuesta es AFIRMATIVA responda a la siguiente pregunta:

¿De qué formas o maneras la cooperativa le motiva en su trabajo?

Regalos  Bonos  Feriados  otros

Especifique: \_\_\_\_\_

17. ¿Cómo considera la forma que tiene la cooperativa Colua, R.L. de motivar a sus empleados?

Muy buena  Buena  Debe mejorar  Mala

### III CAPACITACIÓN

18. ¿Cuánto tiempo tiene de experiencia en atención al público?

Más de 5  años De 2 a 4  años

De 1 a 2 año  Menos de un  año

19. ¿Cómo califica la necesidad de capacitarse para brindar un Servicio de Calidad?

Urgente  Necesaria  Puede ser para después

Cuando hayan recursos financieros

20. ¿Ha recibido capacitación antes de atender al público?

SI  NO

20.1 Si su respuesta es AFIRMATIVA responda: ¿Hace cuánto tiempo que la recibió?

Hace más de dos años  El año pasado  Hace 6 meses

Hace un mes

21. ¿En dónde recibió la capacitación?

En la cooperativa  En otra institución

22. Si la respuesta es NEGATIVA responda:

22.1 ¿Considera que debe darse capacitación a los empleados de atención al cliente de la cooperativa Colua, R.L.?

SI  NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_

23. ¿Cada cuánto tiempo considera usted que debe brindarse la capacitación a los empleados de la cooperativa Colua, R.L.?

Al iniciar el trabajo  Cuando sea necesario

De vez en cuando  Periódicamente

#### IV PRINCIPIOS DEL SERVICIO AL CLIENTE

24. Escriba una definición que usted conozca de SERVICIO AL CLIENTE:

---

---

25. ¿Conoce usted acerca de los cinco principios del servicio al cliente?

SI

NO

25.1 Podría usted escribir los principios del servicio que conoce:

---

#### III LENGUAJE DE COMUNICACIÓN POSITIVA

26. ¿Conoce usted qué es el lenguaje de comunicación positiva?

SI

NO

27. ¿Sabe usted qué es lenguaje corporal?

SI

NO

#### IV MEDIOS DE SOLUCIÓN DE QUEJAS

28. ¿Conoce usted los cinco pasos para solucionar quejas y problemas?

SI

NO

29. ¿Cómo soluciona un problema que le plantea un cliente?

---

---

30. ¿Cuáles son los problemas más frecuentes que le presentan los clientes o socios de la cooperativa?

---

**V TRABAJO EN EQUIPO**

31. ¿Sabe usted que es trabajo en equipo?

SI   NO

32. ¿El trabajo que usted realiza en Colua, se hace en equipo?

SI   NO

33. ¿Considera importante trabajar en equipo?

SI   NO

¿Porqué? \_\_\_\_\_

34. ¿Conoce cuáles son las habilidades para trabajar en equipo?

SI   NO

35. ¿Conoce los principios del trabajo en equipo?

SI   NO

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



**ENCUESTA PARA CLIENTES EXTERNOS DE COLUA R.L.**

**Instrucciones:** A continuación encontrará una serie de preguntas a las cuales debe marcar con una X en el cuadro correspondiente, favor de responder con claridad a cada una de las preguntas.

**SEXO:**

M

F

Idioma: \_\_\_\_\_

Ocupación: \_\_\_\_\_

**I CALIDAD EN EL SERVICIO**

a) Agencia de cooperativa a la que pertenece: \_\_\_\_\_

1. ¿Hace cuánto tiempo ha sido socio (a) de la cooperativa? \_\_\_\_\_

2. ¿Qué es lo que más le agrada de la cooperativa? \_\_\_\_\_

3. ¿Qué es lo que más le desagrada de la cooperativa? \_\_\_\_\_

4. La calidad del servicio que actualmente le brinda Colua RL es:

Excelente       Muy bueno       Bueno

Regular       Mala



5. Considera usted que la atención que se le da es:

La adecuada  Recibe más de lo que espera

Podría mejorarse  Mala últimamente

6. ¿Considera usted que son suficientes el número de ventanillas que atienden?

SI  NO

7. ¿Cómo califica la apariencia personal de quien lo atiende?

Excelente  Muy buena  Buena

Necesita mejorarla  Mala

8. ¿Cómo califica las instalaciones físicas de la cooperativa Colua R.L.?

Excelente  Muy buenas  Buenas

Deben mejorar  Malas

9. ¿Al visitar la cooperativa como considera el ambiente dentro de las instalaciones?

Agradable  Poco agradable  Desagradable

Muy desagradable

10. ¿Ha utilizado el buzón de sugerencias?

SI  NO

11. ¿Se han tomado en cuenta las sugerencias que usted ha dado?

SI

NO

## II PRINCIPIOS DEL SERVICIO AL CLIENTE

12. ¿La atención que se le brinda es con cortesía? (saludarle, darle las gracias, sonreírle, le llaman por su nombre):

Siempre

Casi siempre

Raras veces

Nunca

13. Le preguntan si necesita algo más, o sólo atienden lo que usted pide:

Siempre

A veces

Nunca preguntan

14. ¿En la ventanilla de atención al cliente, usted como califica el orden, limpieza y disciplina del trabajo?

Excelente

Muy buena

Buena

Necesita mejorar

Mala

### III LENGUAJE DE COMUNICACIÓN POSITIVA

15. ¿Ha escuchado a los empleados quejarse de que hay mucha gente que atender?

SI

NO

16. ¿Muestran los empleados disposición inmediata para atenderlo?

Siempre

Casi siempre

A veces

Nunca

### IV MEDIOS DE SOLUCIÓN DE QUEJAS

17. Cuando usted ha presentado algún problema la solución es:

Inmediata

Espera poco tiempo

Espera demasiado tiempo

No le dan solución

19. ¿Le han ofrecido otra alternativa si no hay solución al problema planteado?

SI

NO

## V TÉCNICAS TELEFÓNICAS

20. ¿Ha solicitado información a la cooperativa por teléfono?

SI

NO

21. Cuando ha llamado por teléfono a Colua usted:

Ha esperado que el timbre suene varias veces

Le contestan inmediatamente

Nunca le contestan

22. Cuando le transfieren una llamada es:

En el momento

Espera un largo momento

Lo dejan esperando en el teléfono

Lo comunican con la persona equivocada

23. ¿Cómo es el tono de voz que usted escucha?

Agradable

Desagradable

24. Al finalizar la conversación por teléfono:

Le cuelgan el teléfono

Usted cuelga primero

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

