

**UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO**  
**ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**  
**PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“RELACIÓN ENTRE LA CALIDAD DEL COBRO CREDITICIO Y LA MEJORA DEL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA COOPERATIVA JESÚS NAZARENO LTDA. REGIONAL COBIJA”**

Tesis de Grado para Optar al Grado de Licenciado en Administración de Empresas

**POSTULANTE:** Univ. Gabriela Adriana Merlín Saucedo

**TUTOR:** Lic. Hans Zampierly Taborga

Cobija – Pando – Bolivia  
2011

# I N D I C E

## **CONTENIDO**

## **PAGINAS**

---

### **CAPITULO I**

I. Antecedentes	1
1.1 Situación problemica	4
1.2 Identificación del problema científico	7
1.3 Planteamiento de Hipótesis	8
1.4 Identificación y descripción de las variables	8
1.5 Justificación y Objetivos	9
1.5.1 Justificación	9
1.5.2 Objetivos	10

### **CAPITULO II**

II. Diagnostico	11
-----------------	----

### **CAPITULO III**

III. Marco Teórico	15
III.1. Calidad de Gestión de los Recursos Humanos	15
III.2. Calidad y Competitividad	17
III.3. Servicio de Calidad	18
III.4. Cambio Organizacional de los Recursos Humanos	21
III.5. Sistema de Gestión	22
III.6. Los Recursos Humanos	23
III.6.1. Gestión de Recursos Humanos	25
III.6.2. Funcionamiento de la GRH	26

III.6.3. Problemas en la Gestión de los Recursos Humanos	27
III.7. Atención al Cliente	29
III.7.1. Comportamiento Organizacional para la Atención al Cliente	30
III.7.2. Políticas de Recursos Humanos en el sector Financiero	31
III.7.3. Calidad del Servicio	32
III.7.4. Dimensiones de la Calidad de Atención	34

## **CAPITULO IV**

IV. Metodología	37
IV.1. Tipo y Nivel de Estudio	37
IV.1.1. Tipo de Investigación	37
IV.1.2. Nivel de Investigación	37
IV.2. Método de la Investigación	37
IV.3. Diseño de Investigación	37
IV.4. Población y Muestra	38
IV.1. Métodos Teóricos	38
IV.5.1. Histórico Lógico	38
IV.5.2. Analítico Sintético	39
IV.5.3. Inductivo Deductivo	39
IV.6. Técnicas Empleadas	39
IV.6.1. Cuestionario (guía)	39
IV.6.2. Encuestas Estructuradas	39
IV.6.3. Entrevista	40
IV.6.4. Análisis Documental	40
IV.7. Procesamiento de la Información	40

## **CAPITULO V**

V. Verificación de la Hipótesis	41
V.1. Comentario sobre la Verificación de la Hipótesis	60

## **CAPITULO VI**

VI. Conclusiones y recomendaciones	61
VI.1. Conclusiones	61
VI.2. Recomendaciones	63

## **CAPITULO VII**

VII. Bibliografía	64
-------------------	----

## **ANEXOS**

**DEDICATORIA**

*A mis queridos Padres:*

**Arturo Merlín Zampieri y Claudia Saucedo Daza**

*Quien con cariño, perseverancia y sacrificio supo acompañarme a lo largo de mi vida y mis estudios profesionales.*

## AGRADECIMIENTOS

- *A Dios por darme la vida, y los medios necesarios para estudiar una carrera.*
- *A mi Madre: Por su constante aliento, apoyo moral y cariño.*
- *A mi Padre: Por su comprensión y sus consejos sobre la superación de las personas.*
- *A mi querido hermano: **Linthon Merlín Saucedo**, que me apoyo siempre en los buenos y malos momentos, mis sinceros agradecimientos*
- *A mi novio: **Stte. Manuel Ahmed Baldivieso Chauque**: por ayudarme a salir adelante con mis estudios.*
- *A mi Tutor, Lic. Hans Zampiry Taborga, por los consejos y sugerencias brindadas.*
- *A los Señores Docentes de la Universidad Amazónica de Pando, quienes hicieron posible mi formación académica.*
- *A mis compañeros universitarios, por los años de estudios compartidos.*

## 1.- ANTECEDENTES

La Cooperativa Jesús Nazareno, fue fundada un 16 de Enero de 1964 por el R.P. Anastasio Gómez, su principal objetivo fue el de enseñar el habito del ahorro, para que mediante el esfuerzo propio y la ayuda mutua de quienes conformen la cooperativa, tengan acceso al crédito y dejen de depender de los usureros.

Donde También obtuvo su Personería Jurídica, N° 00340 de 30 de Diciembre de 1964 inscrita en el Registro Nacional de Cooperativas con el N° 317 del Instituto Nacional de Cooperativas (INALCO). Licencia de Funcionamiento N° 221/93 otorgada por la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras el 29 de Octubre de 1993., Domicilio Legal, Ciudad de Santa Cruz de la Sierra, Provincia Andrés Ibáñez , Departamento de Santa Cruz.

Desde sus inicios y hasta ahora la cooperativa dependió del esfuerzo de sus socios, en cuanto a lo económico se refiere, siendo su principal capital el trabajo voluntario de sus líderes y directivos.

Actualmente la cjn es líder en el sistema financiero cooperativo, fiscalizada por la SBEF es la única cooperativa en el país con calificación de riesgo , inscrita en la bolsa Boliviana de valores y el registro de mercado de valores, asimismo cuenta con una tecnología de punta en todas sus oficinas.

La CJN actualmente cuenta con un capital social que está conformado por el Capital Primario y Capital Secundario.

Mismo que es variable y está constituido por el **Capital Primario** que no podrá ser menor del equivalente en moneda nacional de cien mil (100.000) Derechos Especiales de Giros (DEG's) y estará constituido por: (i) Aporte de los socios cooperativistas, representados por Certificados de Aportación; (ii) Fondo de Reserva

constituido por los excedentes de percepción que arroje el balance; y (iii) Donaciones de libre disposición. **El Capital Secundario.-** Está constituido por: (i) Obligaciones subordinadas con plazo superior a cinco (5) años y sólo hasta el cincuenta por ciento (50 %) del Capital Primario y (ii) Previsiones Genéricas Voluntarias para cubrir pérdidas futuras aún no identificadas hasta el dos por ciento (2%) de sus activos. En ningún caso, el Capital Secundario total podrá exceder del cien por ciento (100%) del Capital Primario. 40%Fondo de Reserva Legal 5%Fondo de Educación Cooperativa 5% Fondo de Previsión y Asistencia Social 50% Excedente a ser distribuidos entre los Socios, destinados a incrementar el capital social.

El valor del Certificado de Aportación tanto obligatorio como voluntario es de Doscientos Bolivianos (Bs. 200). El producto de los ingresos percibidos menos los gastos de administración constituye el excedente de la gestión.

### **LA SUCURSAL COBIJA DE LA COOPERATIVA JESUS NAZARENO**

Los ejecutivos de la Cooperativa Jesús Nazareno de la Ciudad de Santa Cruz, después de haber realizado los análisis y estudios de mercado en la ciudad de Cobija, decidieron aperturar una Sucursal de Agencia de la Cooperativa Jesús Nazareno en la misma, la que inicio sus actividades oficialmente un 14 de septiembre de 1998, siendo unas de las primeras entidades financieras en atender el mercado financiero en Pando, ya que en aquel tiempo solo existían 2 entidades financieras el Banco Unión y la Mutual pando.

**MISION.-** atender las necesidades económicas y sociales de nuestros socios y clientes con productos y servicios competitivos diferenciados en todo el territorio nacional y promover la cultura del ahorro para el fortalecimiento del sistema financiero cooperativo.

Somos una institución financiera cooperativa que brinda a nuestros socios y clientes la oportunidad de progreso, proyectando una imagen de seguridad, solvencia y eficiencia a nivel nacional.

La calificación de Riesgo Fitch Ratings (Bolivia) tiene como objetivo determinar el riesgo en el cumplimiento de las obligaciones de cada institución financiera. Tomando en cuenta este objetivo, el análisis que se realiza al efectuar la calificación de riesgo se basa en la vinculación de datos cuantitativos con información cualitativa, esto inserto en la evolución de la industria y de la economía, para determinar las probabilidades de que las obligaciones y los intereses que estas devengan, sean pagados de acuerdo a los montos y plazos pactados originalmente con los asociados.

## **2.- INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA PRELIMINAR**

Los cobros de los créditos otorgados por las instituciones financieras normalmente se hacen mediante la intervención de un cobrador o en caso contrario se lo hace vía telefónica, el mismo se lo realiza de una manera no muy amistosa dado a que normalmente ya se cumplió se fecha de pago o en caso se va a completar el mes de vigencia de la deuda, a eso podemos decir que el cliente es el afectado y se siente aludido optando por no acceder a otro crédito en las entidades financieras para no pasar el mismo mal momento.

Este el principio de convertirse en un nómada financiero buscando mejores momentos de atención y así lograr un entendimiento entre el acreedor y el prestatario, la atención al cliente es lo primero que hay que cuidar en cualquier negocio buscando la fidelidad y el compromiso del cliente para que este en un futuro no vaya a dejar la institución y mucho menos de adquirir nuestros productos o servicios que le presta.

De esta manera el servicio al cliente se convierte en una estrategia de diferenciación mediante la oferta de un servicio excepcional, que satisfaga al máximo las necesidades del cliente, es decir que se pretende que la Cooperativa Jesús Nazareno brinde un servicio de calidad a sus clientes, para satisfacer al máximo sus necesidades, ya que hoy esta actividad se desarrolla en el marco de un “servicio regular” a un “buen servicio”, y porque no el de un “servicio excepcional.

### **3.- SITUACIÓN PROBLEMICA**

Antes de querer hacer cualquier comentario al respecto es necesario conocer y entender el concepto de cobro crediticio con el cual se convive a diario en una institución financiera. En términos muy simples existe riesgo en cualquier situación en la que no sabemos con exactitud lo que ocurrirá a futuro. El cobro crediticio es sinónimo de incertidumbre, es la dificultad para poder predecir lo que ocurrirá. En general, es importante conocer el riesgo en el ámbito financiero, ya que la mayoría de las decisiones financieras de importancia están basadas en la predicción del futuro y si éste no se da con base en lo que se había previsto, seguramente se habrá tomado una mala decisión.

El presente estudio de investigación en la Cooperativa Jesús Nazareno, toma en cuenta la opinión de los clientes internos y los clientes externos. Los primeros son el personal que trabaja en la organización, y los segundos son aquellas personas que acuden a la Cooperativa Jesús Nazareno buscando un servicio que logre satisfacerlos.

Hay quienes se rehúsan a aceptar los cobros crediticios y quienes no son tan reacios, en todos los casos, la idea es asumir el menor riesgo posible, en la medida de las posibilidades. Pero no siempre el cobro crediticio es malo y se puede convivir con él a través de un incentivo. Es decir, aceptaremos más cobros en la medida en que haya recompensa; es por ello que existe una relación muy estrecha entre cobro crediticio y rentabilidad.

Los últimos años en la Cooperativa Jesús Nazareno han mostrado un serio y peligroso alejamiento de algunos principios básicos de crédito bancario y que son causales de quiebras y cierres de muchos bancos y entidades financieras.

La gestión de los cobros crediticios puede afrontarse de una forma masiva o adoptando criterios cualitativos. La gestión masiva es posible cuando existen cientos de clientes, encontrándose el cliente individualmente considerado falto o carente de excesivo valor, esto es, se acomete la gestión desde un proceso de insensibilidad y distanciamiento, de forma objetiva y aplicando la Ley de los grandes números, el número está por encima del individuo. Por el contrario, la gestión cualitativa, que tiene un carácter más personal e individualizado, tomando en consideración al individuo frente al número, es factible en empresas con menor número de clientes.

#### **4.- IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA CIENTÍFICO**

Realizada la investigación exploratoria y dada las explicaciones en la situación problemática, donde queda demostrada la presencia real del problema planteamos el siguiente problema científico:

**¿Qué influencia tiene el cobro crediticio en el servicio al cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jesús Nazareno en la Ciudad de Cobija?**

#### **5.- DETERMINACIÓN DEL ÁREA CIENTÍFICA**

Dadas las condiciones de la Teoría General de la Administración (T.G.A.), debemos aplicar conforme lo establecido en la matriz de doble entrada donde intervienen las funciones de la administración como también las áreas del cual se establecen como especialidades de la misma.

Para determinar el área científica de la administración conjuncionaremos las funciones y las áreas de la T.G.A. en la siguiente matriz.

<b>AREAS FUNC.</b>	<b>GERENCIA</b>	<b>PRODUCCION</b>	<b>RECURSOS HUMANOS</b>	<b>MARKETING</b>	<b>FINANZAS</b>
<b>PLANIFICACION</b>					
<b>ORGANIZACIÓN</b>					
<b>DIRECCION</b>					
<b>CONTROL</b>					

Siguiendo con lo demostrado en la matriz, nuestra investigación esta en el área científica del Control y el Marketing.

## **6.- DETERMINACIÓN DEL TEMA O TÍTULO**

“EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE COBRO CREDITICIOS, Y SU INFLUENCIA EN EL SERVICIO AL CLIENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JESÚS NAZARENO EN LA CIUDAD DE COBIJA”

## **7.- PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS**

“La ausencia de un adecuado cobro crediticio no permite efectivizar la atención al cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jesús Nazareno en la Ciudad de Cobija”

## **8.- IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES**

Variables de Estudio.

**V.I. = El Cobro Crediticio (causa).**

**V.D. = La Atención al Cliente (efecto).**

### 9.- OPERACIONALIZACIÓN PRELIMINAR DE LAS VARIABLES

DIMENSIONES	INDICES	INDICADORES	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS
<b>El Cobro Crediticio</b>  <b>(V.I.)</b>	-Sistema Actual de Cobro	*Planificación diaria, semanal y mensual de cobro		Presentación escrita de la planificación
	-Organización	*Elaboración de Formas de Organización para cobros	Observación Directa	-Estructura de cobros por responsabilidad escrita  -Manual de funciones de los cobradores
	-Modelo de ejecución	* Unidad de Mando, delegación de funciones y responsabilidades	Cuestionarios al equipo de cobradores	Elaboración cuadros de seguimiento y monitoreo de cobradores crediticios.
	-Medidas de Control	* Realización de seguimiento a la labor del cobrador, monitoreo continuo	Hoja de ingresos y salidas para cobros  Respaldos de que verdaderamente se hizo el cobro	
	* Sistemas de atención al cliente	* Formas de atención al cliente		Herramienta gerenciales
	*Plataforma de atención al cliente	* Se cuenta con una plataforma de atención al cliente	*Cuestionario	Planes de marketing

<p align="center"><b>Atención al Cliente</b></p> <p align="center"><b>(V.D.)</b></p>	<p>*Descripción de tipos de clientes</p> <p>*Comportamiento del cliente</p>	<p>* Se evalúa de manera objetiva los tipos de clientes</p> <p>* Elaboración de medios y herramientas para mejorar el estudio</p>	<p>* Cuestionario</p> <p>*Encuestas</p> <p>*Encuestas</p>	<p>Medidas de evaluación continua</p> <p>Estudio de mercado</p>
--------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------

## **10.- JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS**

### **JUSTIFICACION**

Lo que se quiere saber es si realmente existe el problema del cobro de crédito por parte de la institución como también cuales son las políticas aplicadas para la otorgación de un crédito, con sus respectivos montos, tiempos, porcentaje de interés y condiciones mínimas para acceder a un crédito con diferentes garantías.

Las líneas de crédito se establecen para eliminar la necesidad de verificar el crédito de un cliente importante cada vez que se haga una transacción con él, para decidir si una institución financiera debe hacer más flexibles sus políticas de crédito, la Cooperativa Jesús Nazareno lo que desea a un futuro próximo es buscar otras estrategias factibles, seguras y efectivas para la captación de socios o clientes, para de esta manera atraer clientes de todo tipo como pequeños, medianos y grandes empresarios y personas naturales de manera de poder ser más competitiva en el mercado financiero y al mismo tiempo aportar al desarrollo de nuestra ciudad de Cobija.

### **OBJETIVO GENERAL**

“Determinar la influencia que ejerce los cobros crediticios en la atención al cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jesús Nazareno en la Ciudad de Cobija”.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar el actual mercado crediticio de años anteriores.
- Evaluar la situación actual y de correspondencia del cobro crediticio y la atención al cliente.
- Buscar la relación que existe entre el el cobro crediticio y la atención al cliente con resultados de la presente investigación.

## **11.- MÉTODOS Y TÉCNICAS A UTILIZAR**

### **MÉTODOS TEÓRICOS**

#### **Histórico – Lógico**

Este método será aplicado para mostrar la evolución y el comportamiento de la institución a través de los años, viendo las deficiencias y limitaciones principalmente la de los clientes, de manera que me facilite datos referidos al problema científico de la presente investigación.

#### **Analítico – Sintético**

Se utilizara para estudiar las partes que estructuran el cobro crediticio y la atención al cliente, relacionándolo con la variación en cada año, separando de forma adecuada, para luego concluir o sintetizar en un solo documento la cual comprenderá la actual investigación.

### **Inductivo – Deductivo**

Se utilizara para analizar las diferentes teorías sobre las finanzas concatenando las partes que la componen, para llegar a una conclusión particular y relacionarla con el cobro crediticio y la atención al cliente, para luego plasmarlo en el documento final.

## **TÉCNICAS EMPLEADAS**

### **Cuestionario (Guía)**

Se utilizara esta lista de preguntas, a las personas encargadas de realizar la planificación financiera de la institución, así también al sector estadístico de estas oficinas, para llegar a conclusiones reales.

### **Encuestas Estructuradas**

Se aplicara este instrumento con el fin de obtener información mediante consultas referentes al estado de opinión y nivel de cobro crediticio a los involucrados, como también a la institución, esto resultara de las muestras tomadas.

### **Entrevistas**

Esta conferencia entre dos o más personas, se aplicaran a los oficiales de creditos y específicamente a las personas expertas o encargadas de la planificación financiera actual para no distorsionar este instrumento, sacando así el mayor provecho para esta investigación.

## **Análisis Documental**

Este instrumento se uso para verificar la veracidad de la información que se obtuvo, con las diferentes personas de esta institucion, analizar así los documentos tanto pasados como presentes, principalmente los archivos de los pagos de los clientes en sus diferentes situaciones de creditos, también toda la documentación relacionada con el tema de investigación.

**12.- CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

N°	ACTIVIDADES	MESES SEMANAS	MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO					
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	Recoleccion y Levantamiento de informacion	3	■	■	■																							
2	Revisión Bibliografica	2			■	■																						
3	Tabulacion de datos Optenidos	2					■	■																				
4	Análisis e interpretación de datos	3						■	■	■																		
5	Elaboración del diagnóstico de la investigación	3									■	■	■															
6	Elaboración del marco teórico y metodología utilizada	2												■	■													
7	Resultados de la verificación de la hipótesis	3														■	■	■										
8	Elaboración de las conclusiones y recomendaciones	2																	■	■								
9	Presentación del Primer Borrador del Trabajo Final	1																								■		
10	Revisión y análisis de las observaciones recibidas	3																								■	■	
11	Presentación Final de la Investigación	1																									■	
12	Solicitud de Fecha y Hora de Defensa	1																										■
13	Defensa Final	1																										■

### 13.- BIBLIOGRAFÍA PRELIMINAR

- "ADMINISTRACIÓN FINANCIERA" James C. Van Horne.
- "FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA" Fred Wueston.
- "GUÍA PARA LA FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN" Nacional Financiera.
- BERNSTEIN, L. A. Análisis de Estados Financieros. Ed. Deusto.
- DAVIES, D. Como interpretar las finanzas de la empresa. Ed. Deusto.
- FERNANDO BECKER GOMEZ. Análisis de Balances y Cuentas de Resultados.
- J.L. URQUIJO, OCHOA, OYAZABAL, UROZ. Planificación financiera de la empresa. Ed. Deusto.
- DEFOSSE, GASTON. La gestión financiera de las empresas. Colección DEMOS. Ed. Ariel.
- MASSONS, JOAN. Finanzas. Diagnóstico y Panificación a corto plazo. Ed. Hispano-Francesa.
- E.y J. PEREZ CARBALLO Y E. VELA S. Gestión financiera de la empresa. Ed. Alianza.
- SMITH, KEITH V. Guía del capital circulante. Ed. Deusto.
- ANDRES S. SUAREZ SUAREZ. Economía financiera de la empresa. Ed. Pirámide.

## I.- INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES

El nacimiento de nuestra entidad obedeció a la necesidad que se presentó en los años sesenta de lograr que Santa Cruz surja del estado de abandono que el gobierno había sumido a la región por décadas. La Cooperativa realizó su Asamblea de Constitución el 16 de enero de 1964 por el R.P. Anastasio Gómez, y se formó gracias a un movimiento parroquiano de líderes religiosos, cooperativistas y ciudadanos. Los objetivos iniciales fueron: enseñar el hábito del ahorro y promover el acceso al crédito.

Donde También obtuvo su Personería Jurídica, N° 00340 de 30 de Diciembre de 1964 inscrita en el Registro Nacional de Cooperativas con el N° 317 del Instituto Nacional de Cooperativas (INALCO). Licencia de Funcionamiento N° 221/93 otorgada por la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras el 29 de Octubre de 1993., Domicilio Legal, Ciudad de Santa Cruz de la Sierra, Provincia Andrés Ibáñez , Departamento de Santa Cruz.

Con más de 44 años de trayectoria en el mercado de las micro finanzas en Bolivia, la COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ABIERTA “JESÚS NAZARENO LTDA.” es una entidad con reconocimiento nacional e internacional, con Licencia de Funcionamiento otorgada por la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras ahora Autoridad de Supervisión Financiera (ASFI), única Cooperativa de Ahorro y Crédito en Bolivia con Calificación de Riesgo Internacional y miembro del Registro del Mercado de Valores y de la Bolsa Boliviana de Valores.

Pese a las crisis económicas y políticas que experimentó Bolivia, la COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO JESÚS NAZARENO LTDA. Ha logrado un significativo crecimiento en los últimos años, el mismo que se dio gracias a la confianza depositada por los más de 80000 socios que conforman la Cooperativa, la labor coordinada entre directivos y funcionarios, y por la aplicación

de estrategias que consiguieron la satisfacción de nuestros socios y clientes.

La Cooperativa Jesús Nazareno actualmente cuenta con un capital social que está conformado por el Capital Primario y Capital Secundario.

Mismo que es variable y está constituido por el **Capital Primario** que no podrá ser menor del equivalente en moneda nacional de cien mil (100.000) Derechos Especiales de Giros (DEG's) y estará constituido por: (i) Aporte de los socios cooperativistas, representados por Certificados de Aportación; (ii) Fondo de Reserva constituido por los excedentes de percepción que arroje el balance; y (iii) Donaciones de libre disposición. **El Capital Secundario** está constituido por: (i) Obligaciones subordinadas con plazo superior a cinco (5) años y sólo hasta el cincuenta por ciento (50 %) del Capital Primario y (ii) Provisiones Genéricas Voluntarias para cubrir pérdidas futuras aún no identificadas hasta el dos por ciento (2%) de sus activos. En ningún caso, el Capital Secundario total podrá exceder del cien por ciento (100%) del Capital Primario. 40% Fondo de Reserva Legal 5% Fondo de Educación Cooperativa 5% Fondo de Previsión y Asistencia Social 50% Excedente a ser distribuidos entre los Socios, destinados a incrementar el capital social.

El valor del Certificado de Aportación tanto obligatorio como voluntario es de Doscientos Bolivianos (Bs. 200). El producto de los ingresos percibidos menos los gastos de administración constituye el excedente de la gestión.

### **Misión**

Atender las necesidades económicas y sociales de nuestros socios y clientes a través de productos y servicios financieros competitivos, promoviendo la cultura del ahorro y la mejora de la calidad de vida de los mismos.

### **Visión**

Crecer a nivel nacional, manteniendo el liderazgo como institución financiera cooperativa solvente y eficiente, brindando a nuestros socios y clientes la oportunidad del progreso.

### **Valores Cooperativos**

Ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad

### **Valores Éticos**

Honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás

### **Principios Cooperativos**

Afiliación libre y voluntaria, Control democrático, participación económica de sus miembros, autonomía e independencia, neutralidad política, económica y religiosa, compromiso con la comunidad y cooperación entre cooperativas.

La calificación otorgada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jesús Nazareno Ltda. (CJN) refleja la posición comercial y financiera alcanzada, traducida en un satisfactorio riesgo crediticio, prudentemente cubierto con provisiones, su adecuada capacidad de generación operacional y base patrimonial. Restringen la calificación su tamaño, las limitaciones de levantar capital rápidamente por su condición de cooperativa y la tendencia mostrada por su desempeño.

En materia de desempeño, sus resultados han estado bajo presión durante los dos últimos periodos, a pesar del incremento en la actividad crediticia e ingresos, dado un constante incremento del nivel de gastos, afectados a su vez por incrementos extraordinarios en el 2009 y 2010, relacionados a cambios regulatorios.

Los ejecutivos de la Cooperativa Jesús Nazareno de la Ciudad de Santa Cruz, después de haber realizado los análisis y estudios de mercado en la ciudad de Cobija,

decidieron aperturar una Sucursal de Agencia de la Cooperativa Jesús Nazareno en la misma, la que inicio sus actividades oficialmente un 14 de septiembre de 1998, siendo unas de las primeras entidades financieras en atender el mercado financiero en Pando, ya que en aquel tiempo solo existían 2 entidades financieras el Banco Unión y la Mutual pando.

### **I.1.- SITUACION PROBLEMICA**

La perspectiva de las calificaciones asignadas es estable. El continuar con incrementos en el riesgo crediticio, y deterioros en el desempeño, pondrán presión sobre las calificaciones asignadas.

De tamaño pequeño, Cooperativa Jesús Nazareno es la cooperativa de ahorro y crédito más grande del mercado a Septiembre de 2010, con el 1,5% de la cartera de créditos del sistema financiero. Sus operaciones están enfocadas principalmente al microcrédito y consumo en sectores de clientes que tienen poco acceso a los mercados financieros bancarios.

Se pone fin a los ‘tratos preferenciales’ a clientes en el sistema financiero nacional. La Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero Nacional (ASFI) comenzó a aplicar la circular 051/2010 que obliga a las entidades financieras a dejar de lado las ‘atenciones preferenciales’ de clientes VIP o corporativos y a partir de ese momento se atiende a todos por igual.

Es decir, que bancos, cooperativas y fondos financieros deben atender a sus clientes y ahorristas de similar forma.

Asimismo, la norma modifica el artículo 8 de la sección 2 indicando que en los puntos de atención en los que se verifique un tiempo de espera superior al establecido en el artículo 4 (30 minutos), la ASFI podrá exigir a las entidades hacer

uso de toda su infraestructura instalada en cajas durante todo el horario de atención establecido por la entidad supervisada y/o exigir el aumento del número de cajas.

El presidente de la Asociación de Bancos Privados de Bolivia (ASOBAN), Juan Carlos Salaués, indicó que se acatará la disposición, pese a que la norma no especifica la fecha para su aplicabilidad a los 2 millones de clientes que tiene la Banca.

“Ahora todos los clientes tienen el mismo perfil o el mismo trato. Los bancos tienen que mejorar para atender a sus clientes VIP u otros, hay que seguir creciendo con visión hacia el futuro de los clientes amigos. La gente de Sistemas (informática) va a tener que hacer algo, pero tampoco es un drama”.

Por su lado, ASOBAN Santa Cruz informó que acatará la normativa y cumplirá la ley del ente regulador. Asimismo, anunció que las entidades tienen que readecuarse a los cambios.

Según datos del sistema de la Autoridad de Supervisión Financiera ASFI (Dictamen AUD – ASFI N° 45/2010), hay bancos que tienen hasta cuatro escalas preferenciales, que se aplican de acuerdo al tipo de negocio que hace el cliente con la entidad. A modo de ejemplo si una persona es cliente corporativo de un banco, tiene tarjetas de crédito, crédito hipotecario y además mueve mucho dinero, goza de la clase ‘A’ y no hace filas. Sin embargo, con la nueva medida pasará a ser un cliente como cualquier otro.

El gerente de la cooperativa Jesús Nazareno, Rolando Domínguez, indicó que acatan la norma y sus clientes ya deberían tener el mismo trato.

Los cobros de los créditos otorgados por las instituciones financieras normalmente se hacen mediante la intervención de un cobrador o en caso contrario se lo hace vía

telefónica, el mismo se lo realiza de una manera no muy amistosa dado a que normalmente ya se cumplió se fecha de pago o en caso se va a completar el mes de vigencia de la deuda, a eso podemos decir que el cliente es el afectado y se siente aludido optando por no acceder a otro crédito en las entidades financieras para no pasar el mismo mal momento.

Este el principio de convertirse en un nómada financiero buscando mejores momentos de atención y así lograr un entendimiento entre el acreedor y el prestatario, la atención al cliente es lo primero que hay que cuidar en cualquier negocio buscando la fidelidad y el compromiso del cliente para que este en un futuro no vaya a dejar la institución y mucho menos de adquirir nuestros productos o servicios que le presta.

De esta manera el servicio al cliente se convierte en una estrategia de diferenciación mediante la oferta de un servicio excepcional, que satisfaga al máximo las necesidades del cliente, es decir que se pretende que la Cooperativa Jesús Nazareno brinde un servicio de calidad a sus clientes, para satisfacer al máximo sus necesidades, ya que hoy esta actividad se desarrolla en el marco de un “servicio regular” a un “buen servicio”, y porque no el de un “servicio excepcional.

Antes de querer hacer cualquier comentario al respecto es necesario conocer y entender el concepto de cobro crediticio con el cual se convive a diario en una institución financiera. En términos muy simples existe riesgo en cualquier situación en la que no sabemos con exactitud lo que ocurrirá a futuro. El cobro crediticio es sinónimo de incertidumbre, es la dificultad para poder predecir lo que ocurrirá. En general, es importante conocer el riesgo en el ámbito financiero, ya que la mayoría de las decisiones financieras de importancia están basadas en la predicción del futuro y si éste no se da con base en lo que se había previsto, seguramente se habrá tomado una mala decisión.

El presente estudio de investigación en la Cooperativa Jesús Nazareno, toma en cuenta la opinión de los clientes internos y los clientes externos. Los primeros son el personal que trabaja en la organización, y los segundos son aquellas personas que acuden a la Cooperativa Jesús Nazareno buscando un servicio que logre satisfacerlos. Hay quienes se rehúsan a aceptar los cobros crediticios y quienes no son tan reacios, en todos los casos, la idea es asumir el menor riesgo posible, en la medida de las posibilidades. Pero no siempre el cobro crediticio es malo y se puede convivir con él a través de un incentivo. Es decir, aceptaremos más cobros en la medida en que haya recompensa; es por ello que existe una relación muy estrecha entre cobro crediticio y rentabilidad.

Los últimos años en la Cooperativa Jesús Nazareno han mostrado un serio y peligroso alejamiento de algunos principios básicos de crédito bancario y que son causales de quiebras y cierres de muchos bancos y entidades financieras.

La gestión de los cobros crediticios puede afrontarse de una forma masiva o adoptando criterios cualitativos. La gestión masiva es posible cuando existen cientos de clientes, encontrándose el cliente individualmente considerado falto o carente de excesivo valor, esto es, se acomete la gestión desde un proceso de insensibilidad y distanciamiento, de forma objetiva y aplicando la Ley de los grandes números, el número está por encima del individuo. Por el contrario, la gestión cualitativa, que tiene un carácter más personal e individualizado, tomando en consideración al individuo frente al número, es factible en empresas con menor número de clientes.

## **I.2.- IDENTIFICACION DEL PROBLEMA CIENTIFICO**

Realizada la investigación exploratoria y dada las explicaciones en la situación problemica, donde queda demostrada la presencia real del problema planteamos el siguiente problema científico:

### **I.2.1.- Problema general**

¿Cuál es la relación existente entre la calidad del cobro crediticio y la mejora de la atención al cliente de la Cooperativa de Ahorro Crédito Jesús Nazareno en la ciudad de Cobija?

### **I.2.2.- Problemas específicos**

- a) ¿Cómo se manifiesta la calidad del cobro crediticio en la Cooperativa de Ahorro Crédito Jesús Nazareno en la ciudad de Cobija?
- b) ¿Cómo se evidencia la mejora de la atención al cliente de la Cooperativa de Ahorro Crédito Jesús Nazareno en la ciudad de Cobija?

## **I.3.- PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS**

### **I.3.1.- Hipótesis general**

H<sub>1</sub>: La calidad del cobro crediticio se relaciona significativamente con la mejora del servicio de atención al cliente de la Cooperativa de Ahorro Crédito Jesús Nazareno en la ciudad de Cobija.

### **I.3.2.- Hipótesis específicas**

H<sub>1</sub>: La calidad del cobro crediticio se manifiesta de manera deficiente en el Servicio de atención al cliente de la Cooperativa de Ahorro Crédito Jesús Nazareno en la ciudad de Cobija.

H<sub>2</sub>: El servicio de atención de los clientes se evidencia deficiente en la calidad del cobro crediticio de la Cooperativa de Ahorro Crédito Jesús Nazareno en la ciudad de Cobija.

#### **I.4.- IDENTIFICACION DE LAS VARIABLES**

Variables de Estudio.

**V.I. = El Cobro Crediticio (causa).**

**V.D. = La Atención al Cliente (efecto).**

#### **I.5.- JUSTIFICACION Y OBJETIVOS**

##### **I.5.1.- JUSTIFICACION**

El propósito fundamental es la de verificar el desarrollo de la gestión del cobro crediticio dentro de la Cooperativa Jesús Nazareno como también hacer hincapié en servicio ineficaz que brinda dicha institución.

Por tanto los motivos a llevar a cabo es la de verificar y de mejorar este sistema para el bien de la organización y de la población en general.

Los resultados de la investigación van a ser relevantes por cuanto van a formar un corpus teórico para enriquecer el conocimiento científico y, a la vez, servir como fuente de información y antecedente para la realización de futuras investigaciones en el campo crediticio, concretamente en el cobro crediticio y la calidad de atención a usuarios de esta institución financiera.

De otro lado va a contribuir a la solución del problema de la deficiencia de la gestión del cobro crediticio en la Cooperativa Jesús Nazareno y su relación con la calidad de atención al cliente, en momentos que se hace necesario una reingeniería de procesos administrativos de recursos humanos en esta institución de servicio financiero a usuarios.

Es de gran relevancia porque va a contribuir y a determinar el grado del cobro crediticio dentro de la institución, así como también los factores por el cual existe un servicio de baja calidad hacia la población en conjunto.

La presente investigación podrá contribuir a la mejora de la calidad al servicio de atención a los clientes en la medida que se optimice el cobro crediticio en la Cooperativa Jesús Nazareno.

## **I.5.2.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

### **I.5.2.1.- Objetivo general**

Establecer la relación existente entre la calidad del cobro crediticio y el servicio de atención del cliente en la Cooperativa Jesús Nazareno en la ciudad de Cobija.

### **I.5.2.2.- Objetivos específicos**

- Analizar las condiciones del actual cobro crediticio con el sentido de determinar su plena aplicación.
- Determinar de qué manera se manifiesta la calidad del cobro crediticio en la Cooperativa Jesús Nazareno en la ciudad de Cobija.
- Determinar cómo se evidencia la atención del cliente en la Cooperativa Jesús Nazareno en la ciudad de Cobija.

## II.- DIAGNÓSTICO

La investigación parte del problema de la deficiencia de la selección del personal en la cooperativa las mismas que deben ser competitivas, pero para ello se requiere la selección de personal calificada y cuyo personal debe estar en constante capacitación con las nuevas tecnologías como también convertirse en especialistas en el trato al cliente. El objetivo principal del estudio es demostrar que la nueva gestión de personas participa directamente en la evaluación de desempeño de sus recursos humanos para hacer de la cooperativa altamente competitiva. La gestión de personas, en esta nueva concepción, las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales para ser abordadas como seres dotados de inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, destreza, aspiraciones y percepciones singulares.

La función de los empleados de la cooperativa está viviendo la angustia de una transformación radical. Dicho en pocas palabras, se está volviendo esencial para el logro de ventajas competitivas tanto como son los recursos financieros, tecnológicos y de otro tipo con que cuenta la organización. Entre las conclusiones menciona que los procesos de gestión de evaluación de desempeño están sufriendo grandes modificaciones a fin de adecuarse a las nuevas exigencias de los escenarios modernos. El estudio de la función de los empleados de la cooperativa y del proceso de cobro escalonado de créditos, así como de su adecuación a los nuevos tiempos, constituye un gran desafío que la empresa deberá afrontar decididamente en los escenarios de mercados globalizados, si desean ser competitivos y permanecer en ellos.

El éxito de toda organización depende de una serie de factores, en su mayoría, referidos a la actividad de recursos humanos, esfera que tiene que asumir grandes retos por los cambios que se vienen produciendo en el mundo en todos los aspectos, y su repercusión inmediata en los procesos económicos y sociales.

En el proceso del cobro crediticio intervienen todos los miembros activos de la cooperativa, entendiéndose por tales: la gerencia general con tareas de mando, los asalariados con la negociación de un contrato y los representantes del personal. Para poner en funcionamiento a las personas de la organización necesitamos definir las políticas de personal, y articular las funciones sociales considerando los objetivos de la organización (premisa estratégica). Pero además se necesitan métodos para conseguir, conservar y desarrollar esos recursos humanos (premisa operativa). Todo ello no podrá ser llevado a cabo sin la ayuda de instrumentos administrativos, reglamentarios e instrumentales (premisa logística).

La gestión de los cobros crediticios es un asunto de suma importancia y necesidad en la cooperativa, sobre todo, cuando se trata de brindar un servicio a los usuarios.

Tal es el caso de la Cooperativa Jesús Nazareno, las mismas que no solamente deben acreditar una buena atención a los cientos de usuarios que diariamente buscan atención, sino que, la administración y los servicios que presta debe también ser óptima.

Es decir, en la medida que el cobro crediticio crece, considerando a los empleados encargados de este servicio, como dichos recursos, entonces se podrá brindar una atención integral a los clientes o usuarios de la institución financiera.

Sin embargo, la realidad nos demuestra lo contrario, sobre todo en la Cooperativa Jesús Nazareno, específicamente en el Servicio del cobro de créditos, en donde se ha observado preliminarmente que muchos de los clientes de dicho servicio se quejan de la atención que reciben.

El problema de la deficiencia de atención en un sector de los usuarios se manifiesta en la demora de atención al hacer efectivo el pago de sus créditos, la calidad misma

de la atención, la orientación que deben recibir respecto al momento de realizar sus pagos por parte de los cobradores.

Diversos son los problemas que aquejan a la institución en sí en cuanto al cobro crediticio, lo que no les permite desarrollar un trabajo altamente eficiente y efectivo. Por ejemplo, el problema de la manera del abordaje del cobrador al momento de hacerlo (trato al cliente), a lo que se atribuye como posibles causas la escasa capacitación en atención oportuna al usuario y la indisposición del personal para la atención óptima en el cobro crediticio.

Del mismo modo, la pobre identificación del personal con la institución y cultura organizacional con valores negativos; la carencia de un sistema integrado de información eficiente al cliente y áreas administrativas débiles en información y procesos; documentos de cobros incompletos y nuevas normas sobre incentivos cuando se paga antes de una fecha y en su fecha, son otros problemas que aquejan a la institución financiera.

Según observaciones preliminares efectuadas en dicha institución financieras, se ha podido identificar una serie de problemas que tienen que ver con la calidad de atención a los usuarios o clientes que brinda el personal que allí labora. Esto se manifiesta en:

- Los clientes o usuarios tienen que efectuar muchas veces largas colas para ser atendidos en diversos trámites también al momento de cancelar el crédito.
- No reciben una buena orientación respecto a los diversos trámites que deben realizar para ser atendidos; el problema se dificulta para aquellas personas que van por primera vez a cierto servicio, a los de mayor edad (ancianos), a mujeres en estado de gestación, etc.

- No existen suficientes medios de información y orientación, tales como paneles, periódicos murales, señalizaciones, etc., que guíen a los clientes o usuarios para ser atendidos óptimamente.
- Existe un trato, en la mayoría de los casos, despectivo; es decir, cobradores y oficiales de créditos, en su mayoría no tratan sensiblemente a los usuarios.

Este conjunto de problemas descritos, más otros que se suman a nivel del cobro crediticio sin orientación técnica alguna, afectan la calidad de la atención a los usuarios o clientes en la cooperativa, lo que le hace ineficiente en momentos actuales.

Las alternativas de solución tienen que ver, con la capacitación y sensibilización de los cobradores de la institución financiera por mejorar la manera del cobro crediticio para mejorar la calidad de atención al cliente. Es decir, es necesario que el gerente de la mencionada institución financiera realice una reingeniería de sus recursos humanos y pueda mejorar la calidad de atención al cliente, en cuanto al trato personal, a la minimización del tiempo que se pierde en hacer colas, etc., a la adecuada orientación y educación que debe brindar, cada uno de los funcionarios, a los miles de usuarios y clientes que atiende la cooperativa. Con una adecuada gestión administrativa es posible que se mejore, no solamente la atención directa a los clientes para no perderlos, sino la reingeniería en las diversas áreas de atención, ya sea dotándolo de una formación dirigida al cobro eficiente de los créditos, sistemas de comunicación adecuados, etc.; del mismo modo, las acciones interinstitucionales podrían hacerse eficientes con una buena gestión de la administración de la institución financiera.

En ese sentido, el presente estudio va a permitir establecer una relación entre dos variables: el cobro crediticio y la calidad de atención de los usuarios o clientes de la Cooperativa Jesús Nazareno en la ciudad de Cobija.

### III.- MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL

#### III.1.- Calidad de gestión de los recursos humanos

“El marco que caracteriza la gestión de recursos humanos necesaria para el escenario actual, requiere de una gestión que integre la dimensión estratégica del análisis administrativo y técnico, la gestión de los valores para el cambio, la filosofía de calidad y equilibrio financiero y la implementación avanzada de técnicas y tecnología de punta. Elementos que deberán generar estilos de acción capaces de responder al entorno, cualquiera que este sea. Asimismo revisar aspectos de diseño organizacional, y manejo de recursos”.<sup>1</sup>

Por su lado Finkel<sup>2</sup> menciona que el individuo como especialista de la calidad y productividad de recursos humanos tendrá en sus manos las herramientas para poder cumplir las siguientes acciones en materia de la actividad financiera:

- La calidad y productividad primeramente tendrá que identificar y priorizar las necesidades a fin de contribuir a mejorar la calidad de vida y como uno de sus componentes más importantes.
- Planear, ejecutar y controlar la gestión de los servicios financieros, cumpliendo con las características de eficiencia, eficacia, productividad y calidad para garantizar el impacto social y la transformación de las condiciones económicas de la población.
- Asumir una actitud de liderazgo, con capacidad de educar y educarse, contar con un adecuado conocimiento de organización, planificación y administración de los servicios financieros, de una manera competente y de interacción social, justa, equitativa y solidaria con la comunidad.

---

<sup>1</sup> CABRERA, Jaime (2002). Bases para la orientación de la gestión descentralizada de Recursos Humanos, p. 62.

<sup>2</sup> FINKEL, L. (1994). La organización social del trabajo, p. 138.

- Fomentar los procesos de descentralización, modernización y participación con miras al desarrollo de un mejor proyecto de país.
- Interactuar con otros ejecutivos para mirar hacia el futuro, posicionar la empresa, decidir sobre las inversiones, realizar mercado social, control, auditoría e intervención, siempre en búsqueda de la excelencia y el mejoramiento continuo.
- Desarrollar la capacidad de gestión y la capacidad resolutive de los organismos de administración y finanzas; de las instituciones prestadoras de servicios financiero, públicas, mixtas o privadas y demás entidades del sector financiero en cuanto a educación, información, fomento y prejuicio del sector financiero.

La alta Dirección debería asegurarse de que los recursos esenciales tanto para la implementación de las estrategias como para el logro de los objetivos de la organización se identifican y se encuentran disponibles. Los recursos pueden ser personas, infraestructura, ambiente de trabajo, información, proveedores, y aliados de negocios, recursos naturales y financieros.

En conclusión, el especialista debe contribuir a la formación y perfeccionamiento de administradores en el sistema financiero, creando un equipo de especialistas en créditos con capacidad de liderazgo y de tomar decisiones, que asuman la responsabilidad de realizar una administración profesional y eficiente en el sector privado de los servicios financieros en el país. Así como Promover la interdisciplinariedad de la gestión y contribuir a la eficiencia de la administración de servicios financieros, en todos los niveles gerenciales, aplicar los conocimientos y prácticas de la toma de decisiones en diferentes contextos a la especificidad del área de créditos, potenciando las habilidades de los decisóres en la gestión de los diferentes recursos disponibles.

Para Desler<sup>3</sup>, principalmente debe estar en la capacidad de responder a metas, desafíos y necesidades del sistema financieros siendo proactivos a la demanda futura. Considerando que el principal énfasis, en cualquier proyecto de mejoramiento, debe ponerse en la inversión en recursos humanos; el programa apuesta al perfeccionamiento de la capacitación de los actores del sector financieros.

### **III.2.- Calidad y competitividad**

Según Deming<sup>4</sup>: “La satisfacción equivale a suministrar al cliente o usuario un producto con un valor añadido que anteriormente no tenía. Un producto con un alto valor añadido es un producto de calidad, y una elevada calidad es un poderoso medio para elevar la competitividad y la cuota de mercado financiero de las empresas.

“La mejora de la competitividad se logra mediante el control de los factores del proceso productivo. Pero no únicamente la calidad depende o se circunscribe al área de producción, sino que ha de afectar a toda la organización. Sólo un decidido esfuerzo encaminado a gestionar la calidad en toda la organización es como se puede reforzar su eficacia competitiva y que se logra, genéricamente, cuando se satisfacen las necesidades de los clientes”.<sup>5</sup>

Como señala Garvin<sup>6</sup>, los usuarios de las instituciones financieras se inclinan por aquellos servicios que poseen ventajas en las características de calidad que realmente valoran, sin sopesar el conjunto de factores de calidad que tenga realmente el servicio. Según Fernández<sup>7</sup> añade que un servicio técnicamente perfecto si no

---

<sup>3</sup> DESLER, Gary (1996). Administración de personal, p. 105.

<sup>4</sup> DEMING, W. E. (1989). Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis. P. 36.

<sup>5</sup> CUERVO A. (1995). La dirección estratégica de la empresa. Dirección de empresas de los noventa, p. 125.

<sup>6</sup> GARVIN, D. (1988). Managing Quality. P. 35.

<sup>7</sup> FERNÁNDEZ, E. 2003). Estrategia de producción. P. 83

satisface ninguna necesidad de mercado financiero, es un servicio de mala calidad, ya que nadie lo usará y, por tanto, la empresa no podrá recuperar el capital invertido.

Por su lado Gale<sup>8</sup> añade que: “Se han producido en los últimos años una proliferación de estudios empíricos que tratan de corroborar cómo las instituciones financieras de un modo u otro a través de posición en el mercado, certificaciones o premios están tratando de aplicar o ser reconocidas como partícipes de la gestión de la calidad total. Muy particularmente participan de ésta aquellas empresas que son reconocidas como líderes en sus mercados o que aspiran a serlo.

Empresas que defienden las ventajas de la gestión de la calidad en función de valor añadido ante su entorno operativo (clientes, trabajadores y red de empresas involucradas en el proceso productivo), por lo que se caracterizan por haber optado por una cultura organizativa para la calidad total y cuyo objetivo es tener clientes leales y rentables. Y el concepto de lealtad se basa en el ofrecimiento continuo de valor por parte de la empresa y que constituye el nuevo factor crítico de compra por el cliente.

### **III.3.- Servicio de calidad**

Galgano dice que: “La dirección debe descentralizar determinadas decisiones para proporcionar al personal la autonomía suficiente para que auto organice su trabajo, al tiempo que colabora en la solución de los diversos problemas a los que hay que hacer frente. Por ello el personal debe, a su vez, contar con los recursos necesarios para realizar correctamente su trabajo”.<sup>9</sup>

“Del mismo modo, la dirección de la empresa ha de formar y capacitar al personal para que presten los servicios de calidad excelente, al mismo tiempo que desarrolle

---

<sup>8</sup> GALE, B. T. (1996). Descubra el valor de su cliente. P. 29.

<sup>9</sup> GALGANO, A. (1993a). Los 7 instrumentos de la Calidad Total. P. 115.

en ellos la conciencia de hacer los servicios bien la primera vez. Formación que es clave a efectos de cambiar la cultura que la implantación de un proceso de mejora de la calidad supone y que incluye diseñar procedimientos cuya implantación asegure que la participación regule la cultura de la empresa”<sup>10</sup>.

En ese mismo esquema Deming menciona que: “Prestando un servicio de calidad permite diferenciarse de la competencia y obtener, en consecuencia, una ventaja competitiva sobre ella y, también, lograr la fidelización de los clientes o usuarios. Dicha fidelización ha de ser una preocupación constante de las empresas, ya que es mucho más costoso conseguir nuevos clientes que mantener los actuales. Existen multitud de formas y técnicas para fidelizar a los clientes, pero sin duda una de ellas es ofrecer un servicio de elevada calidad que sea difícilmente imitable por las compañías de la competencia. Por ello, es muy importante saber medir la calidad de servicio para conseguir elevados niveles que faciliten la fidelización de los clientes”<sup>11</sup>.

Por su lado Hodge<sup>12</sup> dice que las organizaciones de calidad se aprovechan de sus errores para precisamente aumentar la calidad de servicio. Y es que la consecución de elevados niveles de servicio contribuye a la competitividad y supervivencia a largo plazo. Cuando la fidelización de los clientes se consigue no sólo cuando todo marcha viento en popa, sino que es precisamente cuando se cometen errores de calidad, el momento idóneo para conseguir una fuente adicional de lealtad a la empresa y fidelización, en lugar de pérdida de clientes.

James, ha denominado el beneficioso arte de la recuperación del servicio, indicando que es tan beneficioso hacer bien las cosas como saberlas arreglar eficientemente cuando se ha cometido un error. Las empresas interesadas en recuperar a los clientes o usuarios deben conseguir que éstos puedan expresar sus demandas y escuchar

---

<sup>10</sup> CUERVO A. (1995). Op. Cit. P. 72

<sup>11</sup> DEMING, W. E. (1989). Op. cit. P. 62.

<sup>12</sup> HODGE, B. (1998). Teoría de la organización. Un enfoque estratégico. P. 173.

cuidadosamente sus quejas y potenciar a los empleados en contacto con el público para que actúen rápidamente.<sup>13</sup>

El servicio es una de las palancas competitivas de los negocios en la actualidad. Prácticamente en todos los sectores de la economía se considera el servicio al cliente como un valor adicional en el caso de productos tangibles y por supuesto, es la esencia en los casos de empresas de servicios. Las organizaciones se deben caracterizar por el altísimo nivel en la calidad de los servicios que entrega a los clientes que nos compran o contratan. La calidad de los servicios depende de las actitudes de todo el personal que labora en el negocio.

Aclara Solorza<sup>14</sup>, el servicio es, en esencia, el deseo y convicción de ayudar a otra persona en la solución de un problema o en la satisfacción de una necesidad. El personal en todos los niveles y áreas que debe ser consciente de que el éxito de las relaciones entre la empresa y cada uno de los clientes depende de las actitudes y conductas que observen en la atención de las demandas de las personas que son o representan al cliente.

Las motivaciones en el trabajo constituyen un aspecto relevante en la construcción y fortalecimiento de una cultura de servicio hacia nuestros clientes. Las acciones de los integrantes de la empresa son realizadas por ciertos motivos que son complejos, y en ocasiones, contradictorios. Sin embargo es una realidad que cuando actuamos a favor de otro, sea nuestro compañero de trabajo o alguien que es nuestro cliente, lo hacemos esperando resolverle un problema. El espíritu de colaboración es imprescindible para que brinden la mejor ayuda en las tareas de todos los días.

---

<sup>13</sup> JAMES, P. (1997). Gestión de la calidad total. P. 92.

<sup>14</sup> SOLORZA ARÉVALO, Fernando Raúl. (2001). Estudio sobre las estrategias de los bancos líderes para el desarrollo de los recursos humanos. P. 127.

### III.4.- Cambio organizacional de los recursos humanos

“Temas como motivación, comunicación, innovación, dirección de reuniones, trabajo en equipo es de capital importancia para llevar a cabo la transformación requerida en la empresa o institución. Los grupos de trabajo proporcionan un entorno en el cual la innovación y el aprendizaje pueden ser articulados, verificados y redefinidos, aumentando la participación de los trabajadores y creando sentimientos de adhesión de los trabajadores a la filosofía de la calidad de gestión”.<sup>15</sup>

En este sentido, la reputación de la empresa o institución y los productos, las habilidades de los empleados, la cultura, el servicio al cliente y la colaboración con los proveedores son algunos de los recursos que influyen en los resultados empresariales.

Desde este punto de vista, saber cómo potenciar los recursos humanos de la organización, mediante el desarrollo de métodos de producción más flexibles y una orientación hacia el cliente y una colaboración con los proveedores, ha creado una nueva filosofía de gestión basada en la mejora continua. Como afirma Kamoche los recursos humanos son el pilar central sobre el que se asientan todas las capacidades que conllevan la consecución de una ventaja competitiva sostenible, ya que son el mecanismo de vinculación de los demás recursos de la empresa.<sup>16</sup>

Según Kelada<sup>17</sup> dice que en este sentido, se estima que la contribución de los recursos humanos a la creación de valor constituye una ventaja fundamental para la entidad ya que permite remunerar a sus empleados en función del valor creado. Lo que motivaría a los trabajadores a crear valor mientras que la empresa reduciría costes, ya que se pagarían salarios más bajos a aquellos trabajadores que demostrasen un peor rendimiento.

---

<sup>15</sup> CUERVO A. (1995). Op. Cit. P. 152.

<sup>16</sup> KAMOCHÉ, K. (2001). Understanding human resource management. P.92.

<sup>17</sup> KELADA, J. N. (1996). Reingeniería y calidad total. P. 27.

### III.5.- Sistema de gestión

Oltra<sup>18</sup> argumenta que la denominada actualmente dirección de recursos humanos es un enfoque diferente a la denominada gestión del empleo y que busca lograr la ventaja competitiva mediante el despliegue estratégico de una fuerza de trabajo altamente comprometida y capaz, usando una ordenación integrada de técnicas culturales, estructurales y de personal. Propone la siguiente tipología de enfoques de gestión, a partir de dos dimensiones complementarias.

La primera es la prioridad otorgada a las relaciones laborales, es decir, a la gestión de las personas a través de la normativa recogida en los convenios colectivos, la aceptación de los sindicatos como representantes legítimos de la misma, etc. La otra dimensión es, paralelamente, la prioridad otorgada a la dirección de recursos humanos. Los cuatro sistemas de gestión de personas que surgen son<sup>19</sup>:

- Pluralismo: con una elevada prioridad de las relaciones laborales y una baja prioridad en la Dirección de Recursos Humanos.
- Asociación: con una alta prioridad simultánea en ambas dimensiones. Se acepta la representación sindical y los convenios colectivos, pero los trabajadores también aceptan las iniciativas de la dirección para lograr mayor flexibilidad en función de las necesidades estratégicas;
- Individualismo: con baja prioridad en las relaciones laborales y elevada en la Dirección de Recursos Humanos.

Las organizaciones modernas funcionan como sistemas abiertos que trabajan y se retroalimentan de sus beneficiarios de sus clientes de la sociedad en su conjunto y el sector educativo, a veces funciona como un sistemas cerrado, por eso la participación

---

<sup>18</sup> OLTRA, V. (2003). La investigación estratégica en recursos humanos: Una reflexión crítica sobre su significado, alcance y limitaciones. P. 137.

<sup>19</sup> ORDÓÑEZ, M. (1996). La nueva gestión de los recursos humanos. P. 116

social es uno de los talones de Aquiles de la educación, las políticas educativas hablan de ello, pero en los hechos rara vez se da, desde luego hay que mencionar que cuando hablamos de involucramiento nos referimos a la participación real. Esta participación no es a través solo de pedir cooperación escolar o invitarlos a eventos escolares, es mucho más que eso, es cuando la comunidad se apropia del proceso educativo lo siente suyo y hoy eso no sucede, parece ser que sociedad y sector educativo van por caminos diferentes.

“La supervisión de las empresas está en función de una administración efectiva; en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador. En situaciones complejas, donde se requiere un gran acopio de recursos materiales y humanos para llevar a cabo empresas de gran magnitud la administración ocupa una importancia primordial para la realización de los objetivos”.<sup>20</sup>

### **III.6.- Los recursos humanos**

Según Huamán menciona que: “en realidad nos estamos refiriendo, en el sentido más amplio, a las personas que en el sistema financiero que realizan acciones para el logro de resultados en el campo financiero, ya sea en bienes o servicios. Además, las personas no son recursos, sino que tienen recursos, es decir, que cuentan con conocimientos, valores, habilidades y experiencia para desarrollar sus acciones; por lo tanto quien maneja recursos humanos hoy en día, en realidad administra talentos, competencias, valores”.<sup>21</sup>

Por otro lado, al asumir que siendo los servicios financieros, servicios de personas que atienden personas, es imprescindible reconocer la significación de los recursos humanos, no solo como factor estructural sino también como el principal factor de

---

<sup>20</sup> GUTIÉRREZ, M. (1997). El Gerente y la Función Supervisora. P. 56

<sup>21</sup> HUAMAN, L. (2005). Los lineamientos de política nacional para el desarrollo de los recursos humanos. P. 37.

cambio y transformación; y al mismo tiempo el más fuerte elemento de sostenibilidad y estabilización de esos cambios cuando éstos se llegan a instalar en la cultura institucional.

Asimismo, que el componente talento o potencial humano es inherente a toda rama del quehacer en el sector financiero y que en el proceso de reforma cobra aún mayor importancia para el logro de los objetivos del cambio. No hay duda que en cualquier sistema de servicios financiero, son sus recursos humanos quienes en última instancia definen los servicios que serán producidos; cuando y donde y en qué cantidad serán consumidos, y en consecuencia cuál es el impacto que tendrán dichos servicios sobre la condición de económica de las personas.<sup>22</sup>

Al referirse al término recursos en su acepción general, Pérez<sup>23</sup> precisa que son toda clase de elementos materiales (local, equipo y material), humanos (mano de obra, intelectuales y técnicos) y presupuestales que pudieran ser utilizados o considerados en la programación y ejecución de las acciones programadas. Asimismo, -añade- es necesario tener presente que el recurso humano tiene un amplio contenido conceptual en la concepción humanista, considerándosele como recurso, a la vez que beneficiario del proceso de producción y/o servicios.

Para Chiavenato<sup>24</sup> los recursos humanos son personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, en cualquier nivel jerárquico o tarea. Los recursos humanos están distribuidos en el nivel institucional de la organización (dirección), en el nivel intermedio (gerencia o asesoría) y en el nivel operacional (técnicos, auxiliares y operarios, además de los supervisores de primera línea). El recurso humano es el único recurso vivo y dinámico de la organización y decide el manejo de los demás, que son físicos y materiales. Además constituyen un tipo de recurso que posee una vocación encaminada hacia el crecimiento y desarrollo.

---

<sup>22</sup> CABRERA, Jaime (2002). Op. Cit. P.50

<sup>23</sup> PÉREZ ROSALES, Manuel. (2000). Diccionario de administración. P. 14.

<sup>24</sup> CHIAVENATO, Adalberto. (2000). Administración de recursos humanos. P. 82.

### **III.6.1.- Gestión de recursos humanos**

La Gestión de Recursos Humanos se refiere a una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos, y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa. El objetivo es fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los trabajadores para evitar los frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional. Cuando la Gestión de Recursos Humanos funciona de modo correcto, los empleados se comprometen con los objetivos a largo plazo de la organización, lo que permite que ésta se adapte mejor a los cambios en los mercados.

La Gestión Recursos Humanos implica tomar una serie de medidas entre las que cabe destacar: el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales, el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a éstos, una formación profesional continuada y vincular la política de contratación a otros aspectos relativos a la organización de la actividad como la producción, el marketing y las ventas. Algunas organizaciones llevan a cabo parte de estas medidas, pero son pocas las que las aplican todas de forma simultánea. La aplicación de estas medidas es independiente del sector al que pertenezca.

“Existen tres clases fundamentales de relaciones empresario-trabajadores. Por lo general, la negociación colectiva es el proceso de negociación entre empresarios y sindicatos de trabajadores para establecer de modo conjunto los niveles salariales y las condiciones laborales, pero este tipo de colectivismo se aplica cada vez menos en los países con políticas económicas ultraliberales. El segundo tipo es la aplicación de las políticas de Gestión de Recursos Humanos. Sin embargo, el tercer tipo es el más común, la organización jerárquica en la que los gestores o directivos imponen sus

decisiones de forma independiente de la negociación colectiva o la Gestión de Recursos Humanos”.<sup>25</sup>

Las organizaciones que aplican la Gestión de Recursos Humanos dedican parte de sus recursos a la selección de personal y a la formación profesional de éste. Intentan contratar a trabajadores que puedan ocupar diferentes puestos en vez de aplicar estrictas demarcaciones de cada tipo de trabajo. Los trabajadores deben poder adaptarse a los cambios en las condiciones laborales, negociando de modo periódico el número de horas laborales.

Estas organizaciones pretenden eliminar las tradicionales jerarquías que distinguen entre trabajadores de cuello blanco y operarios u obreros. Los empleados deben recibir el mismo trato en cuanto a modalidades de pago, fijación de objetivos y otros beneficios, como los bonos de comida o los vales de restaurante. El último elemento de la Gestión de Recursos Humanos implica que las relaciones entre gestores y trabajadores no sólo dependen de los responsables del departamento de personal. También se subraya la necesidad de vincular las relaciones de los trabajadores con la actividad empresarial.

### **III.6.2.- Funcionamiento de la Gestión de Recursos Humanos**

Para poder analizar el funcionamiento de la Gestión de Recursos Humanos hay que plantearse tres preguntas: ¿Se aplican todas las políticas de Gestión de Recursos Humanos?, ¿Podrán las organizaciones sindicales sobrevivir en este tipo de organizaciones?, ¿Es el Gestión de Recursos Humanos un modo estratégico de eliminación de los sindicatos y su capacidad negociadora?, ¿Mejora este método la gestión de la empresa? Los distintos aspectos relacionados con la Gestión de Recursos Humanos —participación de los trabajadores, salarios vinculados a la

---

<sup>25</sup> SOLORZA ARÉVALO, Fernando Raúl. (2001). Estudio sobre las estrategias de los bancos líderes para el desarrollo de los recursos humanos. P. 108.

productividad, importancia de la selección y formación del personal— afectan a toda la actividad de la empresa, pero no se suelen aplicar todos de forma simultánea.

En efecto, en las empresas con representación sindical es más probable que exista una comunicación fluida entre gestores y trabajadores y que se pueda aplicar un sistema de reparto de beneficios que en las que no existen sindicatos. El papel de éstos es muy diferente cuando se aplican todas las políticas inherentes a la Gestión de Recursos Humanos que si se opera con una negociación colectiva del tipo tradicional.

### **III.6.3.- Problemas en la gestión de recursos humanos**

“La situación de los recursos humanos en el sector financiero, como en otros países del área andina, tiene en realidad pocos avances en los cambios que postulan las reformas de la Autoridad de Supervisión Financiera (ASFI). Así el modelo de gestión sectorial resultante, actualmente es una combinación de los enfoques patrimonialista (el modelo de administración pública más resistente al cambio) burocrático y gerencial. Se observa al mismo tiempo una administración sobre la base de confianza, una cultura ideológica del trabajo centrada en la eficiencia y de administración basada en resultados.

Hay problemas relativos a los recursos humanos en el sector financiero que continúan siendo los mismos desde hace varias décadas, algunos de ellos se han modificado pero la mayoría persisten, y paralelamente ha emergido una nueva agenda. Frente a ello es evidente que, a la fecha, los diversos aspectos que se identifican en el proceso de desarrollo de recursos humanos en los servicios financieros (planificación capacitación, organización, administración, etc.), se

constituyen en líneas autónomas de trabajo que se ejecutan de forma dispersa y sin coordinación<sup>26</sup>.

El proceso de desarrollo de recursos humanos se resume así en una agregación de procedimientos y actividades con diversos objetivos y diferentes estrategias, y que lejos de potenciarse recíprocamente y acumularse en el sentido de avanzar hacia un proceso de desarrollo de recursos humanos transformador, a menudo se agota en cambios puntuales y muchas veces efímeros, sin mayor impacto y más aún dan lugar a un cuadro de creciente ingobernabilidad, desorientación fragmentación”.<sup>27</sup>

La gestión de recursos humanos en los servicios financieros, aún no se constituye en una función importante del nivel de dirección de los servicios, salvo cuando surge algún conflicto o deficiencia que altere o interfiera la producción del servicio en la atención del cliente.<sup>28</sup>

“En el nivel operativo, la gestión de desarrollo de recursos humanos en el sector financiero aparece organizada en subconjuntos de procedimientos de intervención como son: las acciones de capacitación del personal, la aplicación de los procedimientos de administración de ese personal, y la organización del trabajo y los trabajadores. La ejecución de estos procedimientos y actividades suele ser de responsabilidad de equipos diferentes que operan con diversas dinámicas y que responden a diferentes motivaciones y necesidades.”<sup>29</sup>

---

<sup>26</sup> CABRERA, Jaime (2002). Op. Cit. P. 34.

<sup>27</sup> OLTRA, V. (2003). Op. Cit. 181.

<sup>28</sup> MARTÍNEZ, D. (1999). Constitución del Observatorio de los Recursos Humanos en las Reformas Sectoriales. P. 63.

<sup>29</sup> Cabrera. Op. Cit. P. 36

### III.7.- Atención al Cliente

Según María Altuzarra Toscano<sup>30</sup> estos son algunos de los derechos que posee el usuario o cliente frente a una entidad financiera:

En cualquier empresa y muy especialmente en aquellas cuyo objeto de su actividad es la venta de servicios, la productividad se mide en términos de satisfacción del cliente, y el grado de esta satisfacción va más allá de la calidad del servicio, pues en su valoración entra en juego un factor dominante: La atención al cliente.

Actualmente la mayoría de productos y servicios existentes en el mercado, poseen características muy similares. Esta homogeneidad dificulta enormemente los esfuerzos de las empresas por diferenciar sus productos o servicios respecto a los competidores. Por lo tanto el mejor camino para obtener la confianza del consumidor y lograr el éxito deseado, es ofrecer un servicio de “atención al cliente”.

La atención al cliente es el nexo de unión de tres conceptos: Servicio al cliente, satisfacción del cliente, y calidad en el servicio. Mediante el esmerado trato en la prestación del servicio, el cuidado de los detalles, la disposición de servicio que manifiestan los empleados, el cumplimiento de servicios, etc... se logra complacer y fidelizar al cliente. Es una filosofía que no tiene resultados inmediatos, pero es un objetivo permanente de toda la empresa y de todo el personal.

En cualquier sector del mercado, el cliente exige ser escuchado, comprendido y reconocido. Sólo a través de la calidad, las empresas podrán estar preparadas para satisfacer estas exigencias e, incluso para superar las expectativas del cliente, única vía para que cada una de ellas resulte realmente competitiva en el mercado.

---

<sup>30</sup> ALTUZARRA TOSCANO M. (2000). Atención al Cliente en entidades Financieras. Colombia, P. 38.

En este panorama en el que la calidad constituye una estrategia empresarial, el servicio al cliente ocupa un lugar relevante, dando lugar a nuevas filosofías de gestión empresarial “enfocadas al cliente o dirigidas al cliente”.

### **III.7.1.- El comportamiento organizacional para la atención a los clientes**

Según Barquín<sup>31</sup> menciona que el comportamiento en el diseño de puestos la formalización, representa la forma en que la organización prescribe la libertad de acción. La formalización del comportamiento es el parámetro de diseño mediante el cual se normalizan los procesos de trabajo de la organización; se pueden hacer de tres formas distintas:

- Formalización según el puesto: la organización atribuye al puesto en sí, una serie de características de comportamiento.
- Formalización según el flujo de trabajo: en vez de vincular las características al puesto, la organización puede introducir las al mismo trabajo.
- Formalización según las reglas: en vez de hacerlo mediante las maneras anteriores, la organización puede instaurar una serie de reglas para todo tipo de situaciones, en donde se especifique quien o no puede hacer cada cosa.

El objetivo que persiguen las organizaciones con la formalización del comportamiento organizacional es para reducir su variabilidad, llegando incluso a predecirlo y controlarlo. La formalización del comportamiento y la burocratización pueden incidir considerablemente en las distintas partes de una misma organización y se dan con mayor frecuencia en el núcleo de operaciones de la organización.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> BARQUÍN, M. (1988). La Atención al Cliente en Organizaciones Bancarias. P. 217.

<sup>32</sup> MISTBERG, H. (2000). La estructuración de las organizaciones. P. 81.

Robbins<sup>33</sup> menciona que los puestos directivos de producción estaban más formalizados que los de venta o investigación, debido a que las funciones de producción se ocupan de estabilizar el núcleo de operaciones, mientras que el departamento de ventas debe mantenerse flexible a fin de poder hacer frente a la variabilidad de injerencia del cliente.

### **III.7.2.- Políticas de recursos humanos en el sector financiero**

Según Huamán<sup>34</sup> considera a las políticas de recursos humanos en el sector financiero como un marco doctrinario de acción que se acompaña de estrategias de implementación, objetivos y metas; constituyen pactos económico que intentan resolver la tensión existente entre las demandas de la población por ejercer el derecho para acceder a un crédito financiero, las demandas y derechos del personal de las instituciones financieras y los objetivos del sistema financiero nacional.

“Las políticas de recursos humanos en el sector financiero son políticas medio de las políticas financieras nacionales, ya que están al servicio del modelos de atención y de los objetivos estratégicos del sector; por ende, están en servicio de los modelos de atención, financiamiento y gestión. Buscan que los trabajadores sean competentes, estén motivados, sean adecuadamente remunerados y protegidos, se desempeñen de manera eficiente en los servicios adecuados, en el lugar y en el momento en que se les necesita”.<sup>35</sup>

Por su lado Padilla añade que: “La mayoría de los esfuerzos de planificación de recursos humanos en el mundo, se han centrado básicamente en el financiero. Muy pocos procesos han incluido a otros profesionales, y en estos casos fueron principalmente de evaluación de créditos. Mucho menos han sido los casos que

---

<sup>33</sup> ROBBINS, S. (1993) Comportamiento Organizacional. Concepto, controversias y aplicaciones. P. 150.

<sup>34</sup> HUAMAN, L. (2005). Op. Cit. P 34.

<sup>35</sup> HUAMAN, L. (2005). Op. Cit. P 35

dirigieron a la fuerza laboral como un todo. La necesidad (y la capacidad) de contar con el número "correcto" de una mezcla de profesiones, con las competencias adecuadas en el lugar y tiempo adecuados, ha sido el interés de quienes intentan planificar desde siempre”<sup>36</sup>.

La política de recursos humanos de una organización financiera está relacionada directamente con la misión, visión y la política de desarrollo institucional. Está subordinada a la orientación que ella proponga, la cual a su vez sólo podrá alcanzarse si existen recursos humanos capaces y convencidos de protagonizar lo propuesto por la política institucional. (Cabrera, 2002:68).

Por su lado Brito<sup>37</sup>: “Para diseñar una política, es necesario realizar un análisis estratégico del posicionamiento interno de los actores de la organización, así como de los determinantes externos, para la gestión de recursos humanos, es decir, considerar el tema del recurso humano como un aspecto estratégico, con implicaciones de negociación y cambio tanto intra como suprainstitucional. Los contenidos de la política de recursos humanos deben incluir ideologías, calores y definir la direccionalidad de la organización. Deben traducir pactos sociales de los actores”.

### **III.7.3.- Calidad de servicio**

Setó<sup>38</sup> menciona que se observa un deslizamiento desde el concepto clásico de calidad en sentido objetivo, referente al cumplimiento por el producto de ciertas especificaciones, hacia un concepto subjetivo de calidad basado en la satisfacción del cliente.

---

<sup>36</sup> PADILLA, Mónica. (2002). Op. Cit. P. 53.

<sup>37</sup> BRITO, Pedro. (2002). Op. Cit. P. 83.

<sup>38</sup> SETÓ, D. (2004). De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente. P 53..

En las definiciones orientadas al resultado, se considera la satisfacción como el resultado de una experiencia de consumo. En éstas se incluye el estado cognitivo del comprador, la respuesta emocional a las experiencias, el estado psicológico resultante mientras que las definiciones orientadas al proceso parecen prestar una mayor atención a los procesos de percepción, evolutivos y psicológicos que se combinan para generar satisfacción.<sup>39</sup>

“La noción de satisfacción del cliente está ligada al concepto de calidad de servicio, de modo que el enfoque industrial sobre la calidad, que en un primer momento se intenta trasladar también al ámbito de los servicios –según el cual la calidad es entendida como la conformidad a unas especificaciones y estándares. Con el tiempo empieza a ser criticado, ya que se pone de manifiesto cómo en muchas ocasiones el nivel de calidad percibida por los clientes no coincide con el nivel de calidad percibida por los directivos de la empresa, por lo que aparecen nuevos enfoques sobre la calidad con un mayor énfasis en las percepciones del cliente. Así, el concepto de calidad se va desplazando hacia el cliente, pasando a ser el elemento clave la valoración que éste realiza sobre el servicio ofrecido”

La calidad de servicio percibida es una modalidad de actitud, relacionada pero no equivalente a la satisfacción, que resulta de la comparación entre las expectativas y las percepciones de desempeño del servicio. Ya que el concepto de satisfacción está relacionado con la evaluación posterior al consumo de un producto, en función de las expectativas creadas sobre el mismo consumo. La satisfacción o insatisfacción de un cliente es el resultado de la disconformidad positiva o negativa entre las expectativas que tenía sobre el servicio y el desempeño realmente obtenido.<sup>40</sup>

Satisfacer, de conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen y por la que se nos contrato. La calidad se logra a través de

---

<sup>39</sup> UDAONDO, M. (1992). Op. Cit. P. 50.

<sup>40</sup> ORDÓÑEZ, M. (1996). Op. Cit. P. 149.

todo el proceso de compra, operación y evaluación de los servicios que entregamos. El grado de satisfacción que experimenta el cliente por todas las acciones en las que consiste el mantenimiento en sus diferentes niveles y alcances.

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

Por ello, se requiere de un sistema que gestione la calidad de los servicios. Aquí es pertinente establecer el ciclo del servicio para identificar los momentos de verdad y conocer los niveles de desempeño en cada punto de contacto con el cliente. La gestión de calidad se fundamenta en la retroalimentación al cliente sobre la satisfacción o frustración de los momentos de verdad propios del ciclo de servicio. En los casos de deficiencias en la calidad, son críticas las acciones para recuperar la confianza y resarcir los perjuicios ocasionados por los fallos.

“El prestigio y la imagen de la institución se mantendrán debido al correcto y eficaz seguimiento que se haga de los posibles fallos que se den en el servicio, hasta cerciorarse de la plena satisfacción del cliente afectado. Inclusive debe inmiscuirse forzosamente la dirección general para evitar cualquier suspicacia del cliente. Esto inspirará confianza en los clientes y servirá de ejemplo a todo el personal para demostrar la importancia que tiene la calidad en todo lo que hacemos”.<sup>41</sup>

#### **III.7.4.- Dimensiones de la calidad de atención**

Los servicios financieros deben ser enfocados a los clientes. El sistema de atención en las entidades financieras debe hacer honor al cliente como individuo, respetando sus decisiones, cultura, contexto social y familiar y su estructura de preferencias y

---

<sup>41</sup> DUEÑAS ARAQUE, Alonso. (2000). Gestión en la atención y servicio al cliente. P. 52

necesidades específicas, teniendo como pilares fundamentales en la atención la individualidad, la información (definida como la posibilidad de conocer el qué, entender el por qué y comprender el para qué), respeto por la intimidad del cliente, sus valores culturales, etnia, valores sociales que hacen a cada cliente un ser único y variable que se comportará diferente de acuerdo a las condiciones fisiológicas, emocionales del cliente y del entorno concomitantes con su proceso de acceso a cualquier tipo de crédito, lo cual lo llevan a tener necesidades y expectativas diferente al momento de acudir a los servicios financieros.

“El objetivo de los servicios financieros debe ser personalizar la atención en el momento de hacer el cobro respectivo, de acuerdo a las necesidades del individuo y de su entorno humano (familiares, amigos etc), deseos y circunstancias propias de cada momento, en que el cliente utiliza los servicios financieros moldeando los servicios de acuerdo a las necesidades y expectativas de éste; en términos populares ponernos en los zapatos de él y buscar satisfacer sus necesidades y expectativas, pero además, debemos pensar en satisfacer también las necesidades y expectativas de los familiares del cliente y de su entorno social y laboral (amigos, vecinos, compañeros de trabajo, empresa, etc) que se convierten en parte fundamental de la relación cobrador – cliente o institución – cliente”.<sup>42</sup>

El cliente es la fuente de control. El cliente debe tener la información necesaria garantizando que la entienda y la comprenda y la oportunidad de ejercitar el grado de control para que sean ellos mismos los que escojan y decidan libremente sobre los aspectos que los afectan en relación con su crédito otorgado. Para esto el cliente debe tener acceso a su propia información crediticia y conocimiento de los tiempos máximos y mínimos de pago. Por esto los clientes deben comunicarse efectivamente y compartir información para que finalmente los clientes tengan la claridad absoluta y la objetividad para la toma de sus decisiones. Por ello la transparencia y la veracidad de la información son necesarias.

---

<sup>42</sup> VELÁSQUEZ SOLANO, Hugo (2003). Formación en la calidad del servicio. P. 78.

El sistema financiero de cada institución debe proporcionar la información, el tiempo y la libertad a los clientes que les permita tomar decisiones acertadas cuando seleccionen el plan de pago necesario, y los tiempos oportunos de pagos y cuando escogen entre alternativas de los planes de pago, respetando los principios éticos de justicia, respeto, equidad, autonomía, autodeterminación, protección, beneficio, y no maleficencia, evaluando cada caso particular buscando que la relación cobrador – cliente gire hacia confianza informada y no hacia la confianza ciega.

Según Gutiérrez<sup>43</sup> existen 7 dimensiones para la satisfacción del cliente como medida de la evaluación de la calidad percibida. Entre ellos se menciona:

- **Disponibilidad.** Capacidad de respuesta para su proceso.
- **Accesibilidad.** Facilidad con que se puede obtener el servicio.
- **Amabilidad-cortesía.** Atención y respeto en el servicio.
- **Agilidad.** Rapidez y celeridad en el desarrollo del servicio.
- **Confianza y seguridad.** Credibilidad y garantías del servicio ofertado.
- **Competencia.** Profesionalidad y conocimientos de los que deben prestar el servicio.
- **Capacidad de comunicación.** Información ofrecida, lenguaje claro y asequible.

---

<sup>43</sup> GUTIÉRREZ, R. (2003) La satisfacción del cliente como medida de la evaluación de la calidad. P. 05.

## **IV.- METODOLOGÍA**

### **IV.1.- TIPO Y NIVEL DE ESTUDIO**

#### **IV.1.1.- Tipo de investigación**

Corresponde al tipo de estudio básico, debido a que los resultados van a conformar un marco teórico y enriquecer el conocimiento científico.

#### **IV.1.2 Nivel de investigación**

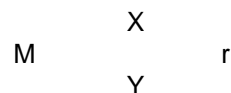
Es de nivel descriptivo, porque va a describir la relación entre ambas variables de investigación.

### **IV.2 Método de la investigación**

Se aplica el método deductivo, en vista que se va a contrastar las hipótesis planteadas cuantitativamente, es decir con la deducción.

### **IV.3 Diseño de investigación**

Asume el diseño descriptivo correlacional y toma el siguiente diagrama de estudio:



#### **Donde:**

M es la muestra de investigación

X es la variable independiente

Y es la variable dependiente

r es la relación entre variables

#### IV.4 Población y muestra

La población estará conformada por los clientes que acceden a créditos de diferentes tipos en la Cooperativa Jesús Nazareno en la ciudad de Cobija durante los años 2005 - 2010.

La muestra estará constituida por clientes con créditos activos o en proceso de pago, tamaño muestral resultante de la siguiente operación estadística:

$$n = \frac{p \cdot q}{E^2 \left( \frac{p \cdot q}{Z^2 N} + \dots \right)}$$

#### DONDE:

n = tamaño de la muestra

Z = desviación estándar (para un intervalo de confianza de 95.55 es 1.96)

p = proporción de la población que posee la característica (cuando se desconoce esa proporción se asume p = 50)

q = 1 - p

E = margen de error que se está dispuesto a aceptar

N = tamaño de la población

#### IV.5.- MÉTODOS TEÓRICOS

##### IV.5.1.- Histórico – Lógico

Este método fue aplicado para mostrar la evolución y el comportamiento de la institución a través de los años, viendo las deficiencias y limitaciones principalmente

en la unidad de créditos y atención al cliente, de manera que me facilite datos referidos al problema científico de la presente investigación.

#### **IV.5.2.- Analítico – Sintético**

Se utilizo para estudiar las partes que estructuran a la Cooperativa Jesús Nazareno y el unidad de créditos, relacionándolo con la variación de los tipos de créditos otorgados en cada año, separando de forma adecuada, para luego concluir o sintetizar en un solo documento la cual comprenderá la actual investigación.

#### **IV.5.3.- Inductivo – Deductivo**

Se utilizo para analizar, las diferentes teorías sobre el cobro crediticio y la excelencia en la atención al cliente concatenando las partes que la componen, para llegar a una conclusión particular y relacionarla con la otorgación de créditos en diferentes estados financieros de los clientes, para luego plasmarlo en el documento final.

### **IV.6.- TÉCNICAS EMPLEADAS**

#### **IV.6.1.- Cuestionario (Guía)**

Se utilizo esta lista de preguntas, a las personas encargadas de realizar la evaluación de los créditos en la unidad de créditos y atención al cliente, así también al sector estadístico de esta oficina, para llegar a conclusiones reales.

#### **IV.6.2.- Encuestas Estructuradas**

Se aplico este instrumento con el fin de obtener información mediante consultas referentes al estado de opinión y nivel económico de los clientes, como también a los

propietarios de inmuebles con créditos hipotecarios de la ciudad de Cobija, esto resultara de las muestras tomadas en la ciudad de Cobija.

#### **IV.6.3.- Entrevistas**

Esta conferencia entre dos o más personas, se aplican a los funcionarios de la Cooperativa Jesús Nazareno, también al gerente de la cooperativa y específicamente a las personas expertas o encargadas de realizar los cobros y la atención al cliente actualmente para no distorsionar este instrumento, sacando así el mayor provecho para esta investigación.

#### **IV.6.4.- Análisis Documental**

Este instrumento se uso para verificar la veracidad de la información que se obtuvo, con las diferentes personas de esta nombrada repartición, analizar así los documentos tanto pasados como presentes, principalmente los archivos de los clientes en sus diferentes situaciones económicas, también toda la documentación relacionada con el tema de investigación.

#### **IV.7.- Procesamiento de la información**

Los datos obtenidos con la técnica de la Encuesta serán tabulados y analizados e interpretados con ayuda del software estadístico SPSS, (Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales) versión 13, con el cual se elaborarán y demostrarán resultados con medidas de tendencia central y variabilidad, así como la prueba de hipótesis con el coeficiente de correlación (r) de Pearson.

## V.- VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Una vez concluida la obtención de la información primaria y secundaria, se procedió a la aplicación de las boletas de encuestas a la población de los clientes ligadas a la problemática del cobro crediticio, para conocer el porqué existe mensualmente un alto índice de clientes que no hacen efectivo el pago de sus créditos; también se impartió boletas de cuestionarios y entrevistas al gerente de la cooperativa, oficiales de créditos y los cobradores de créditos a domicilio, llegando a obtener los siguientes resultados.

### Encuesta dirigida a los clientes con créditos activos o en proceso de pago

#### CUADRO N° 1

¿Tiene conocimiento usted de su plan de pago de su crédito vigente hasta la fecha?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
SI	516	100
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>516</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta Agosto 2011.

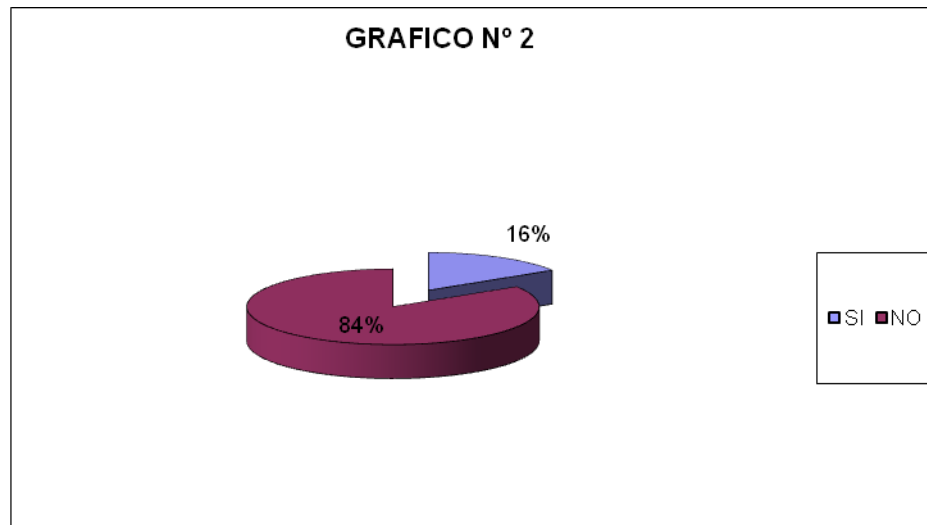
Como resultado tenemos, que el 100% de los encuestados, manifestaron tener conocimiento de su plan de pago de su crédito vigente hasta la fecha, en cambio el 0% o nadie señaló no tener conocimiento de dicho plan de pago.

## C U A D R O N° 2

¿Tiene usted conocimiento del registro de clientes para empadronar sus datos?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
SI	83	16
NO	433	84
<b>TOTAL</b>	<b>516</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta Agosto 2011.



De las 516 personas encuestadas, el 16% conocía sobre el registro de clientes para empadronar sus datos actualizados, mientras que el 84% desconocían o señalaron no tener información sobre este registro de clientes.

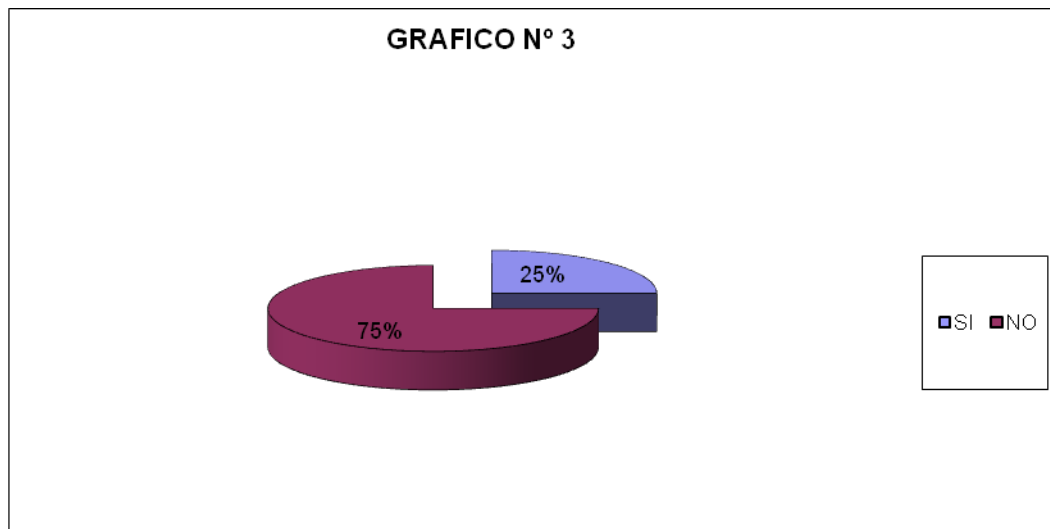
Estas manifestaciones son totalmente de conocimiento, a nivel de la gerencia de la Cooperativa Jesús Nazareno en Cobija.

**C U A D R O N° 3**

¿Hace usted efectivo el pago de su crédito vigente en las fechas previstas en el plan de pagos?

<b>RESPUESTAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	129	25
<b>NO</b>	387	75
<b>TOTAL</b>	<b>516</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta Agosto 2011.



El 25% de los encuestados para esta pregunta que es la central de la problemática, de cobro crediticio, manifestaron que si hacen efectivo el pago de su crédito en las fechas previstas, pero el 75% de la población encuestada indicaron no hacer efectivo este pago conforme el plan de pagos.

Existen muchas razones para no hacer efectivo el pago de su crédito, una de ellas es la manera del cobro al cliente, otra el negativo acercamiento al cliente, razones

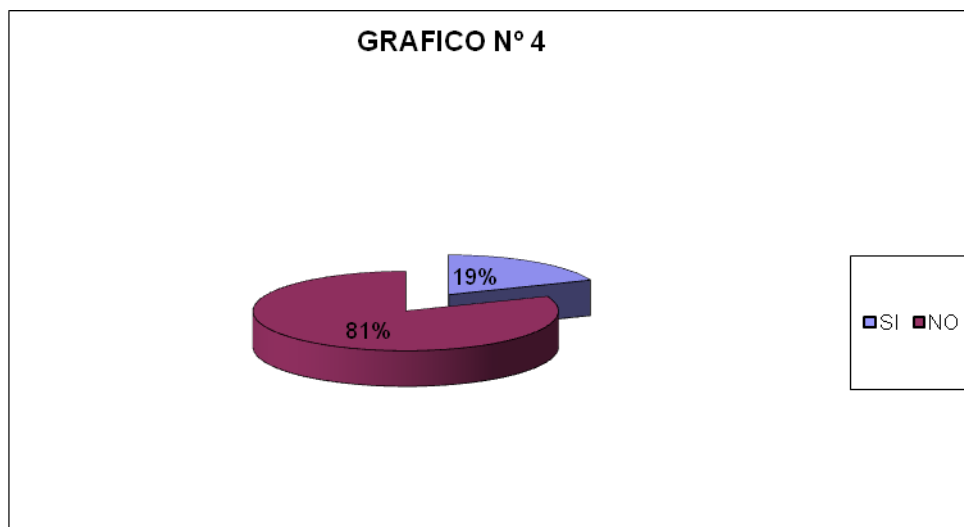
económicas, admiten no efectuar el pago simplemente porque le cobran insensiblemente, las tasas de interés de los créditos que son generalizadas en las zonas habiendo diferencias entre los créditos hipotecarios.

#### C U A D R O N° 4

¿Tiene conocimiento del procedimiento administrativo del cobro si usted no lo hace efectivo en las fechas previstas?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
SI	98	19
NO	418	81
TOTAL	516	100

FUENTE: Encuesta Agosto 2011.



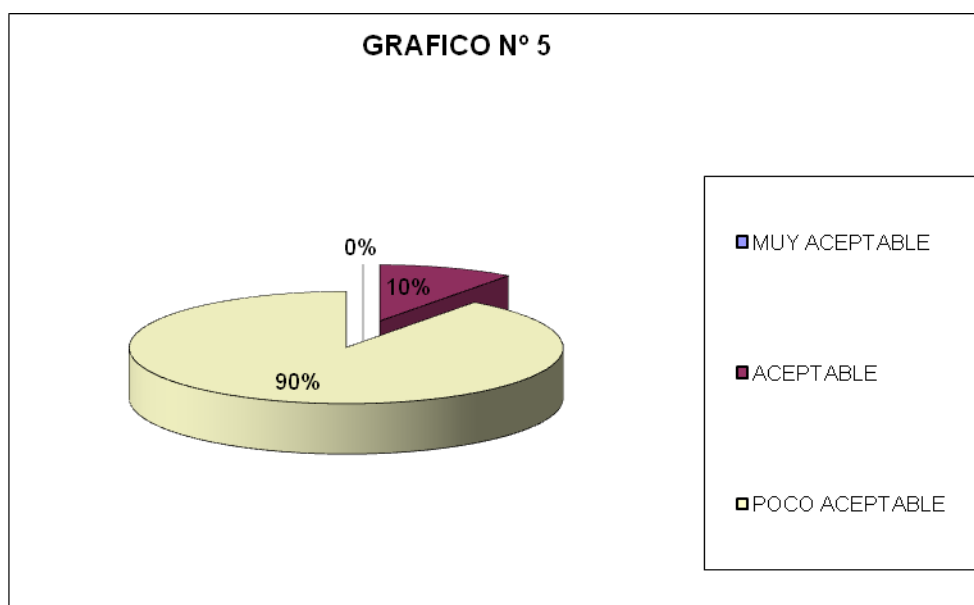
De las personas encuestadas el 19% tenían conocimiento del procedimiento de cobro si no se paga en la fecha prevista, y el 81% de estas personas dijeron que no tener conocimiento de este procedimiento administrativo de cobro dado a que no existe el acercamiento efectivo al cliente para informarle sobre las ventajas y desventajas al no obedecer al plan de pago inicialmente acordado.

### CUADRO N° 5

¿La cantidad que usted paga como la considera económicamente?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
MUY ACEPTABLE	0	0
ACEPTABLE	52	10
POCO ACEPTABLE	464	90
TOTAL	516	100

FUENTE: Encuesta Agosto 2011.



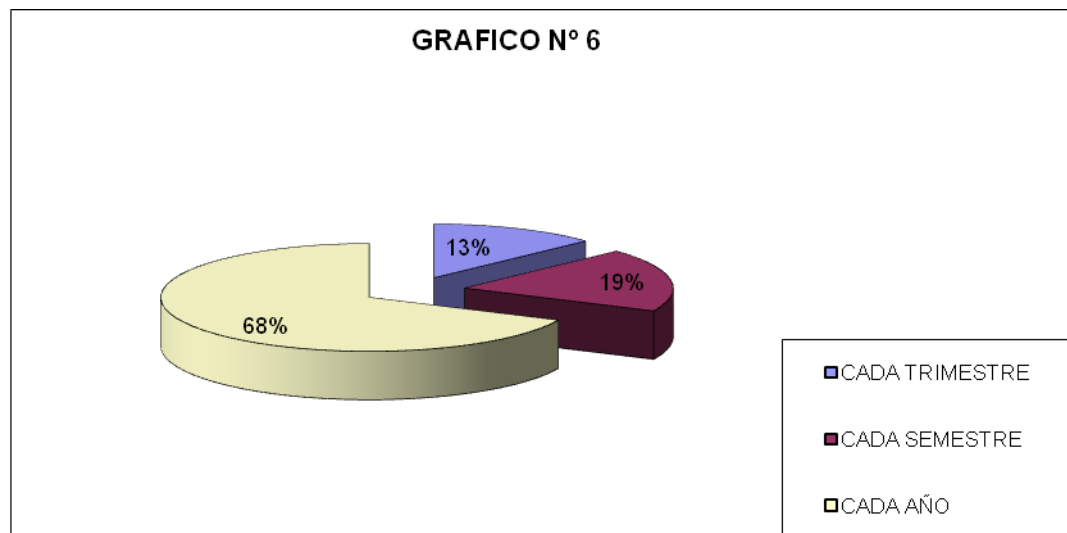
El 0% o nadie de los encuestados señalaron que la cantidad que paga a la cooperativa es muy aceptable, el 10% de las personas indicó que el pago es aceptable, pero el 90% de los clientes hicieron notar que la cantidad que pagan a la cooperativa por concepto de de cuotas mensuales, es poco aceptable, esto se da por la utilización del tipo de interés que es fijo-variable, y la no utilización de un solo método de pago de interés y capital.

**C U A D R O N° 6**

¿Cada cuando tiempo cree usted que se debe analizar su crédito de acuerdo a la realidad económica propia del cliente?

<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
<b>CADA TRIMESTRE</b>	67	13
<b>CADA SEMESTRE</b>	98	19
<b>CADA AÑO</b>	351	68
<b>TOTAL</b>	<b>516</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta Agosto 2011.



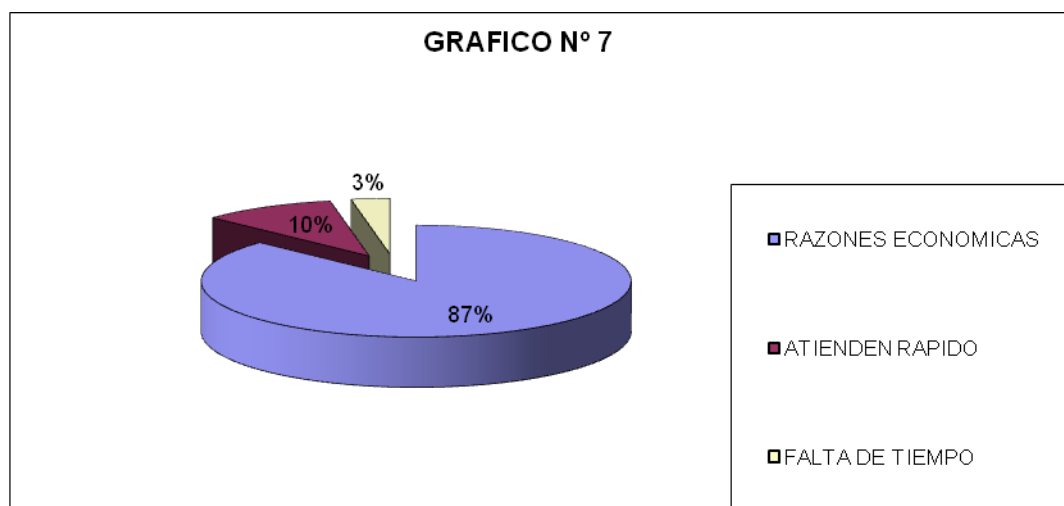
El 13% de los encuestados hicieron notar, que el tiempo para analizar sus créditos tiene que ser cada trimestre, el 19% indico que el tiempo de análisis de la realidad económica debe ser cada semestre, pero el 68% manifestaron que el tiempo ideal para el análisis crediticio tiene que ser cada año, para no perjudicar a la cooperativa.

### CUADRO N° 7

¿Cuáles son las razones que lo llevan a incumplir con el plan de pago?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
<b>RAZONES ECONOMICAS</b>	449	87
<b>PORQUE CUANDO VA NO LO ATIENDEN RAPIDO</b>	52	10
<b>FALTA DE TIEMPO</b>	15	3
<b>TOTAL</b>	516	100

FUENTE: Encuesta Agosto 2011.



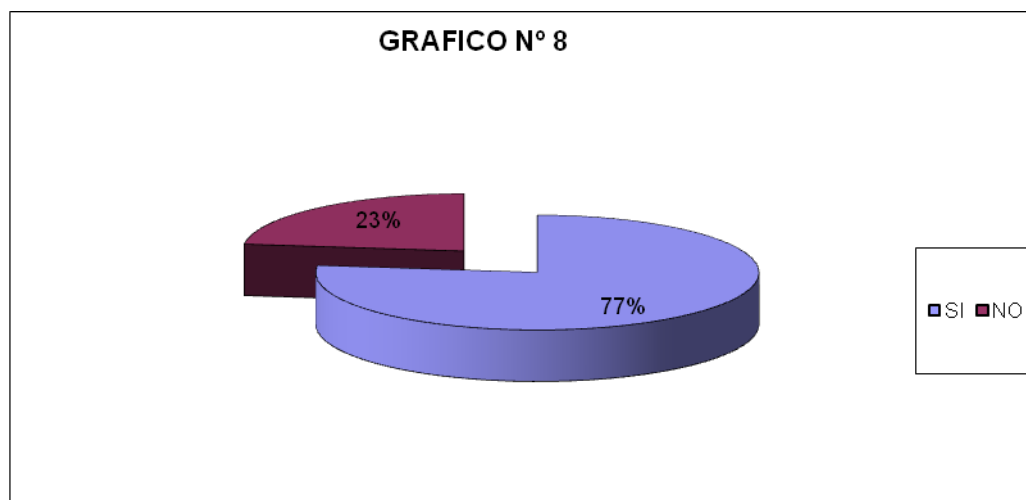
El 87% de los clientes, señalaron que las razones que lo llevan a efectuar, su pago en ese tiempo son por razones económicas, el 10% dijo que paga en ese tiempo es porque cuando va no lo atienden rápido, y el 3% considera que es por falta de tiempo, porque trabajan horas extras y no tienen tiempo.

### CUADRO N° 8

¿Conoce usted alguna clase de ventajas que ofrece la cooperativa en el pago de su crédito en el tiempo previsto?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
SI	397	77
NO	119	23
<b>TOTAL</b>	516	100

FUENTE: Encuesta Agosto 2011.



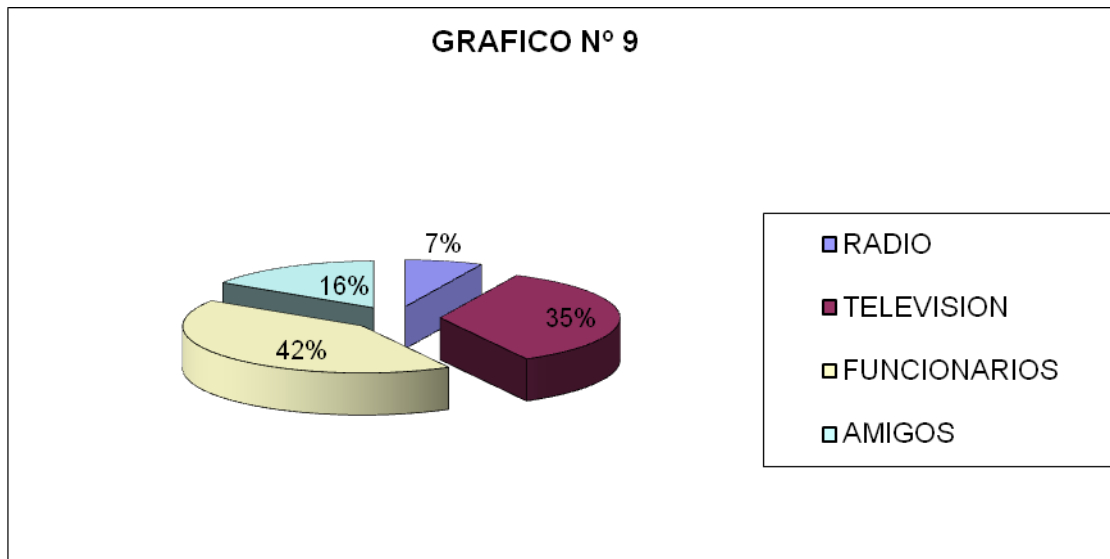
El 77% de los encuestados manifestaron que conocen las ventajas otorgadas por la cooperativa en la hora de hacer efectivo su pago de su crédito, mientras que el 23% señalaron no tener conocimiento de estas ventajas. Esto nos lleva a concluir que no efectúan antes del vencimiento su pago por el desconocimiento que existe y otros porque verdaderamente no pueden o no tienen los recursos necesarios para efectuar su pago

**C U A D R O N° 9**

¿Por qué medios de comunicación se informa de las ventajas y desventajas del pago a tiempo de sus créditos?

<b>RESPUESTAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
<b>RADIO</b>	36	7
<b>TELEVISIÓN</b>	181	35
<b>FUNCIONARIOS</b>	217	42
<b>AMIGOS</b>	82	16
<b>TOTAL</b>	<b>516</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta Agosto 2011.



El 7% de los encuestados respondió que se informa de las ventajas y desventajas por radio, el 35% de las personas manifestaron que el medio en que se informa es la televisión, el 42% de los clientes señalaron que se informan por medio de los

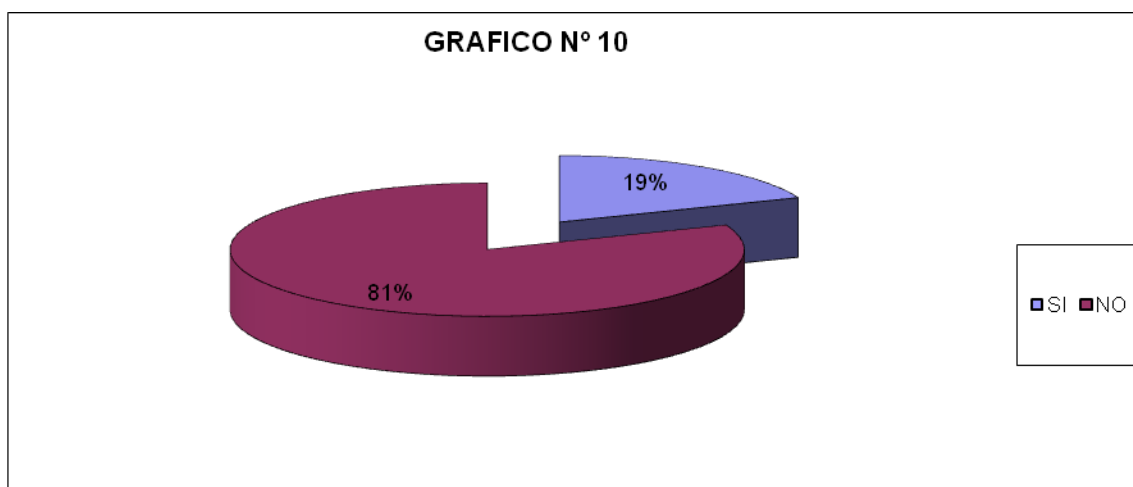
funcionarios de la cooperativa, y el 16% dijeron que se informan mediante amigos en la calle o en su trabajo.

### CUADRO N° 10

¿Se beneficia usted algunas veces con estas ventajas que ofrece la Cooperativa?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
SI	98	19
NO	418	81
<b>TOTAL</b>	<b>516</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta Agosto 2011.



El 19% del total de los encuestados respondieron que si, se benefician con las ventajas otorgadas por la cooperativa, en cambio el 81% o la mayoría de los clientes no se benefician con las ventajas en el pago de sus créditos. El resultado de este cuadro permite señalar que las personas, que en verdad efectúan su pago de dichos créditos lo hacen después de los plazos establecidos, por diversas razones, ya que

este plazo no se hace flexible por parte de la cooperativa, lo que nos lleva a reclamos de los clientes.

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A LA GERENCIA, LA OFICIALIA DE CREDITOS Y LOS ENCARGADOS DEL COBRO CREDITICIO EN LA COOPERATIVA JESUS NAZARENO EN COBIJA.**

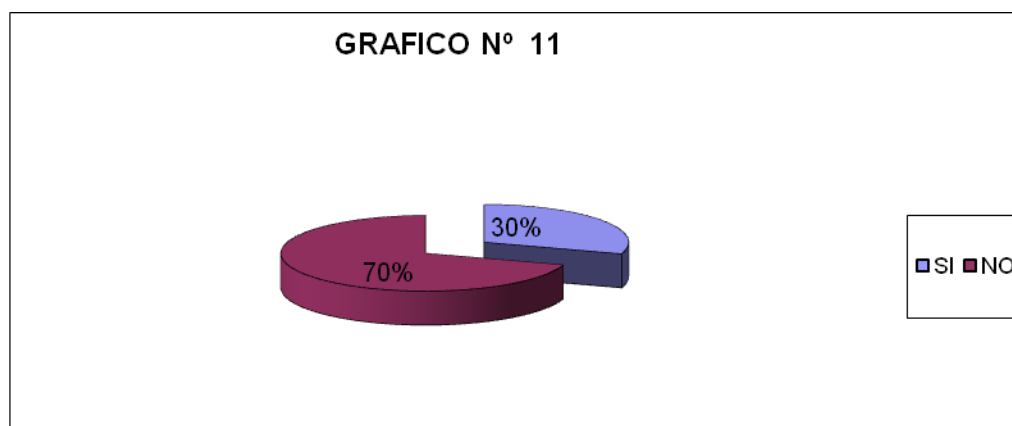
A continuación se hará una serie de preguntas donde el objetivo es demostrar si existe un **adecuado cobro crediticio** o una **planificación de cobros** en las secciones anteriormente nombradas, mediante los siguientes indicadores de la variable:

**CUADRO N° 11**

¿Se realizan una previsión del número de clientes que no hicieron efectivo sus pagos?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
SI	3	30
NO	7	70
TOTAL	10	100

FUENTE: Entrevistas Agosto 2011.



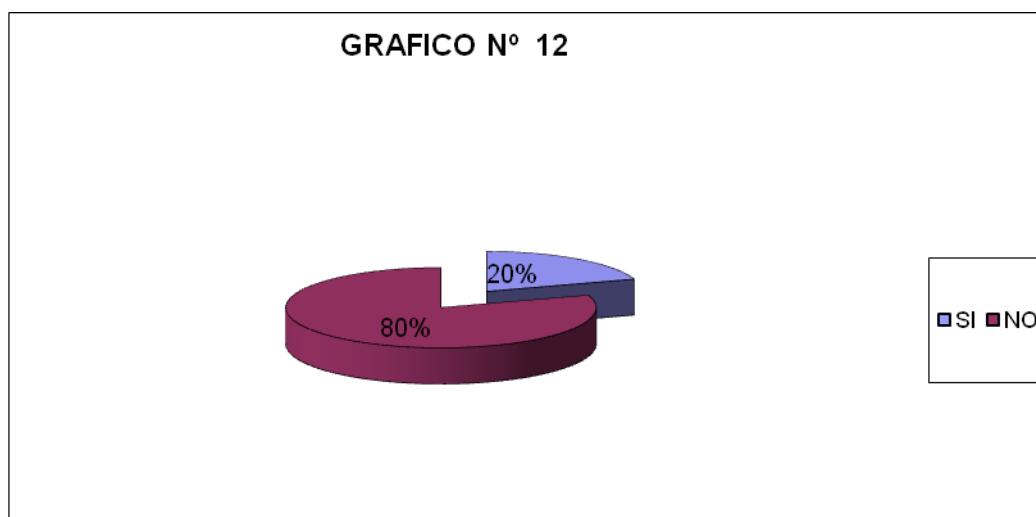
El 30% de los entrevistados reconoció que se realizan provisiones de deudores, y el 70% admitió que no se lo realiza, pero en la revisión de los documentos actuales se constato que las cantidades de clientes que no hacen efectivo sus pagos en las fechas previstas oscilan entre 200 a 300 de manera mensual.

### CUADRO N° 12

¿Se plantean resultados realizables en cuanto al cobro de créditos mensuales?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
SI	2	20
NO	8	80
TOTAL	10	100

FUENTE: Entrevistas Agosto 2011.



En esta pregunta el 20% respondió que se proponen resultados esperados en los cobros de los créditos, y el 80% reconoció que no las hay, esto deriva de la planificación de cobros escalonados por calificación y sin tener los elementos

necesarios para elaborar una serie de resultados, que este de acorde con la cooperativa, además que las propuestas de resultados actuales no son realizables por tratarse de cifras por arriba de lo real y lo aceptable.

### CUADRO N° 13

¿Se tiene en la cooperativa alguna política de cobro de créditos?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
SI	0	0
NO	10	100
<b>TOTAL</b>	10	100

FUENTE: Entrevistas Agosto 2011.

Como el cuadro lo refleja el 100% de los entrevistados desconocen si existen políticas de cobros crediticios ya que este es un concepto que no esta claro para poder realizarlas, y además no saben cómo aplicarlas en los problemas actuales.

### CUADRO N° 14

¿Elaboran algún tipo de estrategias para realizar el cobro crediticio?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
SI	0	0
NO	10	100
<b>TOTAL</b>	10	100

FUENTE: Entrevistas Agosto 2011

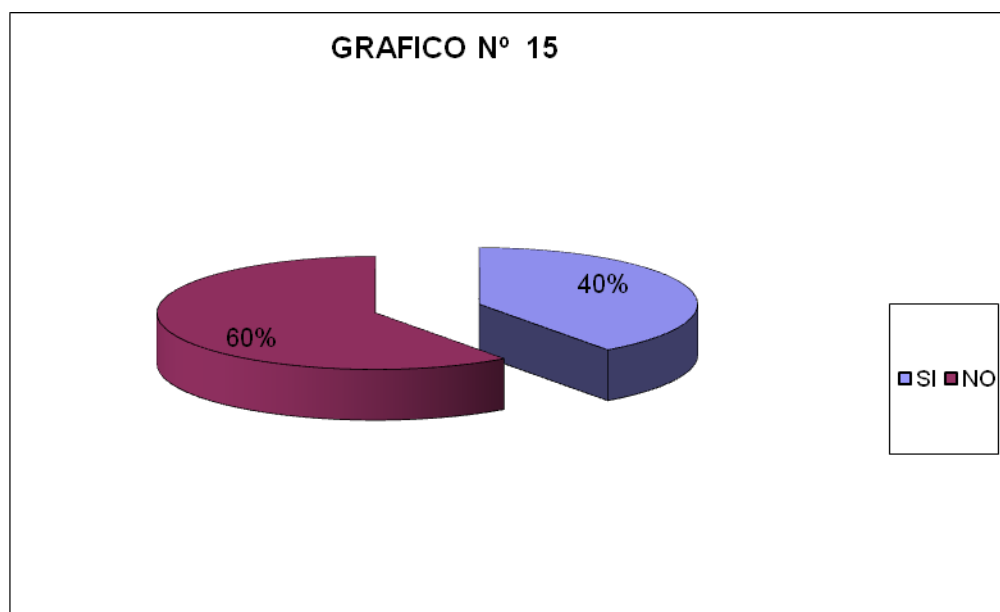
También en este cuadro demuestra claramente el desconocimiento de alguna estrategia de cobro crediticio con un 100% de los entrevistados, la falta de conocimiento de conceptos básicos y falta de experiencia lleva a no poner en práctica este importante curso de acción.

### CUADRO N° 15

¿Se establecen padrones de desempeño a los funcionarios de esta cooperativa?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
SI	4	40
NO	6	60
<b>TOTAL</b>	10	100

FUENTE: Entrevistas Agosto 2011.



Es así que el 40% ha respondido que si se establecen padrones de desempeño, pero el 60% de los entrevistados admitieron que no establecen estos padrones de desempeño,

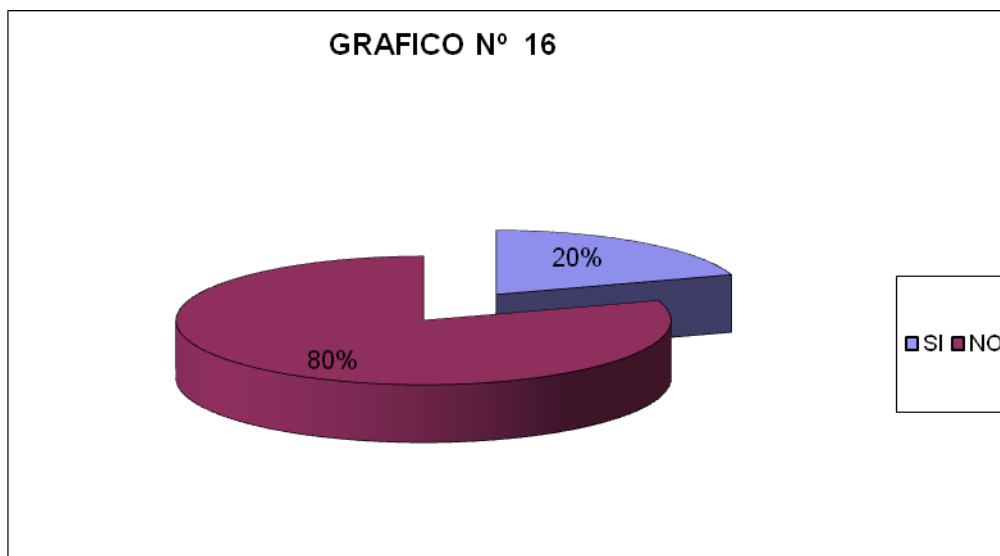
es más, aseveran no tener conocimientos de estos a pesar que se les explico que los padrones de desempeño es sencillamente analizar y evaluar el desempeño anterior.

### CUADRO N° 16

¿Se realiza una revisión de resultados de los cobros crediticios?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
SI	2	20
NO	8	80
<b>TOTAL</b>	10	100

FUENTE: Entrevistas Agosto 2011.



El 20% de los entrevistados mencionaron que si realizan una revisión de resultados, pero el 80% confirma que no existe tal revisión, este tipo de respuestas nos lleva a la conclusión de que su proceso de cobro crediticio en la sección de créditos, no es

notado por los funcionarios por el poco flujo de información o una pobre comunicación entre el gerente y los subordinados.

### CUADRO N° 17

¿Existe una evaluación del desempeño en la sección de cobradores y de créditos?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
SI	0	0
NO	10	100
<b>TOTAL</b>	10	100

FUENTE: Entrevistas Agosto 2011.

Como se demuestra en el actual cuadro, el 100% admitió que no existe una evaluación del desempeño en cualquier de las dos secciones de la institución, porque la mayoría de los funcionarios carecen de conocimientos en relaciones humanas.

### CUADRO N° 18

¿De qué manera se tomo las medidas correctivas a algún reclamo de los clientes en cuanto a los cobradores de créditos?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
FORMAL	0	0
INFORMAL	10	100
<b>TOTAL</b>	10	100

FUENTE: Entrevistas Agosto 2011.

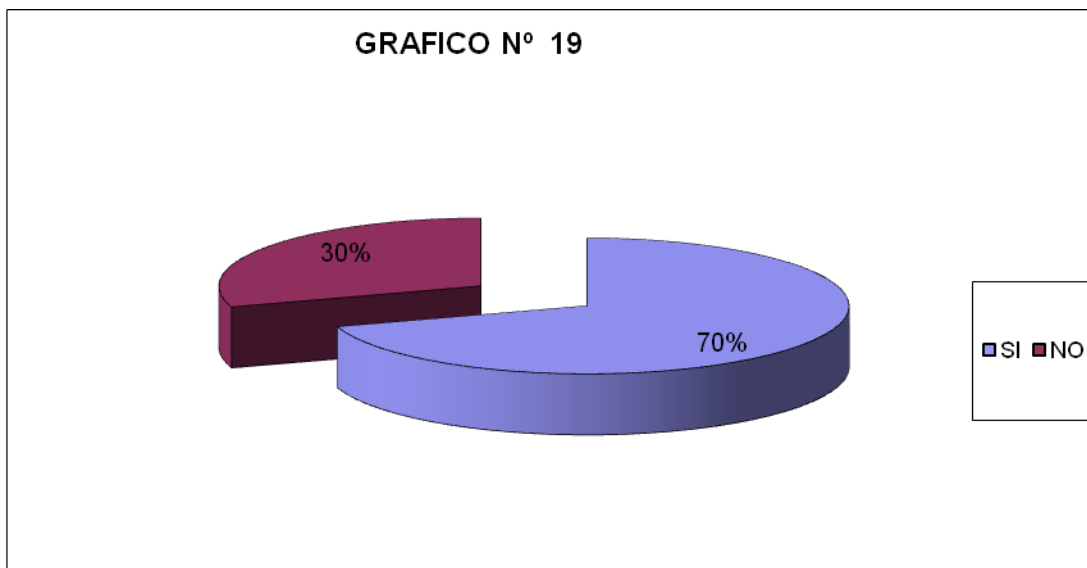
De la misma manera en este cuadro demuestra que el 100%, ha respondido que no se hacen medidas correctivas a los reclamos de los clientes puestos en conocimiento en una gestión, de esta manera se demuestra la inexistencia de un proceso de control formal en la cooperativa.

### CUADRO N° 19

¿Tienen un registro adecuado para controlar a los clientes?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
SI	7	70
NO	3	30
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

FUENTE: Entrevistas Agosto 2011.



De las personas entrevistadas el 70% asegura que el registro de clientes es adecuado, en cambio el 30% de las personas confirmaron que el registro no es el más adecuado

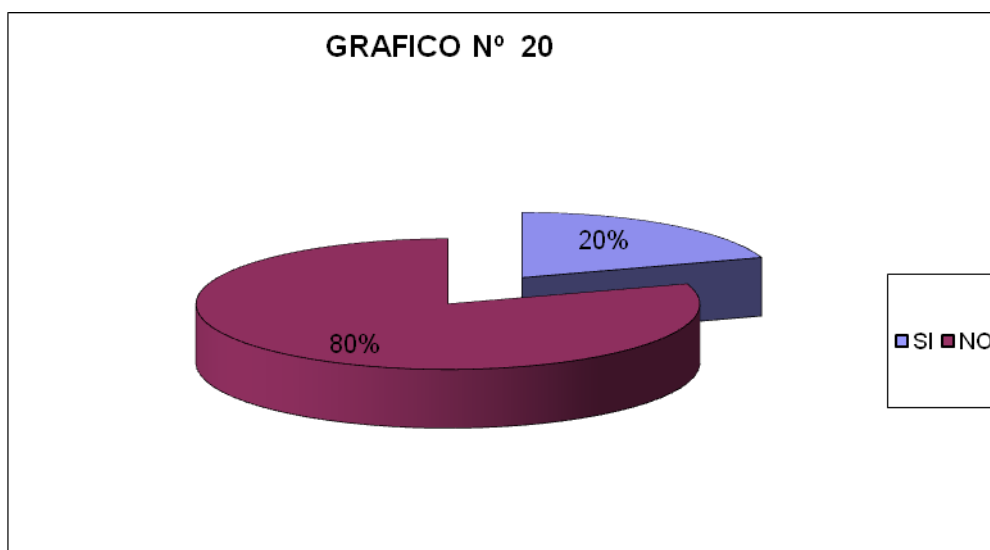
para los clientes, es así que hacen notar que este sea reemplazado por otro que se adecue con la actualidad de los cobros crediticios.

### CUADRO N° 20

¿Cuenta la cooperativa con un sistema de actualización de información adecuado a la necesidad del cliente?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
SI	2	20
NO	8	80
<b>TOTAL</b>	10	100

FUENTE: Entrevistas Agosto 2011.



En este cuadro se demuestra que el 20% respondió que si cuenta la cooperativa con un sistema de actualización de información, en cambio el 80% menciona que dicha institución no cuenta con un verdadero sistema de actualización de información de

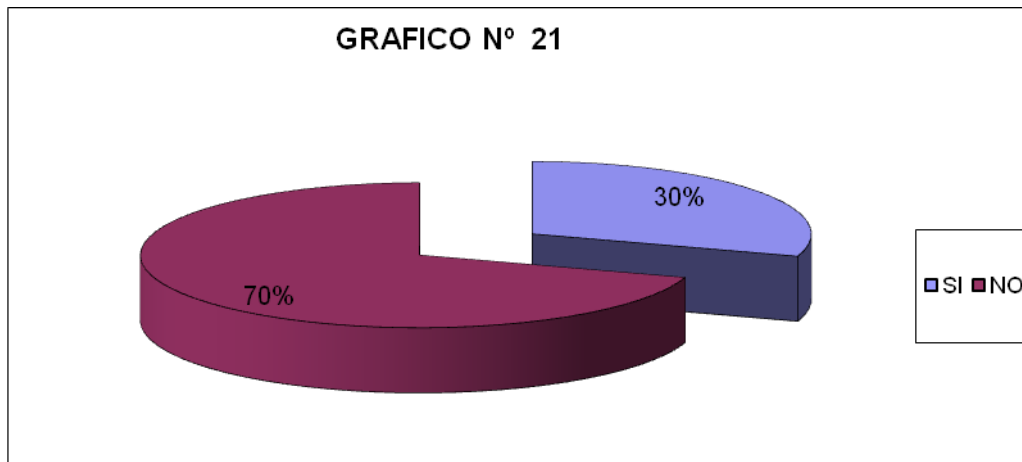
acuerdo a las características del cliente y que satisfaga las necesidades de la institución y del cliente.

### CUADRO N° 21

¿Existe una coordinación entre la gerencia, la oficialía de créditos y la unidad de cobros crediticios?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
SI	3	30
NO	7	70
TOTAL	10	100

FUENTE: Entrevistas Agosto 2011



El 30% de las personas afirmaron que existe una coordinación entre estas tres instancias de la cooperativa, pero el 70% respondió que no existe tal coordinación, más bien existen muchas divergencias con los actuales funcionarios, además han demostrado pequeñas comparaciones con respecto a la aseveración en cuanto a ubicaciones de clientes y créditos, esto nos muestra que existe una frágil

coordinación en cuanto a cobros crediticios o acciones pertinentes, mucho menos llevar adelante un proceso de cobro coordinado.

## **V.1.- COMENTARIO SOBRE LA VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

De acuerdo a los resultados obtenidos mediante la aplicación de encuestas dirigidas a conocer la opinión de la población cliente de la cooperativa, involucrados o relacionados con la problemática del cobro crediticio, en concreto lo cierto es que se trata de demostrar, lo mencionado anteriormente en el problema científico que en verdad es: **“Cuál es la relación existente entre la calidad del cobro crediticio y la mejora de la atención al cliente de la Cooperativa de Ahorro Crédito Jesús Nazareno en la ciudad de Cobija”**, la cual esto aporta al deficiente desarrollo de la institución en cuestión, en este sentido, una de las razones por la cual nos hemos permitido incorporar a esta investigación, una rápida reflexión sobre el papel que vienen cumpliendo la gerencia de la cooperativa, de las cuales deberían depender estas, en gran medida del accionar y opiniones de los clientes.

Como también los resultados obtenidos, mediante cuestionarios y entrevistas a los ejecutivos de la cooperativa relacionadas con la problemática anteriormente mencionada, además de datos complementarios obtenidos con personas a fines con la variable independiente, quedando así demostrada la hipótesis planteada que es **“La calidad del cobro crediticio se relaciona significativamente con la mejora del servicio de atención al cliente de la Cooperativa de Ahorro Crédito Jesús Nazareno en la ciudad de Cobija”**, consideramos que gran parte de esta inercia, se encuentra asociada a la falta de un sistema de capacitación y coordinación dentro de la propia institución, además todos sabemos que los planes por si solos no se cumplen, y por lo tanto esto aumentara el bajo índice de clientes que hacen efectivo el pago de su crédito en las fechas previstas, que en mayor grado crearan problemas más grandes.

## **VI.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **VI.1.- CONCLUSIONES**

1. Se determino que la calidad del cobro crediticio, influyen en el servicio al cliente por no tener los componentes adecuados para realizarlo, y no aplicar la coordinación en su debido momento, esto muestra la evidencia de una baja en los pagos dentro de las fechas determinadas por el plan de pagos de cada cliente, arrojando así la falta de satisfacción para institución de los clientes, además del incumplimiento del proceso de cobro crediticio como son requeridas por la institución.
2. El actual sistema de control de los cobradores de créditos, es inadecuado y no se aplican por lo menos en una escala aceptable, esto ha contribuido mucho mas con el problema existente, como también disminuye el grado de confianza de los clientes, del cual estos notan a simple vista cuando efectúan sus pagos correspondientes, además que en años anteriores no existía un control mínimo, mucho menos un sistema de control que sea aprobado por el gerente de la institución, por la siguiente razón, la cooperativa en años anteriores era totalmente dirigida central el cual le quitaba autonomía de gestión, en tanto la cooperativa en su conjunto no contribuía en un adecuado control de los funcionarios que realizan el cobro a domicilio.
3. Se ha procedido a evaluar la situación actual de la manera de cómo se realiza el cobro crediticio a los clientes y además relacionándolos con otros cobradores de años anteriores, para fines de comparaciones, esto nos lleva a la conclusión de que en la Cooperativa Jesús Nazareno en Cobija, principalmente la gerencia no han tomado en cuenta las estadísticas de años anteriores que se vienen dando, como base para el siguiente año al revisar estas se nota las diferencias con otros tipos de créditos que son alarmantes las

mismas, siendo que los otros créditos son de menor envergadura, pero que algunos le están alcanzando y otros le han sobrepasado en cuestiones monetarias.

4. También se ha llegado a una verdadera relación existente entre la calidad del cobro crediticio, con el servicio de atención al cliente de la cooperativa, donde no se puede desarrollar estrategias de cobros sin un monitoreo o la aplicación de un sistema de control, ya que estos actúan juntos además fueron encomendados a ser aplicados en todas las cooperativas del país por la central en Santa Cruz de la Sierra, ya que estos inciden de forma directa en la captación de ingresos, de los cuales forman parte los objetivos, metas, métodos, formas, medios y evaluaciones, por sin ellos se rompería los procesos y sistemas, esto aporta a la disminución del crecimiento regional de la cooperativa.
  
5. La hipótesis ha sido demostrada de forma satisfactoria, mediante las respuestas a preguntas objetivas que dieron como resultado una clara admisión del problema existente y la determinación que en verdad se necesita de una adecuada calidad en el cobro crediticio y un permanente servicio de atención al cliente o la creación del mismo, dándose por aceptada la hipótesis planteada.

## VI.2.- RECOMENDACIONES

1. La cooperativa debe actuar en función de una visión compartida del futuro del desarrollo de su institución, satisfaciendo la demanda del cliente y garantizando la prestación eficaz de los servicios financieros, aspectos que le otorguen amplia legitimidad. Para ello, tiene que desarrollar acciones conjuntas o coordinadas con las unidades que componen la cooperativa regional Cobija, además de lograr concurrencia e integración de esfuerzos con los niveles de administración.
2. Los clientes deben participar, plena y organizadamente y ejercer un control al desempeño de la gestión y calidad de los servicios que presta la cooperativa, y así crear en los clientes una cultura de pago efectiva, que le permita resolver sus problemas en armonía.
3. La implantación de estrategias de cobro crediticio coordinado y un verdadero control de los mismos, permitirá a la institución abrir las puertas a los clientes y hacer conocer las bondades que tiene el pago del crédito en las fechas programadas, además de estar en el marco de la norma interna que nos exige la misma. Las estrategias de cobro nos permite establecer una interacción constructiva y colaborativa, entre la cooperativa y los clientes a través de una relación institucionalizada participativa y representativa; todo esto en un marco de colaboración coordinada que responden al interés del cliente y la institución.
4. El control debe vigilar el proceso del cobro crediticio, basándose en los objetivos y normas obtenidas en la cooperativa o el progreso real de la deuda, para después hacer los ajustes, replantear y aplicar otras medidas correctivas.

## VII.- BIBLIOGRAFÍA

1. ALONSO, J. (1996) Gestión de la calidad. Editorial Santillana. España.
2. ARSENJO M. (2002) Gestión diaria de las cooperativas. Editorial Norma. México.
3. BELTRÁN, Eduardo. (1998) Reclutamiento y Selección. Editorial Siglo XXI. Argentina.
4. BEDOYA, Olvaldo. (2003) Tesis. La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú.
5. BRITO, Pedro. (2002) Desafíos y problemas de la Gestión de Recursos Humanos en el sector bancario y las Reformas Sectoriales.
6. BARQUÍN, M. (1988) Dirección de Cooperativas. Editorial Interamericana. México.
7. CABRERA, Jaime (2002) Bases para la orientación de la gestión descentralizada de Recursos Humanos. Regulación y Gestión del Desarrollo de Recursos Humanos. Lima.
8. CUERVO A. (1995). La dirección estratégica de la empresa. Dirección de empresas de los noventa. Editorial Civitas. Madrid.
9. CHIAVENATO, Adalberto. (2000). Administración de recursos humanos. 5ta. Edición, McGraw-Hill, Colombia.
10. DESLER, Gary. (1996). Administración de personal 6ta. Edición, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México
11. DEMING, W. E. (1989): Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis. Díaz de Santos. Madrid.
12. DUEÑAS ARAQUE, Alonso. (2000). Gestión en la atención y servicio al cliente. Edición, McGraw-Hill, Colombia.
13. FINKEL, L. (1994): La organización social del trabajo. Pirámide. Madrid.

14. FERNÁNDEZ, E. (2003) Estrategia de producción. Editorial Mc Graw Hill. Madrid.
15. GALE, B. T. (1996): Descubra el valor de su cliente. Prentice Hall. México.
16. GALGANO, A. (1993a): Los 7 instrumentos de la Calidad Total. Editorial Díaz de santos. Madrid.
17. GALEANA, A. (2004) Tesis. Calidad total y política de recursos humanos. Universidad Rovira Virgilia. Francia.
18. GARVIN, D. (1988): Managing Quality. Free Press. New York.
19. GONZÁLEZ CARVAJAL, Alejandro. Auditoria de la administración de recursos humanos en el Hospital Militar Central del Ejército.
20. GUTIÉRREZ, R. (2003) La satisfacción del paciente como medida de la evaluación de la calidad. Servicio Financieros de Castilla La Mancha. España.
21. GUTIÉRREZ, M. (1997). El Gerente y la Función Supervisora. Nueva Editorial Interamericana. México.
22. HUAMAN, L. (2005) Los lineamientos de política nacional para el desarrollo de los recursos humanos en las cooperativas. Regulación y Gestión del Desarrollo de los Recursos Humanos. Lima.
23. HODGE, B. (1998): Teoría de la organización. Un enfoque estratégico. Editorial Prentice-Hall. Madrid.
24. ISHIKAWA, K. (1986) Qué es el control de calidad. Editorial Norma. Bogotá.
25. JURAN, F. (1990) Manual de control de calidad. Editorial Reverte. Barcelona.
26. JAMES, P. (1997): Gestión de la calidad total. Editorial Prentice Hall. Madrid.
27. KELADA, J. N. (1996): Reingeniería y calidad total. Editorial AENOR. Madrid.
28. KEN BLANCHARD, E. (2002). Planeamiento estratégico en la atención y evaluación de recursos humanos. Editorial Trébol. México
29. MORALES, S. (1998) Sistematización del modelo organizacional de cooperativas España de Chinandega. CIES. Managua. España.
30. MISTBERG, H. (2000) La estructuración de las organizaciones. Editorial Ariel S. A. Barcelona.

31. MARTÍNEZ, D. (1999) Constitución del Observatorio de los Recursos Humanos en las Reformas Sectoriales de las Cooperativas. Santiago de Chile.
32. ORDÓÑEZ, M. (1996) La nueva gestión de los recursos humanos. Editorial Prentice-Hall. Madrid.
33. OLTRA, V. (2003) La investigación estratégica en recursos humanos: Una reflexión crítica sobre su significado, alcance y limitaciones. Editorial Estudios Financieros. Madrid.
34. PÉREZ ROSALES, Manuel. (2000). Diccionario de administración. Editorial San Marcos, Lima
35. REYES, Agustín. (1971) Administración de Personal. Editorial Limusa. México.
36. ROBBINS, S. (1993) Comportamiento Organizacional. Concepto, controversias y aplicaciones. Editorial Prentice Hall. México.
37. SALAZAR, J. (1993) El enfoque del control de calidad en atención primaria. Manual del cliente financiero. M & C. Madrid.
38. SÁNCHEZ VILLEGA, Hilda. (2003). La calidad del servicio en el sector financiero: Estudio comparativo entre entidades estatales y privadas. Tesis para optar el grado académico de magíster en Administración. Lima.
39. SETÓ, D. (2004) De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente. Editorial Enciclopedia. Madrid.
40. SOLORZA ARÉVALO, Fernando Raúl. (2001). Estudio sobre las estrategias de los bancos líderes para el desarrollo de los recursos humanos. Ediciones Muñoz. Caracas-Venezuela.
41. TEMES, J. (1992) Manual de gestión cooperativista. Editorial Interamericana. España.
42. THOMAS RUBIO, (2000). Gestión de recursos humanos y relaciones industriales. Ediciones Nuevo Mundo. España
43. TIMENA YUPANQUI, Liliana (2002). Percepción de la calidad de atención por el usuario externo del Servicio financiero. Tesis para optar el grado académico de magíster en Administración. Lima.

