

**UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA  
DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

**Escuela de Ciencias Empresariales  
Licenciatura en Comportamiento Organizacional**

**Análisis De Los Principales Factores Organizacionales Que Afectan El  
Servicio Al Cliente En La Caja De A.N.D.E**

*Adriana Vargas Valverde*

*Carné N°1-812-413*

**Proyecto final del programa de Comportamiento  
Organizacional, como requisito para optar por el grado de  
Licenciatura**

**San José, Costa Rica**

**Abril,2003**

## **MIEMBROS DEL TRIBUNAL**

**Rose Mary Hernández Pereira**  
**MÁSTER**  
**DIRECTORA DEL CIDE**

---

**Juan Ricardo Wong Ruíz**  
**MÁSTER**  
**DIRECTOR DE CARRERA**

---

**Carlos Manuel Soto Guevara**  
**DOCTOR**  
**DIRECTOR DE TESIS**

---

## **Pensamiento**

*Lo que importa verdaderamente  
en la vida no son los objetivos que nos  
marcamos, sino los caminos que seguimos  
para lograrlos.*

*Peter Bamm*

## *Agradecimientos*

*A nuestro Señor Jesucristo por la fuerza y sabiduría que me ha dado para alcanzar esta meta.*

*Agradezco a mi tutor, Dr. Carlos Manuel Soto, Su ayuda para llevar a feliz término la presente investigación.*

*Al MSc. Juan Carlos Mora Hernández, por guiarme en la elaboración de esta.*

*A la Junta Directiva, Gerencia, Jefaturas y Personal Administrativo de la Caja de Ande, por su valiosa colaboración en este trabajo.*

## *Dedicatoria*

*A mi madre, por su amor  
incondicional, comprensión y  
por ser mi mayor tesoro en la vida.*

*A mi padre, por haberme dado  
la oportunidad de estudiar.*

*A mi hermano, por estar siempre  
a mi lado, con su apoyo incondicional.*

*A toda la familia por su  
Valioso apoyo.*

# INDICE

<b>TABLA DE CUADROS Y GRAFICOS</b>	<b>11</b>
<b>1.1 Introducción.</b>	<b>14</b>
<b>1.2 Justificación e Importancia del Problema.</b>	<b>16</b>
<b>1.3 Planteamiento del Problema.</b>	<b>17</b>
<b>1.3.1 Sub Problemas.</b>	<b>18</b>
<b>1.4 Objetivos.</b>	<b>18</b>
<b>1.4.1 Objetivo General.</b>	<b>18</b>
<b>1.4.2 Objetivos Específicos.</b>	<b>18</b>
<b>1.4.3 Objetivo Propuesta.</b>	<b>19</b>
<b>1.5 Estado de la Cuestión.</b>	<b>19</b>
<b>1.6 Hipótesis.</b>	<b>19</b>
<b>1.7 VARIABLES.</b>	<b>20</b>
<b>2.1 Análisis Situacional.</b>	<b>23</b>
<b>2.1.1 Antecedentes de la Organización.</b>	<b>24</b>
<b>2.1.2 Reseña.</b>	<b>24</b>
<b>2.1.3 Filosofía Institucional.</b>	<b>26</b>
<b>Misión:</b>	<b>26</b>
<b>Visión:</b>	<b>27</b>
<b>2.1.4 Marco legal de la Caja de Ahorro y Préstamo de la Asociación Nacional de Educadores.</b>	<b>27</b>
a) Administrar los ahorros que hagan los accionistas”.	28
<b>2.1.4.1 Junta Directiva.</b>	<b>30</b>
<b>2.1.4.2 Gerencia General.</b>	<b>30</b>
<b>2.1.4.3 Auditoria Interna.</b>	<b>31</b>
<b>2.1.4.4 Área de Recursos Humanos.</b>	<b>31</b>
2.1.4.4.1 Está conformado por:	31
a-) Salud Ocupacional:	31
b-) Biblioteca:	31
c-) Médico de Empresa:	32
d-) Mercadeo:	32
<b>2.1.5 Departamento Financiero.</b>	<b>32</b>
2.1.5.1 ¿Qué tipo de préstamo otorga la Caja de A.N.D.E?	33
2.1.5.1.1 Préstamos para vivienda, existen dos tipos:	33
a-) Préstamos para Vivienda con Garantía Fiduciaria:	33

b-) Préstamo para Vivienda con Garantía Hipotecaria:	33
2.1.5.1.2 Se encuentra conformada por las siguientes unidades o áreas:	34
Unidad de Ahorro:	34
Unidad de Préstamos Personales:	34
Unidad de Préstamos de Vivienda:	34
Área de Tarjetas:	34
Área de Pólizas de Seguros:	35
Área de Servicio al Cliente:	35
Unidad de contabilidad:	35
Unidad de Control de Crédito:	35
Planificación Financiera:	35
Área de Cajas:	35
Unidad centralizada de Emisión de Documentos:	35
<b>2.1.6 Departamento Administrativo.</b>	<b>36</b>
Unidad Servicios Secretariales:	36
Proveduría:	36
Seguridad:	36
Mantenimiento:	36
Soda:	36
<b>2.1.7 Departamento Informático.</b>	<b>36</b>
Desarrollo y Mantenimiento:	37
Comunicación y Redes:	37
Soporte Técnico:	37
<b>2.2 Análisis Contextual.</b>	<b>37</b>
<b>2.2.1 Evolución de la Administración</b>	<b>37</b>
<b>2.2.2 Proceso Administrativo.</b>	<b>39</b>
<b>2.2.3 Administración de Recursos Humanos.</b>	<b>40</b>
<b>Encontrar la Calidad del Producto:</b>	<b>41</b>
<b>2.2.4 Comportamiento Organizacional.</b>	<b>42</b>
<b>2.2.5 Clima Laboral y Cultura Organizacional.</b>	<b>42</b>
<b>2.2.5.1 Clima Organizacional.</b>	<b>43</b>
<b>Elementos de un clima favorable.</b>	<b>44</b>
<b>2.2.5.2 Cultura Organizacional.</b>	<b>45</b>
<b>2.2.6 Factores Organizacionales.</b>	<b>46</b>
2.2.6.1 Liderazgo.	46
2.2.6.2 Satisfacción Laboral.	47
2.2.6.3 Motivación.	47
<b>Teoría de Maslow :</b>	<b>48</b>
<b>Teoría X y Y, creada por Douglas McGregor</b>	<b>48</b>
<b>Y la teoría Y:</b>	<b>49</b>

<b>Teoría de dos factores, Herzberg:</b>	<b>49</b>
2.2.6.4 Capacitación.	50
<b>Detección de necesidades de capacitación:</b>	<b>51</b>
<b>Elección de instalaciones:</b>	<b>52</b>
<b>Elección del instructor:</b>	<b>52</b>
<i>Instructor Interno:</i>	52
<i>Instructor Externo:</i>	52
<b>Evaluación de la capacitación:</b>	<b>52</b>
2.2.6.5 SERVICIO AL CLIENTE.	53
<b>¿Qué se debe entender por servicio al cliente?</b>	<b>53</b>
<b>Normas para brindar la calidad del servicio:</b>	<b>53</b>
<b>Imagen Corporativa.</b>	<b>54</b>
<b>Selección de personal idónea al Servicio al Cliente.</b>	<b>55</b>
<b>Perfil del Personal.</b>	<b>55</b>
2.2.6.6 Proceso De Comunicación.	55
<b>Barreras de la Comunicación.</b>	<b>56</b>
<b>Canales formales de la Comunicación.</b>	<b>57</b>
<b>Existen dos tipos de información vertical y horizontal.</b>	<b>57</b>
<b>Comunicación exitosa</b>	<b>57</b>
2.2.6.7 Estrategias Organizacionales.	58
<b>Toma de decisiones.</b>	<b>58</b>
<b>Productividad.</b>	<b>59</b>
<b>3.1 METODOLOGÍA.</b>	<b>61</b>
<b>3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN.</b>	<b>61</b>
3.2.1 Investigación exploratoria.	61
3.2.2 Investigación descriptiva.	62
3.2.3 Investigación Aplicada.	62
<b>3.3 SUJETOS DE INFORMACIÓN.</b>	<b>63</b>
<b>3.4 POBLACIÓN.</b>	<b>63</b>
<b>3.5 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD.</b>	<b>64</b>
VALIDEZ:	64
CONFIABILIDAD:	64
<b>3.6 FUENTES DE INFORMACIÓN.</b>	<b>64</b>
<b>Fuentes Primarias:</b>	<b>65</b>
<b>Fuente Secundaria:</b>	<b>65</b>
<b>3.7 INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN.</b>	<b>65</b>



3.7.1 CUESTIONARIO.	65
3.7.2 ENTREVISTA.	66
<b>Existen tres tipos de entrevista.</b>	<b>66</b>
<b>3.8 ESTANDARIZADA Y CUESTIONARIO.</b>	<b>66</b>
<b>ALCANCES Y LIMITACIONES.</b>	<b>66</b>
ALCANCES:	66
Departamento Financiero	66
Departamento Administrativo.	67
<b>5.1 CONCLUSIONES</b>	<b>138</b>
Variable N°1	152
Factores Organizacionales:	152
Variable N°2	153
Servicio Al Cliente.	153
Variable N°3	155
Proceso De Comunicación	155
Variable N°4	158
Estrategias Institucionales	158
<b>5.2 RECOMENDACIONES.</b>	<b>160</b>
A la Junta Directiva:	160
A la Gerencia:	160
A los Jefaturas de Áreas, Unidades ó Departamentos	161
A empleados (as) por área o departamento:	164
Al Área de Recursos Humanos:	166
5.2.40 Se le recomienda con relación al Servicio al Cliente:	167
<b>6.1 PROPUESTA</b>	<b>169</b>
Introducción.	170
Objetivo General	170
Objetivos Específicos	170
CAJA DE ANDE:...	171
Hacia la búsqueda de la excelencia	171
Maximización de la satisfacción del cliente:	171
Maximización del consumo:	171
Maximización de la selección:	171

Maximización de la calidad:	172
<b>6.2 FACTORES ORGANIZACIONALES.</b>	<b>172</b>
Capacitación:	172
Motivación:	172
Satisfacción Laboral:	172
Liderazgo:	173
<b>6.2.2 SERVICIO AL CLIENTE.</b>	<b>173</b>
Valores y actitudes:	173
Perfil del funcionario(a):	173
<b>6.2.3 PROCESO DE COMUNICACIÓN.</b>	<b>173</b>
<b>6.2.4 ESTRATEGIA INSTITUCIONAL.</b>	<b>174</b>
Toma de decisiones:	174
Productividad:	174
<b>Presupuesto para la Organización de un Sistema Integrado de Recursos Humanos</b>	<b>174</b>
Consultores:	177
Equipo Educativo:	177
Alimentación:	177
Manual de Capacitación:	178
Materiales:	178
Temas:	178
Relaciones Humanas:	178
El cambio como Proceso:	178
Excelencia en el Servicio al Cliente:	179
Materiales:	181

## TABLA DE CUADROS Y GRAFICOS

Cuadro # 1	68
4.1 ANÁLISIS INTERPRETATIVO.	70
Gráfico # 1- A	71
Gráfico # 1- B	72
Cuadro # 2	73
4.2 ANÁLISIS INTERPRETATIVO.	74
Gráfico # 2	75
Cuadro # 3	76
4.3 ANÁLISIS INTERPRETATIVO.	77
Gráfico # 3 - A	78
Gráfico # 3 - B	79
Cuadro # 4	80
4.4 ANÁLISIS INTERPRETATIVO.	81
Gráfico # 4	82
Cuadro # 5	83
4.5 ANÁLISIS INTERPRETATIVO.	84
Gráfico # 5	85
Cuadro # 6	86
4.6 ANÁLISIS INTERPRETATIVO.	87
Gráfico # 6	88
Cuadro # 7	89
4.7 ANÁLISIS INTERPRETATIVO.	90
Gráfico # 7	91
Cuadro # 8	92
4.8 ANÁLISIS INTERPRETATIVO.	93
Gráfico # 8	94
Cuadro # 9	95
4.9 ANÁLISIS INTERPRETATIVO.	96
Gráfico # 9	97
Cuadro # 10	98

<b>4.10 ANÁLISIS INTERPRETATIVO.</b>	<b>99</b>
Gráfico # 10	101
Cuadro # 11	102
<b>4.11 ANÁLISIS INTERPRETATIVO.</b>	<b>103</b>
Gráfico # 11	104
Cuadro # 12	105
<b>4.12 ANÁLISIS INTERPRETATIVO.</b>	<b>106</b>
Gráfico # 12	107
Cuadro # 13	108
<b>4.13 ANÁLISIS INTERPRETATIVO</b>	<b>109</b>
Gráfico # 13	110
Cuadro # 14	111
<b>4.14 ANÁLISIS INTERPRETATIVO.</b>	<b>112</b>
Gráfico # 14	113
Cuadro # 15	114
<b>4.15 ANÁLISIS INTERPRETATIVO.</b>	<b>115</b>
Gráfico # 15	116
Cuadro # 16	117
<b>4.16 ANÁLISIS INTERPRETATIVO</b>	<b>118</b>
Gráfico # 16	119
Cuadro # 17	120
<b>4.17 ANÁLISIS INTERPRETATIVO.</b>	<b>121</b>
Gráfico # 17	122
Cuadro # 18	123
<b>4.18 ANÁLISIS INTERPRETATIVO</b>	<b>124</b>
Gráfico # 18	125
Cuadro # 19	126
<b>4.19 ANÁLISIS INTERPRETATIVO.</b>	<b>127</b>
Gráfico # 19	128
Cuadro # 20	129
<b>4.20 ANALISIS INTERPRETATIVO</b>	<b>130</b>
Gráfico # 20 - A	132
Gráfico # 20 - B	133

<b>Cuadro # 21</b>	134
<b>4.21 ANÁLISIS INTERPRETATIVO.</b>	135
<b>Gráfico # 21</b>	137
<b>Cuadro #22</b>	138
<b>4..22 ANÁLISIS INTERPRETATIVO.-</b>	139
<b>Gráfico # 22</b>	140
<b>Cuadro #23</b>	141
<b>4.23 ANALISIS INTERPRETATIVO</b>	141
<b>Gráfico # 23</b>	1322
<b>Cuadro #24</b>	143
<b>4.24 ANÁLISIS INTERPRETATIVO.-</b>	144
<b>Gráfico # 24</b>	140
<b>Cuadro #25</b>	146
<b>4.25 ANALISIS INTERPRETATIVO</b>	147
<b>Gráfico # 25</b>	1328
<b>Cuadro #26</b>	149
<b>4.26 ANALISIS INTERPRETATIVO</b>	149
<b>Gráfico # 26</b>	132

# **CAPÍTULO I**

## **INTRODUCCIÓN**

## 1.1 Introducción.

Hay factores primordiales que influyen en el comportamiento de la organización, para el mejoramiento continuo de la productividad en relación con la eficiencia y eficacia en el desarrollo del servicio que presta la institución.

En la Organización Caja de Ahorro y Préstamo de la A.N.D.E, por su razón de ser: **“Realizar un manejo eficiente de los ahorros para brindar servicios de excelencia a los accionistas y satisfacer sus necesidades económicas”**, se debe involucrar al personal, en el clima organizacional para tener colaboradores comprometidos con la institución y así lograr una mayor motivación de los funcionarios y un excelente servicio al cliente.

Los retos que el entorno impone hoy son muchos, y muy fuertes, y la función del comportamiento en la Organización no es la excepción. Las tendencias se observan en todas las empresas líderes alrededor del mundo.

La satisfacción del empleado es un elemento clave para el éxito de la organización, ya que, es el activo más importante de la institución y está ligado a otros indicadores de la empresa como la satisfacción del cliente.

Para alcanzar estas tendencias el departamento de Recursos Humanos, debe tener bien definido, cuáles son los procesos que se necesitan para obtener los mejores resultados en el desarrollo de sus labores, incluyendo la motivación del personal, la retroalimentación y las buenas relaciones humanas.

Entre los fines que persigue la administración están:

- Contar con personal calificado.

- Alta motivación y rendimiento de los empleados.
- Magníficas relaciones obrero-patronales.
- Disciplina correctiva y preventiva,
- Trato justo y equitativo al personal.
- Actitud positiva y amable.
- Excelente servicio al cliente.

Se puede observar que las empresas cada día buscan nuevas formas de aprendizaje con sus colaboradores, orientadas hacia el desarrollo humano, lo que se espera lograr es una empresa con colaboradores comprometidos, un personal motivado al éxito, integrado como un gran equipo, como una gran familia.

## **1.2 Justificación e Importancia del Problema.**

Históricamente, las labores de la organización eran manejadas por cada jefe, como parte de su propio trabajo, muchos eran los problemas que presentaban los trabajadores y muchas las dudas de los jefes por resolver.

Actualmente, con la constante evolución de los recursos humanos y ante la gran disyuntiva que enfrentan patrones y colaboradores en sus relaciones de trabajo, esta disciplina juega un papel importantísimo en la productividad de la empresa. Por ello se puede asegurar que la eficiencia de una organización se mide en gran parte por la forma en que se administre el personal.

El Comportamiento Organizacional juega un papel muy importante en los factores que influyen en la motivación y relaciones humanas, así como la comunicación para el mejoramiento continuo de estos, caracterizado por un equipo de personas ganadoras claramente orientadas hacia la excelencia en el servicio al cliente, por medio de sistemas técnicos y administrativos flexibles que permiten obtener clientes motivados y satisfechos.

Con el paso de los años, el crecimiento de la organización, así como la definición de áreas, cuales son; Auditoría, Financiero, Administrativo, Informática, Mercadeo, Recursos Humanos. Con un recurso humano de aproximadamente 220 empleados distribuidos en una planta física de dos edificios de seis y cinco pisos respectivamente, donde el tiempo pasa y



el esfuerzo del personal debe ser motivado y capacitado constantemente para el desarrollo de los procesos y cambios constantes en el funcionamiento de la institución.

Dado lo antes expuesto, se debe considerar necesario, brindar un excelente servicio para sus accionistas, caracterizado por una actitud positiva basada en el trabajo en equipo y servicio al cliente, comprometida con la satisfacción de las expectativas de los accionistas.

### **1.3 Planteamiento del Problema.**

La institución está en constantes cambios y necesita crear en el individuo un desarrollo funcional y operacional dentro de la Organización, para que esta logre dar un excelente servicio a sus clientes, pero se debe tomar en cuenta que el personal debe tener una motivación constante no solamente económica, sino laboral. Por ejemplo, debe cubrir puestos importantes, cadenas de sustitución y tener personal de apoyo, cuando la Organización lo necesite con sus accionistas.

La finalidad de la Caja de A.N.D.E, es lograr el mejoramiento continuo, de modo que ésta sea más eficiente y eficaz.

La administración de personal, al contrario de la administración de otros activos, es una tarea compleja; como complejo es el personal con sus diferencias individuales. El comportamiento del servicio al cliente, involucra una serie de actitudes y comportamientos de empleados, mandos medios y gerentes, que inciden favorable o desfavorablemente en los resultados.

El comportamiento de la organización es un proceso estratégico, cuyo sujeto esencial son los individuos, para lo que posee herramientas técnico administrativas que intervienen en las diferentes áreas como son la comunicación, motivación, servicio al cliente y estrategias institucionales, donde su producto final estará constituido por clientes motivados y satisfechos.

Se debe considerar que uno de los elementos esenciales para una efectiva dirección del personal es la buena comunicación, ya que, mediante la transmisión de información se coordinan las ideas, los sentimientos y las actitudes del personal; y en la medida que esa

información sea nítida y saludable, se alcanzarán las metas y habrá satisfacción entre los empleados.

Los grupos que mantienen comunicaciones sinceras y positivas, poseen una elevada moral y autoestima personal, al mismo tiempo que son más leales con la institución. Por lo anterior se plantea el siguiente problema de investigación.

¿Cómo influyen los factores organizacionales en la prestación del mejor servicio al cliente en la Caja de A.N.D.E?

### **1.3.1 Sub Problemas.**

Derivado del problema principal se enuncia una serie de sub problemas que permitirá visualizar con mayor claridad, factores paralelos a los servicios que presta la institución.

1.3.1.1 ¿Cuál es la importancia que se le da al estado actual de los factores que representan el Clima Organizacional?

1.3.1.2 ¿Es adecuado el servicio al cliente que brinda la institución a sus accionistas?

1.3.1.3 ¿Cómo se considera el grado de comunicación dentro de la institución?

1.3.1.4 ¿Por qué deben analizarse las estrategias institucionales para lograr la satisfacción del servicio que presta la Caja de A.N.D.E a sus clientes?

## **1.4 Objetivos.**

### **1.4.1 Objetivo General.**

Analizar los principales factores organizacionales que afectan el Servicio al Cliente en la Caja de A.N.D.E.

### **1.4.2 Objetivos Específicos.**

1.4.2.1 Establecer los factores organizacionales, que influyen en el servicio que presta la Caja de A.N.D.E a sus clientes.

1.4.2.2 Definir las necesidades integrales requeridas por la Caja de A.N.D.E, para ofrecer un servicio al cliente acorde con la cultura de la institución.

1.4.2.3 Identificar el comportamiento de los empleados de la Caja de A.N.D.E, en función del proceso de comunicación, tanto formal como informal, requerido para alcanzar la calidad del mismo en todos los niveles jerárquicos.

1.4.2.4 Determinar las estrategias institucionales que influyen en la prestación del servicio al cliente.

### **1.4.3 Objetivo Propuesta.**

Proponer estrategias para el desarrollo continuo de los factores que influyen en el Clima Organizacional, para que estén al día con las nuevas técnicas y métodos, logrando la eficiencia en los servicios que se brindan.

## **1.5 Estado de la Cuestión.**

Por ser el servicio al cliente la naturaleza de la institución, se cuenta con toda la disponibilidad de la información para el mejoramiento continuo de los procesos de la organización.

Además, se cuenta con una estructura amplia y con 220 empleados, entre ellos ejecutivos y profesionales, para el desarrollo de nuevos métodos funcionales para la Caja de A.N.D.E.

Se cuenta con tecnología avanzada, con todo un departamento de informática en el que realizan programas y dan mantenimiento al equipo, en todas las áreas de la institución.

## **1.6 Hipótesis.**

Con el desarrollo de los factores organizacionales, aplicando procesos de mejora y nuevas estrategias administrativas, se lograrán niveles óptimos de satisfacción en el servicio que se brinda a los clientes.

## 1.7 VARIABLES.

### *a) Factores Organizacionales:*

1.7.a.1 Conceptual: Es el estudio sistemático de los actos conductuales que la gente muestra en las instituciones en relación con los factores organizacionales promovidos por la motivación, comunicación, liderazgo, satisfacción de los empleados y capacitación.

1.7.a.2 Operacional: El desarrollo de los factores organizacionales, juega un papel importante para los funcionarios, ya que como consecuencia prevalece satisfacción en el ambiente laboral y en el servicio que se presta a los clientes.

1.7.a.3 Instrumental: Se aplicará un cuestionario a una muestra estadística y se realizará una entrevista a diferentes jerarquías de la institución.

### *b) Proceso de Comunicación:*

1.7.b.1 Conceptual: Todo acto de comunicación que tiene lugar en un grupo u organización cumple una o más de las siguientes funciones:



1.7.b.2 Operacional: La buena comunicación es el elemento primordial para una efectiva dirección del personal. Es mediante la transmisión de información que se coordinan las ideas, los sentimientos y actitudes de las personas; y en la medida que la información sea nítida y saludable, se alcanzarán los objetivos y habrá satisfacción entre los empleados.

1.7.b.3 Instrumental: Se aplicará un cuestionario a una muestra estadística y se revisarán los canales de comunicación y las barreras dentro de la institución.

*c) Servicio al Cliente:*

1.7.c.1 Conceptual: Brinda en forma pronta y oportuna los servicios que requiere el accionista para satisfacer sus necesidades, con una atención personalizada y con actitud amable y cortés.

1.7.c.2 Operacional: Por ser servicio al cliente la imagen de la empresa y la satisfacción de los accionistas se deben dar mecanismos claros para la retroalimentación de la información y una capacitación orientada a las relaciones interpersonales.

1.7.c.3 Instrumental: Se aplicará un cuestionario a una muestra estadística, se observará la retroalimentación del servicio al cliente.

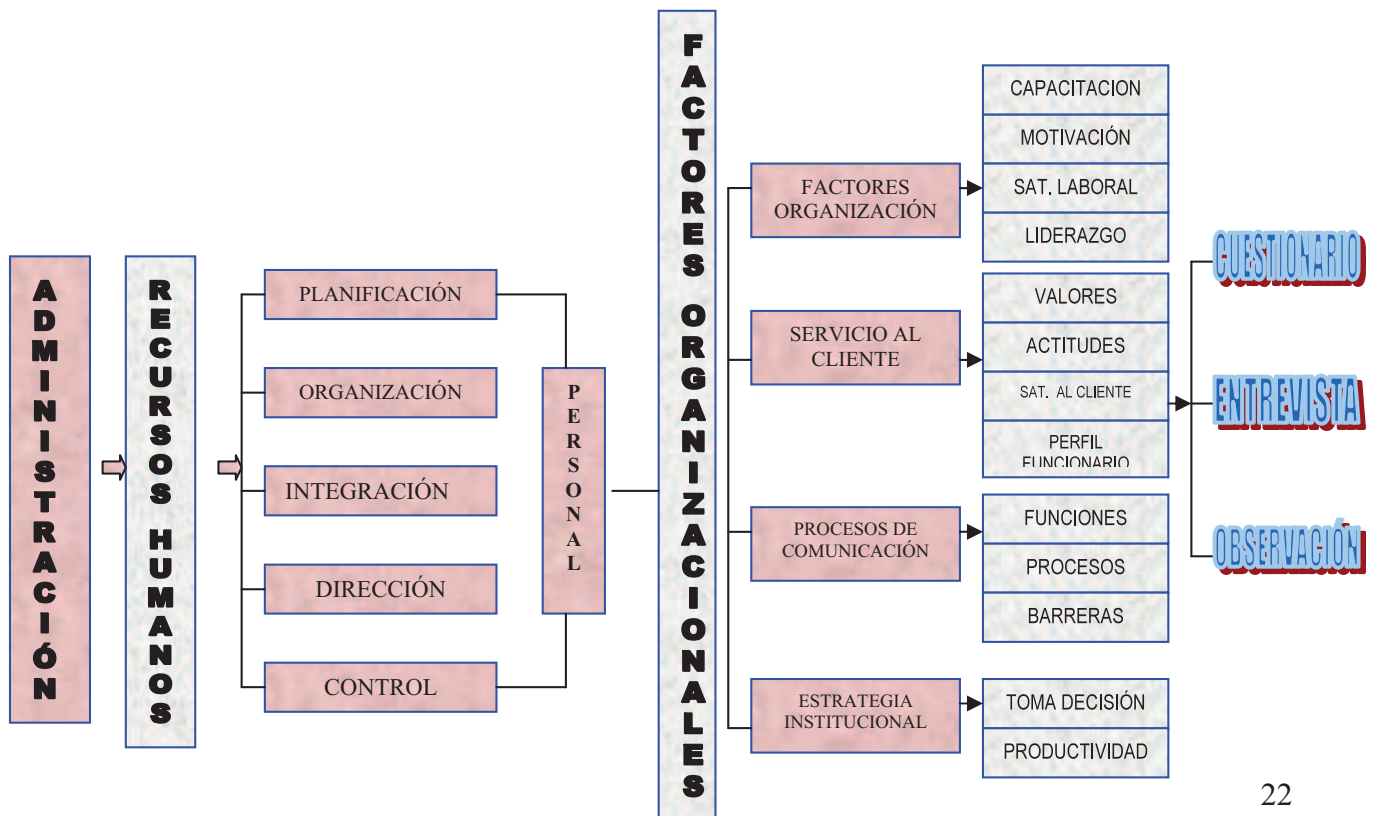
*d) Estrategias Organizacionales:*

1.7.d.1 Conceptual: Son procedimientos para establecer objetivos a corto plazo y recompensar el desempeño efectivo.

1.7.d.2 Operacional: Cuando la cultura de la Organización es congruente con su estrategia, se logra el éxito en todos los niveles de la institución, por ejemplo, empleados, clientes y accionistas logrando así que la cultura cambie, cuando la estrategia cambie.

1.7.d.3 Instrumental: Se aplicará un cuestionario a una muestra estadística en relación con las estrategias y se realizará una entrevista para verificar el comportamiento de estos dentro de la institución.

# MARCO CONCEPTUAL



## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

## **2.1 Análisis Situacional.**

### **2.1.1 Antecedentes de la Organización.**

La Caja de Ahorro y préstamo de la Asociación Nacional de Educadores en su institución creada mediante la Ley N° 12 del 13 de octubre de 1947, con el objeto de estimular el ahorro de sus accionistas y facilitarles préstamos en condiciones favorables.

De acuerdo con el artículo N° 2 de dicha ley, son socios o accionistas de la Caja de A.N.D.E, todos los funcionarios y empleados, en servicio o con licencia, del Ministerio de Educación Pública y los jubilados o pensionados de ese Ministerio.

Originalmente, la Caja de A.N.D.E se denominó Caja de Préstamos y Descuentos de la Asociación Nacional de Educadores, debido a que en aquel tiempo la urgencia más sentida del Magisterio, como consecuencia del no pago a tiempo de los sueldos, era el descuento de giros.

Esta operación, que consistía en la venta anticipada de sus giros, la hacían muchos maestros y profesores con prestamistas que se dedicaban a este negocio, por cuyas transacciones cobraban altas tasas de descuento.

Superado este problema económico de los educadores, la ley tuvo una importante modificación: desapareció del nombre original la palabra “Descuentos” y en su lugar se introdujo el vocablo “Ahorro”, que ha permanecido hasta el momento.

### **2.1.2 Reseña.**



La Caja de Ahorro y Préstamo de la Asociación Nacional de Educadores, originalmente llamada Caja de Préstamos y Descuentos de la Asociación Nacional de Educadores, surge por una razón fundamental: el combate contra la usura, con el fin de rescatar de las garras a los agiotistas, a los maestros y servidores en general de la enseñanza pública, que por sus bajos salarios y grandes necesidades, se veían obligados a tener que descontar sus raquíticos salarios pagados mediante “giros de gobierno”, y en los que perdían altos porcentajes que oscilaban entre el 5 y 20 por ciento de su valor, disposición muy dura dada la situación económica y social.

Ante este panorama es que surge, en el año 1934, la iniciativa de fundar una institución económica y financiera del Magisterio Nacional.

A fines del año 1934, se celebra en el Teatro Nacional un Congreso de Educadores, con el propósito de fundar una asociación gremial que fuera capaz de defender la estabilidad del personal docente en el ejercicio de su cargo, y que promoviera el mejoramiento económico y social de sus asociados y de su dignidad profesional; que se denominó Asociación del Magisterio Nacional, posteriormente denominada Asociación Nacional de Educadores (A.N.D.E).

El proyecto para crear una institución bancaria, al servicio del Magisterio Nacional, es propuesto por primera vez en esta reunión por don Eliseo Brenes Montero. Sin embargo, esta primera entidad magisterial se extingue antes de cumplir un año de haberse fundado, con lo que, el proyecto de creación del Banco del Magisterio Nacional queda en el olvido.

En octubre de 1943, después de fundarse la actual Asociación Nacional de Educadores, la iniciativa de don Eliseo, se vuelve a someter a consideración de la Directiva Central de A.N.D.E, aunque no se le presta mucha atención. Su propulsor concurre a una de las sesiones de la Directiva de la A.N.D.E, y da lectura al documento donde se plasmaba el probable desenvolvimiento del Banco o Caja del Magisterio. Contemplaba una cuota de capital, de un colón mensual, que debían aportar los educadores en servicio y los pensionados. Además de recalcar la necesidad de liberar a los educadores de los usureros, que, “condenaban al magisterio a vivir en la miseria y el endeudamiento, dependiendo de usureros para venderle sus giros y así cubrir las necesidades de sus hogares...

En esta sesión, la Directiva Central de la A.N.D.E, nombra una comisión, con el fin de estudiar el proyecto, la que no llega a ningún acuerdo, es por esto que don Eliseo,

continúa promoviendo el proyecto y en octubre de 1943, publica una carta en la revista de la A.N.D.E en la que hace hincapié en la necesidad de:

“...contar con una Institución de carácter económico mutualista, que pueda ayudar a volver a su equilibrio económico a los miembros del personal docente... que por razones diversas se vieron obligados a sobregirarse, así como a los que se vean en ese mismo trance en el futuro.”

A finales de abril de 1944, durante la celebración del Congreso Anual de la A.N.D.E, los asambleístas entran a conocer el proyecto. La Directiva Central de la A.N.D.E, en la sesión del 20 de mayo de 1944, dispone el nombramiento de una comisión especial integrada por el Lic. Luis Demetrio Tinoco y por don Eliseo Brenes, con el propósito de que se hiciera un estudio al proyecto de creación de la entidad socio-económica del Magisterio Nacional. Asimismo, acuerda iniciar una amplia labor de divulgación y de búsqueda de aprobación por parte de los educadores.

Como resultado de esa campaña y del informe rendido por la comisión, la Directiva Central de la A.N.D.E, aprueba el proyecto de ley, y se acuerda presentarlo al Congreso Constitucional de la República.

El Congreso Constitucional se encontraba para ese entonces en período de sesiones extraordinarias, motivo por el que era indispensable que el proyecto le fuera remitido por medio del Poder Ejecutivo, en este caso por la Secretaría de Educación Pública.

El dictamen favorable al proyecto, fue aprobado por unanimidad en el Congreso Constitucional de la República, y mediante Ley N°12 del 13 de octubre de 1944, se aprobó la creación de la Caja de Préstamos y Descuentos de la Asociación Nacional de Educadores.

Esta entidad debe crearse con una cultura organizacional, caracterizada por una actitud positiva, orientada al servicio al cliente, el trabajo en equipo, comprometida con la excelencia, la superación personal y profesional.

### **2.1.3 Filosofía Institucional.**

#### **Misión:**

“Tiene por objeto estimular el ahorro de sus accionistas y facilitarles préstamos en las condiciones y para los fines que se determinan en la ley.”

**Visión:**

La Caja de A.N.D.E define su visión con el lema: “Con la visión del pasado el esfuerzo del presente, construimos el futuro”, con lo cual, se quiere poner de manifiesto la filosofía de mejoramiento continuo en los servicios que se brindan a los accionistas, basándose en la experiencia adquirida en la trayectoria institucional.

¿Quiénes son miembros de la Caja de A.N.D.E?. Pertenecen a la Caja de A.N.D.E los funcionarios y empleados en servicios o con licencia del Ministerio de Educación Pública, así como los jubilados y pensionados de dicho Magisterio.

La Caja de A.N.D.E se ha fijado el objetivo de alcanzar altos niveles de calidad ambiental y de seguridad en todas sus actividades, además de propiciar un lugar de trabajo sano y seguro para sus trabajadores y accionistas.

Los miembros de la Institución deben comprender que trabajar de forma segura es una responsabilidad de todos.

El personal permanente y ocasional, cumplirá con todos los requisitos legales y reglamentarios aplicables en esta materia, asimismo mantendrán actitudes dirigidas al desarrollo de programas y procesos para lograr acciones seguras en todo momento, tanto dentro como fuera de la Institución.

La responsabilidad individual corresponde a todos sus empleados, de tal forma, que como equipo están involucrados en la búsqueda de soluciones para eliminar o disminuir los riesgos potenciales que competen a la institución.

Por ser servicio al cliente, la imagen de la empresa y la satisfacción de los accionistas se debe brindar en forma pronta y oportuna, los servicios económicos que requieren los accionistas para satisfacer sus necesidades, con una atención personalizada y eficiente, una motivación del personal con buen trato, una comunicación oportuna, una selección de personal calificada y orientada al servicio al cliente. Es muy importante la primera impresión que el accionista observa.

**2.1.4 Marco legal de la Caja de Ahorro y Préstamo de la Asociación Nacional de Educadores.**

El artículo N°1 de la ley constitutiva define los objetivos para los que fue creada la Caja de Ahorro y Préstamos de la Asociación Nacional de Educadores: “tendrá por objeto estimular el ahorro de sus accionistas y facilitarles préstamos en las condiciones y para los fines que se determinen en esta ley”. Esos objetivos se mantienen vigentes hasta la fecha.

En el artículo N°2 se indica que “**...serán socios o accionistas todos los funcionarios y empleados, en servicio o con licencia del Ministerio de Educación Pública y los jubilados o pensionados de ese Ministerio**”.

El artículo N°3 se refiere a la constitución del capital, lo cual será mediante acciones nominativas, las que no podrán ser vendidas ni traspasadas. Son inembargables excepto por la empresa y servirán de garantía por los créditos que se hayan otorgado al accionista. A partir de 1973 debido al incremento en el capital se hizo más difícil el manejo de las acciones, por lo que se transformó en lo que hoy se denomina Fondo de Retiro o Capital Ordinario, y se dejaron de emitir las acciones nominativas.

La cotización para la Caja de Ahorro y Préstamos de la A.N.D.E, se define en el artículo N°4, y se establece en un 3% sobre el salario bruto mensual del socio. En el caso de los funcionarios que dejen de laborar para el Ministerio de Educación, pueden continuar como socios, aportando mensualmente una cuota igual al último mes cotizado. Actualmente la cotización de los socios es del 5% de su salario nominal producto de una encuesta realizada a nivel nacional.

Los fines de la empresa se definen en el artículo N°7 : “**...a)Otorgar préstamos a sus accionistas por las sumas que señale la Junta Directiva , de acuerdo con la capacidad económica de la empresa.**

***a) Administrar los ahorros que hagan los accionistas”.***

**Para llevar a cabo estos objetivos , en el artículo N°8 se indican las operaciones que podrá llevar a cabo:**

**“a) Descontar o traspasar en garantía, directamente o en calidad colateral, los documentos de crédito o las órdenes de retención otorgadas a su favor.**

**b) Realizar toda clase de operaciones de crédito con el Instituto Nacional de Seguros, la Caja Costarricense del Seguro Social y las instituciones Bancarias comerciales establecidas en el país.**

**c) Cuando haya realizado las operaciones antes citadas podrá emitir bonos hipotecarios de amortización lenta, con garantía de las hipotecas de primer grado que hayan sido constituidas a su favor.**

**d) Recibir en depósito los fondos que pertenezcan a las sociedades y a las asociaciones de educadores inscritas de conformidad con la ley, siempre que ellas estén de acuerdo”.**

**La dirección de la empresa se define en el artículo N° 9: “La dirección está a cargo de una Junta Directiva integrada por cinco miembros propietarios y tres suplentes... desempeñarán sus cargos por períodos de cuatro años y podrán ser reelectos hasta por otro período consecutivo. Los nombramientos serán hechos de manera que cada año hayan de ser renovados dos directores.”**

La supervisión de Caja de Ahorro y Préstamos de la A.N.D.E se define en el artículo N°16: **“La Auditoría General de Bancos tendrá, en relación con la Caja y ésta con respecto a aquellas, todas las obligaciones que señala la ley N°1552 del 23 de abril de 1953 en su título II, Capítulo IV”.**

Conforme se indica en el Capítulo IV, Sección I, Artículo 117 de la ley N°7558, Ley orgánica del Banco Central de Costa Rica:

**“Están sujetos a la fiscalización de la Superintendencia y las potestades de control monetario del Banco Central, los bancos públicos y privados, las empresas financieras de ahorro y crédito y las asociaciones solidaristas.” 13**

**Organización actual de la Caja de Ahorro y Préstamos de la Asociación Nacional de Educadores.**

La estructura organizacional es considerada como la base fundamental de la institución, en algunos aspectos éstas son análogas a las estructuras de los edificios, pero

todas las empresas se diferencian por su particular cultura, ya que poseen reglas y procedimientos que sirven para identificar el clima de la institución. Además, las organizaciones también varían en el grado en que se le da autonomía a la gente y a las unidades.

En lo que corresponde a su dirección, cuenta con una Junta Directiva, su parte administrativa la integran la Gerencia General, el Departamento Financiero, el Departamento Administrativo y el Departamento de Informática. Los departamentos a su vez se subdividen en unidades y áreas operativas.

Además, existe dentro de la Estructura Organizativa la Auditoría Interna, que funge como órgano asesor de la Junta Directiva.

Se presenta a continuación una descripción de las principales características de los niveles jerárquicos de la estructura formal.

#### **2.1.4.1 Junta Directiva.**

Es la máxima autoridad de la Institución, constituyéndose en un órgano colegiado, con atribuciones de dirección y de control; tiene a su cargo la dirección de la Institución.

La integran cinco directores propietarios y tres directores suplentes, nombrados de la siguiente forma:

Tres propietarios y un suplente, por la Directiva Central de la Asociación Nacional de Educadores (A.N.D.E).

Un propietario y un suplente, por la Directiva Central de la Asociación de Profesores de Segunda Enseñanza (A.P.S.E).

Un propietario y un suplente, por la Directiva Central de la Asociación Nacional de Educadores Pensionados (A.D.E.P).

#### **2.1.4.2 Gerencia General.**

Es el órgano superior en el que recae la administración de la Caja de Ahorro y Préstamos de la A.N.D.E. Está formada por un Gerente y un Subgerente, que son

nombrados por la Junta Directiva durante dos años, en forma alterna; con el voto favorable de tres de sus miembros. Podrán ser reelectos para períodos iguales. Por lo menos uno de los dos, Gerente o Subgerente, debe ser educador activo, o pensionado.

#### **2.1.4.3 Auditoria Interna.**

Está conformada por el Auditor Interno y los asistentes de auditoria. El Auditor Interno y el Auditor de Sistemas son nombrados por la Junta Directiva, por un período de dos años y dependen de ella exclusivamente.

#### **2.1.4.4 Área de Recursos Humanos.**

Es la encargada de dotar de recurso humano, calificado e idóneo a la institución, en forma oportuna y a costo razonable. Además por estar en “staff”, asesora a la Gerencia y Junta Directiva, con todo lo relacionado al personal. Actualmente se cuenta con cuatro funcionarios y una jefatura, que se dividen en dos asistentes de recursos humanos, un técnico en planillas y una auxiliar en planillas.

2.1.4.4.1 Está conformado por:

##### ***a-) Salud Ocupacional:***

Esta área tiene la labor de velar porque se cumplan las distintas disposiciones de carácter preventivo dirigidas a la salud y a la comodidad del trabajador.

##### ***b-) Biblioteca:***

Su función primordial es la de proveer a los funcionarios de la institución, un lugar, en el que, puedan consultar diferentes obras bibliográficas, ya sea para su estudio, o bien para las labores normales dentro de la empresa.

***c-) Médico de Empresa:***

Efectúa exámenes médicos, hace diagnóstico, prescribe medicamentos, y administra otras formas de tratamiento para diversas clases de enfermedades, trastornos y lesiones del cuerpo humano. Aplica los métodos de la medicina preventiva como medida de precaución y para promover la salud entre los empleados de la empresa.

***d-) Mercadeo:***

Su objetivo es brindar información al accionista y poder vender los diversos servicios que brinda la Caja de Ahorro y Préstamo de la A.N.D.E.

Para llevar a cabo su función, organiza giras en forma continua a los centros educativos del país, así como reuniones con grupos de educadores en las instalaciones de la institución

**2.1.5 Departamento Financiero.**

Tiene a su cargo, básicamente el cumplimiento de los dos objetivos estipulados en la ley constitutiva de la Institución, como son la captación del ahorro y el otorgamiento de préstamos a los accionistas, así como brindar la información económica y financiera necesaria para la toma de decisiones. Además, controla y recupera las principales inversiones de la Institución y vela por la adecuada administración de sus recursos financieros.

Entre los servicios que presta la Institución están:

- Sistemas de Préstamos Personales (tasa de interés 11% anual), corrientes, especiales y especial adicional, tarjeta de débito .
- Préstamos para Vivienda (compra, ampliación, construcción, mejoras cancelación y hipotecas originadas en la adquisición de vivienda).
- Sistemas de ahorro voluntario, ahorro de dólares, a plazo (seis meses, un año y tres años) y Sistema Libre de Ahorro y Préstamo (S.L.A.P.).



- Tarjetas de crédito y débito.
- Venta de pólizas del Instituto Nacional de Seguros.
- CAJATEL 256-12-12, se facilitan datos sobre ahorros, tarjetas de crédito, débito y préstamo.
- Servicio al Cliente (se brinda atención telefónica a distintas consultas que formulan los accionistas).

#### 2.1.5.1 ¿Qué tipo de préstamo otorga la Caja de A.N.D.E?

Existen dos tipos: préstamos personales y préstamos para vivienda.

##### 2.1.5.1.1 Préstamos para vivienda, existen dos tipos:

###### ***a-) Préstamos para Vivienda con Garantía Fiduciaria:***

Se llama con garantía fiduciaria porque su monto se garantiza con un pagaré, es decir fiduciariamente. Este tipo de préstamo tiene un tope de ¢600,000.00.

###### ***b-) Préstamo para Vivienda con Garantía Hipotecaria:***

Se llama con garantía hipotecaria porque la propiedad o finca y sus mejoras presentes y futuras quedarán hipotecadas en primer grado a favor de la Caja. Este tipo de préstamo se otorga a los accionistas que no posean vivienda propia. Sólo se les prestará si se trata de reconstrucción total, ampliación, reparación, conclusión o cancelación de hipoteca de su casa de habitación.

Los préstamos que se conceden para cancelar hipotecas, deben de haberse originado en la construcción o compra de casa. Están constituidos a favor de una mutual o institución estatal y están pagando un interés igual o mayor al 13.75% anual. Otros casos los analizará y resolverá la Junta Directiva.

2.1.5.1.2 Se encuentra conformada por las siguientes unidades o áreas:

***Unidad de Ahorro:***

Le corresponde a esta unidad la captación y control del ahorro obligatorio (capital ordinario), así como de los diversos programas de ahorro voluntario que la Institución brinda a sus accionistas.

***Unidad de Préstamos Personales:***

Su función principal es la de otorgar todos los créditos de carácter personal (corrientes, especiales, y del sistema de ahorro).

Préstamos corrientes: el tope de este tipo de préstamos se establece de acuerdo al monto que cada accionista tiene en su Fondo de Retiro. Para ese efecto, la persona puede solicitar un préstamo corriente sin fiador, cuando la cantidad que solicita es igual o menor a su Fondo de Retiro. Si el solicitante desea un préstamo por una cantidad mayor a la de su Fondo de Retiro, debe proponer un fiador que tenga plaza en propiedad o sea jubilado. El plazo es de 60 meses, al 11%.

Préstamo Especial: Este préstamo puede solicitarse por un monto máximo de ¢200,000.00. El plazo para este tipo de préstamo es de 18 meses, al 11%.

***Unidad de Préstamos de Vivienda:***

Se encarga de tramitar todos los préstamos cuyo plan de inversión es vivienda (compra, construcción, mejoras, ampliaciones, cancelación de hipotecas originadas en la adquisición de vivienda, etc.) puede ser con garantía hipotecaria o fiduciaria.

***Área de Tarjetas:***

Corresponde a esta área el trámite, administración y control de las tarjetas de crédito y débito que la Caja de A.N.D.E ofrece a sus accionistas.

### ***Área de Pólizas de Seguros:***

Le corresponde a esta área los trámites de comercialización y control de las distintas pólizas de seguros a que está autorizada la Caja de A.N.D.E por el Instituto Nacional de Seguros.

### ***Área de Servicio al Cliente:***

Su objetivo es brindar atención telefónica a las distintas consultas que diariamente formulan los accionistas, sobre los servicios que ofrece la institución.

### ***Unidad de contabilidad:***

Se encarga de realizar el registro de todos los documentos que respaldan las operaciones de la Institución, con el propósito de mantener la contabilidad actualizada y brindar la información, en forma oportuna y eficaz, para ser utilizada en la toma de decisiones.

### ***Unidad de Control de Crédito:***

El objetivo principal de la Unidad de Control de Crédito, es la recuperación, en forma oportuna, de las cuotas de los préstamos otorgados a los accionistas de la Institución.

### ***Planificación Financiera:***

Le corresponde a esta área asesorar a la Junta Directiva y a la Gerencia, en las diferentes áreas de acción y proyectos específicos que le soliciten.

### ***Área de Cajas:***

Le corresponde llevar el control total de las entradas, salidas de efectivo, cheques, que efectúan los accionistas y personas de la Institución.

### ***Unidad centralizada de Emisión de Documentos:***

La función principal de esta sección consiste en la emisión de los documentos de la Institución (cheques, comprobantes de diario y comprobantes depósitos), los cuales son remitidos posteriormente a cada una de las unidades que los generó.

### **2.1.6 Departamento Administrativo.**

El departamento Administrativo es el encargado de coordinar y supervisar todo lo referente a suministros, vigilancia, proveeduría, transportes, mantenimiento y servicios generales.

Está conformada por las siguientes unidades:

#### ***Unidad Servicios Secretariales:***

Corresponde a esta unidad la recepción, emisión de la correspondencia de la Institución, así como la preparación de actas de las sesiones de Junta Directiva y el archivo de documentos de la Institución.

#### ***Proveduría:***

Corresponde a esta entidad el trámite de todas las licitaciones, compras, recepción de mercadería, trámite de pagos a proveedor, control de inventario de artículos de oficina, aseo y mantenimiento, así como el control físico del inventario de activos fijos.

#### ***Seguridad:***

Esta área es responsable de la seguridad de la Institución.

#### ***Mantenimiento:***

Se encarga de realizar todas las labores de mantenimiento y limpieza general del edificio de la Institución.

#### ***Soda:***

Se encarga de suministrar el servicio de comedor para los empleados.

### **2.1.7 Departamento Informático.**

Es el encargado de llevar a cabo el procesamiento electrónico de datos, así como brindar las herramientas necesarias para el adecuado funcionamiento de todo el sistema de información de la institución.

Se divide en las siguientes áreas:

***Desarrollo y Mantenimiento:***

Se encarga de todo lo relacionado con el análisis y programación de los programas de cómputo.

***Comunicación y Redes:***

Esta área se encarga de efectuar los procesos o cargas de trabajo, la emisión de reportes y envío de listados a las diferentes unidades administrativas de la institución.

***Soporte Técnico:***

Su objetivo principal es el mantenimiento del Hardware y Software con que cuenta la institución.

Además, otras funciones que se realizan en esta área son: la instalación de nuevos equipos, movilización de los equipos, protección y seguridad del equipo, integridad de la base de datos, instalación de interfaces con otros equipos, comunicación entre usuarios, administración de la base de datos, y programación del sistema.

## **2.2 Análisis Contextual.**

### **2.2.1 Evolución de la Administración.**

En la concepción de lo tradicional del hombre la administración ha buscado el proceso de dirigir el esfuerzo de las personas, motivarlas controlando acciones y modificando el comportamiento según sus necesidades, analizando podemos concluir que tanto en la Edad Antigua antes de Cristo, Edad Media, Renacentista, Moderna y contemporánea, buscaban la unión y la armonía de administración en la consolidación de objetivos y metas crecientes de control de técnicas, aunque en un principio rudimentarias, pero con la finalidad de aprovechar los recursos de la organización.

Según Chiavenato, Idalberto (2000:27), comenta el enfoque clásico de la administración como:

**El enfoque clásico de la administración surge en el siglo XX, este enfoque se desdobló en dos orientaciones diferentes, y hasta cierto punto, opuestas entre sí, aunque completamente con relativa frecuencia. 1. Por una parte la escuela de la**

**administración científica desarrollada en Estados Unidos a partir de los trabajos de Taylor. La preocupación básica se centraba en incrementar la productividad de la empresa mediante el aumento de la eficiencia en el nivel operacional, esto es el nivel de los obreros. De allí el énfasis en el análisis y la división del trabajo del obrero, puesto que las funciones del cargo y quién lo desempeña constituye la unidad fundamental de la organización. 2. La corriente anatomista y fisiologísta de la organización desarrollada en Francia con base en los trabajos pioneros de Fayol, a esta corriente cuya preocupación básica es aumentar la eficiencia de la empresa a través de la forma y disposición de los órganos componentes de la organización (departamentos) y de interrelaciones estructurales.**

Según Fayol, Henry (1984:07): define la administración:

**El conjunto de las operaciones que realizan las empresas puede dividirse en seis grupos, a saber:**

- 1) Operaciones técnicas (producción, fabricación, transformación).**
- 2) Operaciones comerciales (compras, ventas, permutas).**
- 3) Operaciones financieras (búsqueda y administración de capitales).**
- 4) Operaciones de seguridad (protección de bienes y de personas).**
- 5) Operaciones de contabilidad (inventario, balance, precio de costo, estadística, etc.).**
- 6) Operaciones administrativas (previsión, organización, mando, coordinación y control).**

**Estos seis grupos de operaciones o funciones esenciales existen siempre en toda empresa, sea ésta simple o compleja, pequeña o grande.**

Administración se refiere al proceso de diseñar y mantener el ambiente interno propicio para alcanzar metas comunes mediante un esfuerzo organizado.

Koontz Harol, Weihrich Heinz, (1994:711) nos comentan:

**La administración es esencial en toda actividad organizada y en todos los niveles de la organización de una empresa y es una actividad propia no solamente del presidente de una corporación sino también del capataz de taller etc. Una administración efectiva e inteligente debe exigir que todos aquellos de quienes otros dependen en todos los niveles y en cualquier otro tipo de**

empresa, se consideren a sí mismos como administradores. La administración utiliza el conjunto organizado de conocimientos o sea la ciencia y lo aplica de acuerdo con la realidad para obtener resultados prácticos.

Suele olvidarse que la administración aún como aquí se la define constituye un sistema, el cual reconoce la existencia de sistemas totales y subsistemas; que los sistemas se caracterizan por la disposición de variables y constantes; que existen problemas de interacción y comunicación; que hay inversiones y producción; que la mejor forma de garantizar los resultados deseados es empleando el sistema de círculo cerrado y ante todo que el buen administrador deberá ser en sentido muy real un verdadero diseñador, científico y creativo de sistemas operables.

### 2.2.2 Proceso Administrativo.

Toda empresa para iniciarse en el mercado de la competencia, debe guiarse por el proceso administrativo en las diferentes fases de la misma: Planeación, Organización, Ejecución y Control.

Según Terry George R., (1990: 95 - 101):

***Planeación:*** Sirve para determinar los objetivos y los cursos de acción que se deben tomar, en esta función se pregunta, ¿Qué es lo que se necesita? ¿Qué curso de acción debe adoptarse, cómo y cuándo deben seguirse? En donde su resultado final son los objetivos, procedimientos y métodos

***Organización:*** Para distribuir el trabajo entre el grupo y para establecer y reconocer las obligaciones y autoridad necesaria, es la función donde se pregunta ¿Cuándo deben tener lugar las acciones y quién debe hacer ese trabajo? Teniendo como resultado la división del trabajo, distribución del trabajo y delegación de autoridad.

***Ejecución:*** La ejecución por parte de los miembros del grupo para que lleven a cabo sus tareas con entusiasmo. Se hace la pregunta ¿por qué y cómo ejecutarán tareas los miembros de grupos? Se tendrá como resultado el liderazgo, la creatividad, el desarrollo, la recompensa e incentivos.

***Control:*** El control de las actividades para conformarlas con los planes, se pregunta ¿si están siendo ejecutadas las acciones – cuándo, dónde y cómo – de acuerdo con los planes? y su

*resultado son los informes, comparaciones, costos y presupuesto.*

### **2.2.3 Administración de Recursos Humanos.**

Los retos que el entorno impone hoy son muchos y muy fuertes, y la función de la administración de recursos humanos no es la excepción. Según Ferraro, Eduardo Alfredo, (2001: 55 - 65), las tendencias que se observan en las empresas líderes alrededor del mundo en torno a la transformación son:

*- Recursos Humanos actúa como conductor en la creación de la cultura corporativa.*

*- Los indicadores y objetivos del departamento de Recursos Humanos participan en la formulación de las estrategias de la organización y la administración del cambio.*

*- Sus procesos son complementarios con las demás funciones de la cadena de valor de la empresa y promueven los valores corporativos.*

*-La evaluación está presente en todos los procesos de la organización. El valor que estos agregan se mide en función de los objetivos de la organización.*

*- Los procesos administrativos se efectúan a través del “outsourcing”, servicios compartidos y sistemas de autoservicio para el personal.*

*- La satisfacción del empleado es un elemento clave para el éxito de la organización y está ligado a otros indicadores de la organización con la satisfacción de los clientes.*

Existen diversas definiciones de Administración de Recursos Humanos, por ejemplo: Arias Galicia Fernando(1987:27) define:

*La administración de recurso humano es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general (Administración de los Recursos Humanos)*



También se dice que la Administración de Recursos Humanos, según [www.monografias.com](http://www.monografias.com), 2002: “Es la interacción dinámica entre las funciones del área de personal y los objetivos de la organización, es decir que la planeación de RRHH debe estar coordinada con la estrategia organizacional”

### **Encontrar la Calidad del Producto:**

Una competente, creativa y funcional área de recursos humanos, es uno de los más importantes medios que cualquier organización pueda disponer para ser productiva.

Una agresiva “venta” de la función de recursos humanos es la meta y objetivo que todo profesional en el campo de RRHH debe tener, lo que le ayudará a obtener un nivel importante en la toma de decisiones gerenciales. La ausencia de tal actitud, le podrá mantener al margen de los principales acontecimientos.

Las actividades competentes en una organización, son aquellas que demuestran un efectivo retorno de la inversión. El área de recursos humanos debe tener claro qué tipo de utilidades desea la Gerencia, con relación al costo que genera la actividad de RRHH. Pero la calidad ideal del producto estará determinada muchas veces, según la situación de la empresa. El área de recursos humanos debe comprender que no siempre se puede aplicar un mismo modelo, sino que ello dependerá de las necesidades propias y las circunstancias en las que trabaja.

Los temas del clima laboral y la cultura organizacional, poseen una serie de factores que intervienen en la Institución, aunque en forma resumida, con el fin de situar, dentro de las teorías de estrategias. motivación, comunicación, satisfacción y capacitación, que juegan un papel importante en las nuevas corrientes del comportamiento organizacional.

Se debe tener una actualización constante, de las nuevas corrientes del comportamiento humano y organizacional, para integrarla a los conocimientos en este mundo tan cambiante.

#### **2.2.4 Comportamiento Organizacional.**

Se debe tomar en cuenta al hablar del Comportamiento Organizacional del desempeño o el rendimiento de los individuos en el trabajo y la satisfacción que tiene de ellos.

Según Robbins Stephen (1998:04): **“El Comportamiento Organizacional es el estudio sistemático de los actos y actitudes que la gente muestra en las organizaciones.”** Además estudia los actos y actitudes que adopta el personal dentro de la institución con respecto al medio cambiante en la estructura organizacional.

Según Louis Bergeron-Jean (1983:90): **“Define la actitud como una predisposición que reacciona de manera sistemática favorable o desfavorable ante ciertos aspectos del mundo que nos rodea.”**

Otros aspectos importantes que se deben mencionar en la organización son el ausentismo, la rotación de personal, la productividad y satisfacción laboral, ya que se debe tomar en cuenta el vínculo entre satisfacción y productividad.

Con respecto al ausentismo es difícil para una organización, lograr sus objetivos si los empleados no asisten a sus trabajos ya que el lineamiento del trabajo se interrumpe y no se puede llevar a cabo decisiones importantes. Se ha determinado que la insatisfacción laboral está relacionada con el ausentismo y la rotación del personal. Además se ha determinado que los empleados satisfechos dan una mayor productividad en sus funciones.

El otro aspecto por mencionar es la rotación de personal, ya que da como resultado costos altos en el reclutamiento, selección y entrenamiento, esto entorpece el funcionamiento eficiente de una organización, cuando el personal con conocimiento y experiencia se va y los reemplazos deben encontrarse y prepararse para asumir puestos de responsabilidad.

#### **2.2.5 Clima Laboral y Cultura Organizacional.**

Los estudios de clima incluyen estudios de cultura organizacional, que están orientados hacia las jefaturas y su enfoque es hacia los aspectos estratégicos; o sea, aquellos aspectos básicos de la gestión empresarial.

Se debe buscar crear las condiciones organizacionales y métodos de operación; por medio de los cuales las personas puedan alcanzar con mayor facilidad tanto los objetivos organizacionales como los individuales, ubicando, centralizado la creatividad y el ingenio intelectual y físico de las personas que habitan la organización.

Los temas de clima laboral y cultura organizacional poseen una serie de factores que intervienen en la institución con el fin de situar el Recurso Humano dentro de los factores organizacionales, proceso de comunicación, servicio al cliente y estrategias institucionales.

Los recursos humanos proporcionan las bases y estructura de la Institución, con la creación del plan estratégico, el cumplimiento de este estará fuertemente influido por la cultura corporativa, es decir los conjuntos de supuestos, creencias y formas de pensar y actuar y de reaccionar que caracterizan a la organización y que influyen poderosamente en sus valores, en su forma de operar y en la forma en que la gente se comporta.

El marco que se crea sobre esta base es la propia estructura organizacional, no obstante, no es una cosa estática, está sujeto a cambio, ya que en la estructura formal se desarrollan toda clase de procesos informales.

La comunicación es otro factor importante en el proceso de la organización, ya que los altos jefes necesitan compartir sus convicciones y planes con todos los funcionarios de la institución, adoptando un sistema abierto de alto jerarca, dándoles la oportunidad a sus empleados de compartir más sus ideas y lograr cumplir los objetivos de la institución.

#### **2.2.5.1 Clima Organizacional.**

Los seres humanos están continuamente obligados a adaptarse a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional.

Según Chiavenato (1994:62) puede definirse como clima organizacional: **“al estado de adaptación, el cual se refiere no sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, de estima y de autorrealización”**

La imposibilidad de satisfacer éstas necesidades superiores causa muchos problemas de adaptación, puesto que la satisfacción de ellas depende de otras personas particularmente de aquellas que tienen autoridad y por tanto resulta importante para la administración. La

adaptación, como la inteligencia y las aptitudes, varía de una persona a otra y dentro de un individuo de un momento a otro.

Esto explica el nombre del clima organizacional dado al ambiente existente entre los miembros de la organización, el cuál está íntimamente ligado a la motivación de los empleados. Cuando tienen una gran motivación, se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc.

Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimento para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobre vienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, etc., hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, etc. Característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan a la empresa.

### **Elementos de un clima favorable.**

El clima varía a lo largo de un continuo que va de favorable a neutro y a desfavorable, tanto patrones como empleados anhelan tener un clima más favorable debido a sus beneficios, un mejor desempeño y más satisfacción en el empleo.

Entre los elementos típicos que contribuyen a crear un clima favorable figuran:

Calidad de liderazgo	Recompensas justas
Grado de Confianza	Presiones razonables de empleo
Comunicación ascendente y descendente	Oportunidad
Sentimiento de realizar su trabajo útil	Controles razonables, estructura, burocracia
Responsabilidad	Compromiso del empleado; participación

Al cumplirse esta definición es posible que haya un vínculo entre satisfacción y productividad.

### 2.2.5.2 Cultura Organizacional.

Los estudios de clima incluyen estudios de cultura organizacional, que están orientados hacia las jefaturas y su enfoque es hacia los aspectos estratégicos; o sea, aquellos aspectos básicos de la gestión empresarial.

La cultura organizacional, así como el clima laboral son algo alusivos, intangibles e implícitos, sin embargo toda organización desarrolla una serie de supuestos, sobreentendidos y reglas implícitas que rigen el clima y la cultura en un lugar de trabajo.

Un punto importante en que guarda relación el clima con la cultura, es que ambos factores pueden incidir en el comportamiento del individuo, así como en la motivación y el entorno social de la institución, donde se pueden ver afectadas el espíritu de cordialidad, adaptabilidad y el trabajo en equipo.

Stoner, (1996:198) define la cultura organizacional como: **“...La serie de entendidos importantes como normas, valores, actitudes y creencias, compartidos por los miembros de la organización”**.

Las personas de una misma cultura comparten experiencias, en cambio otras culturas diferentes se desarrollan y viven en condiciones muy distintas, por lo tanto la pertenencia de un individuo a una cultura determinada afecta su entorno. La comunicación es un factor determinante en una cultura, ya que el lenguaje determina no sólo la manera en que una persona se comunica, sino la manera de analizar la naturaleza e interpretar la realidad.

Según Robbins (1991:620) la cultura organizacional es: **“Un sistema de significado común entre los miembros, que distinguen unas organizaciones de otras”**.

En resumen, en cualquier grupo humano se da un conjunto de normas y reglas, de respuesta a los hechos, lo que permite un enfoque unificado a la realidad.

## 2.2.6 Factores Organizacionales.

### 2.2.6.1 Liderazgo.

El liderazgo se puede definir como el proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo, relacionadas con las tareas.

El liderazgo organizacional es el conjunto de las actividades y sobre todo de las comunicaciones interpersonales, por las que un superior en jerarquía influye en el comportamiento de sus subalternos, en el sentido de una realización voluntariamente más eficaz de los objetivos de la organización y del grupo.

Según Stoner,( 1996:514) liderazgo se define como:

**Proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas, se debe tomar en cuenta:**

- 1) Liderazgo involucra a otras personas.**
- 2) El liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y miembros del grupo.**
- 3) Capacidad de influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras.**
- 4) El cuarto es una combinación de los tres primeros factores, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores.**

Se puede mencionar que el liderazgo transformacional es aquel en que los líderes ofrecen a sus colaboradores, consideración y estímulo intelectual individualizado, además de poseer carisma, este tipo de liderazgo hace que sus seguidores vayan más allá de sus intereses personales para alcanzar el bien de la organización y que es capaz de provocar en sus seguidores un efecto de satisfacción y pertenencia en la organización.

El problema que se presenta en la organización, es que no todos los jefes no son líderes y no siempre se dan cuenta de que el mal desempeño de uno de sus funcionarios puede prevenir de un problema personal.

El líder siempre trata de mantener la integridad y cohesión interna, mejora las relaciones interpersonales, mantiene un clima agradable dentro de la organización, satisface las necesidades individuales de los colaboradores y crea un espíritu de equipo.

#### 2.2.6.2 Satisfacción Laboral.

El conjunto de actitudes de los individuos hacia su trabajo produce la satisfacción laboral. Hay una actitud positiva cuando se encuentra satisfecho con el trabajo y negativa cuando se está insatisfecho.

Según Bergeron Louis-Jean (1983:309) menciona la satisfacción laboral como:

**Lo que tengo vs lo que quiere” a) La Equidad: los empleados no están satisfechos con sus condiciones de trabajo cuando perciben que éstas no corresponden a sus contribuciones y a sus esfuerzos, comparado con lo que otros reciben y lo que se hace en otra parte. b) Los valores v.g. lo que los empleados consideran importante porque ven allí un medio de aumentar su bienestar físico y psicológico.**

Cabe destacar que la satisfacción laboral afecta la productividad del empleado ya que el trabajo no sólo es realizar tareas específicas, además existen roces con otro personal, normas y procedimientos, es decir que la satisfacción laboral es la suma de todas esas actividades.

#### 2.2.6.3 Motivación.

Debemos mantener un alto grado de motivación, porque tener personal motivado y comprometido con el clima de la empresa, la gente se siente involucrada, hay confianza y los colaboradores tienen mayor productividad, ya que el personal es la principal herramienta de la producción.

Robbins Stephen P. (1998:168), “...nos define la motivación como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la habilidad del esfuerzo de satisfacer algunas necesidades individuales”.

Una necesidad insatisfecha crea tensión y esto hace que estimule el impulso dentro del individuo. Impulsos generan un comportamiento de búsqueda para encontrar metas particulares que se logran, satisfacen la necesidad y favorecerán la reducción de la tensión.

Bergeron Jean-Louis (1983:69), define la motivación: “... La motivación tienen un impacto muy fuerte sobre la percepción. En cierto sentido el individuo percibe lo que quiere. Es decir que sus necesidades actuales orientan sus escogencias preceptuales”.

Es importante mencionar que existen múltiples enfoques, por lo que resulta muy difícil que una sola teoría sea plenamente satisfactoria, a continuación detallo algunas principales teorías:

Según Robbins, Stephen P.(1998:53-57) menciona acerca de las teorías:

### **Teoría de Maslow :**

**Elaboró una teoría de la motivación con base en el concepto de jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano. A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas ocupan el predominio de su comportamiento.**

**De acuerdo con Maslow las necesidades humanas tienen la siguiente jerarquía:**

- 1. Necesidades fisiológicas: (aire, comida, reposo, abrigo, etc).**
- 2. Necesidades de seguridad: (protección contra el peligro o las privaciones).**
- 3. Necesidades sociales: (amistad, pertenencia a grupos, etc).**
- 4. Necesidades de estima:(reputación, reconocimiento, auto respeto, amor).**
- 5. Necesidades de autorrealización (realización del potencial, utilización plena de los talentos individuales, etc).**

### **Teoría X y Y, creada por Douglas McGregor:**

**Douglas McGregor propuso dos posiciones del ser humano extremadamente opuestas una la teoría X (negativa) y otra (positiva) teoría Y, Gregor establecía de acuerdo con la teoría X, cuatro premisas que todos los gerentes adoptaban.**



- 1. A los empleados les disgusta trabajar por lo que tratarán de evitarlo.**
- 2. Ya que no les gusta trabajar, hay que controlarlos, reprimirlos y amenazarlos.**
- 3. Los empleados buscarán evitar la responsabilidad y buscarán dirección formal siempre que les sea posible.**
- 4. La mayoría de los que trabajan consideran la seguridad ante todo y no muestran una buena motivación.**

**Y la teoría Y:**

- 1. Los empleados ven en el trabajo la manera de descansar.**
- 2. Si los empleados se comprometen con sus objetivos buscaran que ellos mismos se dirijan a través de apoyo de la gerencia.**
- 3. La mayoría de las personas buscan encontrarse con la responsabilidad.**
- 4. El hecho de que no seas parte de los puestos gerenciales no te excluye de tomar decisiones innovadoras que beneficien a la empresa.**

**Teoría de dos factores, Herzberg:**

**Basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado al exterior).**

**Factores higiénicos: condiciones que rodean al individuo cuando trabajan, implican condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa.**

**Factores motivacionales: tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas, y los deberes relacionados con el cargo,**

**producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales.**

**Una necesidad insatisfecha crea tensión y esto hace que estimule el impulso dentro del individuo. Impulsos generan un comportamiento de búsqueda para encontrar metas particulares que se logran, satisfacen la necesidad y favorecerán la reducción de la tensión.**

**Se debe tomar en cuenta la situación que hace que la persona actúe de una forma y no se debe encasillar por las actitudes que adopte en un medio.**

#### 2.2.6.4 Capacitación.

Es difícil imaginar los cambios que se han producido en la vida del hombre en la civilización durante el transcurso del último siglo y medio. Nuestra manera de vivir se ha transformado de una manera increíble y quizá en ningún campo, tanto como en las maneras de ganarse el hombre la vida.

Las nuevas tendencias nos hablan de una constante capacitación para mantener y mejorar el desempeño en el trabajo presente, mientras que los programas de desarrollo pretenden desarrollar capacidades para empleos futuros.

Según Stoner (1996:428) la capacitación se define: **“...como un proceso diseñado para mantener o mejorar el desempeño laboral presente.”**

Stoner (1996:428) define los programas de desarrollo como: **“...procesos diseñados para desarrollar las habilidades necesarias para actividades laborales futuras”.**

La capacitación busca mejorar las habilidades personales como son : conocimientos elementales, técnicos, interpersonal y solución de problemas,

### **Detección de necesidades de capacitación:**

Según Zepeda Herrera Fernando (1999-204) menciona el modelo propuesto por Donald L. Kirkpatrick :

- 1. Se comienza con la detección de necesidades de capacitación, sean o no manifiestas..**
- 2. A partir de la detección, se establecen los objetivos del plan del programa.**
- 3. Los contenidos se derivan de los objetivos, por lo que deberán ser congruentes con éstos.**
- 4. Los instructores podrán ser internos (empleados de la organización) o externos.**
- 5. Los participantes que integren los grupos de capacitación se elegirán de acuerdo con la detección de necesidades, para evitar que se programen cursos innecesarios, lo cual ayuda a evitar gastos.**
- 6. Los cursos se programan exclusivamente en función del número de participantes elegidos, del presupuesto disponible y de las necesidades que se desee satisfacer.**
- 7. Cada tipo de capacitación se realizará en las instalaciones que sean más adecuadas para su éxito.**
- 8. Las ayudas audiovisuales son sólo eso.**
- 9. La impartición debe regularse conforme transcurra.**
- 10. Los resultados de la capacitación han de evaluarse conforme a una metodología clara.**
- 11. Como todo proceso, éste requiere de auditorias para conocer su calidad.**

El desarrollo de una persona comienza desde el momento en que se elige como nuevo ocupante de un puesto, o sea desde la inducción. La bienvenida a la organización es más que un aspecto de mera cortesía y por otra parte expresarles a un empleado nuevo que su presencia en verdad enriquece a la institución.

Otros aspectos que se deben tomar en cuenta a la hora de elegir a los participantes son: invitar a todos los que ocupan un mismo puesto, para que de una vez todos queden bien preparados, extender una invitación abierta para que asistan solamente aquellos que lo deseen, invitar sólo a quienes la detección de necesidades nos sirvió para identificarlos como solicitantes del servicio.

Con estas alternativas se pueden destinar recursos económicos y humanos para ampliar la capacitación hacia más personas o hacia áreas que favorezcan aún más el desarrollo de los empleados.

### **Elección de instalaciones:**

En relación con las instalaciones se deben tomar algunas precauciones: Que se encuentre en un lugar poco ruidoso, que su temperatura sea acorde con los integrantes y el equipo, que las distancias del domicilio y de las áreas de trabajo sea razonable, que se cuente con los servicios necesarios como es el equipo didáctico y instalaciones sanitarias, etc que haya posibilidad de consumir alimentos.

### **Elección del instructor:**

Se deben tomar en cuenta dos tipos de instructores: los internos y externos a la hora de elegir al instructor.

#### *Instructor Interno:*

Mayor identificación de la cultura institucional, mejor conocimiento de los procesos y procedimientos de la empresa, mayor conocimiento de los puestos de trabajo, menor presupuesto en la capacitación.

#### *Instructor Externo:*

Se debe elegir por medio de la Observación, para comparar su desempeño con la capacitación que nosotros deseamos preparar. Otra forma es por recomendaciones de otras personas a quienes han capacitado, o por impresión personal, a través de una entrevista.

### **Evaluación de la capacitación:**

En la evaluación de resultados deben considerarse aspectos generales como son:

1. Si los objetivos del curso se cumplieron.
2. Si le parece de utilidad el curso.
3. Si el instructor estaba bien preparado.

4. Si el horario es adecuado.
5. Cómo le pareció las instalaciones.

Estas preguntas son de suma importancia a la hora de una capacitación, para mejorar día a día los procesos utilizados.

#### 2.2.6.5 SERVICIO AL CLIENTE.

Desde el punto de vista competitivo, imagen y conservación del cliente, el camino por seguir no es otro que brindar un servicio más allá de lo tradicional, a través de un programa estructurado de servicio al cliente.

#### **¿Qué se debe entender por servicio al cliente?**

Todas las actividades que una institución y sus empleados efectúan para satisfacer a sus clientes. Hacer algo fuera de lo común para ellos y tomar decisiones que los beneficie.

Es importante que quienes se dedican a la atención directa del cliente se pongan de su lado y recuerden que sintieron la última vez que visitaron una dependencia, oficina, sitio público, restaurante o comercio y recibieron una atención deficiente.

El buen servicio al cliente es una herramienta de mercadeo y administración. En cuanto al mercadeo le da un importante énfasis pues permite que el cliente sea un promotor de buena propaganda para el negocio y desde el punto de vista de una sana administración, un personal motivado para un adecuado servicio, será definitivamente una persona más productiva.

La organización donde los empleados buscan alcanzar un objetivo único, es una organización exitosa.

#### **Normas para brindar la calidad del servicio:**

El servicio al cliente no es tan intangible como podría pensarse, cada organización tiene sus propios sistemas y normas que pueden mejorarse, por ejemplo: ¿cuántas veces suena un teléfono sin que alguien lo conteste?, o por no estar capacitado transfiera la

llamada y no conteste la consulta. ¿Cuales son los tiempos de resolución de un préstamo, de un ahorro, de las tarjetas de crédito y débito, etc?

Lo que se debe lograr por medio de los factores organizacionales es que el personal conozca sus metas y se identifique con ellas de tal forma que pueda ser evaluado y las normas funcionarán.

El servicio al cliente se desarrolla únicamente con personal competente y calificado. El servicio que se brinda es tan profesional como lo sea el personal que lo ofrezca, si se quiere que la organización sea buena, hay que tener en ella gente buena y capacitada.

### **Imagen Corporativa.**

Una definición común de imagen corporativa consiste en la forma en que diferentes sectores del público, como funcionarios, accionistas, proveedores, entre otros, perciben la institución.

Para profundizar más en este concepto, Luis Tejada (1987:45) crea una definición donde se involucra factores más amplios:

**Imagen puede ser definida de nuevo como el conjunto de atributos de identidad proyectados por una empresa para obtener un reconocimiento y una identificación social y mercado lógica que diferencia a esta empresa de las otras y que le permite extraer efectos positivos de esta singularidad o personalidad corporativa.**

Cabe destacar que la imagen corporativa no es una cuestión de momento, sino que también está influenciada por el conjunto de ideas, objetivos y principios que han identificado y distinguido a la empresa en su pasado, es decir la trayectoria y antecedentes que los públicos han recopilado y conocido a través de los años de contacto con la institución.

## **Selección de personal idónea al Servicio al Cliente.**

La selección que se debe ejercer en el personal de atención al cliente, debe ser profesional, ya que es una tarea directa en la búsqueda de perfiles, más específicos y concretos para afrontar todo tipo de situaciones relacionadas con el cliente.

Según Álvaro de Ansoreano Cao (1996:19) menciona:

**La selección de personal como aquella actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar, con carácter predictivo, las características personales de un conjunto de sujetos a los que denominamos “candidatos” que les diferencian de otros y les hacen más idóneos, más aptos ó más cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas de antemano con requerimientos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional.**

## **Perfil del Personal.**

Se presenta la dificultad, al enfrentarse a la selección del personal, una ocupación específica con el entorno circunstancial.

Según Álvaro de Ansoreano Cao (1996:20) define el perfil de personal como”...es la **definición precisa de un conjunto de características y requerimientos que debe cumplir en la medida de lo posible, el candidato idóneo para el puesto”.**

Se debe aplicar métodos, técnicas y barreras objetivas para lograr identificar con el mayor acierto al conjunto de candidatos ideales, que hemos definido con precisión, para evitar que se elimine personal de alto desempeño.

### **2.2.6.6 Proceso De Comunicación.**

Las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Sí esta no existe, los empleados no pueden saber lo que se están haciendo sus compañeros de trabajo, los administradores no pueden recibir información y los supervisores no pueden dar instrucciones.

Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y promueve la satisfacción en el trabajo. Los empleados conocen mejor su trabajo y se sienten más comprometidos con él.

Robbins (1998:312) define la comunicación: “...como los pasos entre la fuente y el receptor que dan como resultado la transferencia y el entendimiento del significado”.

La comunicación efectiva es muy importante, ya que representa los procesos administrativos de la planificación, la organización, la dirección y el control, además las personas transmiten sus mensajes.

La comunicación franca y efectiva, puede ser un valor importantísimo para una organización

### **Barreras de la Comunicación.**

Hay obstáculos que actúan como barreras de la comunicación y pueden anular el mensaje, filtrar y excluir una parte de él o darle un significado incorrecto.

Robbins (1998) menciona seis barreras de comunicación:

- 1. Filtrado: Se refiere a la manipulación deliberada de la información.**
- 2. Percepción selectiva: El receptor ve y oye de manera selectiva, basado en sus necesidades, motivaciones, experiencias, antecedentes y otras características personales.**
- 3. Estilo de género: Los hombres subrayan en status y las mujeres establecen vínculos.**
- 4. Emociones. El estado del ánimo del receptor a la hora de acoger el mensaje influirá en su interpretación.**
- 5. Lenguaje: Las palabras significan diferentes cosas para personas distintas.**
- 6. Claves no verbales: la comunicación no verbal es un medio importante de transmitir el mensaje y casi siempre lo acompaña la comunicación oral.**

Muchos de esos obstáculos se pueden superar usando un lenguaje sencillo y directo, evitando las distracciones, teniendo conciencia de las emociones y la conducta no verbal de uno, siendo honrado y confiable. También es útil propiciar la retroalimentación y confirmar el mensaje de uno.



## Canales formales de la Comunicación.

Definición según Stoner (1996:584): “...Un canal formal de comunicación es el medio de comunicación respaldado por los gerentes y controlado por ellos”.

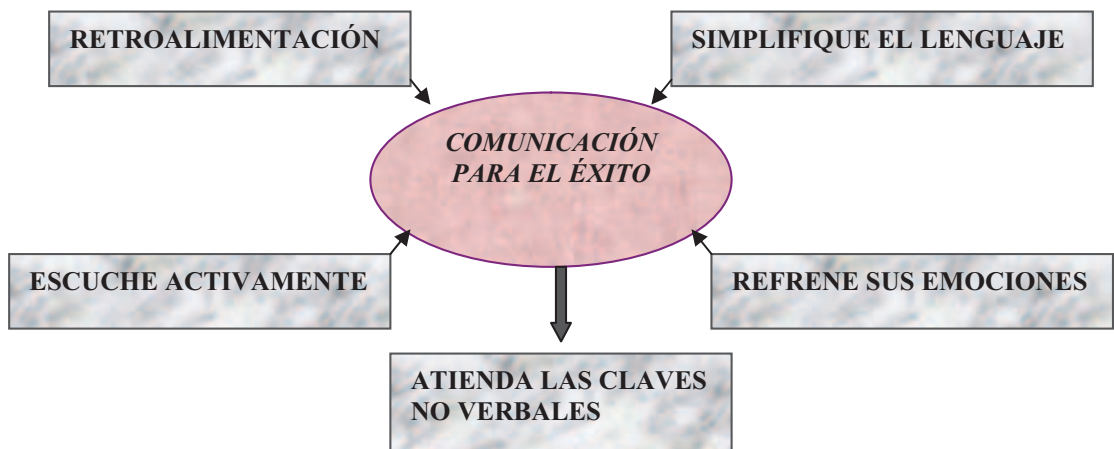
Los canales formales influyen en la efectividad de la comunicación, conforme las organizaciones van desarrollándose y creciendo, además inhiben el libre flujo de información entre los niveles de la organización.

## Existen dos tipos de información vertical y horizontal.

**Vertical:** toda la comunicación que sube y baja por la cadena de mando.

**Horizontal e informal:** comunicación entre los departamentos de una organización que por lo general sigue el flujo de trabajo y no la cadena de mando, coordina y resuelve problemas.

## Comunicación exitosa.



#### 2.2.6.7 Estrategias Organizacionales.

En todas las organizaciones, deben existir planes estratégicos, ya que si la cultura es congruente con la estrategia, es fácil adaptarla a los empleados, clientes y accionistas; y se garantiza que conforme se vaya cambiando la cultura, cambie la estrategia para actuar eficiente y eficaz en este mundo cambiante.

Para implantar una estrategia debemos tener presente las políticas y procedimientos para obtener un compromiso mayor con los funcionarios, tomando en cuenta los objetivos anuales.

Según Certo, Samuel C y Peter J. Paúl (1997:06) definen la estrategia como:

**La pauta que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en un todo coherente. Sugiere también que la estrategia ayuda a la empresa a asignar sus recursos, a sacar provecho de sus potencialidades relativas y a mitigar sus debilidades, a explotar los cambios que se proyectan en el ambiente y a neutralizar las posibles iniciativas de sus competidores.**

Con respecto a esta definición las organizaciones establecen con claridad su dirección, conocen sus potencialidades y debilidades ante procesos de cambio a los que enfrentan hoy todas las empresas.

#### **Toma de decisiones.**

El tiempo y las relaciones humanas son elementos fundamentales del proceso de toma de decisiones ya que pueden traer consecuencias en un futuro.

Stoner define (1996:260) “...La toma de decisiones es el proceso para identificar y seleccionar un curso de acción para resolver un problema específico”.

## **Productividad.**

Lo más importante en la productividad, es elegir a la persona productiva analizando factores como el éxito, los intereses y capacidades de la persona. Además con la capacitación que se le brinde al funcionario se obtendrá una mayor eficiencia y un aumento significativo de trabajo.

Debemos tener un personal altamente motivado y comprometido con la institución para lograr una mayor productividad.

Una organización es productiva si logra sus metas y si lo hace al menor costo, ya que la productividad implica el entendimiento tanto de la eficacia como de la eficiencia.

Una empresa es eficaz cuando logra sus metas, pero la productividad depende de lograr esas metas en forma eficiente. Entre las medidas de la eficiencia se encuentran el rendimiento sobre la inversión, la producción por hora laboral, etc.

Uno de los mayores intereses del Comportamiento Organizacional, es la productividad, ya que influye en la eficiencia y eficacia de los individuos de los grupos y de toda la organización.

# **CAPÍTULO III**

## **MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 METODOLOGÍA.**

Conjunto de procedimientos sistemáticamente diseñados para lograr un objetivo. Estrategias (conjuntos y secuencias de procedimientos) que han sido diseñados para la obtención de datos (información). Se puede considerar como la descripción de la naturaleza del diseño de investigación del plan de muestreo y los procedimientos de recolección y análisis de la información.

### **3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN.**

#### 3.2.1 Investigación exploratoria.

Avanzar en el conocimiento de un fenómeno, reunir información, etc, cuyo objeto es la formulación del problema, que posibilite una investigación más precisa o el desarrollo de una hipótesis, o sea, es usado en áreas o disciplinas. Otras funciones de los estudios exploratorios son formular problemas, con el objeto de posibilitar posteriormente una investigación más precisa o el desarrollo de una hipótesis, aumentar la familiaridad del investigador con el fenómeno que desea investigar por medio de un estudio más consecuente y mejor estructurado; aclarar conceptos, establecer preferencias para posteriores investigaciones.

Según, Bernal T César Augusto (2000:112), define la investigación exploratoria, **“...Cuando el investigador se plantea como objetivos estudiar el porque de las cosas, hechos, fenómenos o situaciones.”**

La investigación exploratoria es necesaria para obtener la experiencia que será útil para formular hipótesis relevantes para una investigación mas definida (o un diseño explicativo). Desde este punto de vista, el sistema de investigación debe ser flexible, lo cual permita considerar numerosos aspectos de un fenómeno.

El método de investigación exploratorio se utilizó en este trabajo en el capítulo I para realizar exploración bibliográfica que fue necesaria para el desarrollo del marco teórico.

### 3.2.2 Investigación descriptiva.

Es más específica y organizada, este tipo de información se debe someter a una crítica para ver la validez de las mismas. Se debe leer literatura actual (documentos históricos de la información que pueden orientar en el problema a investigar).

Con respecto a este párrafo Ader Egg (1986:8) menciona:

**La investigación descriptiva se caracteriza por la aplicación de instrumentos de investigación como: entrevistas, cuestionarios, encuestas de opinión, test, pruebas, etc. Según sea el caso del objeto de estudio. Además el uso frecuente de referencias bibliográficas. Lo anterior en continuo proceso hasta el logro de los objetivos propuestos.**

El método de investigación descriptiva se aplicó en el capítulo II. Es aquí donde se define cuál es la población, la muestra, el instrumentos de evaluación, recopilación de información. Además en la investigación descriptiva para completar su proceso, se debe tomar en cuenta la organización y análisis de los datos, con los cuales se llegó a la conclusión.

### 3.2.3 Investigación Aplicada.

La investigación aplicada busca el conocer para hacer, para actuar (modificar, mantener, reformar o cambiar radicalmente, algún aspecto de la realidad social). Existe una relación casual entre variables; se busca conocer las causas que provocan el problema; presenta una hipótesis de relación casual, una determinada característica (CAUSA) y (EFECTO).

La respuesta se ubica dentro de la lógica de las explicaciones científicas, a través de teorías organizadas de manera tal que dan cumplimiento a la condición doble de verificación lógica y empírica.

El fin es analizar lo que han escrito otros autores con relación al problema que nos interesa investigar. Es importante ver como lo han resuelto, a qué conclusión han llegado, como han definido sus conceptos y determinado sus observaciones.

Este tipo de investigación se aplica en el capítulo de análisis e información, al establecer conclusiones y recomendaciones y plantear la propuesta.

### **3.3 SUJETOS DE INFORMACIÓN.**

Los sujetos de información son todas las personas que proporcionan datos relacionados con el tema, es en ellos donde se centra la investigación y serán la base para desarrollarla.

Los sujetos de información utilizados con respecto a la investigación son los funcionarios de la Caja de A.N.D.E, relacionados con el Servicio al Cliente.

### **3.4 POBLACIÓN.**

Parte de la población seleccionada de acuerdo con un plan, que se observa con el propósito de obtener conclusiones y hacer distinciones relativas a la población de la cual es parte de la muestra escogida. En la investigación de mercados la muestra más común está compuesta por los individuos (Sub-conjunto de la población)

En esta investigación se escogerá a estudio, solamente los funcionarios relacionados con la atención al cliente, así como jefes inmediatos.

Nº10 Jefaturas Inmediatas.

Nº 100 funcionarios están en contacto directo con el cliente.

Nº120 accionistas de la caja de ANDE.

Total de la población: Se le aplicará una encuesta a cien funcionarios y otra encuesta dirigida a diez jefaturas inmediatas. Además se aplicó una encuesta dirigida a accionistas activos y pensionados de la Caja de ANDE.

### **3.5 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD.**

#### ***VALIDEZ:***

Importante cualidad de los instrumentos de evaluación. Grado en que un instrumento logra medir lo que queremos medir con él, es decir, hasta que punto mide efectivamente lo que nos proponemos que mida.

Para que un instrumento sea válido, tiene que ser confiable. Sin embargo, podría ser confiable sin ser válido; es decir, podría ser muy certero, muy estable como mensurador pero no está midiendo lo que queríamos medir.

#### ***CONFIABILIDAD:***

Es la exactitud o precisión de un instrumento de medición, se relaciona con la capacidad de entregarnos medidas certeras, es decir medidas que se acerquen con precisión o que se identifiquen con la “verdadera medida” de cada sujeto o unidad estadística que se está midiendo.

Por otra parte, no es posible saber cuál es esa “verdadera medida”, lo que habitualmente hacemos es llegar a “evaluar indirectamente la confiabilidad”, estimando el grado de “estabilidad” del instrumento.

Las técnicas empleadas en esta investigación son válidas y confiables debido al grado de conocimiento y experiencia de las personas consultadas y que la muestra abarcó a todas las personas involucradas con la atención al cliente en la Caja de Ahorro y Préstamo de la A.N.D.E.

### **3.6 FUENTES DE INFORMACIÓN.**



### **Fuentes Primarias:**

En el caso de la fuente primaria puede suceder que una cierta estadística, haya sido reparada, pero no publicada, y se suministre a los interesados. En este caso la Institución misma se convierte en primaria.

Las fuentes primarias de información fueron el cuestionario y la entrevista, además de la observación realizada en las áreas de Servicio al Cliente de la Caja de A.N.D.E.

### **Fuente Secundaria:**

La fuente secundaria es cualquier publicación que contenga información recogida por otras fuentes.

Se consideraron fuentes secundarias como libros de Comportamiento Organizacional, Administración de Recursos Humanos, Mercadotecnia, etc. Además se consultó documentación existente dentro de la institución como lo son el Acta Constitutiva, Memorias Anuales y otros.

## **3.7 INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN.**

Intentan “medir”, capacidades, rasgos, actitudes de sujetos o cualquier otro aspecto de las unidades estadísticas.

### **3.7.1 CUESTIONARIO.**

Los cuestionarios, denominados a veces también cédulas, consiste en formas impresas en las cuales los sujetos proporcionan información escrita al investigador.

Según Hernández Sampieri (1994:285) nos informa:

**Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables. El contenido de las preguntas de un cuestionario puede ser tan variado como los aspectos que se midan a través de este.**

El cuestionario está muy relacionado con la entrevista, pero no la supone necesariamente. En la entrevista, las preguntas son formuladas verbalmente y se necesita el entrevistador.

En el cuestionario, las preguntas son formuladas por escrito y no necesariamente se requiere la presencia del entrevistador, ayudando a proporcionar información acerca de las percepciones de una persona, sus creencias, sentimientos, motivaciones, anticipaciones o planes futuros y sobre la conducta pasada o privada, imposibles de observar.

Es importante tener en cuenta que para la elaboración del cuestionario, éste no puede ser muy corto, porque se pierde información y si resulta muy largo es muy tedioso para responder. El tamaño depende del número de variables que deseamos medir.

Se aplicó un cuestionario a cien colaboradores, relacionados directamente con la atención al cliente en la Caja de Ahorro y Préstamo de la A.N.D.E.

### 3.7.2 ENTREVISTA.

La entrevista es la técnica de recoger datos, que implican una pauta de interacción verbal, inmediata y personal entre entrevistador y entrevistado.

**Existen tres tipos de entrevista.**

### 3.8 ESTANDARIZADA Y CUESTIONARIO.

Se habla de entrevista estandarizada en caso que el cuestionario se aplica por un entrevistador, que leerá las preguntas al entrevistado.

### ALCANCES Y LIMITACIONES.

#### *ALCANCES:*

Este estudio abarcó todas las áreas en donde se encuentra involucrada la atención al cliente, de forma directa o indirecta.

**Departamento Financiero.**

Área de Tarjetas.

Área de Pólizas.

Unidad Préstamos Personales.

Unidad de Ahorros.

Unidad de Vivienda.

Área de Cajas.

Área de Servicio al Cliente (Call Center).

Unidad de Control de Crédito.

**Departamento Administrativo.**

Unidad de Secretaría.

Área de Seguridad.

**CAPÍTULO IV**  
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**  
**DE LOS RESULTADOS**

### Cuadro # 1

Distribución por grupos de sexo y edad de los(as) funcionarios(as) de la Caja de A.N.D.E por jefaturas y áreas y/o unidades (2003).

Indicador	Funcionarios				
	Jefaturas		Departamentos		
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %	
Sexo	Masculino	4	40%	37	37%
	Femenino	6	60%	63	63%
Edades.	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %	
Menos de 20 años.	--	--	1	1%	
De 21 a 30 años.	1	10%	47	47%	
De 31 a 40 años.	5	50%	38	38%	
De 41 a 50 años.	4	40%	12	12%	
Más de 50 años.	--	--	2	2%	

Fuente: Ítemes # 1 y # 2. Cuestionario # 1, dirigido a jefes y Cuestionario # 2, dirigido a empleados(as) por departamento.

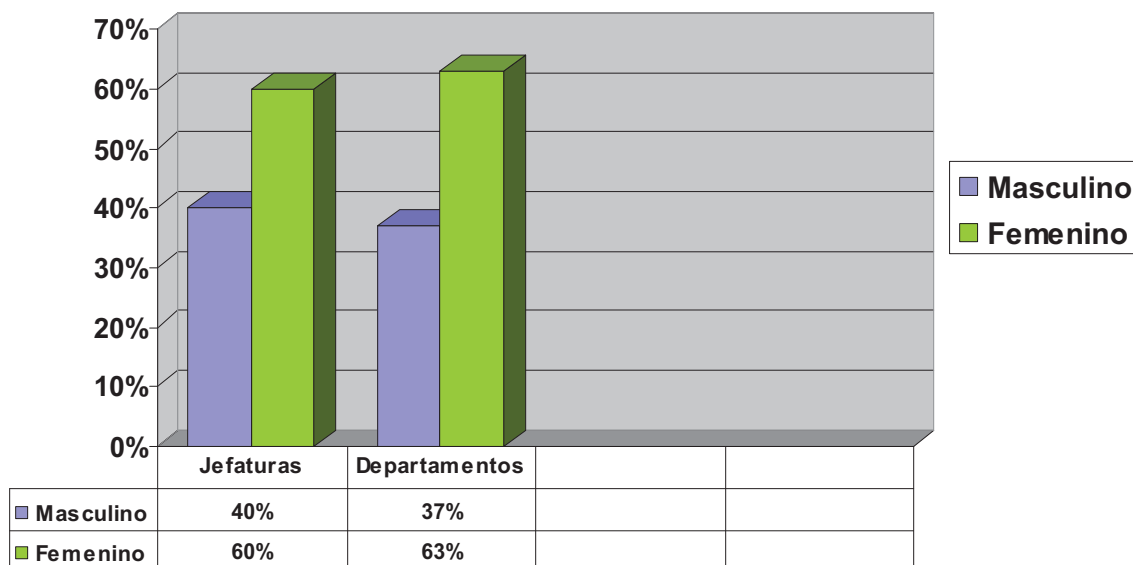
#### **4.1 ANÁLISIS INTERPRETATIVO.**

Se determina que en un promedio del 39%, los(as) funcionarios, tanto de jefatura como de departamentos de la Caja de A.N.D.E, son del sexo masculino y en un 61%, del sexo femenino. Lo anterior, llama la atención, pero guarda relación con las características personales, de formación profesional y del área de especialización departamental, que en casi todas las instituciones o entidades de esta naturaleza (bancos, cooperativas de ahorro y crédito, financieras, etc), requieren la contratación de personal femenino, en los que no median aspectos discriminatorios ni sexistas, sino profesionales.

En relación con la distribución por edades, se determina que en 47%, los(as) funcionarios(as) por departamentos, tienen entre 21 y 30 años y un 38% entre 31 y 40, lo que evidencia un equilibrio en el que se combinan juventud y madurez, arrojando un balance muy positivo para la institución. Lo anterior se complementa con el hecho que en un 50%, las jefaturas son encabezadas por funcionarios(as) con edades comprendidas entre los 31 y los 40 años, y en un 40%, por personas entre los 41 y los 50 años. En síntesis, el balance es por grupos de sexo y edad, lo que resulta idóneo para las necesidades e intereses de la Caja de A.N.D.E.

**Gráfico # 1- A**

Distribución por grupos de sexo y edad de los(as) funcionarios(as) de la Caja de A.N.D.E por jefaturas y departamentos (2003).

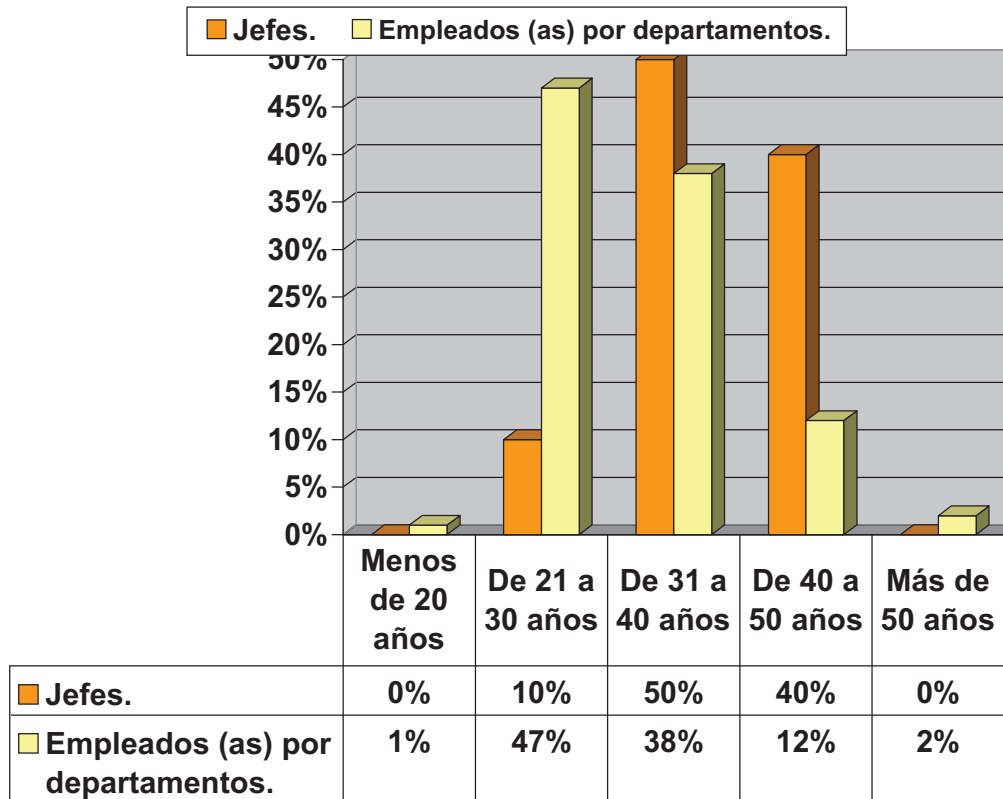


Sexo de los(as) funcionarios(as).

Fuente: Item # 1. Cuestionario # 1 (dirigido a jefes) y Cuestionario # 2, dirigido a empleados(as) por departamentos.

**Gráfico # 1- B**

Distribución por grupos de sexo y edad de los(as) funcionarios(as) de la Caja de A.N.D.E por jefaturas y departamentos (2003).



Grupos de edad de los(as) funcionarios(as).



Fuente: Item # 2. Cuestionario # 1, dirigido a jefes y Cuestionario # 2, dirigido a empleados(as) por departamento.

### Cuadro # 2

Nivel académico de los(as) funcionarios(as) de la Caja de A.N.D.E, por jefaturas y departamentos (2003).

Nivel Académico	Jefes				Empleados(as) por Departamentos.			
	Completos		Incompletos		Completos		Incompletos	
	F.A.	F.R.%	F.A.	F.R.%	F.A.	F.R.%	F.A.	F.R.%
Estudios Primarios.	10	100%	--	--	94	94%	6	6%
Estudios Secundarios.	10	100%	--	--	91	91%	9	9%
Estudios Técnicos.	1	10%	1	10%	40	40%	8	8%
Estudios Universitarios.	5	50%	3	30%	22	22%	38	38%

Simbología: F.A. = Frecuencia Absoluta      F.R.% = Frecuencia Relativa

Fuente: Cuestionario # 1 (dirigido a jefes unidad y/o área). Item #3 y Cuestionario # 2 (dirigido a empleados(as) por departamentos). Item # 3.

## **4.2 ANÁLISIS INTERPRETATIVO.**

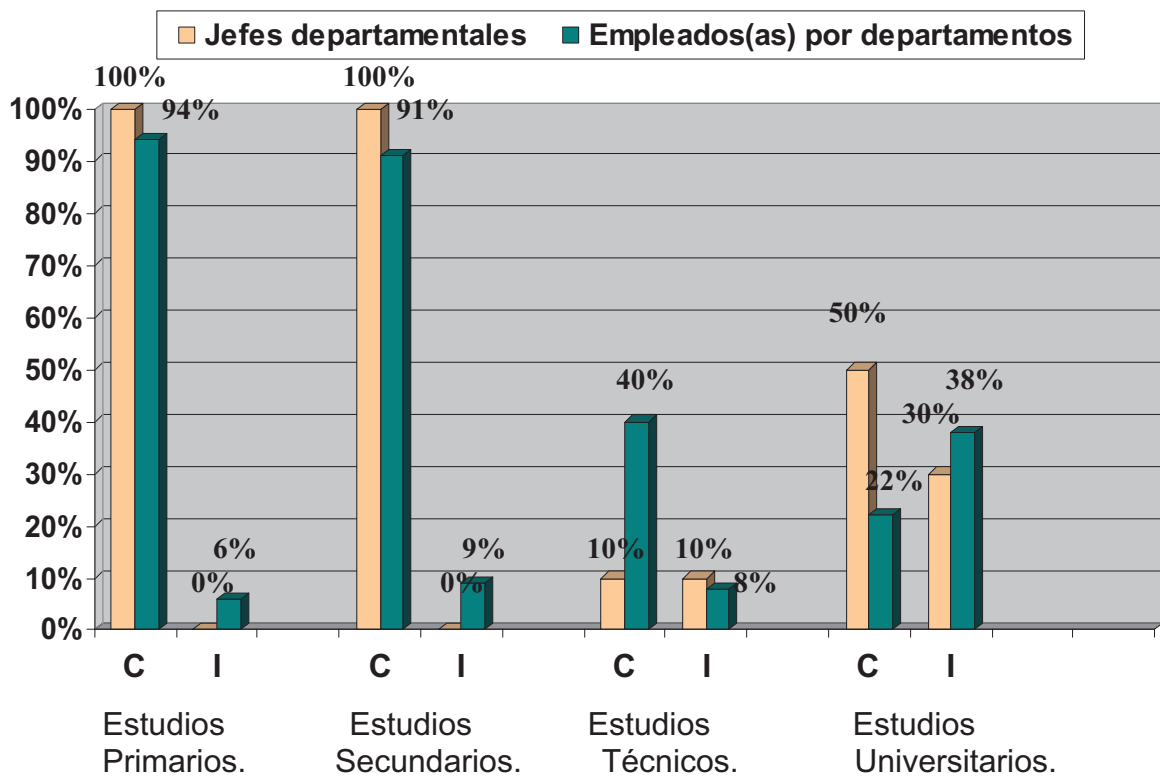
En un 100%, quienes ostentan cargos de jefatura, concluyó en forma completa sus estudios primarios y secundarios, en tanto que en un 50% culminó estudios universitarios en contraposición a un 30%, que los dejó incompletos. Por su parte, un 10% de los(as) jefes concluyeron estudios técnicos, mientras un 10%, los inició pero no los finalizó.

Obviamente la fortaleza en las jefaturas radica en el hecho, que un 80% tuvo acceso a estudios de tipo universitario (50%, los concluyó y 30%, no), lo que va acorde con el rango que ostentan y reforzado por el hecho que existe un 20% de los(as) jefes, que cursó estudios técnicos. Por lo anterior, su perfil profesional se ve favorecido, e implica en cierta forma, una mejor y deseable preparación, para desenvolverse con propiedad.

En el caso de los(as) empleados(as) por departamentos, se establece que en un 94%, concluyó sus estudios primarios y en un 91%, los secundarios. En el caso de los estudios técnicos, el 40% los concluyó (un 8%, no) y a nivel universitario, un 22%, los completó y un 38%, no. En particular, se tiene un indicador muy positivo: en un 60%, estos(as) funcionarios(as) ha tenido acceso a la universidad, lo que eleva favorablemente el que la institución (Caja de A.N.D.E) cuente con personal debidamente formado y capacitado, lo que en parte garantiza, que sus funciones las ejecuten con mayor propiedad y por ende, profesionalismo.

**Gráfico # 2**

Nivel académico de los(as) funcionarios(as) de la Caja de A.N.D.E, por jefaturas y departamentos (2003).



Simbología: C = Completo I = Incompleto

Fuente: Cuestionario # 1 (dirigido a jefes unidad y/o área). Item #3 y Cuestionario # 2 (dirigido a empleados(as) por departamentos). Item # 3.

### Cuadro # 3

Distribución por estado civil y años de servicio de los(as) funcionarios(as) de la Caja de A.N.D.E, por jefaturas y departamentos (2003).

Indicadores	Jefaturas		Empleados(as) por departamento	
	F.A.	F.R.%	F.A.	F.R.%
<b>Estado civil:</b>				
Casado.	9	90%	45	45%
Soltero.	1	10%	45	45%
Divorciado.	--	--	9	9%
Unión Libre.	--	--	1	1%
<b>Años de Servicio</b>				
Menos de 1 año.	--	--	13	13%
De 1 a 5 años.	--	--	28	28%
Más de 5 años.	10	100%	59	59%

Simbología: F.A. = Frecuencia Absoluta      F.R.% = Frecuencia Relativa

Fuente: Cuestionario # 1, dirigido a jefes de unidad y/o área. Ítemes # 4 y # 5. y Cuestionario # 2, dirigido a empleados(as) departamentales. Ítemes # 4 y # 5.

#### **4.4 ANÁLISIS INTERPRETATIVO.**

En este cuadro se determina que en un 90%, los jefes y en un 45%, los(as) empleados(as) por departamentos, está casado y que el 10% de los(as) jefes, está soltero y el 45% de los(as) empleados(as) también ostentan esta condición civil. En ambos casos resulta positivo, para ambos grupos tener estabilidad en este sentido, pues se presume que al estar en ella, en el marco del libre albedrío y por convicción propia, esto les genera estabilidad emocional, aunada a la económica – laboral que ya poseen. De igual forma para el 45%, de los(as) empleados(as) departamentales que está soltero.

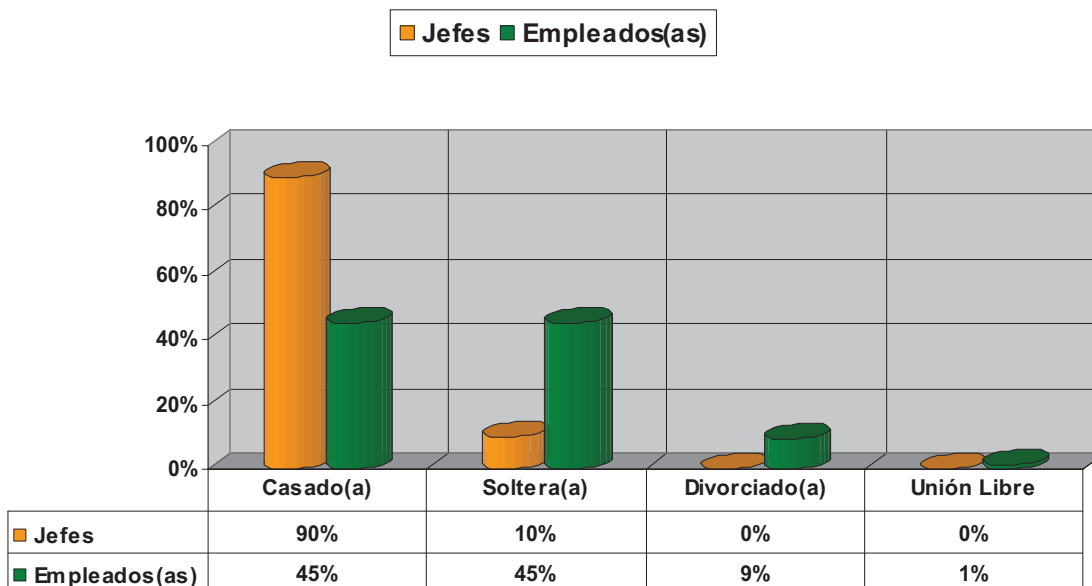
El grupo de divorciados(as) de un 9% y el de unión libre en un 1%, no son tan representativos.

Acerca de los años de servicio, no extraña el hecho que en un 100%, los(as) jefes tenga más de cinco años de laborar en la institución. Además, en puestos de este tipo, se requieren funcionarios(as) con amplia experiencia, reconocimiento, preparación y liderazgo, que se obtienen con el paso de los años.

Por su parte, en un 59%, los(as) empleados(as) por departamentos tienen más de cinco años de servicio, lo que les implica en cierta forma, estabilidad laboral, unido a un 28%, que funge en la Institución entre un año y los cinco. Existe una excelente combinación entre experiencia y renovación en los departamentos, lo que produce un nivel óptimo de equilibrio para la entidad.

**Gráfico # 3 - A**

Distribución por estado civil de los(as) jefes y los(as) empleados(as) que laboran en la Caja de A.N.D.E (2003).

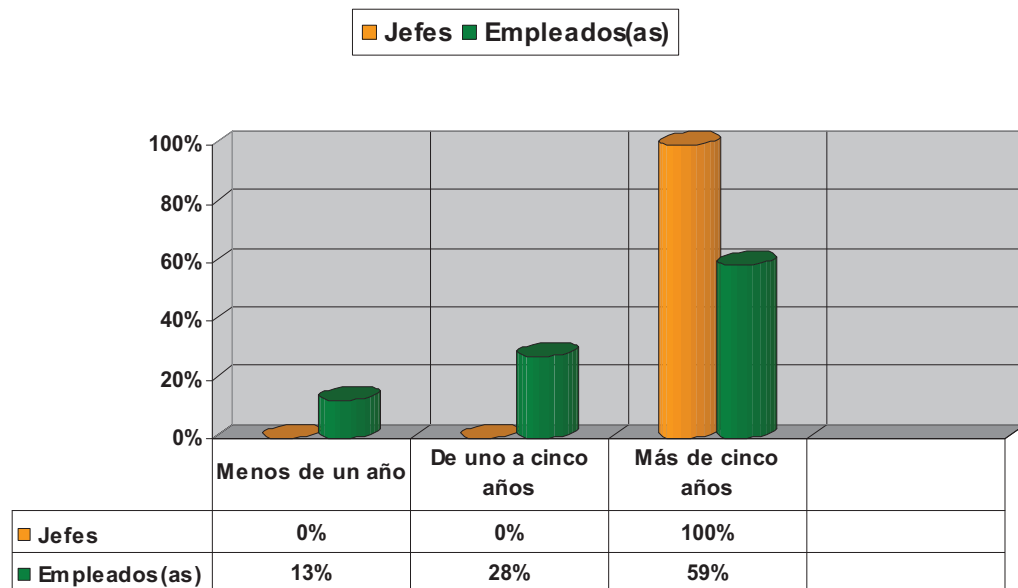


Estado civil.

Fuente: Cuestionario # 1 (dirigido a jefes de unidad y/o área) y Cuestionario # 2 (dirigido a empleado(as) departamentales). Item # 5.

### Gráfico # 3 - B

Distribución por años de servicio de los(as) jefes y de los(as) empleados(as) que laboran en la Caja de A.N.D.E (2003).



Años de servicio

Fuente: Cuestionario # 1 (dirigido a jefes) y Cuestionario # 2 (dirigido a empleados(as) departamentales).

**Cuadro # 4**

Aspectos sobre el comportamiento organizacional desde la perspectiva de los(as) jefes de la Caja de A.N.D.E (2003).

Opiniones	Sí		NO	
	F.A.	F.R.%	F.A.	F.R.%
¿Sabe en qué consiste el comportamiento organizacional?	8	80%	2	20%
¿Indica claramente a sus empleados(as) lo que espera de ellos(as)?	9	90%	1	10%
¿Se preocupa por el bienestar y necesidades de sus empleados(as)?	9	90%	1	10%
¿Controla el rendimiento de sus empleados(as)?	10	100%	--	--
¿Estimula a sus empleados a que trabajen duro y den lo mejor de sí mismos?	9	90%	1	10%



Simbología: F.A. = Frecuencia Absoluta      F.R.% = Frecuencia Relativa

Fuente: Cuestionario # 1. Dirigido a jefes de la Caja de A.N.D.E. Items # 1, # 2, # 3, # 4 y # 5. Segunda Parte.

#### **4.5 ANÁLISIS INTERPRETATIVO.**

Entre los aspectos relevantes del Comportamiento Organizacional de la Caja de A.N.D.E, se establece que en un 80%, los(as) jefes de unidad y/o área de la entidad, conoce en qué consiste éste, lo que resulta muy positivo, por el hecho que implica que han de tener claras la misión y visión de la Caja de A.N.D.E, sus objetivos, metas y propósitos. Sí sorprende que en un 20%, los(as) jefes, desconozca este término tan vital en la conformación, consolidación y funcionamiento de la institución, pues pone en entredicho el por qué, ostentan un cargo tan relevante.

En cuanto a si los(as) jefes indican claramente a sus subalternos(as), lo que esperan de ellos(as), se determina que en un 90%, sí lo hace, lo que es un factor favorable, pues esta actitud fomenta la comunicación y el entendimiento en aras de lograr un buen desempeño de ellos(as).

De igual forma, un 90% de los(as) jefes, se preocupa por el bienestar y las necesidades de sus empleados(as), pues desde el punto de vista humano, refleja de su parte sensibilidad y comprensión para con ellos(as), lo que repercutirá favorablemente en el desempeño de los(as) mismos(as). Las relaciones humanas se fortalecen y desde las jefaturas se logran mejores resultados cuando existe una relación armónica entre el jefe y el subalterno.

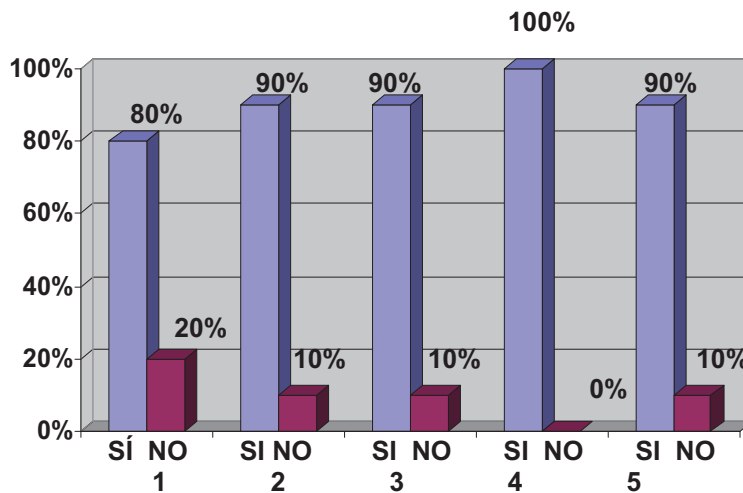
En un 90%, también, se establece que los(as) jefes, estimulan a sus subalternos a que trabajen duro y a que den lo mejor de sí mismos(as), lo que es loable y favorece la superación y el compromiso profesional y personal. Un jefe que motiva y estimula, obtiene el respeto y la admiración y genera en los(as) empleados(as) positivismo.

En otros términos, en un 100%, se determina que los(as) jefes de la Caja de A.N.D.E, ejercen control sobre el rendimiento de sus empleados(as), lo que resulta lógico y necesario, pues la evolución y la supervisión, son mecanismos sanos para calificar o cuantificar lo que ellos(as) hacen, en función de los propósitos, objetivos y metas

propuestas para la institución de cara a su misión, visión y servicios que presta a los usuarios cotidianamente.

**Gráfico # 4**

Aspectos sobre el comportamiento organizacional desde la perspectiva de los(as) jefes de la Caja de A.N.D.E (2003).



1. Saben qué es comportamiento organizacional?
2. Indican a los(as) empleados(as) lo que esperan de ellos(as)?
3. Se preocupan por el bienestar y necesidades de sus empleados(as)?
4. Controlan el rendimiento de sus empleados(as)?
5. Estimulan a los(as) empleados(as) a trabajar duro y a dar lo mejor de sí mismos(as)?

Fuente: Cuestionario # 1. Dirigido a jefes de la Caja de A.N.D.E. Items # 1, # 2, # 3, # 4 y # 5. Segunda Parte.

**Cuadro # 5**

Aspectos sobre la comunicación en el marco del comportamiento organizacional desde la perspectiva de los(as) jefes de la Caja de A.N.D.E (2003).

Opiniones	SÍ		NO	
	F.A.	F.R.%	F.A.	F.R.%
¿Trata de resolver los problemas y conflictos que puedan surgir entre sus subalternos?	10	100%	--	--
¿Trata de crear un “espíritu de equipo” o un sentimiento de grupo en su departamento?	10	100%	--	--
¿Cuando enfrenta un problema del área conversa con sus subalternos?	10	100%	--	--
¿Invita a los empleados a participar en las decisiones que les conciernen?	6	60%	4	40%

Simbología: F.A. = Frecuencia Absoluta      F.R.% = Frecuencia Relativa

Fuente: Cuestionario # 1. Dirigido a jefes de unidad y/o área de la Caja de A.N.D.E. Ítemes # 8, # 9, # 10 y # 11. Segunda Parte.

#### **4.6 ANÁLISIS INTERPRETATIVO.**

En este cuadro se aprecia que en un 100%, los(as) jefes de unidad y/o área, desde su perspectiva personal, propicia una comunicación fluida y abierta en la que tratan de resolver los problemas y conflictos entre sus empleados(as) de área. Esta actitud favorece la armonía, la humildad, la capacidad de reconocer y enmendar errores en el plano humano o personal y en el laboral o técnico. Como mediadores(as) y líderes propician acciones que reflejen en ellos(as), la madurez para solventar diferencias, redundando en la buena marcha de cada departamento y por ende, de la institución en general.

En la misma línea y porcentaje (100%), los(as) jefes tratan en la medida de lo posible de crear un “espíritu de equipo” o un “sentimiento de grupo”, en cada uno de sus departamentos. Lo anterior provoca en todos(as) un efecto de pertenencia y unidad en los que la comunicación y la camaradería se fortalecen. Nace y aflora el trabajo conjunto y tesonero, el logro armonioso de los objetivos, metas y propósitos de cada área, como un subtodo, beneficiando la institución y la calidad de los servicios que prestan a los usuarios.

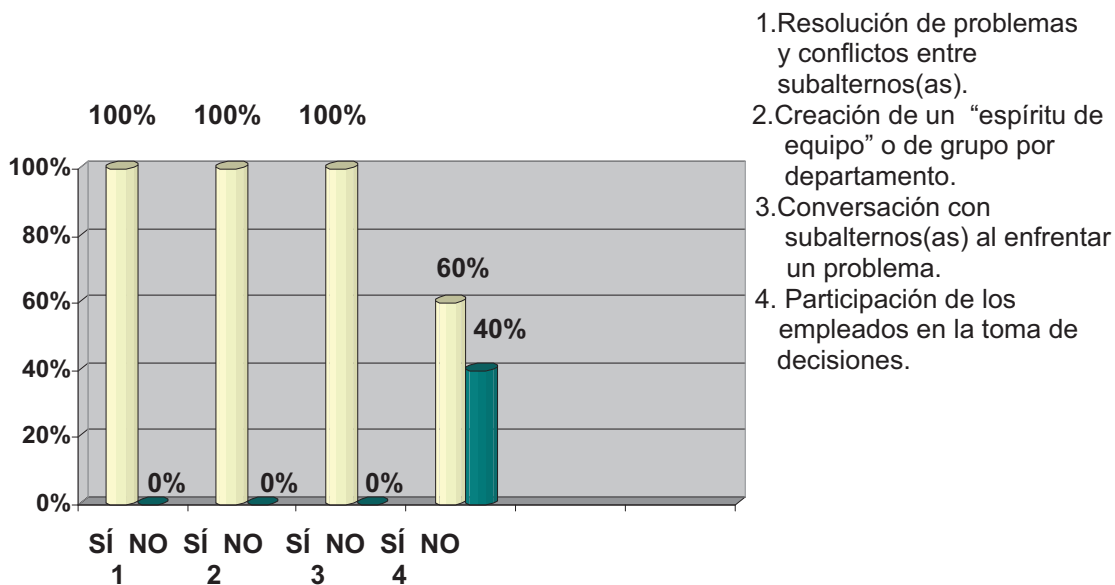
No es de extrañar, que en un 100%, los jefes, conversen con sus empleados(as) cuando enfrentan un problema en sus áreas. Nuevamente esta actitud y accionar, permite aclarar situaciones, limar asperezas, establecer ámbitos de competencia de cada cual, entre otros, favoreciendo la comunicación armónica, en el momento mismo que surgen problemas, diferencias, conflictos o malentendidos, lo que aclara el panorama y el comportamiento organizacional de los(as) subalternos(as), dentro del engranaje departamental e institucional.

En relación con el hecho que los(as) jefes participen con sus subalternos(as) en las decisiones que les conciernen a éstos(as) últimos(as), se indica que en un 60%, sí los invita o les toman parecer y que en un 40%, no les consulta en el momento de tomarlas. Lo anterior, resulta lógico por cuanto dentro del proceso de comunicación y en particular, el de la toma de decisiones, no siempre un(a) jefe debe ni puede consultar a sus empleados(as), porque los mismos, son de carácter técnico (en su mayoría); personales; que emanan de mandos o jerarquías superiores, en las que priva el criterio autónomo y de competencia y

responsabilidad de cada cual como jefe. No se puede estar pidiendo opiniones de aprobación o desaprobación en cada cosa que se haga, en cada departamento o en la institución en general: se produciría un caos.

### Gráfico # 5

Aspectos sobre la comunicación en el marco del comportamiento organizacional desde la perspectiva de los(as) jefes de la Caja de A.N.D.E (2003).



Fuente: Cuestionario # 1. Dirigido a jefes en la Caja de A.N.D.E. Ítemes # 8, # 9, # 10 y # 11. Segunda Parte.

### Cuadro # 6

Frecuencia con la que los(as) jefes convocan a sus subalternos(as) a una reunión de área (2003).

Frecuencia de las convocatorias a reunión.	F.A.	F.R.%
Una vez a la semana.	5	50%
Una vez al mes.	4	40%
Cada dos meses.	1	10%
Más de tres meses.	--	--

Simbología: F.A. = Frecuencia Absoluta    F.R.% = Frecuencia Relativa

Fuente: Cuestionario # 1. Dirigido a jefes. Item # 6.

## **4.7 ANÁLISIS INTERPRETATIVO.**

En este cuadro se determina que en un 50%, los(as) jefes de unidad y/o área de la Caja de A.N.D.E, se reúne con sus subalternos(as) una vez a la semana, lo que resulta muy conveniente, pues es un período de tiempo corto, en el que se pueden analizar y valorar las acciones, los logros y las dificultades presentadas. Existe inmediatez en lo que se hace y en lo que se había proyectado, en concordancia con las metas u objetivos propuestos por la jefatura.

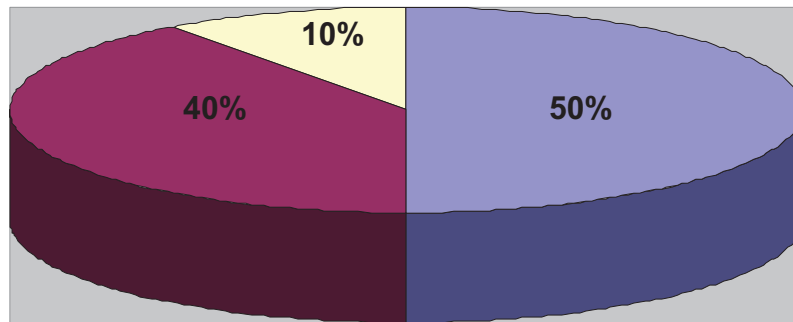
Un 40% de los(as) jefes, opta por hacer reuniones mensuales, lo que tiene sus ventajas y desventajas, es decir que para corregir o resolver situaciones un mes podría resultar determinante y tardío en algunas ocasiones y en otras, este período permitirá en primera instancia, no agobiar ni presionar tanto a los(as) subalternos(as) con reuniones continuas y desgastantes: el empleado se siente libre y autónomo de realizar su labor y podrá reunir cuentas cada mes en la reunión grupal del departamento.

Finalmente, el 10% de los(as) jefes convoca a reuniones cada dos meses, lo que refleja dos aspectos: el departamento o área, trabaja de forma impecable y casi no requiere controles ni evaluaciones más continuas o periódicas en el tiempo, o se toma el riesgo (por parte del (de la) jefe), que la labor de sus subalternos(as) se torne imprecisa, errática y si se quiere liberal, ante la ausencia de una guía o generación de directrices más constantes en el tiempo: un bimestre sin realimentación, enriquecimiento administrativo, consejería, dictado de pautas ni evaluación; puede resultar peligroso para el departamento o área.

### Gráfico # 6

Frecuencia con la que los(as) jefes convocan a sus subalternos(as) a una reunión de área (CAJA DE A.N.D.E, 2003).

■ Una vez a la semana ■ Una vez al mes ■ Cada dos meses



Período en el que los(as) jefes convocan a reunión de unidad y/o área con sus subalternos(as).

Fuente: Cuestionario # 1. Dirigido a jefes. Item # 6.



### Cuadro # 7

Información suministrada por los(as) jefes, a sus subalternos(as) acerca de las decisiones tomadas por la administración (por momentos). CAJA DE A.N.D.E (2003).

Momentos.	F.A.	F.R. %
De inmediato.	9	90%
Días después.	1	10%
Nunca.	--	--

Simbología: F.A. = Frecuencia Absoluta      F.R.% = Frecuencia Relativa

Fuente: Cuestionario # 1. Dirigido a jefes Caja de A.N.D.E.

Item # 7. Segunda Parte.

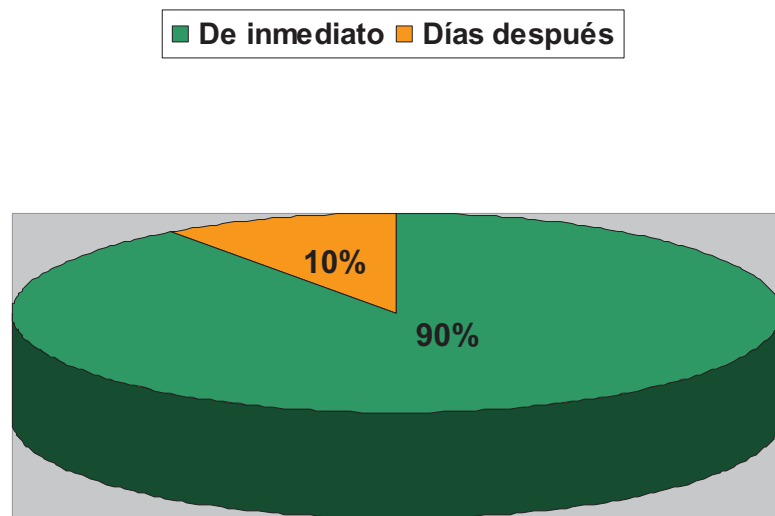
## **4.7 ANÁLISIS INTERPRETATIVO.**

Los(as) jefes de unidad y/o área de la institución, en un 90%, informan de inmediato, a sus subalternos(as), acerca de las decisiones tomadas por la administración, lo que resulta muy conveniente e idóneo, en el marco del proceso de comunicación del comportamiento organizacional. En toda entidad o empresa, resulta vital que la información acerca de lo que debe o no debe hacerse, se le traslade con inmediatez a los involucrados, con el propósito de ejecutar las acciones y cumplir con las disposiciones y directrices emanadas de cada unidad de mando.

Por otra parte, solamente un 10% de los(as) jefes, comunica días después, las decisiones tomadas por la administración, lo que entraña riesgos de atrasar o entorpecer alguna acción o gestión que requiera de inmediatez en su ejecución y que por llegar a los subalternos o interesados, de forma tardía o a destiempo, afecte una de las áreas de la entidad, la calidad en la prestación de un servicio, de un proceso o procedimiento.

### Gráfico # 7

Información suministrada por los(as) jefes a sus subalternos(as) acerca de las decisiones tomadas por la administración (por momentos). CAJA DE A.N.D.E (2003).



Momentos en que los(as) jefes suministran información a subalternos(as).

Fuente: Cuestionario # 1. Dirigido a jefes. Caja de A.N.D.E.

Item # 7. Segunda Parte.

### Cuadro # 8

La comunicación vertical (de la Gerencia y Junta Directiva) y horizontal (entre departamentos), en la Caja de A.N.D.E (según jefes de unidad y/o área, 2003).

Característica según Calidad.	Vertical		Horizontal	
	F.A.	F.R.%	F.A.	F.R.%
Excelente.	--	--	--	--
Muy buena.	3	30%	3	30%
Buena.	6	60%	5	50%
Regular.	1	10%	2	20%
Mala.	--	--	--	--

Simbología: F.A. = Frecuencia Absoluta    F.R.% = Frecuencia Relativa

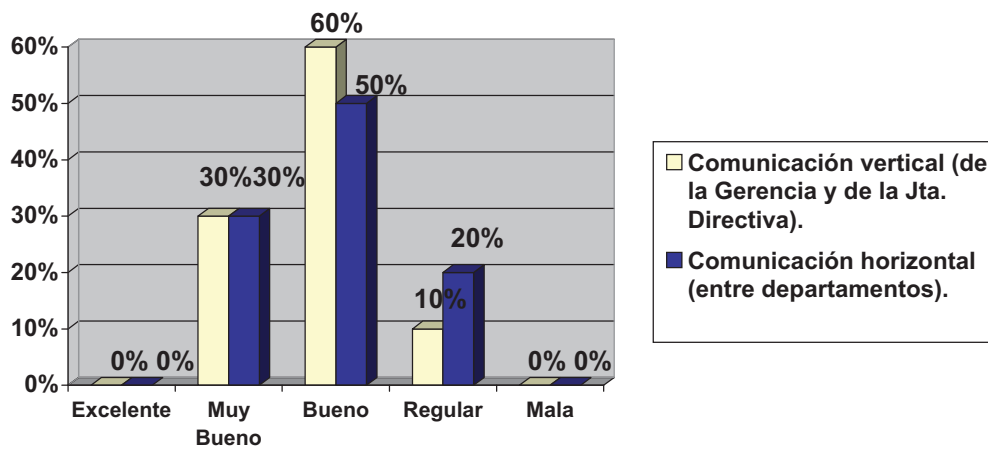
Fuente: Cuestionario # 1. Dirigido a jefes. Item # 15. Segunda Parte.

## **4.8 ANÁLISIS INTERPRETATIVO.**

En un promedio del 85%, los(as) jefes consideran que la comunicación vertical entre la Gerencia y la Junta Directiva y las demás dependencias de ambos organismos es muy buena o buena. Esta opinión tan favorable, revela que en este componente del comportamiento organizacional, la situación marcha óptimamente. De igual forma 85% (muy buena – buena) en el plano horizontal entre los diferentes departamentos que componen la Caja de A.N.D.E. Ambas perspectivas, cierran con claridad el capítulo de la comunicación, en el seno de una entidad tan importante y sólida del magisterio nacional.

### Gráfico # 8

La comunicación vertical (de la Gerencia y Junta Directiva) y horizontal (entre departamentos), en la Caja de A.N.D.E (según jefes, 2003).



Comunicación vertical y horizontal en la Caja de A.N.D.E.

Fuente: Cuestionario # 1. Dirigido a jefes. Item # 15.

Segunda Parte.

### Cuadro # 9

El ambiente de trabajo y sus condiciones, según la perspectiva de los(as) jefes de la Caja de A.N.D.E. 2003. (dentro del comportamiento organizacional).

Condiciones del ambiente de trabajo.	SÍ		NO	
	F.A.	F.R.%	F.A.	F.R.%
¿El ambiente de trabajo en su área es el más idóneo?	9	90%	1	10%
¿Vela usted por las condiciones físicas de su área?	10	100%	--	--
¿Se preocupa por el equipo e instrumentos necesarios para hacer un trabajo eficiente?	10	100%	--	--

Simbología: F.A. = Frecuencia Absoluta      F.R.% = Frecuencia Relativa

Fuente: Cuestionario # 1. Dirigido a jefes. Ítemes # 12, # 13 y # 14. Segunda Parte.

## **4.9 ANÁLISIS INTERPRETATIVO.**

Acerca del ambiente de trabajo que existe en la Caja de A.N.D.E, así como de las condiciones de este, se determina que en un 90%, los(as) jefes consideran que en sus áreas dicho ambiente es el más idóneo, lo que sin duda favorece el mejor desempeño de sus subalternos(as). Si hay armonía, respeto, unión, solidaridad, sana competencia, el medio se torna agradable, tolerable y muy favorable para que cada quien (jefes y empleados(as)), se desempeñe con gusto y con la mirada dirigida a las metas y grandes postulados de una entidad única en el mercado.

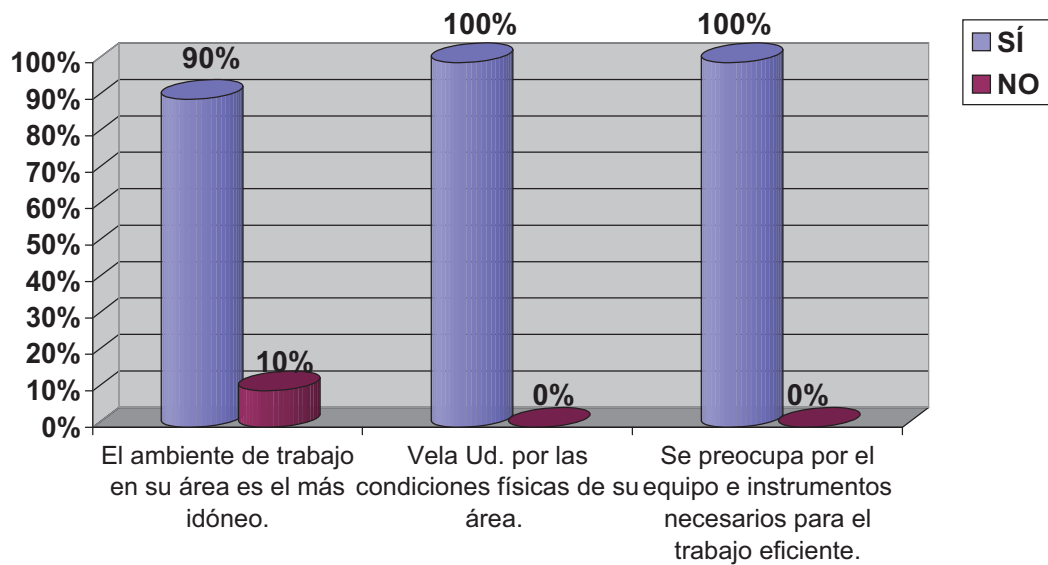
Por otra parte, desde las jefaturas, sus líderes, velan constantemente, en un 100%, por mantener en sus áreas, las mejores condiciones físicas, lo que se constituye en un buen indicador, que por sus alcances, propiciará un entorno ideal para desempeñar las labores pertinentes, con insumos, materiales e infraestructura acordes con las necesidades de cada cual.

Los anteriores elementos, se complementan por el hecho que en un 100%, los(as) jefes, se preocupan por dotar a sus subalternos(as) de equipos, mobiliario e instrumentos necesarios para la ejecución de su trabajo, de forma eficiente, lo que constituye otro factor de bienestar departamental y por ende, institucional.



### Gráfico # 9

El ambiente de trabajo y sus condiciones, según la perspectiva de los(as) jefes de la Caja de A.N.D.E. 2003. (dentro del comportamiento organizacional).



Ambiente de trabajo y sus condiciones dentro del comportamiento organizacional.

Fuente: Cuestionario # 1. Dirigido a jefes. Ítemes # 12, # 13 y # 14. Segunda Parte.

### Cuadro # 10

Aspectos del comportamiento organizacional que influyen en el trabajo de los(as) empleados(as) de la Caja de A.N.D.E (según empleados(as), 2003).

Aspectos del comportamiento Organizacional.	SÍ		NO	
	F.A.	F.R.%	F.A.	F.R.%
¿El (la) jefe inmediato(a) al dar órdenes, se dirige a Ud. con una actitud positiva y respetuosa?	91	91%	9	9%
¿Realiza la jefatura reuniones en forma individual y grupal?	86	86%	14	14%
¿Hace distinciones su jefe entre los(as) empleados(as) que perjudiquen su desempeño laboral?	35	35%	65	65%
¿Tiene Ud. acceso a su jefe inmediato para solicitarle o informarle de algún asunto laboral o personal?	95	95%	5	5%
¿Valora y reconoce su jefe el buen desempeño de su función con frecuencia?	87	87%	13	13%

Simbología: F.A. = Frecuencia Absoluta      F.R.% = Frecuencia Relativa

Fuente: Cuestionario # 2. Dirigido a empleados(as) departamentales de la Caja de A.N.D.E. Ítems # 6, # 7, # 8, # 9 y # 10. Segunda Parte.

## 4.9 ANÁLISIS INTERPRETATIVO.

En un 91%, los(as) empleados(as) por departamentos de la Caja de A.N.D.E, opinan que sus jefes al darles órdenes, lo hacen dirigiéndose a ellos(as) con una actitud positiva y respetuosa, como corresponde a la normativa social. Independientemente del rango que se ostente dentro de una entidad, debe privar el respeto y el profesionalismo. Preocupa el hecho que un 9% de los(as) funcionarios(as) departamentales haya opinado lo contrario.

Queda claro que en un 86%, los(as) empleados(as) sostienen que sus jefes realizan reuniones en forma individual y grupal, lo que constituye un buen indicador en el ámbito del comportamiento organizacional y del proceso de comunicación en las áreas respectivas. Solamente un 14%, opina que esta situación no se está dando. Las reuniones permiten analizar el logro o no, de los objetivos propuestos, realimentar o corregir procesos, evaluar el rendimiento, establecer pautas y directrices.

En un 35%, los(as) empleados(as) creen que de parte de sus jefes existen distinciones o preferencias, hacia algunos(as) de ellos(as), perjudicando como es lógico su desempeño laboral. En realidad toda persona que ostenta un cargo en cualquier entidad o empresa, espera que se le trate con igualdad desde cualquier perspectiva. Las preferencias por parte de los(as) jefes, crea en el ambiente organizacional, roces, conflictos, inconformidad, rencillas, envidias y celos, que provocan descontento. Estos factores negativos, tarde o temprano, afectan el rendimiento laboral, razón por la que deben descartarse este tipo de sentimientos y actitudes discriminatorias o preferenciales por parte de cualquier jefatura. Un 65% de los(as) empleados(as) piensan que sobre este particular, no hay problemas.

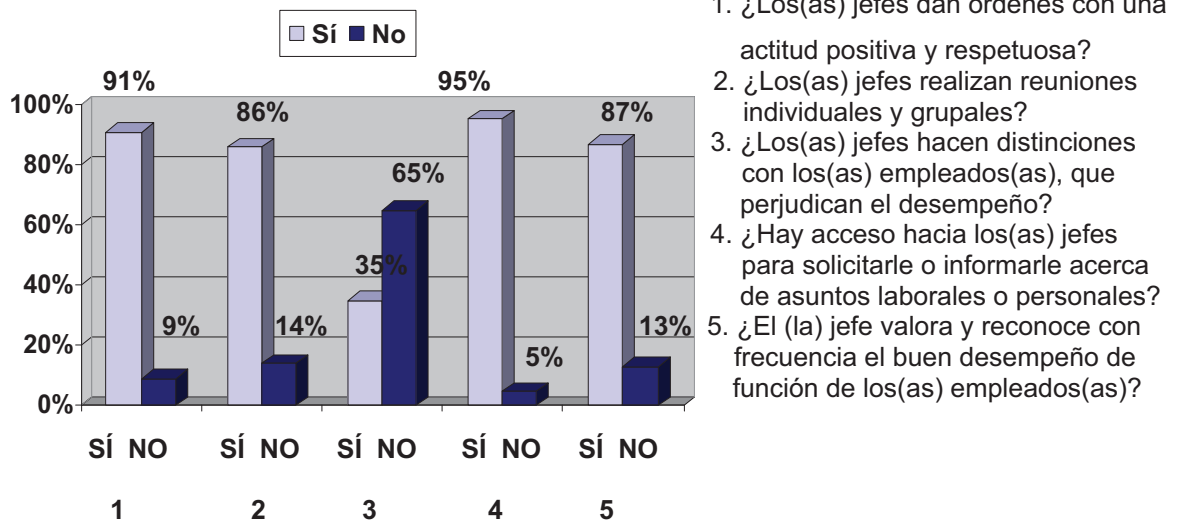
En un 95%, los(as) empleados(as) tienen acceso a su jefe inmediato, para solicitarle o informarle acerca de asuntos laborales o personales, en los que requieren de su permiso,

visto bueno, opinión, consejo o dirección, lo que resulta vital en la buena marcha de la institución. Con ello, la comunicación dentro del ámbito del comportamiento organizacional se fortalece y genera confianza en ambas partes.

El 87% de los(as) empleados, manifiesta que sus jefes de unidades y/o áreas, valoran y reconocen con frecuencia, su buen desempeño en la ejecución de sus funciones, lo que constituye un buen indicador. Todo(a) empleado(a) requiere de apoyo, estímulo y reconocimiento por su labor, aspecto que eleva su rendimiento y le hace sentirse valioso y competente, dentro del engranaje institucional.

**Gráfico # 10**

Aspectos del comportamiento organizacional que influyen en el trabajo de los(as) empleados(as) de la Caja de A.N.D.E (según empleados(as), 2003).



Fuente: Cuestionario # 2. Dirigido a empleados(as) departamentales de la Caja de A.N.D.E. Ítemes # 6, # 7, # 8, # 9 y # 10. Segunda Parte.

### Cuadro # 11

Aspectos del comportamiento organizacional relacionados con los(as) empleados(as) departamentales y su desempeño en la Caja de A.N.D.E. (según ellos(as) mismos(as). 2003).

Aspectos del comportamiento Organizacional.	SÍ		NO	
	F.A.	F.R.%	F.A.	F.R.%
¿La relación entre usted y sus compañeros(as) de área es amistosa?	99	99%	1	1%
¿Le permite su trabajo desarrollar completamente sus capacidades?	61	61%	39	39%
¿Le brinda la institución la oportunidad de aprender nuevos conocimientos para mejorar su desempeño?	77	77%	23	23%
¿Se siente motivado y satisfecho en la Caja de A.N.D.E?	86	86%	14	14%

Simbología: F.A. = Frecuencia Absoluta      F.R.% = Frecuencia Relativa

Fuente: Cuestionario # 2. Dirigido a empleados(as) departamentales de la Caja de A.N.D.E. Ítems # 12, # 13, # 15 y # 16. Segunda Parte.

## **4.10 ANÁLISIS INTERPRETATIVO.**

Con respecto a la relación con los(as) empleados(as) por áreas, se determina que en un 99%, es amistosa, lo que refleja un clima armónico, en donde prima la camaradería y el buen trato. Este tipo de relaciones y actitudes es muy positiva y va en beneficio de la institución en general, ya que no hay espacio para la discordia ni el enfrentamiento entre los(as) funcionarios(as).

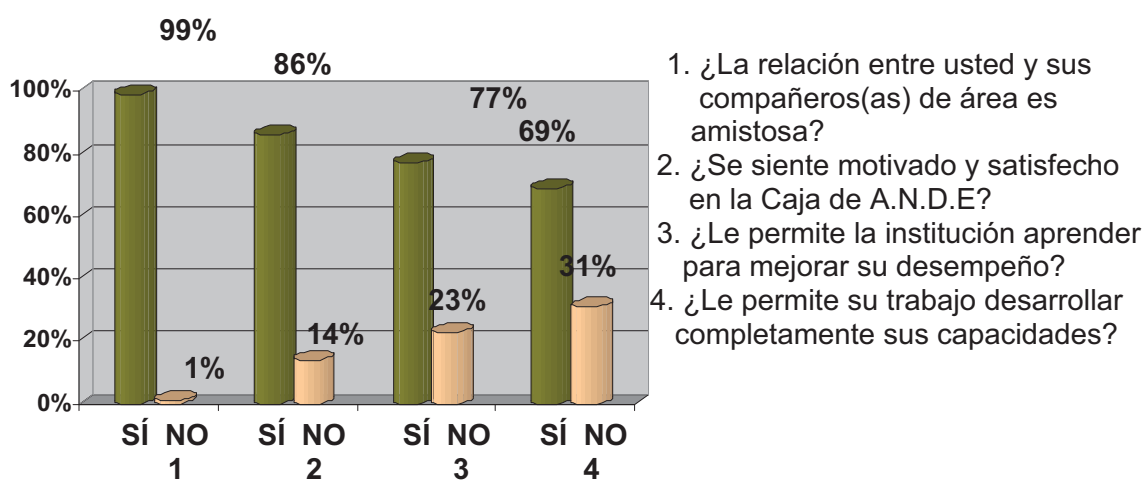
Por otra parte, un 86% de los(as) empleados(as), se siente satisfecho y motivados al trabajar en la Caja de A.N.D.E, lo que resulta realmente satisfactorio, pues este índice refleja que la entidad y todo lo que ésta representa, es del agrado de ellos(as) y por eso, forman parte de la misma. Solamente en un 14%, opinan que no están satisfechos(as) ni motivados(as), lo que resulta preocupante y debe ser subsanado.

En otro orden de cosas, en un 77%, los(as) empleados(as) manifiestan que la Caja de A.N.D.E, les brinda la oportunidad de aprender nuevos conocimientos para mejorar su desempeño, lo que resulta halagador y muy positivo. Ya sea por entrenamientos, charlas, seminarios, conferencias, becas de estudio o cualquier tipo de capacitación o instrucción que ofrezca la institución a sus empleados(as), irá en beneficio de ambos y en particular de sus clientes.

Para un 61% de los(as) empleados(as), su trabajo les permite desarrollar completamente sus capacidades, no obstante, preocupa que un 39%, opine lo contrario. ¿Qué sucede?, ¿Qué pasa dentro del clima organizacional para que no exista plenitud en este sentido? Si hay fallas o vacíos en este aspecto, deben corregirse, pues a ningún empleado le gusta sentirse oprimido o “atado” con respecto a actuar o desarrollarse a plenitud en el puesto que ocupa, o en su caso particular, a demostrar sus virtudes y capacidades en su desempeño.

**Gráfico # 11**

Aspectos del comportamiento organizacional relacionados con los(as) empleados(as) departamentales y su desempeño en la Caja de A.N.D.E. (según ellos(as) mismos(as). 2003).



Aspectos del comportamiento organizacional.

Fuente: Cuestionario # 2. Dirigido a empleados(as) departamentales de la Caja de A.N.D.E. Items # 12, # 13, # 15 y # 16. Segunda Parte.



### Cuadro # 12

Elementos de la comunicación dentro del comportamiento organizacional de la Caja de A.N.D.E, según los(as) empleados(as) departamentales. (2003).

Elementos de la comunicación.	SÍ		NO	
	F.A.	F.R.%	F.A.	F.R.%
¿En la institución se estimula y facilita la comunicación entre el personal?	67	67%	33	33%
¿La administración informa sobre la toma de decisiones que afectan su área de trabajo y el de la institución en general?	96	96%	4	4%
¿Está satisfecho(a) con la información que recibe a través de los cA.N.D.Es de comunicación que hay?	59	59%	41	41%

Simbología: F.A. = Frecuencia Absoluta      F.R.% = Frecuencia Relativa

Fuente: Cuestionario # 2. Dirigido a empleados(as) departamentales. Ítemes # 17, # 18 y # 19. Segunda Parte.

#### **4.11 ANÁLISIS INTERPRETATIVO.**

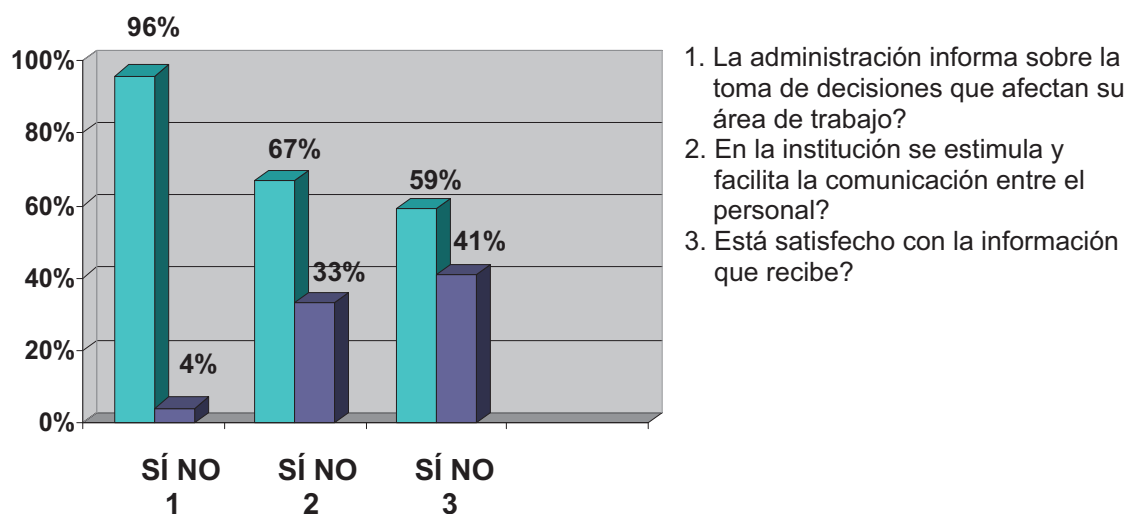
Un 67% de los(as) empleados(as) por departamento de la Caja de A.N.D.E, manifiesta que en la institución, se estimula y facilita la comunicación entre el personal, lo que es un buen indicador, no obstante contrasta con un 33% que manifiesta lo contrario. Lo anterior es preocupante y llama poderosamente la atención, ya que denota deficiencias en los canales de comunicación, existen fallas en el proceso, que tarde o temprano afectarán el accionar de la institución. Esta situación de inconformidad debe corregirse de inmediato, pues resulta dañino y contraproducente para la entidad.

Por otra parte, los(as) empleados(as) en un 96%, afirman que la administración informa sobre la toma de decisiones que afecta sus respectivas áreas o departamentos de trabajo y a la institución en general. Esto refleja y confirma que en materia de comunicación vertical y horizontal las cosas marchan muy bien.

En un 59%, los(as) empleados(as), concuerdan en su satisfacción por el hecho, que reciben la información necesaria y vital que se gesta en todos los ámbitos de la institución, a través de los distintos canales disponibles (boletines, memorandos, circulares, correo interno, etc). No obstante lo anterior, un 41%, se sienten insatisfechos en este sentido, ya que sostienen que no están contentos con este procedimiento comunicativo, es decir, que perciben fallas o deficiencias perjudiciales para la institución y que deben ser corregidas.

**Gráfico # 12**

Elementos de la comunicación dentro del comportamiento organizacional de la Caja de A.N.D.E, según los(as) empleados(as) departamentales.



Elementos de la comunicación dentro del comportamiento organizacional de la Caja de A.N.D.E.

Fuente: Cuestionario # 2. Dirigido a empleados(as) por departamentos. Ítemes # 17, # 18 y # 19. Segunda Parte.

### Cuadro # 13

Razones que motivan a los(as) empleados(as) a trabajar en la Caja de A.N.D.E, 2003 (según ellos(as) mismos(as)).

Razones que los motivan.	F.A.	F.R.%
Por cercanía de la casa.	6	6%
Porque pagan buenos salarios.	28	28%
Por el prestigio de la empresa.	66	66%

Simbología: F.A. = Frecuencia Absoluta      F.R.% = Frecuencia Relativa

Fuente: Cuestionario # 2. Dirigido a empleados(as) por departamentos. Caja de A.N.D.E. Item # 12. Segunda Parte.

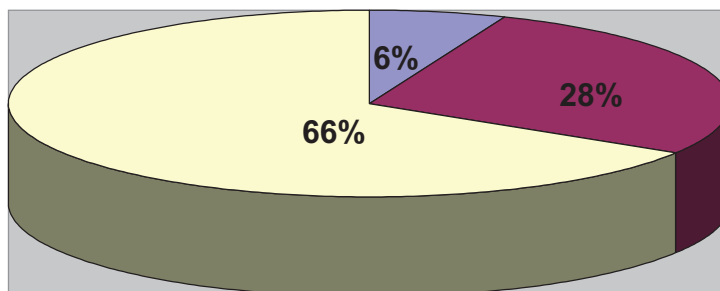
## **4.12 ANÁLISIS INTERPRETATIVO**

En un 66%, los(as) empleados(as) departamentales, afirman que laboran en la Caja de A.N.D.E, por su prestigio, lo que resulta razonable, pues la misma es líder en su campo y es el organismo más destacado dentro del Magisterio Nacional. Quienes se inclinan por opinar que están allí (28%) por sus buenos salarios, tienen un argumento muy válido también, toda vez, que habrán de tener un punto de comparación y además, porque este es para muchos(as) un factor preponderante en su elección laboral, ya que cada quien, labora en el lugar que a su criterio, pagan mejor.

Solamente un 6%, argumentan que laboran en la Caja de A.N.D.E, por su cercanía con sus hogares, aspecto que cobra validez, por el hecho que las personas buscan su comodidad y el ahorro en pasajes para trasladarse a su lugar de trabajo.

### Gráfico # 13

Razones que motivan a los(as) empleados(as) a trabajar en la Caja de A.N.D.E, 2003 (según ellos(as) mismos(as)).



Razones por las que los(as) empleados(as) departamentales trabajan en la Caja de A.N.D.E.

Fuente: Cuestionario # 2. Dirigido a empleados(as) por departamentos. CAJA DE A.N.D.E.  
Item # 12. Segunda Parte.

### Cuadro # 14

Expectativas de los(as) empleados(as) dentro de la Caja de A.N.D.E, 2003 (según su opinión).

Expectativas	F.A.	F.R.%
Estudiar y cambiar de trabajo.	7	7%
Estudiar y superarse dentro de la institución.	85	85%
Permanecer en el mismo puesto.	5	5%
Permanecer en la empresa en cualquier puesto.	1	1%
No tiene expectativas.	2	2%

Simbología: F.A. = Frecuencia Absoluta      F.R.% = Frecuencia Relativa

Fuente: Cuestionario # 2. Dirigido a empleados(as) por departamentos. Caja de A.N.D.E.  
Item # 14. Segunda Parte.

## **4.12 ANÁLISIS INTERPRETATIVO.**

En un 85%, los(as) empleados(as) de la Caja de A.N.D.E, aspiran a estudiar y a superarse dentro de la institución, lo que constituye una expectativa válida y razonable, máxime si se toma en cuenta que la mayoría (66%) tienen claro que es una institución prestigiosa, que entre otras cosas, paga muy buenos salarios y está consolidada dentro del ámbito del magisterio nacional.

Un 7%, tienen como expectativa, estudiar y cambiar de trabajo, lo que constituye un criterio razonable, ya que algunos(as) empleados(as), laboran en la Caja de A.N.D.E, por necesidad, para financiarse los estudios, para más tarde obtener quizás una profesión o puesto más rentable, es decir, que toman “como trampolín” la institución para luego mejorar su calidad de vida y consolidar sus metas personales y profesionales.

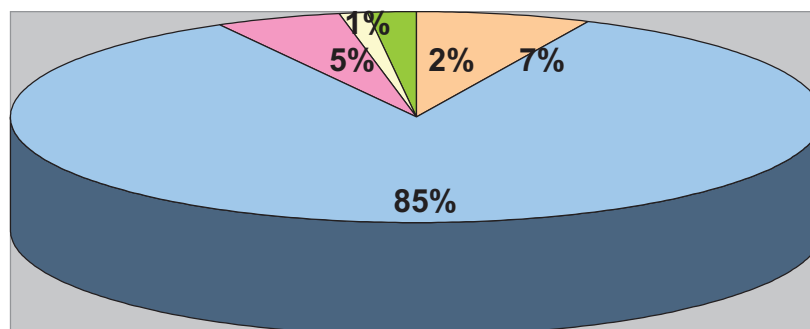
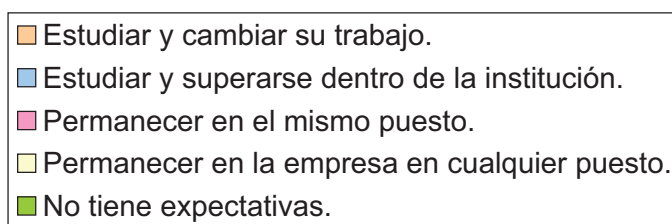
Un 5%, pretende permanecer en su mismo puesto, es decir, desarrollan un sentido de permanencia en la institución, por la estabilidad laboral y económica que les ofrece; básicamente están conformes con lo que tienen.

Finalmente, se registra que de los(as) empleados(as) de la Caja de A.N.D.E, solamente un 2% no tiene expectativas dentro de la institución, es decir que están en una situación de conformismo, que eventualmente les podría afectar en su desarrollo personal o profesional.



### Gráfico # 14

Expectativas de los(as) empleados(as) dentro de la Caja de A.N.D.E, 2003 (según su opinión).



Expectativas de los(as) empleados(as) de la Caja de A.N.D.E dentro de la institución.

Fuente: Cuestionario # 2. Dirigido a empleados(as) por departamentos. Caja de A.N.D.E. Item # 14. Segunda Parte.

### Cuadro # 15

El ambiente organizacional de la Caja de A.N.D.E, de acuerdo con los(as) empleados(as) departamentales (según su opinión) 2003.

Características del ambiente de trabajo de la Caja de A.N.D.E.	SÍ		NO	
	F.A.	F.R%	F.A.	F.R%
¿Es para Ud. idóneo el ambiente de trabajo en la Caja de A.N.D.E?	95	95%	5	5%
¿Las condiciones físicas del área donde Ud. Trabaja son idóneos para desempeñarse?	87	87%	13	13%
¿Cuenta con los equipos e instrumentos necesarios para hacer su trabajo eficiente?	92	92%	8	8%

Simbología: F.A. = Frecuencia Absoluta      F.R.% = Frecuencia Relativa

Fuente: Cuestionario # 2. Dirigido a empleados(as) de la Caja de A.N.D.E.

Items # 20, # 22 y # 23. Segunda Parte.

#### **4.13 ANÁLISIS INTERPRETATIVO.**

En un 95%, los(as) empleados(as) de la Caja de A.N.D.E, señalan que el ambiente de trabajo en ésta, desde la perspectiva del comportamiento organizacional, es idóneo, lo que implica que se sienten a gusto y conformes, favoreciendo así, su desempeño y por lo tanto, la calidad de los servicios que cada quien presta a los usuarios.

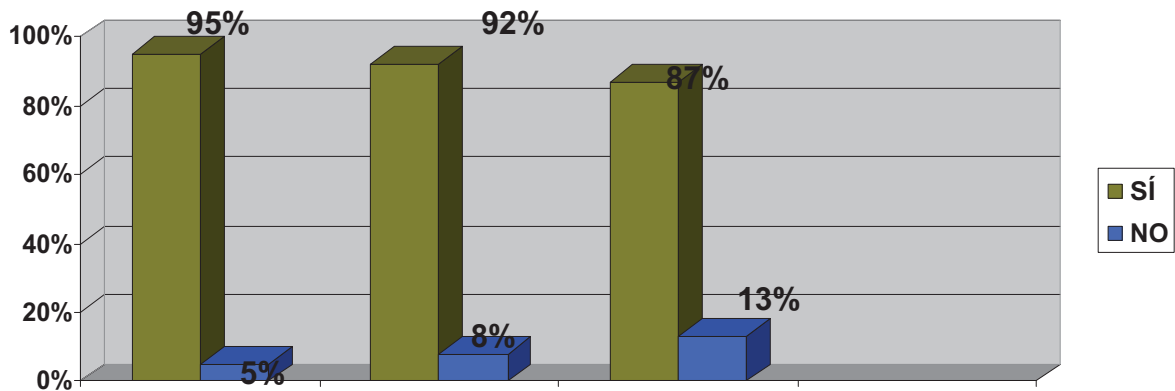
En un 92%, los(as) empleados(as), afirman que cuentan con los equipos e instrumentos necesarios, para hacer frente a su trabajo de manera eficiente. Lo anterior, es un excelente indicador de los insumos y materiales con los que la entidad cuenta para garantizarles un ambiente idóneo. Solamente un 8% de ellos(as) opina lo contrario.

Por último, un 87%, sostiene que las condiciones del área donde trabajan, son idóneas para su desempeño, lo que ratifica el análisis anterior. En este sentido, queda claro que en materia de iluminación, mobiliario, servicios básicos e insumos, la Caja de A.N.D.E, le brinda todo lo necesario a sus empleados(as), para que ejecuten sus labores sin contratiempos no carencias. Sobre este particular, un 13% de los(as) funcionarios(as) se sienten disconformes.

En términos generales, se respira un ambiente de trabajo ideal, bien dotado en el plano físico y de equipos, así como en lo que a la comodidad del recurso humano respecta.

**Gráfico # 15**

El ambiente organizacional de la Caja de A.N.D.E, de acuerdo con los(as) empleados(as) departamentales (según sus opiniones).



¿Es para Ud. idóneo el ambiente de trabajo en la Caja de A.N.D.E?

¿Cuenta con los equipos e instrumentos necesarios para hacer su trabajo eficientemente?

¿Las condiciones físicas del área donde Ud. trabaja son idóneas para desempeñarse?

Características del ambiente organizacional.

Fuente: Cuestionario # 2. Dirigido a empleados(as) departamentales de la Caja de A.N.D.E. Ítemes # 20, # 22 y # 23. Segunda Parte.

### Cuadro # 16

Razones por las que los(as) empleados(as) departamentales de la Caja de A.N.D.E realizan su trabajo (según sus opiniones) 2003.

Razones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Se desarrollan como Personas.	92	92%
Lo hacen por obligación.	8	8%

Fuente: Cuestionario # 2. Dirigido a empleados(as) de la Caja de A.N.D.E.  
Item # 21. Segunda Parte.

#### **4.14 ANÁLISIS INTERPRETATIVO**

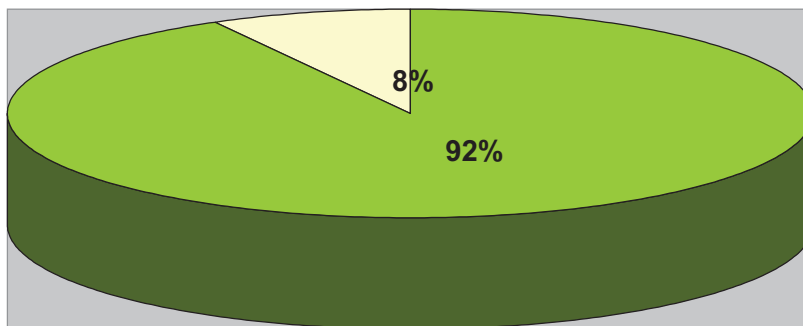
En un 92%, los(as) empleados(as) de la Caja de A.N.D.E, expresan que al realizar su trabajo en la institución, se desarrollan como personas, lo que dice mucho del cálido y muy bien ponderado, ambiente organizacional. Esto resulta vital para su autoestima y a la entidad para garantizarse que están a gusto en sus puestos, lo que a su vez, beneficia la imagen y los servicios que presta la entidad.

Solamente un 8%, manifestó que el trabajo lo hacen por obligación, reflejando una posición utilitaria de costo – beneficio o en su defecto, de disconformidad.

### Gráfico # 16

Razones por las que los(as) empleados(as) departamentales de la Caja de A.N.D.E realizan su trabajo (según sus opiniones) 2003.

■ Se desarrollan como personas. □ Lo hacen por obligación.



Razones por las que los(as) empleados(as) de la Caja de A.N.D.E realizan su trabajo.

Fuente: Cuestionario # 2. Dirigido a empleados(as) de la Caja de A.N.D.E.

Item # 21. Segunda Parte.

### Cuadro # 17

Opinión de los(as) empleados(as) acerca del servicio que se le brinda a los accionistas (clientes) de la Caja de A.N.D.E (2003).

Opinión	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Excelente.	49	49%
Muy bueno.	48	48%
Bueno.	--	--
Regular.	3	3%
Malo.	--	--

Fuente: Cuestionario # 2. Dirigido a empleados(as) por departamento de la Caja de A.N.D.E. Item # 24. Segunda Parte.



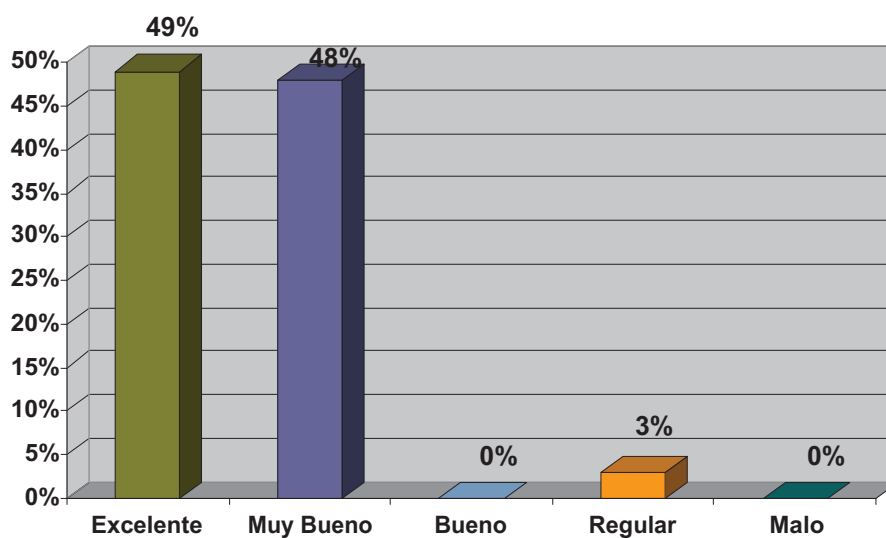
#### **4.14 ANÁLISIS INTERPRETATIVO.**

En un 49%, como excelente y en un 48%, como muy bueno, califican los(as) empleados(as) de la Caja de A.N.D.E, el servicio que se les brinda a los accionistas (clientes) de la misma. Lo anterior refleja un clima o comportamiento organizacional, acorde con las exigencias de la institución líder en materia de ahorro y préstamo, del magisterio nacional.

Solamente un 3%, señala que dicho servicio es regular, por lo que su aporte no resulta significativo.

### Gráfico # 17

Opinión de los(as) empleados(as) acerca del servicio que se le brinda a los accionistas (clientes) de la Caja de A.N.D.E (2003).



Calidad del servicio que se le presta a los accionistas de la Caja de A.N.D.E.

Fuente: Cuestionario # 2. Dirigido a empleados(as) por departamento de la Caja de A.N.D.E.

### Cuadro # 18

Factores que intervienen entre los accionistas y los funcionarios de la Caja de A.N.D.E, para que a los primeros (clientes) se les brinde una atención deficiente. (Según los(as) jefes, 2003).

Factores	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Actitud negativa de los(as) funcionarios(as).	9	90%
Enfrentamientos.	1	10%
Maltrato.	--	--
Lentitud en el servicio.	--	--

Fuente: Cuestionario # 1. Dirigido a jefes por unidad y/o área de la Caja de A.N.D.E. Item # 17. Segunda Parte.

## **4.15 ANÁLISIS INTERPRETATIVO**

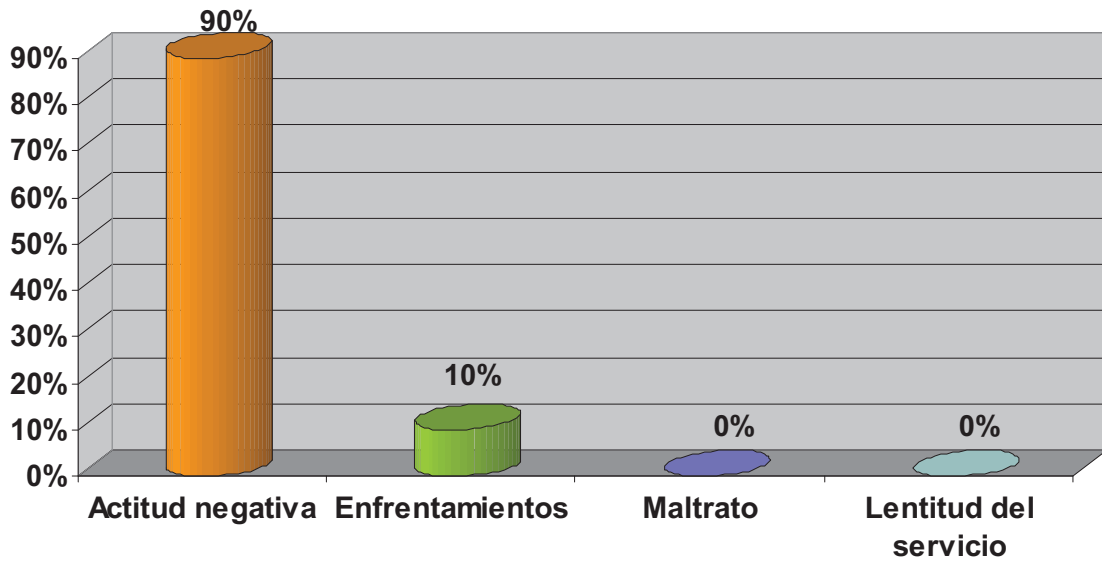
Para los(as) jefes por área o departamento, en un 90%, la causa primordial que provoca que los(as) empleados(as) le brinden a los(as) accionistas o clientes, un servicio o atención deficiente, radica en el hecho que dichos funcionarios(as) adopten una actitud negativa y en un 10%, que recurran a los enfrentamientos con los clientes. Descartan el maltrato y la lentitud en el servicio.

En ambos casos, habría que subsanar o corregir estas actitudes, con miras a mejorar el área del servicio al cliente.

Los(as) empleados(as) de la Caja de A.N.D.E, deben ser constantes y prodigarse en servir con entrega a los accionistas, a quienes se deben profesionalmente hablando. Debe existir mística y compromiso permanente.

**Gráfico # 18**

Factores que intervienen entre los accionistas y los funcionarios de la Caja de A.N.D.E, para que a los primeros (clientes) se les brinde una atención deficiente. (Según los (as) jefes, 2003).



Factores que intervienen en la atención deficiente de los accionistas de la Caja de A.N.D.E.

Fuente: Cuestionario # 1. Dirigido a jefes por unidad y/o área de la Caja de A.N.D.E. Item # 17. Segunda Parte.

### Cuadro # 19

Opinión de los(as) jefes con respecto a la agilidad del servicio de la Caja de A.N.D.E. (2003).

Agilidad del servicio.	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Excelente.	5	50%
Muy Buena.	3	30%
Buena.	--	--
Regular.	2	20%
Mala.	--	--

Fuente: Cuestionario # 1. Dirigido a jefes de la Caja de A.N.D.E. Item # 18. Segunda Parte.

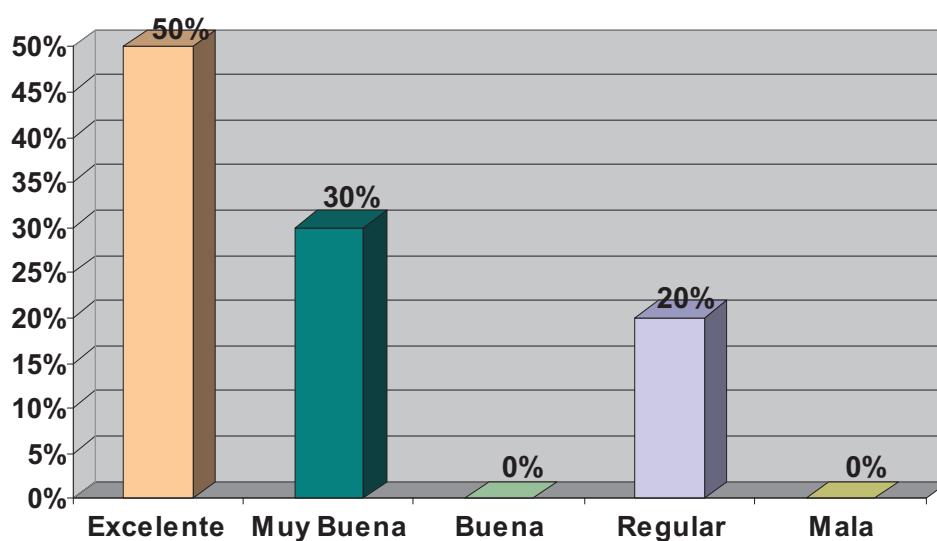
#### **4.16 ANÁLISIS INTERPRETATIVO.**

En un 50%, los(as) jefes por área o departamento de la Caja de A.N.D.E, consideran que la agilidad de los servicios que se prestan en la entidad, son excelentes, en un 30%, muy buena y en un 20%, regular.

En términos generales (80%) percibe la rapidez en la prestación de servicios como un beneficio o factor de fortaleza de la misma institución. Esta perspectiva favorece directamente a los(as) empleados(as) por área, quienes son en primera instancia los(as) que atienden a los accionistas o clientes.

### Gráfico # 19

Opinión de los(as) jefes con respecto a la agilidad del Servicio en la Caja de A.N.D.E. (2003).



Agilidad en los servicios que se prestan en la Caja de A.N.D.E.

Fuente: Cuestionario # 1. Dirigido a jefes por áreas y/o unidades de la Caja de A.N.D.E. Item # 18. Segunda Parte.



### Cuadro # 20

Áreas de capacitación que el Área de Recursos Humanos de la Caja de A.N.D.E, debe fortalecer para lograr un mejor servicio al cliente. (Según jefes, 2003).

Áreas de capacitación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Servicio al cliente.	10	100%
Motivación.	8	80%
Relaciones Interpersonales.	6	60%
Relaciones Públicas.	6	60%
Autoestima.	6	60%
Paquetes de computación.	5	50%
Becas para formación personal.	5	50%
Manejo de conflictos.	4	40%
Manejo de emociones.	4	40%
Planteamiento estratégico.	3	30%
Control de Grupo.	3	30%
Técnicas Secretariales.	3	30%
Técnicas de Venta.	3	30%
Liderazgo.	2	20%

Fuente: Cuestionario # 1. Dirigido a Jefes de área y/o unidades de la Caja de A.N.D.E. Item # 16. Segunda Parte.

## **4.13 ANALISIS INTERPRETATIVO**

En un 100%, los(as) jefes de unidades y/o área, consideran que el Área de Recursos Humanos, de la Caja de A.N.D.E, debe darse a la tarea de capacitar a sus empleados(as) en lo referente al servicio al cliente, lo que resulta vital pues es el eje central y la razón de ser de la institución: atender y servir a los accionistas con altos estándares de calidad y rendimiento. Esta resulta impostergable.

En un 80%, los(as) jefes consideran que las capacitaciones, deben dirigirse a lo referente a motivación, lo que dentro del ámbito humano y de realización profesional y personal, es fundamental. Todo(a) empleado(a) motivado(a), rinde más que aquel o aquella que no lo está. Es una necesidad empresarial central en el desempeño laboral y debe ser atendida y mejorada en este sentido.

En un 60%, los(as) jefes, creen que la capacitación a los(as) empleados(as), debe concentrarse en lo referente a relaciones interpersonales, relaciones públicas y autoestima, lo que resulta consecuente con el hecho de trabajar con y para personas. Además, es importante reforzar los niveles de autoestima de los(as) empleados(as), pues su confianza y seguridad en sí mismos(as) se acrecienta en su beneficio personal y de los accionistas o clientes, a quienes sirven diariamente.

En un 50%, los(as) jefes creen que las áreas por reforzar son los paquetes computacionales y las becas para la formación profesional. En el caso de la computación, la tecnología y la modernidad toca las puertas de empresas como la Caja de A.N.D.E y sus empleados(as), para estar acordes con estos avances, deben sin lugar a dudas, dominar todos los paquetes computacionales que existen en la actualidad: (Windows, Word, Excel, PowerPoint, Internet, Páginas Web, entre otros).

De igual forma, la Caja de A.N.D.E, debe destinar fondos y recursos, para otorgar a sus empleados(as) becas de formación profesional, que los(as) capaciten aún más y que los beneficios de la esta, sean recogidos por la entidad una vez que se egresan, ya que, entre mayor sea el nivel académico-profesional de los(as) empleados(as), mayores y mejores beneficios obtendrán los accionistas y la entidad, en general.

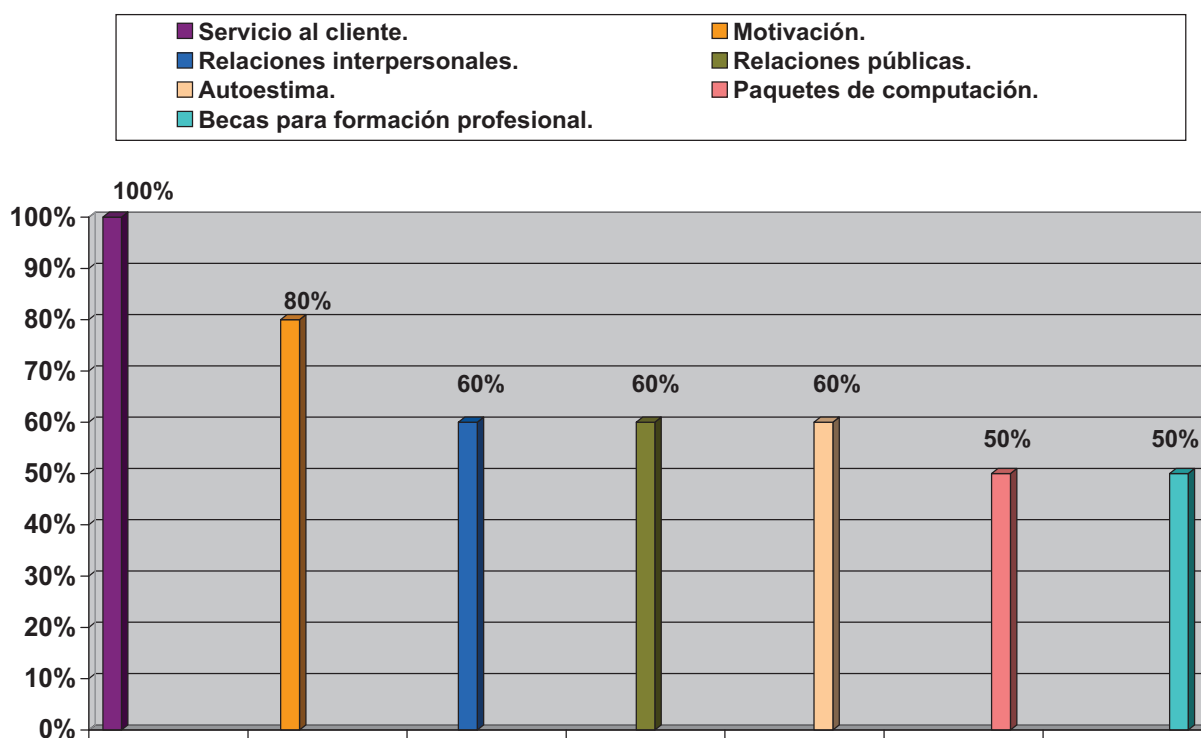
En un 40%, las capacitaciones deben dirigirse hacia el manejo de conflictos y el manejo de emociones, cuyos temas refuerzan la parte afectiva, psicológica, emocional, y de las interrelaciones humanas, lo que resulta básico en toda institución: personas tranquilas y equilibradas sirviéndole con gusto, satisfacción y eficiencia, a una clientela que espera lo mejor de ellos(as) y de la institución.

En un 30%, los temas del planteamiento estratégico, el control de grupo y las técnicas secretariales, figuran en el listado de temas o tópicos para capacitación del personal. Finalmente, en un 20%, los(as) jefes, creen que es importante incorporar charlas o capacitaciones en materia de liderazgo.

En toda entidad las capacitaciones o asesoramientos para el personal, son necesarios para el crecimiento laboral, profesional y personal de este. Permite llenar vacíos o “lagunas” en sus conocimientos, en sus necesidades, en su comportamiento frente a sí mismos y frente al público que sirven o atienden. Las capacitaciones se ocupan de aspectos técnicos, tecnológicos, metodológicos y humanos que contribuyen a que el comportamiento organizacional crezca, se consolide y mejore ostensiblemente.

Gráfico # 20 - A

Áreas de capacitación que el Área de Recursos Humanos de la Caja de A.N.D.E, debe fortalecer para lograr un mejor servicio al cliente. (Según jefes departamentales, 2003).

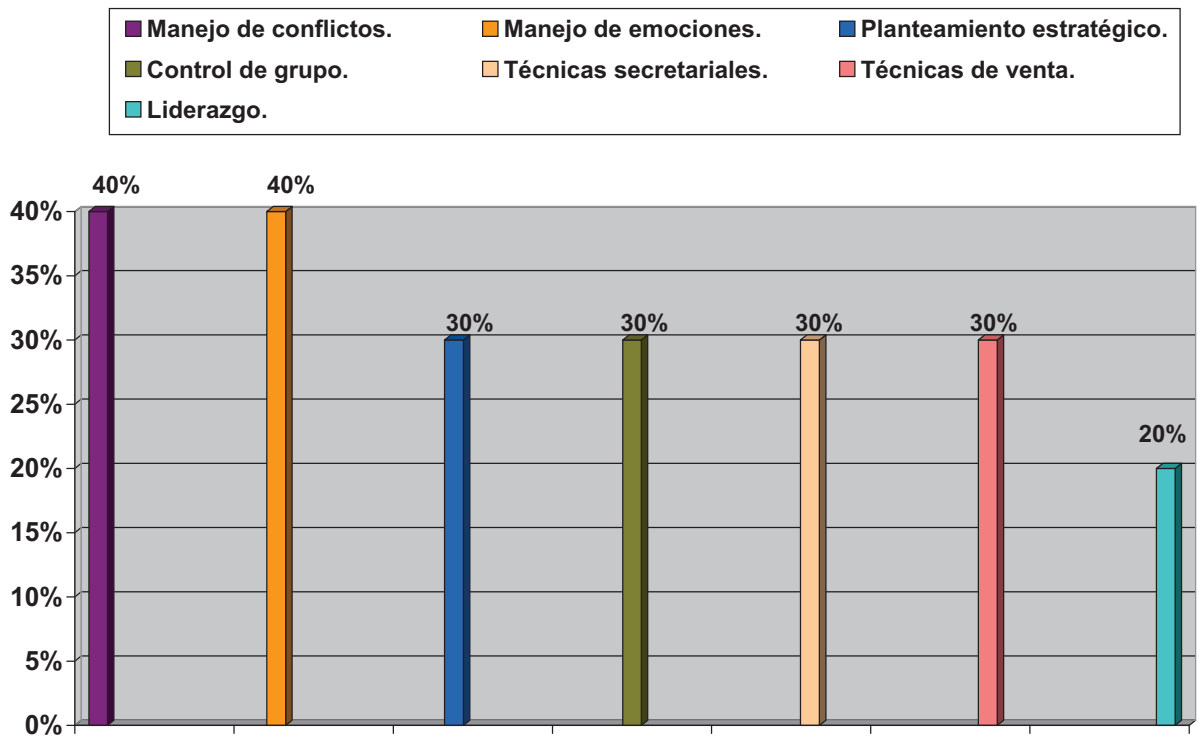


Áreas de capacitación requeridas por la Caja de A.N.D.E para mejorar el servicio al cliente.

Fuente: Cuestionario # 1. Dirigido a Jefes de área y/o unidades de la Caja de A.N.D.E. Item # 16. Segunda Parte.

**Gráfico # 20 - B**

Áreas de capacitación que el Área de Recursos Humanos de la Caja de A.N.D.E, debe fortalecer para lograr un mejor servicio al cliente. (Según jefes departamentales, 2003).



Áreas de capacitación requeridas por la Caja de A.N.D.E para mejorar el servicio al cliente.

Fuente: Cuestionario # 1. Dirigido a Jefes de área y/o unidades de la Caja de A.N.D.E. Item # 16. Segunda Parte.

### Cuadro # 21

Sugerencias que ayudarían a mejorar los servicios que se prestan a los(as) accionistas de la Caja de A.N.D.E. (Según jefes y empleados(as) de los departamentos, 2003).

Sugerencias	Jefes por área o departamento		Empleados(as) por área o departamento	
	F.A.	F.R.%	F.A.	F.R.%
Capacitación acerca del servicio al cliente.	8	80%	90	90%
Desconcentración de Servicios.	5	50%	63	63%
Apoyo por parte de las Jefaturas.	3	30%	83	83%
Crear una plataforma de Servicios.	6	60%	64	64%
Que los(as) empleados(as) tomen la iniciativa.	4	40%	32	32%
Realizar estudios de mercado.	8	80%	83	83%
Modernizar sistemas de Informática.	6	60%	78	78%
Innovación en los servicios que se prestan.	4	40%	67	67%
Mejorar el servicio al cliente.	6	60%	52	52%
Mejoramiento de los canales de comunicación.	7	70%	89	89%

Simbología: F.A. = Frecuencia Absoluta      F.R.% = Frecuencia Relativa

Fuente: Cuestionario # 1. Dirigido a Jefes por área y/o unidad. Item # 19.

Cuestionario # 2. Dirigido a empleados(as) por área o departamento. Item # 25.

#### **4.14 ANÁLISIS INTERPRETATIVO.**

En un promedio del 85%, tanto los(as) jefes como los(as) empleados(as) por áreas o departamentos, sugieren que en la Caja de A.N.D.E, se brinde capacitación acerca del servicio al cliente, con el propósito de mejorar éste, de manera integral, lo que guarda sentido, pues es a los(as) accionistas, a quienes la institución se debe. Ellos(as) son su razón de ser, permanecer y crecer.

En un promedio del 82%, ambos grupos (de jefes y empleados), sugieren realizar estudios de mercado, lo que permitiría a la institución cómo se conforma esté dicho mercado, cómo se comporta en materia de ahorro y préstamo, qué necesitan los clientes actuales y los potenciales, qué ofrecen las entidades de la competencia, etc. Esta sugerencia es válida si la Caja de A.N.D.E, desea crecer y mejorar los servicios y rentabilidad, en función de los accionistas que la sustentan.

Tantos jefes como empleados(as) en un 80% (como promedio), consideran que se deben mejorar los canales de comunicación, tanto vertical como horizontalmente, ya que se detectan algunas fallas en lo referente a este proceso tan vital, en el desarrollo y entendimiento de todos los componentes del comportamiento organizacional de la institución. De ahí tan atinada sugerencia.

Por otra parte, en un promedio del 69%, jefes y empleados(as), sugieren mejorar o modernizar los sistemas de informática de la institución, los que son considerados por ellos(as) como obsoletos y desfasados para el vertiginoso avance tecnológico y las múltiples necesidades que en este campo surgen y que si no se atienden o mejoran, conducirán eventualmente al colapso o al caos informático en una institución que es líder en su campo y que maneja grA.N.D.Es volúmenes de información.

En un 62%, como promedio, jefes y empleados(as) señalan la necesidad de crear una moderna plataforma de servicios, acorde con las necesidades e intereses de los accionistas o usuarios de la Caja de A.N.D.E y a los múltiples servicios que la Institución presta o podría prestar en el futuro. Sin duda, se requiere aquí un concepto físico y tecnológico de avanzada y futurista, ágil y útil, para cumplir con los requerimientos de excelencia de una plataforma de servicios competitiva y eficaz.

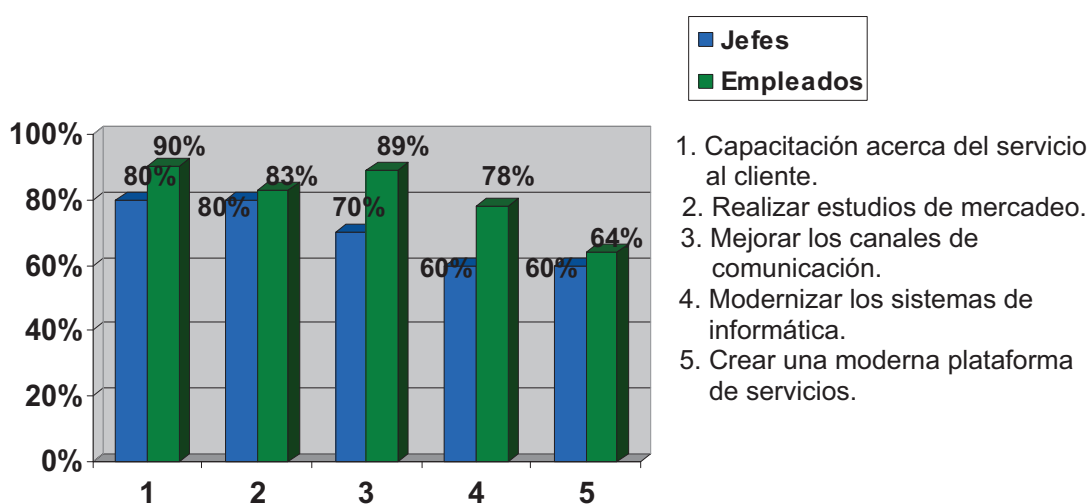
En un 57%, como promedio, jefes y empleados(as) coinciden en la desconcentración de los servicios y en el hecho que los(as) propios(as) jefes, brinden más apoyo a sus subalternos. En el primer caso, la desconcentración de servicios permitirá mayor autonomía a cada área o departamento, sin perder la perspectiva de unidad, misión y visión que pregona y sustenta el quehacer de la institución. Esta desconcentración ayudaría a agilizar acciones, procesos, servicios o trámites, en beneficio directo del accionista. Con una determinación sobre este particular, se evitarían los entrabamientos y la pasividad empresarial, habría más fluidez en la prestación de servicios.

Con respecto al apoyo de los(as) jefes o subalternos(as), resulta incuestionable que si éstos(as) últimos lo perciben y se sienten acuerpados(as) por la cabeza y el (la) líder departamental, su desempeño laboral mejorará, así como su rendimiento. En un 56%, ambos grupos laborales, sugieren mejorar el servicio al cliente; en un 54%, innovar en materia de los servicios que prestan y en un 36%, que los(as) empleados(as) se animen con mayor regularidad o frecuencia, a tomar la iniciativa cuando atienden a los clientes o accionistas.



**Gráfico # 21**

Sugerencias que ayudarían a mejorar los servicios que se prestan a los(as) accionistas de la Caja de A.N.D.E. (Según jefes y empleados(as) de los departamentos, 2003).



Sugerencias para mejorar los servicios que se prestan en la Caja de A.N.D.E.

Fuente: Cuestionario # 1. Dirigido a Jefes por área o departamento. Item # 19.  
Cuestionario # 2. Dirigido a empleados(as) por área o departamento. Item # 25.

### Cuadro # 22

Área en la que fueron atendidos (as) los (as) accionistas de la Caja de ANDE.

Área de Atención de los (as )	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
<b>Accionistas</b>		
Información	30	25%
Cajas	30	25%
Crédito	30	25%
Tarjetas de crédito y Débito	30	25%

Área de Atención a los (as) accionistas.

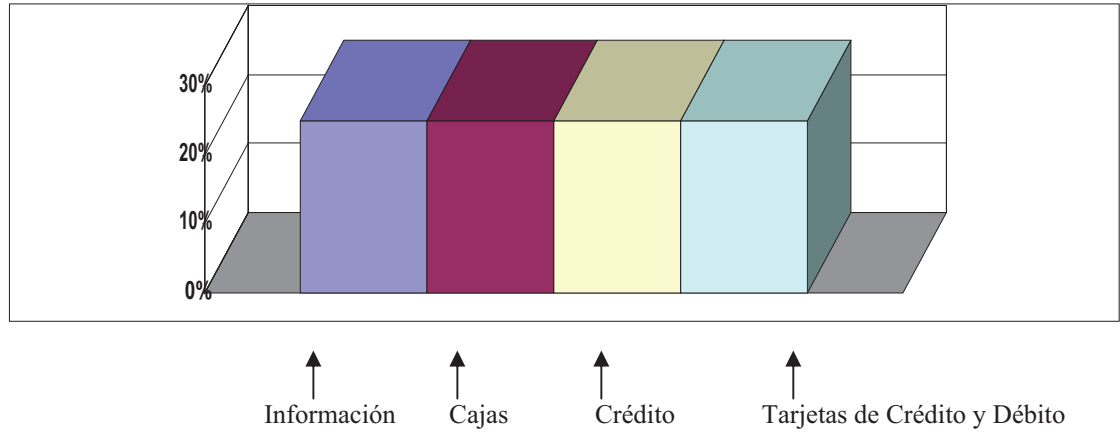
Fuente: Cuestionario No. 3. Dirigido a accionistas de la Caja de ANDE. ITEM # 1

## **4.22 ANÁLISIS INTERPRETATIVO**

De una muestra aleatoria de accionistas (120), se determinó en una semana ( 5 días), el área en la que fueron atendidos (as). La cantidad por área ( 30 accionistas) se hizo en forma intencional de ahí que los resultados fueron homogéneos: Área de Información 25%, Área de Cajas 25%, Área de Crédito, 25% y Área de Tarjetas de Crédito y Débito, 25%,

**Gráfico # 22**

Área en la que fueron atendidos (as) los (as) accionistas de la Caja de ANDE.



Area de Atención de los (as) accionistas.

Fuente: Cuestionario # 3. Dirigido a accionistas de la Caja de ANDE

### **Cuadro # 23**

Opinión de los (as) accionistas de la Caja de ANDE, con respecto a la necesidad de que la misma cuente con una Plataforma de Servicios.

<b>Opinión</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa %</b>
SI	114	95%
NO	6	5%

Fuente: Cuestionario #3. Dirigido a accionistas de la Caja de ANDE. Item # 2

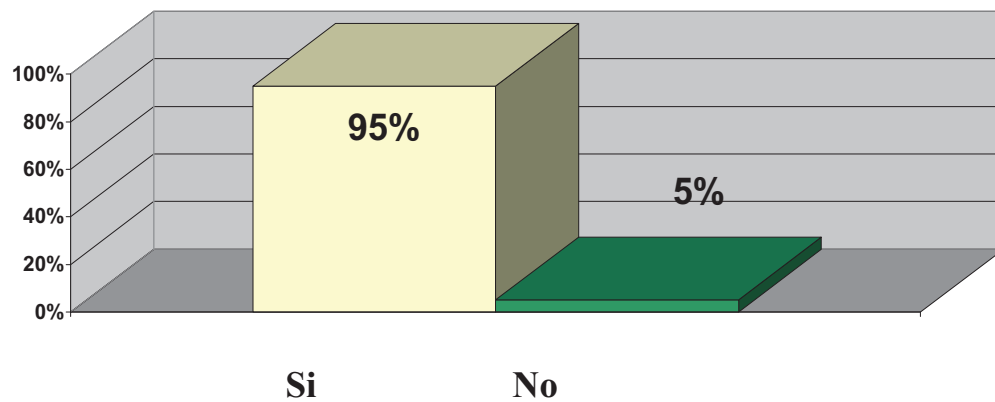
#### **4.23 ANÁLISIS INTERPRETATIVO**

En un 95%, los (las) accionistas abordados(as), consideran que es necesario que la Caja de ANDE, cuente con una moderna Plataforma de Servicios, para atenderlos (las).

Solamente un 5% de tales accionistas, opina que dicha plataforma no es necesaria.

**Gráfico # 23**

Opinión de los (as) accionistas de la Caja de ANDE, con respecto a la necesidad de que la misma cuente con una Plataforma de Servicios.



Necesidad de un Plataforma de Servicios.

Fuente: Cuestionario # 3. Dirigido a accionistas de la Caja de ANDE. Item # 2

### Cuadro # 24

Beneficios que les brindaría una Plataforma de Servicios a los (las) accionistas de la Caja de ANDE (según su opinión).

<b>Beneficios</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Ser atendidos (as) con mayor rapidez y en el menor tiempo posible	108	90%
Obtener información general de sus estados de cuenta	114	95%
Obtener información sobre créditos	108	90%
Realizar trámites de caja (pagos, cobros, devoluciones, etc)	94	78%
Obtener información sobre tarjetas de crédito o débito	78	65%

Fuente: Cuestionario #3. Dirigido a accionistas de la Caja de ANDE. ITEM #3

## 4.24 ANÁLISIS INTERPRETATIVO

En un 95%, los (as) accionistas de la Caja de ANDE, encuestados (as), consideran que una Plataforma de Servicios les permitiría obtener información general sobre sus estados de cuenta; en un 90%, favorecería su atención con mayor rapidez y además, obtener información sobre créditos.

Por otra parte, en un 78%, opinan que la Plataforma de Servicios, les permitiría realizar trámites de caja, tales como Pagos, cobros, recepción de cheques, reintegros, etc; y finalmente, en un 65%, obtener información sobre tarjetas de crédito y débito.

En este Cuadro se visualizan en forma integral podría efectuar en un solo lugar: la Plataforma de Servicios, lo que confirma y ratifica la urgente necesidad que tiene la Caja de ANDE, para instalar este moderno espacio de atención y servicio a sus clientes.

La Plataforma de Servicio, por su diseño, estructura y disposición estratégica, sin duda favorecerá el mejoramiento del servicio al cliente en una institución en donde su crecimiento y sus accionistas reclaman por la instalación inmediata.

Los modernos bancos, cooperativas y demás entidades financieras cuentan con este elemento de avanzada y por esta razón, la Caja de ANDE, no puede quedarse relegada en este sentido.

Si la Plataforma posee ocho cubículos, el tiempo promedio de atención por accionista, sería de cada tres minutos para ser pasado y de 3 a 7 minutos en promedio; para despacharlo una vez atendidas sus necesidades o solicitudes. Dicho proyección se realizó de acuerdo a la encuesta realizada a los (as) accionistas en un tiempo determinado. Fórmula empleado en



el cuadro No. 3 : Total de accionistas atendidos en un día determinado es igual a 640, dividido entre las 8 horas de atención al público, es igual a 80 personas atendidas por hora, dividido entre los ocho cubículos, es igual a 10 personas atendidas por cubículo por hora, en total 6 minutos aproximadamente por cubículo.

Actualmente por la estructura, el sistema de atención y la falta de una Plataforma de Servicios unificada, los tiempos de espera y de atención se duplican y en días “pico” o de gran demanda de los (as) accionistas se llega hasta quintriplicar.

### Cuadro # 25

Opinión delos (as) accionistas acerca del sistema de informática o cómputo que opera en la Caja de ANDE

Elementos del Sistema de Informática o Cómputo de la Caja de ANDE	SI		NO	
	F.A	F.R. %	F.A	F.R%
¿ Al visitar la Caja de ANDE en algún momento sus sistema de cómputo falló o “se cayó”?	42	35%	78	65%
¿ Cree que la Caja de ANDE debe renovar su sistema de informática o de cómputo	118	98%	2	2%

Simbología : F.A = Frecuencia Absoluta, F.R. % = Frecuencia Relativa.

Fuente: Cuestionario # 3. Dirigido a accionistas de la Caja de ANDE. Items # 4 y #5

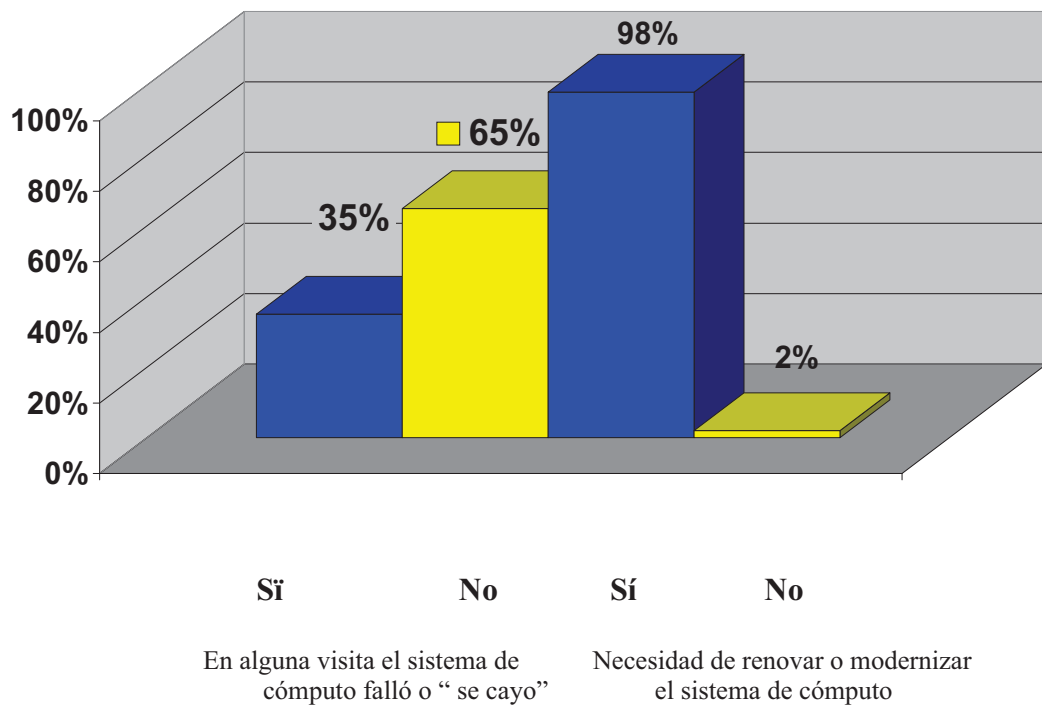
## **4.25 ANÁLISIS INTERPRETATIVO**

Un 35% de los (as) accionistas cuestionados (as), afirma que en alguna de sus visitas a la Caja de Ande, el sistema de cómputo o de informática, faltó o “se cayó”, lo que implica atrasos en su atención, insatisfacción de los (as) mismos (as) y por qué no decirlo, disgustos y disputas con los (as) funcionarios (as) de la institución que en su oportunidad, les atendieron.

Los sistemas de cómputo, faltan por razones técnicas y por estar obsoletas. Por lo anterior, no extraña que un 98% de los (as ) accionistas consideran que la Caja de ANDE debe renovar o modernizar su sistema de informática en general, lo que beneficiará a sus funcionarios (as) en sus operaciones y trabajo diario, y por supuesto, a los (as) accionistas que atender regularmente.

**Gráfico # 25**

Opinión de los (as) accionistas acerca del sistema de informática o cómputo que opera en la Caja de ANDE.



Opinión de los (as) accionistas con respecto al sistema de cómputo.

Fuente: Cuestionario # 3. Dirigido a accionistas de la Caja de ANDE. Items # 4 y #5

### Cuadro # 26

Necesidad de capacitar a los (as) empleados (as) de la Caja de ANDE, para brindar un mejor servicio al cliente ( en opinión de los (as) accionistas).

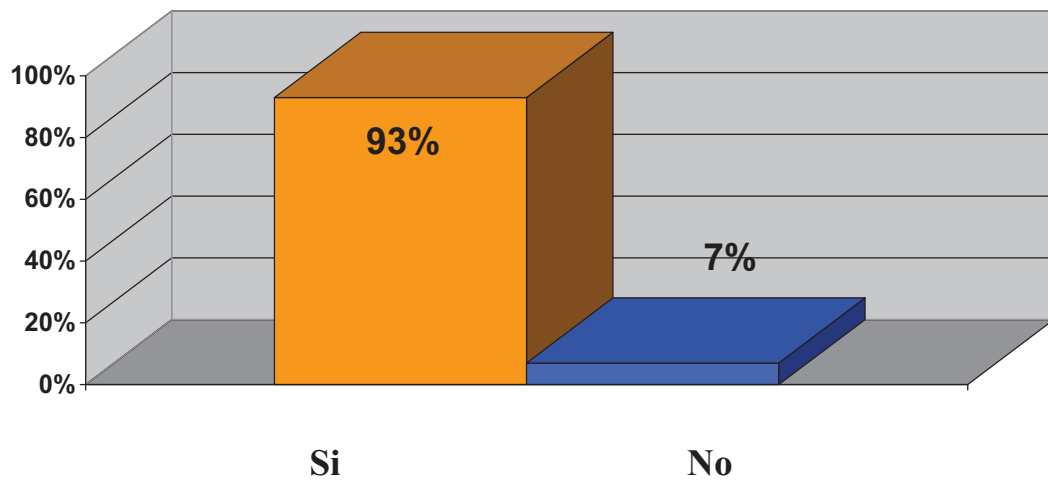
<b>Necesidad de Capacitación</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa %</b>
SI	112	93%
NO	8	7%

#### 4.26 ANÁLISIS INTERPRETATIVO

En un 93 %, los (as) accionistas expresan que resulta vital capacitar a los (las) empleados (as) de la Caja de ANDE, para quede esta forma, les brinden un mejor servicio como clientes que son. Esta percepción, supone ofrecerles charlas, seminarios, asesoramientos, talleres, que desde el Departamento o Área de Recursos Humanos, se gestarían apoyados en un Sistema Integrado, diseñado para tal fin.

**Gráfico # 26**

Necesidad de capacitar a los (as) empleados (as) de la Caja de ANDE, para brindar un mejor servicio al cliente. (en opinión de los (las) accionistas).



Necesidad de capacitación de los (as) empleados de la Caja de Ande.  
(Según accionistas)

Fuente: Cuestionario # 3. Dirigido a accionistas de la Caja de ANDE. Item # 3

# **CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 5.1 CONCLUSIONES

### Variable N°1

#### Factores Organizacionales.

- 5.1.1 Como conclusión vital, se determina en un 100%, que los(as) jefes de área y/o unidad, tienen más de cinco años de servicio, lo que respalda en cierta forma el porqué ostentan sus cargos: experiencia reconocida, carrera en la Caja de A.N.D.E, compromiso, estabilidad, probidad. En el caso de los(as) empleados(as) el 59%, tienen más de cinco años de servicio, un 28%, entre uno y cinco años y solamente un 13%, menos de un año. En términos generales, los(as) empleados(as) son constantes y estos les da estabilidad y continuidad laboral, en una institución sólida.
- 5.1.2 Aunque se trata de terminología técnico-administrativa, los(as) jefes de área y/o unidad, en su mayoría (80%) desconocen en que consiste el comportamiento organizacional. Lo que llama poderosamente la atención y resulta cuestionable, máxime por el puesto jerárquico-administrativo que ostentan.
- 5.1.3 En relación con los factores organizacionales del ambiente de trabajo y sus condiciones, se concluye que desde la perspectiva de los(as) jefes de área y/o unidad, éste es (en un 90%) el más idóneo. Qué en un 100%, los(as) jefes velan por las condiciones físicas de su área y que además, se preocupan por los equipos e instrumentos necesarios que requieren sus subalternos(as) para hacer un trabajo eficiente.
- 5.1.4 Se concluye de manera preocupante, que en un porcentaje representativo (35%), algunos(as) jefes, hacen distinciones entre los(as) empleados(as), que perjudican su desempeño laboral. Lo anterior, desde la perspectiva de los(as) empleados(as) mismos(as).



- 5.1.5 Confirmando aspectos relacionados con el comportamiento de los(as) empleados(as) dentro del ámbito organizacional, se concluye que en su mayoría (99%) éstos(as) opina que la relación con sus compañeros(as) de área, es amistosa; que por otra parte, se sienten motivados(as) y satisfechos(as), en un 86%, al laborar en la Caja de A.N.D.E. Además, opinan que la institución (en un 77%) les brinda la oportunidad de aprender nuevos conocimientos para mejorar su desempeño y que se les permite (en un 61%) desarrollar completamente sus capacidades, frente a un 39%, que lastimosamente no lo cree así.
- 5.1.6 Se concluye, que los empleados(as) por áreas o unidad de la Caja de A.N.D.E, argumenta que su razón fundamental para realizar su trabajo, estriba en que aquí, se desarrollan como personas.
- 5.1.7 La expectativa más aceptada por los(as) empleados(as) de la Caja de A.N.D.E, con respecto a la institución misma, radica en estudios y superarse dentro de la institución (85%) y en menor grado, estudiar y cambiar de trabajo (7%) y permanecer en el mismo puesto (5%).

## **Variable N°2**

### **Servicio Al Cliente.**

- 5.1.8 Se concluye que la mayoría de los(as) empleados(as), tanto de jefaturas como de colaboradores (61%) pertenece al sexo femenino y una minoría (39%) al sexo masculino, aspecto en que se involucran factores de orden profesional y no de orden discriminatorio, ni sexista.
- 5.1.9 Con respecto al servicio que se le brinda a los accionistas (clientes) de la Caja de A.N.D.E, se concluye por opinión de los(as) empleados(as), que el mismo es excelente (49%) y muy bueno (48%).

- 5.1.10 Se señala, de forma concluyente, por parte de los(as) jefes de área o departamento, que el factor más importante que interviene en la atención deficiente de los clientes de la Caja de A.N.D.E, radica en el hecho que los(as) empleados(as) por áreas o unidad, adopten una actitud negativa al interactuar con ellos(as).
- 5.1.11 Con relación a las estrategias de servicio al cliente y en torno a la opinión de jefes y empleados(as) por área o departamento, se concluye que para que la Caja de A.N.D.E, mejore debe entre otras cosas: capacitar a su personal en torno al servicio al cliente (85%), realizar estudios de mercadeo (82%); mejorar los canales de comunicación (80%); modernizar sus programas de informática (69%); crear una moderna plataforma de servicios; desconcentrar los servicios (57%); que los(as) jefes brinden mayor apoyo a sus subalternos (57%); mejorar el servicio al cliente propiamente dicho (56%); innovar en materia de los servicios que se prestan (54%) y que los(as) empleados(as) se animen con mayor regularidad a tomar la iniciativa al ejecutar su labor (36%).
- 5.1.12 Se concluye, que en la opinión de los(as) jefes por áreas o departamentos, la agilidad del servicio que se presta a los(as) accionistas es excelente (en un 50%) y muy bueno (en un 30%), lo que refleja buenos indicadores en cuanto a la calidad que en este sentido, brindan los(as) empleados(as) de la Caja de A.N.D.E.
- 5.1.13 Se concluye que en un 95%, los(as) accionistas de la Caja de ANDE, consideran necesario, que la institución cuenta con una moderna plataforma de servicios, para atenderlos(as).
- 5.1.14 De la opinión de los(as) accionistas, se concluye que en un 95%, una Plataforma de Servicios, les permitiría obtener información general de sus estados de cuenta, en un 90%, ser atendidos (as) con mayor rapidez y obtener información

sobre créditos. Además, en 78%, realizar trámites de caja y en un 65%, obtener información sobre tarjetas de crédito y débito. Aquí se visualizan en forma integral, todos los beneficios y trámites que un(a) accionista podría efectuar en un solo lugar.

5.1.15 Como conclusión vital, se establece que ante las fallas o “caídas” del sistema de cómputo, este debe renovarse, según la opinión del 98% de los(as) accionistas encuestados (as).

5.1.16 Se concluye que un 93% de los (as) accionistas abordados (as), consideran que resulta necesario capacitar a los (as) empleados (as) de la Caja de ANDE, para brindarles un mejor servicio como clientes que son, lo que implica la necesidad de implantar un Sistema Integrado de Recursos Humanos, en el que se les brinden charlas, seminarios, talleres, asesoramientos a dichos (as) funcionarios(as).

### **Variable N°3**

#### **Proceso De Comunicación.**

5.1.17 Como conclusión relevante, en el campo de la comunicación y por ende, del comportamiento organizacional, se establece que la mayoría de los(as) jefes de área y/o unidad (90%), informan de inmediato a sus subalternos(as), las decisiones tomadas por la administración (Junta Directiva, Gerencia, etc), lo que constituye una decisión administrativa idónea y muy atinada, para no retrasar decisiones, acciones, procesos, procedimientos, entre otros(as). Solamente el 10%, lo hace, días después, lo que sin duda resulta contraproducente para la entidad.

- 5.1.18 Desde el ámbito del comportamiento organizacional, los(as) empleados(as) por áreas o unidad, confirman en su mayoría (91%), que cuando sus jefes se dirigen a ellos(as) lo hacen con una actitud positiva y respetuosa, lo que resulta destacable, pues corresponde a personas con profesionalismo el hacerlo de esa forma.
- 5.1.19 Se concluye de forma contundente, que los(as) jefes, en la opinión de sus subalternos(as), les permiten a ellos(as), el acceso para solicitarles o informarles acerca de asuntos laborales o personales que los involucra, lo que refleja de los(as) primeros(as), su respeto y apertura acerca de lo que dichos empleados deben o no, hacer, decir, ejecutar o solicitar.
- 5.1.20 En cuanto al proceso de comunicación y el comportamiento de los(as) empleados(as) de la Caja de A.N.D.E, se concluye desde la perspectiva de sus jefes, que como jefes de alto rango (en un 100%), tratan de resolver los problemas y conflictos que pueden surgir entre sus subalternos(as), tratan además de crear un “espíritu de equipo” o un “sentimiento de grupo” en sus áreas y/o unidades y cuando enfrentan un problema del área, consultan con sus subalternos(as).
- 5.1.21 Se concluye, siempre en el ámbito de la comunicación, que muy pocos(as) de los jefes de área y/o unidad (60%) invitan a sus empleados(as) a participar en las decisiones que les conciernen, lo que en cierta medida, puede obedecer a dos razones: su libertad discrecional para tomarlos(as) o no, en consideración, o en su defecto, falta de confianza para ventilar con ellos(as), la toma de decisiones, por considerarlo un proceso muy delicado y para evitar comprometerlos(as).
- 5.1.22 Otra conclusión relevante en materia de comunicación, radica en el hecho que solamente la mitad de los(as) jefes (50%) convoca a reuniones por área o unidad, una vez por semana, lo que constituye un período ideal, para una institución como la Caja de A.N.D.E en donde su eje de funcionamiento, gira

principalmente y entre otras cosas, con base en operaciones de ahorros y préstamos de sus accionistas. De ahí que en reuniones semanales, es más fácil evaluar, controlar, dosificar o replantear los objetivos, metas y propósitos de cada unidad o área en función de los logros obtenidos hasta ese momento. Por su parte, un 40%, de los(as) jefes se reúne con sus subalternos(as) una vez al mes y un 10%, cada dos meses, ambos períodos muy extensos, en los que pueden suceder cosas negativas, para la Institución y que dejarían poco margen para verlas y corregirlas a tiempo.

- 5.1.23 Se concluye, desde la perspectiva de las jefaturas de área y/o unidad, que la comunicación vertical (que emana de la Junta Directiva y Gerencia) es muy buena (30%) o buena (60%), lo que constituyen indicadores positivos que sin duda, deben mejorarse para optimizar este tipo de comunicación. Con respecto a la comunicación horizontal, entre departamentos, los(as) jefes la califican como muy buena (30%) y buena (50%), lo que resulta favorable también para las áreas y la institución en general.
- 5.1.24 Una de las conclusiones más relevantes, en materia del proceso de comunicación, radica en el hecho de que en su mayoría (86%) y en la opinión de los(as) empleados(as), se confirma que sus jefes, realizan periódicamente reuniones con ellos(as), ya sea en forma grupal y/o individual. Esto favorece el proceso citado y el acercamiento franco y directo de las partes.
- 5.1.25 Se concluye que el comportamiento de los(as) empleados(as) de la Caja de A.N.D.E, en función del proceso de comunicación, según su propia opinión, permite a la administración, informarles acerca de la toma de decisiones que afectan sus áreas de trabajo y el de la institución en general, en un 96%; estimula y facilita la comunicación entre el personal (67%), en contraposición con un 33% que no cree que esto suceda. Además, que un 59% de ellos(as), está satisfecho con la información que reciben a través de los canales existentes, etc

(memorandos, circulares, comunicados, correos internos, etc), en tanto, que un 41%, contradice esta afirmación, de forma en tanto alarmante.

#### **Variable N°4**

##### **Estrategias Institucionales.**

- 5.1.26 En su totalidad (100%) los(as) jefes de área y/o unidad controlan el rendimiento de los(as) empleados(as) bajo su cargo, lo que es consecuente con la sana práctica administrativa. De igual forma, en su mayoría (90%) indican claramente a sus empleados(as) lo que esperan de ellos(as); se preocupan por su bienestar y necesidades personales y laborales y los(as) estimulan a trabajar fuerte y dar lo mejor de sí mismos(as); actitudes muy loables y profesionales de un(a) jefe de área y/o unidad, que al tiempo que es estricto(a), es muy humano.
- 5.1.27 Otro elemento concluyente, radica en el hecho, que los(as) empleados (as), en su mayoría (87%), afirman que sus jefes de área, valoran y reconocen, con frecuencia, su buen desempeño en las funciones que les corresponden. Esto constituye un estímulo profesional y personal que los enaltece y hace sentirse orgullosos(as) y muy a gusto en sus puestos.
- 5.1.28 Otra conclusión valiosa, gira en torno al hecho de que los(as) empleados(as) por área o unidad están motivados(as) a trabajar en la Caja de A.N.D.E, por el prestigio de la empresa (66%); porque pagan buenos salarios (28%) y por la cercanía de la institución a sus casas.
- 5.1.29 Para confirmar aspectos del ambiente organizacional de la Caja de A.N.D.E, desde la posición de sus empleados(as), se concluye que para ellos(as), el ambiente de trabajo en dicha institución es idóneo (95%); y que las condiciones físicas del área donde trabajan, son idóneas también, para desempeñarse.

- 5.1.30 Respecto a las áreas de capacitación, se concluye que el Área de Recursos Humanos, de la Caja de A.N.D.E, debe fortalecer mejoras en el servicio al cliente, figuran precisamente: Servicio al cliente (100%); Motivación (80%), Relaciones Interpersonales (60%), Relaciones Públicas (60%); Autoestima (60%); Paquetes de Cómputo (50%); Becas para Formación Profesional (50%); Manejo de Conflictos (40%); Manejo de Emociones (40%), entre otros.
- 5.1.31 Se determina de forma concluyente que un (47%), los(as) funcionarios(as) por área y/o unidad, tienen entre 21 y 30 años y en un 38%, entre 31 y 40 años, lo que evidencia un equilibrio entre juventud y madurez, que se combina con el hecho de que los(as) jefes en un 51%, tienen edades entre los 31 y los 40 años y en un 40%, por personas entre los 41 y los 50 años.
- 5.1.32 De forma positiva se concluye que la mayoría de los(as) empleados(as) culminaron sus estudios primarios, y secundarios, un 48%, tienen estudios técnicos y un 50%, accedieron los de tipo universitario, lo que arroja un excelente balance en cuanto a su formación académico-profesional. Por su parte, en materia de jefaturas, un 80% de los(as) jefes de área y/o unidad poseen estudios universitarios (50% de ellos(as) en forma completa), lo que redundará en beneficio de la institución, por el alto nivel de preparación de éstos(as) funcionarios(as).
- 5.1.33 En un promedio del 68%, los(as) empleados(as) por área y/o unidad, incluyendo las jefaturas, son casados(as) y en un 28%, son solteros. En ambos casos, su estado civil, independientemente de sus características, son sinónimo de estabilidad emocional y laboral, es decir que cada quien, busca su estilo de vida y se le respeta.

## **5.2 RECOMENDACIONES.**

### **A la Junta Directiva:**

- 5.2.1 Valorar y considerar los resultados de la presente investigación, en la toma de decisiones y en aquellos factores organizacionales que puedan fortalecer la cultura institucional de la Caja de A.N.D.E.
- 5.2.2 Ejecutar acciones y emanar directrices en torno a los factores organizacionales, que influyen en los servicios que presta la Caja de A.N.D.E a sus clientes o accionistas.
- 5.2.3 Mediar la forma más activa en el proceso de comunicación, vertical u horizontal, que se gesta desde su mesa directiva hasta el(la) más humilde funcionario(a) de la institución, coordinando para ello con sus organismos auxiliares o de apoyo, tales como la Gerencia, Jefaturas, personal de Recursos Humanos y demás áreas competentes.

### **A la Gerencia:**

- 5.2.4 Considerar, resultados de la presente investigación en todos sus alcances y particularmente en lo referente a los factores organizacionales que afectan el Servicio al Cliente en la Caja de A.N.D.E.
- 5.2.5 Considerar, a partir de los resultados de la investigación realizada, los factores organizacionales que positiva o negativamente, influyen en los servicios que presta la Caja de A.N.D.E a sus clientes o accionistas.
- 5.2.6 Proyectar el perfil del funcionario(a) que requiere la Caja de A.N.D.E, para ofrecer un servicio al cliente, acorde con la cultura de la institución y tomando como base para ese perfil, los resultados obtenidos en el estudio.



- 5.2.7 Deducir de los resultados obtenidos en la presente investigación, el comportamiento de los empleados(as) de la Caja de A.N.D.E, en función del proceso de comunicación, tanto formal como informal, para corregir sus deficiencias y mejorar sus fortalezas y trasladarlas a todos los niveles jerárquicos de la Institución.
- 5.2.8 Consolidar o redefinir las estrategias institucionales que influyen en la prestación del servicio al cliente, tomando en cuenta los resultados obtenidos en el estudio.
- 5.2.9 Asumir la propuesta metodológica que emana de la presente investigación e implementarla en el plano práctico de la institución, con el propósito de desarrollar de manera continua, los factores que influyen en su Clima Organizacional, y estar al día con las nuevas técnicas y métodos que demanda el mercado, en áreas de alcanzar el máximo nivel de eficiencia y eficacia en los servicios que se prestan a los clientes (accionistas de la Caja de A.N.D.E).
- 5.2.10 Contribuir el mejoramiento continuo de los procesos de la organización, desarrollando dentro de ésta, los factores intervinientes, aplicando procesos de mejoramiento y nuevas estrategias administrativas, para lograr niveles óptimos de satisfacción en el servicio que se brinda a los clientes.

**A las Jefaturas de Áreas, Unidades ó Departamentos:**

- 5.2.11 Tomar en consideración que sus empleados(as) subalternos(as), tienen varias características dignas de rescatar: en su mayoría son del sexo femenino; tienen entre 21 y 40 años, es decir que hay equilibrada mezcla entre juventud y experiencia dentro del ámbito de los recursos humanos; en su mayoría completaron sus estudios primarios y secundarios, así como que el estado civil que predomina en ellos(as) es el de casados(as) y en segunda instancia, el de solteros(as).

- 5.2.12 Aprovechar que en su mayoría, ellos(as) poseen más de cinco años de servicio en la Institución, lo que los(as) faculta por su experiencia y liderazgo, para asumir sus funciones de jefatura, sacándole el máximo provecho a sus características personales, profesionales y humanas en beneficio propio y de la colectividad a lo que prestan sus servicios.
- 5.2.13 Se le recomienda a los(as) jefes de área o unidad, ahondar en el concepto de “comportamiento organizacional” y en particular, aplicarlo a sus funciones técnico-administrativas como jerarcas institucionales que son.
- 5.2.14 Ejercer controles sobre el rendimiento individual y colectivo de los(as) empleados(as) bajo su cargo, para determinar sus niveles de logro y cumplimiento de metas, propósito y objetivos propuestos, según cada área o departamento.
- 5.2.15 Preocuparse en forma constante y permanente por el bienestar, las necesidades profesionales y las necesidades personales, de los(as) empleados(as) bajo su cargo, velando porque sus condiciones en general, sean las más aptas para su desempeño cotidiano en las labores que se les encomiendan.
- 5.2.16 Estimular a los(as) empleados(as) de su área y/o unidad, a trabajar en forma tesonera y constante, en aras de su bienestar, el de la institución y el de sus clientes (accionistas). Instar a los(as) a dar lo mejor de sí mismos(as) en forma continua y permanente.
- 5.2.17 Favorecer el proceso de comunicación, resolviendo de inmediato los problemas o conflictos que puedan surgir entre sus subalternos(as) y crear en ellos(as) siempre, un “espíritu de equipo” o un “sentimientos de grupo” que los identifique y que los(as) una.

- 5.2.18 Participar (cuando la ocasión lo amerite) a los(as) empleados(as) de sus respectivas áreas o unidades, en la toma de decisiones sobre asuntos que los(as) involucren directa o indirectamente, sin comprometer su autonomía y jerarquía de mando.
- 5.2.19 Convocar a reuniones por área y/o unidad en forma semanal, tomando en consideración que es el período de tiempo idóneo a corto plazo para evaluar, controlar, supervisar, corregir o replantear aspectos medulares relacionados con el funcionamiento y el logro de los objetivos propuestos en cada área o departamento y evitar en la medida de lo posible, que dichas reuniones se hagan en períodos más largos (quincenales, mensuales, bimestrales).
- 5.2.20 Se recomienda a los(as) jefes de área o unidad, informar de inmediato a sus empleados(as) subalternos(as) las decisiones tomadas por la administración de la institución (Junta Directiva, Gerencia).
- 5.2.21 Es recomendable que las jefaturas, contribuyan con el mejoramiento del proceso de comunicación vertical (que emana de la Junta Directiva y de la Gerencia) y del proceso de comunicación horizontal (que se da entre departamentos) fungiendo como enlace o promotoras de su fluidez y claridad, con el propósito de favorecer el entendimiento entre todos los componentes del comportamiento organizacional.
- 5.2.22 Una constante en los(as) jefes de área o departamento, consiste en velar porque sus empleados(as) subalternos(as) cuenten con las mejores condiciones físicas, los mejores equipos, mobiliario, instrumentos y materiales, que garanticen su desempeño idóneo.
- 5.2.23 Para favorecer el entendimiento y respeto profesional, es recomendable que los(as) jefes al dar o emitir órdenes o instrucciones, lo hagan con una actitud positiva y respetuosa, como corresponde a su jerarquía e investidura.

- 5.2.24 A todo(a) jefe de área o departamento, se le recomienda valorar y reconocer con frecuencia, el buen desempeño de sus subalternos(as) en las funciones o tareas que se le asignen, para que con ello, se sientan orgullosos(as) y a gusto con lo que hacen en beneficio de la institución, de los(as) clientes y del suyo propio.
- 5.2.25 Es recomendable que cada jefe de área y/o unidad, de la Caja de A.N.D.E, le permita el acceso a sus subalternos(as) cuando éstos(as) requieran hacerles consultas, solicitar permisos, información o vistos buenos con relación a aspectos laborales o de índole personal que los(as) involucre. Esta apertura, favorece sin duda, la comunicación.
- 5.2.26 Aparte de ser semanales, las reuniones propuestas por los(as) jefes de área o departamento, deben hacerse en dos niveles: individual y colectivo.
- 5.2.27 Se recomienda a los(as) jefes de área o departamento, evitar y desterrar del todo, las distinciones o preferencias entre los(as) empleados(as) con el fin de evitar malentendidos, resentimientos o discordias. Las comparaciones y la discriminaciones son odiosas y sus repercusiones resultan nefastas en toda empresa.
- 5.2.28 Desde las jefaturas, se debe estimular e instar a los(as) empleados(as) a brindar a los clientes (accionistas) un servicio ágil y oportuno para con ello, garantizar su satisfacción plena.

**A empleados (as) por área o departamento:**

- 5.2.29 Se les recomienda consolidar su perfil personal y profesional, con el propósito fundamental de ofrecer un servicio al cliente, acorde con la cultura de la institución y los más altos estándares de calidad.

- 5.2.30 Involucrarse en forma activa y comprometida con las estrategias institucionales y con los factores organizacionales que sustentan e influyen en la prestación de los servicios a los clientes (accionistas) de la Caja de A.N.D.E.
- 5.2.31 Tener acceso e implementar nuevas técnicas, métodos y procedimientos, que dentro del clima organizacional, favorezcan el servicio que se le debe brindar a los clientes, de la institución, actuando de manera ágil, eficiente, eficaz y con un espíritu en el que la iniciativa propia y la preparación, sean siempre su constante.
- 5.2.32 Procurar la creación de un “espíritu de equipo” o “sentimiento de grupo”, que fomente la unidad de cada área o departamento y que a su vez, fomente las buenas interrelaciones personales y humanas, en el marco de un proceso de comunicación franco, claro y abierto.
- 5.2.33 Participar activamente de las reuniones individuales o grupales a las que sean convocados(as) emitiendo su criterio, inquietudes, necesidades, intereses, dudas, consultas, que favorezcan su desempeño laboral cotidiano.
- 5.2.34 Exigir que sus jefes de área y/o unidad, se dirijan a ellos(as) con respeto y profesionalismo, al transmitirles órdenes o al interactuar con ellos(as) en las ocasiones que así lo requieran, corresponderles de igual manera.
- 5.2.35 Procurar en la medida de lo posible, el fomento de una atmósfera laboral amistosa y en donde prime el respeto y la camaradería mutua. Lo anterior para favorecer las idóneas interrelaciones personales y humanas.
- 5.2.36 Aprovechar al máximo las oportunidades que se le brindan en la Institución para aprender nuevos conocimientos, mejorar su desempeño y desarrollar completamente sus capacidades.

5.2.37 Se les recomienda a los(as) empleados(as) mantener o elevar sus niveles de motivación, por las razones que ellos(as) mismos(as) argumentar al pertenecer a la Caja de A.N.D.E: por su prestigio, porque pagan buenos salarios, por la cercanía a sus residencias, por las oportunidades que se le brindan en ella, etc.

5.2.38 Otra recomendación valiosa para los(as) empleados(as) consiste en instarlos(as) a adoptar siempre actitudes positivas en materia del servicio a los clientes o a los accionistas, tomando en cuenta que ellos son la razón de ser de la institución y que su labor difícil o no, se debe a ellos(as).

#### **Al Área de Recursos Humanos:**

5.2.39 Se recomienda a esta área, programar y ejecutar capacitaciones (talleres, seminarios, charlas, conferencias, etc), dirigidos a sus empleados(as) y relacionados con:

- Servicio al Cliente.
- Motivación.
- Relaciones Interpersonales.
- Relaciones Públicas.
- Autoestima.
- Paquetes de computación.
- Formación profesional (Becas).
- Manejo de conflictos.
- Manejo de emociones.
- Planeamiento estratégico.
- Control de grupo.
- Técnicas secretariales.
- Técnicas de venta.
- Liderazgo.

A las áreas o unidades de Servicio al Cliente y a las entidades en general de la Caja de A.N.D.E.

**5.2.40 Se le recomienda con relación al Servicio al Cliente:**

- Capacitar al personal con respecto a lo que a Servicio al Cliente se refiere, para lograr que la institución brinde un excelente servicio a través del aprendizaje de nuevas técnicas y estrategias.
- Mejorar los canales de comunicación, para asegurar que los accionistas reciban la información de forma clara y concisa.
- Modernizar los sistemas de informática, para brindar agilidad en el servicio que se presta.
- Crear una moderna plataforma de servicio, como estrategia para mejorar la atención, al accionista de forma eficiente y eficaz.





# **CAPÍTULO VI**

## **PROPUESTA METODOLÓGICA**

## **6.1 PROPUESTA**

### **Introducción.**

La Caja de Ahorro y Préstamo de la ANDE, en los albores del Siglo XXI, y del tercer milenio, se constituye como la institución líder del sector magisterial. Por lo anterior, resulta impostergable mantener su ritual de honor y para ello requiere desarrollar continuamente los factores que influyen en su Clima Organizacional, poniendo en práctica nuevas estrategias, técnicas y métodos que favorezcan la eficiencia de los servicios que brinda a sus accionistas.

Lo sustentante sugiere a través de la presente propuesta, que la entidad asuma esta con el propósito de atender las necesidades de capacitación de sus funcionarios a través de un Programa Integrado de Recursos Humanos, así como de un Plan de mejoramiento de la infraestructura, en el que destaca el diseño e instalación de una moderna Plataforma de Servicios que entre otras cosas, permitirá la desconcentración de estos, con lo que garantiza eficiencia y eficacia.

### **Objetivo General.**

Proponer estrategias para el desarrollo continuo de los factores que influyen con el Clima Organizacional para que estén al día con las nuevas técnicas y métodos, logrando la eficiencia en los servicios que se brindan.

### **Objetivos Específicos.**

- Sugerir a la Junta Directiva y Gerencia de la Caja de ANDE, implantar un programa permanente de capacitación a través de la adquisición de un Sistema Integrado de Recursos Humanos, dirigido a todos(as) sus funcionarios(as).
- Desarrollar un Plan de mejoramiento de la infraestructura y aprovechamiento de sus espacios físicos, así como de sus recursos tecnológicos.

- Reforzar el área de Recursos Humanos con un(a) funcionario(a) especializado(a), en el diseño y ejecución de programas de capacitación, según necesidades detectadas en el personal para reforzar las debilidades de acuerdo con las áreas y/o unidades en las que prestan servicio.

## **CAJA DE ANDE**

### **Hacia la búsqueda de la excelencia.**

#### **Maximización de la satisfacción del cliente:**

El objetivo de la Junta Directiva, Gerencia General de la Caja de ANDE, es maximizar la satisfacción de los accionistas en función no solo de la cantidad de servicios y beneficios que reciben, sino también de la calidad de estos, en concordancia con los factores que influyen en su clima organizacional y por ende, en las nuevas técnicas y métodos que permiten el logro de la eficiencia en su prestación.

#### **Maximización del consumo:**

Sin perder la calidad humana, debe procurar el estímulo del consumo por parte de los accionistas, es decir, que ellos logren conjuntamente con su satisfacción, el uso y aprovechamiento pleno de todos los servicios que presta la institución: préstamos personales, de vivienda, ahorros y tarjetas de crédito y débito (nacionales e internacionales) y pólizas entre otros.

#### **Maximización de la selección:**

Para que los accionistas satisfagan sus necesidades y gustos personales, deben tener a su disposición una variedad de opciones maximizadas, acerca de los servicios y beneficios que le ofrece la Caja de ANDE, para que pueda así, hacer la selección de aquellos que más se ajusten a su capacidad económica y predilección.

### **Maximización de la calidad:**

Al prestar sus servicios de ahorro y préstamo, la Caja de ANDE, pretende en primera instancia, que sus accionistas mejoren su calidad de vida. Este no solamente incluye la cantidad, disponibilidad de dichos servicios, sino el mejoramiento de su entorno físico y cultural. Se le da un enorme énfasis a su valía y a la de su familia.

Estrategias para el desarrollo continuo de los factores que influyen en el Clima Organizacional de la Caja de ANDE

## **6.2 FACTORES ORGANIZACIONALES.**

### **Capacitación:**

Capacitar al personal con respecto a tópicos variados (motivación, relaciones interpersonales, manejo de emociones, etc).

### **Motivación:**

Que los(as) empleados reciban en forma constante estímulos y reconocimientos por su labor.

### **Satisfacción Laboral:**

- Preocuparse en forma constante y permanente por el bienestar, las necesidades profesionales y personales de los(as) funcionarios(as), velando por sus condiciones en general.
- Qué los jefes de unidad y/o área, brinden mayor apoyo a sus subalternos.
- Mantener el estándar de salarios competitivos que hasta la fecha ha otorgado la Caja de ANDE, a sus empleados.

**Liderazgo:**

Existe la necesidad de programar y ejecutar capacitaciones relacionadas con el liderazgo, entre otros.

**6.2.2 SERVICIO AL CLIENTE.****Valores y actitudes:**

- Capacitar al personal con respecto a lo que a servicio al cliente se refiere.
- Inculcar en los(as) funcionarios(as) de la Caja de ANDE la necesidad de brindar excelencia en el servicio al cliente, para lograr su satisfacción plena.
- Innovar en materia de los servicios que se le prestan a los(as) accionistas.

**Perfil del funcionario(a):**

- Que tenga dominio pleno de la visión, misión de la institución, así como su cultura organizacional.
- Que tome la iniciativa al ejecutar sus labores y en especial al brindar el servicio al cliente.
- Que ofrezca al accionista, calidad humana, cordialidad y que demuestre ante él, su eficiencia y eficacia al atenderle y brindarle cualquiera de los servicios o beneficios que le otorga la institución.

**6.2.3 PROCESO DE COMUNICACIÓN.**

- Mejorar los canales de comunicación tanto a nivel vertical (Junta Directiva y Gerencia) como horizontal (entre Áreas y/o Unidades).
- Propiciar la resolución inmediata de conflictos que puedan surgir en todos los niveles o estratos organizacionales.
- Informar de inmediato a todos(as) los(as) funcionarios(as) las decisiones tomadas por la administración (Junta Directiva y Gerencia).

- Promover la realización de reuniones por períodos semanales en cada área y/o unidad.

#### **6.2.4 ESTRATEGIA INSTITUCIONAL.**

##### **Toma de decisiones:**

- Ejecutar acciones y emanar directrices en torno a los factores organizacionales, que influyen en los servicios que presta la Caja de A.N.D.E. a sus clientes o accionistas. Desde la Junta Directiva hasta el área o funcionario(a) más humilde o de menor rango jerárquico.
- Mejorar los procesos de organización desarrollando dentro de ésta, los factores intervinientes, aplicando nuevos procesos y estrategias administrativas para lograr niveles óptimos de satisfacción en el servicio que se le brinda a los clientes.

##### **Productividad:**

- Procurar que los(as) empleados(as) por área y/o unidad, se involucren en forma activa y comprometida con las estrategias institucionales y con los factores organizacionales que sustentan e influyen en la prestación de los servicios a los clientes y por ende, con la productividad de la Caja de ANDE, como entidad financiera de Ahorro y Préstamo.

##### **Presupuesto para la Organización de un Sistema Integrado de Recursos Humanos.**

Con la adquisición de un Sistema Integrado de Recursos Humanos, la Caja de ANDE, garantiza en ámbito de su comportamiento organizacional, desarrollarse de forma eficiente, ya que dicho sistema tiene como componentes básicos, los siguientes módulos:

**SISTEMA INTEGRADO DE RECURSOS HUMANOS**

	<u>COSTOS</u>
<b><u>Módulo Básico:</u></b>	
Expediente e Inventario de Recursos Humanos.	\$1,000
<b><u>Módulo Operativo:</u></b>	
Planillas.	\$3,000
Control de Tiempo Laborado.	\$1,000
Administración de Acciones de Personal.	\$1,000
<b><u>Módulos de Apoyo:</u></b>	
Vacaciones.	\$1,000
Finalización de Contratos.	\$2,000
Presupuesto Laboral.	\$2,000
<b><u>Módulos Funcionales:</u></b>	
Reclutamiento y Selección de personal.	\$1,000
Administración de Puestos y Salarios.	\$1,000
Entrenamiento y desarrollo de personal.	\$1,000
Evaluación del desempeño.	\$1,000
Administración de la carrera profesional.	\$1,000
Cultura y Salud Organizacional.	\$1,000
Conciliación laboral.	\$1,000

Costo Total de los módulos: US \$18,000

A continuación se muestra el costo estimado de una capacitación dirigida a los funcionarios de servicio al cliente.

**PRESUPUESTACIÓN ESTIMADA EN LAS  
CAPACITACIONES DEL PERSONAL  
DE SERVICIO AL CLIENTE**

<b>Nombre</b>	<b>Detalle</b>	<b>Costo</b>
Consultores	III Módulos dirigidos al Servicio al Cliente	480,000.00
Equipo Educativo	Compra de un Video Bin y una Computadora	2,500,000.00
Alimentación	Dos Refrigerios y un Almuerzo	878,400.00
Material de Apoyo	Manual de Capacitación	100,000.00
Productos Papel y Cartón	Block de Hojas y Lapiceros	13,000.00
<b>Costo total de capacitación</b>		<b>¢3,971,400.00</b>

Nota: Este presupuesto está calculado para veinte personas, durante los tres días de la capacitación.



**Consultores:**

En la partida de consultores se presupuesta una consultoría para que se desarrolle una capacitación de Servicio al Cliente: **“Curso Desarrollo Humano”** I MÓDULO: Relaciones Humanas. II MÓDULO: **Aprendiendo a Trabajar en equipo**, III MÓDULO: **Excelencia en el Servicio al Cliente**, “dirigida a los funcionarios y jefaturas relacionadas con éste”.

Para este fin se presupuesta tres días de capacitación, de 8 horas cada día con un costo de ₡20,000.00 (Veinte mil colones) por hora al instructor y un grupo no mayor a veinte personas por curso. En razón de capacitar a los cien funcionarios, en los tres módulos, nos ocasionaría un costo de ₡2,400,000.00 (Dos millones cuatrocientos mil colones) en total.

**Equipo Educativo:**

En la partida de equipo educativo, se sugiere la adquisición de un computador portátil y un proyector digital denominado Video-Bin, para proporcionar al área de Recursos Humanos, independencia en cuanto a los equipos básicos necesarios.

**Alimentación:**

En las sesiones de capacitación deben considerarse como parte de las actividades propias de los funcionarios de la institución y siendo éstas extensivas en cuanto al horario, se hace necesario brindar la alimentación a los funcionarios; desayuno, almuerzo, aperitivo.

También es necesario coordinar con el Departamento Administrativo, la asignación de personal de Soda, para atender a los funcionarios e instructores durante las sesiones de capacitación, con el objeto de evitar que los participantes salgan del salón la menor cantidad de tiempo posible, obteniendo así un mejor aprovechamiento del tiempo y atención a los temas expuestos,

El costo total por persona es de ₡10,310.00, o sea que por veinte personas, por los tres días sería de ₡618,600.00 (Seiscientos dieciocho mil seiscientos colones con 00/100) y para las cien personas sería un costo de ₡3,093,000.00 (Tres millones noventa y tres mil colones con 00/100).

### **Manual de Capacitación:**

En la partida Impresión, Encuadernación y otros, se contemplan los servicios de una imprenta para que diseñe la presentación y la redacción del Manual de Servicio al Cliente para la capacitación, con un tiraje de 100 ejemplares, el costo unitario es de ¢5,000.00. (20 personas ¢100,000). El costo incluye diseño de arte, clasificación del material a utilizar y la impresión de los ejemplares indicados.

### **Materiales:**

En cuanto a la partida de materiales, que serán utilizados durante las diferentes sesiones de capacitación, que incluyen para cada participante block de hojas con un costo unitario de ¢500,00 (20 personas ¢10,000) y lapicero ¢150,00(20 personas ¢3000).El costo para total de block y lapiceros para cien personas será de ¢65,000.00 (Sesenta y cinco mil colones)

### **Temas:**

Se describen los temas considerados como básicos en la capacitación de Servicio al Cliente:

### **Relaciones Humanas:**

- La Autoestima.
- Mejorar las Relaciones Interpersonales mediante una adecuada Comunicación.
- Proceso de Cambio.
- Metodología: Activa, Dinámica, participativa, ejercicios, experiencia y vivencial.

### **El cambio como Proceso:**

- Comunicación Asertiva.
- Inteligencia emocional en el trabajo.
- Cualidades básicas de los equipos de trabajo.
- Metodología: Activa, Dinámica, participativa, ejercicios, experiencia y vivencial.

### **Excelencia en el Servicio al Cliente:**

- La calidad en el servicio como ventaja competitiva.
- Desarrollo de la economía de servicios, retos y competencias.
- Marketing de Servicio al Cliente.
- Estrategias de Servicio al Cliente.
- Metodología: Activa, Dinámica, participativa, ejercicios, experiencia y vivencial.

**PRESUPUESTACIÓN ESTIMADA PARA  
INSTALAR UNA PLATAFORMA DIRIGIDA  
AL SERVICIO AL CLIENTE**

	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
<b>Ocho cubículos</b>	<b>\$863</b>	<b>\$6,115</b>
<b>Una Oficina</b>		<b>\$1,220</b>
<b>Divisiones de melamina y vidrio</b>		<b><u>\$1,921</u></b>

**COSTO TOTAL U.S. \$9,256**

## **Materiales:**

### ***Cubículo de Servicio al Cliente:***

- Superficie principal 150x60cm.
- Archivo móvil de tres gabeteros.
- Portateclado.
- Faldones y patas de apoyo y división.

Todo construido en melamina y sobres en wilsonart (formica).

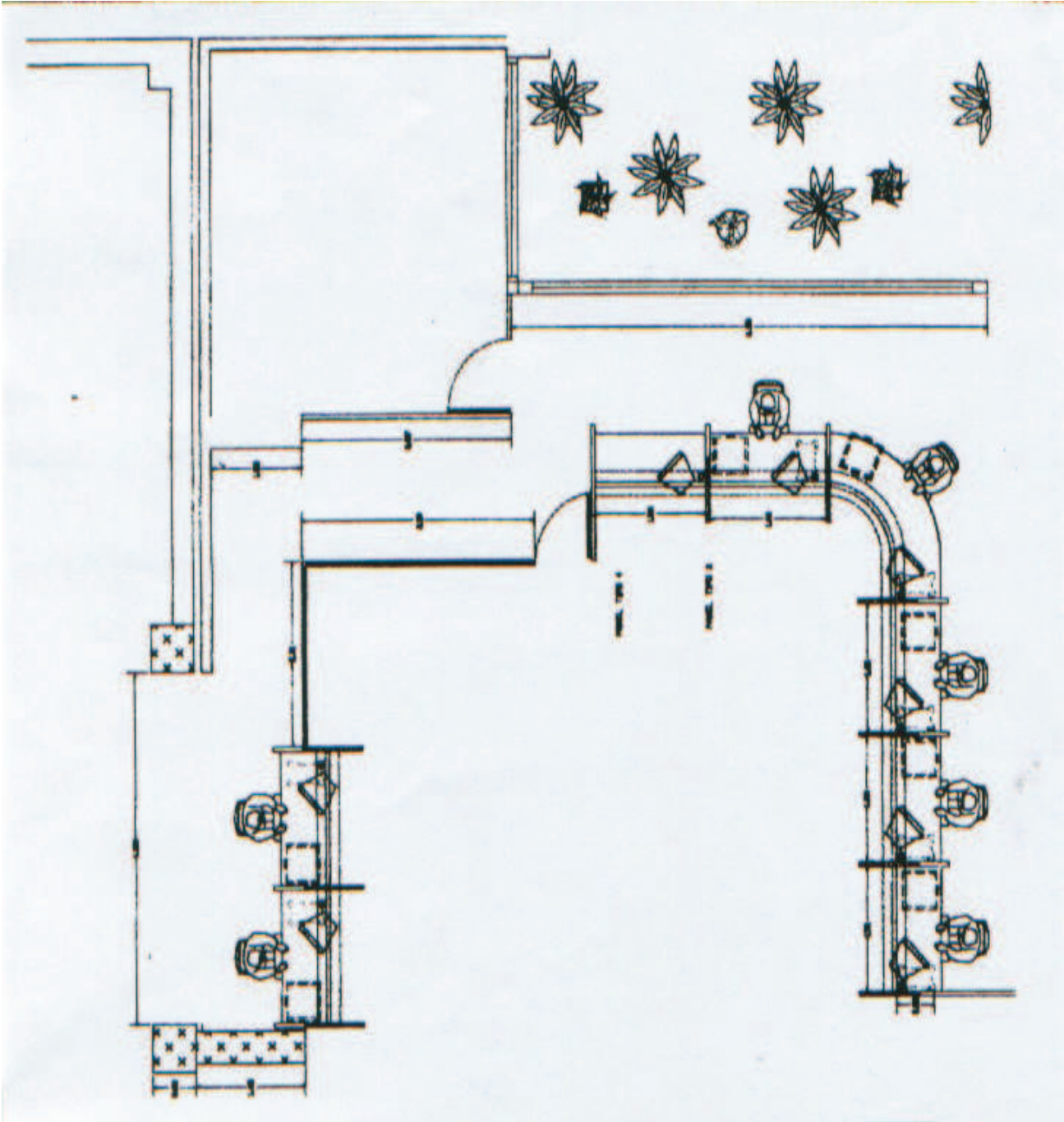
### ***Oficina:***

- Superficie 1,40x1x0,60.
- Superficie lateral 60x55cm.
- Superficie posterior 1,90x0,60
- Gabetero mobil, tres gabetas.
- Portateclado con rieles de extensión.
- Estantería para papelería, dos puertas 73x45cm ancho.
- Conjunto de patas y faltones incluyen pasacables.

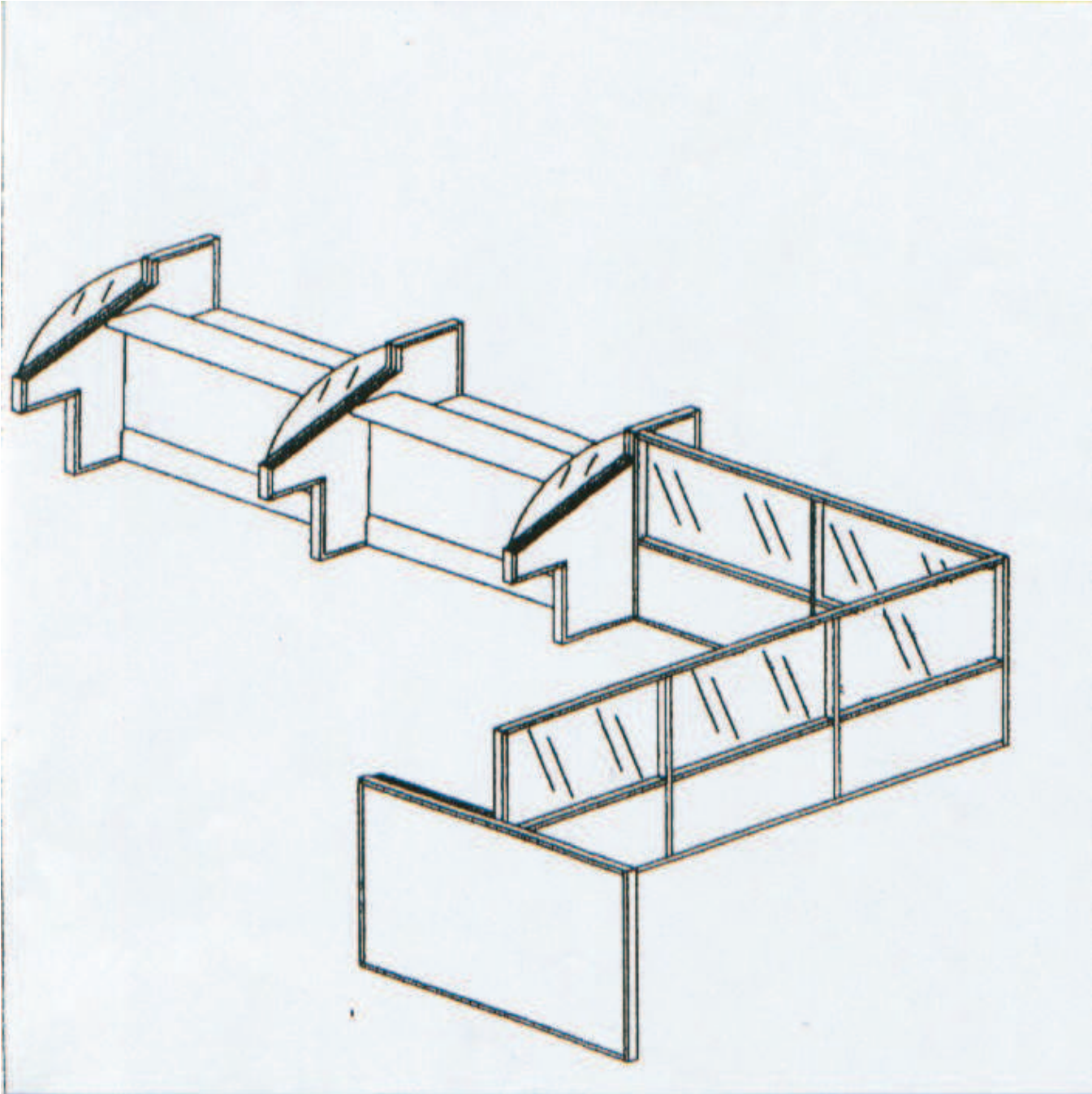
### ***Divisiones de melamina y vidrio:***

Trece metros de divisiones livianas de melamina y vidrio de 210cm de altura y 5 cm de ancho, distribuída en 13,50cm de melamina 1,20cm alto por 0,50 de grueso y en vidrio se distribuye 0,90 altura por 50 cm de ancho, incluye puertas de ingreso en melamina.

Detalle de la estructura de cubículos de la plataforma de servicios.



Fuente: Fantini Diseño de Proforma



Fuente: Fantini Diseño de Proforma

**APLICABILIDAD DE LA PROPUESTA EN  
OTRA ENTIDAD FINANCIERA DE  
AHORRO Y PRÉSTAMO**

**ENTIDAD MODELO PARA  
EFECTUAR LA COMPARACIÓN**

**COOPENAE R. L.**

**¿ Se puede aplicar la propuesta?**

**SI  NO**

**RAZONES POR LAS QUE SÍ RESULTA VIABLE**



**Misión:**

Realizar un manejo eficiente de los ahorros, para brindar servicios financieros de excelencia a los accionistas y satisfacer sus necesidades económicas.

**Visión:**

Ser una entidad financiera de primer orden en el ámbito nacional.

Brindar una cobertura total para sus accionistas.

Dar servicios eficientes y oportunos sin perder de vista la misión social y dentro de un marco de equidad.

Ofrecer nuevos servicios.

Contar con personal capacitado y orientado al servicio.

Poseer infraestructura adecuada y tecnológica moderna.

Proteger y aumentar el patrimonio institucional en el largo plazo.

**Misión:**

Facilitamos el acceso a servicios financieros y de proyección social a nuestros asociados cooperativistas de manera diferenciada, con gran vocación de servicio, alta sensibilidad humana y una administración totalmente transparente.

**Visión:**

Nuestra empresa mantendrá su posición de líder en el sector cooperativo financiero y empresas socioeconómicas del sector educación. Será tecnológicamente desarrollada.

Contar con recurso humano calificado altamente motivado y facultado.

Utilizará estándares de operación competitivos con respecto a los líderes del mercado financiero Nacional.

Brindará servicios financieros de tipo personal, forma diferenciada, dirigidos a la satisfacción de necesidades socioeconómicas del asociado y su familia, e institucionales que permita la Ley.

**Igualdades entre la Misión y Visión**

- ◆ Ambas son instituciones con carácter financiero de captación Ahorro y Préstamo.
- ◆ Sus principal meta es darle solución a los problemas financieros activos y pensionados del Magisterio Nacional.
- ◆ Implementan tecnología desarrollada.
- ◆ Estándares de operación competitivos con respecto a los líderes del mercado financiero nacional.
- ◆ Servicios financieros de tipo personal, en forma diferenciada, dirigidos a la satisfacción de necesidades socioeconómicas de sus accionistas.
- ◆ Personal capacitado y orientado al servicio.
- ◆ Servicios eficientes y oportunos sin perder de vista la misión social y dentro de un marco de equidad.

## ELEMENTOS COMPARATIVOS:

- ◆ Recurso Humano altamente motivado y facultado.
  - ◆ Personal capacitado en todas sus áreas para brindar, excelencia en el servicio que se presta.
  - ◆ Emplean premios e incentivos por antigüedad cada cinco años.
  - ◆ La satisfacción del cliente, se mide por sistemas internos de Evaluación del Desempeño y estudios de mercado.
  - ◆ Los canales internos de comunicación más comunes son memorandos, circulares, correo interno.
  - ◆ Realizan reuniones por área y/o unidades periódicas.
  - ◆ En ambas se brindan capacitaciones al personal en diferentes áreas.
  - ◆ Brindar servicios afines como son:
    - Inversión.
    - Ahorro.
    - Crédito.
    - Tarjeta Débito y Crédito.
    - Seguros.
- ◆ En ambos casos gira en torno a la satisfacción plena de los accionistas o asociados a través de los servicios y beneficios que se brindan ahorro, crédito y tarjetas. Al proponer un Sistema Integrado de Recursos Humanos y una Infraestructura acorde con el espacio físico, se brindara una excelencia en el servicio que se presta a sus accionistas.

Para los elementos comparativos anotados, se concluye que la propuesta diseñada, se puede aplicar, en cualquier entidad de ahorro y préstamo que funcionan en el sistema financiero costarricense, siempre y cuando se mantengan las mismas condiciones.

# **ANEXO I INSTRUMENTOS**

## ENCUESTA DE OPINIÓN

Estimados compañeros de la Caja de Ande, como estudiante de [Licenciatura en Comportamiento Organizacional de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología \(ULACIT\)](#)., estoy efectuando una evaluación del comportamiento organizacional en esta institución, para fines investigativos de tesis, y que cuenta con la debida autorización de la gerencia.

Es vital que proporcione, en forma clara, completa y verdadera, toda la información solicitada en este instrumento.

El cuestionario no requiere que anote su nombre. Toda la información suministrada es estrictamente confidencial.

Gracias por su colaboración,

Atentamente,

Adriana Vargas Valverde.  
Recursos Humanos

**Instrucciones:** Marque con una X, la opción que considere más adecuada para tener un mejor criterio de la información solicitada.

RECUERDE QUE ES MUY IMPORTANTE QUE SEA OBJETIVO.

## I PARTE: INFORMACIÓN GENERAL

### 1. Sexo:

Masculino ( )  
Femenino ( )

### 2. Edad

Menos de 20 años ( )  
De 21 a 30 años ( )  
De 31 a 40 años ( )  
De 41 a 50 años ( )  
Más de 50 años ( )

### 3. Nivel Académico

	Completo	Incompleto
--	----------	------------

Estudios Primarios	( )	( )
Estudios Secundarios	( )	( )
Estudios Técnicos	( )	( )
Estudios Universitarios	( )	( )

### 4. Años de Servicio:

Menos de 1 año ( )  
De 1 a 5 años ( )  
Más de 5 años ( )

### 5. Estado Civil

Casado ( )  
Soltero ( )  
Divorciado ( )  
Unión Libre ( )

## II PARTE: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

6. ¿El jefe inmediato al dar órdenes se dirige a usted con una actitud positiva y respetuosa?

Sí ( )

No ( )

7. ¿Realiza la jefatura reuniones en forma individual y grupal?

Sí ( )

No ( )

8. ¿Siente usted que existe alguna distinción por parte del administrador o jefe hacia algunos empleados, lo cual puede estar perjudicando al desempeño laboral?

Sí ( )

No ( )

9. Tiene usted acceso a su jefe inmediato para solicitarle o informarle de algún asunto laboral o personal?

Sí ( )

No ( )

10. ¿Valora y reconoce su jefe el buen desempeño de su función con frecuencia?

Sí ( )

No ( )

11. ¿La relación entre usted y sus compañeros es amistosa?

Sí ( )

No ( )

12. ¿Qué lo motiva a trabajar en la institución?

Por cercanía de la casa ( )

Porque pagan buenos salarios ( )

Por el prestigio de la empresa ( )

Porque no hay otra alternativa ( )

13. ¿Siente que su trabajo le permite desarrollar completamente sus capacidades?

Sí ( )  
No ( )

14. ¿Dentro de sus expectativas en la empresa desea?

Estudiar y cambiar de trabajo. ( )  
Estudiar y superarse dentro de la institución. ( )  
Permanecer en el mismo puesto. ( )  
Permanecer en la empresa en cualquier puesto. ( )  
No tiene expectativas. ( )

15. ¿La institución le da la oportunidad de aprender nuevos conocimientos para mejorar su desempeño?

Sí ( )  
No ( )

16. ¿Se siente usted motivado y satisfecho en la Caja de Ande?

Sí ( )  
No ( )

17. ¿Usted cree que dentro de la institución se estimula y se facilita la comunicación entre el personal?

Sí ( )  
No ( )

18. ¿La administración informa sobre la toma de decisiones que afecta su área de trabajo de los funcionarios y de la institución en general?

Sí ( )  
No ( )

19. ¿Está satisfecho con la información que recibe a través de los canales de comunicación (boletines, memorandos, circulares, correo interno, etc)?

Sí ( )  
No ( )

20. ¿Es para usted idóneo el ambiente de trabajo en la Caja de Ande?

Sí ( )  
No ( )

21. ¿Al realizar su trabajo?

Se desarrolla como persona? ( )  
O lo hace por obligación? ( )

22. ¿Las condiciones físicas de área donde usted trabaja (mobiliario, iluminación, normas de seguridad, temperatura, etc ), son idóneos para desempeñarse?

Sí ( )  
No ( )

23. ¿Cuenta con los equipos e instrumentos necesarios para hacer un trabajo eficiente?

Sí ( )  
No ( )

24. ¿Cómo considera usted el servicio que se brinda a los accionistas en la Caja de Ande?

Excelente ( )  
Muy bueno ( )  
Bueno ( )  
Regular ( )

25. Según su criterio, mencione tres sugerencias que ayudarían a mejorar los servicios que se prestan a los accionistas en la Caja de Ande?

---

---

---

---

**Muchas Gracias.**



**ENCUESTA DE OPINIÓN  
ENTREVISTA A JEFATURAS**

Estimados compañeros de la Caja de Ande, como estudiante de [Licenciatura en Comportamiento Organizacional de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología \(ULACIT\)](#)., estoy efectuando una evaluación del comportamiento organizacional en esta institución, para fines investigativos de tesis, y que cuenta con la debida autorización de la gerencia.

Es vital que proporcione, en forma clara, completa y verdadera, toda la información solicitada en este instrumento.

El cuestionario no requiere que anote su nombre. Toda la información suministrada es estrictamente confidencial.

Gracias por su colaboración,

Atentamente,

Adriana Vargas Valverde.

Recursos Humanos

**Instrucciones:** Marque con una **X**, la opción que considere más adecuada para tener un mejor criterio de la información solicitada.

RECUERDE QUE ES MUY IMPORTANTE QUE SEA OBJETIVO

## I PARTE

### Información General

#### 26. Sexo:

Masculino ( )

Femenino ( )

#### 27. Edad

Menos de 20 años ( )

De 21 a 30 años ( )

De 31 a 40 años ( )

De 41 a 50 años ( )

Más de 50 años ( )

#### 28. Nivel Académico

Completo

Incompleto

Estudios Primarios ( ) ( )

Estudios Secundarios ( ) ( )

Estudios Técnicos ( ) ( )

Estudios Universitarios ( ) ( )

#### 29. Años de Servicio:

Menos de 1 año ( )

De 1 a 5 años ( )

Más de 5 años ( )

#### 30. Estado Civil

Casado ( )

Soltero ( )

Divorciado ( )

Unión Libre ( )

## II PARTE

1. ¿Sabe en que consiste el comportamiento organizacional?

Sí ( )

No ( )

2. ¿Indica claramente a los empleados lo que espera de ellos?

Sí ( )

No ( )

3. ¿Se preocupa por el bienestar y las necesidades de los empleados?

Sí ( )

No ( )

4. ¿Controla el rendimiento de sus empleados?

Sí ( )

No ( )

5. ¿Estimula y motiva a sus empleados para que trabajen duro y den lo mejor de sí mismos?

Sí ( )

No ( )

6. ¿Con qué frecuencia convoca a reunión de área?

Una vez a la semana ( )

Una vez al mes ( )

Cada dos meses ( )

Más de tres meses ( )

7. ¿Cuándo informa a sus subalternos de las decisiones tomadas por la Administración?

De inmediato ( )

Días después ( )

Nunca ( )

8. ¿Trata de resolver los problemas y conflictos que puedan surgir entre sus subalternos?

Sí ( )  
No ( )

9. ¿Trata de crear un “espíritu de equipo” o un sentimiento de grupo en su departamento?

Sí ( )  
No ( )

10. ¿Cuando enfrenta un problema del área consulta con sus subalternos?

Sí ( )  
No ( )

11. ¿Invita a los empleados a participar en las decisiones que les conciernen?

Sí ( )  
No ( )

12. ¿El ambiente de trabajo en su área es el más idóneo?

Sí ( )  
No ( )

13. ¿Vela usted por las condiciones físicas de su área?

Sí ( )  
No ( )

14. ¿Se preocupa por el equipo e instrumentos necesarios para hacer un trabajo eficiente?

Sí ( )  
No ( )

15. ¿Cómo considera la comunicación vertical (Gerencia y Junta Directiva) y horizontal (entre departamentos) en la Caja de Ande?

a. Vertical: Excelente( ) Muy Bueno ( ) Bueno ( ) Regular ( ) Malo ( )

b. Horizontal: Excelente( ) Muy Bueno ( ) Bueno ( ) Regular ( ) Malo ( )

16. ¿Considera usted que la Caja de Ande por medio del departamento de Recursos Humanos, debe fortalecer la capacitación en algunas áreas para lograr un mejor servicio al cliente?

Sí  No

Cuáles?

Motivación	( )	Manejo de Conflictos	( )
Autoestima	( )	Manejo de Emociones	( )
Liderazgo	( )	Control de Grupo	( )
Servicio al Cliente	( )	Técnicas Secretariales	( )
Relaciones Interpersonales	( )	Paquetes de computación	( )
Relaciones Públicas	( )	Técnicas de Venta	( )
Planeamiento Estratégico	( )	Becas Formación Profesional	( )

17. ¿Cuales factores intervienen entre el accionista y el funcionario para que se brinden una mala atención al cliente?

Actitud negativa de los funcionarios(as). ( )  
 Enfrentamientos. ( )  
 Mal tratos. ( )  
 Lentitud en el servicio. ( )

18. Cómo considera usted la agilidad del servicio en la Caja de Ande?

Excelente ( )  
 Muy Bueno ( )  
 Bueno ( )  
 Regular ( )  
 Malo ( )

19. Según su criterio, mencione tres sugerencias que ayudarán a mejorar los servicios que se prestan a los accionistas en la Caja de Ande?

---



---



---

**Muchas Gracias.**

## **Cuestionario dirigido a accionistas de la Caja de ANDE, por área de atención**

**Instrucciones:** Marque con una X, la opción que considere más adecuada para tener un mejor criterio de la información solicitada.

***RECUERDE QUE ES MUY IMPORTANTE QUE SEA OBJETIVO.***

1.- Indique el área en que se le atendió.

Información     Cajas     Crédito     Tarjetas de Crédito y Débito

2.- ¿Cree usted que la Caja de ANDE debe tener una moderna Plataforma de Servicios para atender a sus accionistas?

Sí                       No

3.- ¿Considera usted que una Plataforma de Servicios le permita como accionista?

Se atendido (a) con mayor rapidez?

Obtener información general de sus estados de cuenta?

Obtener información sobre créditos?

Realizar trámites de caja (pagos, recepción de dinero o cheques a su favor, reintegros, cobros)

Obtener información sobre tarjetas de crédito o débito?

4.- ¿Alguna vez al visitar la Caja de ANDE, el sistema de cómputo “se cayó” o falló?

Sí                               No

5.- ¿Cree usted que la Caja de ANDE, debe renovar o modernizar su sistema de informática o cómputo?

Sí                               No

6.- ¿Cree usted que la Caja de ANDE, debe capacitar a sus empleados (as) para brindar un mejor servicio al cliente?

Sí                               No

**MUCHAS GRACIAS**

## ***COOPENAE***

TEMA: Factores Organizacionales que influyen en el servicio que presta la Caja de ANDE a sus clientes.

1. Número de funcionarios que laboran en Coopenae?
2. Cuál considera usted que es la principal meta de la organización?

### **Comunicación**

3. Cómo se desarrolla el proceso de comunicación formal dentro de Coopenae?
4. Cómo afecta el proceso de comunicación informal?
5. Cómo influyen las barreras de comunicación en la retroalimentación de los niveles jerárquicos?

### **Servicio al Cliente**

6. Número de funcionarios dirigidos al servicio al cliente?
7. Tipos de servicio que se presta a los accionistas?
8. Qué indicadores utilizan en el servicio al cliente, para lograr satisfacción del cliente?
9. En su opinión la imagen que Coopenae proyecta al público es?
10. Cómo está conformada la Estructura Jerárquica en Coopenae?
11. Realiza la Gerencia reuniones en forma individual o grupal?
12. Cuando surge algún problema o hay que tomar alguna decisión, se toma en cuenta la opinión de los funcionarios?
13. Cómo califica usted la relación jefe/colaborador?

## **Satisfacción Laboral**

14. Cuáles variables brinda la institución, para lograr la satisfacción del funcionario?

- a. Estimulan el trabajo intelectual.(Becas, cursos,etc).
- b. Condiciones favorables de trabajo.
- c. Premios
- d. Médico de Empresa.
- e. Asociación,
- f. Otros

15. Según su opinión, cuál es el motivo por el cuál las personas dejan de trabajar en esta institución?

## **Capacitación**

16. La institución brinda capacitación a sus funcionarios?

17. En qué consiste esta capacitación?

18. Hay algún sistema de becas para estudio, para incrementar el nivel académico de la institución?

**Adriana Vargas Valverde**

Caja de ANDE

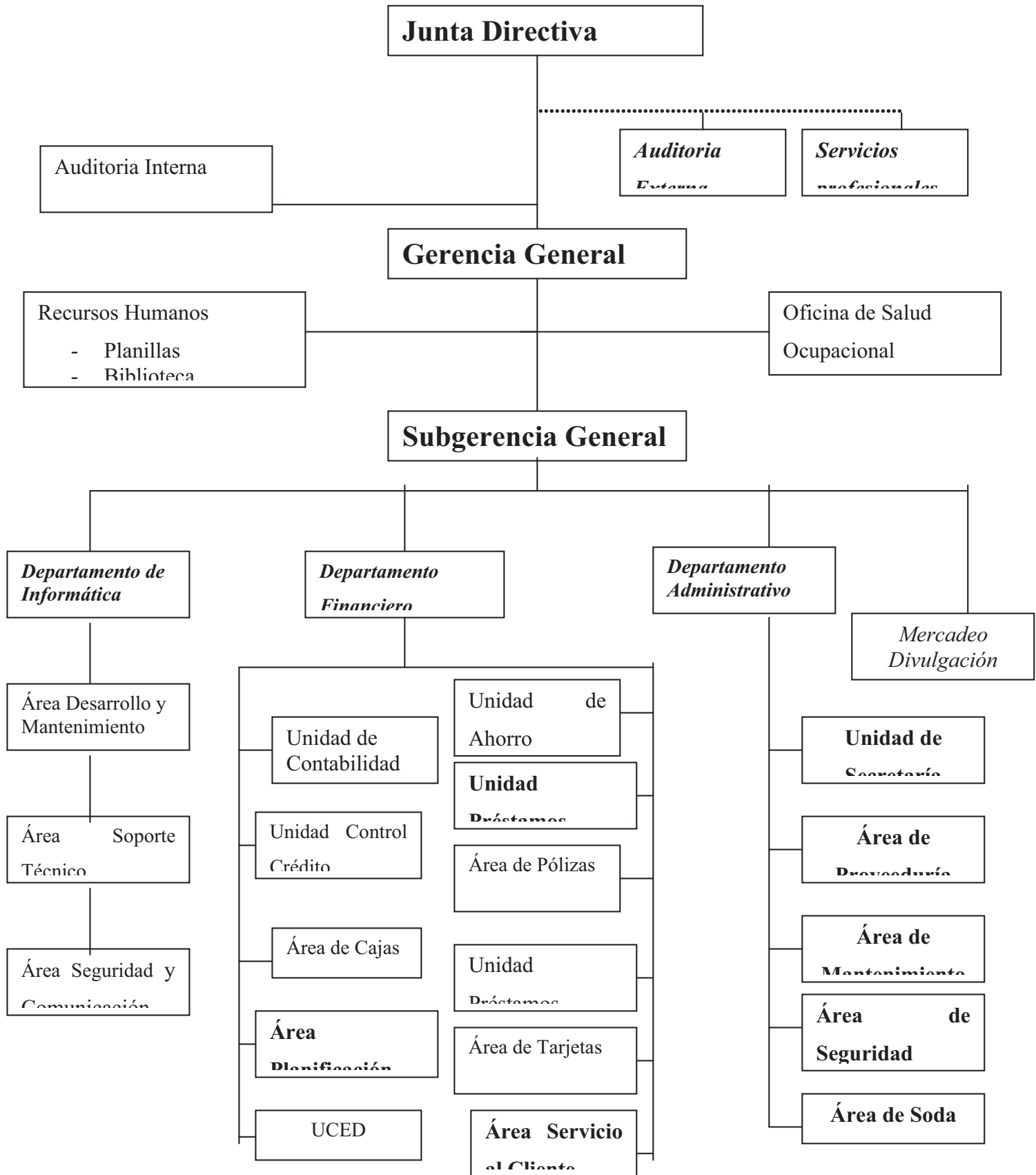
Tel: 256-25-25 ext 452

Cel: 399-15-24



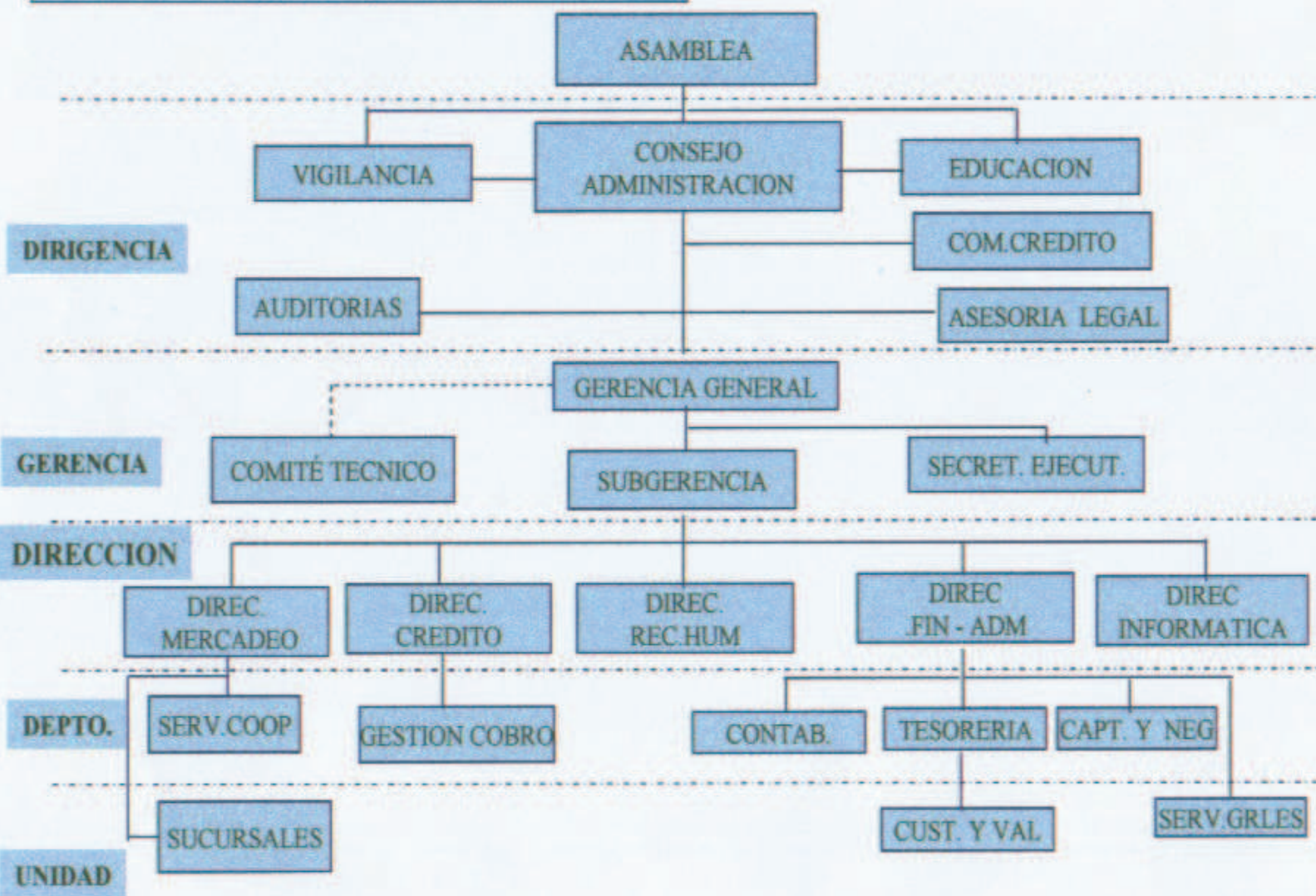
**ANEXO 2**  
**ORGANIGRAMAS DE LA**  
**CAJA DE A.N.D.E**

## Organigrama Actual de la CAJA DE ANDE



# COOPENAE R.L.

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



# APÉNDICES

## ***DECLARACIÓN JURADA***

Bajo la declaración jurada doy testimonio, que este trabajo es de mi autoría y que no he incurrido en ningún tipo de plagio, reproducido libros o documentos escritos por otros, que viole la normativa nacional vigente, en materia de propiedad intelectual.

Extiendo la presente declaración en San José, Abril del 2003.

Atentamente,

Adriana Vargas Valverde

1-812-413

# **BIBLIOGRAFÍA**

## **Bibliografía**

Ander Egg. **Como elaborar un proyecto**. Buenos Aires, Argentina. Editorial Magisterio del Río de la Plata, 1982,

Ansoreana Cao, Álvaro de. **15 Pasos para la Selección de personal con éxito**. Barcelona, España. Editorial Paidós, 1996.

Arias Galicia, Fernando. **Administración de Recursos Humanos**. México D.F. Editorial Trillas, 1987.

Bergeron, Jean – Louis. **Los Aspectos Humanos de la Organización**. San José, Costa Rica. Editor Gaëtan, 1983.

Bernal T. César augusto. **Metodología de la Investigación**, Colombia. Prentice Hall, 2000.

Chiavenato, Idalberto. **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Colombia. Mc Graw Hill, 2000.

Fayol, Henry. **Principios de administración**. Buenos Aires, Argentina. Editorial El Ateneo, 1984.

Ferraro Eduardo, Alfredo. **Administración de Recursos Humanos**. Buenos Aires, Argentina. Valetta Ediciones, 2001.

Hernández Sampieri, Roberto. **Metodología de la Investigación**. México D.F. Mc Graw Hill, 1998.

Koontz Harol, Weihrich Heinz. **Elementos Administrativos**. México D.F. Mc Graw Hill, 1983.

Robbins Stephen P. **Comportamiento Organizacional**. México D.F. Printice Hall, 1999.

Stoner, Freman, Gilberth. **Administración**. México D.F. Litografía Ingramex S.A., 1999.

Zepeda Herrera, Fernando. **Psicología Organizacional**. México D.F. Addison Wesley longman, 1999.

### **Ley Constitutiva y sus Reglamentos.**

*Evolución del marco jurídico de la Caja de A.N.D.E*

### **Reseña Histórica de la Caja de A.N.D.E. 1944-1994**

Blanco Monge, Rafael A. **Análisis de los Beneficios Económicos de la Relación de Afiliación de la Caja de Ahorro y Préstamo de la A.N.D.E.** San José, Costa Rica. Trabajo Tesis, 1999.

Mora Arias, Roger, Gamboa Madrigal, Noemí. **Diseño de un proceso de Inducción dirigido al Recurso Humano de la Comisión Nacional de Prevención de riesgos y Atención de Emergencias.** San José, Costa Rica. Trabajo Tesis, 2003.

[www.monografias.com](http://www.monografias.com), monografías varias, 2001.

[www.diccionarios.com](http://www.diccionarios.com), Diccionario Interactivo, 2001.



