UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA.
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS.

Mon
658.812
H557
2006

Tesina presentada para optar al título de Ingeniería de Sistemas.

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD EN ATENCION AL CLIENTE EN CAJA RURAL NACIONAL.

ELABORADO POR:

- Hernández Mendoza, Gabriela Nathaly.
- Parrales López, Irene De Los Ángeles.

TUTOR:

Msc. Gonzalo Zúñiga.

MANAGUA, NOVIEMBRE 2006.

DEDICATORIA.

A DIOS, a la Virgen María y a mis padres, porque han sido los proveedores de mi vida, valores, fuerza, desempeño y todos los recursos necesarios para mi desarrollo como profesional y moral. También dedico este trabajo con mucho cariño a mis tías Maribel y Mariángeles y a mi prima Adry porque siempre estuvieron apoyándome y viviendo cada una de las etapas de mi vida.

Gabriela Nathaly Hernández Mendoza.

A DIOS, porque sin El no puedo hacer nada. A mi madre, pilar fundamental en mi vida, a Alex y Aurita. A Norwin, que me ha dado su apoyo incondicional siempre.

Irene de los Angeles Parrales López.

AGRADECIMIENTO.

De todo corazón agradezco a DIOS, a la Virgen María y a mis padres, Félix Pedro y Mariliana por todo el apoyo, tolerancia, amor, cariño y amistad, que me han entregado en cada una de las etapas de mi vida, y en la realización de este trabajo, el cual representa la culminación de mi carrera universitaria. Así como a los demás miembros de mi familia, en especial a mis tías Maribel y Mariángeles y a mi prima Adry.

Un especial agradecimiento a los directivos de Caja Rural Natural de la sucursal de Managua, sobre todo a Don Donald Aragón por su apoyo, brindándonos toda la información y el tiempo requerido para el desarrollo de este trabajo.

De igual manera agradezco a todas aquellas personas, que a lo largo de estos seis años de carrera contribuyeron con mi formación académica y moral, sobre todo a mis amigos y amigas.

Gabriela Nathaly Hernández Mendoza.

Agradezco a DIOS, quien me ha dado la vida y la oportunidad de convertirme en profesional.

A mi madre, que ha sido quien me impulsó durante todos estos años de estudio, y con sacrificios me ha puesto donde estoy. También a mis hermanos Aurita y Alex. Le agradezco a Norwin por todo tu tiempo y paciencia.

También doy gracias al Ing. Donald Aragón, quien nos proporcionó toda la información, tiempo y paciencia para la elaboración de este estudio, y nos permitió ver el funcionamiento de la empresa.

Agradezco a todos los docentes que con tiempo, paciencia y sin egoísmo me han brindado los conocimientos con los que ahora cuento.

Irene de los Angeles Parrales López.

INDICE

I. INTRODUCCIÓN. 1
II. RESUMEN. 3
III. JUSTIFICACIÓN. 5
IV. OBJETIVOS. 6
V. MARCO TEORICO. 7
CAPITULO I: DIAGNÓSTICO. 21
I.1. RECEPCIÓN Y BIENVENIDA AL CLIENTE. 22
I.2. ATENCIÓN EN CAJA. 25
I.3. PROMOCIÓN DE CRÉDITO. 28
I.4. SERVICIOS COOPERATIVOS. 30
I.5. GERENCIA DE SUCURSAL. 33
I.6. PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN. 34
I.7. CONTABILIDAD. 37
I.8. INFORMÁTICA. 38
I.9. RECURSO HUMANO. 39
I.9.1. Selección y Contratación del personal. 40
I.9.2. Capacitación. 41
I.9.3. Supervisión al personal es esporádica. 43
I.9.4. Uniforme. 43
I.9.5. Actitud de los empleados. 44
I.9.6. Expectativas de los empleados. 46
I.10. MANUAL DE FUNCIONES. 47
I.11. HORARIO DE ATENCIÓN. 48
I.12. INFRAESTRUCTURA. 49
I.13. MATERIAL Y EQUIPO MOBILIARIO. 52
I.14. TASAS DE INTERÉS. 53
I.15. SUGERENCIAS Y QUEJAS. 54
I.16. DIAGRAMA CAUSA-EFECTO. 58
I.16.1. Diagrama Causa-Efecto: Factores que Afectan la Atención al Cliente. 60
CAPITULO II: PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD EN LA ATENCION AL CLIENTE EN CAJA RURAL NACIONAL. 61
II.1. APLICACIÓN DE LAS 5S. 62
II.1.1. Seiri (Seleccionar). 62
II.1.2. Seiton (Ordenar). 63
II.1.3. Seiso (Limpiar). 64
II.1.4. Seiketsu (Estandarizar). 65
II.1.5. Shitsuke (Disciplina). 66
II.2. MANUALES. 67
II.2.1. Metodología para Rediseñar los Manuales. 68
II.2.1.1. Manual de Organización y Funciones. 69
II.2.1.1.1. Gerencia de Sucursal. 69
II.2.1.1.2. Área de Servicios Cooperativos. 71

II.2.1.1.3. Área de Contabilidad. 72
II.2.1.2. Manual de Procedimientos. 74
II.2.1.2.1. Servicios Cooperativos 74
II.2.1.2.2. Vigilante..... 78
II.2.1.2.3. Horario de Atención 79
II.2.1.2.4. Recepción. 79
II.2.1.2.5. Atención en Caja. 83
II.2.1.2.6. Tasas de interés..... 91
II.2.1.2.7. Requisitos de Afiliación. 92
II.2.1.2.8. Área y Sistema Informático. 92
II.2.1.2.9. Recurso Humano..... 95
II.2.1.2.9.1. Contratación. 95
II.2.1.2.9.2. Rotación de Personal. 97
II.2.1.2.9.3. Capacitaciones..... 97
II.2.1.2.9.4. Método de Incentivo. 98
II.2.1.2.9.5. Uniforme..... 99
II.2.1.2.9.6. Reuniones. 99
II.2.1.2.9.7. Supervisión. 99
II.2.1.2.10. Material, Equipo Mobiliario e Infraestructura..... 100
II.2.1.2.10.1. Material 101
II.2.1.2.10.2. Equipo Mobiliario 102
II.2.1.2.10.3. Otros Equipos..... 103
II.2.1.2.10.4. Infraestructura 104
II.2.1.2.10.5. Áreas de espera..... 105
II.2.1.2.11. Promoción y Publicidad..... 106
II.2.1.2.11.1. Publicidad..... 107
II.2.1.2.11.2. Promociones 108
II.2.1.2.12. Sugerencias y Quejas..... 109
II.2.1.2.12.1. Carta de Control: Número de Defectos c..... 110
II.2.1.3. PLAN DE ACCIONES DE MEJORAS...... 111
II.3. CASA DE LA CALIDAD...... 124
CONCLUSIÓN. 125
RECOMENDACIONES. 129
BIBLIOGRAFÍA..... 131
ANEXOS...... 132

I. INTRODUCCIÓN.

Caja Rural Nacional, CARUNA, es una cooperativa de Ahorro y Crédito que nace en 1994, con el objetivo de brindar servicios financieros a sus asociados y contribuir a su desarrollo socioeconómico. La empresa ha creciendo en clientes y sucursales, en la actualidad cuenta con una red de 14 sucursales en todo el país que atienden a un total de 10,413 clientes. El presente estudio, es desarrollado en la sucursal Managua, ubicada del Puente "El Edén" 5 cuadras al oeste.

Actualmente, esta sucursal cuenta con 500 clientes de los cuales 49 son grandes cooperativas. En total laboran ocho personas, distribuidas entre las áreas de la siguiente manera: dos personas en Caja, una persona en Servicios Cooperativos, una persona en Promoción de Crédito, una persona en Recepción, una persona en Contabilidad, una persona en limpieza y una persona en Gerencia de Sucursal. En promedio se realizan entre 100 y 145 transacciones diarias.

CARUNA está en disposición de brindar los siguientes servicios: Transferencias Nacionales, Transferencias Internacionales, Ahorros en diferentes modalidades y monedas, Custodia de fondos de libre disponibilidad, Mesa de cambio, Administración de fondos de crédito y Préstamos.

En sus inicios, CARUNA estableció sus métodos de trabajo basándose en la experiencia laboral en el sector financiero de algunos de sus fundadores. Esto no fue documentado, solamente se explicó a los trabajadores la manera de funcionar, en caso de dudas, los socios fundadores eran los encargados de aclararlas. Con el paso del tiempo, se vio la necesidad de documentarlos (manuales), sin embargo, no han sido actualizados, no se cumple con su entrega a los empleados y con frecuencia son incumplidos.

En la actualidad los clientes de la Sucursal de Managua de CARUNA han presentado inconformidades en la manera en que son atendidos, debido a tiempos excesivos de espera tanto en caja como promotor de crédito; falta de denominación requerida en caja, documentos no actualizados y retrasos en su entrega, inconformidades con el horario, entre otros. Esto refleja que el personal no está realizando las funciones que le corresponden ni atendiendo al cliente basándose en los objetivos de la empresa, lo que es ocasionado por la falta de manuales actualizados y su entrega a los trabajadores, en los cuales se establezcan las funciones de cada puesto y la manera de atender a los clientes, enfocados en brindar un servicio con una cultura y políticas de calidad.

El presente estudio nos permite proponer un Sistema de Gestión de la Calidad en la Atención al Cliente aplicando la metodología de las 5S, que garantice satisfacción de los clientes, del personal, mejor competitividad de la empresa y su mejora continua. Esto se logra por medio de un diagnóstico en el que se utilizan observación directa, instrumentos de medición, entrevistas, encuestas y cuestionarios para determinar el funcionamiento de la empresa, la manera en la que los clientes son atendidos, la manera en que los trabajadores evalúan a la empresa y las expectativas de estos integrantes sobre el servicio de CARUNA.

II. RESUMEN.

Caja Rural Nacional es una cooperativa de ahorro y crédito que está en disposición de brindar servicios tales como: ahorro en diferentes modalidades y monedas, préstamos, transferencias nacionales e internacionales, Custodia de fondos de libre disponibilidad, Mesa de cambio, Administración de fondos de crédito.

Este estudio se ha realizado con el fin de proponer acciones de mejora en la atención al cliente en Caja Rural Nacional, ya que éstos presentan inconformidades acerca de la forma en que son atendidos por el personal.

Para verificar cuales son las inconformidades que presentan los clientes, se realizó un diagnóstico, mediante la observación directa y herramientas tales como: encuestas, entrevistas, cuestionarios, hoja de recolección de datos, diagrama de Pareto y diagrama Causa-Efecto. Mediante la aplicación de éstos, se confirma que un alto porcentaje de clientes en algún momento se han sentido insatisfechos debido a la atención que se les brinda en la empresa. Se identificaron los principales puntos de fallas, y algunas de sus causas principales.

Luego del análisis del diagnóstico se proponen acciones que ayudarán a mejorar aspectos relacionados con la problemática aplicando la metodología de las 5S, basada en Seiri (Seleccionar), Seiton (Ordenar), Seiso (Limpiar), Seiketsu (Estandarizar) y Shitsuke (Disciplina). Esta propuesta se presenta dividida en los factores que conforman la percepción de satisfacción del cliente. En esta propuesta se presenta la herramienta Casa de la Calidad, en la que se ubican las expectativas de los clientes y las respectivas acciones que debe emprender la Gerencia de CARUNA para mejorar su imagen de calidad ante los clientes.

Entre las acciones de mejora propuestas se toma en cuenta el rediseño del manual de funciones, con sus fichas ocupacionales y manual de procedimientos, que incluye normas de cortesía con el cliente; cambios en el horario de atención, capacitaciones técnicas y psicológicas al personal, optimización del uso de equipo tecnológico, cambios en infraestructura y mobiliario, y acciones que se pueden emprender para mejorar la publicidad acerca de la empresa y sus promociones. Se proponen flujos de proceso para recepción y caja así como el uso de cartas de control para analizar el comportamiento de las quejas y tiempos de espera.

A cada una de las acciones de mejora propuestas se ha calculado su costo, lo que permite a la empresa una valoración de las acciones que puede emprender a corto plazo, afectando lo menos posible su disponibilidad, ya que al mejorar la atención al cliente, la empresa mejora su rentabilidad.

III. JUSTIFICACIÓN.

En la actualidad, las empresas deben buscar estrategias que les permitan mantenerse en el mercado con capacidad de afrontar los desafíos que se les presenten, tanto a lo interno como lo externo de la empresa, es por ello que un Sistema de Gestión de la Calidad en la Atención al cliente en la Sucursal de Managua de Caja Rural Nacional, garantizará que la atención que se brinda cumpla con las normas establecidas, logrando eliminar las inconformidades de los clientes y del personal.

De emplearse esta propuesta, los clientes recibirán un servicio uniforme, en tiempo y forma; es decir, en cada visita a la sucursal, el cliente percibirá una atención igualmente buena que la vez anterior, que serán atendidos por personas con la preparación necesaria para desarrollar las funciones correspondientes a el puesto de trabajo, que estas personas saben comunicarse con el cliente e interpretar sus necesidades. Esto ocasionará que los clientes se sientan satisfechos con el servicio que se les brinda.

Al personal se le permitirá desarrollarse dentro de la organización, tendrán la oportunidad de ascender, prepararse, involucrarse en el funcionamiento de la sucursal y tendrán la seguridad de laborar en una empresa que les brinda estabilidad, respeto y satisfacción. Con esto se comprometerán en brindar una mejor atención al cliente.

A la empresa le permitirá mantener a sus empleados y clientes satisfechos, estableciendo su funcionamiento en base a la calidad en la atención y de esta forma lograr su permanencia y adquisición de nuevos clientes, lo que a su vez aumentará su rentabilidad y una competitividad en su mercado.

IV. OBJETIVOS.

Objetivo General.

- Proponer un Sistema de Gestión de Calidad en Atención al Cliente en Caja Rural Nacional.

Objetivos Específicos.

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la atención al cliente en Caja Rural Nacional.

- Presentar propuestas de acciones de mejora en la atención al cliente en Caja Rural Nacional.

V. MARCO TEORICO.

Este estudio es desarrollado en función de la búsqueda de la calidad en la atención al cliente en CARUNA. La calidad es un propósito que las empresas buscan para lograr satisfacción en los empleados y clientes y para proporcionar a la empresa una ventaja competitiva. Según la definición ***"Calidad es la creación continua de valor para el cliente"***[1]**,** si el cliente recibe más de lo que espera, la empresa le está brindando al cliente satisfacción, haciendo la diferencia con otras empresas. Así se logra la ventaja competitiva: el cliente continuamente compara productos similares antes de realizar una compra, y en función de los atributos que observa decide.

En otros casos se mide la calidad que brinda una empresa en función de si el producto resuelve o no una necesidad, tal y como se plantea: ***"La calidad es la satisfacción del cliente. Adecuación para el uso."*** [2] Es decir, si un producto satisface totalmente una necesidad del cliente, tiene calidad; esto nos sugiere una medida cualitativa de la calidad, que varía de acuerdo con la percepción del cliente.

Pero, también se puede definir la calidad desde un punto de vista cuantitativo, tal como se define: ***"La calidad es una medida de qué tanto se acerca un bien o servicio a los estándares especificados. Los estándares pueden relacionarse con tiempo, materiales, confiabilidad, o cualquier característica cuantificable (objetiva y medible)."***[3] Al tomar en cuenta esta

---

1 Gutiérrez Pulido, Humberto (2005), Calidad Total y Productividad, México: McGraw Hill Interamericana, segunda edición, Pág. 22.

2 Juran, Joseph y Gryna, Frank (1995), Análisis y Planeación de la Calidad, México: McGraw Hill Interamericana, Tercera edición, Pág. 3.

3 Monks, Joseph (1999), Administración de Operaciones, México: McGraw-Hill Interamericana, Pág. 348.

definición, se infiere que se debe tener un parámetro, en base al cual medir; a mayor cumplimiento, mayor calidad.

Este trabajo se basa en un servicio en el área financiera, ya que la definición de producto abarca los servicios como categoría: ***"Un producto es la salida de un proceso. Se pueden identificar tres categorías:***

Bienes: automóviles, reactivos químicos.

Software: programas de computadora, un informe, una instrucción.

Servicio: bancos, seguros, transportes. Los servicios incluyen también actividades de apoyo dentro de las empresas, como prestaciones para empleados, mantenimiento de plantas, apoyo secretarial."[4] Esto es porque la cultura de la calidad abarca todo tipo de empresas, sin hacer excepción acerca de lo que ofrecen, pueden hacerlo al proporcionar a su producto ciertas especificaciones de calidad.

Calidad en el servicio.

Los clientes evalúan el servicio que reciben a través de la suma de las evaluaciones que realizan a cinco diferentes factores:

1. **Elementos tangibles:**

Una evaluación favorable en este aspecto invita al cliente para que realice su primera transacción con la empresa. Si la empresa es del sector servicios, se logrará un beneficio con el buen uso de los elementos tangibles, que ***"Se refieren a la apariencia de las instalaciones de la organización, la presentación del personal y hasta los equipos utilizados en la organización."***[5] Es por ello que en el diagnóstico se analizan infraestructura,

4 Juran, Joseph y Gryna, Frank (1995), Análisis y Planeación de la Calidad, México: McGraw Hill Interamericana, Tercera edición, Pág. 3.

5 http://www.google.com.gt/search?hl=es&q=CALIDAD+EN+EL+SERVICIO&lr

materiales y equipos, seguridad, uniforme del personal, es decir, todo aquello que el cliente puede ver y tocar en la organización, lo que influye en la percepción que tenga de la calidad de esa empresa. Todo lo que el cliente puede apreciar en la empresa lo motiva hacia su primera compra, pero lo que le motiva volver depende del servicio que se le brinde.

2. Cumplimiento de promesa:

En opinión del cliente, la confianza es lo más importante en materia de servicio. El cumplimiento de promesa es uno de los dos factores más importantes que orilla a un cliente a volver a invertir sus recursos en la empresa. ***"Significa entregar correcta y oportunamente el servicio acordado. Aunque ambos requisitos (entrega correcta y oportuna) pueden parecer diferentes, los clientes han mencionado que ambos tienen igual importancia, pues provocan su confianza o desconfianza hacia la empresa."***[6]

Este aspecto es considerado en publicidad y promoción durante el diagnóstico y es retomado en la propuesta del sistema de gestión. Si el cliente se siente defraudado acerca de una promoción o acerca de la publicidad, es seguro que no volverá a la empresa, por cada cliente descontento, otros siete conocerán esta debilidad, lo que incurre en un costo de oportunidad.

3. Actitud de servicio:

En la mayoría de los casos se confunde calidad del servicio con la calidez que se brinda al momento de proporcionar el servicio. Por las mismas características de un servicio, la actitud con la que los empleados proporcionan el servicio, influye en la opinión que se forma el cliente de la empresa. ***"Con mucha frecuencia los clientes perciben falta de actitud de servicio por parte***

6 http://www.google.com.gt/search?hl=es&q=CALIDAD+EN+EL+SERVICIO&lr.

de los empleados; esto significa que no sienten la disposición quienes los atienden para escuchar y resolver sus problemas o emergencias de la manera más conveniente.'[7]

En una empresa de servicios financieros, no se puede obviar que algunos clientes desean que se les explique a fondo en que consiste, por ejemplo, el plan de pago, al cliente le interesa que el personal resuelva sus dudas, que les respondan en un lenguaje comprensible para él.

4. Competencia del personal:

Los clientes esperan que el personal que les atiende conozca lo que hace, que tenga la capacidad de realizar las transacciones que el cliente solicita. ***"El cliente califica qué tan competente es el empleado para atenderlo correctamente; si es cortés, si conoce la empresa donde trabaja y servicios que vende, si domina las condiciones de venta y las políticas, en fin, si es capaz de inspirar confianza con sus conocimientos como para que usted le pida orientación.'***[8] Es por ello que en el presente estudio, se analiza lo que los clientes opinan de los empleados de CARUNA en este aspecto, y se contrapone con la calificación académica con que cuentan los empleados.

5. Empatía:

Este aspecto se relaciona con la capacidad de los empleados de resolver los problemas del cliente como a él le gustaría que se resolvieran los propios. Los clientes evalúan este aspecto basándose en: ***"Facilidad de contacto, comunicación: los clientes buscan un mayor nivel de comunicación de parte de la empresa que les vende, en un idioma que ellos puedan entender; gustos y necesidades: brindar los servicios y las condiciones***

7 http://www.google.com.gt/search?hl=es&q=CALIDAD+EN+EL+SERVICIO&lr

8 http://www.google.com.gt/search?hl=es&q=CALIDAD+EN+EL+SERVICIO&lr

más adecuadas y que le ofrezcamos algo adicional que necesite."[9] En lo que se refiere al contacto, los clientes evalúan desde la facilidad de llegar a la empresa hasta la accesibilidad por teléfono; la comunicación abarca la publicidad dirigida que envía la empresa, pero también los comentarios que llegan desde otros clientes. Estos factores se consideran en el desarrollo del diagnóstico, por medio de las encuestas que se realizaron a los clientes y en la propuesta del Sistema de Gestión de la Calidad en la atención al Cliente en CARUNA.

Sistema de Gestión de la Calidad.

Para establecer mejoras en CARUNA en atención al cliente se requiere de un sistema de gestión de la calidad. ***"El sistema de gestión de la calidad es aquella parte del sistema de gestión de la organización que se enfoca en el logro de resultados en relación con los objetivos de la calidad para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas, según corresponde."***[10] Es decir, un sistema de gestión de calidad forma parte del plan general de la empresa, esto es porque una empresa que busca la calidad, la integra como parte del todo, la calidad no es un aspecto que se pueda tener como función de un departamento, y el resto de la empresa no lo conozca.

Este sistema permitirá una integración de todos los elementos de la empresa bajo una cultura de calidad en la atención al cliente, garantizando la satisfacción de los trabajadores, de los clientes y consecuentemente de la empresa.

---

9 http://www.google.com.gt/search?hl=es&q=CALIDAD+EN+EL+SERVICIO&lr

10 Gutiérrez Pulido, Humberto (2005), Calidad Total y Productividad, México: McGraw Hill Interamericana, segunda edición, Pág. 84.

La gestión de calidad en CARUNA será fundamentada en la retroalimentación que la empresa obtiene de la satisfacción o frustración de los clientes durante su interacción con el personal de la empresa.

Con la propuesta de un sistema de gestión de la calidad en atención al cliente en CARUNA se espera ganar la fidelidad de los clientes y dar solidez a la reputación de la empresa, esto para lograr atraer más clientes y lograr una ventaja competitiva basada en la oferta de un servicio con calidad.

Metodología de las 5S.

Para establecer el Sistema de Gestión de la Calidad en la Atención al Cliente en CARUNA, se utiliza una metodología que permita realizar y dirigir los cambios que se ejecutarán en al empresa. En esta ocasión se utiliza la Metodología de las 5S, ya que esta, ***"Permite organizar el área de trabajo, mantenerlo funcional, limpio y con las condiciones estandarizadas y la disciplina necesaria para hacer un buen trabajo. Se divide en cinco actividades; Seiri(Seleccionar), la cual consiste en Seleccionar lo necesario y eliminar lo que no lo es; Seiton (Ordenar), Ordenar cada cosa en su sitio y un sitio para cada cosa; Seiso (Limpieza), esmerarse en la limpieza del lugar y las cosas; Seiketsu, (Estandarizar), como mantener y controlar las tres primeras S; y Shitsuke, (Autodisciplina), convertir las 4 S en una forma natural de actuar"***[11]. Las cuales fueron desarrolladas en la propuesta.

Recopilación de Información.

Existen varios métodos de recopilación de información, entre ellos están las encuestas, entrevistas, cuestionarios.

---

11 Gutiérrez Pulido, Humberto (2005), Calidad Total y Productividad, México: McGraw Hill Interamericana, segunda edición, Pág. 280.

El cuestionario es utilizado para obtener información de un grupo pequeño de personas, acerca del mismo tema, el cual se empleó a siete empleados de la empresa para determinar sus perspectivas sobre la manera en que opera la empresa y sus expectativas. ***"Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir."***[12]

La entrevista es utilizada para obtener información exclusiva de cierta persona. Se realizaron dos entrevistas, una con la Gerente de Sucursal y otra con el Director de Crédito de CARUNA. ***"Una entrevista es una conversación entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado). Se dividen en estructuradas, semiestructuradas o no estructuradas"***[13] Las entrevistas realizadas fueron semiestructuradas, es decir, las preguntas fueron preparadas, pero en el transcurso de su aplicación se hicieron preguntas de acuerdo con las respuestas recibidas.

Las encuestas son utilizadas en el desarrollo del diagnóstico, ya que nos permiten obtener información de los clientes, sus perspectivas, inconformidades y acuerdos con el servicio que se brinda en la empresa, de una manera sencilla y rápida. ***"Una encuesta consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir."***[14] Se realizan dos encuestas, una para determinar la manera en que los clientes evalúan el desempeño actual de la empresa y otra para determinar sus expectativas en cuanto al servicio.

Para realizar las encuestas se debe determinar el tamaño de una muestra de la población de clientes de la empresa, ya que no se puede encuestar a todos

---

12 Hernández, R; Fernández, C. y Baptista, P. (2003), Metodología de la Investigación, México: McGraw Hill Interamericana, Tercera edición, Pág. 391.

13 Hernández, R; Fernández, C. y Baptista, P. (2003), Metodología de la Investigación, México: McGraw Hill Interamericana, Tercera edición, Pág. 455.

14 Hernández, R; Fernández, C. y Baptista, P. (2003), Metodología de la Investigación, México: McGraw Hill Interamericana, Tercera edición, Pág. 391.

los clientes de la empresa. ***"Una muestra es un subconjunto de una población. Sean X1, X2,…Xn variables independientes, cada una con la misma distribución de probabilidad f (X). Se define entonces X1, X2,…Xn como la muestra aleatoria de tamaño n de la población f(X) y se espera su distribución de probabilidad conjunta como:***

F(X1, X2,…Xn)= f(X1) f(X2)…f (Xn)"[15]

Así mismo, muestra se define como ***"una parte del universo que debe representar los mismos fenómenos que ocurren en aquel, con el fin de estudiarlos y medirlos".***[16]

Para determinar el tamaño de la muestra se calculará a través de la fórmula para poblaciones finitas, presentada a continuación:

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

En donde:

n es el tamaño de la muestra.

Z es el número de desviaciones estándares.

p es la probabilidad de éxito.

N es el tamaño de la población.

ε es el error o máxima diferencia entre la media muestral y la media poblacional que estamos dispuestos a aceptar en el nivel de confianza especificado.[17]

Herramientas.

---

15 Walpole, Ronald y Myers Raymond (1992). "Probabilidad y Estadística". México: McGraw Hill Interamericana, Tercera edición Pág. 204-205.

16 Fisher , L. y Navarro V. (1994). Introducción a la Investigación de Mercado. México. Tercera Edición., Mc Graw Hill, Pág. 39.

17 Fisher, L. y Navarro V. (1994). Introducción a la Investigación de Mercado. México. Tercera Edición., Mc Graw Hill, Pág. 39.

Existen Herramientas Básicas que son ampliamente adoptadas en las actividades de mejora de la Calidad y utilizadas como soporte para el análisis y solución de problemas operativo. Las herramientas que utilizaremos en este estudio se explican a continuación:

1. Hoja de Control (Hoja de recogida de datos).
2. Diagrama de Pareto.
3. Diagrama de Causa-Efecto (Espina de Pescado).
4. Cartas de Control.
5. Casa de la Calidad.

Hoja de control.

Esta herramienta es utilizada en el desarrollo del diagnóstico, la cual nos permite reunir y clasificar las quejas expuestas por los clientes de CARUNA durante una semana registrando sus frecuencias. ***"La hoja de verificación es un formato construido especialmente para recabar datos, de tal forma que sea sencillo su registro sistemático y que sea fácil analizar la manera en que los principales factores que intervienen influyen en una situación o problema específico."***[18]

Esta herramienta es muy versátil, ya que el formato se adapta a las necesidades del estudio que se realiza, en este caso las realizamos para registrar las quejas y realizar el estudio de tiempo. A su vez, la información registrada por medio de esta herramienta es utilizada como materia prima para la elaboración del Diagrama de Pareto.

18 Gutiérrez Pulido, Humberto (2005), Calidad Total y Productividad, México: McGraw Hill Interamericana, segunda edición, Pág. 159.

Diagrama de Pareto.

Es necesario identificar cuál de los motivos de quejas es más importante, es decir presenta mayor frecuencia e impacto en la empresa. ***"La idea central del diagrama de Pareto es localizar los pocos defectos, problemas o fallas vitales para concentrar los esfuerzos de solución o mejora en éstos. El principio de Pareto, es conocido como "Ley 80-20" o "Pocos vitales, muchos triviales", el cual reconoce que unos pocos elementos (20%) generan la mayor parte del efecto (80%); el resto de los elementos generan muy poco del efecto total."***[19]

Esta herramienta es utilizada para representar gráficamente el comportamiento de las quejas expuestas por los clientes de CARUNA durante una semana, información recopilada mediante el uso de hoja de control.

Este diagrama nos permite determinar con facilidad las quejas más frecuentes (80%), es decir los principales inconvenientes por los que han pasado los clientes; las cuales deben solucionarse con la mayor brevedad posible.

Diagrama Causa-Efecto.

Esta herramienta es utilizada para el desarrollo del diagnóstico, ya que nos permite representar cuales son las principales causas que originan la Insatisfacción del cliente de CARUNA de manera concisa; información que proviene de la Hoja de Control; garantizando un mejor análisis. ***"Es un método gráfico que refleja la relación entre una característica de calidad (muchas veces un área problemática) y los factores que posiblemente contribuyen a***

19 Gutiérrez Pulido, Humberto (2005), Calidad Total y Productividad, México: McGraw Hill Interamericana, segunda edición, Pág. 146.

que exista.'[20] En este diagrama las causas no se escriben como algo negativo, sino como aspectos en los que se presenta dificultad. Este nos proporciona una guía para saber dónde influye cada problema.

Cartas de Control.

"La idea básica de una carta de control es observar y analizar gráficamente el comportamiento de un proceso'[21]. Una carta de control consta de tres líneas paralelas, una representa el límite superior, otra llamada línea central que representa un promedio de los datos estudiados y la última representa el límite inferior; además se grafican los valores de la variable a estudiar y se unen con una recta. La inferencia es simple, si un punto sale de los límites hay que buscar las causas de este suceso.

Carta -

"Esta carta se aplica a procesos que producen una buena cantidad de productos o partes y en los que la característica de calidad de interés es de tipo continuo'[22]. La carta X nos permite analizar la tendencia central de la característica de calidad estudiada, mientras que la carta R nos permite estudiar su variabilidad.

20 Gutiérrez Pulido, Humberto (2005), Calidad Total y Productividad, México: McGraw Hill Interamericana, segunda edición, Pág. 165.

21 Gutiérrez Pulido, Humberto (2005), Calidad Total y Productividad, México: McGraw Hill Interamericana, segunda edición, Pág. 195.

22 Gutiérrez Pulido, Humberto (2005), Calidad Total y Productividad, México: McGraw Hill Interamericana, segunda edición, Pág. 198.

Los límites de control para una carta ◎ están dados por[23]:

$$LCS = ◎ + A_2◎ \qquad LCI = ◎ - A_2◎$$

En las ecuaciones anteriores, ◎ es la media de los valores muestreados, A_2 es un factor constante en dependencia del tamaño de la muestra y ◎ es el promedio de las diferencias entre los valores máximos y mínimos de cada valor muestreado.

En el caso de la carta ◎, los límites de control están dados por[24]:

$$LCS = D_4 ◎ \qquad LCI = D_3 ◎$$

Carta ĉ:

"El objetivo de la carta ĉ es analizar la variabilidad del número de defectos"[25]. La gráfica c está basada en una distribución de Poisson, que supone una probabilidad pequeña de obtener un producto defectuoso. Esto es útil para controlar tasas de defectos en casos en los que la cantidad de productos no defectuosos es desconocida. Los límites de control se obtienen de la siguiente manera:

$$LCS = \hat{c} + 3 \times \sqrt{\hat{c}} \qquad LCI = \hat{c} - 3 \times \sqrt{\hat{c}}$$

23 Gutiérrez Pulido, Humberto (2005), Calidad Total y Productividad, México: McGraw Hill Interamericana, segunda edición, Pág. 200.

24 Gutiérrez Pulido, Humberto (2005), Calidad Total y Productividad, México: McGraw Hill Interamericana, segunda edición, Pág. 202.

25 Gutiérrez Pulido, Humberto (2005), Calidad Total y Productividad, México: McGraw Hill Interamericana, segunda edición, Pág. 240.

En las ecuaciones anteriores, ĉ es el valor promedio de la variable muestreada.

Esta carta es empleada para variables discretas que miden atributos: cantidades de no conformidades por producto. En este estudio, se emplea para establecer límites para las quejas y sugerencias que presentan los clientes mensualmente.

Casa de la Calidad.

La casa de la calidad es utilizada para obtener una idea precisa de cuáles deben ser las características del servicio que se ofrece en CARUNA, en qué elementos hay que invertir y de qué manera, para conseguir acercarnos a las expectativas del cliente, y ajustar así el servicio de modo que se consigan clientes satisfechos. ***"La casa de la calidad forma parte del análisis llamado Función de Despliegue de la Calidad. Es una metodología altamente estructurada que permite identificar, clasificar y ordenar por grado de importancia los requerimientos del cliente y los beneficios esperados de un determinado producto o servicio, de manera de correlacionar los factores y requerimientos correspondientes con el diseño y la elaboración de dicho producto o servicio."***[26]

Esta herramienta es utilizada para el desarrollo de la propuesta del Sistema de Gestión de la Calidad en la Atención al Cliente, retomando los requerimientos de los clientes expresados en el Diagnostico. ***"Tiene dos propósitos:***

- ***Desplegar la calidad del producto o servicio. Es decir, el diseño del servicio o producto sobre la base de las necesidades y requerimientos de los clientes.***

26 http://www.google.com.gt/search?hl=es&q=CASA+DE+LA+CALIDAD&lr

- ***Desplegar la función de calidad en todas las actividades y funciones de la organización.'***[27]

Las necesidades del cliente, expuestas en esta herramienta, son descripciones, en lenguaje común, del beneficio que se espera obtener del servicio. Para cumplirlas se deben establecer parámetros controlados por la empresa, llamados en la matriz, Requerimientos Técnicos de lo que los clientes han solicitado. Esta herramienta representa qué cambios debe hacer la empresa para mejorar su atención al cliente.

27 http://www.google.com.gt/search?hl=es&q=CASA+DE+LA+CALIDAD&lr

CAPITULO I: DIAGNÓSTICO.

Para proponer un sistema de gestión de calidad en atención al cliente en Caja Rural Nacional, es necesario conocer primero la situación actual de la empresa, es decir su funcionamiento, principales dificultades y sus síntomas.

Para esto se elabora un diagnóstico en el que se indican los elementos más influyentes en la atención al cliente, así como verificar que se esté cumpliendo lo establecido en la misión de la empresa, el logro de sus objetivos mediante el cumplimiento de sus principios y valores, para lograr cumplir su visión empresarial, todo esto se detalla en el Anexo I.

Este diagnóstico abarca la atención al cliente en CARUNA, en el que se integra todas las áreas: Recepción, Servicios Cooperativos, Promotores de Crédito, Caja, Limpieza y Gerente de Sucursal, Contabilidad, representado en el Organigrama, Anexo II. De la manera en que los clientes sean atendidos por los empleados de la empresa, el servicio será o no considerado de calidad; por ello se considera crítico su análisis.

Para la elaboración de este diagnóstico se recopiló la información mediante observación directa, entrevistas al Gerente de la Sucursal, formato presentado en el Anexo III y al Director de Crédito, ver formato en el Anexo IV. Así mismo, se realizó un cuestionario a siete trabajadores de la sucursal en estudio, ver Anexo V y se realizaron encuestas aplicadas, cada una, a 213 clientes, ver Anexo VI Tamaño de la Muestra; una de carácter evaluativo para conocer la perspectiva, ver formato y resultados en Anexo VII y otra para determinar sus expectativas, ver formato y resultados en Anexo VIII.

A continuación se presenta la información recopilada, dividida por áreas de la sucursal y por factores que se consideran determinantes en la atención al cliente en CAJA RURAL NACIONAL.

I.1. RECEPCIÓN Y BIENVENIDA AL CLIENTE.

FIGURA 1: AREA DE RECEPCION.

Cuando el cliente llega es atendido en recepción reflejada en la figura 1, donde se le brinda información e indica el área a la cual debe dirigirse. Este proceso es representado en el en Anexo IX. En algunos casos la Recepcionista realiza actividades fuera de sus funciones, según la opinión expresada por el 5.16% de los clientes en la encuesta de evaluación de la empresa; ver resultados en Anexo VII; impidiéndole atender al cliente inmediatamente; así mismo, un 12.21% refirió no haber sido atendido por la recepcionista sino por otra persona que en ese momento ocupaba ese puesto.

Estas características provocan inconformidad en los clientes, ya que muchas veces deben esperar innecesariamente para obtener la información que solicitan, y mucho más cuando nota que la recepcionista hace uso del teléfono para asuntos personales, faltándole el respeto al cliente y a la empresa, además de utilizar los recursos de la empresa inadecuadamente. Por otro lado la ausencia de la persona encargada en el puesto, perjudica el servicio, ya que si el cliente es atendido por otra persona puede causar que la información que el cliente requiera no sea la correcto.

Es importante mencionar que el 37.56% de los clientes encuestados; ver resultados en Anexo VII; refirió haber esperado para su atención en recepción debido a que la recepcionista hablaba por teléfono, lo que refleja que no se brinda la prioridad requerida al cliente presente. Con esto se demuestra que, quien ocupa el puesto de Recepcionista carece de normas de atención al cliente que le indique que ante todo se debe atender al cliente que se encuentra presente, ya que éste realiza un esfuerzo físico y económico al dirigirse a la sucursal, mucho mayor que el que realiza quien se comunica por teléfono.

Al indagar acerca de las expectativas de los clientes, ver resultados en Anexo VIII; se les cuestionó sobre su reacción en caso de encontrarse en la

situación mencionada, el 50.23% presentaría molestia y le exigiría que lo atienda primero; un 32.86% esperaría sin molestia mientras un 16.9% estaría inconforme pero esperaría sin exigir que lo atiendan inmediatamente. Lo anterior refleja que los clientes esperan que se tome importancia al esfuerzo que realiza para llegar hasta la empresa y por ello tener una atención preferencial, por lo que en su política de calidad en atención al cliente se debe retomar este aspecto.

Al cuestionarles sobre el número de repiques telefónicos que tolera aceptar en caso de realizar una llamada a la sucursal, el 66.67% de los clientes no acepta más de dos, el 33.33% aceptarían que suene como máximo tres veces y nadie acepta más de cuatro veces. Esto es ya que cualquier persona espera que le atiendan de inmediato.

En caso de realizar una llamada telefónica a la empresa y que no se les pueda atender de inmediato, los clientes expresaron que el tiempo que estarían dispuestos a esperar en línea, es de ½ minuto para el 50.23%, 1 minuto el 16.9%, por su parte el 32.86% prefiere volver a intentar.

Para el cliente es importante no esperar demasiado tiempo al ser atendido, ya sea personalmente o por teléfono, ya que al cuestionarles, sobre sus expectativas, ver resultados en Anexo VIII; sobre la forma en que desean que se les brinde el servicio, el 100% respondió que el servicio se debe realizar en menos tiempo.

A la Recepcionista le corresponde confirmar y recibir por fax el formato de transferencias nacionales; ver formato utilizado por la empresa en Anexo X. Esta actividad no le corresponde, ya que según el Manual de Funciones está asignada a Servicios Cooperativos, lo que influye negativamente en la calidad de la atención que se brinda, ya que el puesto que tiene asignada esta transacción tiene la competencia para resolver cualquier situación relacionada con ello.

La línea telefónica se mantiene ocupada continuamente ya sea por llamadas entrantes o por el envío y recepción por fax de los formatos de transferencia nacional, por lo que lo clientes deben intentar más de una vez para poder comunicarse.

Para confirmar si una remesa se ha realizado pero no se ha recibido el formato, se realizan llamadas telefónicas constantemente a la sucursal origen y a pesar de que utilizan el fax, para la confirmación de la información del formato y envió se deben realizar llamadas para tomar el tono, lo que ocasiona que la línea telefónica permanezca más tiempo ocupada y dificulta que los clientes puedan comunicarse por este medio.

I.2. ATENCIÓN EN CAJA.

FIGURA 2: AREA DE CAJA.

En caja, reflejada en la figura 2, se atienden las transacciones cotidianas de una institución financiera, retiros, depósitos y mesa de cambio. Este proceso se representa en el Flujograma de Actividades en Anexo IX. Esta área está integrada por 2 personas, el 66.67% de los clientes consideran en la encuesta de evaluación de la empresa; ver resultados en Anexo VII; que es suficiente, lo que refleja que el porcentaje restante ha tenido algún inconveniente al ser atendido por esta área debido a su carga de trabajo.

Para ser atendido, los clientes realizan fila en la ventanilla que ellos seleccionen, lo que produce que la carga de trabajo de los cajeros no se distribuya equitativamente. De igual manera los clientes son afectados ya que las filas no avanzan con la misma rapidez, lo que provoca inconformidad en los clientes, ya que si al llegar, se coloca en la fila cuyos clientes llevan más

transacciones, puede tardar más en ser atendido que otro cliente que se formó en otra fila tiempo después de él.

En el caso de las transferencias nacionales o internacionales; ver formatos utilizados por la empresa en Anexos IX y X, respectivamente; se llena el formato manualmente, con los datos del cliente beneficiario y remitente, el monto de la transferencia y su respectiva comisión. Este formato es registrado en el sistema informático. En el caso de las transferencias internacionales, son enviadas por Internet, el remitente recibe un código, que comunica al beneficiario para que este último se presente en la sucursal correspondiente a retirar el dinero con su debida identificación. En el caso de las transferencias nacionales, el formato es enviado a servicios cooperativos.

Las transferencias nacionales se realizan semi-manual, generando una demora y posibilidad de errores ortográficos, ya que el llenado del formato es manual. Un 16.19% de los clientes aseguran en la encuesta de evaluación de la empresa, resultados se presentan en Anexo VII; que han esperado injustamente debido a un dato mal escrito; el 29.52% ha sido por problema de comunicación con otras sucursales para recibir una transferencia nacional. Para realizar otras transacciones las demoras han sido, según el 25.71% por falta de conocimiento del empleado y el 28.57% por falta de recursos de los trabajadores.

Cuando el cliente pasa a caja a realizar un depósito, en donde la primera vez se le entrega su libreta de ahorro y en cada transacción posterior se le entrega un comprobante impreso. Para realizar depósitos siguientes, el cliente debe presentar su cédula, libreta y la minuta correspondiente. En la libreta se escribe la fecha, tipo y monto de la transacción, para lo cual se utiliza una máquina de escribir ubicada en la parte posterior del área de caja, lo cual genera demora al tener que cambiar de lugar y prestar atención al utilizar otro equipo para la misma transacción; además de aumentar la probabilidad de errores, ya

que se depende de la habilidad de la persona para manejar la máquina. Los aspectos anteriores influyen con la entrega de un servicio de calidad.

Respecto a los retiros, ya sea de cuenta de ahorro o transferencias, el cliente presenta su cédula de identidad, la minuta correspondiente y su libreta de ahorros, lo que permite que se realice una transacción segura. En esta transacción la dificultad más frecuente para los clientes es que los cajeros no les brindan la opción de seleccionar las denominaciones que desean, sino que es iniciativa del cliente. Según lo expresado por los clientes en la encuesta de evaluación de la empresa en Anexo VII, un 39.91% consideró que casi siempre reciben el dinero en la denominación que solicitan, un 27.7% consideró que Siempre y 32.39% consideró que solamente Algunas veces.

El porcentaje que no siempre ha recibido su dinero en la denominación que solicita es la mayoría, ocasionándoles inconformidad. Esto manifiesta descuido de la empresa en este aspecto o falta de comunicación entre los cajeros y directivos de la empresa, ya que los primeros pueden que no expresen esta situación. Las empresas financieras deben garantizar la entrega del dinero a los clientes en la denominación que solicitan.

En el caso de cambio de moneda, se solicita al cliente su cédula de identidad, para luego hacer el cambio respectivo a la moneda correspondiente y registra en el sistema informático el recibo con la cantidad a cambiar, la tasa de cambio y el número de cédula del cliente, lo imprime y le entrega al cliente un recibo, que firma y luego recibe una copia del mismo y el dinero.

En ningún lugar se indica la tasa de cambio, ocasionando que el cliente tenga que esperar a ser atendido por el cajero para poder conocerla o preguntarle a otro empleado y generando, a su vez, insatisfacción por la falta de información que se le brinda al cliente y el retraso que puede.

Un aspecto fundamental es el tiempo en espera, lo que depende del número de cajeros, de los recursos con los que cuentan y la cantidad de clientes que es mayor en determinadas fechas y horarios.

En este caso, CARUNA no ha medido el tiempo de espera promedio, ni las causas por las cuales algunos clientes se retrasan más que otros si realizan la misma transacción, tampoco se han establecido técnicamente los horarios de mayor afluencia de clientes. Según estudio de tiempo; ver formato en Anexo XII; los clientes esperan en fila para ser atendidos en caja un promedio de 4.2 minutos. Una transacción dura, en promedio 6 minutos. Mientras un 42.25% de los clientes consideran esta espera aceptable, el restante 47.75% no lo considera así. Por su parte el 50.70% considera justo el tiempo de transacción, mientras, el restante 49.30% no lo considera así. Los clientes expresaron como expectativas; ver Anexo VIII: Resultados de Encuesta de Expectativas; que lo ideal sería no esperar en fila y que su transacción sea realizada correctamente.

I.3. PROMOCIÓN DE CRÉDITO.

En esta área; reflejada en la figura 3; se atienden las diversas solicitudes de préstamos, se realiza la recuperación de cartera y cualquier eventualidad relacionada con los préstamos; representado en el Anexo IX. Esta área se encuentra formada por una persona, el 61% de los clientes consideran en la encuesta de evaluación de la empresa; ver Anexo VII para resultados; que es suficiente, lo que refleja que el porcentaje restante ha tenido algún inconveniente al ser atendido por esta área debido a su carga de trabajo.

FIGURA 3: AREA DEL PROMOTOR DE CREDITO.

No se emplea ningún método para determinar el orden de atención a los clientes en dependencia de su llegada, generando que ellos estén intranquilos,

ya que deben estar pendientes para no perder su lugar y que no existan molestias si atienden primero a un cliente que llegó después de él.

El promotor de crédito realiza un análisis y preselección del cliente o negocio, de sus ingresos, egresos, se verifica la garantía y el fiador; esto se lleva a cabo para otorgar créditos sobre la base de la cobrabilidad. El promotor de crédito llena los formatos correspondientes; Anexo XIII para ver formatos utilizados por la empresa; y pasa la solicitud a Gerencia de Sucursal para tomar la decisión, la cual se confirma mediante el formato de Resolución del Comité, presentado en el Anexo XIV. Si el crédito se aprueba, cualquier duda que tenga el cliente la consultará con el promotor de crédito. El promotor es el encargado de recordar al cliente la fecha de sus pagos, llamarle en caso de pagos pendientes y es quien reporta la cartera morosa a Asesoría Legal.

Cabe destacar que el promotor de crédito no realiza la formalización del crédito, es decir no le corresponde informar al cliente si su solicitud fue aprobada o no. Esto representa una inconsistencia en el flujo de la información, ya que ésta es suministrada por un puesto (Promotor de crédito) y finalizada por otro, (Servicios cooperativos), y en las acciones sucesivas, el cliente será atendido nuevamente por el promotor.

Al promotor le corresponde actualizar los expedientes de los clientes con crédito, sin embargo, según la encuesta de evaluación en Anexo VII, el 48.83% de los clientes afirma que Siempre mantiene su historial actualizado y a la mano cada vez que son atendidos por ellos, el 34.27% dice que Casi Siempre, el 7.98% dice que Algunas veces y un 8.92% dice que nunca.

Según estos datos, la mayoría de los clientes que tienen crédito han experimentado encontrarse con su historial desactualizado, reflejando que el promotor no realiza parte de sus funciones y que la empresa no supervisa el funcionamiento del personal. Esto genera una alteración en la atención al cliente,

ya que éste tiene que esperar o verse en la obligación de volver en otra ocasión hasta que su historial se encuentre actualizado; disminuyendo la percepción de calidad que la empresa proyecta hacia los clientes.

I.4. SERVICIOS COOPERATIVOS.

FIGURA 4: AREA DE SERVICIOS COOPERATIVOS.

En esta área, reflejada en la figura 4; se encuentra una persona, a la cual los clientes consideran suficiente según la encuesta de evaluación de la empresa, ver Anexo VII para resultados, esto se representa en la. En esta área se atiende a los clientes que desean abrir cuentas de ahorro; ver formato de Apertura de Cuenta en Anexo XV; certificados de depósito a plazo fijo, custodia de fondos de libre disponibilidad, Administración de fondos de crédito, formalización de créditos y afiliación de clientes; ver formato de Afiliación en Anexo XVI. Recibe los formatos de transferencias nacionales, ver formato utilizado por la empresa en Anexo X; para realizar la confirmación con la persona autorizada en la sucursal destino y lo envía por fax.

Para establecer una cuenta de ahorro, el cliente es atendido por servicios cooperativos; reflejado en el Anexo IX; quien llena los formatos incluidos en el sistema informático, correspondientes a Apertura de Cuenta y el Convenio de apertura de cuenta de ahorro con libreta, que se presenta en Anexo XV; en caso que la cuenta se abra con una cantidad fuera del promedio para un cliente, se llena un formato especial, en el que se le solicita información específica sobre el origen y uso de los fondos a depositar, son impresos y luego el cliente los revisa para firmarlos. Esto se considera correcto ya que garantiza la calidad de los fondos que se administran en la empresa.

Los intereses de las cuentas se capitalizan cada seis meses, Mayo y Noviembre como mínimo después de seis meses de abierta la cuenta. Esto no

es correcto, ya que en los reglamentos bancarios se establece que la capitalización de intereses debe ser mensual.

Una vez que se ha realizado el análisis de un préstamo, se le entrega al cliente una Resolución del comité de crédito, en donde se notifica si es Aprobado o Rechazado y su justificación respectiva. Esta resolución es realizada por servicios cooperativos.

En el caso de Custodia de fondos de libre disponibilidad y Administración de fondos de crédito, el cliente es atendido por servicios cooperativos, promotor de Crédito o por la Gerente, en donde se firma el contrato que establece los términos de referencias para el manejo de los fondos, su origen, destino y representante de la empresa. En caso de que este último desee realizar algún retiro, se debe presentar debidamente identificado, a servicios cooperativos, en donde se realiza una verificación manual de fondos y posteriormente se completa la minuta de retiro y se presenta a caja.

Se demuestra que los trabajadores en CARUNA son multifuncionales, que un mismo tipo de transacción pueda ser ejecutada por diferentes puestos, incumpliendo lo estipulado en el Manual de Organización y Funciones, contradiciéndose con lo que podría considerarse un servicio con calidad, generando incertidumbre en los empleados sobre las transacciones que le corresponden y en el cliente sobre la persona que lo debe atender, así como carencia de la información y conocimiento que puede tener la persona encargada, sobre el caso que presenta el cliente.

Según el 44.13% de los clientes, según encuesta de evaluación, cuyos resultados se presentan en Anexo VII; afirman que servicios cooperativos Casi Siempre mantiene su historial actualizado y el 45.07% consideran que Casi Siempre lo tienen a la mano. El 38.97% dice que Siempre lo tienen actualizado y a la mano, el 9.86% dice que Algunas Veces lo tienen actualizado y 12.21% dice

que Algunas Veces lo tiene a la mano, finalmente, el 7.04% dice que Nunca lo tienen actualizado y el 3.76% dice que Nunca lo tienen a la mano. Aquí se refleja una situación que causa insatisfacción en el cliente, al encontrarse con un servicio incompleto.

Hay que recordar que es función del personal de servicios cooperativos y de promoción de crédito mantener los expedientes de crédito, ahorro y aportaciones en orden; así como registrar las transacciones de los clientes en las libretas de control interno para garantizar un servicio en tiempo y forma, por lo que no es concebible que parte de los clientes refiera que su expediente no está actualizado. Esto representa un incumplimiento de estos empleados a sus funciones.

En esta área no se emplea ningún método para determinar el orden de atención a los clientes, en base a su llegada, generando intranquilidad mientras esperan, ya que deben permanecer atentos para no perder su lugar.

De los clientes encuestados, el 26.76%, consideran que todos los requisitos de apertura de cuenta o solicitud de préstamo son fáciles de conseguir, el porcentaje restante, 73.24%, considera que el requisito más difícil de conseguir es realizar la Cuota de Afiliación correspondiente. Al preguntarles sobre sus expectativas en referentes a los requisitos; ver resultados en Anexo VIII; solamente el 29.11% de los clientes, considera necesario disminuir los requisitos y procedimientos para realizar transacciones y para aprobar préstamos.

Los requisitos de afiliación son considerados necesarios por el 49.3% de los clientes; ver resultados en Anexo VII; sin embargo, el 27.7%, considera innecesaria la Solicitud escrita ante el Consejo de Administración de CARUNA, y un 23%, considera la Cuota de Afiliación. Un alto porcentaje de los clientes consideran necesarios todos los requisitos, sin embargo, existe un porcentaje,

que en conjunto es mayor, que está en desacuerdo con algunos de los requisitos, reflejando de esta manera una inconformidad.

I.5. GERENCIA DE SUCURSAL.

Coordina y supervisa el trabajo de sus subordinados en la sucursal, reflejado en el Organigrama en Anexo II. Su área de trabajo se muestra en la figura 5.

FIGURA 5: OFICINA DE GERENTE DE SUCURSAL.

En sus facultades está la aprobación de préstamos mientras no exceda los C$ 75,000; si la cantidad es mayor la solicitud debe ser trasladada al Director de Crédito para considerar la aprobación, esto se representa en el Anexo IX.

También atiende las solicitudes de arreglo de pago, analiza el caso, estableciendo el tipo de arreglo según la situación en la que se encuentre el cliente, estas pueden ser Extensión de Plazo, Prórroga, Reestructuración, Asunción de Deuda y Novación de Crédito.

La coordinación y supervisión correspondiente a esta área, son funciones estipuladas en el manual de funciones de CARUNA, sin embargo, en la sucursal en estudio existe una inconsistencia, ya que la supervisión generalmente se realiza a partir de que se presenta alguna situación especial, sugerencias, quejas de los clientes o trabajadores.

Otro aspecto de relevancia en esta área, es que según el Manual de Organización y Funciones, le corresponde seleccionar y contratar al personal que integrará su sucursal, sin embargo, esto es realizado en conjunto con el Director de Crédito y Gerente General de CARUNA. Al gerente de Sucursal le dan la libertad de realizar la primera entrevista al candidato, sin embargo, no

tiene la potestad de decidir. Lo cual se considera incorrecto ya que se presentan alteraciones en las funciones establecidas para este puesto. La persona más adecuada para seleccionar al personal que integra su sucursal, es aquella que lo tendrá a su cargo.

I.6. PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN.

La publicidad y promoción, le permiten a la empresa dar a conocer su servicio, sus características y las promociones que se realizan en la empresa. No existe área de Mercadeo, sin embargo está asignado un grupo de trabajo que es el Comité Ejecutivo de la empresa. No existe un plan de mercadeo, las estrategias son establecidas sin técnicas que lo fundamenten, es por ello que se deja a un lado muchos medios y áreas. A pesar de que no se necesita un área de mercadeo ni expertos en la materia, se requieren de estrategias que le permitan ampliar el radio de comunicación.

CARUNA se da a conocer por medio de un programa radial dedicado a las cooperativas, el cual es dirigido por el Gerente General, se brinda la información sobre CARUNA, los servicios que prestan, requerimientos para ser parte de la empresa, sucursales, promociones, entre otras.

Otra manera de dar a conocer a la empresa es mediante la distribución de volantes y brochures en zonas aledañas a la sucursal. Esto limita la comunicación, ya que, en el sector de Managua, solamente se abarca un pequeño segmento de la parte oriental, dejando el occidente sin información. Estos medios, también son distribuidos en ferias nacionales, apertura del ciclo agrícola, seminarios.

El alcance de la empresa utilizando estas estrategias de comunicación, es cerrado, lo cual es incorrecto, ya que la comunicación no está dirigida a todo tipo de clientes. Otro punto a considerar es que el programa radial que se utiliza, es

Sabatino y está enfocado a las cooperativas, sin embargo, muchas personas lo desconocen o no escuchan radio, y no existe otra manera de llegar a ellos.

Para CARUNA la estrategia más fuerte para vender el servicio son los mismos clientes y los trabajadores, es decir, la comunicación boca a boca, según el 43.19% de los clientes encuestados, ver Anexo VII: Resultados de Encuesta de Evaluación. El segundo es el programa de radio con 26.76%, mientras el 30.05%, ha llegado a la empresa porque ha pasado por el lugar y supo que era una microfinanciera.

Esta es la manera más económica de atraer clientes, y la mejor herramienta para garantizar que la empresa brinda un servicio de calidad, es decir, que cumple con lo que el cliente espera recibir, ya que obtener un nuevo cliente de esta manera, implica que detrás de él está un cliente y/o un trabajador satisfecho. De lo contrario fácilmente se estará cumpliendo con la relación de que por un error se pierden siete clientes y que por un buen servicio solamente se ganan tres clientes.

Según resultados de la encuesta de evaluación de la empresa en el Anexo VII, el 27.23% reciben alguna publicidad sobre los nuevos servicios ofertados por la empresa por lo menos una vez al mes, un 9.86% lo recibe por lo menos una vez a la semana y un 62.91% nunca reciben. Existe una irregularidad en la utilización de este medio para brindarles información a sus clientes, ya que existe un porcentaje que acepta recibir publicidad, sin embargo, la mayoría expone que nunca ha recibido. Esto genera inconformidades, ya que no se trata por igual a todos los clientes. Aquí se reflejan consecuencias de estrategias de mercadeo mal diseñadas.

Se realizan promociones tales como rifas, planes de becas, ferias en fechas especiales. Los clientes sin mora son los únicos que participan. La empresa realiza informes a sus clientes sobre las promociones en las que

participan, ya sea por carteles colocados en la sucursal o por correspondencia; el 77%, según encuesta de evaluación de la empresa, ver Anexo VII, aseguran que siempre se les informa, un 13.14% sólo algunas veces y un 9.86% asegura que nunca. Al cuestionarles sobre sus expectativas, ver Anexo VIII: Resultados de Encuesta de Expectativas; el 37.56% de los clientes prefieren recibir publicidad de CARUNA por medio de Brochures, un 24.88% prefiere el correo electrónico e igual porcentaje el correo postal, y solamente un 12.68% prefieren las llamadas telefónicas.

Para recibir información sobre sus estados de cuentas, considerando que CARUNA tomaría aspectos de seguridad, el 66.67% de los clientes expresaron que la prefieren únicamente personal, un 15.96% desean tener la opción de recibirlo mediante llamadas telefónicas, mediante correo postal 17.37%, y mediante correo electrónico nadie, lo que refleja que los clientes son reservados con este tipo de información.

A la mayoría de los clientes según lo reflejado en los resultados de encuesta de expectativas en Anexo VIII, al 83.08% le gustaría que se les notificara sobre la solidez financiera de la CARUNA. De este porcentaje, el 100% considera que es porque le permitiría al cliente saber que la empresa se encuentra estable financieramente y les daría la seguridad de que su dinero está seguro. Sin embargo existe un 16.92% que considera que no es necesario que se les brinde esta información.

CARUNA no está utilizando estrategias de comunicación de calidad, ya que no está satisfaciendo las necesidades de todos sus clientes, al no brindar, por igual, la información referente a los servicios de la empresa, a sus promociones y a su estado financiero.

I.7. CONTABILIDAD.

FIGURA 6: AREA DE CONTABILIDAD.

Hay una persona asignada a este puesto, esta área se representa en la figura 6. Es la encargada de registrar los pagos al personal, arquear las cajas y caja chica, de elaborar y registrar cheques para pagar las obligaciones de la empresa, llevar a cabo las conciliaciones bancarias, archivar las minutas de depósitos y retiro de los clientes, registrar los depósitos, retiros y abonos de los clientes.

Las operaciones en esta área se realizan manualmente pero también utilizan un sistema informático para micro financieras, Sistema de Administración Financiera para Cooperativas, y mediante hojas de cálculo. Esto se hace para tener un respaldo al momento que se realiza alguna auditoría. Esta duplicidad en la realización de operaciones genera demora para realizar cada transacción.

Las transacciones contables en general, son registradas y reconocidas bajo el método de acumulación, que establece que si un cliente no se presenta a pagar se le acumulan los intereses por el préstamo, pero después de cierto tiempo se cambia su clasificación y se deja de acumular intereses. Pero en CARUNA no se cumple ya que después de mucho tiempo aún se acumulan intereses.

En CARUNA se realiza un aprovisionamiento por la cartera, pero no se hace siguiendo las normas prudenciales establecidas por la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras. A pesar que CARUNA no es supervisada por esta entidad, los reglamentos y bases establecidos por ésta son de utilidad y aplicabilidad a cualquier institución dedicada al ramo financiero.

I.8. INFORMÁTICA.

El equipo informático es actualizado cada vez que sea requerido, en función de la carga de trabajo que posea la empresa. Actualmente se cuenta con un equipo adquirido nuevo en junio de 2006. Todos los empleados con excepción de la recepcionista y afanadora tienen a su cargo un equipo que incluye computadora e impresora (en algunos casos compartida).

CARUNA cuenta con una red de área local, que la intercomunica con algunas de las otras sucursales, pero su uso no es muy continuo. Lo ideal sería la intercomunicación total por medio de esta red con el resto de sucursales CARUNA.

El área informática está integrada por una persona a nivel de empresa, especializada en el programa, y que a su vez capacita a cuatro personas con conocimientos en el programa para que sean los encargados de realizar el mantenimiento cada dos meses por sucursal. Este periodo es establecido independientemente de la sucursal, aspecto que se considera erróneo, ya que, la carga de trabajo por sucursal varía, por lo tanto el uso de los equipos informáticos también, no se puede tratar por igual a sucursales que no tienen el mismo ritmo de trabajo.

Otro punto es que la persona que más conoce el programa informático y los equipos, no se involucra directamente en el mantenimiento, siendo la persona idónea para valorar el funcionamiento del programa y equipos por sucursal.

El uso de la tecnología no es el adecuado y siendo los equipo subutilizado, la capacidad del equipo tecnológico que posee la empresa es superior al uso que se le exige, ya que a pesar de que se tiene equipo, algunas transacciones se realizan manualmente. La tecnología es utilizada en su mayoría

para correo, archivar ciertos documentos y en gran medida como una calculadora.

Este aspecto se debe considerar profundamente porque si bien sabemos, la tecnología, tanto en equipos, como en capacitación a personal y mantenimiento es muy costoso, por lo tanto si CARUNA invierte sus recursos en ello y no se utiliza en su totalidad, se está arrojando a la basura mucha inversión que se podría utilizar de forma que se minimice el esfuerzo de los trabajadores y el tiempo de espera; lo que contribuye con la gestión de la calidad en la atención al cliente.

I.9. RECURSO HUMANO.

En la empresa no existe un área de recursos humanos, por lo tanto las funciones referidas a este puesto son desempeñadas por el Administrador General.

Para determinar la cantidad de personas por área se considera el tamaño, es decir el número de clientes en cada sucursal, sin embargo esto no siempre se realiza, ya que una vez que se ha estipulado el número de personal por área, esto permanece estático por cierto tiempo, a pesar del incremento de clientes; lo que ocasiona que el personal sea insuficiente para atender a los clientes.

La alta rotación de personal se presenta sobre todo en la sucursal de Managua, ya que una vez que el personal está adaptado y realiza sus funciones adecuadamente, es trasladado a otra. Por consiguiente, esta sucursal, constantemente, cuenta con personal nuevo, en donde se debe presentar una adaptación, preparación y capacitación, lo que inquieta a todo el personal, retrasa un poco el funcionamiento de toda la sucursal y por lo tanto altera la forma de brindar el servicio.

I.9.1. Selección y Contratación del personal.

Cada persona que solicita empleo en la empresa debe realizar una entrevista con el Gerente de Sucursal, si éste considera que cumple con los requisitos, lo envía a entrevista con el Director de Crédito, y si éste lo aprueba, lo envía a donde el Administrador General para que dé por aprobada la selección y contrato. Una situación frecuente es que los puestos son asignados a personas conocidas ya sea porque han laborado anteriormente en la empresa o porque alguien del personal lo recomienda, esto ocasiona que se necesite personal capacitado. Si bien es cierto, la persona recomendada puede tener la capacidad necesaria para desarrollarse en ese puesto, sin embargo, en una convocatoria libre puede llegar una persona que cuente con más experiencia o mayor preparación, lo que beneficiaria más a la empresa.

Antes que la persona sea contratada, realiza un período de prueba de dos meses, durante los cuales se mide su desempeño, durante ese período no se le da a conocer su manual de funciones, ficha ocupacional, uniforme ni credencial que lo identifique como personal de la sucursal de CARUNA. Realiza sus funciones de acuerdo a lo que se le ha explicado y cuando tiene dudas recurre a otra persona dentro de la organización, retrasando las actividades de otro puesto y las suyas propias. Al ser seleccionado para realizar período de prueba, al empleado se le debe informar acerca de los principios, objetivos, valores, misión y visión de CARUNA, pero esto no sucede en todos los casos, ya que el 14.29% de los empleados refiere que esto no ha ocurrido con ellos.

Según resultados del cuestionario aplicado a los empleados de CARUNA; ver resultados en Anexo V; la persona con mayor tiempo de laborar en la empresa tiene doce años, y la de menor tiempo tiene un mes. El personal que cuenta con un nivel académico de Licenciatura son 2, 4 son técnicos y 2 son Bachiller. Considerando estos valores cada puesto de trabajo está integrado por personas con un nivel académico de acuerdo a las funciones de sus puestos. El

manual de funciones establece la profesión requerida para desempeñar cada puesto, pero esto no siempre se cumple, lo que se debe, en parte al afán de mantener dentro de la empresa a gente conocida.

El personal capacitado contribuye a la empresa con un buen funcionamiento, fácil adaptación, desempeño de sus funciones. Un personal capacitado enriquece a la empresa brindando una atención en busca de calidad, ya que el personal conoce toda la información que el cliente requiere, así como la manera de tratarlo. Además, un 92.49% de los clientes encuestados acerca de sus expectativas, refiere que espera que el personal de la empresa debe tener la suficiente capacidad para realizar sus funciones.

Un aspecto relevante para los trabajadores, reflejado en el cuestionario en Anexo V, es pertenecer a una empresa, como CARUNA, que les permita ascender, lo cual está estipulado en su manual de organización y funciones, con lo que el 71.43% de los empleados concuerda, ya que existe el ambiente propicio para desarrollarse y ascender.

Según lo expresado por los trabajadores en el cuestionario un 28.57% asegura que la empresa no le brinda oportunidad para opinar en ciertos asuntos relacionados con su desarrollo y funcionamiento; el 71.43% asegura que la empresa si le permite opinar. Por lo tanto, hay que valorar el por qué a ese 28.57% se le ha discriminado en este punto.

I.9.2. Capacitación.

Cada vez que se implementa una nueva tecnología o un nuevo proceso en la empresa, el personal es sometido a capacitación. Esta capacitación es técnica y psicológica, con el fin de que el personal aprenda a utilizar las nuevas herramientas y métodos de trabajo, y que a su vez sea capaz de adaptarse, de

adoptar una nueva filosofía de trabajo, es decir, prepararlo para el cambio, evitando la resistencia.

La capacitación se realiza para manejar paralelamente el proceso del cambio de información, dividiéndolas en Capacitaciones para cada nivel, gerentes, servicios cooperativos, contadores, cajeros. En caso que no haya ningún cambio, CARUNA como parte de la Asociación Nicaragüense de Instituciones de Microfinanzas, participa en múltiples capacitaciones a su personal; la incongruencia es que algunos pueden recibir 3 seminarios en el año, y otros ninguno. A este respecto, según los resultados del cuestionario efectuado a empleados; ver resultados en Anexo V; 71.43% de los empleados han recibido capacitaciones técnicas y 40% ha recibido capacitaciones en atención al cliente y relaciones humanas. De este modo se comprueba que las capacitaciones no se distribuyen equitativamente entre el personal, aunque todos tienen disposición para realizar capacitaciones. Este punto representa incongruencia con lo que los clientes solicitan, ya que según la encuesta de expectativas en Anexo VIII, el 92.49% desean un personal mas capacitado.

Los nuevos trabajadores son entrenados por el personal saliente, durante 15 días, y cuentan con el resto del personal para resolver sus dudas; durante ese período de prueba no cuentan con manual de funciones ni ficha ocupacional.

Las empresa tienen que brindar a sus nuevos trabajadores, durante un periodo estipulado, una preparación en la que se les introduzca en el enfoque de la empresa y asignen sus funciones, permitiéndole realizar prácticas con el personal saliente. Según la información recopilada mediante el cuestionario a trabajadores; resultados se presentan en Anexo V; al 42.86% no se les han brindado esa oportunidad. Sin embargo, todo el personal tiene la disposición de realizar capacitaciones porque consideran que es una oportunidad para mejorar sus conocimientos y ascender laboralmente. Del 57.14% que recibió un entrenamiento al comenzar a trabajar en la empresa. De ellos, el 50% lo recibió

durante menos de una semana, 25% una semana y el restante 25% lo recibió durante dos semanas, esto refleja que en pocas ocasiones se cumple con el entrenamiento establecido de dos semanas.

I.9.3. Supervisión al personal es esporádica.

En la empresa no se realizan supervisiones continuamente, ya que, a pesar de que en el manual de organización y funciones se establecen los superiores inmediatos de cada puesto, en pocos casos saben quien es su superior inmediato, según los resultados de la aplicación de cuestionario, 5 de los sietes trabajadores dicen que su superior inmediato es el Gerente de Sucursal cuando en realidad no lo es. Cada quien es responsable de sus funciones y por tanto responsable de su trabajo.

Es incorrecto no establecer métodos de supervisión al personal, más aún, cuando la mayoría no cuenta con la calificación necesaria para desarrollar un puesto de trabajo. Aunque se tenga mucha confianza en el personal, nunca está de más realizar evaluaciones de su desempeño.

I.9.4. Uniforme.

Un punto de importancia para la imagen de la empresa es el uniforme que usan los trabajadores, sin embargo, según lo expuesto en el cuestionario en Anexo V, solamente el 28.57% lo poseen. Existen tres factores que afectan este punto, en primer lugar el uniforme es obligatorio en la empresa, en segundo lugar, existe resistencia por parte de los trabajadores para utilizarlo, y tercero, los trabajadores que realizan sus prácticas no lo tienen. Este punto es importante ya que permite que exista un estándar entre los trabajadores, permite mejorar la imagen de la empresa. Un 33.33% de los clientes encuestados, según resultados presentados en Anexo VII; considera que los trabajadores están uniformados, lo que coincide con lo planteado por los trabajadores, por lo tanto,

solo ese porcentaje refleja a los clientes cumplimiento de normas en este punto. Para los clientes este comportamiento de los empleados es notorio.

El uso del uniforme está establecido en el manual, este se les entrega a los trabajadores una vez que son integrados oficialmente, es decir, que han pasado la prueba.

Sin embargo, existen muchas personas que no lo usan, aún siendo personal fijo. Del total de ocho trabajadores, solamente tres utilizan, ya que existe una resistencia de parte de los trabajadores por el uso del uniforme. Aunque muchos trabajadores afirman que a ellos no se les han entregado uniformes.

Esta situación refleja una inconsistencia, ya que los ejecutivos afirman que la resistencia es la causa de la ausencia del uso del uniforme, mientras los trabajadores afirman que los ejecutivos o empresa son los responsables, ya que no se los entregan. Sin embargo, ambos son responsables, ya que es un derecho de los trabajadores recibir los uniformes; la empresa está en la obligación de otorgárselos y exigirles su uso y ellos se encuentran en la obligación de utilizarlo.

Por otro lado, los uniformes que se usan son de distintos colores, uno para cada día, lo que no logra los objetivos de su uso, es decir, estandarizar a sus trabajadores y representar a la empresa.

I.9.5. Actitud de los empleados.

Todos los empleados aseguran en el cuestionario; ver resultados en Anexo V; estar conscientes de que al cliente se le debe tratar con respeto y cortesía, tomando como referencia la Misión, Visión, Principios y Valores y Objetivo de CARUNA, presentados en Anexo I; los cuales han sido informados al

85.71% de los trabajadores; ver resultados de cuestionario en Anexo V; el 14.29% restante admite no conocerlos, reflejando un problema mayor de conducta con este porcentaje, ya que no tiene base para dirigir sus funciones. Sin embargo al cuestionarles, si consideran que el cliente siempre tiene la razón, 28.57% dijo que no siempre y el 71.43% dice que siempre. Unas de las razones que exponen los que no están de acuerdo es que en algunas ocasiones los clientes se comportan muy groseros o tratan de exigir algo que está fuera del alcance de la empresa. Con lo que todos están de acuerdo es en que gracias a los clientes es que CARUNA se mantiene, y por ende a ellos, por lo es necesario que los empleados conjuguen estos dos aspectos.

Los trabajadores, enfocados en la Misión, Visión, Principios y Valores y Objetivos de la empresa, deben estar conscientes que el cliente siempre tiene la razón, independientemente de lo que solicite, ya que de ellos depende la supervivencia de la empresa. Aunque el porcentaje que considera que no siempre, es menor al que dice que si, todos los trabajadores tienen que estar seguro de ello, de lo contrario existe un incumplimiento a lo estipulado por estos aspectos.

Al carecer de normas que regulen la atención, ellos realizan sus funciones con parámetros cualitativos, es decir depende de sus valores y carácter, afectando profundamente la atención que se brinda.

El 84.98% de los clientes consideran, según los resultados de la encuesta de evaluación, presentados en Anexo VII; que los trabajadores de CARUNA son corteses; el 70.89% considera que les ayudan a resolver sus problemas en las transacciones y que les brindan información necesaria. El 56.81% considera que los trabajadores tienen concentración en la transacción que realizan; el 88.73 de los clientes encuestados considera que el personal responde sus dudas. Sin embargo, al cuestionarles; ver resultados de encuesta sobre expectativas en Anexo VIII; sobre la forma en que desean que se les brinde el servicio en la

empresa, un 31.92%, desean que los trabajadores les brinden información sobre la transacción y que responda sus dudas, 20.18% consideran que los empleados deben cumplir la Misión, Visión, principios, valores y objetivos de la empresa, y en su totalidad consideran que deben ser cordiales.

Esto refleja que el comportamiento de los empleados es aceptable por los clientes, sin embargo, existe un porcentaje que no opina lo mismo, y que espera algo mejor.

I.9.6. Expectativas de los empleados.

Los empleados también se plantean expectativas; ver formato de cuestionario en Anexo V, cuando laboran para una empresa. Entre las expectativas de los empleados de CARUNA están:

- Respeto a sus derechos laborales, tales como seguro, jornadas laborales, el pertenecer a sindicatos laborales.
- Una definición y explicación clara de sus funciones en la empresa, cuando comienzan a trabajar.
- Un salario justo por el trabajo que desempeñan.
- Que se les proporcionen los recursos necesarios para desarrollar sus funciones en la empresa.
- Tener oportunidades de superación dentro de la empresa.
- Capacitaciones dentro de la empresa.
- Que se les brinde el uniforme gratuitamente.
- Tener los recursos personales adecuados, tales como servicios sanitarios, agua, café, entre otros.
- Que la empresa los tome en cuenta, ya sean sus sugerencias o para la toma de decisiones.
- Trabajar en una empresa estable y seria.
- Un lugar y ambiente limpio, seguro y tranquilo.
- Que se les asigne su propio espacio y que este sea respetado.

I.10. MANUAL DE FUNCIONES.

La empresa tiene un documento, Manual de Organización y Funciones y uno de Procedimientos, elaborados por el Consejo Técnico, fundadores de la empresa, sobre la base de sus experiencias laborales en instituciones financieras; las condiciones organizacionales y técnicas en las que fue elaborado difieren mucho de lo actual, al igual que la tecnología y el sistema financiero nacional.

Está determinado en el manual que debe ser entregado a cada trabajador, una vez que llega a laborar en la empresa, sin embargo, esto se realiza hasta que el trabajador ha pasado su periodo de prueba en la empresa. Según los resultados del cuestionario presentado en Anexo V; el 85.71% de los trabajadores, nunca les han presentado un manual de funciones, ellos sencillamente conocen de las actividades que les corresponden, por medio de la persona que los entrena al momento de ocupar ese puesto. Quienes afirman conocer el manual reconocen que es de ayuda para desarrollar su puesto pero que está incompleto y desfasado, ya que realizan funciones que no se detallan en dicho manual.

Existe un manual de procedimientos, pero por ciertos cambios que se han dado en la empresa en los últimos años, se encuentra obsoleto. En cuanto a su entrega al personal, ocurre lo mismo que con el manual de funciones, solamente 28.57% de los empleados lo han recibido. Este manual le permite al nuevo empleado, conocer la manera en que van a desarrollar sus funciones, hacia dónde debe dirigir la información que elabora, a quién debe solicitar información necesaria para su puesto, entre otros.

Cuando no se le entrega uno de estos manuales a un trabajador, este puede estar realizando actividades que no le corresponde u otras que sí o de la manera equivocada, pero que por falta de información no les fueron asignadas,

generando una alteración en las funciones de los puestos y en la manera de operar de la empresa.

En muchas ocasiones los empleados de CARUNA realizan funciones correspondientes a otro puesto de trabajo, en ausencia del personal encargado de ese puesto, lo que ha generado que los trabajadores ocupen y conozcan las funciones de varias áreas, es por ello que al recurso humano se le considera multifuncional. De hecho, el 57.14% de los empleados admiten que en alguna ocasión han ocupado un puesto ajeno al propio, esto ocasiona que al cliente no se le atienda con el personal adecuado y preparado para cierto propósito.

Una empresa en donde se presente este comportamiento altera la forma de llevar a cabo las funciones, ya que disminuye la capacidad productiva de sus trabajadores al desempeñar actividades para las que no están preparados. Esto incurre en cubrir un puesto y abandonar otro, lo que es más notorio en esta sucursal, ya que el personal es poco.

I.11. HORARIO DE ATENCIÓN.

El horario de la sucursal es de 8:00 a 12:00 a.m. y de 1:00 a 4:00 p.m. de Lunes a Viernes, cerrando al mediodía y los Sábados de 8:00 a.m. a 12:00 p.m. Un gerente de la sucursal, que ya no pertenece a la empresa, estableció los cierres al medio día en horario de Lunes a Viernes, siendo la única sucursal con este horario.

Este horario ha generado que los clientes presenten quejas alegando que muchas veces deben permanecer en las afueras, con fuertes cantidades de dinero, permaneciendo en riesgo de posibles asaltos.

La atención en horas del medio día es muy importante, ya que muchos clientes aprovechan su tiempo libre, hora de almuerzo, para realizar sus

diligencias, sin embargo la empresa les impide realizarlas y deben esperar mucho tiempo para poder ser atendidos, en condiciones incómodos e inseguras, en las afueras de la empresa. De esta manera no se le está brindando al cliente un servicio de calidad, ya que se le cierra una posibilidad de realizar alguna transacción en la empresa en tiempo y forma.

A este respecto, para la mayoría de los clientes, reflejado en los resultados de encuesta de expectativas en Anexo VIII; al 50.23% el horario que más les conviene y que esperan que lo atiendan siempre de Lunes a Viernes, es de 2:01 a 5 p.m.; un 33.02% prefieren de 11:01 a.m. a 2:00 p.m. y solamente un 16.74% de 8:00 a.m. a 11:00 a.m. El horario de después de 5:00 nadie lo prefiere para realizar las transacciones. Existe un porcentaje de clientes que están insatisfechos con el corte en el horario de atención de 12 a 1 p.m.

I.12. INFRAESTRUCTURA.

La sucursal de CARUNA en Managua está ubicada contiguo a la Casa Matriz, lo que ocasiona que se utilice su espacio para oficinas de personal que no es propio de la sucursal, reduciendo el espacio que podría utilizarse para distribuir mejor las oficinas. En la figura 7 se representan tres oficinas, de las cuales dos no pertenecen a la sucursal.

FIGURA 7: INFRAESTRUCTURA.

El área en la que se encuentra la sucursal de CARUNA, es amplia, sin embargo, las oficinas y espacios asignados para cada puesto de trabajo son pequeños, esto se representa mediante el Plano de Distribución de Sucursal Actual en Anexo XVIII.

Las áreas de servicios cooperativos y promotor de Crédito se encuentran en la misma sala de espera, no existe división entre cada puesto, sencillamente

se conoce del espacio de cada uno por el lugar en el que está ubicado su escritorio. Estos espacios de trabajo no les permiten a los clientes ser atendidos con tranquilidad, privacidad y concentración, ya pueden ser distraídos fácilmente.

Las oficinas, de Gerente, Director de Crédito y otro personal de la Casa Matriz, se encuentran ubicadas en el mismo sector, una continúa a la otra y ellas si están divididas, sin embargo los espacios asignados para cada oficina son muy reducidos, lo que le impide al cliente sentirse cómodo. El área de caja, está adaptada para tres cajeros, pero solamente dos están activos, y el tercer espacio está sin uso.

FIGURA 8: SALA DE ESPERA.

El área central y oeste es asignada para la espera del cliente, como se puede ver en la figura 8, es bastante espaciosa, como para realizar una redistribución de cada oficina y aún así dejar suficiente espacio para ella. En esta área es donde los clientes pasan y permanecen mucho tiempo, por ello que se les permitió evaluarla y exponer sus expectativas, en conjunto con el resto de la sucursal. En la encuesta de evaluación, ver resultados en Anexo VII, el 95.75% de los clientes aseguran que, la sucursal en general, es fresca, el 96.24% las considera limpias y el 85. 92% ordenadas. Al cuestionarlos sobre las condiciones que desean que tenga el área de espera; ver Anexo VIII: Resultados de Encuesta de Expectativas; 33.33% considera que el aire acondicionado no puede faltar, 24.88% considera la limpieza, el 16.9% considera que las sillas deben ser cómodas, seguras y que se cuente con un oasis, cada una con el mismo porcentaje. Otro aspecto solicitados, con un 7.98%, es el ofrecer a los clientes agua, café o gaseosa.

La iluminación en CARUNA se considera adecuada ya que la reflexión sobre la superficie de trabajo no coincide con el ángulo de visión del trabajador. Además por cada empleado hay dos lámparas de 40 watts.

Las oficinas de CARUNA están pintadas en blanco, verde y amarillo que son los colores emblemáticos de la empresa. La pintura no está gastada y no es ofensiva para los ojos. Las sillas de espera son plásticas, lo que puede provocar inconformidad entre los clientes por su poca seguridad y comodidad.

La ubicación y el ambiente de la empresa, les brinda la primera impresión a los clientes, y les permite mantener una imagen agradable. Las oficinas son consideradas limpias, ordenadas y frescas.

El parqueo es otra área de la empresa que tiene espacio reducido, según el 83.10% de los clientes encuestados; ver formato y resultados de encuesta en Anexo VII; tiene capacidad para un total de aproximadamente 10 vehículos, lo que se puede observar en la figura 9. Cabe mencionar, que su capacidad es utilizada en un 50% por los empleados de la sucursal y de la Casa Matriz, incumpliendo con el derecho de los clientes de mantener seguros sus vehículos mientras realizan sus transacciones.

FIGURA 9: PARQUEO.

Para el 97.18% de los clientes el parqueo seguro y para el 81.22% es de fácil acceso, aspectos importantes, ya que les brinda la seguridad de que cuando se bajen de sus vehículos para realizar sus transacciones estén protegidos.

La sucursal de Managua se encuentra en el Barrio El Paraisito; reflejada en el Mapa de Ubicación, Anexo XVIII; en el lugar considerado por el 63.85% de

los clientes, según resultados de encuesta de evaluación presentados en Anexo VII; poco seguro, lo que impide que los clientes se encuentren tranquilos al transitar por esa zona, al estacionar su auto en las afueras de la sucursal y mucho más para aquellos que llevan dinero y no pueden ingresar en horas del medio día. Sin embargo el 59.62% considera la zona de acceso fácil.

I.13. MATERIAL Y EQUIPO MOBILIARIO.

La disponibilidad de los recursos que se necesitan en cada puesto de trabajo es importante, ya que, de ellos depende que la atención sea considerada ágil y exitosa. Los resultados del cuestionario aplicado a los empleados presentes en el Anexo V; muestran que el 71.43% asegura contar siempre con los recursos que necesita, el 28.57% consideran que sólo algunas veces. El proporcionar el material requerido a cada trabajador es un deber de la empresa para facilitar y agilizar el desempeño de los trabajadores, contribuyendo con el desarrollo de la calidad en la atención al cliente.

Cada sucursal tiene asignado su equipo mobiliario, el cual varía en dependencia del tamaño de cada sucursal. El mantenimiento a este equipo se realiza en dependencia de su uso y deterioro, este puede ser la reparación del equipo, de ser posible, de lo contrario se realiza una nueva adquisición.

En servicios cooperativos, contabilidad y promoción de crédito cada persona cuenta con 2 escritorios, uno en el que se ubica una computadora y otro que se ocupa para atender a los clientes y poner documentos, en muchas ocasiones allí se guardan los expedientes de los clientes, ya que no cuentan con archiveros para este fin; todo esto se representó mediante las figuras 3 y 4. Esto no es recomendable, ya que la documentación de los clientes debe ser protegida del extravió o daños y en este lugar son vulnerables ante estas situaciones.

El monitor no está al nivel de los ojos, sino más arriba, lo que ocasiona incomodidad. Los documentos que se van a ingresar al sistema informático son sostenidos en las piernas de los trabajadores o encima de la mesa, cuando las normas de ergonomía establecen que deben estar colocados a la altura de la pantalla. Las sillas que se utilizan no tienen apoyabrazos y no son reclinables, tal como lo establecen las normas de ergonomía.

Los cajeros cuentan con una mesa en la que se encuentra una computadora, impresora y sus implementos de trabajo. En la parte de atrás se encuentra otra mesa donde está la máquina de escribir mecánica adquiridas en 1994, lo que genera retrasos en la atención, ya que se deben cambiar de lugar constantemente.

Las sillas de espera y atención destinadas a los clientes son de plástico y de madera, todas con distintos estilos. Esto le resta una imagen formal a la empresa, además las sillas plásticas no son tan seguras ya que se resbalan y quiebran con facilidad. Además no se cuenta con mesa de centro, ni revistas o periódicos para entretener a los clientes.

I.14. TASAS DE INTERÉS.

El precio es uno de los factores relevantes que caracteriza el servicio en empresas financieras. Es la oportunidad, por medio de las tasas, que se les dan a los clientes para mejorar su capital o realizar un préstamo con mayor facilidad de pago.

Los resultados de la encuesta de evaluación, presentados en Anexo VII; muestran que el 60.09% de los clientes consideran que las tasas de interés para cuenta de ahorro y la de préstamos ofertada en CARUNA son iguales a las de otras financieras. El 33.88% considera la tasa de interés para cuenta de ahorro es menor, mientras el 6.10% la considera mayor que otras financieras. El 36.15% considera la tasa de interés para préstamos mayor, mientras el 3.76%

la considera menor. En este punto hay que destacar que CARUNA no es supervisada ni por el Banco Central de Nicaragua ni por la Superintendencia de Bancos y Otras Entidades Financieras, ni tampoco esta afiliado al Fondo de Garantía de Depósitos, solamente es supervisada por el Ministerio de Trabajo, que no le instruye nada acerca de tasas de interés, pero éstas se mantienen en el rango del mercado.

Cabe mencionar que las tasas de interés empleadas por CARUNA no son las establecidas por el Banco Central de Nicaragua. Para establecerlas, el Consejo de Administración de CARUNA se reúne y toma como parámetros las tasas de interés de la banca nacional. La tasa establecida será vigente por un año, pero es negociable para algunos clientes.

Lo anterior no se considera adecuado, ya que la situación de las tasas de interés cambia continuamente y si CARUNA deja sus tasas constantes durante todo un año, puede afectar a sus clientes al ofrecerles tasas pasivas más bajas que las del mercado o tasas activas más altas y en ambos casos resultaría en pérdidas para la empresa, ya sea de clientes que se retiran de CARUNA o costo de oportunidades si se pierde hacer un préstamo o abrir una nueva cuenta.

I.15. SUGERENCIAS Y QUEJAS.

Las quejas o sugerencias son el principal instrumento de medición de la satisfacción del cliente, ya que en ellas expresan su opinión sobre la empresa, proporcionando a CARUNA, opciones de mejora, que le ayuden a mantenerse en el mercado. Si un trabajador recibe alguna queja, ha sido porque algo no anda bien en la empresa y es a lo que se debe prestar atención.

En la sucursal, los clientes tienen la oportunidad de expresar sus sugerencias y quejas sobre el servicio que se les brinda, mediante un buzón

ubicado contiguo a caja, el cual es revisado mensualmente por el Gerente de sucursal.

Este lapso de tiempo se considera muy largo, ya que un cliente debe esperar ese lapso para que su opinión sea tomada en cuenta y un poco más de tiempo para que pueda ver respuesta o mejora. Durante este tiempo el cliente puede tomar otras decisiones, expresar otras opiniones tanto con uso de buzón como verbal, o drásticamente, cambiar de empresa.

De igual manera, las sugerencias o quejas verbales siempre se presentan, todos los trabajadores, admiten en el cuestionario realizado, ver resultado en Anexo V; haber recibido una alguna vez. Estas son notificadas al Gerente de Sucursal en cualquier momento del día, pero no en todos los casos son notificadas por escrito, sólo el 57.14% de los empleados admiten que las han reportado. Esto significa, que no existe un orden para realizar esta actividad, lo que genera que muchas veces esta opinión no llegue a personas que toman las decisiones, como el gerente, o que lleguen a él, pero como no existe un documento o algo que respalda esa opinión, entonces se pierde, reflejando una falta de interés del personal por buscar mejorar o aumentar la satisfacción del cliente.

Las sugerencias y quejas son un derecho de todo consumidor, es por ello que el buzón les permite, con mayor seguridad, que el responsable de la sucursal reciba la opinión y la considere.

Un 59.15% de los clientes encuestados; ver resultados en Anexo VII, nunca ha realizado una, el restante 40.85% si lo ha hecho. Del porcentaje que nunca ha expuesto su opinión, el 52.58% ha sido porque considera que la empresa funciona sin problemas, el 23.94%, porque considera que no serán tomadas en cuenta y el 23.47%, por alguna otra razón. Esto refleja que aunque los clientes tengan alguna opinión, no siempre la expresan porque consideran

que la empresa no valora su opinión, de lo contrario lo harían, lo que incrementaría el número de clientes insatisfechos. Al no expresar su opinión por esta razón están demostrando una inconformidad con la administración de la empresa en relación al trato de los clientes.

Del porcentaje que han realizado queja o sugerencia, un 40.88% considera que su opinión fue tomada en cuenta para realizar alguna corrección o mejora, mientras el 59.2% considera lo contrario. De este último grupo, el 67.57% considera que no la han valorado porque no han visto mejoras, el 32.43% consideran que es porque no ha trascurrido suficiente tiempo desde que presentó su opinión como para que se realice un cambio.

Al cliente le gusta que su opinión sea tomada en cuenta, al cuestionarles sobre la manera en que expondrían su sugerencia o queja; ver resultados en Anexo VIII de expectativas; el 56.89% los clientes desea exponerla directamente al personal, 21.09% prefiere Buzón de Quejas y Sugerencias, un 9.84% usaría llamadas telefónicas y las encuestas fueron seleccionadas por un 12.18%. Es decir que los clientes prefieren asegurarse de que su opinión será conocida directamente por el personal y que es una medida más fidedigna y rápida. En este punto, la empresa debe poner especial atención, ya que si un porcentaje de clientes se queja, es por una razón concreta y se deben tomar medidas para estudiar estas quejas recurrentes.

Todos los clientes, desean según resultados de encuestas de expectativas, presentados en Anexo VIII, que en caso de exponer una sugerencia o queja se les notifique que fue tomada en cuenta porque según el 46.01%, hace sentir que su opinión es importante, el 18.31% dice que la empresa demostraría que se preocupa por la calidad de la atención que brinda y el 35.68% considera que tendrían la seguridad de que su opinión se tomó en cuenta. De este porcentaje, el 66.67% desean que se les comunique por teléfono, el 11.27%, por correo electrónico, el 22.06% cuando se presenten

nuevamente a la sucursal. El correo postal no fue seleccionado para este tipo de actividad.

Cuando el cliente expresa su opinión le brinda información a la empresa, y si este observa que no se realiza alguna modificación basada en su opinión, concluye que esto le es indiferente a CARUNA, lo que provoca un desencanto de la empresa en el cliente que lo podría llevar a su retiro definitivo de ella.

Por medio de una Hoja de Verificación se registraron las causas de Quejas por parte de los clientes, presentadas en la sucursal durante una semana, reflejadas en el Anexo XVII. Con esta información se realizó el Diagrama de Pareto, el cual nos permite determinar el 20% de las causas que generan el 80% de la problemática, el cual se presenta a continuación.

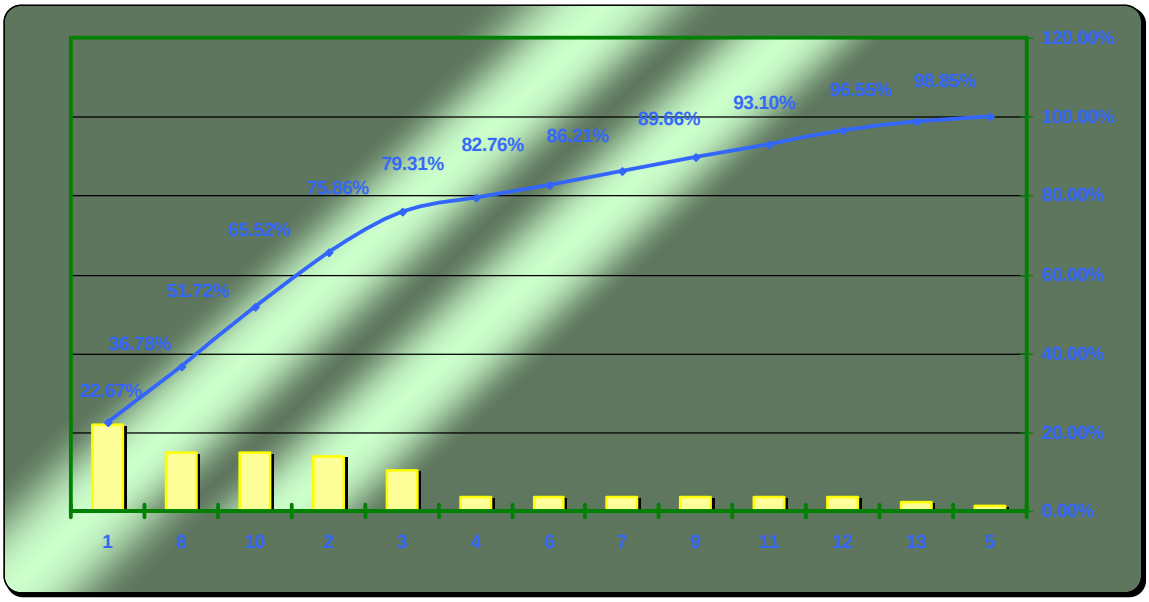

Figura 10: Diagrama de Pareto de las quejas por parte de clientes de CARUNA.

Leyenda	Quejas
1	Tiempo de espera excesivo en caja.
2	Tiempo de espera excesivo en Servicios Cooperativos/ Promotor de Crédito.
3	Inconformidad con el horario.
4	Retraso en entrega de documentos.
5	Inconformidad con los requisitos de apertura de cuenta.
6	Inconformidad con los requisitos de aprobación de préstamo.
7	No recibir información requerida.
8	Falta de denominación requerida en caja.
9	Falta de cortesía por parte de los empleados.
10	Datos del cliente no actualizados.
11	Falta de comunicación acerca de promociones.
12	Inseguridad del local.
13	Falta de orden y limpieza de la sucursal.

Tabla 1: Leyenda del Diagrama de Pareto de las quejas por parte de clientes de CARUNA

Como se puede observar en el diagrama anterior, las principales causas de quejas entre los clientes son los tiempos de espera en caja, servicios cooperativos y promotor de crédito, inconformidades con el horario de atención, retraso en entrega de documentos, falta de denominaciones en caja, datos del cliente no actualizados.

I.16. DIAGRAMA CAUSA-EFECTO.

A continuación se presentan las principales causas que originan cada una de las principales Quejas que genera el 80% de la problemática, reflejada en el

Diagrama de Pareto y que a continuación se representan mediante el Diagrama Causa-Efecto.

Entre las causas están los factores relacionados con el personal, los métodos de trabajo así como los materiales y equipos. Las causas relacionados con el personal se deben a la alta rotación de personal, falta de habilidades, multifuncionalidad; los métodos de trabajo que se consideran inadecuados son los manuales desactualizados y su falta de entrega a los empleados; los recursos no se utilizan en toda su capacidad, es decir, la empresa subutiliza sus recursos.

Estas causas se conjugan en un efecto superior, la inconformidad en los clientes por la forma en que son atendidos. Esto afecta negativamente la percepción de calidad que tienen los clientes acerca de la empresa. Además se toman elementos que si bien no han sido mencionados en las quejas de los clientes, fueron presentados en el diagnóstico y su análisis se considera de relevancia en la elaboración de la propuesta.

I.16.1. Diagrama Causa-Efecto: Factores que Afectan la Atención al Cliente.

CAPITULO II: PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD EN LA ATENCION AL CLIENTE EN CAJA RURAL NACIONAL.

Esta propuesta está enfocada a la mejora de la Atención al Cliente en la sucursal de Managua de CARUNA, por medio de un Sistema de Gestión de la Calidad, en donde se exponen los factores que lo integran utilizando la metodología de las 5S y que se deben adoptar para garantizar una satisfacción de los clientes, empleados y un éxito empresarial.

Estos factores se determinaron en base a la información presentada en el Diagnóstico, recopilada mediante observación directa, entrevistas; presentadas en Anexo III y IV; y cuestionario a los empleados de CARUNA; presentadas en Anexo V; a los clientes por medio de encuestas presentadas en Anexo VII y VIII y otros instrumentos de medición.

II.1. APLICACIÓN DE LAS 5S.

La Metodología de las 5S, permitirá organizar la Sucursal de Managua, mantenerla funcional, limpia, con condiciones estandarizadas y con la disciplina necesaria para que se desarrolle el servicio en función de la mejora continua, fundamentada en la satisfacción del cliente. Su enfoque primordial es la presencia de la calidad integrada por las características ya mencionadas. Esta metodología se divide en las siguientes actividades:

II.1.1. Seiri (Seleccionar).

Primeramente en la sucursal se debe seleccionar lo que realmente se necesita e identificar lo que no sirve o tiene una dudosa utilidad en cada espacio de trabajo, esto puede ser documentos, materiales, equipo tecnológico, mobiliario, procedimientos y personal; para eliminarlo de los espacios laborales. Con esto los espacios estarán libres y disponibles para utilizar y ubicar aquellos factores requeridos para el desarrollo de las funciones correspondientes al puesto de trabajo asignado para esa determinada área.

En esta propuesta se incluyen la adquisición de maquinaria, redistribución de áreas de la sucursal, unificación de puestos, rediseño de manuales, entre otros; lo cual se logra, primeramente, considerando todo aquellos componentes con los que cuenta la sucursal en cada área, una vez que se ha realizado la selección de lo que se utiliza para el desarrollo de las funciones, así como los espacios disponibles, los componentes que se pueden reutilizar en otras áreas; se determinan las adquisiciones que se requieren para mejorar la atención al cliente, detalladas posteriormente en el Manual de Procedimientos.

Al seleccionar lo que realmente se necesita se está reduciendo el tiempo de búsqueda de alguna información, documento, material, etc, ya que se conocerá su ubicación, por lo tanto, se reducirán los retrasos en la atención al cliente y del trabajador ya que muchas veces se debe realizar la documentación nuevamente.

Con esta actividad se aprenderá y desarrollará el arte de librarse de las cosas, para ello se deben tomar riesgos y aplicar criterios de sentido común, tales como, aceptar que si no se ha utilizado por cierto tiempo, es que no se necesita. Otra manera es seleccionar los recursos de los cuales no se está seguro de utilizar y enviarlos a un área dedicada al almacenamiento o utilizar un dispositivo de almacenamiento electrónico, los cuales son pequeños.

II.1.2. Seiton (Ordenar).

Una vez que se ha seleccionado lo que realmente se necesita, se debe ordenar y organizar el área de trabajo, es decir ubicar cada cosa y una cosa para cada lugar. Con esto se pretende que lo que se ha seleccionado tenga una ubicación estratégica, clara, disponible y accesible para el desarrollo de las funciones de los trabajadores, de manera que permita su eficacia y eficiencia, en busca de la satisfacción del cliente.

Esta actividad a su vez permite una redistribución de las áreas de la sucursal, esto incluye tanto el área destinada para cada puesto de trabajo, es decir el escritorio, ubicación de documentos en archiveros, ubicación del equipo tecnológico; así como, la redistribución del establecimiento de la sucursal, en busca de un espacio adecuada tanto para los trabajadores como para los clientes. Con esta actividad permitirá que se agilicen las transacciones, ya que el lugar para cada material, equipo y personas se conocerá y se logrará una mejor imagen de la sucursal.

II.1.3. Seiso (Limpiar).

Aplicando la limpieza a las distintas áreas de la sucursal, a los recursos, materiales, equipos, mobiliario, procesos y personal, se estará evitando la suciedad e implementando acciones que permitan evitar o al menos disminuirla y hacer más seguras las áreas de trabajo. Esta limpieza no solo incluye, eliminar el polvo, sino es limpiar los procesos, desviaciones, alteraciones, incumplimientos de manual, entre otros aspectos, que no se realizan adecuadamente, esto con el fin de determinar sus causas y de esta forma tener la capacidad para solucionar estos problemas de raíz, evitando que se repitan.

Con la limpieza física de las áreas de trabajo se contribuye a mantener a los trabajadores y clientes en un espacio saludable, agradable, limpio, grato para la vista, seguro, ordenado y bien iluminado.

Y con la limpieza de fallas se estará contribuyendo con una mejora continua, en busca de la satisfacción de los clientes, empleados y competitividad de la empresa, reduciendo así la probabilidad de errores en las distintas áreas y ayudando a identificar con mayor facilidad algunas fallas, ya que cuando todo está limpio y surge algún problema este se detectará facilmente.

II.1.4. Seiketsu (Estandarizar).

Se pretende mantener el estado de limpieza y organización alcanzado con la aplicación de las actividades anteriores, mediante su uso continuo. Esto se debe realizar estableciendo normas de control en las cuales se especifique lo que debe hacer cada empleado en su área de trabajo, así como las funciones que le corresponden y la manera de realizarlas mediante la atención que se le brinda al cliente, estas normas se establecen en el manual de funciones y en el de procedimientos presentados en esta propuesta. Estos a su vez, se logrará mediante programas de capacitación al personal de la sucursal para lograr su sensibilización, envolvimiento, convencimiento y que adopten esta metodología como parte de sus hábitos, acciones y actitudes diarias.

Para servicios creados como resultado de una serie de procesos, debe mantener los estándares en una manera de asegurar la calidad en cada proceso y prevenir la aparición de errores.

Si un estándar significa la mejor manera, de aquí se deriva que el empleado debe adherirse al mismo estándar de la misma manera, todo el tiempo, si los empleados no siguen estándares en un trabajo repetitivo el resultado variará, llevando a fluctuaciones en la calidad. La Gerencia debe especificar con claridad los estándares para los empleados, como la única manera de garantizar la calidad para la satisfacción del cliente, los Gerentes que no toman la iniciativa de estandarizar el procedimiento de trabajo pierden su derecho de gerenciar.

La eficiente administración diaria de recursos requiere estándares. Cada vez que surjan problemas o anomalías, el Gerente debe investigar, identificar la causa fundamental y reconsiderar los estándares existentes o implementar nuevos estándares para impedir su reaparición. Los procesos estandarizados

suministran la base para el mejoramiento continuo y por tanto aseguramiento de la calidad, y sin estándares, es imposible un sistema viable de calidad.

II.1.5. Shitsuke (Disciplina).

Establecer disciplina para evitar que se rompan los procedimientos ya establecidos. Solo con la implementación de la autodisciplina y el cumplimiento de las normas y procedimientos adoptados, se podrá disfrutar de los beneficios que estos brindan, la disciplina es la cabeza del mejoramiento continuo. Esto implica control continuo tanto de las supervisiones de la Gerencia de Sucursal, como auditorias internas y externas, autocontrol y autoresponsabilidad de los empleados, respeto por sí mismos y por los demás y mejor calidad en el ambiente laboral.

La disciplina incluye desde el cumplimiento del uso del uniforme de trabajo por parte de los trabajadores, la limpieza del área de trabajo correspondiente a cada trabajador, la revisión semanal del buzón de quejas, cumplimiento de horario de atención, entre otras; es decir el cumplimiento de lo estipulado en los Manuales presentados a continuación; Manual de Funciones y Fichas Ocupacionales y el Manual de Procedimientos. En conjunto determinan las acciones a realizar en busca de un mejoramiento en la atención al cliente, en el trabajo del personal y en la empresa como tal. Con disciplina, es decir, con el cumplimiento de lo estipulado en los manuales se logrará una mejor representación en la atención en la sucursal y estimula a los directivos a tener una mejora continua.

A continuación se presentan los Manuales, en donde se presentan los factores que se deben considerar para implementar el Sistema de Gestión de la Calidad:

II.2. MANUALES.

Ante todo una empresa opera regida por un manual de funciones y manual de procedimientos, que garantice que el servicio que se está brindando cumpla con una cultura de calidad.

En CARUNA estos manuales están obsoletos y no están enfocados a la Calidad del servicio, es decir en la satisfacción de los clientes, trabajadores y aumento de competitividad de la empresa. Por lo tanto, deben rediseñarse, adaptándolos a la situación actual, nuevos puestos de trabajo y sus funciones, el comportamiento de los clientes y la forma de operar de la empresa. Estos manuales deben ser consistentes con las actividades que corresponde desarrollar a cada trabajador.

El Manual de Organización y Funciones debe contener las actividades correspondientes a cada puesto de trabajo y la relación entre puestos, mientras en el Manual de Procedimientos se debe plasmar normas que determinen la manera de operar de los trabajadores y de atender al cliente. Estos manuales bien implementados garantizan la calidad en el servicio que se brinda en la empresa.

Los manuales que se presentan en esta propuesta están enfocados a la sucursal de Managua, sin embargo, se deben considerar para el mejoramiento de la empresa en general. Estos manuales estarán separados por puestos y recursos, por lo tanto a cada empleado se le brindará el apartado correspondiente, una vez que son considerados como miembros de la empresa, ya que no necesita conocer las funciones y procedimientos de otro puesto. De esta forma se les brinda a los trabajadores la seguridad de que las funciones correspondientes a sus puestos serán respetadas por todos y que el desarrollo de sus funciones está siendo correcto, a su vez se le está exigiendo el cumplimiento de éstos como muestra de su capacidad y responsabilidad.

Los trabajadores atenderán mejor a sus clientes, ya que se enfocarán, únicamente, en las actividades que le corresponden a su puesto de trabajo, lograrán una mayor utilización de su tiempo y obtendrán satisfacción. Se eliminará la posibilidad de abandono del puesto, no existirán excusas de retrasos en búsqueda de información por no conocer o saber su ubicación o por encontrarse atendiendo a un cliente en otra área de la empresa o por no saber cómo realizar algún trámite.

Con la entrega e implementación de estos manuales los clientes serán atendidos por personas capaces de cumplir con las funciones correspondientes a su puesto de trabajo, es decir que realicen las transacciones que éstos soliciten, entregando un servicio de calidad ya que cuentan con la información que solicitan. A su vez se estará terminando con la multifuncionalidad del personal y las funciones realizadas por múltiples puestos, tal es el caso de la Custodia de fondos de libre disponibilidad y Administración de fondos de crédito o el que se presenta con el Promotor de Crédito.

II.2.1. Metodología para Rediseñar los Manuales.

Los cambios en el Manual de Funciones y Manual de Procedimientos se deberán realizar con la autorización de la Gerencia General y demás área ejecutiva de la empresa, las cuales pueden proporcionar sugerencias u observaciones. Si se considera necesario la revisión del Manual la podrán efectuar Consultores externos.

Para efectuar los cambios, se presentará el manual que contenga la información válida del anterior y las modificaciones aprobadas, se indicará la fecha en que entran en vigencia las modificaciones. Posteriormente se enviará el manual rediseñado a todos los puestos para que éste sea sustituido y puesto en práctica.

En el caso de unificar los puestos de Servicios Cooperativos y Promotor de Crédito, se elaborará su Ficha Ocupacional, incluyéndola en el Manual de Organización y Funciones.

Si se presentan cambios de impacto en la empresa, que hagan necesario modificar los aspectos estructurales, la Misión, Visión, Objetivos y las fichas ocupacionales de CARUNA, se debe reestructurar el manual.

Para la operación de la Sucursal CARUNA-Managua existe una estructura organizacional, reflejada en el Organigrama propuesto para la Sucursal, en el Anexo II, que permite distribuir adecuadamente las funciones y requisitos correspondientes a cada puesto de trabajo, en las distintas áreas, para cumplir con los objetivos de la empresa.

A continuación se presenta el Manual de Organización y Funciones Propuesto, en el que se presentan las funciones correspondientes a las tres Áreas de la sucursal y que a su vez se auxilia de las fichas ocupacionales de cada uno de los puestos de cada área, presentado en el Anexo XIX.

II.2.1.1. Manual de Organización y Funciones

Las Sucursales tienen el objetivo de proporcionar de la manera más oportuna y eficientemente posible, los servicios de Crédito, Ahorro y demás Servicios Financieros a los clientes de CARUNA.

II.2.1.1.1. Gerencia de Sucursal.

La Gerencia de la Sucursal por mandato de la Gerencia General de CARUNA, es responsable de la conducción de la Sucursal propiamente dicha. Esta área se encuentra en el nivel superior de la estructura organizacional de la

Sucursal y está integrada por el Gerente de Sucursal y la Recepcionista, cuyas fichas ocupacionales se presentan en el Anexo XIX.

A esta área se subordinan:

- Área de Servicios Cooperativos.
- Área de Contabilidad.

Relaciones de Trabajo del Área.

Para el desarrollo de las funciones de esta área se deben establecer relaciones con la misma empresa y con agentes externos a esta, los cuales se detallan a continuación:

Relaciones internas

- Gerencia General.
- Vicegerencia Financiera.
- Vicegerencia de Crédito y Servicios Cooperativos.
- Informática.
- Asesoría Legal.
- Auditoria Interna.
- Responsables de las restantes unidades organizativas de CARUNA.
- Demás Sucursales de CARUNA.
- Personal de la Sucursal.

Relaciones externas

- Clientes.
- Auditorias Externas.
- Supervisión de proyectos.
- ONG´s, gestión de recursos.

A continuación se detallan las funciones correspondientes a esta área para lograr un excelente desarrollo de la empresa son:

1. Velar por el funcionamiento y cumplimiento de los sistemas de control interno administrativo y financiero.

2. Garantizar el cumplimiento del Plan Anual de Trabajo (incluye plan de desembolso y recuperación) y el presupuesto de Ingresos y gastos de la Sucursal y velar por su correcta ejecución.

3. Garantizar la administración del personal a través de las acciones necesarias y de control que promuevan el desarrollo empresarial de conformidad con las políticas de personal establecida en CARUNA.

II.2.1.1.2. Área de Servicios Cooperativos.

Esta área es la unidad organizativa encargada de administrar eficientemente los recursos financieros originados de la captación de ahorros y de otras transacciones, destinados a los programas de crédito de la sucursal de CARUNA, garantizando que el uso de los mismos se ajuste a las políticas, normas y procedimientos, establecidos en los reglamentos operativos de crédito. Esta área se encuentra integrada, únicamente, por Servicios Cooperativos, cuya ficha ocupacional se encuentra en Anexo XIX, y es subordinada de Gerencia de Sucursal.

Relaciones de Trabajo del Área

Para el desarrollo de las funciones de esta área se deben establecer relaciones con la misma empresa y con agentes externos a esta, los cuales se detallan a continuación:

Relaciones internas

- Gerencia Sucursal.
- Informática.
- Contabilidad Casa Matriz.
- Auditoria Interna Casa Matriz.

Relaciones externas

- Clientes.
- Instituciones que brindan los servicios municipales y públicos.
- Administración de Rentas.
- Alcaldía.
- Instituto Nicaragüense de Seguridad Social.

Las principales funciones de esta área para lograr un excelente desarrollo de la empresa son:

1. Garantizar sus operaciones: atención al cliente para su debida afiliación, aperturas de cuentas de ahorro, aportaciones y certificados a plazo; formalización de los créditos; atención al cliente para recibir transferencias, custodia de expedientes de los créditos, ahorro y aportaciones, con toda su documentación; entre otros.

2. Efectuar las actividades de análisis, seguimiento de los créditos y supervisar que se usen para los fines que se conceden, la recuperación en los plazos establecidos y el seguimiento de la cartera, de conformidad con las políticas y reglamento de ahorro y crédito establecidos.

II.2.1.1.3. Área de Contabilidad.

Esta área es la unidad organizativa encargada de la administración eficiente de los recursos financieros y materiales de la sucursal de CARUNA,

garantizando que el uso de los mismos se ajuste a las normas y reglamentos establecidos. Esta área es subordinada de Gerencia de Sucursal. Se encuentra dirigida por el Contador y a ella se subordinan los siguientes puestos, cuyas fichas ocupacionales se presentan en Anexo XIX:

- Caja
- Vigilante
- Afanadora

Relaciones de Trabajo del Área

Para el desarrollo de las funciones de esta área se deben establecer relaciones con la misma empresa y con agentes externos a esta, los cuales se detallan a continuación:

Relaciones internas

- Director Administrativo-Financiero.
- Vicegerencia Financiera.
- Vicegerencia de Crédito y Servicios Cooperativos.
- Gerente de Sucursal.
- Servicios Cooperativos de Sucursal.
- Sucursales.
- Responsables de las restantes unidades organizativas de CARUNA.
- Auditor Interno.
- Caja de Sucursal.
- Servicios Generales de Sucursal.
- Informática.
- Asesoría Legal

Relaciones externas

- Administración de Rentas.

- INSS.
- Alcaldía de Managua.
- INATEC.
- Empresas de servicios públicos.
- Auditorias Externas.

Las funciones correspondientes a esta área para lograr un excelente desarrollo de la empresa son:

1. Planificar, organizar, coordinar y controlar los recursos financieros y materiales de la sucursal de CARUNA.

2. Definir políticas, normas y procedimientos administrativos, financieros y contables de la sucursal de CARUNA.

II.2.1.2. Manual de Procedimientos.

El Manual de Procedimientos rige las operaciones que se realizan en CARUNA, garantizando que la atención al cliente cumpla sus expectativas. Este Manual establece normas que les indican a los trabajadores la manera en que deben realizar sus actividades, garantizando el cumplimiento de la Misión, Visión, Objetivos y Principios de la empresa.

A continuación se presentan las acciones que constituyen el Manual de Procedimientos:

II.2.1.2.1. Servicios Cooperativos

Servicios Cooperativos y Promoción de Crédito pueden unificar sus funciones, ya que en ambos se realizan actividades equivalentes pero con distintos clientes, por lo que se considera que pueden atender la misma cantidad

de clientes, y así disminuir los tiempos de espera en esta área, reflejados en el estudio de tiempo, ver formato en Anexo XII. Esto provoca cambios en el diagrama de flujo, ya que no habrán tres estaciones de atención, sino dos, ver Anexo IX para detalles.

El personal de servicios cooperativos deberá explicarle al cliente los requisitos y beneficios que conlleva un plan de crédito, así como darle seguimiento a la cartera de cobro y cualquier eventualidad relacionada con los préstamos.

En caso que el cliente llegue a una situación de mora, el personal de servicios cooperativos le llamará para recordarle que el plazo de pago ya ha vencido, y se le informará que si tiene problemas con su pago, no deje de presentarse en la sucursal para llegar a un nuevo arreglo de pago. Ante todo, no se debe tratar al cliente de forma despectiva, independientemente de la situación por la que pasa; lo primordial es que el cliente se sienta respaldado y vea que tiene posibilidades de llegar a un acuerdo que favorezca a ambas partes.

Servicios Cooperativos deberá explicar a los clientes los distintos tipos de cuentas de ahorro, certificados de depósito a plazo fijo y otros servicios ofertados por CARUNA. En cada caso, se deberán explicar los requisitos, beneficios y diferencias entre cada uno.

Cuando un cliente decide abrir una cuenta, es el empleado de servicios cooperativos quien hace fila y realiza el depósito inicial. Luego le entrega al cliente el comprobante del depósito realizado junto a su libreta de ahorro, le solicitará que revise los datos. Esto es para evitar incomodar al cliente al hacer de nuevo fila, esta vez para ser atendido en caja.

Las transferencias nacionales; ver formato en Anexo X; deben ser atendidas por servicios cooperativos, lo cual permitirá mantener un orden

organizacional, es decir que el mismo puesto de trabajo que recibe la transferencia desde otra sucursal sea el que emite. Esto permitirá que la transferencia se ejecute en menor tiempo y con menos errores, ya que las personas que ocupan un mismo nivel en la organización manejan niveles educativos y habilidades semejantes.

En servicios cooperativos se medirán los tiempos de espera de los clientes mediante el número que toma el cliente, este será proporcionado a los clientes por la recepcionista, quien escribirá al reverso la hora en que se otorgó. Cuando el cliente sea atendido, el personal de servicios cooperativos escribirá la hora en que finaliza la espera del cliente. Esto será registrado diariamente, y será entregado semanalmente para su análisis. Así mismo se registrará la cantidad de clientes atendidos por cada empleado de servicios cooperativos, esto se hará contando los números que reciben de los clientes.

En el análisis se comprobará que los tiempos estén dentro de los límites de control establecidos y que los empleados tengan cargas de trabajo lo más equitativa posible. Los límites se han calculado empleando las cartas de control ◎ y ◎, Los límites se han calculado empleando las cartas de control X y R y basándose en el estudio de tiempo realizado (ver anexo XII para más detalles).

Días	Tiempo promedio	Rango	Días	Tiempo promedio	Rango
Lun	8.65	1.09	Sab	7.28	2.11
Mar	9.42	2.25	Lun	8.24	0.55
Mie	5.4	1.3	Mar	9.42	2.65
Jue	3.3	0.8	Mie	7.12	1.45
Vie	3.2	1.45	Jue	6.15	1.2

Días	Tiempo promedio	Rango	Días	Tiempo promedio	Rango
Sab	9.25	2.03	Vie	7.45	0.4
Lun	6.14	1.6	Sab	8.47	0.56
Mar	8.43	0.8	Lun	7.5	1.32
Mie	5.4	2.4	Mar	3.45	0.45
Jue	4.6	1.09	TOTAL	134.34	27
Vie	5.47	1.78	MEDIA	7.46	1.36

Tabla 2: Registro de quejas de clientes.

Los límites de control para la carta X son:

$LCS = 7.46 + (1.18 \times 1.36)$ $\qquad$ $LCI = 7.46 - (1.18 \times 1.36)$

$LCS = 9.07$ min. $\qquad$ $LCI = 5.85$min.

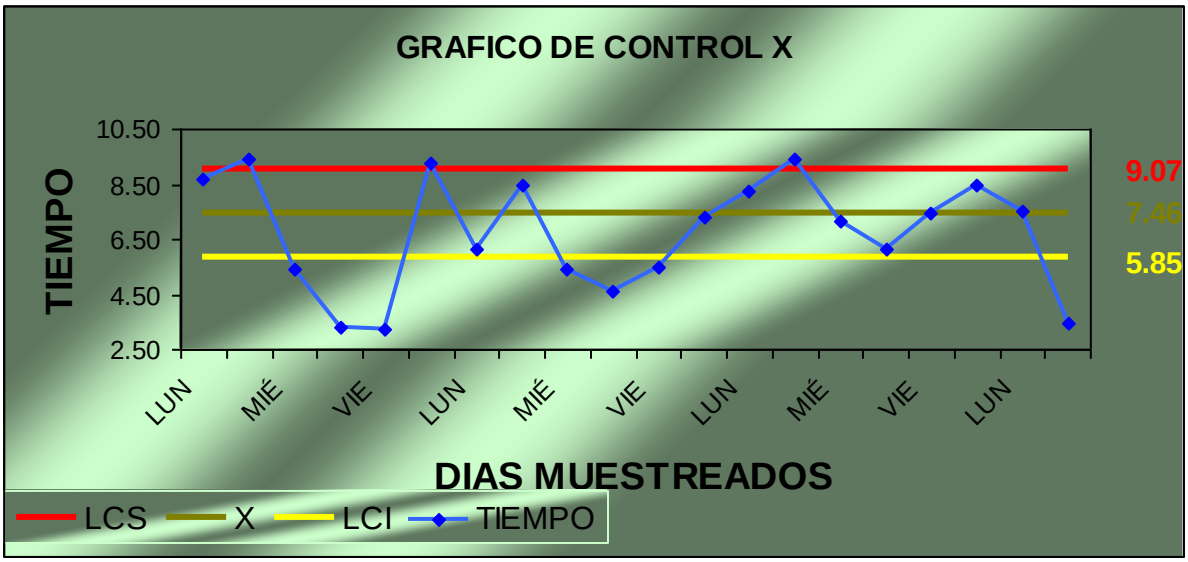

Figura 11: Gráfica de control X para los tiempos de espera en servicios cooperativos.

Los puntos que sobrepasan el LCS representan los días en que la afluencia es mayor, por lo que el personal de servicios cooperativos hace esperar a los clientes, pero en la mayoría de los casos, los puntos están dentro de los límites y por debajo, lo que se considera provechoso para la empresa.

Los límites de control para la carta R son:

LCS =1.586 $\times$ 1.36 LCI = 0.414 $\times$ 1.36

LCS = 2.16 min. LCI = 0.56 min.

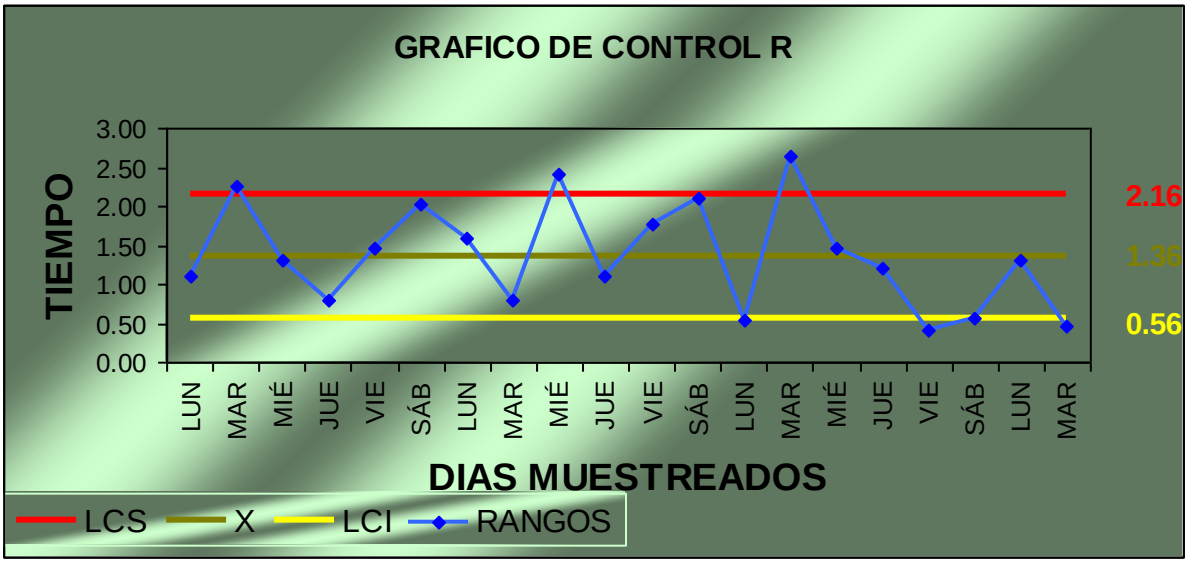

Figura 12: Gráfica de control R para los tiempos de espera en servicios cooperativos.

Como se puede observar en la gráfica, los puntos están dentro de los límites de control, con excepción de 3 que lo sobrepasan. Es necesario tomar medidas para reducir la variabilidad de los tiempos de atención.

II.2.1.2.2. Vigilante

La sucursal se encuentra resguardada por un vigilante, el cual se rige por las reglas estipuladas en la sucursal, sin embargo, no es considerado como tal en la estructura organizacional de la sucursal, sino como parte de la Casa Matriz,

esto según Organigrama, presentado en Anexo II, por lo tanto esto debe modificarse, integrando este puesto a los manuales de Organización y Funciones y de Procedimientos, subordinado al área de Contabilidad, reflejado en el Organigrama Propuesto en el mismo Anexo.

II.2.1.2.3. Horario de Atención

Se debe ajustar los horarios a los requeridos por el cliente les permitirá a la empresa garantizar un servicio sin interrupciones, logrando que realicen las transacciones a cualquier hora del día, si tener que esperar molestamente en las afueras de la empresa, es por ello que el horario de atención será de 8:00 a.m. a 5:00 p.m. de Lunes a Viernes, sin cerrar al medio día y los Sábados, permanecerá igual, de 8:00 a.m. a 12:00 p.m.

Para esto, el horario de almuerzo estará dividido en dos turnos, en el primero, de 12:00 a 1:00 p.m., estarán un Cajero, una persona en Servicios Cooperativos y la persona encargada de la limpieza. Mientras en el segundo turno, de 1:00 a 2:00 p.m., estarán el otro Cajero, otra persona en Servicios Cooperativos y la Recepcionista. Las áreas que están formadas por una sola persona; Gerencia y Contabilidad; deben seleccionar uno de los dos horarios y comunicárselos a los clientes en caso de que exista cita.

II.2.1.2.4. Recepción.

Los empleados de la empresa, deben atender, primeramente, al cliente que se encuentra presente en la sucursal, ya que éste realiza un esfuerzo físico y económico al dirigirse a la sucursal, mucho mayor que el que se comunica por teléfono, desde luego, manteniendo la cordialidad.

Los empleados deben ser corteses. Saludarán y despedirán a los clientes con frases como “Bienvenido a CARUNA”, “En CARUNA estamos para servirle”.

Deben estar concientes de que su esmero y paciencia con los clientes le proporciona ingresos a la empresa que pueden traducirse en mejora para los empleados, tal vez no monetarias pero si mejores condiciones de trabajo, más capacitaciones y beneficios que obtienen por ser empleados de CARUNA.

El vigilante de la sucursal y la recepcionista serán los encargados de dar la bienvenida a los clientes y de indicarles el área que los atenderá. Si el cliente conoce el área a la cual dirigirse, lo hace tomando un número antes de ser atendido; si se dirige a caja pasa a formarse en la fila. Si al cliente lo está esperando una persona de la empresa, la recepcionista consultará, primero, por medio de una llamada telefónica, en qué momento le va a atender.

Esto les permitirá, además de ser educados, hacer sentir a los clientes respetados, y que su esfuerzo de dirigirse a la sucursal ha sido recompensado, además de demostrarles a los clientes que una vez que están siendo atendidos, el personal se enfoca únicamente en su caso, sin interrupciones, garantizando un buen servicio, tanto para el cliente que está siendo atendido como para el que está esperando, reduciendo su tiempo de espera.

En el caso de que un cliente llame por teléfono y no se le puede dar una respuesta inmediata, el empleado de CARUNA se disculpará por no poder responderle en el momento, y se le piden sus datos para que, se le regrese la llamada. Por lo general, la recepcionista es quien transfiere las llamadas, por lo tanto esta norma será mas utilizada por ella, sin embargo, si los clientes o cualquier persona conoce de la extensión a la que desea comunicarse, el trabajador de la empresa también tiene que aplicar esta norma. De esta forma el cliente que llama por teléfono no se sentirá menospreciado.

Es necesario que en la planta telefónica, se tenga una grabación para evitar el congestionamiento de las llamadas y evitar la espera de los clientes al utilizar este medio como la siguiente:

"Gracias por llamar a Caja Rural Nacional, si conoce el número de extensión márquelo ahora, si no marque 101 ó 102 para servicios cooperativos, 104 para gerencia de sucursal o 105 para ser atendido por nuestra operadora".

Para no recargar la planta telefónica, se implementará el uso de NetMeeting para la comunicación entre empleados de CARUNA. Este programa viene incluido en el sistema operativo Windows, además que dará un buen uso de la red local instalada en CARUNA.

Una vez que el cliente es atendido por el Gerente de Sucursal o por servicios cooperativos se le debe ofrecer agua, café o gaseosa. El flujo de proceso para Recepción se muestra a continuación:

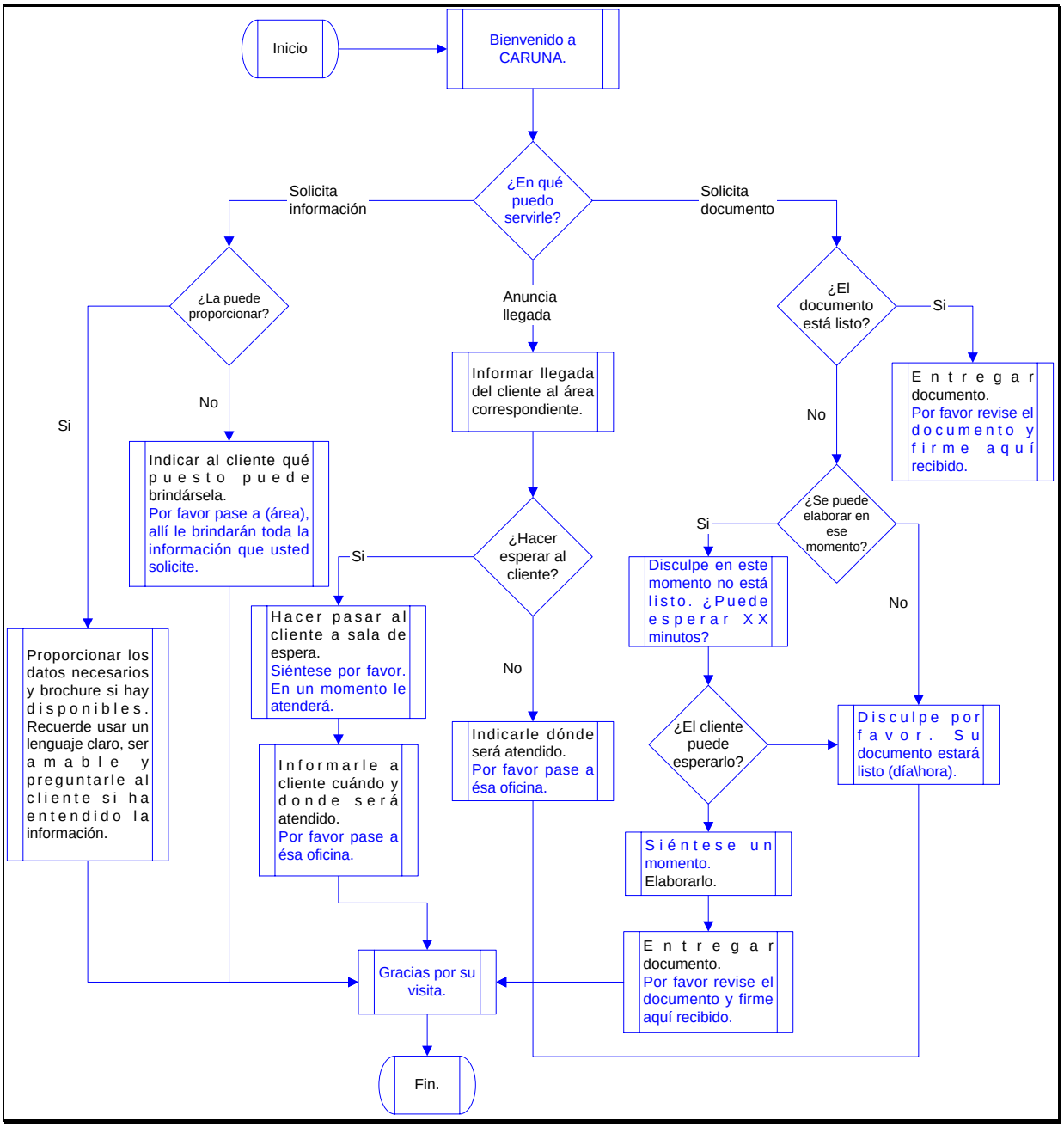

Figura 13: Diagrama de flujo para recepción.

II.2.1.2.5. Atención en Caja.

En el caso del cajero, además del cordial saludo que debe dar al cliente, debe anticiparse a solicitar a los clientes los documentos necesarios para realizar las transacciones, libreta de ahorro, cédula, entre otros; preguntar por la denominación y la cantidad de cada denominación que el cliente desea. El flujo de proceso para caja se presenta a continuación:

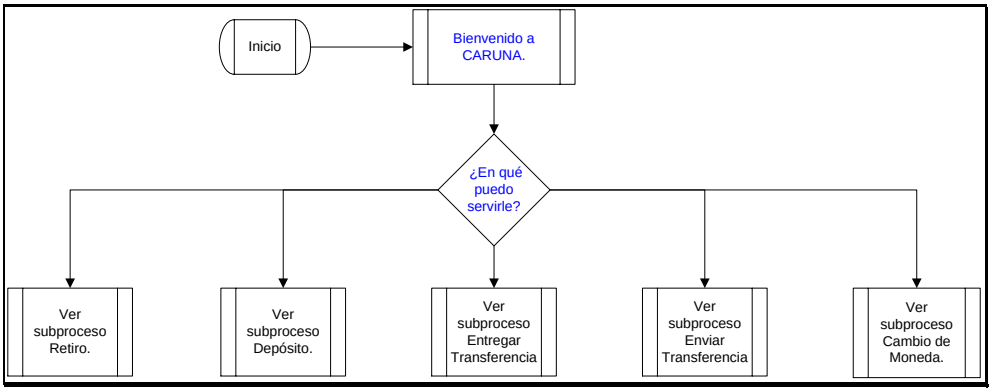

Figura 14: Diagrama de flujo de proceso general para caja.

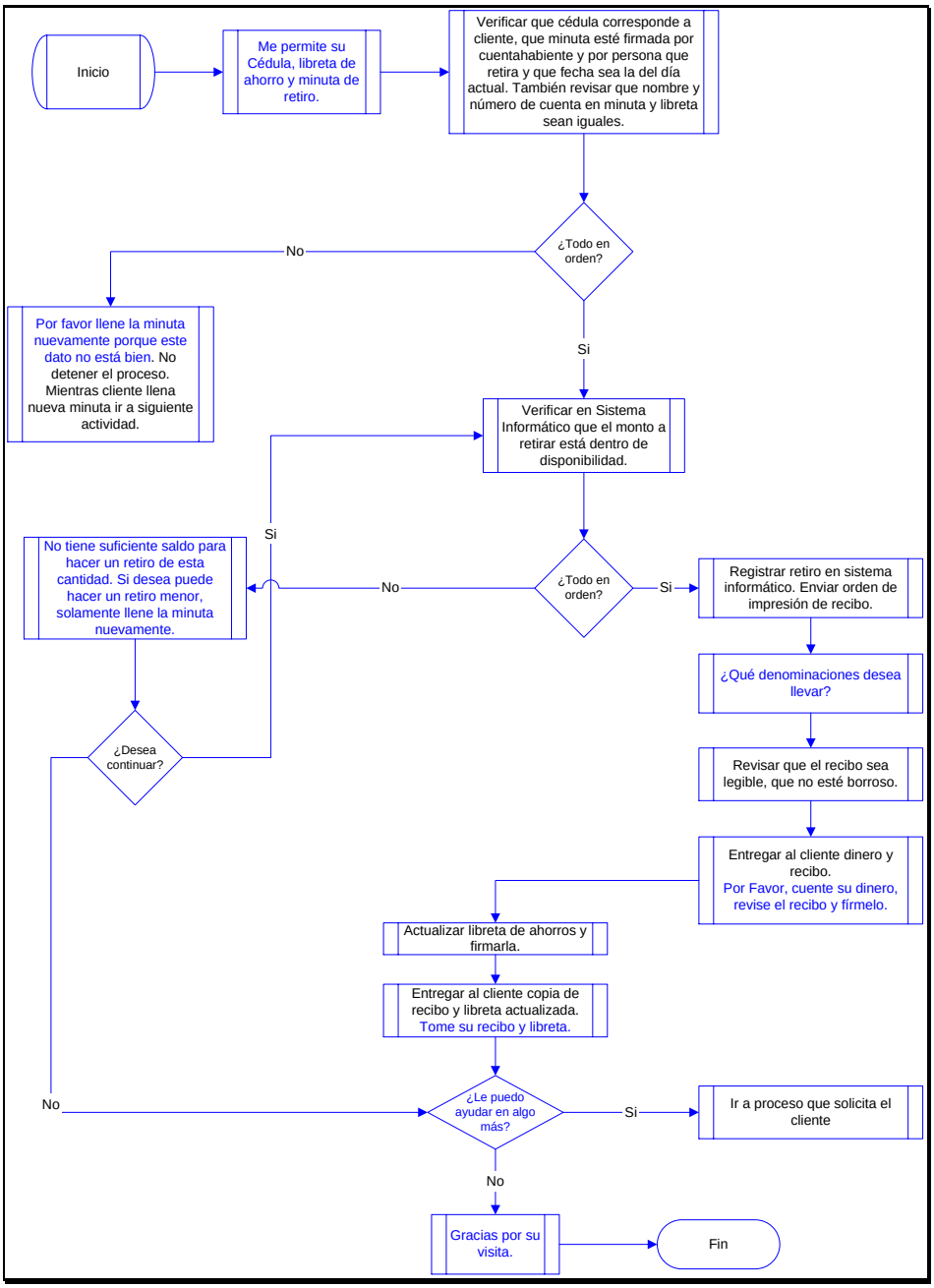

Figura 15: Diagrama de flujo para el proceso Retiro.

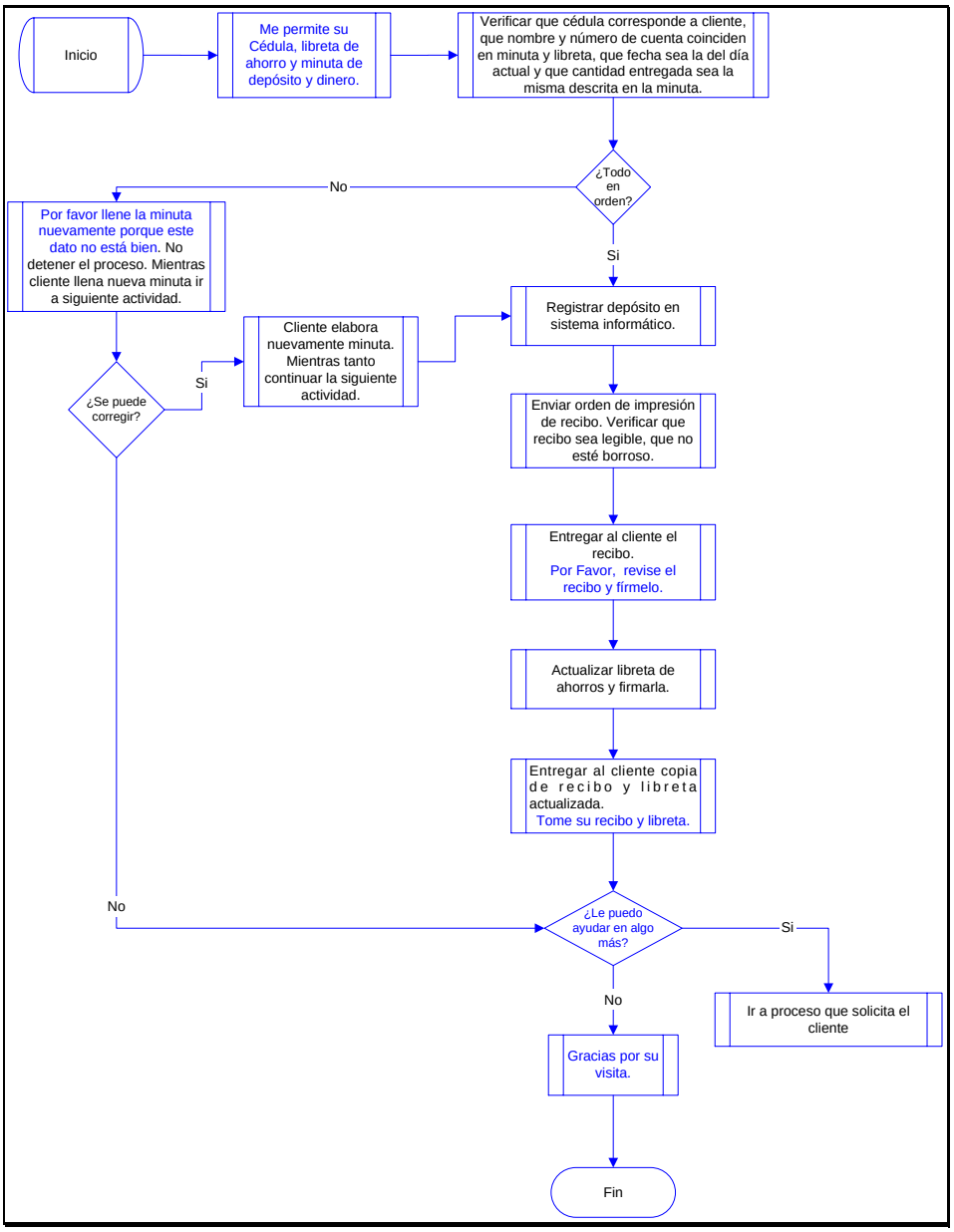

Figura 15: Diagrama de flujo para el proceso: Depósito.

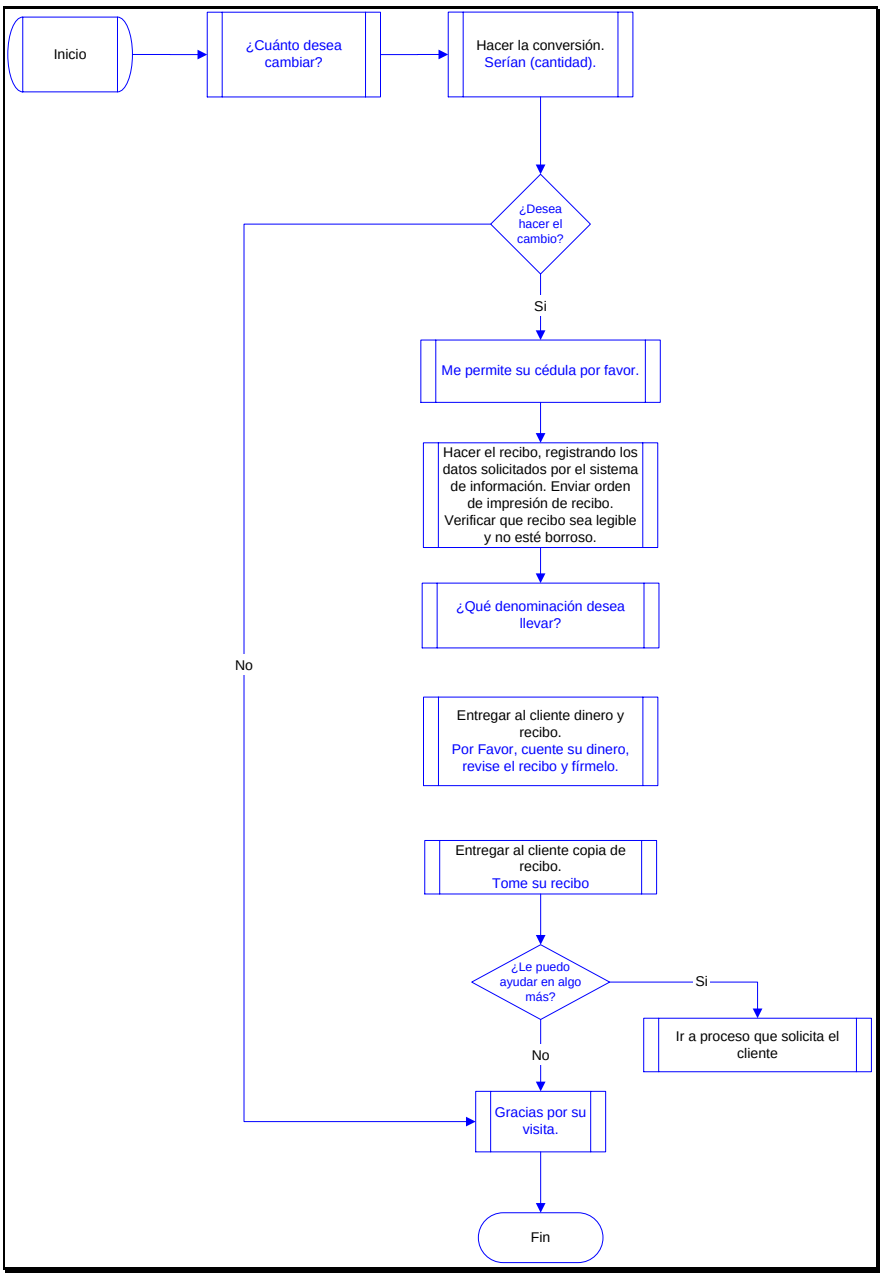

Figura 16: Diagrama de flujo para el proceso: Cambio de Moneda.

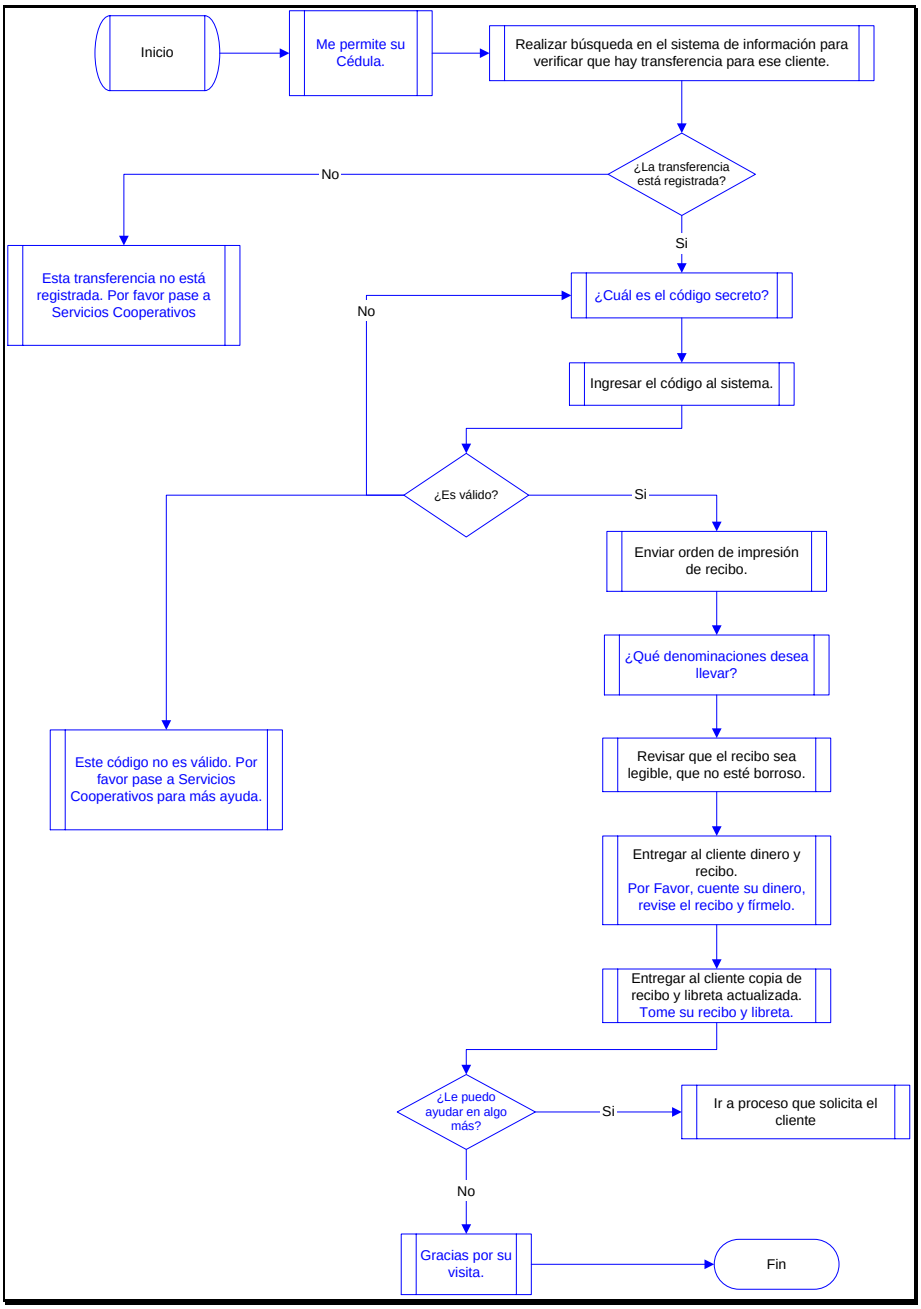

Figura 17: Diagrama de flujo para el proceso: Entrega de Transferencia.

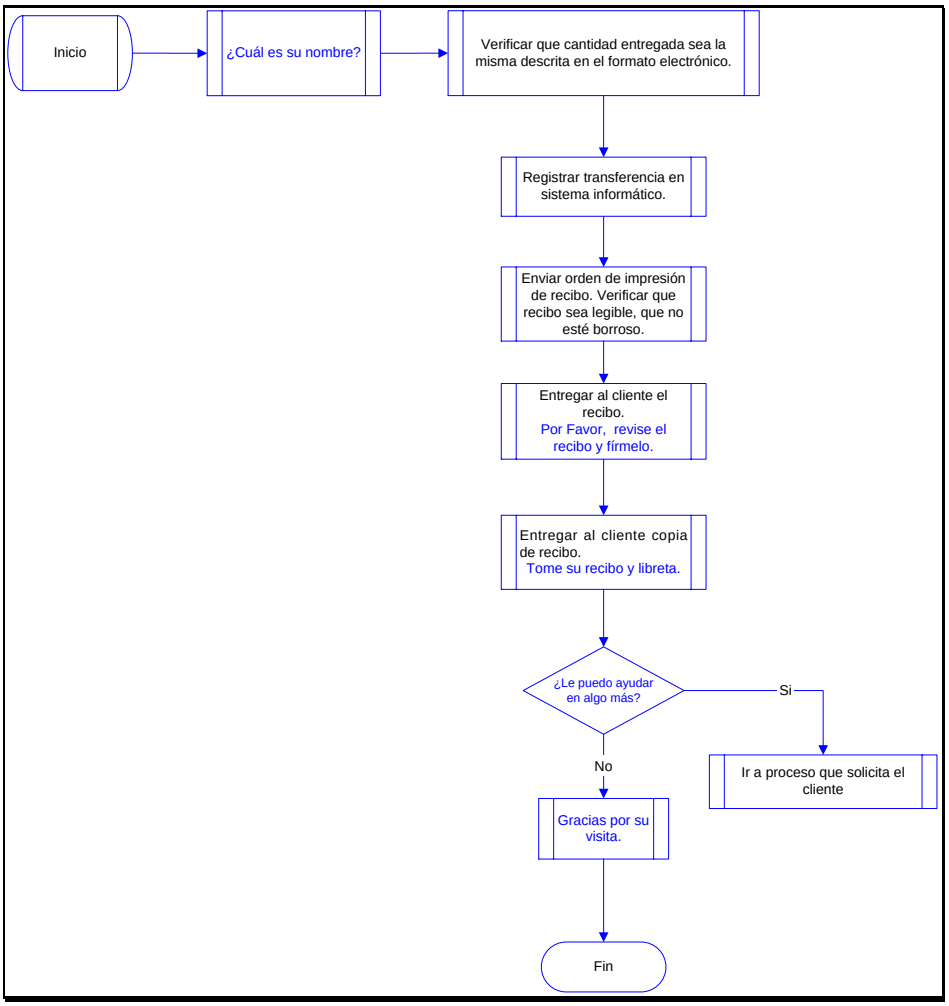

Figura 18: Diagrama de Flujo para el proceso: Envío de Transferencia.

Se mediarán los tiempos en fila y de atención a los clientes. Esto se hará una vez por día en cada caso y por cada cajero, y será anotado en un formato electrónico, que será entregado semanalmente para su análisis. En este análisis se verificará que esté dentro de los límites de control propuestos. De acuerdo con las medidas de corrección, los tiempos se reducirán, por lo que después de cierto tiempo, los límites deben ser recalculados.

Días	Tiempo promedio	Rango	Días	Tiempo promedio	Rango
Lun	5.11	1.2	Sab	5.09	1.53
Mar	4.45	1.8	Lun	4.5	1.56
Mie	3.53	0.98	Mar	4.49	1.25
Jue	3.5	1.3	Mie	3.5	1.45
Vie	4.2	0.56	Jue	3.48	0.5
Sab	4.22	1.05	Vie	5	1.56
Lun	4.11	2.1	Sab	5.21	1.36
Mar	4.27	1.03	Lun	4.55	1.78
Mie	3.54	1.25	Mar	3.5	0.46
Jue	3.51	1.45	TOTAL	84.32	25.43
Vie	4.56	1.27	MEDIA	4.22	1.27

Tabla 3: Promedios de tiempos en fila para ser atendido en caja.

Los límites se han calculado empleando las cartas de control ◎ y ◎ y basándose en el estudio de tiempo realizado (ver anexo XII para más detalles). Los límites según la carta de control ◎ son:

LCS = 4.22 + (1.18 × 1.27) LCI = 4.22 _ (1.18 × 1.27)

LCS = 5.72 min. LCI = 2.72min.

En la siguiente gráfica de control se puede apreciar que no hay valores fuera de los límites de control. Convendría que hubieran valores que debajo del límite inferior, ya se pueden considerar como puntos a favor, ya que en este caso la variable tiempo debe tomar valores lo menores posible que es lo que los clientes esperan.

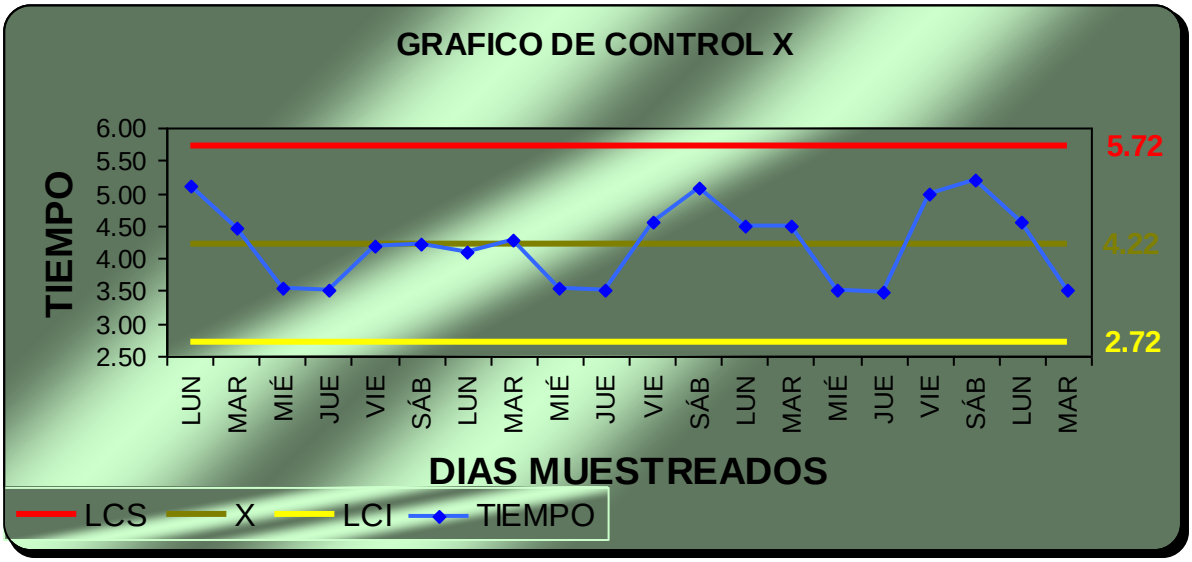

Figura 19: Gráfico de control X para los tiempos de espera en caja.

Según la carta ◎, tenemos:

LCS =1.586 × 1.27 LCI = 0.414 × 1.27

LCS = 4.46min. LCI = 3.96min.

En la siguiente gráfica de control se puede observar que en la mayoría de los días los rangos están dentro de los límites de control.

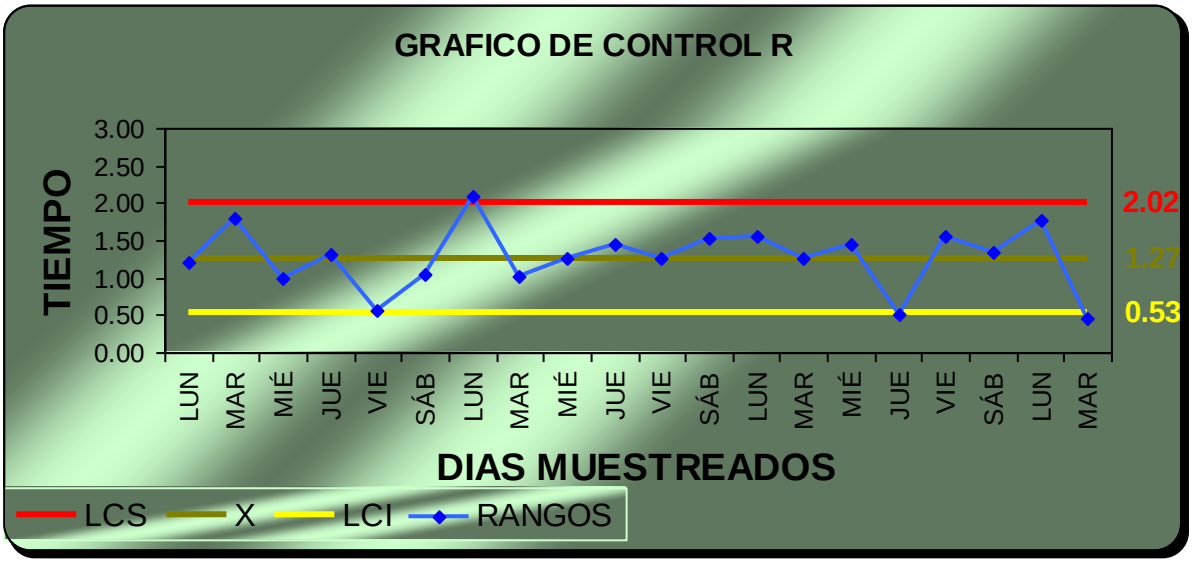

Figura 20: Gráfico de control R para los tiempos de espera en caja.

Los cajeros deben estar pendientes de la cantidad de clientes en fila, si un cliente llega a 10 minutos en fila, será necesario abrir la tercera caja, ya que después de este tiempo el cliente se siente incómodo.

II.2.1.2.6. Tasas de interés.

En el caso de las tasas de interés se recomienda realizar un análisis sobre la base de los boletines emitidos por el Banco Central de Nicaragua y la rentabilidad deseada por los directivos de CARUNA, pero se deben realizar los cambios cada vez que las tasas de interés en el mercado varíen. Se debe negociar tasas de interés más atractivas a los clientes con buen registro de pagos, para que estos perciban mayor rendimiento sobre su dinero.

Se establecerá como norma lo emitido por el Banco Central de Nicaragua en cuanto a aprovisionamiento, tasas de interés, normas prudenciales, ya que esto le dará más protección tanto a clientes como a CARUNA. Estas normas han sido creadas para instituciones financieras y no es necesario que CARUNA las modifique.

II.2.1.2.7. Requisitos de Afiliación.

Muchos clientes consideran que la Cuota de Afiliación es el requisito más difícil de conseguir y que a su vez es innecesario, esto es ya que la mayoría de los clientes de la empresa son de recursos económicos escasos y para ellos los $10 de depósito son bastantes, tal vez la empresa y la mayoría de los clientes los consideran adecuados pero para los de menores recursos es más difícil. La empresa debería reducir, aunque sea un poco, este costo, bajarlo a $8, para captar más clientes y ser más accesibles.

Otro requisito que genera inconformidades, ya que se considera innecesaria es la Solicitud escrita ante el Consejo de administración de CARUNA, por lo que se sugiere que se tenga el formato en la computadora de cada empleado de servicios cooperativos, esto evitará que el cliente se indisponga o no realice un trámite por falta de esta carta, aumentando la facilidad de trámites. Esta carta será impresa por el multifuncional, y el personal de servicios cooperativos le solicitará al cliente que revise y firme la carta. Si el cliente tiene que dejar una fotocopia de su cédula, está será reproducida en CARUNA.

II.2.1.2.8. Área y Sistema Informático.

En la empresa muchas transacciones se realizan de dos formas; llenado de formatos manuales que se utilizan como prueba en caso de auditorias y luego se registran en la computadora. Sin embargo, en la actualidad, las empresas desarrollan sus funciones utilizando como apoyo sistemas de información que les permiten agilizar las transacciones y evitar errores. A su vez la información es respaldada cada cierto tiempo, estipulado por la empresa, en dispositivos de almacenamiento y eso es equivalente a un papel, así que no hay razón, de que CARUNA continúe realizando las transacciones de esa forma y menos teniendo

los recursos para realizar el cambio, es básicamente cambiar la forma de pensar de los ejecutivos.

Otro aspecto es que los formatos de transferencias nacionales son enviados a servicios cooperativos de las otras sucursales, utilizando el fax. Si en la empresa tienen Internet, y las transferencias internacionales lo utilizan, no hay razón para continuar realizando las transferencias nacionales de esa manera. Para transferir información instantánea está Internet, de igual manera se debe realizar la confirmación de información de cualquier tipo entre sucursales, para esto el área informática de CARUNA debe tomar las medidas de seguridad necesarias. Esto reducirá el tiempo de transacciones, mejorará la eficacia de los trabajadores y el contenido de la información que se maneja.

En esta área de la empresa los recursos y equipos son subutilizados, lo cual está generando una perdida enorme de dinero y tiempo. Lo óptimo es que se obtenga lo que se necesita, planeando su adquisición de acuerdo a necesidades y dejando abierta la posibilidad para aprovechar esos recursos y equipos por cierto tiempo, considerando la velocidad evolutiva de la tecnología. Sin embargo si los procesos de la empresa no requieren de tanta capacidad, velocidad y de cierta cantidad de artefactos, entonces no hay razón para obtenerlos.

Por lo tanto, cada vez que se adquieran nuevos equipos y recursos para su manejo, primeramente se debe analizar qué es lo que realmente se necesita y como se implementará, tanto en los procesos como con el personal. Es decir, qué paquetes de software requiere la empresa, para qué y en qué áreas. Analizar a los futuros operadores, su nivel de aceptación al cambio y uso de nuevos software, ya que, si no conoce el manejo de estos recursos y equipos, se estarán desperdiciando.

Explotar los equipos y recursos con los que cuentan, si tienen una red de comunicación la tienen que usar, y aprovechar para realizar transferencias, que en la actualidad se realizan resultando más costoso, en dinero y en tiempo, tales como llamadas telefónicas, uso de fax. Con esta red se comunicarán con mayor eficiencia y eficacia, ya que cualquier información que requieran de sucursal a sucursal y dentro de la misma, será enviada y recibida en menor tiempo, claro considerando que cada uno de los procesos está registrado en forma electrónica, es decir que la información que se envía está en la computadora.

El mantenimiento de estos equipos no se puede estipular de manera general en todas las sucursales de CARUNA, ya que no todas tienen la misma intensidad de trabajo. En la sucursal de Managua se realiza cada dos meses, siendo la que tiene la mayor carga de trabajo, además de ser, en la actualidad, la que presenta mayores problemas en relación a la energía eléctrica, por lo tanto esta debe de ser mensual. De esta manera se garantizará la efectividad, y vida útil, en el desarrollo de los procesos en la empresa y mayor satisfacción de los clientes, ya que no tendrán que sufrir por tiempos de espera o retrasos por mal funcionamiento o por no funcionamiento de un equipo por lo tanto un personal menos para atender o será atendido utilizando procesos manuales, lo que generan mayor tiempo de atención.

La persona encargada del área de la informática es el especializado en el programa que se utiliza y es quien mejor conoce los equipos y recursos, sin embargo no se involucra en el mantenimiento. Si bien es cierto, que no puede realizar todos los mantenimientos ni estar en todas las sucursales por lo menos debería integrar cada uno de los equipos de trabajo en diversas ocasiones para revisar personalmente el estado de los equipos por lo menos en algunas ocasiones. Esto para garantizar que su funcionamiento es como se debe, no es que se desconfié de los encargados del mantenimiento, pero mas seguridad que esa persona no hay.

Además se agregará un módulo mediante el cual se pueda enviar la orden de transferencia nacional a las otras sucursales, ya que esto disminuiría el tiempo que los clientes esperan para recibir el dinero de esta transacción. Con esto también se dejará libre durante más tiempo la línea telefónica, y el uso del fax será solamente para las sucursales con las que no hay conexión por Internet.

Se deberá completar el módulo de contabilidad, no habrá duplicidad en los procedimientos, solamente se utilizará el sistema informático; los comprobantes de diario, cheques emitidos, y otros documentos contables serán impresos desde el sistema y archivados como respaldos de información.

II.2.1.2.9. Recurso Humano.

II.2.1.2.9.1. Contratación.

Si bien es cierto que en muchas empresas, existe área de recursos humanos y que ellos realizan el reclutamiento y selección del personal, en CARUNA no es así, sin embargo, se le permite a la gerente de sucursal que tome decisión, siendo la primera en entrevistar al personal aspirante, por lo tanto la última palabra no la tiene ella.

La última decisión la debe tomar la gerente de sucursal, ya que es quien ingresará a una persona a su equipo de trabajo, ella más que nadie sabe, realmente, lo que necesita y sabe el tipo de persona que mejor se adapta a la sucursal y viceversa. Es por ello que, que en este proceso, en lugar de ser la primera persona en entrevistarla debería de ser la responsable de determinar su aceptación o rechazo.

En caso de puestos vacantes, se sugiere tomar como primera opción al personal de CARUNA que cumpla con los requisitos necesarios, será promovido al puesto vacante, y se buscará empleados para el nuevo puesto. Con esto se cumplirá con la promoción e incentivo al personal.

Para realizar una competencia que favorezca a CARUNA; conseguir personal eficiente y garantizar un proceso de selección ético; se hará una convocatoria libre publicada en diarios de circulación nacional en la que se detallen los requisitos del puesto vacante; se hará una preselección de las personas que cumplan con todos los requisitos y se tomará como ventaja aquellos que los sobrepasen.

Con los aspirantes seleccionados se realizarán entrevistas. Las entrevistas las llevará a cabo el Gerente de Sucursal y si éste considera que la persona es apta para el puesto, enviará su currículo al Director de Crédito. Al momento de decidir la contratación de nuevo personal, este debe ser evaluado por su capacidad y conocimientos, pero también se debe evaluar el aspecto psicológico, para conocer si el postulante posee valores y principios que generen valor a CARUNA, para lo que se pueden emplear los test Tennessi y ¿A usted qué le motiva?

Como último requisito para la contratación se dispondrá un período de prueba de dos meses, durante los cuales el postulante; al igual que todos los trabajadores de la sucursal; recibirá sueldo, uniforme, manual de funciones, manual de procedimientos, manual de los equipos a su cargo y todos los implementos necesarios para realizar las funciones propias de su puesto. En este período de prueba el candidato demostrará sus habilidades, valores y capacidad de funcionamiento y acoplamiento en CARUNA.

Un aspecto muy importante relacionado con los requisitos de contratación, es que las personas contratadas deben tener un nivel académico y experiencia

de acuerdo a lo requerido por cada puesto de Trabajo, garantizando que se cuente con el personal apto. En muchos puestos la experiencia no es necesaria, ya que existen muchas personas que nunca han trabajado, o que no han podido realizar otros estudios, pero que se pueden adaptar fácilmente a las funciones de los puestos de la empresa.

II.2.1.2.9.2. Rotación de Personal.

En cuanto a la rotación de personal, esto se hace para beneficiar otras sucursales, pero la sucursal de Managua queda en desventaja, por lo que es conveniente disminuirlo. Estas rotaciones se deben hacer con un tiempo mayor, para que el personal se acople y conozca el funcionamiento de la sucursal.

Debe realizarse una comparación entre la capacidad de atención que tengan los empleados en cada puesto y el número de clientes diarios que reciben. CARUNA debe mantener una simetría entre el personal y los clientes.

II.2.1.2.9.3. Capacitaciones.

Para distribuir las oportunidades equitativamente se realizará un plan de capacitaciones que incluya a todos los empleados. Todos los empleados deben recibir el mismo número de capacitaciones, por lo menos cada trimestre al año, 24 horas, incluso el Gerente de Sucursal. Las capacitaciones se deben asignar de acuerdo a las funciones que desempeña cada empleado. Los conocimientos adquiridos enriquecerán el funcionamiento de CARUNA, ya que el personal contará con mayor preparación y será mas competente para el desarrollo de sus funciones, además durante las reuniones semanales podrán compartir sus conocimientos con el resto del personal mediante sus sugerencias.

Para que la calidad en el servicio sea una cultura en los empleados, que puedan utilizar como hábito, se deben proporcionar a los empleados

capacitaciones que promuevan el desarrollo de sus relaciones interpersonales; capacitaciones en desarrollo de géneros, relaciones humanas, atención al cliente, entre otras. Es necesario concienciar al empleado de su aporte a la empresa y de lo importante que es su desempeño para el fortalecimiento de la misma. Con esto se logrará cambios positivos en los empleados, y desarrollo de valores y actitudes que correspondan a la Misión, Visión, Principios y Valores y Objetivo de CARUNA, presentados en el Anexo I.

La gerencia debe estar clara que estas capacitaciones no son pocas, que se necesita de muchas para hacer cambiar y mantener a los empleados. Además estas deben incluir a todos los empleados de CARUNA, ya que de todos depende el desarrollo de la empresa.

En caso que un empleado no coopere, que no refleja mejora en el desarrollo de sus funciones o en su aptitud a pesar de las capacitaciones, se deberán tomar medidas como llamadas de atención hasta llegar al despido, ya que por ese empleado que no coopera, los clientes perciben un mal servicio. Los empleados deberán colaborar con los nuevos empleados, respondiendo sus dudas y apoyándolos en la medida de lo posible, siempre que esto no interrumpa con el desarrollo de sus funciones.

II.2.1.2.9.4. Método de Incentivo.

Como método de incentivo, se les puede brindar un reconocimiento especial al mejor trabajador del mes, para estimularlos a mejorar su desempeño. Este debe ser equivalente a un porcentaje de su sueldo. El mejor trabajador del mes se puede determinar como aquella persona que ha cumplido a cabalidad sus funciones y con la cual se han presentado, a lo largo del mes, menos dificultades. También se pueden brindar becas escolares a los hijos de los empleados siempre que cumplan con un rendimiento académico muy bueno. En

caso de los incentivos que la empresa brinda a la sucursal más productiva debe distribuirse equitativamente a todos los empleados.

II.2.1.2.9.5. Uniforme.

La empresa está en la obligación de entregarles a sus trabajadores el uniforme; incluyendo el personal en prueba; y los trabajadores están en la obligación de usarlo y debe ser limpio y planchado. Se sancionará al empleado que no cumpla con esta disposición, incluso el despido en casos reincidentes.

El uniforme, será del mismo color y diseño para todos los días. Se utilizarán los colores emblemáticos de CARUNA, verde, amarillo y blanco. No se proporcionará a los empleados dinero o insumos para la confección de uniformes, sino que la empresa dispondrá el lugar donde serán comprados los materiales y confeccionados. El uniforme logrará igualdad del personal, una diferenciación del personal con los clientes y una mejor imagen de la empresa.

II.2.1.2.9.6. Reuniones.

En las reuniones que se realizarán semanalmente, los empleados tendrán oportunidad para expresar su opinión, inquietudes o sugerencias, lo que será registrado en un acta de reunión. En estas reuniones también se les informará de cambios en políticas, nuevos servicios que se van a brindar y asuntos relacionados con el desarrollo de CARUNA, esto para que los empleados sientan que sus opiniones son tomadas en cuenta, mejorando la comunicación entre empleados y empresa.

II.2.1.2.9.7. Supervisión.

Muchas veces en las empresas se reflejan muchas inconsistencias, ya que el personal no tiene alguien que supervise su desempeño, si bien es cierto,

cada persona dentro de una empresa debe ser responsable por el funcionamiento de su trabajo, si no lo es, es porque es incapaz de desempeñar ese puesto y como persona es incapaz de responsabilizarse por lo que tiene a su cargo.

Por lo tanto es necesario que se establezcan métodos de supervisión siguiendo la jerarquía reflejada en el Organigrama Propuesto en el Anexo II y que se haga comprender al personal esa forma de funcionar, así como la comunicación con su superior inmediato; tal es el caso de Servicios Cooperativos y Contabilidad; que a su vez con Caja, Afanadora y Vigilante; con Gerencia de Sucursal. Esto permite mejorar la fluidez de información y que se expongan los principales acuerdos y desacuerdos que tienen como empleados en la institución, algún factor que les impide desarrollarse eficientemente, entre otros.

Un supervisor permitirá mantener en control a esos trabajadores que se desvían un poco de sus funciones y evitar que los clientes reciban un servicio deficiente.

Las empresas no deben de esperar a que se origine un inconveniente para corregirlo, hay que prevenir siempre para evitar mayores dificultades. Esto no es hacer que los trabajadores tengan miedo porque los están observando, sino en conjunto analizar a diario, de manera informal, con una conversación, entre jefe inmediato y personal, y semanalmente de manera formal, en la reunión; las principales características, las más relevantes que se han presentado y las causas que las originaron, para buscar solución y/o mejora.

II.2.1.2.10. Material, Equipo Mobiliario e Infraestructura.

Todo el personal de CARUNA deberá tener en su rutina de inicio de día, la revisión de los equipos a su cargo; computadora, multifuncional, equipo

mobiliario entre otros; deben iniciar el sistema de base de datos que se utiliza y percatarse de que funcione adecuadamente.

II.2.1.2.10.1. Material

Es parte de esta rutina, revisar que se cuenta con suficiente papel, formatos, grapas, tinta para sellos y otros implementos necesarios para el desarrollo de sus funciones, esto para que en el transcurso del día no se tenga que hacer esperar a los clientes por esta razón y así garantizar un buen servicio. Si al realizar este chequeo se encuentra algún inconveniente se le notifica a la persona encargada del recurso para buscar solución, tanto al de informática y equipos, como al de otros utensilios.

El personal de servicios cooperativos y Gerente, para el caso de que la llegada del cliente sea anticipada, se debe tener a la mano los documentos que serán necesarios para la gestión que el cliente llega a realizar.

La rutina del personal de caja debe ser, a parte de las generales, revisar la cantidad de dinero en cada denominación, revisar que se tengan suficientes minutas de depósito y retiro en la mesa de caja. Esto les garantizará a los clientes una transacción exitosa.

La cantidad de denominaciones se puede determinar por medio de un monitoreo en el comportamiento de este factor, calculando un promedio de las denominaciones requeridas por los clientes en cierto periodo de tiempo. Una entidad financiera siempre debe contar con fluidez de dinero, en sus distintas denominaciones. Si la empresa conoce a los clientes y examina sus movimientos, tendrán la oportunidad de ofrecerles satisfacción en esta área.

Se debe levantar una lista de los implementos para mantener un control; tiempo, puesto de trabajo y persona a la que se le entrega; y para que la

asignación sea oportuna. Se deberá tener reservas de estos implementos en la sucursal. Se debe recordar que en muchas empresas se logran descuentos por cantidad, por lo que convendría evaluar realizar una compra por año de los materiales necesarios. El área de contabilidad se ocupará de realizar las compras y distribución de los implementos al personal de la sucursal.

Estos factores le garantizan al cliente que la empresa cuenta con todos los materiales necesarios para que se desarrollen las funciones ágil y correctamente, asegurando un servicio satisfactorio para todos.

II.2.1.2.10.2. Equipo Mobiliario

En lugar de proporcionar dos escritorios al personal de Contabilidad, Servicios Cooperativos, Promoción de Crédito y Gerente de sucursal se sugiere cambiar a un escritorio angular, todos del mismo estilo y color. Estos escritorios deben tener espacio para que el monitor quede a nivel de los ojos. Se debe colocar un atril a la altura del monitor; se recomienda cambiar las sillas de los empleados por otras que sean reclinables y con apoyabrazos. Se deben colocar archivadores para guardar los documentos correspondientes a los clientes.

En el área de caja, se deberá habilitar el tercer puesto; en caso de ser necesario utilizarlo; el cual está disponible y equipado. El mueble que utilizan es adecuado por lo que no es necesario realizar cambios; se recomienda adquirir reposapiés, ya que las sillas son altas.

Al mobiliario en general, se le debe dar mantenimiento semestralmente, en caso de que no lo haya requerido antes. Esto es para garantizar que se mantengan en buenas condiciones y con buen aspecto.

II.2.1.2.10.3. Otros Equipos

El personal de servicios cooperativos será el encargado de la gestión de remesas, y para cumplir con esta función, se debe proporcionar un equipo multifuncional (fax-impresora-fotocopiadora), el que será compartido por dos empleados de servicios cooperativos.

Para el área de caja se necesitan tres recursos descritos a continuación, los cuales permitirán que se agilicen sus procesos, que se reduzcan los errores y mejore la atención del cliente.

Para realizar un depósito en caja, el cliente debe presentar su libreta de ahorro, en la cual se registra la transacción, utilizando una máquina de escribir. Utilizando una plantilla electrónica de las libretas de ahorro, se registrará la transacción en el sistema y se mandan a imprimir directamente en las tarjetas de los clientes. Esto le permitirá a la cajera realizar la transacción sin necesidad de levantarse a buscar la máquina de escribir o de tomar alguna posición que le dificulte continuar con la transacción, así como se reducirán los errores, fatiga de de trabajadores Generando mayor confortabilidad para el cajero, estamos logrando mayor efectividad y eficiencia en su trabajo, lo cual se reflejará en la atención que estos le brindan al cliente. Debido a que la máquina de escribir ya no será utilizada, se debe mover a otro lugar en el que no estorbe.

Será necesario adquirir una máquina contadora de dinero, para que agilice el proceso de contar dinero de los cajeros y que se eviten errores. Esta será ubicada entre los puestos de ambas cajeras, el tamaño de la máquina no le causará incomodidades.

Otro recurso que se debe colocar en caja una tabla, en la pared posterior a de de caja, en donde se indique la tasa de cambio que se utiliza en la

empresa. Este debe estar de frente a la puerta principal y a la fila correspondiente a caja, para proporcionarles a los clientes esa información, sin necesidad de que tengan que preguntar a cualquier trabajador, cliente o que tenga que esperar a ser atendidos. Esto le agrega valor al servicio, ya que le entregan un servicio que supera sus expectativas.

II.2.1.2.10.4. Infraestructura

Actualmente las oficinas se distribuyen en áreas pequeñas, y hay mucho espacio libre en el área de espera, por lo que se recomienda distribuir las oficinas en áreas más amplias para mayor comodidad de los clientes y empleados. Las oficinas destinadas a la Gerencia General deben ubicarse en un lugar que no interrumpa las operaciones de la sucursal, tal como se refleja en el Plano Propuesto de Distribución de la Sucursal en Anexo XVIII.

En el caso de Servicios Cooperativos, deberán ser separadas por divisiones modulares, por lo menos debe existir un espacio de 2 metros cuadrados entre estos puestos.

La sucursal se debe mantener ordenada y limpia, para ello se debe realizar limpieza de pisos dos veces al día, una antes de abrir y la otra al medio día. Se debe de ubicar las papeleras en cada puesto de trabajo y una en sala de espera, esta se debe limpiar cada vez que sea necesario, sin embargo la de sala de espera se debe revisar constantemente. Esta función le corresponde a la encargada de limpieza. Una sucursal ordenada y limpia le garantiza una buena imagen de la empresa y agrado para los clientes. Las condiciones propuestas para el área de espera, garantizan que el cliente tenga una espera más confortable.

La ubicación insegura de la sucursal se ve solventada por el personal de vigilancia y el portón perimetral, lo que se recomienda mantener, la ubicación de

esta Sucursal se refleja en el Mapa en Anexo XVIII. En el caso del parqueo, no se puede ampliar ya que no se dispone de más espacio, pero los vehículos de la empresa se pueden estacionar afuera para dar prioridad a los clientes. En este caso, los vehículos de la empresa serán cuidados por el personal de vigilancia.

II.2.1.2.10.5. Áreas de espera.

En el área de espera es necesario que sea cómoda, que cuente con sillas cómodas, seguras y en buen estado; se debe colocar un oasis equipado adecuadamente y una papelera contiguo al éste. Servicios sanitarios, que se encuentren equipados adecuadamente y limpios. Todo esto para garantizar a los clientes una espera confortable.

Se debe realizar una sola fila de espera para ser atendidos en Caja, utilizando bandas que delimiten y formen el recorrido de la fila. Esto les permitirá a los clientes ser atendidos equitativamente en el orden de llegada. El cliente avanzará en función de la rapidez de las dos cajeras, la que termine primero atenderá al cliente que se encuentre de primero en la fila.

A su vez, los clientes estarán más relajados formando la fila, ya que estarán seguros de que serán atendidos en el orden en que han llegado, y no estarán intranquilos cuidando dos lugares, uno en cada fila o insatisfechos argumentando que la otra cajera o la otra fila avanza más rápida.

El área de espera para ser atendidos por Servicios Cooperativos carece de un método de control de atención, que regule el orden en que los clientes serán atendidos en dependencia de su llegada y que ese orden será respetado.

Mediante el sistema “Tome un ticket”, una máquina que le permita al cliente obtener un número correspondiente a su llegada en relación con otros clientes, garantizará que se respete el orden de atención, que los clientes tengan

tranquilidad a la hora de la espera, que se evite la atención primordial por favoritismo y que los clientes tengan que esperar injustamente. Con este método serán atendidos por la persona que finaliza de primero, lo que se informa mediante una pantalla electrónica.

A los trabajadores les permitirá controlar efectivamente el orden de llegada de los clientes, evitando que existan inconformidades por parte de ellos.

Para todo cliente lo ideal es no esperar en fila, una situación que muy pocas veces sucede y si ocurre es coincidencia, por lo tanto, la empresa debe buscar una reducción de tiempo de espera y de transacción.

II.2.1.2.11. Promoción y Publicidad.

No todas las empresas tienen un área de mercadeo, sin embargo, siempre tienen a un grupo de personas que dirigen estrategias en esta área, tal es el caso de CARUNA. No es necesario, tener ni un área ni personas especializadas, sencillamente, una buena comunicación de empresa con empleados y de estos con los clientes, ya que conocerá las principales inquietudes de los clientes.

Los clientes tendrán la opción de brindar su opinión; aceptación o rechazo a la forma de operar de la empresa, forma en que son atendidos y sus expectativas, por medio de los formatos de quejas y sugerencias y de encuestas semestrales a los clientes, las cuales serán de evaluación y expectativas, este periodo se considera adecuado para evaluar las variaciones en las preferencias de los clientes.

El grupo de personas encargados del plan de mercadeo se deben reunir cada año para diseñar el plan de publicidad y promoción, para lo cual se deben considerar las estrategias utilizadas por la competencia. Se harán reuniones

trimestrales, ya que este periodo se considera adecuado para analizar el comportamiento que genera el plan, para revisar y evaluar la información recopilada por medio del buzón de quejas y sugerencias y semestralmente, se analizaran los resultados de encuestas.

II.2.1.2.11.1. Publicidad

Se debe ampliar el radio de comunicación. Hasta el momento, solamente se hace publicidad en una radioemisora, en un programa sobre cooperativas, sin embargo se pueden realizar anuncios en otras emisoras, enfocadas al tipo de clientes de la empresa.

Utilizar publicidad en medios escritos y en la televisión para captar a otro tipo de clientes, los cuales son en menor porcentaje pero son los que tienen el mayor capital en la empresa. Este plan debe ser para captar público de todo tipo.

Para promover todos los servicios que ofrece CARUNA, se tendrán brochures en las oficinas y en las diferentes ferias nacionales, apertura del ciclo agrícola, seminarios. Estos también serán enviados a los clientes de CARUNA mediante correo convencional.

Se deberán colocar mantas publicitarias en lugares como la Oficina de la Pequeña y Mediana Empresa, Ministerio de Fomento, Industria y Comercio, que son focos de afluencia de pequeños empresarios, el mercado meta de CARUNA.

CARUNA cuenta con Internet y con pagina Web, sin embargo tiene que actualizarla, ya que con este medio, la información acerca de los servicios que se brinda, promociones y generalidades relacionadas con la empresa llegan a una mayor cantidad de personas a un costo relativamente bajo.

Además, dentro de la misma empresa se puede establecer el plan "*Recomiende un amigo*", en el que los clientes de CARUNA, brindan los datos de personas que podrían tener algún interés por los servicios de CARUNA, en este caso, servicios cooperativos se comunicarían con el, por teléfono o por correo, con el fin de promover el servicio ofertado, les puede invitar a las ferias que realiza la empresa para que conozca el aspecto general de CARUNA. Este programa se debe emplear debido a que el mayor porcentaje de los clientes admiten haber conocido la empresa por comunicación boca a boca

Se debe reestructurar la estrategia de publicidad que se está utilizando, en la cual se envía a los clientes información por correo convencional, ya que se presenta una situación en la que los clientes no son tratados con igualdad, algunos reciben información por este medio, pero la gran mayoría no. Es por ello, que primeramente, se deberá tener la información necesaria del cliente para asegurar que el documento está siendo enviado al lugar deseado y segundo conocer las personas que por alguna razón no lo reciben, cuestionándolos sobre este tema, una vez que se presentan a la sucursal y en caso de no conocer la información se le debe explicar su contenido.

II.2.1.2.11.2. Promociones

CARUNA realiza constantemente rifas entre sus clientes, pero esto debe venir acompañado de publicidad, anunciarle al cliente que está participando en una rifa, ya sea por teléfono o por correo convencional. Se premiará a los clientes con duplicados de un porcentaje de sus ahorros, eliminación de un mes de intereses, electrodomésticos, entre otros, lo cual es un atractivo para cualquier cliente.

En estos medios se deben anunciar la empresa y los servicios que ofrecen y las distintas promociones que se realizan, así como los ganadores, lo cual también se debe publicar en un mural en la empresa. Es necesario que esta

publicidad y promoción sea cumplida a cabalidad y de esta forma ganar la confianza en los clientes.

II.2.1.2.12. Sugerencias y Quejas.

El buzón de sugerencias y quejas estará ubicado contiguo al área de caja. Cuando los empleados reciban una queja verbal, deberán registrarla en un formato que contenga la fecha, hora, quien la recibió, en qué consistió y la teléfono y firma de la persona que la presentó, la cual será depositada en el buzón. Se entregarán los formatos numerados, para garantizar que se realice esta actividad. Este mismo formato, presentado en Anexo XX, será utilizado para las quejas y sugerencias depositadas en el buzón, las cuales se ubicarán contiguo a éste.

El período de revisión será semanal, para garantizar que su opinión está siendo analizada y que en la empresa se están realizando cambios en función de ella; se analizarán las causas de cada queja para conocer qué está fallando en la prestación del servicio.

El personal en su conjunto participará en una reunión semanal dirigida por el Gerente de sucursal en las que se expliquen los motivos de las quejas y Sugerencias correspondientes al mismo período así como situaciones de se hayan presentado con los clientes para que los empleados corrijan lo que esté en sus manos.

Para dar seguimiento a estas quejas, éstas serán registradas en un formato electrónico, para analizar su comportamiento en el tiempo. Serán separadas por causas: Personal, Tiempo, Falta de materiales en la oficina, etc. Se deberán llevar a cabo acciones pertinentes para la reducción de las quejas, tales como: llamados de atención a empleados, mayor supervisión de la disponibilidad de insumos en las áreas de la empresa, así como de las

denominaciones en caja, esto para corregir las quejas presentadas en el diagnóstico y las que se puedan presentar en el futuro.

Como muestra de la atención que se brinda a las quejas de los clientes, luego de la reunión semanal, se llamará o enviará un correo electrónico al cliente para informarle que su queja ha sido informada a la Gerencia y que se está trabajando para mejorar. Estas llamadas las hará la recepcionista.

II.2.1.2.12.1. Carta de Control: Número de Defectos c.

Para conocer la variabilidad en la cantidad de quejas presentadas por los clientes, se tomaron las quejas presentadas por los clientes en el período diciembre 2005 a octubre 2006.

Mes	Quejas	Mes	Quejas
Dic.	14	Jul.	11
Ene.	8	Ago.	7
Feb.	11	Sep.	13
Mar.	13	Oct.	12
Abr.	6	Total	123
May.	12	*c*	11.18
Jun.	16		

Tabla 4: Quejas registradas en el buzón de quejas y sugerencias de CARUNA.

Con estos datos se calculan los límites de control:

$LCS = 11.18 + 3 \times \sqrt{11.18}$ $\qquad$ $LCI = 11.18 - 3 \times \sqrt{11.18}$

$LCS = 21.21$ quejas. $\qquad$ $LCI = 1.15$ quejas.

Es decir, el máximo de quejas aceptables es de 22 y el mínimo 2. Siempre que el valor registrado sobrepase estos límites se debe hacer un análisis minucioso, ya que si está sobre el límite de control superior, quiere decir que hay causas que están incrementando la percepción que tienen los clientes de "mal servicio". Si por el contrario, las quejas están bajo el límite de control inferior, hay causas que influyen positivamente en el servicio y conviene conocerlas para sacarles provecho.

Cabe destacar que según el ciclo de vida de la aplicación de gráficas de control, los límites establecidos variarán de acuerdo con las medidas correctivas que sean tomadas, por lo que la empresa debe involucrarse en el cambio de éstos, mantenerlos actualizados y revisar su uso y relevancia.

A continuación se presenta el gráfico de control pertinente, en el que se aprecia que las cantidades de quejas mensuales están dentro de los límites.

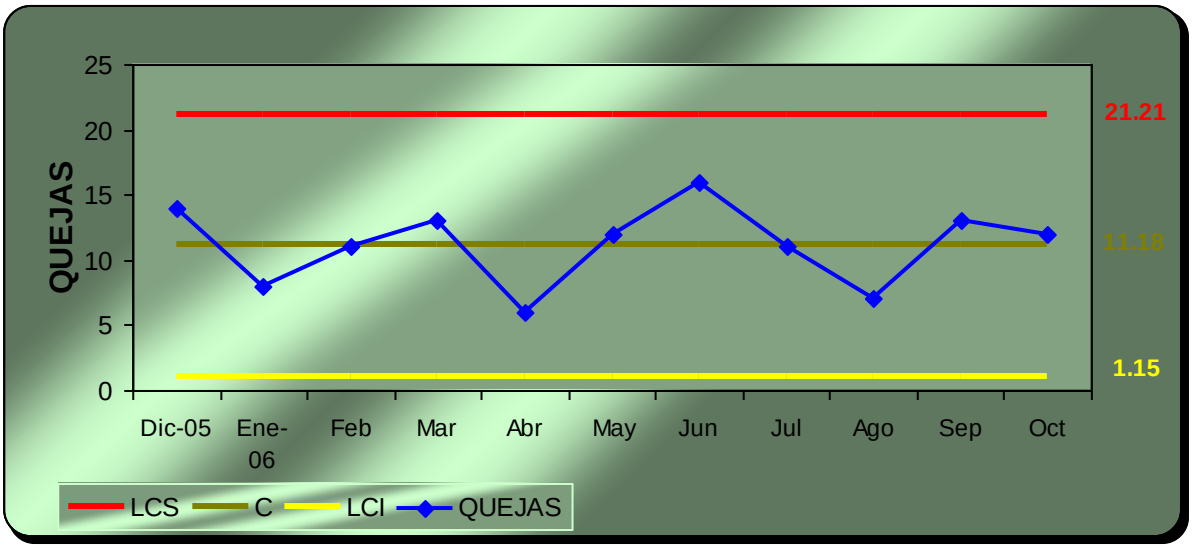

Figura 20: Gráfico de control X para las quejas que presentan los clientes.

II.2.1.3. PLAN DE ACCIONES DE MEJORAS.

Este Plan es un resumen de las acciones que CARUNA puede emprender en busca de la calidad en el servicio, expuestas en la Propuesta del Sistema de Gestión de la Calidad. Los costos detallados en el Plan; ver cotizaciones en Anexo XXI; le proporcionan a la empresa una idea de la inversión que se requiere la implementación del Sistema y por tanto del mejoramiento en la Atención al Cliente en la empresa. Los directivos de la Sucursal de CARUNA-MANAGUA deben considerar su disponibilidad para determinar los factores propuestos a utilizar, se aclara que realizar todo no es una obligación.

Cabe destacar que estas acciones están diseñadas para las condiciones actuales de la empresa, analizadas en el presente estudio, por lo que su realización debe considerarse a corto plazo, antes que los aspectos analizados varíen considerablemente.

A continuación se presenta el Plan de Acciones de Mejoras, en el cual se presenta el Factor en estudio, las Acciones a tomar para la mejora, el Costo de implementar esa acción y el Beneficio que genera esa mejora, tanto para clientes, empleados y la empresa.

FACTOR	ACCION DE MEJORA	COSTO	BENEFICIO
Manual de Funciones.	• Rediseño, Adaptación a la situación actual.	• Asesoría: $2,400. $40/h * 60hrs. (Consulta en el Departamento de Postgrado-UNI).	• Mayor claridad en las funciones que desempeña cada puesto.
Manual de Procedimientos.	• Rediseño, Adaptación a la situación actual.	• Asesoría:$ 2,400. $40/h * 60hrs. (Consulta en el Departamento de Postgrado-UNI).	• Mayor claridad en la forma de realizar las funciones.
Tasas de Interés.	• Variar tasas de acuerdo con los cambios del Banco Central de Nicaragua.	• Se obtiene gratis desde www.bcn.gob.ni	• Clientes perciben mayor rendimiento sobre su dinero.
Requisitos de Afiliación.	• Reducir la cuota de afiliación de $10 a $8. • Carta proporcionada por la empresa.	• $2 × 50 clientes nuevos al año = $100. • C$2 × 50 clientes nuevos al año = C$120.	• Mayor accesibilidad para los clientes. • Mayor captación de clientes. • Mayor facilidad de trámites.

FACTOR	ACCION DE MEJORA	COSTO	BENEFICIO
Área y Sistema Informático.	• Agregar módulo para enviar transferencias nacionales por Internet. • Agregar módulo de impresión de libretas de ahorro al sistema de caja. • Comunicación entre sucursales por medio de Internet. • Planear adquisición de equipos de acuerdo a necesidades. • Realizar mantenimiento mensual. • Mantenimiento efectuado por especialista.	• Sistema Informático: $ 3,000. (Estimación propia) • Materiales de limpieza para computadoras: actualmente C$ 1,600, con la propuesta C$ 2,400 aprox.	• Reducir duplicidad de operaciones. • Mejor respaldo de información. • Línea telefónica despejada con mayor frecuencia. • Mejorar el contenido de la información (eliminar errores). • Evitar subutilización equipos. • Garantizar vida útil de equipos.
Recurso Humano.	• Reclutamiento y selección de personal por	• Publicación de solicitud de personal en	• Mejor adaptación del empleado con la sucursal y

FACTOR	ACCION DE MEJORA	COSTO	BENEFICIO
	parte de Gerente de Sucursal. • Promover al personal de la sucursal en caso de puestos vacantes. • Publicar en medios de circulación nacional requisitos de puestos vacantes. • Entregar a empleados Manual de Procedimientos, Manual de Organización y Funciones, Manual de equipos a su cargo, uniforme e implementos. • Uniforme del mismo color y diseño para todos los días, con los colores	diarios por tres días: El Nuevo Diario: C$225, letra mayúscula. (Páginas Amarillas, Clasificados). • La Prensa:$23.4, letra minúscula. (Páginas Amarillas, Clasificados). • Impresión y encolochado de manuales: C$ 340. (Estimación Propia). • Tela para uniformes: C$ 5,850. • Confección de uniformes: C$ 5,400. (Costura Rápida) 4 uniformes por persona.	viceversa. • Incentivo a los empleados. • Conseguir personal eficiente. • Garantizar un proceso de selección de personal ético. • Garantizar que empleados cuenten con lo necesario para realizar sus funciones. • Se tendrá personal competente para las funciones que le corresponde desarrollar. • Igualdad de oportunidades para el personal. • Crear una imagen de la empresa ante los clientes. • Establecer igualdad entre los empleados.

FACTOR	ACCION DE MEJORA	COSTO	BENEFICIO
	emblemáticos de la empresa. • Nivel académico y experiencia de acuerdo al puesto. • Disminuir rotación de personal. • Elaborar Plan de Capacitación. • Realizar llamados de atención a empleados que no lleven a la práctica lo aprendido en capacitaciones. • Empleados deben colaborar con los aspirantes. • Establecer Plan de	• Capacitaciones: Aproximadamente entre $50 y $200 por persona por capacitación. En algunas ocasiones serán gratuitas por INATEC.	• Diferenciación del personal con los clientes. • Se promueve las relaciones interpersonales. • Reflejar lo aprendido en capacitaciones al brindar un buen servicio. • Estimular a los empleados a mejorar su desempeño. • Mayor comunicación de empleados acerca del funcionamiento de la empresa. • Valoración de opinión de los empleados. • Mayor fluidez de información. • Permitirá mantener control de los trabajadores.

FACTOR	ACCION DE MEJORA	COSTO	BENEFICIO
	Incentivo. • Realizar reuniones semanales. • Establecer métodos de supervisión siguiendo la jerarquía.		
Material, Equipo Mobiliario e Infraestructura.	• Realizar revisión de equipos antes de comenzar operaciones diarias. • En servicios cooperativos y gerencia de sucursal se debe tener a la mano la documentación del cliente, si hay cita. • Monitorear el comportamiento de solicitud de denominaciones.	• Contadora de billetes: $977.5 (MANIVERSA, ver Anexo XXI: Cotizaciones.). • Contadora de monedas: $1,207.5 (MANIVERSA ver Anexo XXI: Cotizaciones). • Pizarra: C$517.5 (Industrias Pulpito). • Para tercer puesto de	• Garantizar un buen servicio. • Garantizar la satisfacción del cliente al solicitar denominaciones específicas. • Evitar retrasos a clientes por falta de recursos de los empleados. • Agilizar la atención al cliente durante períodos de gran afluencia.

FACTOR	ACCION DE MEJORA	COSTO	BENEFICIO
	• Caja debe mantener suficiente dinero de cada denominación, minutas de depósito y retiro. • Proporcionar a caja máquina contadora de dinero. • Colocar en la pared posterior a caja, una pizarra que indique el tipo de cambio. • Habilitar el tercer puesto de caja. • Utilizar plantilla electrónica de las libretas de ahorro. • Mantener un control de los implementos utilizados	caja: Computadora: $ 335.8 (CIBERNIC S.A., publicado en diarios); Impresora: $57.5 (CIBERNIC S.A. publicado en diarios); Silla cajera: C$ 2,070 (OFISUPLISA); Bono de $40 mensual. • Plantilla de libreta de ahorro incluida en Sistema Informático. • Escritorios tipo L, C$ 2,783 cada uno (Industrias PULPITO, ver Anexo XXI: Cotizaciones), en total C$ 13,915.	• Reducción de tiempo de transacción, errores y fatiga del empleado. • Mejorar las condiciones de trabajo de los empleados. • Mayor seguridad para la información de los clientes. • Garantizar vida útil de los equipos. • Mejorar imagen de la empresa. • Garantizar al cliente una espera confortable.

FACTOR	ACCION DE MEJORA	COSTO	BENEFICIO
	por cada puesto. • Se deben tener reservas de estos implementos. • Contador se encargará de realizar compras y distribución de los implementos. • Proporcionar escritorios más confortables y ergonómicos. • Proporcionar archiveros. • Mantenimiento semestral al mobiliario. • Redistribución de puestos de trabajo. • Mantener la sucursal ordenada y limpia. • Parqueo exclusivo para	• Archiveros: C$ 155.25 cada uno (MOBIEQUIPOS), en total, $465.75. • Mantenimiento al mobiliario: pintura aproximadamente C$300 al año (estimación propia).	

FACTOR	ACCION DE MEJORA	COSTO	BENEFICIO
	clientes.		
Área de Espera.	• Debe contar con sillas cómodas, seguras y en buen estado, un oasis equipado y papelera. • Los servicios sanitarios deben estar equipos y limpios. • Se debe realizar una sola fila para ser atendidos en caja. • En servicios cooperativos emplear una máquina de número, que permita controlar el orden de llegada de los clientes, Sistema "Tome un Ticket". • Ubicar más personal en	• Sillas de espera doble: C$ 1,150 (Industrias PULPITO),C$6, 900 en total. • Sistema "Tome un Ticket": Equipo: $557.75; Instalación: $50; Mantenimiento: Papel: $46 al año. Saballos Maquinarias (ver Anexo XXI: Cotizaciones).	• Garantizar que el cliente sea atendido en el orden que llega. • A los trabajadores les permitirá controlar el orden de atención.

FACTOR	ACCION DE MEJORA	COSTO	BENEFICIO
	días de mayor afluencia.		
Promoción y Publicidad.	• Realizar Plan de Mercadeo Anual. • Ampliar el radio de comunicación, utilizando medios escritos, radiales, televisión. • Colocar mantas en lugares estratégicos. • Establecer plan "Recomiende un amigo". • Reestructurar estrategia de publicidad basada en envío de información por correo convencional. • Distribuir brochures y volantes de la empresa en oficinas y ferias.	• Volantes: C$ 400 (Estimación Propia). • Brochures: C$ 1,600 (Estimación Propia). • Mantas: C$ 350 cada una, en total: C$ 1,050. • Anuncio en La Prensa $148.75 por día (Tamaño: 2.5*3.5, $17*pulg^2).	• Captar varios tipos de clientes.

FACTOR	ACCION DE MEJORA	COSTO	BENEFICIO
	• Realizar promociones en fechas especiales. • Cumplir la realización de promociones.		
Sugerencias y Quejas.	• Ubicar el Buzón de Quejas y Sugerencias contiguo al área de Caja. • Colocar formatos de quejas, contiguo al Buzón. • Registrar quejas verbales en el formato. • Discutir en la reunión semanal las quejas y sugerencias correspondientes a ese periodo.	• Formatos de Quejas: C$ 50 (Estimación Propia).	• Monitorear y conocer las críticas y expectativas de los clientes.

A continuación se presenta el Diagrama de la Casa de la Calidad que nos permite reflejar los factores que constituyen esta propuesta, basados en la información obtenida sobre las expectativas de los clientes, reflejada en Anexo VIII.

II.3. CASA DE LA CALIDAD.

CONCLUSIÓN.

Según el análisis realizado se establecieron las siguientes conclusiones:

- Se diagnosticó la necesidad de mejorar la atención al cliente en la sucursal de Managua de Caja Rural Nacional, debido a que se han presentado inconformidades por parte de los clientes; con esto mejorará su productividad, ya que son los clientes quienes definirán el porvenir de la misma.

- Entre las inconformidades de los clientes encontradas se encuentran retrasos en transacciones, tiempos de esperas injustificados en caja y promotor de crédito, errores en la ejecución de los procedimientos, trato descortés por parte de algunos trabajadores y otros aspectos de los cuales les gustaría una mejora, tales como, las tasas de interés, requisitos de afiliación, en el área de promociones y publicidad. Estas inconformidades son expresadas por los clientes usando el buzón de sugerencias y quejas, quejas verbales expuestas a los mismos trabajadores y análisis de encuestas.

- Por otro lado, mediante las entrevistas y cuestionarios realizados a los trabajadores de la sucursal y Casa Matriz, se determinó que las causas de la existencia de estas inconformidades por parte de los clientes son la ausencia de manuales de Organización y Funciones y de Procedimientos que estén actualizados y su entrega a los trabajadores, que garantice que cada puesto realice únicamente las funciones ahí estipuladas, así como la manera en que deben desarrollar esas funciones; la duplicidad de los procesos, la multifuncionalidad, la alta rotación del personal y la carencia de personas que supervisen el trabajo de otros. Esto origina que exista una dispersión e incumplimiento de las funciones y en la forma de realizarlas.

- Para mejorar el servicio en CARUNA se requiere un Sistema de Gestión de la Calidad en la Atención al Cliente basado en la aplicación de las 5S, en donde, primeramente, se debe seleccionar lo que se utiliza y desechar lo que no se utiliza, seguidamente se debe ordenar lo que se seleccionó como utilizable; documentos, áreas y equipos; luego se debe limpiar las áreas y procesos; posteriormente se deben estandarizar las funciones y procedimientos de las operaciones y personal de la empresa con el fin de controlar su ejecución y finalmente, se debe adoptar e inculcar una cultura de disciplina, todas estas actividades son parte de las siguientes acciones de mejoras:

  - Rediseñar los manuales de Organización y Funciones y el de Procedimientos, basados en los cambios que se han realizados, tanto en personal, transacciones, entre otros. Estos deben ser entregados a los trabajadores, para que realicen las actividades que les corresponde en la forma correcta, así como, una interacción con el cliente de manera que le resulte agradable.

  - Establecer tasas de interés más cercanas a las del mercado, ya que se ajustarán tomando en cuenta las emitidas por el Banco Central de Nicaragua.

  - Realizar cambios en los requisitos de Afiliación, el Depósito será reducido a $8 y la carta de solicitud para el consejo será realizada en la sucursal.

  - Eliminar la duplicidad en la realización de funciones contables ya que solamente se realizarán mediante el sistema de información de la empresa.

  - Utilizar Internet para que las transferencias se envíen más rápido.

- Utilizar métodos de control de atención en el área de espera, para garantizar que la atención sea en dependencia del orden de llegada. En caja se formar una sola fila para distribuir el orden de atención.

- Utilizar un plan de publicidad y promoción que permita ampliar el radio de comunicación, el cual será monitoreado, periódicamente. Se deben utilizar métodos de recolección de información sobre los clientes, tales como, buzón de sugerencias y quejas y encuestas.

En relación a los trabajadores:

- Establecer un espacio de trabajo adecuado que les permita desarrollar sus funciones cómodamente y que los clientes se sientan a gusto. Contarán con todos los recursos necesarios para agilizar sus funciones, implementos de oficinas, muebles e información, ya que se hará una distribución de estos de acuerdo a sus necesidades. A su vez se debe proporcionarles el uniforme.

- Disminuir la rotación del personal, lo cual le permitirá a la empresa contar con un recurso humano más identificado con el funcionamiento de la sucursal y adaptación con el personal.

- Realizar supervisiones periódicas, como medidas de control de las operaciones de la empresa, para garantizar su buen desempeño.

- Establecer métodos de reconocimiento por su buen desempeño, mediante incentivos.

- Brindar capacitaciones que le permitan desarrollar tanto su aspecto profesional como psicológico en relación a la atención del cliente.

Con la implementación de las propuestas mencionadas se disminuirá el tiempo de atención al cliente hasta en un 40%, ya que la duplicidad de muchos de los procesos se eliminará. Las transacciones se realizarán en 3.6 minutos, antes 6 minutos; los tiempos de espera se reducirán en igual porcentaje, tardarán en fila 2.56 minutos, antes 4.2 minutos. A su vez se logrará un trámite más limpio de errores. Los problemas serán resueltos en un tiempo promedio de 10 a 15 minutos, considerando la situación.

RECOMENDACIONES.

Se recomienda a la Gerencia de Caja Rural Nacional Sucursal Managua:

- Considerar los aspectos planteados en este documento, ya que han sido elaborados con fundamento técnicos, y en base a lo que los clientes y empleados consideran necesario que se les ofrezca. Al considerar la adopción de esta propuesta, Caja Rural Nacional estaría dando un paso adelante en el compromiso con la mejora continua, y con sus principios y valores.

- Realizar un estudio financiero de la propuesta presentada de acuerdo a la situación financiera de CARUNA, considerando los costos aquí presentados.

- Llevar a cabo estudios continuos acerca de las expectativas de los clientes, estudios de tiempo, etc., ya que el pensamiento de los clientes es cambiante al igual que sus necesidades, y lo que los clientes desean hoy, puede no parecerles agradable en el futuro.

- Tomar en cuenta a los empleados al momento de la planificación de estrategias, actividades y promociones de la empresa, ya que cada empleado es el cliente más importante que posee CARUNA.

- En el caso de la documentación, hay que hacer hincapié que por sí sola no va ser de ayuda, es el uso y práctica de lo establecido en ella lo que va lograr cambios reales en la empresa. Hay que explicar a los empleados que lo establecido en estos documentos, aunque no sea la forma en que han desarrollado sus funciones, les van a facilitar sus actividades y les va a dar más orden al funcionamiento de la empresa.

- La Junta Directiva de CARUNA considere cada cambio que se produce en el Sistema Financiero del país, y sin importar que no sea supervisado por el Banco Central de Nicaragua, acate en la medida de lo posible lo establecido por esta entidad, con el fin de proporcionar más seguridad al capital de sus clientes.

- Una vez implementado el Sistema de Gestión de la Calidad, se deben realizar auditorías para verificar el cumplimiento.

- La Junta Directiva de CARUNA se enfoque en la mejora continua.

BIBLIOGRAFÍA.

- Gutiérrez Pulido, Humberto (2005), "Calidad Total y Productividad", México: McGraw Hill Interamericana, segunda edición.

- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos; y Baptista, Pilar (2003), "Metodología de la Investigación", México: McGraw Hill Interamericana, tercera edición.

- Montgomery, Douglas y Runger, George (1996), "Probabilidad y Estadística Aplicadas a la Ingeniería", México: McGraw Hill Interamericana, segunda edición.

- Walpole, Ronald y Myers Raymond (1992). "Probabilidad y Estadística", México: McGraw Hill Interamericana, cuarta edición.

- Juran, Joseph y Gryna, Frank (2003). "Análisis y Planeación de la Calidad", México: McGraw Hill Interamericana, tercera edición.

- Harvey, Tomas y Gray, Janet (1997), "El valor de la calidad en los servicios bancarios", Limusa S.A, Grupo Noriega Editores.

- Tomas, Jaíme (1999), "Cómo analizan las entidades financieras a sus clientes", Barcelona: Ediciones Gestión 2000, primera edición.

- Fisher, L. y Navarro V. (1994). "Introducción a la Investigación de Mercado. México". Tercera Edición., Mc Graw Hill.

- http://www.google.com.gt/search?hl=es&q=CASA+DE+LA+CALIDAD&lr

- http://www.google.com.gt/search?hl=es&q=CALIDAD+EN+EL+SERVICIO&lr

ANEXOS.