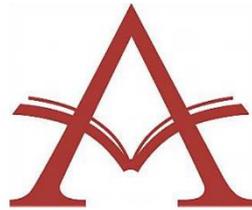


UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION Y
GESTION DE EMPRESAS



TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

**Propuesta de programa de capacitación laboral para
mejorar la atención al cliente de la entidad financiera
Mibanco, Agencia Gamarra 471-La Victoria, 2017**

PARA OPTAR EL TITULO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACION Y GESTION DE EMPRESAS

INTEGRANTES:

Terry Norris Trinidad Garcia

Deyvi Mario Reyes Saire

Paolo Augusto Jesus Fernández Castillo

ASESORA:

Dra. Verónica Cuchillo Paulo

LINEA DE INVESTIGACION: PLANES ESTRATEGICOS Y DESARROLLO
INSTITUCIONAL

LIMA, 2018

**Propuesta de programa de capacitación laboral para
mejorar la atención al cliente de la entidad financiera
Mibanco, Agencia Gamarra 471-La Victoria, 2017**

Presentado a la Facultad de Ciencias Empresariales- Escuela Profesional de Administración y Gestión de Empresas, para optar el Título de Administrador, en la Universidad Peruana de las Américas.

APROBADO POR:

MG. ALVARADO ROSILLO, MARIO AUGUSTO

Presidente

LIC. CERDAN FLORES, ROSA ELIZABETH

Secretario

MG. OLIVERA GUILLEN, EDWIN MIGUEL

Vocal

FECHA: 22/03/2018

Dedicatoria

A mi familia, que me dio todo su apoyo, asintiendo cada decisión y paso en este pequeño camino. La satisfacción brindada es recompensa de su encomiable labor como inventores de mi existir.

Terry Norris Trinidad García

A mis padres, hermanos, tíos y familiares, quienes me apoyaron en esta difícil lucha de seguir mejorando cada día. Me fue de mucha ayuda su apoyo incondicional para elaborar la presente investigación de trabajo.

Paolo Augusto Jesús Fernández Castillo

Dedico mi proyecto de investigación a mis padres, quienes siempre me alentaron, apoyaron y creyeron en mí para llegar a esta etapa de mi vida. Por sus consejos, comprensión y amor. A mis hermanas, por el aliento y ayuda que siempre me dieron para poder realizar este trabajo.

Deyvi Mario Reyes Saire

Agradecimientos

A Dios, por su infinito amor, por permitirnos llegar a estas instancias en nuestro aprendizaje.

A la Universidad Las Américas, por darnos la oportunidad de ser profesionales en las labores administrativas.

A nuestros profesores, quienes compartieron su conocimiento y fueron guías para poder seguir creciendo personal y profesionalmente, agradecemos el alcance de su experiencia y su guía en este camino corto.

A todas las personas que conocimos en la vida, que labran siempre un buen porvenir, por su ayuda, tanto familiares como amigos y profesores, que con su conocimiento y su motivación nos llevaron a realizar este trabajo de investigación.

Resumen

La investigación que lleva por título “Propuesta de programa de capacitación laboral para la mejorar de atención al cliente de la entidad financiera Mibanco, Agencia Gamarra 471-La Victoria, 2017” ha considerado como objetivo proponer un programa de capacitación laboral para mejorar la satisfacción en la atención al cliente de la entidad financiera Mibanco, Agencia Gamarra 471-La Victoria, 2017.

La investigación fue de diseño no experimental de tipo descriptivo, de enfoque Mixto. El programa es para el personal de la financiera, específicamente en el are de Operaciones, que cuenta con 9 colaboradores en la Agencia Gamarra 471-la Victoria 2017, a quienes se va a capacitar con el programa y así ver su desempeño laboral.

Se llegó a la conclusión que se propuso un programa de capacitación laboral para mejorar la satisfacción en la atención al cliente que estaría en el abordaje rápido del cliente, dirigir bien en la operación o venta que quisiera realizar, tareas bien definidas y el trabajo en equipo que ayudara al colaborador a ser más productivo.

Palabras clave: Capacitación, Atención al cliente, programa.

Abstract

The research entitled "Proposal of a job training program to improve customer service of the financial institution Mibanco, Gamarra Agency 471-La Victoria, 2017" has considered as an objective to propose a job training program to improve satisfaction in the customer service of the Mibanco financial institution, Agencia Gamarra 471-La Victoria, 2017.

The research was of a non-experimental design of a descriptive type, of a Mixed approach. The program is for the financial staff, specifically in the area of Operations, which has 9 employees in the Gamarra 471-la Victoria 2017 Agency, who will be trained with the program and thus see their work performance.

It was concluded that a job training program was proposed to improve satisfaction in customer service that would be in the quick approach of the client, direct well in the operation or sale that would like to perform, well defined tasks and teamwork that will help the collaborator to be more productive.

Keywords: Training, Customer Service, program.

Tabla de contenidos

Dedicatoria	iii
Agradecimientos	iv
Resumen	v
Abstract	vi
Tabla de contenidos	vii
Introducción	viii
1. Problema de la investigación	1
1.1 <i>Descripción de a realidad problemática</i>	1
1.2 <i>Planteamiento del problema</i>	2
1.2.1 Problema general	2
1.2.2 Problemas específicos	2
1.3 <i>Casuística</i>	3
2. Marco Teórico	5
2.1 <i>Antecedentes</i>	5
2.1.1 <i>Internacionales</i>	5
2.1.2 <i>Nacionales</i>	7
2.2 <i>Bases teóricas</i>	17
3. Alternativas de Solución	38
Conclusiones	
Recomendaciones	
Referencias	
Apéndice	

Introducción

Mibanco es una empresa con gran trayectoria que viene operando más de 34 años en Lima y en provincia. Esta empresa centraliza sus operaciones en la micro y pequeña empresa, segmento en el cual sufre una serie de dificultades llegando a ser un banco poco rentable, a consecuencia de los créditos que se otorgan a los clientes, sin realizar los estudios necesarios

a las personas solicitantes de los créditos, por lo que Mibanco en condición de quiebra fue adquirida por el grupo Credicorp en el año 2014. El mayor accionista de Mibanco es la Empresa Financiera Edyficar con 82%, Acción Investments In Microfinance con el 9%, Grupo Crédito con 5%, La Positiva Vida Seguros y Reaseguros con el 3%, Transacciones Especiales S.A. con el 0.1%, Transacciones Financieras S.A. con el 0.01%, y otros inversionistas con el 0.07%. En el 2016, la empresa es reconocida con el premio a la excelencia en micro-finanzas.

La empresa dentro de sus aspectos generales tiene como visión:

Ser el socio reconocido de los clientes de la micro y pequeña empresa, el principal promotor de la inclusión financiera del país y un referente a nivel mundial, convocado a un equipo de colaboradores talentosos y con un sentido de transparencia (Mibanco, 2017).

Asimismo, tiene como misión: “Transformar las vidas de nuestros clientes y colaboradores a través de la inclusión financiera impulsando el crecimiento del Perú” (Mibanco, 2017).

Mibanco, Agencia Gamarra 471, se divide en dos grandes áreas: (a) Negocios, con 48 colaboradores, que es el área que se encarga de captar nuevos clientes y colocar créditos

en el mercado; y (b) el área de operaciones, con nueve colaboradores (encontrándose en ventanilla cinco colaboradores encargados de la atención al cliente, cobros de préstamos y ventas de productos intangibles), plataforma (con dos colaboradores encargados de desembolsos de préstamos, brindar información al cliente de los productos ofrecidos por la entidad financiera) y una jefa de banco, encargada de supervisar el área de operaciones.

La razón fundamental para la realización de la investigación se debió a que Mibanco, a pesar de contar con personal eficaz, no brinda un servicio de calidad en el área de operaciones en cuanto a la atención al cliente, dado que no cuenta con herramientas ni con capacitaciones que puedan hacer que dicha atención sea la óptima; en consecuencia, no se obtienen los resultados esperados del personal que se viene desempeñando en el área.

Como investigadores y teniendo un panorama completo de la interacción del personal-cliente, se notan deficiencias de los colaboradores a causa de diferentes situaciones en las que no se ha tenido la mejor solución a las consultas y múltiples transacciones que se realizan cotidianamente como entidad financiera. Dentro de ella no existe un departamento que se encargue en capacitar y brindar a los colaboradores una extensa variedad de métodos y herramientas para la mejora continua, con orientación clara a la adecuada atención al cliente, lo que se refleja a la hora de brindar un servicio de calidad impactando en los indicadores de medición que mensualmente recibe esta área, enviada por la alta gerencia.

Los clientes, al realizar sus transacciones en la entidad financiera, muestran su disconformidad, las que se caracterizan por la rapidez de las operaciones rutinarias, es decir, al momento de realizar una transacción, el cliente tiende a desear recibir una atención rápida, lo que no es entendido por algunos de los colaboradores, debido a la

afluencia de la idiosincrasia de la zona y la premura que muestran los clientes en la atención. Otra situación que se muestra al momento de realizar la operación, es la falta de efectivo para la atención oportuna de los clientes que realizan retiros, pues la agencia maneja un monto estándar por ventanilla, de tal forma que una vez terminado el saldo en caja, se tiene que esperar un intervalo de tiempo para proceder a abastecerla nuevamente de efectivo, por lo cual no se puede atender a los clientes a un mismo ritmo, generando que se solicite a los clientes la espera de un tiempo prudencial, mientras se aguarda el ingreso del efectivo requerido o derivar al cliente a otra agencia próxima, situación que crea insatisfacción en el usuario del servicio por el tiempo adicional que le costará al cliente volver a la agencia o aproximarse a otra.

El sistema con el que se trabaja en la entidad financiera Mibanco se llama *Topaz* y no se ajusta a los requerimientos del colaborador para satisfacer las expectativas del cliente, propiciando que las transacciones simultáneas en el sistema sean interrumpidas continuamente, demandando mayor tiempo para la ejecución de las transacciones. Así también, los equipos con el cual cuenta la entidad financiera en mención, se encuentran desfasadas y con base de datos no actualizadas, por lo que en muchas oportunidades no contribuyen a la gestión de una transacción a satisfacción, sumándose además a la ausencia de equipos con los que no cuenta el banco, como una máquina contadora que pueda agilizar la atención al cliente.

Respecto a la atención del cliente, se presenta diferencia entre el área de negocios y el área de operaciones por las capacitaciones mensuales que recibe la primera en contraste con la segunda, pese a que es el área de operaciones la que se encuentra en interacción constante con el cliente, en procura de brindarle lo necesario para que se sienta satisfecho, lo que no se cumple eficazmente, por la falta de capacitación, afectando considerablemente

el rendimiento de los trabajadores y la percepción del cliente, la que se vuelve confusa debido a las interrogantes con que se queda al final de las transacciones.

Como hemos descrito líneas arriba, la atención al público es la razón fundamental de que la empresa obtenga mayor rendimiento y rentabilidad, a fin de ser vista de la mejor manera en todo el Perú, manteniendo con firmeza la ayuda brindada a la micro y pequeña empresa para su crecimiento mediante los diferentes productos que se brinda.

Esta investigación nos permite conocer las variables programa de capacitación y atención al cliente, por cuyo alcance teórico es posible garantizar un buen resultado en la aplicación correcta de los métodos de la propuesta que ello implica, lo que es beneficioso tanto para la financiera Mibanco como también para otras entidades bancarias con la misma problemática.

Por todo lo expuesto anteriormente, la presente investigación se encuentra constituida por tres capítulos:

El Capítulo I cuenta con los siguientes aspectos: Planteamiento del problema, en el que se da a conocer la realidad del entorno relacionada a la entidad financiera y la formulación del problema, así como la casuística.

El Capítulo II cuenta con los antecedentes de la investigación, bases teóricas, continuando con la variable independiente capacitación laboral, la variable dependiente atención al cliente, y finalmente con el programa de capacitación.

En el capítulo III se presentan las alternativas de solución continuando con el diagnóstico actual de la entidad financiera y las alternativas de mejora que se proponen.

Finalmente, se formulan las recomendaciones, conclusiones, bibliografías, referencias y anexos correspondientes a la investigación.

1. Problema de la investigación

1.1 Descripción de a realidad problemática

La capacitación laboral, en el contexto financiero que aborda esta investigación, se resume en la búsqueda de mejora de los indicadores en la atención al cliente, poniendo la ciencia y la tecnología a su servicio. Con tal fin, es necesaria la elaboración de un plan de capacitación de personal en la entidad financiera Mibanco, con características particulares conforme a lo que los clientes requieren en términos de cortesía, amabilidad, eficiencia y eficacia, ofertadas a ellos cuando van a realizar una operación en ventanilla.

En las últimas décadas, la capacitación se ha orientado hacia la labor operacional del colaborador, es decir, a saber manejar el sistema, así como el manejo de productos que ellos van a ofrecer al público, por lo que no se centraba en cómo tratar a la persona durante la atención prestada, además del tiempo de espera implícito en el proceso, puesto que la organización sólo pensaba en concluir de la mejor manera a fin de mes, sin la consideración de tales aspectos.

Para construir un plan de capacitación es necesario conocer al personal que trabaja en esta entidad financiera, pues la manera cómo se desenvuelven con el cliente es fundamental para elaborar un plan de capacitación, presentándose muchos factores negativos que influyen en una interacción entre el colaborador-cliente, como, por ejemplo, el estrés, la ansiedad y el agotamiento del colaborador, que generan efectos que se expresan en el malestar del cliente al momento de realizar su transacción.

Una vez que se conoce al personal es necesario adecuarlo a una infraestructura donde se pueda desenvolver de manera óptima, de tal forma que, además de la capacitación, un factor positivo importante es la tecnología con la que se va a trabajar, es decir, sí se cuenta a nivel de hardware con computadoras, impresoras, contador de billetes,

y a nivel software con sistema operativo, integral y el programa de capacitación al cliente.

La empresa Mibanco, hoy en día, al no ofrecer a sus colaboradores constante capacitación en el área de operaciones, realiza tareas que no son las que están estipuladas en las funciones que tiene la financiera, a lo que se tiene que adicionar una falta de conocimiento en las operaciones financieras no rutinarias, aspecto que entorpece y genera mayor tiempo de atención a los clientes, así también, el poco adiestramiento en los colaboradores dificulta el proceso de atención de cliente.

Gracias a la medición de indicadores que se informa a la agencia, es posible conocer que Mibanco no cuenta con una atención óptima, pues en los últimos reportes alcanzados acerca de la calificación en cuanto a la atención al cliente se encuentra por debajo de la esperada, esto a raíz de la calificación que los clientes dan hacia la atención que recibe por parte de los colaboradores de la entidad.

1.2 Planteamiento del problema

1.2.1 Problema general

¿De qué manera una propuesta de capacitación laboral mejora la atención al cliente de la entidad financiera Mibanco, Agencia Gamarra 471-La Victoria, 2017?

1.2.2 Problemas específicos

¿Cuáles son los procesos que muestra el programa de capacitación para mejorar la atención al cliente en le entidad financiera Mibanco, Agencia Gamarra 471-La Victoria, 2017?

¿Cuáles son las teorías para mejorar la atención al cliente en la entidad financiera Mibanco, Agencia Gamarra 471-La Victoria, 2017?

¿Cómo elaborar una propuesta de programa de capacitación que oriente a mejorar la atención al cliente en la entidad financiera Mibanco, Agencia Gamarra 471-La Victoria, 2017?

Objetivo general

Proponer un programa de capacitación laboral para mejorar la atención al cliente de la entidad financiera Mibanco, Agencia Gamarra 471-La Victoria, 2017.

Objetivos específicos

Identificar los procesos de capacitación laboral para mejorar la atención al cliente en la entidad financiera Mibanco, Agencia Gamarra 471-La Victoria, 2017.

Analizar las teorías sobre la atención al cliente en la entidad financiera Mibanco, Agencia Gamarra 471-La Victoria, 2017.

Elaborar un programa de capacitación laboral que incluya actividades de atención al cliente para la entidad financiera Mibanco, Agencia Gamarra 471-La Victoria, 2017.

1.3 Casuística

La empresa Mibanco, hoy en día, no realiza de manera constante capacitaciones al área de operaciones, lo que viene a reflejarse en los indicadores de satisfacción de cliente, pues 70% es el resultado reportado a la agencia trimestralmente, siendo materia de investigación, debido a condiciones que se detallan a continuación: Las tareas realizadas

por los colaboradores, actualmente, no son las que están estipuladas en las funciones que tiene la financiera. Adicionalmente a ello, se muestra una falta de conocimiento en las operaciones financieras no rutinarias, entorpeciendo la atención a los clientes con mayor asignación de tiempo al deseado, además, existe poco adiestramiento en los colaboradores que no favorecen el proceso de atención de cliente, por todo lo cual se hace necesario contar con un programa que estipule las actividades de fortalecimiento de capacidades del personal de la financiera y que repercuta en la atención al cliente, de tal manera que la agencia tome un buen camino hacia las buenas prácticas.

Hoy en día, la capacitación brindada al área de operaciones se realiza por dos conductos distintos, el primero incluye a la jefa de banca quien es llamada a la oficina central para recibir una charla informativa, a manera de capacitación, para la sede en mención, con temas referentes a la atención al cliente y nuevos productos lanzados por el banco, posterior a lo cual, ella alcanza los conocimientos adquiridos a través de reuniones realizadas al cierre de agencia, lo que se realiza una vez al mes. La otra vía de capacitación recibida, es mediante los correos electrónicos que son manejados por cada colaborador para la transmisión de los datos y archivos gracias a la interconexión pudiéndose por este medio alcanzar información sobre los nuevos productos lanzados y el control de evaluaciones para observar el rendimiento de los colaboradores en referencia a los temas tratados.

En ese sentido, Martínez (2012) resalta que en las entidades financieras de la Mansilla, se ve reflejada la falta de comunicación entre los colaboradores. Es por ello que se aplicó una encuesta que mostró la calidad de servicio que brindan los bancos, apreciándose además la percepción de los clientes que frecuentan la entidad bancaria por debajo de lo esperado por la financiera, siendo necesario que se apliquen alternativas de

mejora de la percepción para equilibrar la relación cliente-colaborador. La motivación se considera factor clave para la generación de buen ambiente en cualquier entidad, logrando como consecuencia la mejora en el servicio en las entidades financieras. Para ello el gerente tiene que motivar a los colaboradores a través de bonos económicos para incrementar la satisfacción del colaborador y realizar una buena atención al cliente; por lo tanto, la motivación es un aspecto importante en la mejora en una entidad financiera.

2. Marco Teórico

2.1 Antecedentes

2.1.1 Internacionales

Ortiz (2015) en la investigación *Propuesta de mejora del servicio al cliente en las entidades financieras*, para acceder al grado de Licenciatura en Administración, en la Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia. Plantea por objetivo formular una alternativa de mejora en el servicio al usuario en Bancolombia S.A., Buenavista. La metodología que usó fue cualitativa recogiendo datos por medio de encuestas y entrevistas con el fin de definir las estrategias que viene utilizando la entidad financiera. A la vez se utilizó la técnica cuantitativa permitiendo calcular cómo se encuentra cada estrategia a fin de establecer planes de acción para los diferentes casos que se presentan. La población fue de 1420 personas y se tomó una muestra de 90 personas. Concluye que, a través de la investigación elaborada se pudo hacer entender que brindar un adecuado servicio impacta en la satisfacción del cliente. Se constató, además, la importancia que tiene el servicio al cliente en las entidades financieras dándole competitividad y una marcada diferencia a costa de sus competidores.

López (2014) en la tesis denominada *Diagnóstico de necesidades de capacitación en agencias bancarias de la ciudad de Huehuetenango*, para obtener la Licenciatura en Administración de empresas en la Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Planteó como objetivo determinar mediante un diagnóstico las necesidades de capacitaciones en agencias bancarias de la ciudad de Huehuetenango. La metodología que siguió fue cualitativo, utilizando como instrumentos: cuestionario para colaboradores y Focus Group. La población se dividió en cuatro agencias en el cual se encuestó un total de 29 personas. Concluyó que las agencias bancarias sujetas a estudio, a través de DNC (diagnóstico de necesidades de capacitación) se determinaron que las mayores carencias de capacitación en RR.HH, en orden de importancia, son: formación en productos y servicios al cliente, servicio al cliente, fortalecimiento en técnicas de venta, uso y utilización del sistema y relaciones interpersonales; los cuales debilitan el cumplimiento de metas y objetivos e inciden en la pérdida de clientes y usuarios.

Martínez (2012) en la tesis titulada *Servicio al cliente en las agencias bancarias de la mesilla, Huehuetenango*, para obtener la Licenciatura de administración de empresas en la Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Planteó el objetivo de ver las buenas prácticas del servicio a los usuarios en la financiera, Huehuetenango en Guatemala. La metodología que siguió fue cuantitativa, de nivel descriptiva a través de cuestionarios simples, específicamente al gerente con 11 preguntas entre abiertas y cerradas, seguido de los trabajadores con 7 preguntas y a los clientes de distintas agencias bancarias con un total de 13 preguntas entre opción múltiple y cerrada, contando con una población total de 199 personas entre personal que labora y los usuarios, 4 gerentes, 17 colaboradores, 178

clientes distribuidos en 4 agencias bancarias. Concluyó que el servicio de las agencias bancarias fue regular, además refleja que aun los gerentes de dichas agencias no le dan la importancia que deben al servicio al cliente. Manejando el instrumento de investigación, se llegó a conocer el periodo que el usuario espera en las agencias, que va desde 10 minutos a 15 minutos, reflejando demasiado tiempo para ser atendidos en realizar sus transacciones, además de la falta de comunicación entre usuario, empleado y gerentes de las agencias. Otro aspecto a resaltar fue el trato que se dispone al usuario, no mostrándose la adecuada atención a brindar al cliente.

2.1.2 Nacionales

Tuesta (2017) denominó a su trabajo de investigación *La mejora de la atención al cliente en el banco de la nación agencia Huamachuco* para optar el Título Profesional en Administración y Finanzas, en la Universidad Autónoma de Chíncha, Ica, Perú. Presentó el objetivo de buscar la disminución de quejas y reclamos a través de módulos de atención al cliente. Utilizó encuestas aplicadas a 385 personas. Concluyó que el tiempo, como parte fundamental para la buena atención al cliente, debe facilitar la atención, siendo necesario conocer el tiempo que necesita el trabajador para atender al cliente, de acuerdo al servicio por el que viene al banco, a fin de que el usuario o cliente esté complacido con su estancia en el banco. De igual manera, diversificar la atención al cliente de acuerdo al servicio, operación, retiro de dinero, obliga que los colaboradores tengan definidas claramente las funciones y el mecanismo con el cual realizará la atención requerida, de tal forma que proceden las consultas, atenciones, retiros u operaciones en el menor tiempo posible; lo que contribuye a reducir notoriamente la molestia de los clientes. Con el sistema del

módulo de atención al cliente, se dispone de dos personas para facilitar la información requerida por éste, pudiéndose observar menor tiempo en comparación con el servicio meses atrás. Ello sirve de ejemplo en la reducción de reclamos y quejas recibidas frecuentemente por la demora en la atención de los clientes. En ese sentido, el colaborador que está encargado en la admisión de las personas, debe encontrarse bien capacitado, no sólo para dirigir y brindar información, sino ante un eventual problema, resolver coherentemente el mismo con una adecuada reacción.

Liza y Soriano (2016) en la tesis denominada *Calidad de servicios y satisfacción del cliente en una entidad bancaria de Trujillo* para acceder al grado de Maestría de Administración de Empresas en la Universidad Privada del Norte, planteó que para lograr los objetivos de esta tesis aplicaron el modelo Servqual, como metodología para saber las percepciones de los clientes sobre la calidad del servicio recibido. La población estuvo constituida por los clientes registrados en la base de datos de la entidad bancaria en la ciudad de Trujillo, registrando una población de 19,065 clientes correspondientes a siete agencias, de las cuales fueron encuestados 406 clientes en base a sus percepciones y expectativas. El instrumento utilizado incluyó dos cuestionarios, una para la percepción (al momento de ingresar al banco y otro para las expectativas (al salir el cliente del banco), ambos siguiendo el esquema planteado por Servqual. Finalmente, se concluyó habiéndose determinado que la calidad de servicio impacta positivamente en la satisfacción del cliente; sin embargo, para el caso de percepción de los clientes y para el caso de las expectativas hacia un mejor servicio, según el modelo obtenido y analizando la satisfacción general, se logró observar que la satisfacción en la entidad económica es baja en todas las agencias, mostrando diferencias significativas entre lo positivo y lo esperado.

Quiñonez, Apaza y Hume (2016) presentó la tesis nominada *Propuesta de mejora en calidad de servicio de atención al cliente del Casino Palacio Royal, Tacna-2016* para la obtención del Título Profesional Técnico en Administración de Negocios Internacionales, en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado John Von Neumann-Tacna Perú, de acuerdo al objetivo de mejorar la calidad de servicio de atención al cliente del Casino Royal- Tacna-2016, para lo cual utilizó encuestas aplicadas a 341 personas para el levantamiento de información. Concluyeron que el Palacio Royal no cuenta con instrumentos que generen la satisfacción del cliente y que hay una falta de información respecto a los múltiples beneficios para la organización, asimismo se observó un crecimiento lento del establecimiento y poco ingreso percibido. Las falencias que definen la baja calidad de atención al cliente son tomados del método Servqual, mostrando diversas extensiones para el Palacio Casino Royal en cuanto a múltiples deficiencias como, por ejemplo, la capacidad de reaccionar rápido ante un eventual problema, se debe plantear y ejecutar planes de mejora para que el establecimiento cambie, esto a un plazo no lejano, lo que podrá notarse en una buena imagen empresarial y mejor atención a los clientes del establecimiento. Se sugirió por ello vigilancia constante a fin de obtener los resultados esperados en plazos establecidos, concretamente ver la eficacia y eficiencia de los trabajadores sobre los cambios a darse paulatinamente; de tal forma que la plana dirigencial tendrá que tomar las decisiones correspondientes para la mejora laboral e institucional. Entre las soluciones, se consideraron la adquisición de máquinas y la renovación de los muebles, esto con el afán de que los clientes se sientan cómodos y su estancia dentro del establecimiento sea de su agrado, rehabilitando la parte tangible que es uno de los puntos flacos de la empresa. Además, la puesta a disposición de un manual para

los trabajadores, en la que se señala cómo atender de manera eficiente a los clientes desde el ingreso, estancia y salida del establecimiento, mejorando la atención que se viene brindando. Las capacitaciones serán mensuales, esto con el fin de fortalecer la parte de la capacidad de la persona con los eventuales problemas que se suscitan en la empresa, junto a incentivos por parte de la plana administrativa. El control permitirá medir la eficacia de los trabajadores en relación a la Atención al cliente y se efectuarán evaluaciones, encuestas que mostrarán las mejoras que se vayan dando en el servicio de atención al cliente en el establecimiento.

Ramírez (2016) en la tesis denominada *Programa de calidad de atención para mejorar la satisfacción de los clientes usuarios de tarjeta de crédito del Banco Falabella-Trujillo 2014* para acceder al grado de Maestría en Ciencias Económicas mención en Gerencia de Sistemas de Información de Negocios en la Universidad Nacional de Trujillo, Perú, planteó una propuesta para la mejora de la satisfacción de clientes que utilizan tarjetas de crédito, contando con una muestra de 194 clientes que utilizan la tarjeta, utilizando el método descriptivo y comparativo y el instrumento fue un cuestionario, concluyéndose lo siguiente: Poniendo en marcha el programa de mejora en la atención para la satisfacción del cliente de los usuarios que utilizan tarjeta de crédito en el Banco Falabella, se descubrió que hubo un incremento en la confiabilidad del 73%, en responsabilidad y capacidad de respuesta del personal se halló un 91%, en seguridad se encontró el 75% lo que hace seguro el momento en que el usuario visita las instalaciones para realizar sus operaciones; la empatía se acrecentó en 73%, generado por los trabajadores ante una buena disposición del usuario- trabajador, y en la parte tangible se

mejoró en un 60%. La puesta en marcha del programa de calidad en la atención incidió positivamente en la satisfacción del cliente de la tarjeta de crédito del Banco Falabella. Fidelizar al cliente es una de los aspectos fundamentales que se debe tomar en cuenta, allí donde se está incrementando los resultados que pone de manifiesto un clima de confiabilidad, honestidad y amabilidad, sintiéndose el cliente parte de la financiera. La innovación es uno de los puntos en donde se tiene que mejorar e implementar a la financiera con instrumentos, lo que permitirá una mayor facilidad para estar acorde con la nueva era de la tecnología e información, con enfoque en el cliente y en la mejora de la financiera. La manera en cómo damos el servicio al cliente hablará mucho de la financiera u organización, para lo cual el cliente solicita cualquier información de tarjeta, pago y demás operaciones, destacándose el papel del trabajador al atenderle con toda la deferencia e información que le ayude a resolver su problema. De acuerdo con lo descrito, capacitar al personal es cada vez una necesidad, porque ante un clima de trabajo bajo presión muy alta, como es exigido en algunas financieras, colapsa y no tienen la autosuficiencia necesaria, por lo cual es necesario estar capacitando a los trabajadores con frecuencia a fin de tener un buen desempeño.

Vicente (2016) en la tesis denominada *Propuesta de un protocolo de atención al cliente para mejorar la calidad de servicio en el área de venta y postventa de América Móvil S.A.C, sede mall aventura plaza Trujillo* para optar el Título Profesional en Administración, de la Universidad Nacional de Trujillo, Perú, con el objetivo del desarrollo de habilidades para la atención al cliente, mediante un programa dirigido a los colaboradores, aplicándose para ese fin una encuesta con una muestra de 335 clientes. Concluyó lo siguiente: El cliente que es el mayor beneficiado percibe de muy buena forma

el servicio de atención al cliente, resaltando algunos aspectos de mejoría en comparación con meses anteriores, así como la empatía, resaltando la necesaria reciprocidad y apertura con el cliente, tratándolo bien, resolviendo sus dudas, esto conjuntamente con la seguridad que también se incrementó, logrando que el cliente/usuario se encuentre mejor y con confianza para realizar las actividades cotidianas en América Móvil SAC. Por otra parte, la fiabilidad y la capacidad de respuesta mostraron una puntuación baja, para ello se debe dar priorización y una mejor asesoría al cliente al recurrir a las instalaciones de la empresa; como también muestra el interés que se tiene por los clientes, denotando así satisfacción del usuario en la recepción de la atención. Respecto a la capacidad de respuesta de los trabajadores, frente a los problemas tiene que ver una significativa mejora porque una situación adversa se presenta en cualquier momento, y el trabajador tiene que estar preparado para afrontarlo a la prontitud y solucionarlo. Implementar y mantener el protocolo de atención al cliente es necesario, por lo cual se requiere una adecuada capacitación a los trabajadores de la empresa, contando con una plana de profesionales para una buena explicación y exposición del protocolo o programa. Todos los cambios mencionados tienen que estar enmarcados en un manual de procedimientos y que debe estar al alcance de los trabajadores de América Móvil SAC.

Quiliche (2016) con la tesis denominada *Propuesta de un diseño de mejora del proceso de atención de clientes para mejorar la calidad del servicio de una entidad Bancaria Cajamarca 2016*, para acceder al Grado de Licenciado en Ingeniería Industrial, de la Universidad Peruana del Norte- Cajamarca, Perú; contó por objetivo diseñar la mejora del proceso de atención a clientes para mejorar la calidad de servicio, con una muestra de 87 clientes. Concluyó que gracias a las herramientas aplicadas, la percepción de

los clientes está mejorando, mostrándose en la calidad de respuesta que reciben los clientes pues éstos las califican de satisfactorias. Entre las acciones, se ha capacitado a los trabajadores para que se elimine la inexperiencia en la empresa, reforzando con ella la confiabilidad del usuario para con la financiera en Cajamarca. Se analizó la situación actual del área de plataforma de la financiera identificándose las causas que hacen que la atención al cliente no sea eficiente, evidentes en los indicadores de calidad que se muestran por debajo de lo esperado. Los clientes están insatisfechos por la demora en la espera de la respuesta y el personal no cuenta con instrumentos que les permita solucionar el problema. Por otro lado, el trabajador recién contratado, por su ingreso reciente, comete errores en los procesos o simplemente tiende a demorarse, esto eventualmente por la inexperiencia, no concreta operaciones o dudas, cosa que no le permita avanzar y dar una buena atención. El motivo esencial por el cual los indicadores están por debajo se debe a los colaboradores novatos que no conocen bien la tarea a realizar o simplemente se demoran en dar la atención al cliente. Otra deficiencia encontrada es que el colaborador generalmente no es empático, por consiguiente trae dificultades en el momento del trato hacia el cliente. Se planteó un diseño de proceso para la atención al cliente enfocado en la capacitación del personal, orientado a reducir el tiempo de respuesta, como también la buena atención del cliente, permitiendo así que no sólo se obtenga buenos indicadores de calidad si no del mejoramiento de la empresa.

Sanjinez y Llontop (2015) denominó a su tesis *Propuesta de mejora en el servicio de atención al cliente de la Institución Educativa Privada Innova School's sede Tacna- 2015*, para optar el Título de Técnico en Administración de Negocios Internacionales por el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado John Von

Neumann Tacna Perú; el cual planteó el objetivo de realizar una propuesta de mejora de atención al cliente. Utilizó como instrumentos las encuestas y realizó un tipo de investigación observacional. Concluyó que la interacción diaria de los padres de familia con todo el personal de la institución educativa privada Innova Schools Sede Tacna hace necesaria una propuesta de mejora, cuya realización fortalecerá el vínculo que la institución tiene con los padres de familia que vienen hacer los clientes usuarios, por lo que fidelizarlos es hacer el ambiente ameno, así como procurar una reacción inmediata ante una dificultad. La encuesta que se realizó a los padres de la institución educativa privada no fue la más alentadora con el resultado de 69%, notándose el punto débil de la institución, que no sabe cómo potenciar y capacitar a su personal por lo que no conceden significancia a la atención del cliente. Por tal razón, se requirió capacitar al personal desde la forma cómo tratar con los padres hasta despedirlos. El clima laboral tuvo un 67% de percepción, por lo que se considera cuenta con un clima ameno, promoviendo a que manifiesten todo grado de gestualidad o tener una especial empatía, porque en una institución, se trata con niños, jóvenes y padres, así que guardar la compostura y ser razonadamente coherente es lo esencial. El objetivo de cumplir con las mejoras en la atención hace necesario estar en constante interacción con personas de diferentes edades y es indispensable tener el trato amable, fiable, que demuestre que los clientes, en este caso los padres, están muy identificados con la institución. Con la implementación de la propuesta de mejoramiento en la institución educativa privada, se promoverá un clima totalmente diferente de buena disposición del personal para con sus clientes, pues ellos son la razón de ser de la institución.

Martínez (2014) con la tesis denominada *Calidad de atención al cliente en las agencias de Chiclayo para una entidad de Micro Finanzas*, para optar el Título Profesional en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo-Chiclayo, Perú; planteó el objetivo de evaluar la calidad de atención al cliente. La metodología que se empleó de acuerdo al problema en mención son las encuestas, para ello se hizo una muestra de 41 personas, además se hizo la filtración de clientes ocultos para consultas, simulaciones de atenciones y operaciones en las distintas sedes de Chiclayo, todo con la finalidad de evaluar las variables de calidad de atención al cliente en estas entidades visitadas. Otras variables fueron el ambiente, solución de consulta, en las sedes Balta principal, Real Plaza Moshoqueque. Concluyó que efectivamente, después del análisis de encuestas y los clientes ocultos visitados a las entidades de Chiclayo, es posible decir que los trabajadores tienen bajo conocimiento de los productos de sus entidades bancarias y, si cuentan con la información, no lo saben con la certeza y no resuelven las exigencias del cliente. La productividad de los trabajadores de estas entidades bancarias son bajas, no logrando enganchar operaciones en las consultas y transacciones por lo que no se llegan a ejecutar. El contacto con el cliente para las transacciones, al inicio y durante la actividad no existe; lo mismo con el contacto visual, una pequeña sonrisa, al margen de que conversen no existe una reacción por parte del funcionario de banca, lo que no le genera al cliente una buena percepción. En Moshoqueque es baja la percepción respecto al contacto con el cliente, afirmándose que es una de las entidades bancarias más deficientes, porque los trabajadores no perciben las deficiencias mismas por el hecho que los clientes no reclaman o hacen llegar una protesta hacia ellos, creando incertidumbre y restándole competitividad con las otras financieras, con la correspondiente pérdida de clientes, que en lugar de

fidelizarlos se les espanta. Por otro lado, con las dos modalidades de cliente oculto o encuesta, se presentan cambios en la atención por día ya que las situaciones son diversas, por ello se aclara que hay días donde la atención es buena, en otros es mala, además en la misma agencia y en los mismos horarios, el cual solo depende de la capacidad que tenga el funcionario de banca y no del propio cliente. Es por ello que se debería tener un protocolo de atención al cliente bien detallado, de modo que a los trabajadores les demande poder tener una interacción eficiente con el cliente, además de políticas claras en el área de ventas caracterizada por la mucha desinformación sobre las operaciones.

Pintado y Rodríguez (2014) en la tesis *Propuesta de mejora en el servicio de atención al cliente en la empresa de servicios Chan Chan s.a. en la ciudad de Trujillo, Perú*, que optó por la búsqueda de mejorar el servicio para el cliente. Llegó a las siguientes conclusiones: De acuerdo con la situación actual de la empresa, las necesidades de mejora se encuentran en los procesos de recojo, envíos, distribución y almacenaje de mercadería. Asimismo, un porcentaje considerable de clientes manifiesta que no existe tecnología que apoye a la calidad del servicio de atención al cliente. En cuanto a la determinación de los factores que influyen en el servicio de atención al cliente se pudieron identificar los siguientes: falta de conocimiento de las buenas prácticas de la logística por parte de los colaboradores, diseños incorrectos de los procesos de atención al cliente, facturación realizadas aún con máquinas de escribir, mala distribución del espacio de almacenaje y tránsito vehicular, deficiente atención con el cliente corporativo, mala atención telefónica y, por último, desorden para atender los pedidos. La propuesta de mejora realizada por los autores persiguió como objetivo mejorar los tiempos de espera en horas críticas, potenciar las capacidades y habilidades del personal de atención al cliente. Por ello, se recomendó evitar saltar algún punto de la propuesta debiendo ser ejecutada

completamente, a fin de no incurrir en diversas fallas en la generación de a calidad de atención al cliente, por lo que capacitando al personal de manera constante, es posible mejorar y crecer como persona generando una empatía adecuada en la empresa. El seguimiento oportuno para el cumplimiento de las actividades propuestas debe contar con una manera rápida de poder hacer bien el trabajo y mejorar día a día y, si en ello resalta alguna dificultad, alcanzarles lo necesario para orientar al buen desempeño de éste.

2.2 Bases teóricas

Capacitación laboral

Conceptos de capacitación laboral

Rodríguez (2007) afirmó que la capacitación eficaz se relaciona con el logro de objetivos predeterminados por la organización. Se dispone el desempeño que ayude a la organización a la ayuda y cumplimiento de los objetivos, por ello se necesita la capacitación a los integrantes de la organización, con instrumentos que facilitarán las actividades con esta orientación.

Hoy en día, la capacitación cumple un rol muy importante en las organizaciones debido a que esto impacta hacia las necesidades que se presentan en la organización y, al mismo tiempo, satisface las carencias y prevé las necesidades que se puedan presentar en un futuro respecto a la preparación y destrezas de los colaboradores, para poder obtener el mayor nivel de productividad de los colaboradores, esto se pone en manifiesto al existir una organización más ordenada con prospectiva al objetivo de la organizaciones, asimismo, se van dando pasos hacia la mejora no solo de la percepción del cliente, si no interiormente por que resalta un clima adecuado para trabajar.

Según Frigo (2016), la capacitación es un desarrollo personal, que se logra con disciplina y constancia, que se realiza a toda la organización, potenciando las habilidades de los colaboradores a corto, mediano o largo plazo (p. 1).

La capacitación es un factor muy importante hoy en día para las organizaciones, ya que juega un papel muy importante a través de la cual daremos a conocer a nuestra organización, marca o producto, desde el nivel más alto hasta el nivel más bajo, con colaboradores que deben de contar con las destrezas, los conocimientos y la actitud en todos ellos, como medio de proceso de crecimiento y poder afrontar los procesos de cambio y adaptación a las nuevas situaciones que se puedan presentar, siendo necesario brindar a los colaboradores una educación formal que pueda ayudar a los integrantes y organización a crecer profesional y personal mente.

Según Wayne, Robert, Sánchez Carrión y Contreras Villa (2005), se afirma que anteriormente no se veía como una ventaja el capacitar a los trabajadores, por el contrario, se veía como un renglón más dentro de los gastos; en la actualidad, esto ha dado un giro viéndose ahora como una forma de inversión. Mantener a los trabajadores capacitados y en un constante desarrollo es el propósito de toda empresa para así lograr un progreso en el desempeño de los trabajadores y, por consiguiente, de la empresa.

El recurso más valioso de las organizaciones son los trabajadores, puesto que ellos realizan el trabajo para que la compañía pueda salir adelante, pese a que la capacitación se viese tiempo atrás como un gasto para las organizaciones puesto que ella misma demandaba la ausencia del personal, el pago de tutores que impartan los conocimientos y el pago de horas no laboradas. Actualmente, sin embargo, vista ya como una inversión, no solo consiste en tener personas trabajando, también hay que tener un adecuado

entrenamiento para que éstos puedan desarrollarse de la forma correcta, para esto se busca mejorar sus habilidades y conseguir el máximo rendimiento.

Características de la Capacitación

Dentro de algunas características de la capacitación se encuentran la inducción, el entrenamiento, formación básica y desarrollo de jefes. A los nuevos colaboradores de la organización se tiene que otorgar toda la información necesaria para que el personal novel tenga el conocimiento de la manera como está orientada la organización, para que todo esté de manera ordenada y sincronizada con los demás colaboradores, siendo deber del departamento de RR.HH. brindar un manual entregada a todos los colaboradores. Una vez brindada la información al personal, se pone en práctica en todas las operaciones, generalmente se da en los mismos puestos de labor, esto se hace más imprescindible cuando hay procedimientos nuevos o cuando no se realiza una tarea adecuadamente. Las formaciones en la organización están a cargo de un profesional que cuenta con los conocimientos suficientes y que esté al día en estos puestos, esto para tratar con los más noveles de la organización quienes depararán al futuro un éxito o fracaso en la organización. Por último, existe un conocimiento más complicado que es de tratar con los jefes los cuales son para la buena toma de decisiones, para administrar adecuadamente el tiempo, etc.

La capacitación corporativa tiene varias características para ser reconocida como tal

y para cumplir con su finalidad. Los avances en la obtención de habilidades y competencias se deben al buen diseño de un programa de capacitación y en detalle a los cursos ofrecidos y la calidad de los mismos. Con el paso del tiempo y los avances en los negocios y tecnológicos, la concepción y el diseño de la capacitación en las organizaciones van evolucionando (Gómez, 2013).

Tipos de capacitación

Por su finalidad

Capacitación formal: Es el seguimiento del programa de capacitación, paso a paso, con funciones específicas que seguir, que puede durar una semana o un mes, de acuerdo a la exigencia de la capacitación.

Capacitación informal: Esta capacitación es del día a día, se da de manera espontánea y no tiene que seguir un programa específico, por lo cual, cualquier persona con experiencia en una materia puede hacer las veces de capacitador y capacitar a su personal en las labores que no requieran un cambio radical de sus conceptos.

Por su naturaleza:

Capacitación de orientación: Esta capacitación es para los nuevos trabajadores que ingresan a la empresa, generalmente son los que tienen poca o nula experiencia.

Capacitación vestibular: Esta capacitación es utilizada en el campo de trabajo, a través de simulaciones que brinda la percepción de cómo se está dando la atención.

Capitación de supervisores: Esta capacitación solo es para colaboradores, debido a que tiene diferentes funciones, tales como la supervisión, manejo de un sistema más complejo, control, etc.

Por su nivel ocupacional

Esta capacitación es debido a la labor que realiza cada persona, por lo cual las funciones que ellos realizan será diferentes una de otra, como son: Capacitación de operarios, capacitación de obreros calificados, capacitación de supervisores, capacitación de gerentes. Este es un claro ejemplo en construcción, cada trabajador tiene una función específica, por lo que cada capacitación será diferente.

En la actualidad, las empresas se enfocan en realizar capacitaciones de manera informal, realizando una inducción rápida de la labor a realizar, las organizaciones eligen esta finalidad debido a que es menos costosa y laboriosa de realizar. La desventaja de este programa de capacitación radica en que es rotativa, debido a que los colaboradores no cuentan con los mismos conocimientos y experiencia, por lo que se optará rotar al personal y encontrar al que más se adecue para el trabajo realizado (Galván 2011).

Debido al grado académico que uno tenga, será mucho más fácil capacitar al personal, debido al conocimiento y experiencia que se tenga, siendo de menor riesgo

capacitar personal que acabaron su carrera, en contraposición a contratar personal que aun continua en los primeros ciclos, esto es gracias a la competencia y demanda de trabajo en el país. Las empresas se dan el lujo de escoger jóvenes que recién empiezan una carrera para trabajos operativos y de menor utilización de conocimiento pues la remuneración será menor. Algunas empresas prefieren invertir en su personal capacitándolos para así evitar rotar personal; sin embargo, es menos costoso y laborioso traer a alguien con experiencia que capacitar, además de que es mucho más rápido conseguir resultados en los plazos que las organizaciones se han propuesto (Servir, 2017).

Importancia de la Capacitación

En toda empresa, antes de realizar una capacitación, se pone a prueba al personal, ya sea física como psicológicamente, según las características del puesto de trabajo, esto es fundamental debido que permite demostrar su desempeño y así descartar un fuerte capacitación ninguna persona es igual, por lo que hay que ver quien necesita capacitar y quien no necesita debido a la experiencia que este tiene (Encina, 2006).

La capacitación de la mano de obra con cultura organizacional es fundamental en toda empresa, más si se emplea un programa de capacitación, pero debe de haber un apoyo por parte de la alta gerencia, inclusive los de la alta gerencia deben de dar el primer paso para que el resto de su personal los siga, dando el ejemplo, gracias a que muchos programas integran al jefe del área en el proceso, este error ha ido desapareciendo, inclusive el jefe del área recibe primero la capacitación y luego ayuda a capacitar al personal de turno (Aguilar, 2004).

Todas las personas cuando entran a una empresa, tienen determinado conocimiento, tienen un determinado rendimiento, la organización debe de adecuarlos a su entorno para que estos se desenvuelvan de la mejor manera. Debido a esto las empresas tienen temor de capacitar personal, gastar en la capacitación, es un esfuerzo, puede que el personal no la soporta y termina por irse, también puede que se efectuó una capacitación exitosa, pero debido a temas internos de la empresa, el personal termina por irse a la competencia, lo cual sería perjudicioso. Esto hace de suma importancia la capacitación y adiestramiento constante del personal (Virtual, 2013).

Atención al cliente

Conceptos de atención al cliente

Etimología: La palabra atención proviene del latín *attentio*, que significa *acción y efecto de tener en cuenta o de extenderse hacia el que está hablando*, en simples palabras se refiere a prestar atención a la otra persona.

La palabra cliente proviene del latín *clients* que significa protegido, según este verbo en la antigua roma la palabra *clients* termino distinguiendo a los hombres que venían al imperio, protegidos por un patrón que los trataba como si fuera parte de su familia, y esta relación al contrario de los esclavos era fácilmente rompible por cualquiera de las 2 partes.

Significado: Este contiene a su vez 2 adjetivos que vienen a ser: atención y cliente

Primero, para objetivo de la presente investigación definiremos los 2 adjetivos:

Cliente: Es cualquier persona que mediante un pago se le otorga un servicio, en la antigua Roma se le decía en latín *clients* a la persona que está bajo la responsabilidad de un patrón y este le ofrecía transporte, protección y refugio en todo momento, obedeciendo las indicaciones que este les diera. En todo cliente su mayor deseo es que sea atendido de la mejor manera con la exigencia de éste.

Las empresas tienden a ir hacia una sola dirección y su camino está trazado a través de formular estrategias, que son diseñadas gracias a la base de datos que tienen por su servicio que le brinda al cliente. Estas estrategias se diseñan para: primero, satisfacer al cliente y, segundo, anular a la competencia. Todo se basaría en una investigación de mercado, contar con una cartera de clientes, esta cartera es gracias a la buena atención que se recibió, siguiendo este método la empresa se desarrollara de manera óptima y eficaz. (Serna, 2006).

El servicio a la atención al cliente se deduce que es el nexo del cliente con la empresa, pues es el canal con la cual la empresa se pueda comunicar con su cliente para cualquier duda, consulta, reclamo, etc. que éste tenga, donde inclusive el cliente pueda proporcionar ideas y/o alternativas para mejorar su servicio, es una muy buena estrategia para fidelizar al cliente (Pérez, 2017).

La atención al cliente tiene actividades desarrolladas por las propias organizaciones según el servicio que este ofrezca; por lo tanto, la empresa verá cómo capacita al personal según su conveniencia, cuántos recursos empleará, y cuándo lo realiza, esto siempre y cuando la empresa lo vea necesario, además que le servirá para generar una base de datos con lo cual tendrán referencia de sus clientes. Para realizar una buena atención al cliente el colaborador deberá tener una buena capacitación, ya que les será más fácil capturar la

información del cliente, y resolver problemas de manera eficaz (Martínez, 2017).

Características de la buena atención al cliente

Toda organización desde el nivel más jerárquico hacia el nivel más inferior para que pueda ser exitosa no solo tiene que poner atención al producto o al servicio que se brinda, pues, hoy en día, vivimos en un mundo muy competitivo donde el cliente ya no solo busca adquirir un producto o servicio y pagar por éste, busca superar sus expectativas a través de la atención que recibe al momento de contratar un servicio o pagar por un producto y, entre los aspectos más relevantes, podemos ver las características que se tienen que dar para una buena atención al cliente: (a) Formalidad, que entiende a este factor como la manera de actuar de los colaboradores de una organización, es decir, la capacidad de involucrarse con responsabilidad e integridad, ante los clientes siempre cumplen, y (b) iniciativa, esto significa estar *predispuesto, enérgico y dinámico* con la predisposición de actuar en las múltiples situaciones que se puedan originar y dar una respuesta rápida a los problemas que puedan que se puedan iniciar si tienen iniciativa no solo esperan a que los demás actúen, lo realizan por su propia cuenta no permanecen pasivos hacia las dificultades (Serna, 2006).

Para los investigadores estas características son las más importantes, debido a que explican de la mejor manera la variable atención al cliente, con esto entonces decimos que la atención al cliente es (a) intangible, debido a que no se puede tocar ni percibirse, (b) es *cognitivo*, también (c) es *integral* ya que todos los trabajadores trabajan en conjunto para lograr el objetivo, además la atención al cliente (d) es una oferta si se promete y se cumple, lo más importante es tener un buen servicio que dar para lograr así una satisfacción plena agregando un valor al producto (Serna, 2006).

Las organizaciones deben de manejar estas características; sin embargo, si lo manejan desarrollarán nuevas características propias y con su estilo de trabajo. Para eso deben de conocer a profundidad a sus clientes, así se generarán unas buenas bases de datos con la cual aumentaran sus ventas, para ello se tiene que indagar, preguntar y explorar de manera permanente y sistemática a los colaboradores, gracias a ello se pudo elaborar una estrategia de mercado y venta interna donde participaron los clientes, gracia a ello se tomarán dediciones de mejoramiento frente a las necesidades y expectativas que algún colaborador tenga en un futuro (Serna, 2006).

Tipos de atención al cliente:

Atención al cliente puede ordenarse en relación de pautas que pueden ser como la relación con el usuario o según el rol en el que participe en el momento de compra el cual contiene una lista que desarrollaremos a continuación.

Atención al cliente según el medio:

Estos dos tipos son los más comunes que se da en el ámbito administrativo, para personal de banco es más conveniente capacitarlo en los dos ámbitos: (a) presencial, ya que está en ventanilla atendiendo a la persona del al otro lado, y (b) telefónica, respondiendo preguntas a clientes que no puedan ir, lo cual es una ventaja a la hora de realizar operaciones, debido a que el cliente podrá llamar antes para consultar una duda, y

cuando se apersona al banco, la tarea del colaborador sería mucha más fácil (Pérez, 2017).

Atención al cliente según la intención del contacto:

Este tipo de atención es más cognitivo pues es la que se moldea en la capacitación, por lo general los colaboradores en la primera inducción para ingresar al trabajo utilizan la atención reactiva, debido a que saben el proceso y solo resuelven consultas del cliente si fuera necesario, debido a esto los trabajadores no cuenta con una atención proactiva, por lo que no llegan al objetivo debido a este problema, es por eso que la capacitación que se les brindará se enfocará en la atención proactiva de los colaboradores (Pérez, 2017).

Atención al cliente según la acción de compra o servicio:

Tenemos a los cliente directos, donde es la forma más simple y de fácil realización que se maneja en el mercado, la mecánica es sencilla, pagar por adquirir un producto, en este tipo podemos encontrar a los clientes fieles, en este tipo ya se tiene fidelizado al cliente por lo tanto siempre regresan a comprar o renovar el servicio, un aspecto muy importante de este tipo es que se reciben bonificaciones gracias a la atención recibida, lo cual no sólo es beneficioso para la empresa sino también para los clientes (Pérez, 2017).

Gracias a estas definiciones, podemos decir que hay una cantidad relativamente grande de tipos de atención al cliente, tenemos según el medio, donde la atención presencial es la forma más antigua y sencilla que se conoce, que desde tiempos de Platón y Aristóteles, era

utilizada como tal. También, tenemos la atención telefónica que es más reciente, gracias al avance de la tecnología, el teléfono desde su invención ha sido el arma principal para atender a los clientes, sus ventajas son: no necesitan ir donde el cliente mismo y esperar para hablar con él, solo se necesita marcar desde cualquier teléfono, no importa en donde se encuentra, siempre se podrá comunicar con la persona, pero tiene consecuencia negativas, es una barrera para sociabilizar con la persona, además en una financiera existirá la desconfianza por parte del cliente debido a las estafas frecuentes que suceden en nuestro país (Pérez, 2017).

En esta investigación se indagó de manera más profunda cómo se desarrolla la atención al cliente, comenzando con la atención proactiva donde se procura motivar al cliente a adquirir el servicio de manera interesante y no tan monótona. Este tipo se debe de aplicar preferente por la vía presencial, pues sí se interactúa con el cliente. Otro modelo es la atención reactiva, este tipo es utilizado por la financiera debido a que busca satisfacer al cliente realizando sus operaciones de manera óptima. Si los empleados de Mibanco logran enlazar estos 2 tipos tendrían un alto rendimiento, para eso es necesario capacitarlo desde estos 2 modelos.

En un sentido general, una organización tiene 2 tipos de clientes:

Clientes existentes: Son los clientes, empresas u organizaciones que realizan compras de forma periódica o que lo hicieron en fechas recientes. Este tipo de clientes es la fuente de ingreso que se percibe con sus volúmenes de ventas actuales (Pérez, 2017).

Clientes potenciales: Son los clientes, empresas u organización que no realizan compras pero es posible que lo realicen en un futuro ya que tienen la disposición, el poder y la autoridad de compra. Este tipo de cliente podría determinar un nivel de volumen de

ventas en un futuro (Pérez, 2017).

Según los tipos de clientes actuales y potenciales, se dividen en la siguiente clasificación:

Clientes activos e inactivos: Este tipo de cliente son los que realizan compras de manera constante, en cambio los clientes inactivos son aquellos que realizaron su compra un tiempo atrás, una de las causas se debe a que el cliente se hubiera pasado hacia la competencia.

Clientes de compra frecuentes: Son los que realizan compras o adquieren un servicio de manera consecutiva, estos están satisfechos el servicio brindado y, por lo tanto, la empresa no debe de descuidarlos, los clientes de compra habitual estas personas realizan compras o adquieren servicios con cierta regularidad ya que se sienten satisfecho con la empresa, y el servicio, los Clientes de compra ocasional donde se realizan compras o adquieren un servicio de vez en cuando, debido a que tiene 2 o más empresas similares que le ofrecen lo mismo (Pérez, 2017).

La clasificación de los clientes potenciales se descompone en 3 tipos:

Según su asequible reiteración de compra, según su asequible volumen de compra y según su grado de influencia, a estos modelos de clientes se les determina con una investigación de mercado para determinar su factible reiteración de compra, volumen de compra y grado de influencia (Pérez, 2017).

En general, las organizaciones tienen dos tipos de atención al cliente, los clientes actuales y los clientes potenciales, de los clientes actuales se sabe que son los compradores que adquieren productos periódicamente y que lo hacen porque les gusta consumir el

servicio y les trae algún beneficio, los clientes potenciales son los que te pueden comprar en un futuro pero primero hay que atraerlos, y es donde la capacitación entra en juego, debido a que puedes atraer a los clientes con una atención proactiva y buenos productos.

Importancia de la atención al cliente:

Una buena atención al cliente puede llegar a ser un elemento sumamente importante debido al impacto que repercute y el valor agregado que se brinda hacia los consumidores por parte de la organización. Una buena atención al cliente es aquella que se basa en la empatía que se da con la persona que se interactúa. Cada vez es más relevantes para las organizaciones que los clientes se lleven la mejor de las experiencias hacia su marca, nombre o establecimiento para poder lograr la fidelidad de los consumidores. Los clientes hoy en día ya no solo buscan que el producto o servicio se amolde a sus necesidades si no buscan que éstos superen sus expectativas.

La importancia de saber dirigirnos hacia un cliente, la manera de abordarlo, las respuestas que daremos a los problemas que puedan resolverse e inclusive la manera en como los recibimos, conlleva en una manera de como el cliente se crea una expectativa de la empresa, y con cual nos dará a conocer hacia otros consumidores.

Teorías de la atención al cliente

Dentro de las teorías de la atención al cliente, se encuentran:

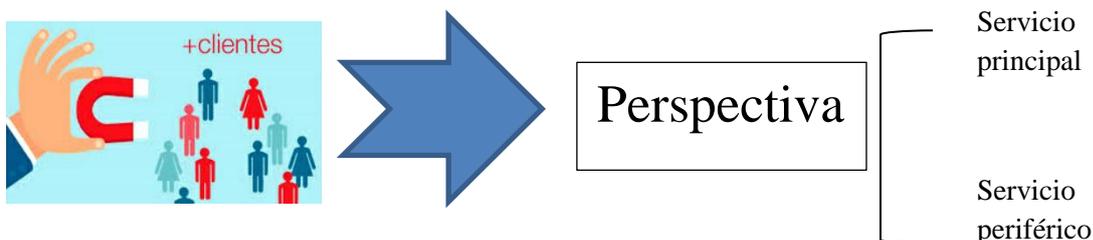
Teoría de la calidad en base a la norma ISO 9001 propuesta por serna

Unos de los formatos para valorar y enumerar la calidad del servicio que se ofrece a los clientes es la norma ISO 9001, que nos brinda unos patrones de técnicas con lo cual se

podrá examinar el nivel de satisfacción de cualquier empresa. Las condiciones de la norma con relación a la satisfacción es abrir las puertas a todo tipo de procedimientos, sin embargo solo nos dice qué debemos hacer y no cómo deberíamos de realizarlo, por lo que los resultados esperados variarían, para eso la organización debe de realizar un seguimiento de la información acerca de la percepción del cliente con respecto a los requisitos de la organización. Este concepto de realizar un seguimiento se segrega en dos etapas, la primera en obtener información y la segunda de utilizar esa información. Para ello, la organización debe de decidir las tácticas para así lograr el mejor resultado.

Teoría del modelo Sasser, Olsen y Wyckoff:

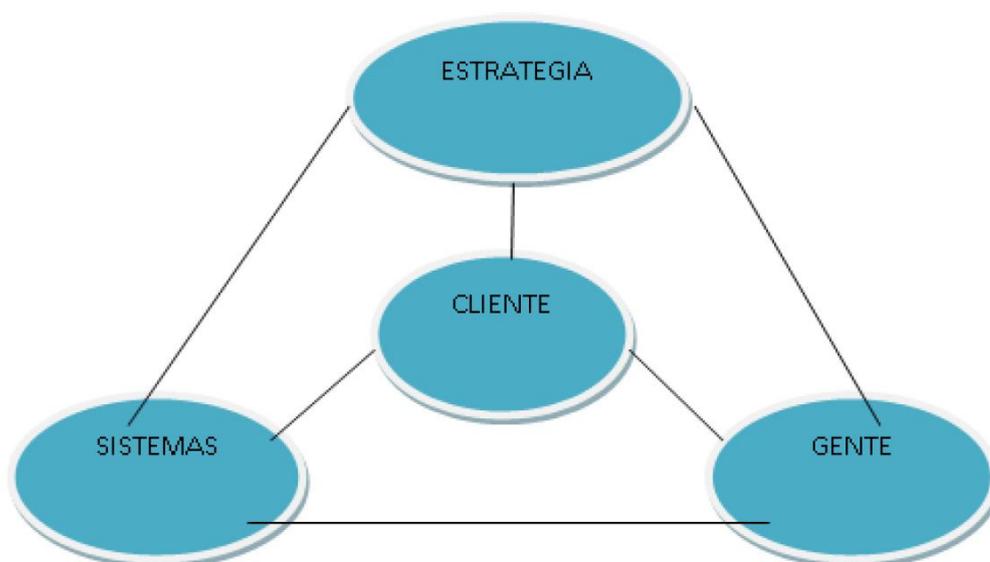
Esta teoría se cimenta en los supuestos de los clientes en base a su perspectiva que tiene sobre la empresa, es decir, analiza la existencia de la empresa, porque comenzó a otorgar los servicios relacionados con la actividad que realiza (servicio principal), como también en el valor agregado del proceso del producto o servicio que brindan (servicio periférico), en el siguiente grafico se explica el modelo de Sasser, Olsen y Wyckoff:



El cliente determina la calidad del servicio gracias a los siguientes planteamientos:
 Analizó y seleccionó las peculiaridades que ofrece el servicio, luego se eligió de todas las peculiaridades la que mayor importancia y conveniencia se tiene por el cliente, una vez que se haya considerado todas las peculiaridades, se observa y evalúa el impacto que tuvo.

Teoría del triángulo del servicio propuesta por Karl Albrecht en su libro “la excelencia del servicio”

Esta teoría nos explica con un gráfico en forma de triángulo la filosofía del servicio además de aclarar sus puntos:



Fuente: (Tigani, 2006).

Primero comenzaremos definiendo el enunciado del cliente que está en el centro de la figura y es la persona que va a adquirir el servicio por lo tanto lo debemos de reconocer inmediatamente, luego arriba en la esquina superior tenemos el enunciado de la estrategia, la que una vez identificada, se deberá de conocer a profundidad para otorgarle el servicio adecuado; por lo tanto, éste tendrá que cumplir con sus expectativas. En la esquina inferior izquierda, se encuentra el enunciado de sistemas, refiriéndose al sistema con que cuenta la empresa para laborar y es el nexo entre el cliente y el personal ya que interactuarán entre sí, además que existen otros sistemas como el sistema gerencial que está integrado por la gerencia y es por el cual interactúan las normas y procedimientos que, en realidad es el manual de procedimientos que se aplica. Asimismo, el sistema técnico que incluye a todos

los componentes que se utiliza para realizar el servicio y, por último, está el sistema humano en el que interactúan el cliente y colaborador.

Estos sistemas se consideran gracias a dos preguntas: La primera es ¿son amables los clientes? pues deberán de simplificar la transacción, la segunda pregunta es si ¿son amables con los empleados? pues se deberá de permitir ofrecerle un mejor servicio. Por último, tenemos el enunciado que está en la esquina inferior derecha donde se encuentra el enunciado de gente donde se integran todos los colaboradores de todos los niveles en la empresa y se comprometen en seguir la estrategia establecida y cumplir la promesa de servicio

Programa de capacitación laboral para la mejora de la atención al cliente

La capacitación es una disciplina que se lleva con orden y dedicación, pues moldeará la cultura organizacional de la empresa hacia el objetivo trazado. En los dos puntos anteriores se habló de las variables por separado, sus características, los tipos, y su importancia. Es por ello que se verá a continuación, cuáles son los pasos para realizar una capacitación exitosa y sus posibles resultados.

Etapas de una Capacitación

Etapa de Diagnóstico

La etapa de diagnóstico es la más importante debido a que sirve como base para obtener un programa de capacitación exitoso, para nuestra investigación se procedió a la división en tres niveles su análisis: (a) Análisis de la Organización, (b) el análisis de los Recursos Humanos, y (c) el análisis de los puestos de trabajo o cargos. Partiendo de los niveles de análisis mencionados, para determinar las necesidades de capacitación se

utilizaron los medios siguientes: El estudio organizacional es el que se realiza en toda la organización para elaborar los resultados alcanzados y determinar en qué área se necesita de un programa de capacitación laboral para corregir su rendimiento.

El análisis de Recursos Humanos tiene dos finalidades, la primera es sobre la evaluación del grupo de personas en la organización, el segundo es sobre la calificación para encontrar al personal idóneo para el puesto de trabajo. El análisis de los requisitos de los puestos de trabajo es donde se analizan las habilidades y/o conocimientos que se acerque más a la descripción del puesto que no sean dominadas por el empleado y sobre las cuales debe basarse la capacitación.

Evaluación del desempeño.

Mediante la evaluación se pueden descubrir las dificultades en el cumplimiento de los objetivos y tareas de trabajo por parte de los empleados de una organización, para ello se realizan exámenes, una prueba de campo, se mide la eficacia y eficiencia con la que se logra realizar la tarea

Análisis de las personas

Debemos solicitar al personal correspondiente las dificultades que confrontan en su trabajo, así como qué aprendizaje necesitarían para solucionarlas. Aparte de estas características o situaciones concretas de cada organización, además de los medios mencionados anteriormente, se pueden usar otros tales como: Observaciones, cuestionarios, encuestas, solicitudes por los jefes, entrevistas, reuniones ínter áreas, análisis de problemas, análisis de indicadores, etc.

Proponemos para determinar y registrar las necesidades individuales, la utilización

de una guía que además de los datos generales ya conocidos contendrá aspectos como las funciones principales que realizará el trabajador, una formación especializada por trabajador, proyección del trabajo o puesto, capacitación necesaria y constante, así como su especificación y resultados previstos en un tiempo no largo.

Etapa de programación

Para determinar las necesidades nos deben suministrar toda la información para realizar la programación, es decir, determinar los medios o aspectos necesarios que den solución a las insuficiencias detectadas y de la cual debemos extraer los siguientes datos realizando estas preguntas: ¿A quién debe capacitarse? ¿Quién realizará la capacitación?, ¿El tema o contenido? ¿Dónde debe enseñarse? ¿Métodos para enseñar y recursos necesarios? ¿Cuándo es más conveniente capacitar, período, horario? ¿Duración que debe tener, así como su intensidad? ¿Cuáles son los objetivos o resultados esperados? ¿Cuál es el costo? Ahora bien, no sería adecuada esta programación si la estrategia no se encuentra integrada con la estrategia global de la organización, para complementar y cumplir el proceso se deben dar los pasos siguientes:

Planeación

Debe abarcar desde la determinación de los objetivos hasta la elección de los métodos a utilizar, la cantidad de personas a capacitarse, el tiempo, horario, lugar, recursos a utilizar, evaluación de los resultados, entre otros.

Técnicas de capacitación

Aplicadas en el lugar de trabajo o aplicadas fuera del lugar de trabajo. En cualquiera de las dos técnicas, se puede utilizar distintas modalidades de acuerdo al

objetivo que se persiga, de las características del puesto, urgencia y posibilidades de la organización.

Podemos además orientar el proceso de programación dependiendo de los principios de aprendizaje, de los intereses, actitudes, motivaciones y desarrollo de la personalidad de los trabajadores y debe de estar orientada al contenido, la que debe estar diseñada para la información o transmisión de conocimientos. Orientada al proceso, para cambiar actitudes, desarrollar habilidades en las relaciones interpersonales u otros. Una tercera variante es mixta con las anteriores.

Etapa de ejecución del programa

Una vez elaborado el programa se debe pasar a su ejecución, teniendo en cuenta algunos aspectos que para los investigadores son de vital importancia, ya que si se tiene en cuenta la ejecución, será un éxito tanto para el personal como para el público.

Se necesita la cooperación de los directivos de la organización, si este aspecto no se cumple y no participan de manera efectiva se verá en peligro la ejecución del programa, adecuación del programa a las necesidades de la organización, calidad del material a impartir, para que la enseñanza sea objetiva y facilite la comprensión del capacitado, calidad y buena preparación de los instructores, además de garantizar una motivación adecuada para el personal que va a capacitarse.

Asimismo, se requiere que se mantengan los principios pedagógicos correctos durante el desarrollo del proceso y la debida atención durante todo el proceso de las relaciones siguientes:

Instructor–capacitado

Instrucción – aprendizaje

Etapa de evaluación, control y seguimiento de los resultados

En la etapa final de evaluación, control y seguimiento, puede ofrecer dificultad y no debe limitarse a medir los conocimientos adquiridos, sino además es necesario verificar los cambios que se han producido en el comportamiento de los trabajadores y si los desenlaces alcanzados logran cumplir los objetivos y metas de la organización, pues es importante garantizar un seguimiento adecuado durante todo el proceso lo que permitirá un control sistemático, de tal manera que no sólo se tiene que realizar una evaluación final sino en distintos momentos (antes, intermedios y al final del proceso).

La evaluación de los resultados debe contemplar una amplitud que permita abarcar los siguientes niveles: Organizacional, recursos humanos, tareas y en cada nivel podemos evaluar aspectos tales como:

Resultados para el nivel organizacional, eficacia y eficiencia, imagen ante los clientes, relaciones organizacionales, reacción ante los cambios, resultados para el nivel de recursos humanos, ausentismo, relaciones interpersonales, rotación del personal, actitud y comportamiento de las personas, resultados para el nivel concreto de la tarea, producción y productividad, calidad de la producción y/o los servicios, mantenimiento de los equipos, accidentes de trabajo.

Dentro de los distintos métodos (modelos) utilizados para evaluar la efectividad de la capacitación, señalaremos uno basado en cuatro instancias etapas las cuales son:

Reacción:

Consiste en la obtención de la percepción con relación al curso de aquellos que intervienen en el mismo (capacitados, instructores o profesores, personal a cargo de la capacitación). La vía más utilizada es el cuestionario donde debe medirse aspectos tales como: contenido del programa, dominio y desarrollo del trabajo del profesor y otros aspectos relacionados con el proceso.

Aprendizaje:

En este punto se miden los conocimientos y habilidades adquiridos por el personal capacitado. Se evalúa a través de las pruebas de contenidos.

Conducta:

Se evalúan las variaciones en el comportamiento, durante el desarrollo del trabajo, de los capacitados o sea la modificación de actitudes (Herrera, 2006).

3. Alternativas de Solución

El enfoque de investigación fue mixto porque de acuerdo a nuestra variables podemos decir que se utilizó un enfoque cualitativo y cuantitativo, en donde profundizaremos uno más que el otro, siempre tomando en cuenta el grado de importancia por uno con el otro, el cual ayudó a la investigación a medir las variables y, una vez realizado, se pudo analizar y describir. El diseño de investigación correspondió al no experimental, porque la investigación no será aplicada, realizándose una propuesta para mejora del entorno organizacional en estudio. El nivel fue descriptivo porque se

describieron las variables de nuestra investigación como también los procedimientos a seguir en la propuesta, tomando referencias científicas para nuestra investigación. Asimismo, fue propositiva, porque referente al problemas encontrados, plantearemos alternativas de solución con la debida orientación a fortalecer las deficiencias que existen en la organización, la finalidad de éstos será para ayudar a la organización en la mejora de sus procesos con una investigación bien sustentada.

Fue proyectiva, porque está basada en el desarrollo de una solución, a los problemas o carencias que se suscitan en un lugar de trabajo, un centro de estudio o los ámbitos cotidianos organizacionales, iniciándose como un análisis del problema para proponer una mejora que involucra la investigación necesaria para mitigar la deficiencia que pueden originarse en una organización. El tipo fue investigación aplicada, basado en la teoría que una vez ejecutado y puesto en práctica ayudará a cambiar la realidad del problema de la investigación.

Diagnostico actual

Mibanco es una empresa dedicada micro finanzas que cuenta con muchos años de experiencia y que en los últimos años ha disminuido la importancia de brindar una buena atención al cliente. En el siguiente gráfico se refleja la situación del banco, como sus colaboradores brindan una atención al cliente sin contar con una capacitación y teniendo pocos conocimientos acerca de las transacciones o productos que se le brinda al cliente por parte del área de operaciones.

En la siguiente figura se muestra la situación del banco, el cual al observarse puede ser explicado de acuerdo a cada uno de sus enunciados: Cliente insatisfecho,

desconocimiento de las operaciones, tiempo de demora, errores en operaciones, no se realiza la venta cruzada, entre otros.

Ciente insatisfecho: En el flujo grama se puede apreciar cual es la situación en cuanto atención al cliente que se brinda en la entidad financiera Mibanco – Agencia Gamarra 471 La Victoria, podemos apreciar como de una lado está la insatisfacción que se percibe por los clientes, a la hora de realizar una operación o querer adquirir un productos ofrecido por el banco, el primer punto que se aprecia es el.

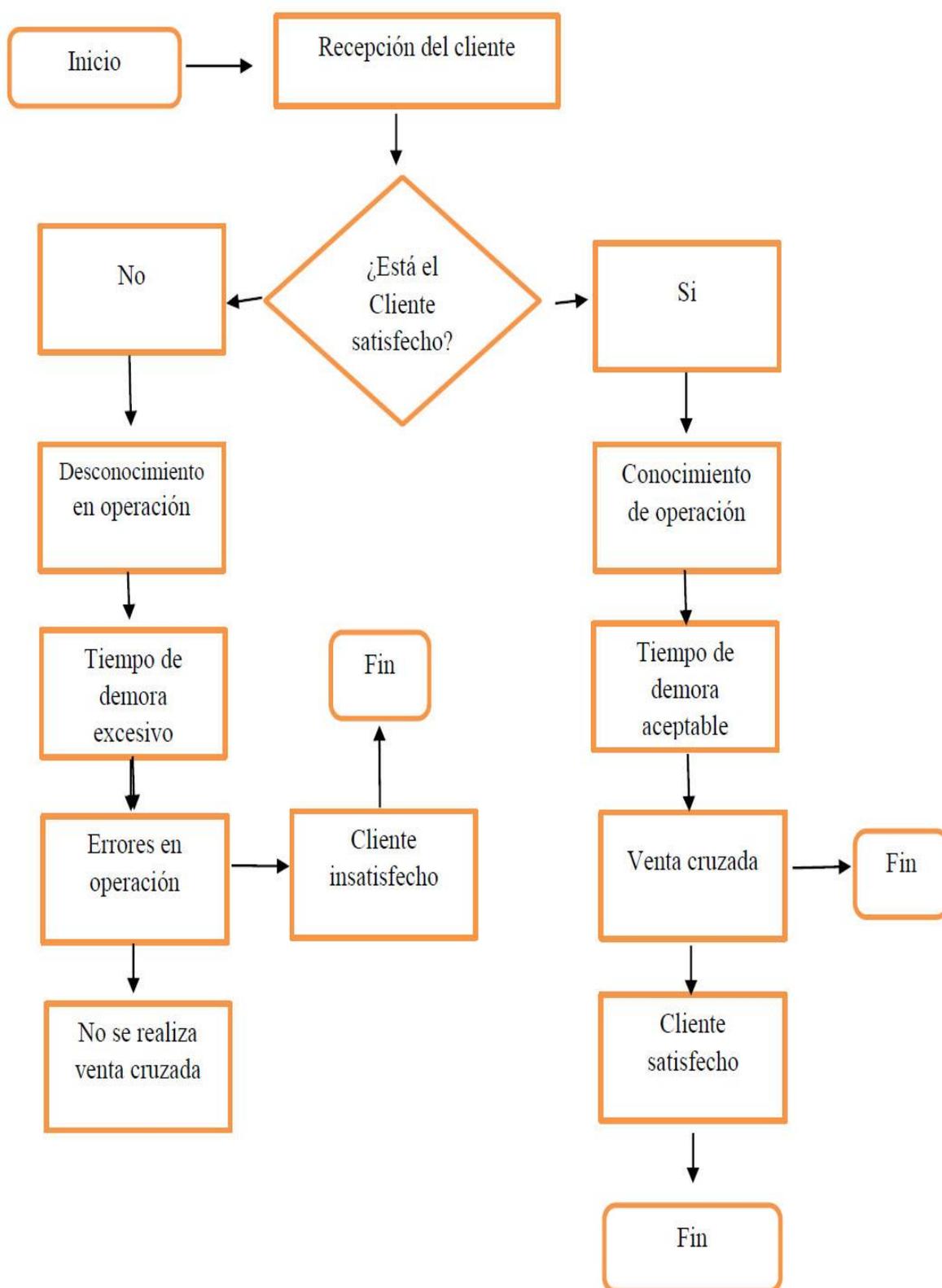


Figura 1. Atención al cliente en Mibanco (2017).

Desconocimiento en las operaciones

Se desconocen los procedimientos, puesto que se percibe por parte de los colaboradores una falta de conocimiento en algunas operaciones complejas, que no son muy comunes en la sede de estudio, tales como los abonos que se realizan en las cuentas CTS, por parte de los jefes hacia los trabajadores, una operación que se realiza una vez al año. Asimismo, se tienen otras operaciones como la emisión de cheque de gerencia con desembolso de préstamo y tipo de cambio, operación que es dificultosa y requiere de mucha concentración, pues se trata de transacciones que involucran el manejo de gran cantidad de efectivo y el requerimiento de uso de diferentes formatos como el sírvase a ejecutar, la concertación, el llenado de cuaderno de cargo, entre otros.

Tiempo de demora

Los clientes buscan en Mibanco una atención óptima y rápida que no es percibida como tal por los clientes, quienes en su mayoría son comerciantes que trabajan en sus puestos, seguido por quienes vienen con depósitos que realizan para provincias, o quienes frecuentan el banco para el envío de mercadería. Por todo ello, se requiere de una atención ágil, que no se da por diferentes factores; entre ellos, la poca experiencia que se da por algunos colaboradores al momento de realizar las operaciones. Una de las causales también lo es la falta de efectivo, constituyendo un punto por el cual no se puede atender a los clientes, pues por momentos no se cuenta con efectivo y se tiene que esperar un tiempo regular para poder retirar de bóveda, lo que no permite brindar al cliente una atención rápida.

Errores en operaciones

Los clientes no se sienten satisfechos, debido a los diferentes errores que se realizan por el personal en agencia, como por ejemplo, errores en los extornos, efectuados en ocasiones cuando el personal se equivoca y paga el préstamo que no debió pagarse, o cuando los clientes desean hacer depósitos a sus cuentas de ahorro en soles y por error depositan a su cuenta en dólares, operaciones que no son difíciles, pero que si no se realiza correctamente generan conflicto no sólo para el colaborador, sino también al clientes, pues se presentan situaciones en las que se tiene que ir a buscar al cliente hasta su casa para poder regularizar la transacción, lo que llega a incomodar al cliente.

No se realiza la venta cruzada

Mibanco, como toda entidad financiera, ofrece una serie de productos intangibles, que muchas veces no llegan a ser ofrecidos a los clientes, a causa de las dificultades que se presentan en medio de las transacciones o al desconocimiento que se tiene acerca de los beneficios o método de venta de ese producto por parte del personal. Por ello, se evita informar, obviando este punto que es muy importante para el banco y para el mismo cliente, quien puede estar requiriendo del producto pero, en lugar de la seguridad de adquirirlo, le quedan muchas interrogantes, dado que no terminan de entender si el producto es o no beneficioso.

Cliente insatisfecho

Debido a esta serie de sucesos que se presentan a la hora de atender a los clientes, ellos perciben que no se da una buena atención, lo que trae consigo una mala calificación

viéndose reflejada en los indicadores de los que se informa a la agencia de manera mensual con una baja calificación sobre la atención brindada hacia los clientes. Todo esto no solo trae consigo una mala calificación para el área, sino que puede impactar a la rentabilidad del banco, pues en la actualidad, el cliente no solo busca una buena atención, sino que buscan aspectos adicionales del servicio que superen sus expectativas, lo que pudieran conseguir en otras entidades financieras.

Cliente satisfecho

Cliente satisfecho viene a ser aquél que logra contar con un servicio como el que se da cuando el personal que viene laborando posee conocimientos y destrezas para brindar una adecuada atención al cliente y, quizá no supere sus expectativas, pero si puede lograr una buena atención, lo que puede mejorar si se contara con un programa de capacitación dirigida a todo el personal, específicamente en mención a técnicas y habilidades para mejorar la atención al cliente.

Conocimiento en operación

Tiempo de demora aceptable

El tiempo de atención que se considera aceptable es de ocho minutos, siendo el tiempo mínimo que debería durar una buena atención al cliente, lo que ha sido establecido por el mismo banco. En ocasiones suele darse esta disposición por parte de los colaboradores, haciendo que la operación realizada por el cliente sea bien vista, así el cliente queda satisfecho pues no tiene que esperar para pagar, retirar o realizar un desembolso. Este tiempo siempre puede mejorar; pues si un colaborador no estando entrenado con técnicas ni herramientas para poder brindar un servicio óptimo, puede lograr

una atención aceptable, con el programa de capacitación podría brindar una atención por encima del promedio.

Venta cruzada

En este punto el cliente es informado por los colaboradores acerca de los diferentes productos, beneficios y costos ofrecidos por el banco. El cliente es abordado con los pocos datos que tiene sobre el producto, haciendo que el cliente en ocasiones adquiera el producto y que, otras veces, no se concrete por falta de datos, pero dejando al cliente con esa interrogante, que si el producto es bueno o rentable para decidirse a adquirirlo. Es aquí donde el colaborador obtiene una calificación aceptable.

Cliente satisfecho

El cliente entiende que recibió una buena atención pues los colaboradores aclaran las preguntas que generan incertidumbre acerca del servicio y productos ofrecidos por la entidad financiera. Cabe señalar que para que un cliente quede satisfecho tienen que cumplirse una serie de condiciones, entre ellas el tiempo de atención menor a seis minutos, lo que se logra por algunos colaboradores, pero que aun así se debe de fijar la meta a brindar un servicio por encima de lo esperado.

Tabla 1. *Satisfacción de la agencia en cuanto al servicio de los colaboradores.*

Índice de Atención al Cliente - Mibanco

Asesor de Negocios

Algunos de los atributos del asesor de negocios, por la que llega a un porcentaje de satisfacción en la atención al cliente, son:

- El nivel de conocimiento acerca de los productos y procesos del banco.
- La claridad con la que le brinda información acerca de los productos y servicios.

Agencia	Satisfacción General Agencia	Asesor De Negocios	Ventanilla	Módulos De Atención Al Cliente
Gamarra	70.0%	83.3%	65.5%	73.3%

Fuente Mibanco

- La disponibilidad o facilidad para contactarlo

Ventanilla

Los atributos para llegar al porcentaje de satisfacción en la atención en ventanilla son:

- El tiempo de espera para la atención en ventanilla.
- La concentración durante la atención disculpándose ante interrupciones.
- La amabilidad o cordialidad en el trato

Módulos de Atención al Cliente

Dentro de las características que se consideran para llegar al promedio, se encuentran las siguientes:

- El tiempo de espera para la atención en el módulo de atención al cliente
- La solución satisfactoria y oportuna a sus consultas, inquietudes o reclamos

Alternativa de mejora

Vistos todos los aspectos relativos a la investigación y situación actual de la empresa, se consideraron las siguientes alternativas de mejora:

Alternativa 1: Reestructurar el flujograma

Mibanco al aplicar el programa de capacitación no tiene que descuidar puntos importantes como conocer cuánto han aprendido sus colaboradores y cuál es el impacto de contar con un personal capacitado. Por ello, en el siguiente cuadro se compara la satisfacción del cliente cuando un colaborador cuenta con escasos conocimientos en contraposición con un colaborador que cuenta con capacitaciones.

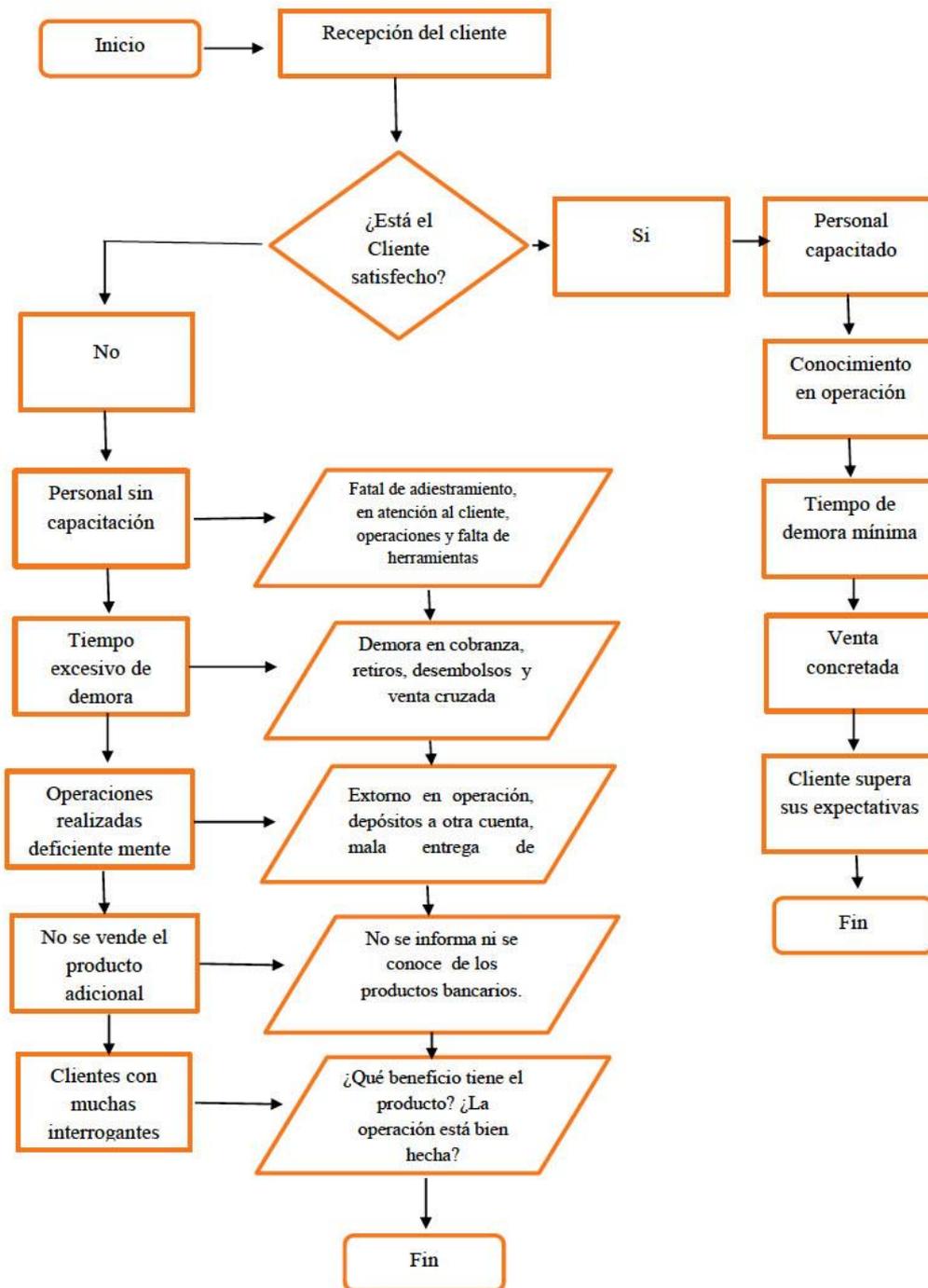


Figura 2. Mibanco – atención al cliente por encima de lo esperado

A continuación, se describen cada uno de los puntos que se presentan cuando el personal se encuentra capacitado, logrando potencializar sus fortalezas, adquirir nuevos conocimientos que le ayuden afrontar las diferentes situaciones que se presentan día a día y

se detalla cuáles son las ventajas de contar con un colaborador que satisfaga las necesidades del cliente.

Personal con capacitaciones para brindar un servicio óptimo

Conocimiento en operaciones

Los colaboradores son capacitados a través de charlas, talleres, lluvia de ideas, unen una serie de técnicas para optimizar la atención brindada y consiguen que la calificación obtenida por el área de operaciones obtenga mejor posición, así que los colaboradores ya no sienten temor de realizar las operaciones y generar al cliente inconvenientes por las operaciones mal realizadas, puesto que los colaboradores están preparados y tienen los conocimientos requeridos para efectuar aquellas operaciones, sobre todo las más difíciles y no muy poco comunes. Es en este punto que los clientes no sólo obtienen una atención aceptable, sino que en la mayoría de las veces, superan sus expectativas gracias a las nuevas técnicas y conocimientos adquiridos.

Tiempo de demora mínima

Con un tiempo de demora mínimo, los clientes ya no se preocupan si el personal cuenta con destrezas para atender las diferentes operaciones, pues al encontrarse capacitados los colaboradores, con formas de conteo rápido, formas de identificar billetes presuntamente falsos, entre otros, reduce el tiempo de permanencia del cliente en ventanilla, realizando cada operación de una forma tal que conforma parte de su experiencia, quedando además admirados transmitiendo esa sensación hacia otras personas.

Venta concretada

Las ventas realizadas por los colaboradores logran darse la mayoría de veces gracias a los conocimientos adquiridos de los diferentes productos ofrecidos por el banco, de tal forma que pueden informar al cliente acerca de los beneficios, ventajas y precios en adquirir productos tales como el Soat, cuentas de ahorro, tipo de cambio, ente otros. Esto genera al banco utilidades y reduce el porcentaje de productos que se encuentran en verde (indicadores) por mes. Todo esto se logra con un plan de ayuda a los colaboradores en fortalecer sus habilidades para un mejor desempeño laboral en el área de operaciones.

Cliente supera sus expectativas

Llegando a este punto, se debió haber culminado una serie de capacitaciones que involucra el compromiso de todo el personal para poder brindar una mejor atención al cliente, en procura de hacer que el cliente nos diferencie de otros bancos y que por ese plus opten por preferir realizar sus transacciones con Mibanco. Los clientes son la razón de ser de la empresa, por ello son importantes, por lo que también es relevante contar con personal que logre que los clientes se sientan satisfechos para que puedan dar al área de operaciones una calificación por encima de lo esperado.

Alternativa 2: Formulación de estrategias en base a Matriz FODA.

Se pasó a realizar la matriz FODA para conocer los diferentes puntos en los que se deben enfatizar las mejoras con el propósito de brindar una mejor atención, así como identificar los puntos más fuertes de la organización y, de este modo, elaborar un diagnóstico que ayude a la mejora en la atención brindada por parte del banco. Este punto

es muy importante debido a que gracias a esta matriz pasaremos a elaborar el plan de capacitación.

Tabla 2. Matriz FODA

Programa de capacitación Capacitación laboral	<u>Fortalezas (F)</u> - (F1)Trabajo en equipo - (F2)Ganas de aprendizaje - (F3)Colaboradores con mucha iniciativa - (F4)Buen clima laboral - (F5)Confianza en el personal de agencia	<u>Debilidades (D)</u> - (D1)Falta de adiestramiento y capacitación - (D2)Desmotivación del personal - (D3)Falta de equipamiento para la atención - (D4)Personal realizando otras funciones - (D5)Dependencia para poder realizar operaciones
<u>Oportunidades (O)</u> - (O1)Crecimiento laboral - (O2)Bonificaciones cuatrimestral - (O3)Incorporación de nuevas prácticas en operaciones - (O4)Manejo de diferentes productos bancarios	- Desarrollar el trabajo en equipo, para lograr el crecimiento organizacional y personal.(F1-O1) - Aprovechar las ganas de aprender del personal, para adiestrarlos con los productos bancarios y mejorar la atención brindada.(F2-O3) - Aprovechar las ganas de superación por parte del personal para conseguir las bonificaciones que da el banco.(F3-O2) - Aprovechas la iniciativa del personal para incorporar nuevas técnicas de aprendizaje que ayudaran a la atención al cliente.(F3-o3)	- Iniciar un programa de adiestramiento para que el personal conozca más los productos ofrecidos por el banco (D1-O4) - Diseñar un rol de funciones donde el personal cumpla sus labores incorporando nuevas prácticas en el área.(D4-O3) - Motivar al personal a través de bonificaciones, por el cumplimiento de sus metas.(D2-O2) - Aprovechar la incorporación de nuevas practica para dejar la dependencia y brindar un servicio más óptimo.(D5-O3)
<u>Amenazas (A)</u> - (A1)Perdida de personal por mejor ofertas laborales - (A2)Servicios similares ofrecidos por otros bancos - (A3) Bancos más competitivos - (A4)colaboradores con capacitados en otros bancos	- Aprovechar la iniciativa de aprendizaje del personal para ofrecer un mejor servicio al cliente como en otras entidades financieras.(F2-A4) - Estudiar a las otras entidades financieras, para ofrecer productos y servicios que nos diferencien. (F2-A2) - Brindarles a los colaboradores seguridad laboral para evitar, la pérdida de personal.(F5-A1) - Aprovechar el trabajo en equipo para lograr que Mibanco se encuentre a la par y pueda competir con otros bancos.(F1-A3)	- Priorizar la desmotivación del personal para no perder colaboradores por otras ofertas laborales.(D2-A1) - Revisión de la falta de equipamiento, para lograr brindar un servicio similar o mejor a otros bancos.(D3-A3) - Estructurar planes para adiestrar al personal y tengan capacitaciones al igual que otras entidades financieras.(D1-A4) - Asignar funciones correspondiente a los colaboradores, para ofrecer servicio al igual que otros bancos.(D4-A2)

Alternativa 3: Plan de capacitación

MIBANCO

La empresa MIBANCO es una entidad financiera que abarca la parte Mype dentro del mercado peruano y es de capital privado.

I. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

Mibanco tiene como actividad empresarial ser un Banco de operaciones, con venta de intangibles y múltiples transacciones de rubro de banca.

II. JUSTIFICACION

El recurso más importante en una organización es el capital humano, por lo que desempeña diversas actividades en una empresa, en este caso en MIBANCO ponemos el mismo grado de importancia y queremos que nuestros colaboradores contribuyan al mejoramiento constante de las capacidades de la organización para afrontar los diversos problemas que se presentan en la agencia, los cuales se solucionarán en el menor tiempo posible sin generar zozobra en los clientes que acuden a la entidad financiera por diferentes tipos de consultas, compras de intangibles, operaciones, etc.

El incumplimiento de las tareas encomendadas e estipuladas en las normas de la entidad financiera al no ser cumplidas a cabalidad por los colaboradores, dan por consiguiente la demora en la atención a una operación u transacción realizada por el cliente.

El área de operaciones, sin duda, es el área en el que se concentra la mayor afluencia

de gente por diferentes compras y transacciones que se realizan a diario, por lo que la información siendo abundante es difícil disponer de ella por todos los colaboradores, siendo de escasa difusión a los usuarios clientes.

III. ALCANCE

Enfocado a la entidad financiera Mibanco Agencia Gamarra-La Victoria, planteándose además desarrollar la interrelación entre el cliente y colaborador, buscando incrementar la percepción de la empresa y de los colaboradores. Específicamente, este plan alcanza al personal del área de OPERACIONES de la entidad financiera en mención, con la cantidad de 9 colaboradores distribuidos por actividades.

IV. OBJETIVOS Y FUNCIONES

Objetivo

El objetivo general del programa de capacitación es lograr que el personal del área de operaciones se adapte a las funciones que demanda el puesto y dar a conocer la importancia que tienen los clientes para el banco puesto que esto genera un impacto en el crecimiento de la entidad financiera.

- Incrementar la capacidad de los integrantes del programa en relación a la atención brindada hacia los clientes.
- Preparar a los miembros del programa de tal manera que el cliente no quede con preguntas.
- Lograr cambios en el comportamiento de los miembros del programa y generar

condiciones de trabajo más satisfactorias

- Proporcionar a los clientes un personal altamente calificado en términos de conocimientos, habilidades y actitudes para el eficiente servicio al cliente
- Gestar en el área de operaciones oportunidades de mejora en sus actividades rutinarias para minorar el tiempo, incomodidades con los clientes.
- Preparar al personal de tal manera que el cliente no quede con preguntas.
- Aseverar una actitud de cordialidad y cambiar las actitudes dentro de la entidad financiera para mejor atención a los clientes

Funciones

La función del programa de capacitación tiene como finalidad brindar a los colaboradores conocimientos y habilidades acerca de los aspectos que se debe de mejorar para poder brindar una mejor atención

Bajo este parámetro, las funciones del programa de capacitación son:

- Promover el desarrollo integral del personal y como consecuencia el desarrollo del banco.
- Ayudar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño en relación a la atención al cliente.
- Perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo.

V. POLITICAS

El área de apoyo realizará la verificación de asistencia y puntualidad del personal a instruir en todas las sesiones, cumpliendo de esta forma con lo concertado dentro

del marco normativo de la Financiera.

La evaluación al personal capacitado será de carácter confidencial y sólo será utilizada esta información para la mejora de trabajador.

Se realizarán evaluaciones a fin de cada tema a tratarse.

Tabla 3. *Datos generales del plan de capacitación.*

Plan de capacitación para brindar una mejor atención al cliente	
Lugar de capacitación:	Mibanco Agencia Humboldt 4to piso
Dirigido por:	Equipo de investigación
Nombre de Capacitación:	Mejora de atención al cliente
Objetivos:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incrementar la capacidad de los integrantes del programa. 2. Lograr cambios en los integrantes del programa. 3. Lograr cambios en el comportamiento de los integrantes. 4. Preparar al personal para que el cliente no quede con interrogantes
Funciones:	<p>Cumplir con los objetivos de la entidad financiera</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Promover el desarrollo integral del personal y desarrollo del banco. 2. Fortalecer el conocimiento técnico para un mejor desempeño. 3. Perfeccionar al colaborar en el puesto.
Política:	La evaluación del personal de capacitación será carácter confidencial y solo utilizado para la mejorar del trabajador

Fuente: Elaboración propia.

VI. CAPACITACIÓN

1. Etapas del proceso de capacitación

El programa de capacitación de personal tiene como finalidad que cada miembro del Área de Operaciones Mibanco se encuentre altamente calificado en las diferentes situaciones que se pueda presentar al brindar un servicio hacia el cliente. Este programa tiene por objetivo potenciar las habilidades individuales y grupales de los colaboradores, brindar conocimientos en aquellas operaciones menos cotidianas que se realizan en el banco y que demanden mayor tiempo, y dar a conocer cuáles son las funciones y responsabilidades de cada colaborador en cuanto a la atención al cliente.

Situación actual de Mibanco

Para saber la realidad actual de la financiera debemos conocer las razones que nos llevan a realizar esta investigación.

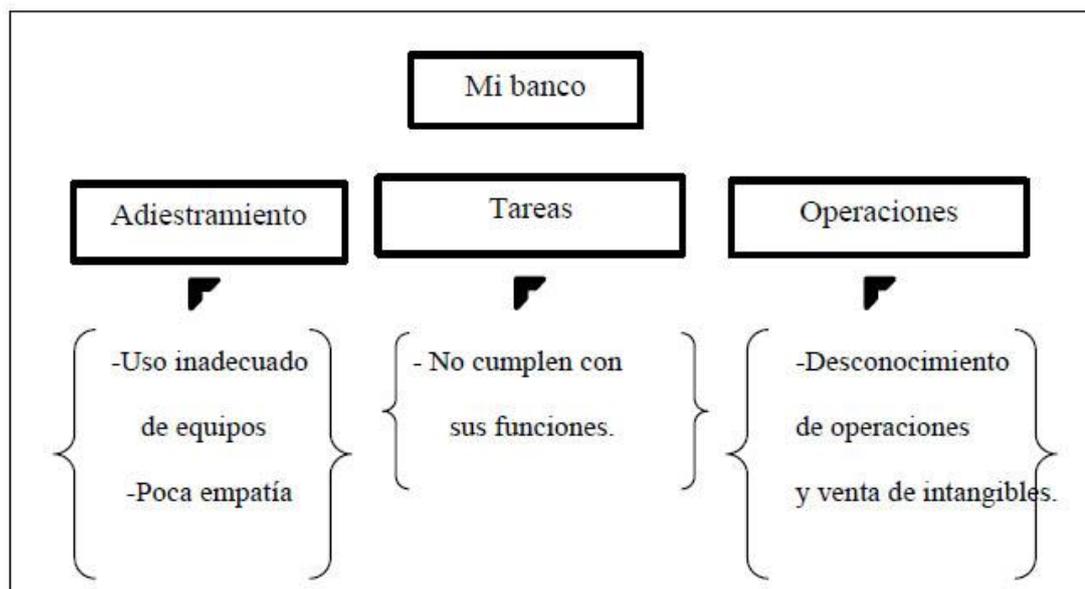


Figura 3. Razones que fundamentan el plan.

Diagnóstico (Principales actividades)

Identificar la actitud y la capacidad específica de cada colaborador con el propósito de mejorar aquellas falencias que se observa cuando los miembros del área

interactúan con el cliente, con el propósito de mejorar la atención brindada al cliente.

Evaluar a los participantes que integrarán los programas de capacitación, con la finalidad de asegurar que el programa se acople a sus niveles en cuanto a experiencia, educación y competencias, así como sus actitudes y motivación individual.

Reconocer cuál de las operaciones en el área son las más complejas a la hora de atender a el cliente, y plantear simuladores de aquellas operaciones que demandan más tiempo con el propósito de agilizar al personal cuando realicen la operación.

Establecer cuáles son las tareas que deber ser realizadas por el personal del área de operaciones con el fin de hacer que éstas se cumplan y no delegar funciones que no correspondan a los colaboradores y que esto desencadene en no brindar un servicio de calidad óptima.

a. Plan

El presente Programa estará dirigido hacia Mibanco que está ubicado en la sede La Victoria-Agencia Gamarra 471, específicamente en las instalaciones del establecimiento de la agencia Humboldt, ubicada a tres cuadras de la agencia en estudio.

Se contará con la presencia de todo el área de operaciones de la entidad financiera que son 9, y el capacitador, quien estará encargado de la misma.

Se adecuará el siguiente plan en relación a las necesidades expuestas líneas arriba.

Temas

Al realizar un programa de capacitación se debe tener en cuenta: temas de capacitación, tiempo de temáticas e instrumentos y métodos que ayuden a la realización de la misma.

- Dirección del Rendimiento del personal: Se denotan las dificultades que se dan al momento de utilizar los equipos para las operaciones, otra es el trato al cliente y brindarle la información que requiera, a todo ello lo llamamos Adiestramiento.

Alcance de acciones con los clientes: Cuyo fin será orientar al personal sobre el trato a los clientes, de tal forma que se aproximen hacia los usuarios de buena forma, con amabilidad, siempre brindando la información y que éste se sienta satisfecho.

Uso adecuado de los equipos: Que considera capacitar al personal con relación a la utilización óptima de los equipos que los que cuenta la Financiera. Por ello, se realizarán el recojo de información y aspectos que impiden que se realice la atención de forma más rápida.

- Gestión de roles: Denominándolo así porque necesariamente tenemos que separar las tareas y designarlas al personal.

Definición de tareas: Se preguntará al personal individualmente cuáles son las funciones que realiza en el trabajo, verificando lo estipulado en el manual de organizaciones y funciones dispuestas por el área correspondiente.

Distribución de tareas de la mano del trabajo en equipo: El capacitador, una vez definidas las tareas individuales, expondrá a manera general como están dispuesto las actividades para que puedan ser captados por el personal para el apoyo de sus

colegas.

- Trabajo en equipo para la consecución de metas: Se fija el tema por los problemas que existen de deficiencias en la información que se manejan en la financiera e incrementar la solidaridad y compañerismo en el desempeño de sus labores.

Generar clima de confianza: El capacitador fortalecerá la confianza individual que se verá reflejado en como el cliente se sienta después de la atención.

Cumplimiento de metas: No es novedad que en cualquier empresa se trabaja de esta manera, se incentivara a la mejora constante para no solo llegar a esa meta si no superar.

- Trabajo bajo presión: Es muy usual encontrar este tipo de dificultades cuando la agencia no se encuentra preparada para brindar el óptimo servicio, debido a los diferentes acontecimientos que diariamente suceden.

Priorización de operaciones: Se orientará al personal, de tal forma que cuando se esté con una afluencia enorme de gente, la separación de operaciones o atenciones y al personal idóneo para su atención rápida.

Capacidad de solución de problemas: Se trabajará mucho en la manera cómo el personal se sienta en ese instante, de qué forma reaccionaría ante un caso así, todo con el objetivo de una buena atención al cliente.

- Desarrollo del personal. El personal tiene que crecer no sólo en la parte laboral, si no en lo personal.

Habilidades sociales: Aseverar la empatía, la escucha activa que es fundamental con el cliente en la financiera.

Ética y valores: Significativamente, la priorización de que los colaboradores sepan manejar muy bien este aspecto será de beneficio. Por ello, el colaborador a manera

de coaching realizara una exposición con casos que el colaborador visualizará.

- Liderazgo y lealtad del personal: Necesario para poder alcanzar los objetivos de la entidad financiera Mibanco y que estén involucrados con ella.

Identificación con la empresa,

*Valor personal=(C+H)*A*, El valor de una persona el cual es definido por el autor Víctor Koppers .

Tiempo

De acuerdo a los temas descritos se brindará la capacitación 2 veces por mes, en horarios disponibles y fuera del horario de mayor atención en la Financiera. Aquellas horas en los que no se tiene mucha afluencia de clientes es de 9 a.m. a 11 a.m. y 1 p.m. a 3 p.m. respectivamente. Formando 2 grupos en los horarios estipulados, considerando en el primer turno a 5 colaboradores y en el segundo grupo a 4 colaboradores, de tal manera que no se impedirá realizar los trabajos en la organización, y al mismo tiempo no se perjudicará al cliente que acude a la agencia para su atención.

TEMAS	ACTIVIDADES O CONTENIDO	2 TIEMPO	RESPONSABLE DE CAPACITACION	MESES						
				Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	
Dirección del Rendimiento del personal	Alcance de acciones con los clientes. Uso adecuado de equipos de la financiera.	2 semanas	Capacitador	■	■					
Gestión de roles	Definición de tareas. Distribución de tareas	2semanas	Capacitador		■	■				
Trabajo en equipo para la consecución de metas	Generar clima de confianza Cumplimiento de metas	2 semanas	Capacitador			■	■			
Trabajo bajo presión	Priorización de operaciones Capacidad, solución de problemas	2 semanas	Capacitador				■	■		
Desarrollo del personal	Habilidades sociales Ética y valores.	2 semanas	Capacitador					■	■	
Liderazgo y lealtad del personal	Identificación con la empresa. C+H=A	2 semanas	Capacitador							■

Figura

4.

Cronograma

de

capacitación.

Métodos para la capacitación laboral

Guarda relación con las técnicas, y metodologías que ayudarán al cumplimiento y fortalecimiento de las actividades que se cumplirán para alcanzar los objetivos de la capacitación. Para ello, tenemos los siguientes recursos:

Manuales

Estos serán impresos, los que contendrán diagramas, que permitirán la exposición, siendo su uso de mayor utilidad, con el fin que su aplicación al ser constantes de repetición se conviertan en un hábito de información.

Exposición

Definitivamente, se dan casos específicos que representan a una amplia mayoría o determinadas situaciones que requieren ser aclaradas. Esta técnica brinda información de manera detallada al personal acerca de los temas a tratar para la mejora del servicio al cliente.

Videos

Reemplaza a las exposiciones y a la charla informativa en público, permitiendo poner en práctica la capacidad visual del personal, cuya utilización sirve de ayuda a la mejora de la comprensión del personal, constituyendo así un medio muy eficaz, sobre todo cuando se trata de mejorar la calidad del servicio.

Simuladores

Al colaborador le dan la posibilidad de participación y práctica repetida mediante la obtención de habilidades requeridas y necesarias en el área de trabajo, se utilizan también

a personas que simulan ser clientes para obtener información y percepción del colaborador.

Entrevistas personal (Coaching)

Comprendido a la orientación de los colaboradores. Los supervisores que estarán a cargo de la debida orientación, tratarán con los jefes o con la alta dirección para manifestarles las diferentes situaciones que se están presentando.

Técnicas grupales

Se realizarán prácticas vivenciales comprendidas en una lista de técnicas y herramientas, con el propósito de realizar dinámicas en grupo. Cuando se desee algún tipo de intervención para la elección de algunas decisiones, se recurrirá a la lluvia de ideas y otras más que favorezcan el fortalecimiento de las relaciones laborales dentro de la organización.

Herramientas:

Proyectores

Pizarra

Computadora

Lapicero y hojas

Tabla 4. Temario de capacitación.

 Capacitation			
TEMAS	OBJETIVO	MÉTODOS	HERRAMIENTAS
Dirección del Rendimiento del personal	Utilización adecuada de los equipos de la financiera Alcance de la información a los clientes	Videos Simulaciones	Pizarra Proyector Lapicero
Gestión de roles	Cada colaborador de la entidad financiera conocerá las funciones en donde se desempeñará.	Manual de Funciones Exposición	Pizarra Lapicero Plumón
Trabajo en equipo para la consecución de metas	Aumento de las capacidades interpersonales	Técnicas Grupales Exposiciones	Lapicero Papel
Trabajo bajo presión	Solución adecuada de problemas Reducción de estrés laboral.	Interacción del personal cliente Videos	Proyector Lapicero
Desarrollo del personal	Liberación de dificultades interiores Confianza	Entrevistas Personal o coaching	Proyector Papel
Liderazgo y lealtad del personal	Estabilidad y comprensión Significancia a la Empresa	Entrevistas Personal o coaching	Proyector Lapicero papel

Fuente:

Elaboración

propia.

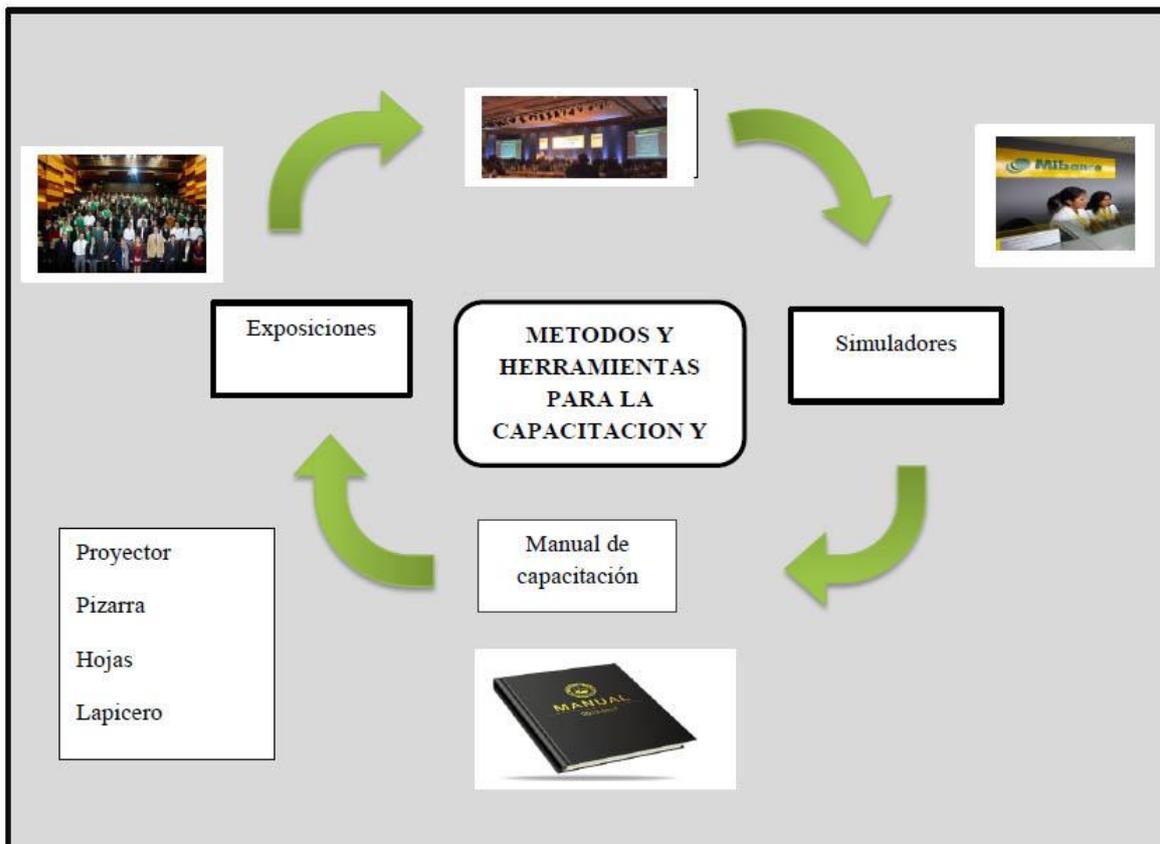


Figura 5. Métodos y herramientas para la capacitación.

b. Ejecución y control

Llegada a esta etapa no sólo se pondrá en marcha lo planeado sino también se medirán los conocimientos adquiridos de los trabajadores, que se verificarán en los cambios de la organización y la empatía con los clientes, pues sólo así se obtendrán los resultados idóneos en la empresa.

Para ello, deberemos ver estos indicadores que reflejan el resultado de la capacitación:

- ✓ Incremento en la eficacia y eficiencia en la empresa
- ✓ Mejor actitud del personal.
- ✓ Contexto favorable para la incorporación de nuevas tecnologías para la

satisfacción de los trabajadores.

- ✓ Mejoramiento en el tiempo de atención.

Tabla 5. *Presupuesto*

DESCRIPCION	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO POR CANTIDAD	COSTO TOTAL
Honorario de capacitador	2 veces por mes	12	S/2,000.00	S/24,000.00
Almuerzo de capacitador	2 veces por mes	12	S/15.00	S/180.00
Total				S/24,180.00

Las horas trabajadas por cada colaborador son 10 h, S/4.6 por cada hora ($4 \times 4.6 = S/18.40$). Por cada cuatro horas que tome la capacitación recibida al mes, será S/18.40 por cada colaborador.

Las horas en la que se llevará a cabo la capacitación se encontrarán en horario de menor afluencia, es decir, de 9:00 a 11:00 de la mañana. Cada colaborador recibirá 2 capacitaciones mensuales, 24 capacitaciones para cada colaborador es lo que tomara este programa. Por los 9 colaboradores que integran el área de operaciones, será un total de 216 horas de capacitación repartida en 6 meses por cada colaborador. El presupuesto a usar en este programa no será mucho, debido a que dentro de La Victoria – Gamarra se encuentra otra sede muy cercana Agencia Humboldt, la cual es una agencia de 4 pisos, que cuenta con un piso de disponibilidad en la que se podrán realizar las capacitaciones. Los materiales se pueden encontrar dentro del mismo banco, tales como pizarra, plumones, hojas bond, sillas, proyector, entre otros.

Las horas en las que el personal se encuentre en capacitación serán retribuidas por Mibanco. Los fondos para llevar a cabo este programa de capacitación serán tomados de la operación Tipo de Cambio (Soles-Dólares) siendo de beneficio para el banco, pues durante el mes se hacen concertaciones (cambio por grandes cantidades) en los que los clientes pueden hacer el tipo de cambio de soles por dólares o viceversa. No se compite con el tipo de cambio ofrecido en la calle, pero el banco les da algo adicional a sus clientes con la seguridad brindada, razón que motiva a los clientes a efectuar el tipo de cambio en la agencia. Esta operación es muy rentable puesto que por agencia solicitan generar utilidades de hasta S/3,000.00 por mes, esta operación es de ingreso líquido para el banco.

Contando con la infraestructura, los materiales y la predisposición por parte de los clientes y el banco, se podría dar inicio al programa de capacitación equiparando al personal de agencia para que puedan tener su capacitación, siendo un aporte muy importante para el crecimiento no solo del personal sino de la organización en general, contando con personal altamente calificado y generando los más altos resultados esperados por la organización. De este modo, no será un gasto, será una inversión que a la larga traerá mayores efectos positivos para el banco.

Conclusiones

Primero

Se propuso un programa de capacitación laboral para mejorar la satisfacción en la atención al cliente de la entidad financiera Mibanco Agencia gamarra-La Victoria., apostando por el presente programa, que reducirán las incomodidades de los clientes. Entre las soluciones se encuentran: la atención rápida al cliente, brindando la información requerida por el cliente, todo gracias a que las tareas estarán bien definidas y, en caso que aumente el público, se definirán cajas específicas, ayudando al colaborador con más clientes, además del correcto uso de los pocos equipos que cuenta la financiera, para una atención rápida y óptima.

Segundo

Se identificaron los procesos de capacitación laboral para mejorar la atención de la financiera Mibanco Agencia Gamarra-La Victoria. El primer proceso que se utilizó es la etapa de diagnóstico, el cual ayudó a recoger toda la información, seguido del Plan, el cual precisó de qué manera se realizará el presente programa, la ejecución, el lugar en el que se realizará, así como el uso de herramientas y métodos para la capacitación, y por último, el seguimiento y control que ayudará a saber si se está aplicando de manera efectiva el programa.

Tercero

Se analizaron las teorías sobre la atención al cliente en la entidad financiera Mibanco Agencia gamarra-La Victoria. La primera teoría para mejorar la atención al cliente en la entidad financiera Mibanco Agencia gamarra-La Victoria fue la teoría de la calidad por parte del ISO 9001 que tiene patrones de calidad respecto a la atención al cliente; luego, la

teoría del modelo de Ssaser, Olsen y Wyckoff, que se da de manera interrogativa del cliente, se pregunta por qué otorga los servicios; y en el libro la excelencia del servicio, en el que se reconoce e identifica los servicios que brinda la organización.

Cuarto

Se elaboró un programa de capacitación laboral que incluyó las actividades de atención al cliente para la entidad financiera Mibanco Agencia gamarra-La Victoria., empezando con la parte de presentación de la empresa Mibanco, seguido de la actividad que la empresa realiza, a continuación sigue con la justificación que es la detección de las deficiencias a tratar y el alcance que involucra a la cantidad de personas a capacitar, el objetivo y funciones del programa. La finalidad del mismo fue lograr que el personal obtenga un incremento de habilidades para la mejora de atención al cliente con políticas que ayudarán al adiestramiento del personal para el logro de los objetivos, luego continua con la capacitación que incluye los procesos ya descritos, finalizando con el presupuesto.

Recomendaciones

Primera

A Mibanco, agencia Gamarra-La Victoria, se recomienda implementar el programa de capacitación laboral, apostando por la presente propuesta, a fin de reducir las incomodidades de los clientes, como la rápida atención, información de los productos ofrecidos por el banco. Con dicha propuesta, las tareas estarán bien definidas para una atención rápida y óptima al cliente.

Segunda

A Mibanco, agencia Gamarra- La Victoria, se recomienda identificar los procesos de capacitación laboral, para mejorar la atención de la financiera, debido a que se utilizaron procesos definidos como la etapa del diagnóstico, que ayudó a recoger toda la información, seguido del plan. En ese sentido, se sugiere evaluar continuamente los procesos de la financiera para determinar los temas a considerar en las futuras capacitaciones.

Tercera

A Mibanco, agencia Gamarra – La Victoria, se recomienda analizar las teorías sobre la atención al cliente en la entidad financiera. Debido que en la investigación se revisaron las diversas teorías para una mejor comprensión de la situación organizacional. Es importante, en esa línea de ideas, realizar talleres para encontrar mejoras en la práctica cotidiana laboral desde las consideraciones teóricas que llevaron a elevar la presente propuesta.

Cuarta

A Mibanco, agencia Gamarra – La Victoria, se recomienda atender las deficiencias identificadas en el trato al cliente, principalmente en el conocimiento y difusión de los productos y servicios ofertados por el banco. De esta manera, se podrá realizar seguimiento a la información y trato al cliente, y con ello, elevar su grado de satisfacción, alcanzando las metas deseadas en los indicadores formulados por la empresa y que garantizarán un buen posicionamiento de la agencia.

Referencias

- Aguilar, A. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal*. Cancún: Limusa.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- Encina, G. (2006). *Administración laboral. California: The regents of the University of California*.
- Friego, E. (2014). *¿Qué es la capacitación, y qué gana una organización al capacitar a su personal?* Recuperado desde www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm
- Liza, C. M. y Siancas, C. (2016). *Calidad de Servicio y Satisfacción del Cliente en una Entidad Bancaria de Trujillo*. (Tesis de Licenciatura). Trujillo, Perú: Universidad Privada del Norte.
- López, J. A. (2014). *Diagnóstico de necesidades de capacitación en agencias bancarias de la ciudad de Huehuetenango*. (Tesis de Licenciatura). Quetzaltenango, Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Martínez, F. Y. (2012). *Servicio al cliente en las agencias bancarias de la mesilla, Huehuetenango*. (Tesis de Licenciatura). Quetzaltenango, Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Martínez, E. C. (2014). *Calidad de atención al cliente en las agencias de Chiclayo para una entidad de Micro Finanzas*. (Tesis de Licenciatura). Chiclayo, Perú: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Martínez, L. (2007). *Consideraciones teóricas sobre atención al cliente*. (Tesis de Licenciatura). Cuba: Universidad de la Habana.
- Mibanco (2017). *Cultura*. Recuperado de <https://www.mibanco.com.pe/categoria/cultura>
- Ortiz, L. A. (2015). *Propuesta de mejora del servicio al cliente en las entidades*

financieras. (Tesis de Licenciatura). Bogotá, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.

Pérez, M. (2017). *Monografía de administración y finanza-desarrollo organizacional*.

Pintado, M. E. y Rodríguez, A. (2014). *Propuesta de mejora en el servicio de atención al cliente en la empresa de servicios Chan Chan s.a. en la ciudad de Trujillo*. (Tesis de Licenciatura). Trujillo-Perú: Universidad Privada Antenor Orrego.

Quiliche, M. A. (2016). *Propuesta de un diseño de mejora del proceso de atención de clientes para mejorar la calidad del servicio de una entidad Bancaria Cajamarca 2016*. (Tesis de Licenciatura). Cajamarca, Perú: Universidad Privada del Norte.

Quiñonez, N.; Apaza, E. y Hume, K. (2016). *Propuesta de mejora en calidad de servicio de atención al cliente del Casino Palacio Royal, Tacna-2016*. (Tesis de Licenciatura). Tacna, Perú: Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado John Von Neumann.

Ramírez, M. Y. (2016). *Programa de calidad de atención para mejorar la satisfacción de los clientes usuarios de tarjeta de crédito del Banco Falabella-Trujillo 2014*. (Tesis de Licenciatura). Trujillo, Perú: Universidad Nacional de Trujillo.

Rodríguez, V. J. (2007). *Administración moderna de personal*. México: Thomson.

Sanjinez, Y. B. y Llontop, H. J. (2015). *Propuesta de mejora en el servicio de atención al cliente de la Institución Educativa Privada Innova School's sede Tacna- 2015*. Tacna, Perú: Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado John Von Neumann.

Serna, H. (2006). Del servicio al cliente a la gestión de clientes. En: *Servicio al cliente*, 29-39. Colombia: Panamericana editorial.

Tigani, D. (2006). *Excelencia en Servicio*. Liderazgo 21.

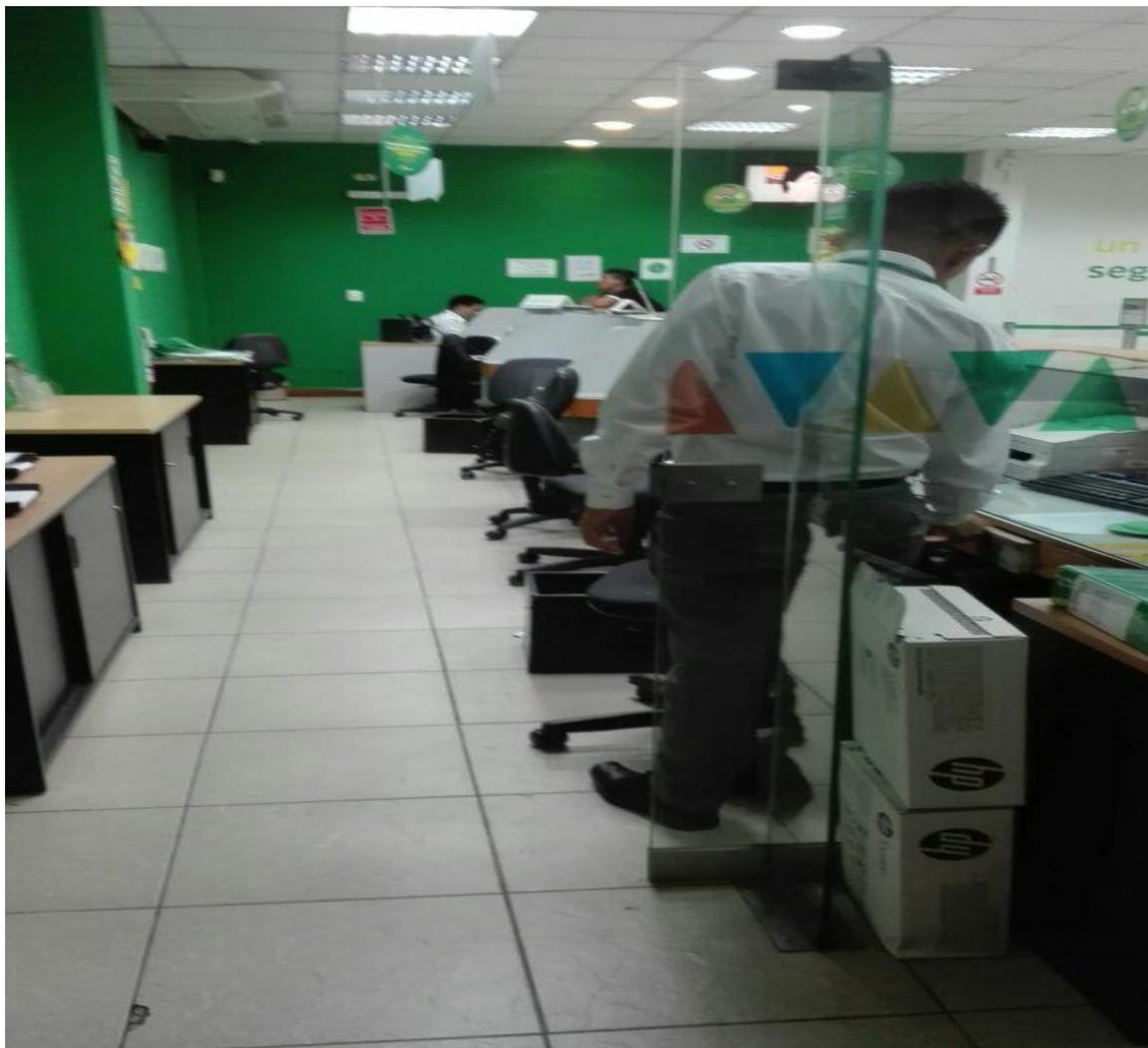
- Tuesta, T. R. (2017). *La mejora de la atención al cliente en el banco de la nación agencia Huamachuco*. (Tesis de Licenciatura). Chincha, Perú: Universidad Autónoma de Ica.
- Valdés, C. (2006). *Capacitación y desarrollo de los recursos humanos en las organizaciones*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/capacitacion-y-desarrollo-de-los-recursos-humanos-en-las-organizaciones/> - etapas de capacitación
- Vicente, E. (2016). *Propuesta de un protocolo de atención al cliente para mejorar la calidad de servicio en el área de venta y postventa de América Móvil S.A.C.* (Tesis de Licenciatura). Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.
- Wayne, R. y Noe, M. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson.

Apéndice

Matriz de Consistencia

Título de la Investigación: Propuesta de programa de capacitación laboral para mejorar la atención al cliente en la entidad financiera Mibanco, agencia Gamarra 471-La Victoria 2017		
Planteamiento de la Investigación	Objetivos	Justificación
Formulación del problema.		Hoy en día es esencial para las organizaciones poder contar con personal, que no solo brinde un servicio o producto, sino que ofrezca al cliente ese plus adicional que se diferencien de otros competidores, brindar una atención optimas es un factor importante en estos tiempo puesto que los clientes muy exigentes en todo aspecto, no solo buscan ser atendidos y ya, y para poder satisfacer o superar sus expectativas , es necesario que el personal cuente con capacitaciones a cerca de formas de atender a un cliente, manejo de problemas , satisfacción del cliente entre otros puntos, ya que los clientes son un medio por el cual se dará a conocer nuestra organización, es por esto que las organizaciones no deben de ver la capacitación de su personal como una gasto, sino como un costo que más adelante será muy rentable para la organización
Problema general	Objetivo general	
¿De qué manera una propuesta de capacitación laboral mejorara la atención al cliente en la entidad financiera Mibanco agencia Gamarra – La Victoria?	Proponer un programa de capacitación laboral para mejorar la satisfacción en la atención al cliente en la entidad financiera Mibanco Agencia Gamarra-La Victoria.	
Problemas específicos	Objetivos específicos	
¿Cuáles son los procesos que muestra el programa de capacitación para mejorar la atención al cliente en la entidad financiera Mibanco Agencia Gamarra-La Victoria?	Identificar los procesos de capacitación laboral para mejorar la satisfacción en la entidad financiera Mibanco Agencia Gamarra-La Victoria.	
¿Cuáles son las teorías para mejorar la atención al cliente en la entidad financiera Mibanco Agencia Gamarra-La Victoria	Analizar las teorías sobre la atención al cliente en la entidad financiera Mibanco Agencia Gamarra-La Victoria.	
¿Cómo elaborar una propuesta de programa de capacitación que oriente a mejorar, en atención al cliente en la entidad financiera Mibanco Agencia Gamarra-La Victoria?	Elaborar un programa de capacitación laboral que incluya actividades de atención al cliente para la entidad financiera Mibanco Agencia Gamarra-La Victoria.	
Metodología		
Enfoque	Diseño	Métodos y técnicas
Mixto	No experimental	Deductivo y técnicas de capacitación

Evidencias



En esta foto podemos apreciar la falta de personal en el área de operaciones, por realizar otras tareas que no corresponden al área de trabajo. Entre ellas están volantes de propaganda de los productos ofrecidos por el banco, el guardado y salida de expedientes entre otros



En ... foto se observa la larga fila que se forma debido a la falta de personal que realizan otras funciones y la demora por parte de los colaboradores, debido a la falta de adiestramiento y pocos equipos para una atención más óptima.



En la foto se aprecia la espera de los clientes, debido a la falta de efectivo para retirar, pues cuando no se encuentra con efectivo, se procede a solicitar de bóveda o esperar que ingrese efectivo, aspecto que incomoda a los clientes, dado que la mayoría de clientes deben realizar pagos a proveedores o depositar a otros bancos.



Por último, vemos como los clientes no quedan satisfechos, debido a mínima información que brindan los colaboradores, pues no se termina de responder todas las interrogantes que formulan, por lo que no llegar a tener en claro los beneficios de los diferentes productos ofrecidos por el banco.