

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS**  
**ADMINISTRATIVAS**



**“ESTRATEGIAS DE GERENCIA PARA LA  
MEJORA CONTINUA DE LA CALIDAD DE  
SERVICIO DE LA COOPERATIVA DE  
AHORRO Y CREDITO CREDICOOP LUZ Y  
FUERZA LTDA.”**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO  
EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS  
PRESENTADO POR:**

**LIC. MANUEL MARTIN NELSON QUIJANDRIA MEYZAN**

Callao, 2017  
PERÚ

EDGAR ESQUIVEL ARANGO



**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**UNIDAD DE POSGRADO**



**HOJA DE REFERENCIA DEL JURADO Y APROBACIÓN**

**MIEMBROS DEL JURADO:**

|                                   |   |            |
|-----------------------------------|---|------------|
| Dr. José Hugo Tezen Campos        | : | Presidente |
| Dr. Denny Rolando Lovera Bernaola | : | Secretario |
| Dr. José Luis Reyes Doria         | : | Miembro    |
| Dr. José Leonor Ruiz Nizama       | : | Miembro    |
| Dr. Edgar Eslava Arnao            | : | Asesor     |

|                              |   |        |
|------------------------------|---|--------|
| <b>No Libro</b>              | : | 01     |
| <b>Ciclo Taller de Tesis</b> | : | 2016-I |
| <b>No de Acta</b>            | : | 007    |
| <b>Folio</b>                 | : | 8      |

**Fecha de Aprobación de Tesis:** 21 de marzo de 2017.



*Universidad Nacional de Callao*  
*Facultad de Ciencias Administrativas*  
*Unidad de Posgrado*

**ACTA N° 007 DE SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO  
EN ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA DE EMPRESAS**

**CICLO TALLER DE TESIS / 2016 - I**

Siendo las ~~10.00 am~~ del día jueves 23 de marzo del dos mil diecisiete, en el Auditorio de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao, se reunió el Jurado Examinador conformado por los siguientes docentes:

- |                                     |   |            |
|-------------------------------------|---|------------|
| ➤ Dr. José Hugo Tezen Campos        | : | Presidente |
| ➤ Dr. Lovera Bernaola Denny Rolando | : | Secretario |
| ➤ Dr. José Luis Reyes Doria         | : | Miembro    |
| ➤ Dr. José Leonor Ruiz Nizama       | : | Miembro    |
| ➤ Dr. Edgar Eslava Arnao            | : | Asesor     |

Con el fin de evaluar la sustentación de Tesis del Bach. QUIJANDRIA MEYZAN MANUEL MARTIN NELSON, titulada: "ESTRATEGIAS DE GERENCIA PARA LA MEJORA CONTINUA DE LA CALIDAD DE SERVICIO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CREDICOOP LUZ Y FUERZA LTDA". Con el quórum establecido según el correspondiente Reglamento de Estudios de Maestría de la Universidad Nacional del Callao (Resolución de Consejo Universitario N° 131-2016 CU del 06 de octubre del 2016), vigente y luego de la exposición del sustentante, los Miembros del Jurado hicieron las respectivas preguntas, las mismas que fueron absueltas.

En consecuencia, este jurado acordó.....APROBAR..... Con la escala de calificación cualitativa de.....MUY BUENO..... y calificación cuantitativa de.....Dieciséis..... La tesis, para optar el **GRADO ACADEMICO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA DE EMPRESAS**, conforme al artículo ( 72° ) del Reglamento mencionado, con lo que se dio por terminado el Acto, siendo las 11:00 am..... del mismo día.

Bellavista, marzo 21 del 2017.

Dr. José Hugo Tezen Campos  
Presidente

Dr. Lovera Bernaola Denny Rolando  
Secretario

Dr. José Luis Reyes Doria  
Miembro

Dr. José Leonor Ruiz Nizama  
Miembro

## **DEDICATORIA**

A mi padre, In memoriam, y a mi madre, por su constante motivación para la culminación de mis estudios.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por la vida y por todas las oportunidades que me ha dado para salir adelante.

A nuestros docentes del taller de tesis de post grado de administración de la UNAC porque sin su guía y apoyo no terminaríamos nuestro trabajo de grado.

A la Cooperativa CREDICOOP Luz y Fuerza Ltda. por las facilidades para realizar la investigación.

## ÍNDICE

|  |    |
|--|----|
| RESUMEN .....  | 1  |
| ABSTRACT .....   | 2  |
| INTRODUCCIÓN .....   | 3  |
| CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....                 | 4  |
| 1.1 Identificación del Problema.....                               | 4  |
| 1.2 Formulación del problema .....                                 | 5  |
| 1.3 Objetivos de la investigación .....                            | 6  |
| 1.4 Justificación .....  | 6  |
| CAPITULO II: MARCO TEÓRICO .....                                   | 9  |
| 2.1 Antecedentes del estudio.....                                  | 9  |
| 2.2 Bases Teóricas .....   | 13 |
| 2.3 Bases Culturales del Cooperativismo .....                      | 17 |
| 2.4 Bases Científicas .....  | 24 |
| CAPITULO III: VARIABLES E HIPÓTESIS.....                           | 33 |
| 3.1 Definición de las variables .....                              | 33 |
| 3.2 Operacionalización de las variables.....                       | 33 |
| 3.3 Hipótesis General e Hipótesis específicas.....                 | 34 |
| CAPITULO IV: METODOLOGÍA.....                                      | 35 |
| 4.1 Tipo de investigación .....                                    | 35 |
| 4.2 Diseño de investigación.....                                   | 35 |
| 4.3 Población y Muestra .....                                      | 35 |
| 4.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....          | 35 |
| 4.5 Procedimientos de recolección de datos .....                   | 36 |
| 4.6 Procesamiento estadístico y análisis de datos .....            | 36 |
| CAPITULO V: RESULTADOS .....                                       | 37 |
| 5.1 Presentación y análisis de datos.....                          | 37 |
| CAPITULO VI: DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....                          | 49 |
| 6.1 Contrastación de hipótesis con los resultados.....             | 49 |
| 6.2 Contrastación de resultados con otros estudios similares ..... | 54 |
| CAPITULO VII: CONCLUSIONES .....                                   | 55 |
| CAPITULO VIII: RECOMENDACIONES.....                                | 57 |
| CAPITULO IX: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....                      | 59 |

|   |    |
|---|----|
| ANEXOS .....  | 62 |
| 1. Matriz de Consistencia .....                       | 63 |
| 2. Instrumento de Recolección de Datos.....           | 64 |
| 3. Fiabilidad del Instrumento .....                   | 65 |
| 4. Base de datos de las encuestas.....                | 66 |
| 5. Programa de crecimiento personal y motivación..... | 67 |
| 6. Plan de Participación.....                         | 68 |
| 7. Modelo de Mejora Continua .....                    | 70 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| Tabla N° 1. Resultado ítem N° 1 .....                            | 37 |
| Tabla N° 2. Resultado ítem N° 2 .....                            | 38 |
| Tabla N° 3. Resultado ítem N° 3 .....                            | 39 |
| Tabla N° 4. Resultado ítem N° 4 .....                            | 40 |
| Tabla N° 5. Resultado ítem N° 5 .....                            | 41 |
| Tabla N° 6. Resultado ítem N° 6 .....                            | 42 |
| Tabla N° 7. Resultado ítem N° 7 .....                            | 43 |
| Tabla N° 8. Resultado ítem N° 8 .....                            | 44 |
| Tabla N° 9. Resultado ítem N° 9 .....                            | 45 |
| Tabla N° 10. Resultado ítem N° 10 .....                          | 46 |
| Tabla N° 11. Resultado ítem N° 11 .....                          | 47 |
| Tabla N° 12. Resultado ítem N° 12 .....                          | 48 |
| Tabla N° 13. Resultado Chi cuadrado hipótesis general.....       | 49 |
| Tabla N° 14. Resultado Chi cuadrado hipótesis específica 1 ..... | 50 |
| Tabla N° 15. Resultado Chi cuadrado hipótesis específica 2 ..... | 51 |
| Tabla N° 16. Resultado Chi cuadrado hipótesis específica 3 ..... | 52 |
| Tabla N° 17. Resultado Chi cuadrado hipótesis específica 4 ..... | 53 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura N° 1. La función gerencial en las organizaciones solidarias ..... | 26 |
| Figura N° 2. Resultado ítem N° 1 .....                                   | 37 |
| Figura N° 3. Resultado ítem N° 2 .....                                   | 38 |
| Figura N° 4. Resultado ítem N° 3 .....                                   | 39 |
| Figura N° 5. Resultado ítem N° 4 .....                                   | 40 |
| Figura N° 6. Resultado ítem N° 5 .....                                   | 41 |
| Figura N° 7. Resultado ítem N° 6 .....                                   | 42 |
| Figura N° 8. Resultado ítem N° 7 .....                                   | 43 |
| Figura N° 9. Resultado ítem N° 8 .....                                   | 44 |
| Figura N° 10. Resultado ítem N° 9 .....                                  | 45 |
| Figura N° 11. Resultado ítem N° 10 .....                                 | 46 |
| Figura N° 12. Resultado ítem N° 11 .....                                 | 47 |
| Figura N° 13. Resultado ítem N° 12 .....                                 | 48 |

## RESUMEN

Esta investigación se ha realizado con la finalidad de establecer estrategias para la mejora continua de la calidad de servicio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICOOP LUZ Y FUERZA Ltda., que le sirvan de guía a la propia institución, mejorando su calidad, de tal manera que incremente sus socios, propiciando mejores servicios para ampliar los segmentos de mercado a los que atiende.

Se ha determinado que los principales factores que deterioran la calidad del servicio en la Cooperativa son: a) que no se ejecuta un buen liderazgo y gestión efectiva dentro de la cooperativa, b) que falta un plan motivacional que influya positivamente en los colaboradores, c) que la comunicación interna no es totalmente efectiva, y d) que no existe un plan de participación de los colaboradores.

Los objetivos de la investigación son formular estrategias que incluyan planes de comunicación, participación y motivación, dirigidos a los colaboradores, que permitan mejorar la calidad del servicio de manera continua.

---

Palabras clave: Estrategias de gerencia, mejora continua, calidad de servicio, cooperativismo

## ABSTRACT

This research has been carried out with the purpose of establishing strategies for the continuous improvement of the quality of service of the Cooperative of Savings and Credit CREDICOOP LUZ Y FUERZA Ltda., That serve as guide to the own institution, improving its quality, of such Increase its partners, promoting better services to expand the market segments it serves.

It has been determined that the main factors that deteriorate the quality of service in the Cooperative are: a) that good leadership and effective management within the cooperative is not implemented; b) that a motivational plan that positively influences employees is lacking; c ) That the internal communication is not totally effective, and d) that there is no plan to split employees.

The objectives of the research are to formulate strategies that include plans of communication, participation and motivation, directed to the collaborators, that allow to improve the quality of the service in a continuous way.

These strategies will not only provide better service to partners, but will also contribute to the enrollment of new partners.

---

Keywords: Strategies of management, continuous improvement, quality of service, cooperativism

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene por finalidad formular estrategias de gerencia que permitan la mejora continua de la calidad de servicio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICOOP LUZ Y FUERZA Ltda., con la finalidad de brindar un mejor servicio a los socios.

En la primera parte, se plantea la problemática de la institución, delimitando su estudio a los aspectos más sustantivos, planteándose problemas secundarios que fortalezcan la problemática principal.

En la segunda parte, se describirá el marco teórico, fundamentándose los contenidos teóricos y prácticos que constituyen el campo de la investigación, sustentando con teorías, principios y enfoques el desarrollo de la investigación.

En la tercera parte, se diseñan las hipótesis y variables, delimitándose los indicadores, los que serán refrendados por el trabajo de campo, el que a través del análisis de los datos nos propiciará el diagnóstico situacional, base para establecer los resultados, y de esta manera fundamentar las conclusiones y recomendaciones.

En la cuarta parte, se explicará la metodología empleada para el desarrollo de la tesis, así como el universo, la población y la muestra para enfocar los resultados; finalmente las técnicas, los gráficos y los anexos del caso.

## **CAPITULO I**

### **1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.1 Identificación del Problema**

Las empresas han visto por necesario tener una gestión de calidad efectiva como el motor importante para alcanzar el éxito. Esta nueva filosofía gerencial llamada calidad, tiene como objetivo principal acortar la brecha entre lo que ofrece la organización y lo que el cliente espera de ella. Para lograrlo, en este proceso la participación de todos los trabajadores de la empresa es sumamente importante; asimismo, las herramientas de capacitación, adiestramiento y sensibilización son fundamentales para lograr una cultura de calidad.

Los colaboradores se encuentran desmotivados, sin embargo están capacitados y preparados para brindar un servicio de calidad. Esta desmotivación no permite un desempeño eficaz y eficiente en el proceso del servicio hasta llegar al contacto directo con el cliente externo (socio), manifestándose algunos resultados negativos en los clientes insatisfechos, como en sus constantes reclamos, expresión de malas experiencias en el servicio y ausencia de fidelización de los socios, transmitiendo una imagen negativa a otros potenciales socios y en su no fidelidad a la cooperativa.

Para que los resultados que se obtengan sean de calidad, es necesario aplicar diversas estrategias y/o sistemas que permitan prestar un servicio eficiente; sin embargo, para que esto sea posible es necesario que los colaboradores interioricen y se comprometan con los valores que están alineados a la atención del cliente externo (socio).

En la presente investigación se plantean las siguientes estrategias de gerencia efectivas: liderazgo, gestión efectiva, comunicación y empoderamiento a través de un sistema de ideas y sugerencias, para la mejora continua de la calidad de servicio de la cooperativa CREDICOOP Luz y Fuerza Ltda.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema General**

- ¿Cómo formular las estrategias gerenciales para la mejora continua de la calidad de servicio de la cooperativa CREDICOOP Luz y Fuerza Ltda.?

### **1.2.2 Problemas Específicos**

- ¿De qué manera un buen liderazgo y gestión efectiva influyen en la dirección eficaz de los colaboradores para brindar una información correcta a los socios de la cooperativa CREDICOOP Luz y Fuerza Ltda.?
- ¿De qué manera un plan motivacional influye positivamente en los colaboradores para la atención efectiva a los socios de la cooperativa CREDICOOP Luz y Fuerza Ltda.?
- ¿De qué manera una comunicación efectiva genera compromiso y confianza en los socios de la cooperativa CREDICOOP Luz y Fuerza Ltda.?
- ¿De qué manera un plan de participación a través de un sistema de ideas y sugerencias de mejora influye en la actitud de los colaboradores hacia los socios?

### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1 Objetivo general:**

- Formular estrategias gerenciales para la mejora continua de la calidad de servicio de la cooperativa CREDICOOP Luz y Fuerza Ltda.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Implementar estrategias de liderazgo y gestión efectiva que influyan en la dirección eficaz de los colaboradores para brindar una información correcta a los socios de la cooperativa CREDICOOP Luz y Fuerza Ltda.
- Establecer un plan motivacional que influya positivamente en los colaboradores para la atención efectiva a los socios de la cooperativa CREDICOOP Luz y Fuerza Ltda.
- 
- Implementar una comunicación efectiva que genere compromiso y confianza en los socios de la cooperativa CREDICOOP Luz y Fuerza Ltda.
- 
- Establecer un plan de participación a través de un sistema de ideas y sugerencias de mejora que influya en la actitud de los colaboradores hacia los socios.

### **1.4 Justificación**

Las razones que justifican la presente propuesta de investigación son:

**Legal:** Las estrategias que se plantearán como resultado de la investigación que se desarrolla, que servirá para asegurar el

cumplimiento de la Ley General de Cooperativas, Decreto Supremo N° 074-90-TR.

**Económico:** las estrategias que se plantearán como resultado de la investigación que se propone permitirá el crecimiento económico para la cooperativa.

**Teórico:** Las estrategias que se plantearán como resultado de la investigación que se desarrolló, servirán de modelo para cooperativas del mismo rubro. La eficiencia de la gestión gerencial se demuestra comparando los insumos requeridos y los resultados obtenidos de acuerdo a los objetivos del plan. Asimismo, es la medida del desempeño que comprende el logro de las metas (eficacia) y la relación entre el logro de los resultados y los insumos requeridos para conseguirlos (eficiencia). La eficiencia de la gestión gerencial en las cooperativas, se manifiesta al momento que ejerce sus facultades administrativas y judiciales que de acuerdo a ley le corresponden al gerente; asimismo, al momento de suscribir, conjuntamente con el dirigente o el funcionario autorizado el retiro de fondos de los bancos u otra institución financiera. La gerencia también representa a la cooperativa en otros actos, salvo algunos que disponga la ley o el estatuto de la misma, también ejecuta los programas y/o proyectos aprobados por el Consejo de Administración de conformidad con los planes; asimismo, ejecuta los acuerdos de la asamblea general y del Consejo de Administración; nombra a los colaboradores administrativos de la cooperativa y/o los remueve de acuerdo a ley. Coordina las actividades de los comités y de la propia gerencia participa en las sesiones del Consejo de Administración; así como los demás actos de su competencia según la ley, estatutos y demás normas internas.

**Social:** Las estrategias que se plantearán como resultado de la investigación que se propone, aportará al bienestar a los socios y a la sociedad en general.

## CAPITULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes del estudio

Entre las investigaciones que tratan sobre las estrategias de gerencia para la mejora continua de la calidad del servicio, existen los siguientes artículos científicos y tesis:

##### 2.1.1 Investigaciones Internacionales:

- **Castillo Pesántez, C. & Tello Pacheco, T. (2009). Planificación estratégica y estructura administrativa para la Cooperativa de Ahorro y Crédito educadores del Azuay Ltda., periodo 2010-2015 (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Loja - Ecuador.**

La cartera vencida en las instituciones financieras es una de las principales causas que ocasiona que no se dispongan de los recursos necesarios para atender solicitudes nuevas de crédito, requerimientos efectivos de sus depositantes en el tiempo que lo soliciten, etc., lo que llevó a evaluar los indicadores financieros de la institución para poder determinar la relación que tiene la Gestión de Riesgo Crediticio y la Liquidez.

Para el desarrollo de esta investigación y a fin de obtener conocimientos a través del levantamiento de información de los diversos actores con los que interactúa la Cooperativa Andina Ltda., se consideró una investigación de campo, para la cual se aplicaron diversas herramientas como encuestas, entrevistas, etc.; es considerada descriptiva por el alcance, debido a que se logró conocer las

diversas situaciones que predominan en la relación del riesgo de crédito con la liquidez de la cooperativa. Además, se recurrió a la investigación bibliográfica-documental, para conocer, ampliar, deducir, comparar y profundizar los diferentes enfoques, conceptualizaciones, criterios y teorías de diversos autores sobre la investigación.

- **Bustamante Alvarado, M., & Figueroa Ullagaris, L. (2013). Diseño de un modelo de control de gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCCP utilizando el balance scorecard (Tesis de maestría). Universidad Estatal de Milagro-Ecuador.**

Esta investigación hace un análisis comparativo, de tendencias, evolutivo y de las perspectivas, logrando profundizar en la situación actual de una Cooperativa de Ahorro y Crédito; seguidamente se establecen los resultados que se desean encontrar con el desarrollo de la investigación; posteriormente, se verifica las hipótesis planteadas.

Asimismo, desarrolla una propuesta de diseño de un mapa estratégico, que le permitirá a la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCCP ser conducida de manera adecuada, acorde con las características de una institución financiera.

Finalmente, utilizando la herramienta Balance Scorecard, propuesta en esta investigación, se realizó un estudio de impacto y factibilidad, a fin de determinar el beneficio que la Cooperativa obtendrá con la aplicación de este método.

- **Naranjo Cástillo, J (2013). Diseño y propuesta de implementación del balanced scorecard para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Auca” Ltda. en el distrito metropolitano de Quito (Tesis de maestría). Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito-Ecuador.**

Esta investigación se enfoca a obtener amplia información sobre el socio, identificando sus patrones de comportamiento y necesidades. También busca mejorar las competencias de los colaboradores administrativos, los cuales demandan conocimientos para ser más productivos y utilicen mejor los recursos disponibles. La propuesta se ha fundamentado en el uso de la tecnología, considerándola como un medio adecuado para mejorar los controles internos y fomentar procesos de adecuada comunicación e información para que los socios siempre estén informados sobre los procesos financieros, operativos y administrativos que se generen y que son necesarios para incentivar mayor ahorro y uso de los servicios prestados.

#### **2.1.2 Investigaciones Nacionales:**

- **Cruz Alberca, P. (2011). La planeación estratégica y la eficiencia gerencial en el desarrollo de las cooperativas de ahorro y crédito. La experiencia de COOPAC San Hilarión del distrito de San Juan de Lurigancho (Tesis de doctorado). Universidad Nacional Federico Villarreal.**

Esta investigación determina como la eficiencia gerencial y la planeación estratégica facilitan la gestión y desarrollo de las cooperativas de ahorro y crédito de Lima Metropolitana. Para esto se utilizaron el método inductivo y

el método descriptivo. Para la obtención de la información, se aplicó un cuestionario de preguntas a 100 personas entre directivos, funcionarios, trabajadores y socios de las diversas cooperativas de ahorro y crédito de Lima Metropolitana. La muestra aplicada fue probabilística y los materiales utilizados para el levantamiento de la información fueron filmadoras, computadoras, grabadoras, fichas, etc.

- **Lima Muñoz, L. (2015). La calidad de servicio en la fidelización de los clientes en la Caja Piura SAC del distrito de Huancavelica en el año 2013 (Tesis de maestría). Universidad de Huancavelica.**

En esta investigación se plantea conocer como influye la calidad de servicio a los clientes de la Caja Piura SAC, ubicada en el distrito de Huancavelica, y su fidelización a la misma durante el año 2013. Es una investigación tipo aplicada, donde la recolección de la información se realizó a través de cuestionarios debidamente estructurados, los cuales se distribuyeron entre los empleados y clientes de la mencionada Caja. Como conclusión la institución financiera debe expandirse en el mercado a través de planes de mejora en diferentes ámbitos haciendo énfasis en los niveles de calidad de servicio.

- **Montero Flores, R. (2009). E-Coopera: alternativa tecnológica de cooperación. Implementación en el sector cooperativo peruano (Tesis de maestría). Universidad de Piura.**

La denominación e-Coopera, es un proyecto que trata de definir una nueva metodología que permitirá establecer que pautas son necesarias para la implementación de nuevas tecnologías que tengan como base metodologías que ya existen y que permita apoyar en el crecimiento del sector cooperativo nacional. Se plantean realizar estudios de un marco teórico que nos ayude a fundamentar el proyecto; asimismo, realizar un análisis estratégico que permita plantear una nueva definición de una metodología adecuada al sector cooperativo nacional. Definir e-Coopera como una nueva alternativa para el apoyo y crecimiento del sector cooperativo peruano, permitirá establecer las necesidades, estrategias, hitos y la implementación de tecnologías e-business, para apoyar en la interrelación y crecimiento del sector cooperativo peruano. Las cooperativas deben implementar tecnologías emergentes las cuales le permitan incrementar su valor y un crecimiento sostenido a fin de generar una competencia entre ellas, dentro del mercado del sistema financiero peruano, aprovechando la coyuntura de desarrollo económico que vive el Perú.

## **2.2 Bases Teóricas**

### **2.2.1 Teorías de la administración**

#### **Teoría clásica**

Esta teoría define a la organización como un todo estructurado; el cual, garantiza la eficiencia de todas las partes involucradas. Henri Fayol (1824-1925) fue el fundador de esta teoría; el cual, tomando como punto de partida un enfoque universal, global y sintético de las empresas,

propuso un nuevo enfoque estructural y anatómico; el cual, sustituyó de manera rápida al enfoque concreto y analítico de Frederick Taylor.

El acto de administrar para Fayol, es prever, organizar, dirigir, coordinar, y controlar; constituyendo todos estos elementos el llamado proceso administrativo. Asimismo, definió como procedimientos universales a los principios generales de la administración, los mismos que pueden ser aplicados en cualquier tipo de empresa u organización. La función administrativa se distribuye de forma proporcional entre todos los niveles de la empresa. (Chiavenato, 2014).

### **Teoría de las relaciones humanas**

El fundamento de esta teoría son los valores humanistas de la administración; se concentra en las personas dejando de lado el interés por la estructura y las tareas. Se toma mayor interés en las siguientes variables: necesidades sociales, necesidades psicológicas, el comportamiento social de los empleados, la integración, las sanciones no materiales y las nuevas formas de recompensas. Asimismo, realiza el estudio de la organización informal (grupos informales), como se dan dentro de las organizaciones las relaciones humanas; también se interesa por los aspectos no racionales del comportamiento y aspectos emocionales de las personas, la importancia del puesto que desempeñan las personas, las responsabilidades y sus condiciones. Considera importante una armonización y conciliación entre las dos funciones básicas de las organizaciones industriales: la función social y la función económica. (Chiavenato, 2014).

### **Teoría neoclásica**

Reúne los conceptos más relevantes y válidos de la teoría clásica con otros conceptos igual de relevantes de otras teorías administrativas más actuales.

Algunas características sobresalientes distinguen a la teoría neoclásica como por ejemplo la importancia a los principios clásicos de la administración, se interesa por los resultados obtenidos de acuerdo a los objetivos propuestos, se enfoca en la práctica de la administración, reafirma los postulados clásicos y la conciliación abierta y receptiva.

Asimismo, la teoría neoclásica considera a la administración como una técnica social básica; para lo cual el administrador primero debe conocer los aspectos específicos y técnicos de su trabajo y luego todos los aspectos relacionados con la dirección de los colaboradores dentro de la organización. (Chiavenato, 2014).

### **Teoría estructuralista**

En la década de 1950, queriendo concordar las tesis propuestas por la teoría clásica y la teoría de las relaciones humanas, que ya había entrado en decadencia, surge la teoría estructuralista, la cual realiza una visión crítica a la organización formal.

Desde el punto de vista de la teoría estructuralista, el análisis de las organizaciones parte de un enfoque global y múltiple, por lo cual, se debe comprender tanto la organización informal como la organización formal. Asimismo, necesariamente se deben considerar las sanciones sociales, sanciones materiales y recompensas de los colaboradores de acuerdo a su conducta dentro de la organización. También para la realización de este análisis se

deben tomar en cuenta los diversos niveles jerárquicos de varios tipos de organizaciones y las relaciones por la constante interacción con el contexto que la rodea.

Para la teoría estructuralista las organizaciones son sistemas abiertos y que se encuentran en constante interacción con su entorno. Dentro de ellas existen disyuntivas y conflictos que generan antagonismos y tensiones donde se están involucrados los aspectos negativos y positivos, y para resolverlos la organización debe innovar o generar cambios. (Chiavenato, 2014).

#### **Teoría del comportamiento o conductual:**

Para algunos autores, esta teoría aplica la psicología organizacional a la teoría de la administración. Se basa en nuevos postulados sobre la motivación humana; todo administrador debe conocer los diversos mecanismos motivacionales a fin de dirigir de manera adecuada a las organizaciones utilizando como medio a las personas. Los individuos son tomadores de decisiones que se basan en la información que reciben de su ambiente de trabajo, ellos la procesan de acuerdo a sus actitudes y convicciones, sus puntos de vista y las opiniones con respecto a circunstancias determinadas. La organización vendría a ser un sistema de toma de decisiones, donde los individuos tiene un comportamiento racional con respecto a la información obtenida en sus ambientes. El comportamiento organizacional es el tema preferido de los conductistas. (Chiavenato, 2014).

### **Teoría de contingencia:**

Para alcanzar con eficacia los objetivos de toda organización, es importante considerar la relación funcional que existe entre las técnicas administrativas y las condiciones del ambiente, las mismas que se presentan apropiadamente (Chiavenato, 2014). La teoría de contingencia centra su atención específicamente en el ambiente externo de la empresa, prioriza lo que sucede fuera de la organización previo a la revisión de los elementos internos de la organización.

Este enfoque busca un equilibrio entre el contexto interno y externo, obteniendo de las situaciones ambientales el mayor beneficio para lograr el éxito de la organización.

La teoría de contingencia afirma que para organizar y administrar no existe una única forma que se pueda aplicar a todas las organizaciones; por el contrario, todo depende del medio ambiente. En cada organización influyen variables diferentes por ser independientes una de la otra.

## **2.3 Bases culturales del cooperativismo**

### **2.3.1 Cooperativismo**

El cooperativismo actual surgió durante el siglo XVIII, como una consecuencia de la Revolución industrial, la que siendo particularmente una revolución tecnológica repercutió de manera muy importante en los ámbitos económico, político y social.

Antes de la revolución industrial las clases sociales predominantes en Europa eran cuatro a saber propietarios, campesinos, artesanos y comerciantes; de estas, a la clase social de los artesanos les podemos atribuir la aparición del

cooperativismo, pues los talleres artesanales en los cuales por lo general funcionaba un telar manual, del que se beneficiaban alrededor de 16 personas en promedio, se vieron amenazados por la aparición de la máquina a vapor que reemplazaba este telar por uno en el cual solo se requería de una persona. En este nuevo contexto la producción pasa de ser comunitaria y equitativa a una en la que emerge el concepto de relaciones “obrero-patronales”; en la cual, quien tiene el poder adquisitivo es quien posee la fuente productiva, y se beneficia de la misma, en tanto que los obreros reciben una porción apenas si justa de las ganancias, lo que desencadena muchos cambios a nivel social que implican también repercusiones políticas, como es apenas obvio (Gutiérrez, 1993).

En este momento histórico aparecen el inglés Robert Owen y el francés Charles Fourier. Owen (1771 – 1885) es considerado el padre del cooperativismo inglés y del cooperativismo moderno en general, en tanto que el ideólogo Fourier es considerado el padre del “falansterio” o comunidad de trabajo. Aunque existe un gran número de pensadores alrededor del Cooperativismo estos dos son considerados los pilares del mismo.

Los postulados de Owen, Fourier y otros pensadores, en conjunción con la situación creada por la Revolución industrial, son el caldo de cultivo para que el 21 de diciembre de 1844, 28 obreros desplazados por la máquina de vapor creen en Rochdale (Inglaterra) la llamada “Sociedad cooperativa de los Justos Pioneros de Rochdale”; la que tenía un credo para su funcionamiento: esfuerzo propio, ayuda mutua, democracia, libertad, voluntariedad, ausencia de lucro, deseo de superación y proporción justa y armónica;

(Uribe, citado en Gutiérrez, 1993) estas características tienen hoy plena validez y se recogen en los principios del Cooperativismo como veremos.

En esta misma época en otros países de Europa (Alemania, Bélgica, Checoslovaquia, Italia, países escandinavos), se fraguaban otras formas Cooperativas como las de producción y trabajo asociado, de ahorro y crédito, vivienda y asociativas para provisión de materias primas en la agricultura.

Desde Rochdale el Cooperativismo tuvo unos grandes avances a nivel nacional, hasta que en 1895 varios de los organismos nacionales fundan la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), organismo que propende por la difusión a nivel mundial de los principios y métodos de la Cooperación.

### **2.3.2 Principios Cooperativos**

Los principios cooperativos son lineamientos por medio de los cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores. El origen de los principios Cooperativos se remonta a 1844 con la conformación de la llamada “Sociedad Cooperativa de los Justos Pioneros de Rochdale” (Uribe, 2003), esto tomando en cuenta el primer estatuto de los Pioneros; sin embargo la primera normalización de tales principios se realiza en París en el año 1937 los que posteriormente son revisados en Viena en 1966 y finalmente son reformulados en el congreso internacional de Manchester Inglaterra en el año 1995. (Uribe, 2003).

**Primer principio:**

Adhesión abierta y voluntaria. “Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas que estén dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación social, racial, política, religiosa o de género”. (Cerde Gutiérrez, 2002)

La cantidad de asociados de las instituciones cooperativas no tienen límite alguno. Los asociados pueden retirarse en el momento que crean necesario hacerlo, retirando los aportes económicos que hasta la fecha existan registrados a su nombre.

**Segundo principio:**

Control democrático de los asociados. “Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros, quienes participan activamente en la definición de las políticas y la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar su Cooperativa responden ante los demás miembros. En la Cooperativa de base, los asociados tienen igual derecho de voto, (un miembro, un voto), mientras en las cooperativas de otros niveles se organizan procedimientos igualmente democráticos”. (Cerde, 2002)

Es claro para este principio que los asociados no pueden ejercer ninguna influencia en las decisiones de la Cooperativa por la cantidad de aportes económicos que este tenga. La democracia en una Cooperativa está presente en la participación del asociado de manera colectiva donde se refleja las decisiones tomadas en las asambleas y también a través de los miembros representantes de cada consejo y comité.

**Tercer principio:**

Participación económica de los asociados. “Los asociados contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad de la Cooperativa.” (Cerde, 2002)

Este principio busca como prioridad solucionar los problemas económicos de los asociados, luego las ganancias por la prestación de servicios. Sin embargo, para no debilitar la situación financiera de la Cooperativa, distribuye las ganancias de forma adecuada, buscando siempre la satisfacción de cada uno de los asociados y cada uno de los cooperados.

**Cuarto principio:**

Autonomía e independencia. “Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus asociados. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (inclusos gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, los realizan de manera que aseguren el control democrático por parte de sus asociados y mantenga la autonomía de la cooperativa.” (Cerde, 2002)

**Quinto principio:**

Educación, Entrenamiento e Información. “Las Cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus asociados, a sus dirigentes electos, a sus gerentes y empleados, a fin de que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas”. (Cerde, 2002)

Es una necesidad de todos los asociados capacitarse permanentemente en temas de educación Cooperativa.

Algunas Cooperativas exigen a sus asociados tener un mínimo de horas de capacitación como requisito previo para pertenecer a la misma o acceder a un producto o servicio; sin embargo la idiosincrasia de nuestros compatriotas hace que sea muy difícil lograr este objetivo.

Por otro lado algunas cooperativas aprovechan este principio para fortalecer las capacidades de sus colaboradores internos a fin de brindar un mejor servicio y/o promover productos que cubran las necesidades de los asociados y en algunos casos extenderlos en el entorno de la comunidad de influencia.

**Sexto principio:**

Cooperación entre cooperativas. “Las cooperativas brindan un servicio más eficaz a sus miembros y buscan el fortalecimiento del movimiento cooperativo, si trabajan de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales”. (Cerde, 2002)

Puede darse la integración cuando dos o más instituciones unifican sus capitales y operaciones para brindar un mejor servicio a sus asociados, o al establecerse convenios de intercambio y apoyo mutuo.

**Séptimo principio:**

Compromiso con la comunidad. “La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.” (Cerde, 2002)

Paralelamente a desarrollar las actividades propias de su misión las cooperativas trabajan por un desarrollo sostenible en las comunidades en las que intervienen.

### **2.3.3 Valores Cooperativos**

Las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores sus miembros creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.

### **2.3.4 Cooperativas de Ahorro y Crédito**

De acuerdo a la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades económicas, culturales y sociales comunes a través de una empresa que poseen en conjunto y que es controlada democráticamente.

La Ley General de Cooperativas del Perú, aprobada mediante Decreto Supremo N° 074/90-TR, en su artículo 3, señala "que toda organización cooperativa debe constituirse sin propósito de lucro, y procurará, mediante el esfuerzo propio y la ayuda mutua de sus miembros, el servicio inmediato de éstos y el mediato de la comunidad".

Para la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú (FENACREP), las cooperativas de ahorro y crédito son empresas que brindan servicios financieros de carácter solidario; son constituidas de forma voluntaria y de libre afiliación, buscando la satisfacción de las necesidades comunes de sus asociados. La vida institucional de las mismas está regida por principios y valores cooperativos que son aceptados mundialmente; asimismo, respetan y observan las disposiciones legales vigentes sobre el funcionamiento de las instituciones

financieras. Por sus servicios que brindan a las clases más necesitadas y su relación con la comunidad, son conocidas como “bancos del pueblo”.

CREDICOOP Luz y Fuerza es una cooperativa de ahorro y crédito cerrada, nació en el año 1961 con la finalidad y responsabilidad de ser una ayuda para sus socios, agrupando a aproximadamente 1600 socios provenientes de las diversas empresas de servicios de Lima y Callao (luz, agua y telefonía), quienes buscan encontrar una salida a sus problemas financieros, de esta forma el cooperativismo se centra en un sistema económico-social al ser utilizado de forma eficiente, dando lugar a la solidez y crecimiento en el mercado.

Con la aplicación de una estrategia de gerencia que busque la mejora continua de la calidad del servicio que brinda la cooperativa, ayudará a enfocarse en la dirección y con esto contribuir a la responsabilidad social para la que fue creada.

## **2.4 Bases científicas**

### **2.4.1 Gerencia**

Las funciones de la gerencia se dividen en cinco actividades básicas: planeación, organización, motivación, administración del personal y control.

La planeación consiste en todas aquellas actividades administrativas relacionadas con la formulación de estrategias. En la organización vemos las actividades que generan tareas y relaciones de subordinación. La motivación incluye temas específicos como liderazgo, comunicación, grupos de trabajo, etc. La administración de personal se

centra en la administración de recursos humanos. Estos tres forman parte de la implementación de la estrategia. Finalmente, el control se refiere a las actividades de carácter administrativo que están orientadas al aseguramiento de los resultados que se obtienen y que sean congruentes con los objetivos propuestos; es decir, la evaluación de la estrategia. (David, 2013).

Un gerente es aquella persona que supervisa y coordina el trabajo de las demás personas a fin de lograr los objetivos de la empresa. La labor de los gerentes es facilitar el trabajo de los colaboradores, esta labor implica las diversas coordinaciones de trabajo con los distintos departamentos o coordinar actividades con personas ajenas a la organización que intervengan en los diversos procesos. (Robbins & Coulter, 2014).

El gerente o administrador de una institución cooperativa, es el que ejecuta los acuerdos del Consejo de Administración y representa a la cooperativa en los estamentos judiciales. Tiene deberes, atribuciones y funciones que se encuentran establecidos en el estatuto y en los acuerdos del Consejo de Administración.

**Figura No. 1**

### **3.1. La función gerencial en la Organización Solidaria**



Fuente: <https://favuis.wordpress.com/2012/05/10/las-caracteristicas-de-la-organizacion-y-la-gestion-cooperativa/>

#### **2.4.2 Estrategia**

Se define estrategia a los medios utilizados para alcanzar los objetivos a largo plazo. (David, 2013). Es el conjunto de acciones relacionadas que ejecutan los administradores con la intención de mejorar el desempeño de su compañía. (Hill, 2015).

Las estrategias son los cursos de acción que sigue el tomador de decisiones para alcanzar los objetivos. Las estrategias influyen en el progreso de las organizaciones, es por eso que se orientan hacia el futuro y por lo general se plantean por un periodo de cinco años.

#### **2.4.3 Mejora Continua**

La mejora continua es una estrategia que está constituida por una serie de programas de acción de carácter general y que despliegan recursos que permiten lograr los objetivos propuestos; teniendo en cuenta que el proceso debe ser progresivo. A continuación

mencionaremos algunas definiciones sobre mejoramiento continuo aplicable al tema de investigación:

Mejorar un proceso, para James Harrington (1993), significa "cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable; qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso".

Mejoramiento Continuo, según D. Abell (1994), es "una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado".

L.P. Sullivan (1994) "define el Mejoramiento Continuo como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de las organizaciones a lo que se entrega a los clientes".

Para Deming (1996), "la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, denominado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca. El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas o instituciones en general necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo. Es algo que como tal es relativamente nuevo, ya que lo podemos evidenciar en las fechas de los conceptos emitidos; aunque a pesar de su reciente natalidad en la actualidad se encuentra altamente desarrollado". Definamos algunas palabras que se utilizan en las definiciones antes leídas. "Proceso" es la secuencia de acciones que se encuentran relacionadas mediante pasos a seguir; "Mejoramiento" es el incremento que se ve reflejado en la rentabilidad de la empresa o de los logros alcanzados y que se consiguen a través del conjunto de acciones. Estos

logros alcanzados se basan en las variables que el mercado reclama (servicio, calidad, etc.), las mismas que le otorgan ventajas que la diferencia con respecto a sus competidores; "Continuo" al estar inmersos en un ambiente altamente competitivo, a fin de permanecer en lugares expectantes del mercado, las acciones para ganar posiciones deben ser constantes. Para la implementación de un plan de mejora, se requiere contar con empleados habilidosos, que cuenten con el entrenamiento necesario para realizar bien su trabajo, controlar permanente los errores o defectos en el proceso y desempeñen de manera óptima las operaciones sugiriendo mejoras. Se debe contar con colaboradores que se encuentren motivados a fin de pongan empeño en su trabajo, realizando las operaciones de manera óptima, sugiriendo mejoras en los procesos de las misma. Los empleados deben estar dispuestos al cambio y adaptarse a nuevas situaciones en la organización. Sobre el Mejoramiento Continuo se han pronunciado los más reconocidos teóricos de la Calidad, como Ishikawa, Harrington, Juran, Deming, etc., y existe un consenso sobre los elementos que se deben tener en cuenta para alcanzar niveles eficientes de mejoramiento en las organizaciones. Obviamente es necesario recordar que cada una de ellas es un ente independiente y que como tal establece sus necesidades definiendo en la política, la misión y la visión, sus prioridades y trazando el rumbo que debe tener la organización, a través de la estrategia organizacional.

Para administrar el Mejoramiento Continuo se requiere organizar, planificar, medir y revisar las actividades que se establecen para ejecutarlo. James Harrington, en su libro Administración Total del Mejoramiento Continuo, recomienda

para este tipo de procesos lo siguiente: “Deje de preocuparse por la calidad, la productividad, los costos y el tiempo de ciclo, concentre sus energías en el mejoramiento del desempeño organizacional y el resto vendrá por añadidura”. Para este axioma lo fundamental para lograr la rentabilidad y la supervivencia de la organización, no es la calidad únicamente, porque va depender de la forma como se utilizan los recursos para mejorar la calidad de los servicios o productos, también de la productividad o de las operaciones que se realizan. Para lograr el éxito en el proceso de mejora continua es importante establecer como base una política de calidad que defina con exactitud lo que espera la organización en todos sus niveles jerárquicos; asimismo, los servicios que se brindan a los clientes (asociados para el caso de las cooperativas).

Esta política requiere del compromiso de todos los colaboradores y actores sociales. Se debe establecer con claridad todos los estándares de calidad, de tal forma que se pueda cubrir todos los aspectos que están relacionados al sistema de calidad. La mejora continua actualmente es una herramienta fundamental para todas las organizaciones que quieren renovar sus procesos administrativos de manera constante; asimismo, les permite que sean más competitivas y eficientes, lo que les permitirá permanecer en el mercado, cumpliendo fielmente sus objetivos para los que fueron creados.

#### **2.4.4 Calidad de Servicio**

De acuerdo a lo señalado por Rey, M. (1999). Comenta que” el análisis de este concepto lo iniciamos con el desglose de los dos elementos que lo integran: calidad y

servicio. Entendemos necesario, sin embargo, realizar algunas matizaciones al termino calidad que nos ayudaran en nuestro propósito. Para proceder a su definición hay que señalar inicialmente la diferencia entre calidad percibida y calidad objetiva. La primera es juicio del consumidor sobre la excelencia o superioridad de un producto o marca sobre otros desde una óptica global. Es una actitud relacionada pero no equivalente a la satisfacción y resulta de la comparación de las expectativas con la percepción de desempeño, por su parte, la calidad objetiva se refiere a la superioridad medible y verificable de un producto o servicio sobre otro, tomando como base algún estándar preestablecido. Suele relacionarse con conceptos usados para describir la superioridad técnica de un producto. De la dualidad planteada, será la calidad percibida el objeto de nuestro estudio". (p.25). Considerando los anteriores conceptos, podemos decir que cuando hablamos de servicio al cliente nos referimos al conjunto de servicios y/o productos que una empresa, marca o institución le ofrece a una persona interesada en adquirirlos, con el interés completo de generar una relación directa con los consumidores y clientes, que les permita conocer sus necesidades y sus expectativas, de tal manera que la empresa puede satisfacerlos y superar las expectativas que ellos tienen. Características Larrea, P. (1991) comenta acerca de las características que tiene la calidad del servicio al cliente. "Conocimiento de las necesidades y expectativas del cliente. Antes de diseñar cualquier política de atención al cliente es necesario 32 conocer a profundidad las necesidades de los diferentes segmentos de clientes para poder satisfacer sus expectativas. Flexibilidad y mejora

continua. Las empresas han de estar preparadas para adaptarse a posibles cambios en su sector y a las necesidades crecientes de los clientes. Para ello, el personal que está en contacto directo con el cliente debe contar con la formación y capacitación adecuadas para tomar decisiones y satisfacer las necesidades de los clientes incluso en los casos más inverosímiles. Orientación al trabajo y al cliente. Los trabajos que implican atención directa al cliente integran dos componentes: el técnico propio del trabajo desempeñado y el humano, derivado del trato directo con personas. Plantearse como meta de la atención al cliente la fidelización. Considerando que la satisfacción del consumidor es el objetivo final de cualquier empresa, es necesario conocer las características que ésta presenta: Es subjetiva. Al cliente le mueven las razones y las emociones al mismo tiempo, por lo que la atención al cliente a de ser cerebral y emocional. Es una variable compleja difícilmente medible dada su subjetividad. No es fácilmente modificable. Para conseguir un cambio de actitud en un cliente son necesarias sucesivas experiencias que el cliente perciba como exitosas. El cliente no necesariamente se siente satisfecho por una buena relación calidad/precio. La dirección debe segmentar a los clientes para poder lograr la satisfacción de los mismos. No todos los clientes son iguales, ya que cada uno llega al mercado motivado por unas necesidades diferentes, por lo que hemos de ofertar a cada grupo homogéneo de clientes lo que desea y necesita. La satisfacción de un cliente no está exclusivamente determinada por factores humanos. Es un error pensar que la gestión de la atención al cliente debe centrarse de forma exclusiva en el componente humano de la venta, ya que

toda venta personal está 33 integrada en un contexto comercial cuyos componentes físicos deben ayudar a ofrecer un mayor y mejor servicio al cliente". (p.41).

#### **2.4.4 Filosofía Kaizen**

Wellington (1997, p. 14) afirma que el Kaizen se traduce como: "mejoramiento (Kai, que significa cambio, y Zen que significa bueno). Se usa para describir un proceso gerencial y una cultura empresarial que ha llegado a significar mejoramiento continuo y gradual, implementando mediante la participación activa y compromiso de todos los empleados de una compañía en lo que dicha compañía hace y, más precisamente en la forma en como se realizan las actividades. Imai (1998, p. 2) define el Kaizen como: "El mejoramiento continuo, el cual involucra a todas las personas, tanto gerentes como trabajadores y ocasiona un gasto relativamente pequeño. El Kaizen puede mejorar la calidad, reducir el costo en forma considerable y satisfacer los requerimientos de entrega de los clientes, sin inversión o introducción significativa de nueva tecnología".

Kaizen es una filosofía, una manera de pensar y se basa en ciertas herramientas o prácticas administrativas que se creían exclusivamente japonesas y que han alcanzado fama mundial. Esta filosofía nos dice que nuestra forma de vida sea laboral, social o familiar, debe y merece ser mejorada constantemente.

## CAPITULO III

### 3. VARIABLES E HIPÓTESIS

#### 3.1 Definición de las variables

##### 3.1.1 Variable independiente:

X = Estrategias de gerencia.

Definición: es un proceso que implica liderazgo en la coordinación de los recursos disponibles en una organización.

##### 3.1.2 Variable dependiente:

Y = Mejora continua de la calidad de servicio

Definición: es el incremento continuo y cuantificable de la satisfacción del cliente.

#### 3.2 Operacionalización de las variables

| VARIABLE INDEPENDIENTE                        | DIMENSIONES  | INDICADORES  | MÉTODO  |
|---|--|--|---|
| X = Estrategias de gerencia.                  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Liderazgo de coordinación</li><li>• Ciclo gerencial</li><li>• Recursos humanos</li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Gestión</li><li>• Motivación</li><li>• Comunicación</li><li>• Participación</li></ul>  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Encuestas a los clientes internos</li></ul> |
| VARIABLE DEPENDIENTE                          | DIMENSIONES  | INDICADORES  | MÉTODO  |
| Y = Mejora continua de la calidad de servicio | <ul style="list-style-type: none"><li>• Aspectos o elementos tangibles</li><li>• Fiabilidad</li><li>• Capacidad de respuesta</li><li>• Seguridad</li><li>• Empatía</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Tiempo de atención</li><li>• Interés en solución de problemas</li><li>• Cumple lo que promete</li><li>• Información oportuna</li><li>• Atención rápida</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Encuestas a los clientes internos</li></ul> |

Fuente: elaboración propia

### **3.3 Hipótesis General e Hipótesis específicas**

#### **3.3.1 Hipótesis General**

- “Las estrategias de gerencia de la calidad de servicio de la cooperativa CREDICOOP Luz y Fuerza Ltda., influyen en la mejora continua de la calidad”.

#### **3.3.2 Hipótesis Específicas**

- “El buen liderazgo y gestión efectiva influyen en la dirección eficaz de los colaboradores para brindar una información correcta a los socios de la cooperativa CREDICOOP Luz y Fuerza Ltda.”.
- “Un plan motivacional influye positivamente en los colaboradores para la atención efectiva a los socios de la cooperativa CREDICOOP Luz y Fuerza Ltda.”.
- “La comunicación efectiva genera compromiso y confianza en los socios de la cooperativa CREDICOOP Luz y Fuerza Ltda.”.
- “Un plan de participación a través de un sistema de ideas y sugerencias de mejora influye en la actitud de los colaboradores hacia los socios de la cooperativa CREDICOOP Luz y Fuerza Ltda.”.

## CAPITULO IV

### 4. METODOLOGÍA

#### 4.1 Tipo de investigación

La investigación a desarrollar se caracteriza por ser:

**Aplicada:** debido a su finalidad de la investigación se aplicó a la realidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICOOP Luz y Fuerza Ltda.

#### 4.2 Diseño de la investigación

El diseño de investigación es el siguiente:

- **Explicativo:** debido a que el estudio no solo se describirá el problema sino que se encontrarán las causas para elaborar las estrategias de gerencia basados en la mejora continua.
- **Transversal:** debido a su temporalidad se evaluará desde la implementación de la calidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICOOP Luz y Fuerza Ltda. hasta la actualidad.

#### 4.3 Población y Muestra

El criterio de población y muestra se aplicó en el primer momento de la investigación para conocer las apreciaciones de calidad de servicio del cliente interno.

##### 4.3.1 Encuesta al cliente externo:

- **Población:** está constituida por 51 colaboradores, los cuales trabajan en el local de cooperativa.
- **Muestra:** En esta investigación se ha escogido al total de la población.

#### 4.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos que se aplicaron son las siguientes:

- a) Encuesta anónima al cliente interno para evaluar el nivel de calidad del servicio brindado.
- b) Revisión de manuales y procedimientos para acopio de información referencial.

El instrumento que se empleó fue una guía de preguntas anónimas previamente elaboradas en función del objeto del estudio, que se aplicará al cliente interno de la Cooperativa CREDICOOP Luz y Fuerza Ltda.

#### **4.5 Procedimiento de recolección de datos**

La recolección de datos se realizó aplicando la técnica de la encuesta de carácter anónimo al total de los colaboradores comprendidos en la muestra mediante el instrumento de recolección de datos, el cual está conformado por doce (12) preguntas o reactivos.

La recolección de datos de la encuesta fue realizada por el autor de forma progresiva mediante diferentes medios electrónicos o físicos tales como: formularios electrónicos, correo electrónico, o usando el formato físico de forma presencial.

#### **4.6 Procesamiento estadístico y análisis de datos**

Se realizó con el software estadístico SPSS considerando el análisis de variables y los resultados de la información recolectada.

## CAPITULO V

### 5. RESULTADOS

#### 5.1 Presentación y análisis de Datos

A continuación se presentan los resultados de acuerdo a la aplicación del instrumento definido para el estudio.

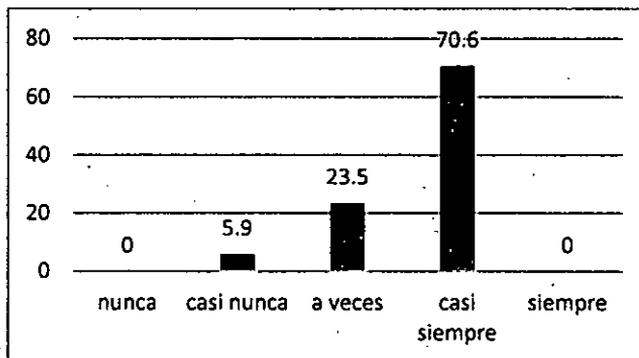
**Ítem 1 – ¿Se ejecuta un estilo de liderazgo de gestión que permite organizar a las personas y plantear soluciones?**

Tabla N° 1. Resultado ítem N° 1

|              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|------------|----------------------|
| nunca        | 0          | 0          | 0                    |
| casi nunca   | 3          | 5.9        | 5.9                  |
| a veces      | 12         | 23.5       | 29.4                 |
| casi siempre | 36         | 70.6       | 100.0                |
| siempre      | 0          | 0          | 0                    |
| Total        | 51         | 100.0      |                      |

Fuente: elaboración propia

Figura N° 2. Resultado ítem N° 1



Fuente: elaboración propia

#### Interpretación:

Los resultados confirman que no se ejecuta permanentemente un estilo de liderazgo que permita organizar a las personas y plantear soluciones; es decir, que en algunos casos las decisiones se toman de manera lineal.

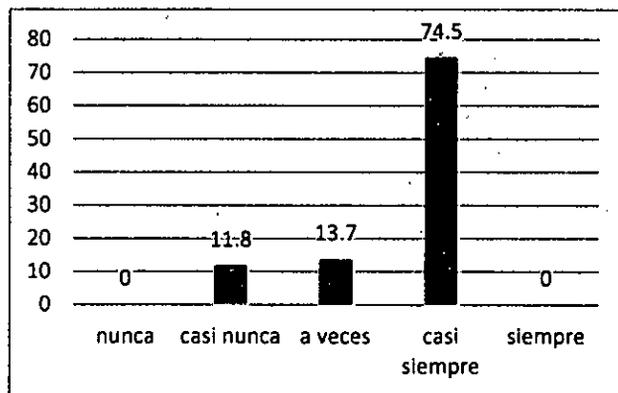
**Item 2 – ¿Se ejecuta la planificación y se alcanzan los objetivos fijados por la gerencia?**

**Tabla N° 2. Resultado ítem N° 2**

|              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|------------|----------------------|
| Nunca        | 0          | 0          | 0                    |
| casi nunca   | 6          | 11.8       | 11.8                 |
| a veces      | 7          | 13.7       | 25.5                 |
| casi siempre | 38         | 74.5       | 100.0                |
| siempre      | 0          | 0          | 0                    |
| Total        | 51         | 100.0      |                      |

Fuente: elaboración propia

**Figura N° 3. Resultado ítem N° 2**



Fuente: elaboración propia

**Interpretación:**

Los resultados confirman que no se ejecuta permanentemente planes que alcancen los objetivos fijados por la gerencia; es decir, que algunas veces se trabaja sin un horizonte.

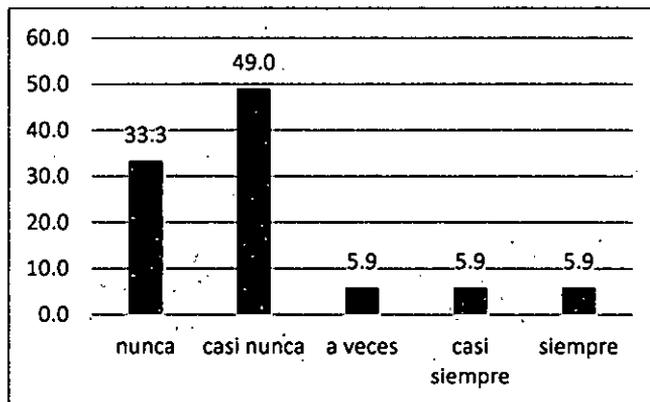
**Item 3 – ¿Se realizan actividades motivacionales que incentivan el compromiso y la motivación del personal?**

**Tabla N° 3: Resultado ítem N° 3**

|              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|------------|----------------------|
| nunca        | 17         | 33.3       | 33.3                 |
| casi nunca   | 25         | 49.0       | 82.4                 |
| a veces      | 3          | 5.9        | 88.2                 |
| casi siempre | 3          | 5.9        | 94.1                 |
| siempre      | 3          | 5.9        | 100.0                |
| Total        | 51         | 100.0      |                      |

Fuente: elaboración propia

**Figura N° 4: Resultado ítem N° 3**



Fuente: elaboración propia

**Interpretación:**

De acuerdo a los resultados se muestra que el 82.3% del personal se encuentra desmotivado.

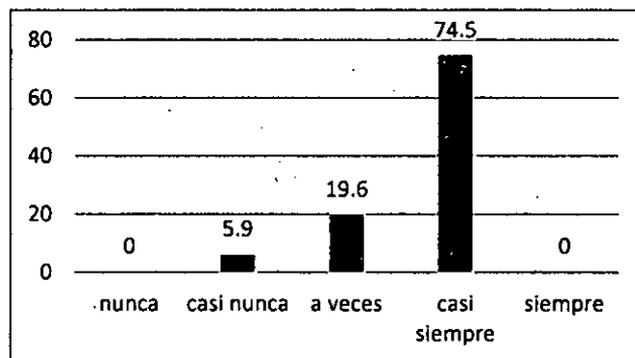
**Item 4 – ¿Los canales de comunicación utilizados permiten el entendimiento de las tareas y objetivos?**

**Tabla N° 4. Resultado ítem N° 4**

|              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|------------|----------------------|
| Nunca        | 0          | 0          | 0                    |
| casi nunca   | 3          | 5.9        | 5.9                  |
| a veces      | 10         | 19.6       | 25.5                 |
| casi siempre | 38         | 74.5       | 100.0                |
| Siempre      | 0          | 0          | 0                    |
| Total        | 51         | 100.0      |                      |

Fuente: elaboración propia

**Figura N° 5. Resultado ítem N° 4**



Fuente: elaboración propia

**Interpretación:**

Los resultados confirman que los canales de comunicación utilizados no son los más adecuados que permitan el entendimiento de las tareas y objetivos.

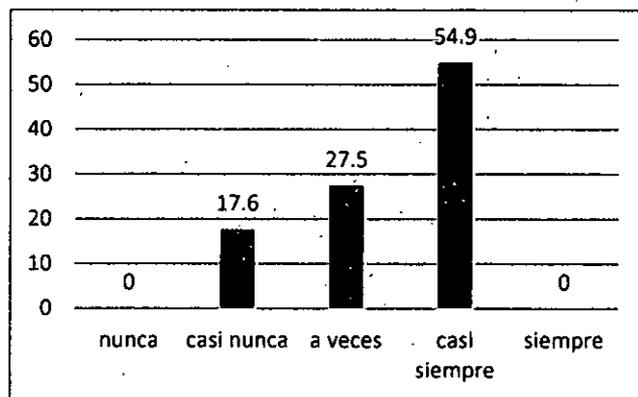
**Item 5 – ¿Se realizan estrategias de ideas y sugerencias para conseguir la participación del colaborador?**

**Tabla N° 5. Resultado ítem N° 5**

|              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|------------|----------------------|
| nunca        | 0          | 0          | 0                    |
| casi nunca   | 9          | 17.6       | 17.6                 |
| a veces      | 14         | 27.5       | 45.1                 |
| casi siempre | 28         | 54.9       | 100.0                |
| siempre      | 0          | 0          | 0                    |
| Total        | 51         | 100.0      |                      |

Fuente: elaboración propia

**Figura N° 6. Resultado ítem N° 5**



Fuente: elaboración propia

**Interpretación:**

Los resultados indican que las estrategias de ideas y sugerencias no se realizan de forma permanente entre los colaboradores de la Cooperativa.

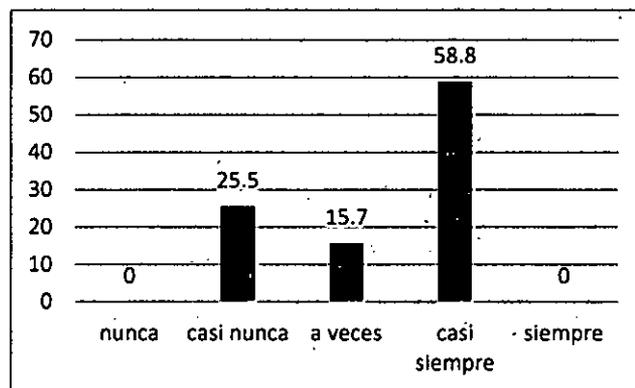
**Item 6 – ¿La información relevante para los socios se brinda de forma oportuna, permitiendo que se encuentren bien enterados y satisfechos?**

**Tabla N° 6. Resultado ítem N° 6**

|              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|------------|----------------------|
| nunca        | 0          | 0          | 0                    |
| casi nunca   | 13         | 25.5       | 25.5                 |
| a veces      | 8          | 15.7       | 41.2                 |
| casi siempre | 30         | 58.8       | 100.0                |
| siempre      | 0          | 0          | 0                    |
| Total        | 51         | 100.0      |                      |

Fuente: elaboración propia

**Figura N° 7. Resultado ítem N° 6**



Fuente: elaboración propia

**Interpretación:**

La información importante para los socios no siempre llega de forma oportuna, lo cual indica que no se encuentran debidamente enterados y satisfechos.

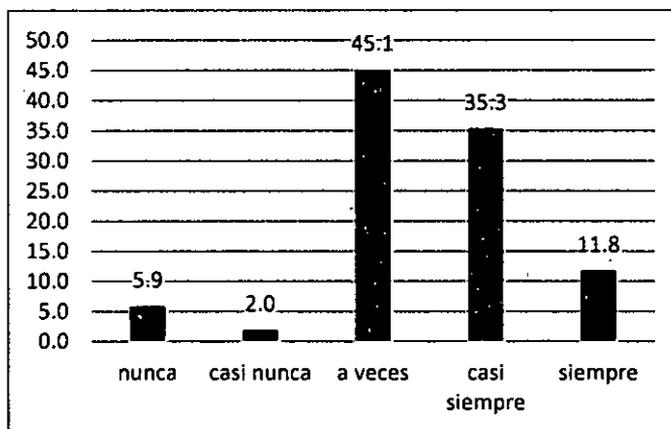
**Item 7 – ¿Los servicios de la cooperativa se realizan en el tiempo ofrecido al socio?**

**Tabla N° 7. Resultado ítem N° 7**

|              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|------------|----------------------|
| nunca        | 3          | 5.9        | 5.9                  |
| casi nunca   | 1          | 2.0        | 7.8                  |
| a veces      | 23         | 45.1       | 52.9                 |
| casi siempre | 18         | 35.3       | 88.2                 |
| siempre      | 6          | 11.8       | 100.0                |
| Total        | 51         | 100.0      |                      |

Fuente: elaboración propia

**Figura N° 8. Resultado ítem N° 7**



Fuente: elaboración propia

**Interpretación:**

Los resultados confirman que un 88.2% de los encuestados señalan que la cooperativa no cumple siempre con el tiempo ofrecido a los socios para otorgar algún servicio.

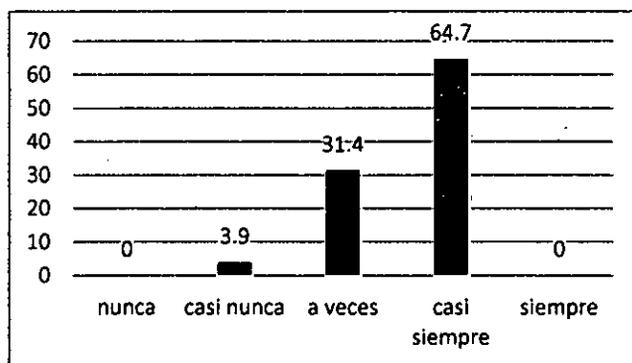
**Item 8 – ¿La atención que se brinda al socio genera compromiso y confianza?**

**Tabla N° 8. Resultado ítem N° 8**

|              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|------------|----------------------|
| nunca        | 0          | 0          | 0                    |
| casi nunca   | 2          | 3.9        | 3.9                  |
| a veces      | 16         | 31.4       | 35.3                 |
| casi siempre | 33         | 64.7       | 100.0                |
| siempre      | 0          | 0          | 0                    |
| Total        | 51         | 100.0      |                      |

Fuente: elaboración propia

**Figura N° 9. Resultado ítem N° 8**



Fuente: elaboración propia

**Interpretación:**

De acuerdo a los resultados obtenidos, el compromiso y confianza de los socios a la cooperativa no es permanente; es decir, que en algunas transacciones optan por otra entidad financiera.

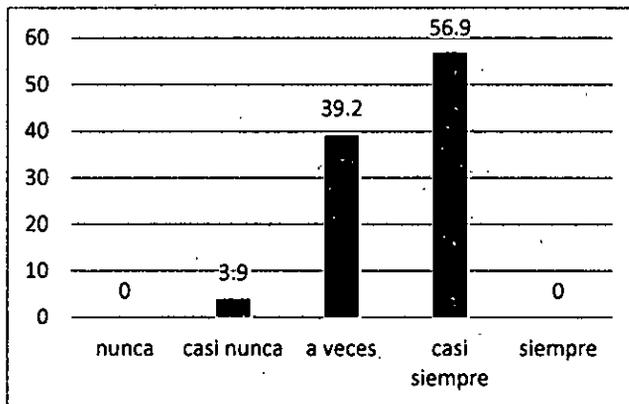
**Item 9 – ¿Los empleados de la cooperativa tienen vocación por solucionar los problemas de los socios?**

**Tabla N° 9. Resultado ítem N° 9**

|              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|------------|----------------------|
| nunca        | 0          | 0          | 0                    |
| casi nunca   | 2          | 3.9        | 3.9                  |
| a veces      | 20         | 39.2       | 43.1                 |
| casi siempre | 29         | 56.9       | 100.0                |
| siempre      | 0          | 0          | 0                    |
| Total        | 51         | 100.0      |                      |

Fuente: elaboración propia

**Figura N° 10. Resultado ítem N° 9**



Fuente: elaboración propia

**Interpretación:**

De acuerdo a los resultados obtenidos, el compromiso de los colaboradores por solucionar los problemas de los socios no es permanente, lo que indica que puede ser producto de la desmotivación.

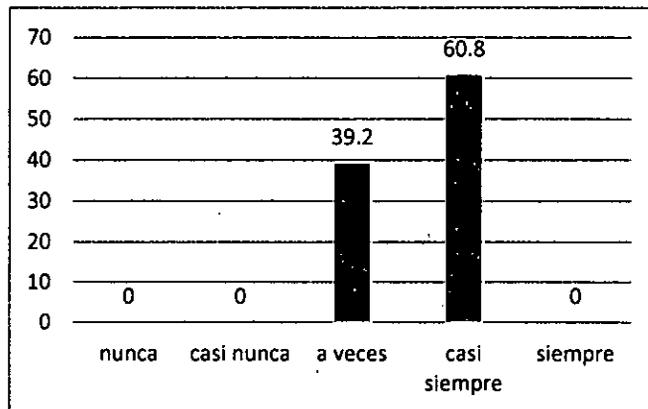
**Item 10 – ¿Usted cuenta con el equipamiento tecnológico adecuado para que contribuya con la mejora en la atención al socio?**

**Tabla N° 10. Resultado ítem N° 10**

|              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|------------|----------------------|
| nunca        | 0          | 0          | 0                    |
| casi nunca   | 0          | 0          | 0                    |
| a veces      | 20         | 39.2       | 39.2                 |
| casi siempre | 31         | 60.8       | 100.0                |
| siempre      | 0          | 0          | 0                    |
| Total        | 51         | 100.0      |                      |

Fuente: elaboración propia

**Figura N° 11. Resultado ítem N° 10**



Fuente: elaboración propia

**Interpretación:**

El resultado indica que el equipamiento tecnológico es adecuado, pero que puede presentar fallas de tipo software.

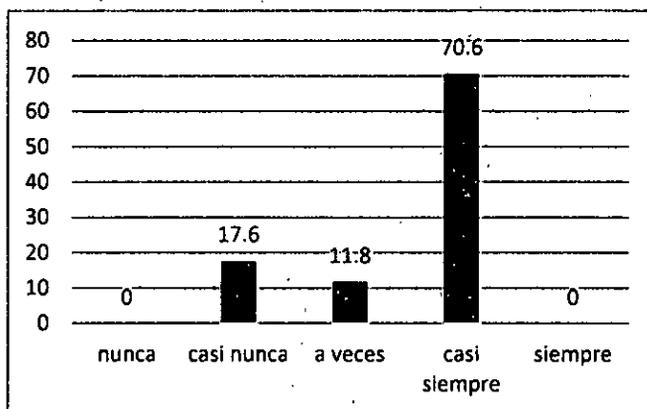
**Item 11 – ¿Se difunde entre los colaboradores los objetivos, la misión y visión y beneficios de la cooperativa?**

**Tabla N° 11. Resultado ítem N° 11**

|              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|------------|----------------------|
| nunca        | 0          | 0          | 0                    |
| casi nunca   | 9          | 17.6       | 17.6                 |
| a veces      | 6          | 11.8       | 29.4                 |
| casi siempre | 36         | 70.6       | 100.0                |
| siempre      | 0          | 0          | 0                    |
| Total        | 51         | 100.0      |                      |

Fuente: elaboración propia

**Figura N° 12. Resultado ítem N° 11**



Fuente: elaboración propia

**Interpretación:**

Los resultados confirman que si se realiza la difusión de la misión, visión y objetivos pero no de forma permanente, lo cual produce que no se interioricen entre los colaboradores.

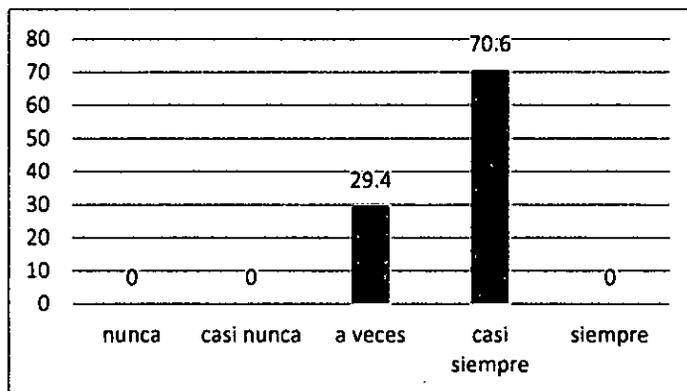
**Item 12 – ¿Se fomenta un buen clima laboral entre los colaboradores de la cooperativa?**

**Tabla N° 12. Resultado ítem N° 12**

|              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|------------|----------------------|
| nunca        | 0          | 0          | 0                    |
| casi nunca   | 0          | 0          | 0                    |
| a veces      | 15         | 29.4       | 29.4                 |
| casi siempre | 36         | 70.6       | 100.0                |
| siempre      | 0          | 0          | 0                    |
| Total        | 51         | 100.0      |                      |

Fuente: elaboración propia

**Figura N° 13. Resultado ítem N° 12**



Fuente: elaboración propia

**Interpretación:**

Los resultados confirman que el clima laboral no siempre es el más adecuado para laborar.

## CAPITULO VI

### 6. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

#### 6.1 Contrastación de hipótesis con los resultados

**Hipótesis general:**

Ho: "Las estrategias de gerencia de la calidad de servicio de la cooperativa CREDICOOP Luz y Fuerza Ltda., no influyen en la mejora continua de la calidad".

Ha: "Las estrategias de gerencia de la calidad de servicio de la cooperativa CREDICOOP Luz y Fuerza Ltda., influyen en la mejora continua de la calidad".

**Tabla N° 13. Resultado chi cuadrado hipótesis general**  
**Pruebas de chi-cuadrado**

|                                      | Valor                | Df | Significación<br>asintótica<br>(bilateral) | Significación<br>exacta<br>(bilateral) | Significación<br>exacta<br>(unilateral) | Probabilidad<br>en el punto |
|--------------------------------------|----------------------|----|--|--|---|-----------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson <sup>a</sup> | 181.511 <sup>b</sup> | 56 | 0.000                                      |  |   |                             |
| Rezón de verosimilitud               | 118.408              | 56 | 0.000                                      | 0.000                                  |   |                             |
| Prueba exacta de Fisher              | 93.203               |    |  | 0.000                                  |   |                             |
| Asociación lineal por lineal         | 39.650 <sup>c</sup>  | 1  | 0.000                                      | 0.000                                  | 0.000                                   | 0.000                       |
| N de casos válidos                   | 51                   |    |  |  |   |                             |

a. 72 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .08.

b. No se puede calcular porque no hay memoria suficiente.

c. El estadístico estandarizado es 6,297.

Fuente: elaboración propia

**Interpretación:**

En la tabla N° 13 se muestra que según el cálculo de la prueba chi cuadrado que el valor 0.000 permite aceptar la hipótesis planteada en el estudio, al superar el valor de 0.05 (valor definido como límite de error muestral).

### Hipótesis específica N° 1

Ho: "El buen liderazgo y gestión efectiva no influyen en la dirección eficaz de los colaboradores para brindar una información correcta a los socios de la cooperativa CREDICOOP Luz y Fuerza Ltda."

Ha: "El buen liderazgo y gestión efectiva influyen en la dirección eficaz de los colaboradores para brindar una información correcta a los socios de la cooperativa CREDICOOP Luz y Fuerza Ltda."

Tabla N° 14. Resultado chi cuadrado hipótesis específica 1

#### Pruebas de chi-cuadrado

|                              | Valor               | df | Significación asintótica (bilateral) | Significación exacta (bilateral) | Significación exacta (unilateral) | Probabilidad en el punto |
|------------------------------|---------------------|----|--------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|--------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson      | 45,139 <sup>a</sup> | 6  | 0,000                                | 0,000                            |                                   |                          |
| Razón de verosimilitud       | 52,662              | 6  | 0,000                                | 0,000                            |                                   |                          |
| Prueba exacta de Fisher      | 44,666              |    |                                      | 0,000                            |                                   |                          |
| Asociación lineal por lineal | 37,732 <sup>b</sup> | 1  | 0,000                                | 0,000                            | 0,000                             | 0,000                    |
| N de casos válidos           | 51                  |    |                                      |                                  |                                   |                          |

a. 9 casos (75,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,63.

b. El estadístico estandarizado es 6,143.

Fuente: elaboración propia

### Interpretación:

En la tabla N° 14 se muestra que en el contraste de variable independiente (Items 1 y 2) y dependiente (Item 6) se visualiza según el cálculo de la prueba chi cuadrado que el valor 0.000 permite aceptar la hipótesis planteada en el estudio, al superar el valor de 0.05 (valor definido como límite de error muestral).

## Hipótesis específica N° 2

Ho: "Un plan motivacional no influye positivamente en los colaboradores para la atención efectiva a los socios de la cooperativa CREDICOOP Luz y Fuerza Ltda."

Ha: "Un plan motivacional influye positivamente en los colaboradores para la atención efectiva a los socios de la cooperativa CREDICOOP Luz y Fuerza Ltda."

Tabla N° 15. Resultado chi cuadrado hipótesis específica 2

### Pruebas de chi-cuadrado

|                              | Valor               | df | Significación<br>asintótica<br>(bilateral) | Significación<br>exacta<br>(bilateral) | Significación<br>exacta<br>(unilateral) | Probabilidad<br>en el punto |
|------------------------------|---------------------|----|--|--|---|-----------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson      | 27.494 <sup>a</sup> | 16 | 0.036                                      | 0.102                                  |   |                             |
| Razón de verosimilitud       | 19.261              | 16 | 0.255                                      | 0.200                                  |   |                             |
| Prueba exacta de Fisher      | 19.281              |    |  | 0.220                                  |   |                             |
| Asociación lineal por lineal | 1.697 <sup>b</sup>  | 1  | 0.193                                      | 0.217                                  | 0.112                                   | 0.023                       |
| N de casos válidos           | 51                  |    |  |  |   |                             |

a. 21 casillas (84,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,06.

b. El estadístico estandarizado es -1,303.

Fuente: elaboración propia

### Interpretación:

En la tabla N° 15 se muestra que en el contraste de variable independiente (Item 3) y dependiente (Item 7) se visualiza según el cálculo de la prueba chi cuadrado que el valor 0.036 permite aceptar la hipótesis planteada en el estudio, al superar el valor de 0.05 (valor definido como límite de error muestral).

### Hipótesis específica N° 3

Ho: “La comunicación efectiva no genera compromiso y confianza en los socios de la cooperativa CREDICOOP Luz y Fuerza Ltda.”

Ha: “La comunicación efectiva genera compromiso y confianza en los socios de la cooperativa CREDICOOP Luz y Fuerza Ltda.”

Tabla N° 16. Resultado chi cuadrado hipótesis específica 3

#### Pruebas de chi-cuadrado

|                              | Valor               | df | Significación asintótica (bilateral) | Significación exacta (bilateral) | Significación exacta (unilateral) | Probabilidad en el punto |
|------------------------------|---------------------|----|--------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|--------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson      | 10,542 <sup>a</sup> | 4  | 0,032                                | 0,045                            |                                   |                          |
| Razón de verosimilitud       | 9,760               | 4  | 0,045                                | 0,043                            |                                   |                          |
| Prueba exacta de Fisher      | 7,819               |    |                                      | 0,095                            |                                   |                          |
| Asociación lineal por lineal | ,014 <sup>b</sup>   | 1  | 0,907                                | 1,000                            | 0,557                             | 0,167                    |
| N de casos válidos           | 51                  |    |                                      |                                  |                                   |                          |

a. 6 casillas (66,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,12.

b. El estadístico estandarizado es -,117.

Fuente: elaboración propia

#### Interpretación:

En la tabla N° 16 se muestra que en el contraste de variable independiente (Item 4) y dependiente (Item 8) se visualiza según el cálculo de la prueba chi cuadrado que el valor 0.032 permite aceptar la hipótesis planteada en el estudio, al superar el valor de 0.05 (valor definido como límite de error muestral).

#### Hipótesis específica N° 4

Ho: "El plan de participación a través de un sistema de ideas y sugerencias de mejora, no influye en la actitud de los colaboradores hacia los socios de la cooperativa CREDICOOP Luz y Fuerza Ltda."

Ha: "El plan de participación a través de un sistema de ideas y sugerencias de mejora, influye en la actitud de los colaboradores hacia los socios de la cooperativa CREDICOOP Luz y Fuerza Ltda."

Tabla N° 17. Resultado chi cuadrado hipótesis específica 4

#### Pruebas de chi-cuadrado

|                              | Valor               | df | Significación asintótica (bilateral) | Significación exacta (bilateral) | Significación exacta (unilateral) | Probabilidad en el punto |
|------------------------------|---------------------|----|--------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|--------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson      | 19.743 <sup>a</sup> | 4  | 0.001                                | 0.000                            |                                   |                          |
| Razón de verosimilitud       | 21.690              | 4  | 0.000                                | 0.000                            |                                   |                          |
| Prueba exacta de Fisher      | 17.421              |    |                                      | 0.000                            |                                   |                          |
| Asociación lineal por lineal | 11.974 <sup>b</sup> | 1  | 0.001                                | 0.001                            | 0.000                             | 0.000                    |
| N de casos válidos           | 51                  |    |                                      |                                  |                                   |                          |

a. 4 casillas (44,4%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .35.

b. El estadístico estandarizado es 3.460.

Fuente: elaboración propia

#### Interpretación:

En la tabla N° 17 se muestra que en el contraste de variable independiente (Item 5) y dependiente (Item 9) se visualiza según el cálculo de la prueba chi cuadrado que el valor 0.001 permite aceptar la hipótesis planteada en el estudio, al superar el valor de 0.05 (valor definido como límite de error muestral).

## **6.2 Contratación de resultados con otros estudios similares**

En relación a la tesis “La calidad de servicio en la fidelización de los clientes en la Caja Piura SAC del distrito de Huancavelica en el año 2013”, para la investigación se utilizó un instrumento con un nivel de significancia del 5% y un nivel de confianza al 95% y que para este estudio se ha considerado la función del Chi cuadrado a través del programa estadístico SPSS 22, por contener variables categóricas o cualitativas.

Respecto a la variable calidad de servicio podemos determinar que este es valorado como regular, ya que el 45% de los empleados así lo demuestran. Lo que ratifica las conclusiones, que a esta institución financiera le falta expandirse en el mercado a través de planes de mejora en diferentes ámbitos haciendo énfasis en los niveles de calidad de servicio.

Asimismo, la fidelización de los clientes medido por la satisfacción y lealtad hacia la institución financiera se valora como regular en un 41%, y que el 31.4% valora como bueno, es decir, se les consideraría clientes fidelizados, solo el 27.5% valora como malo la satisfacción y lealtad que en suma reflejan el nivel de confianza de los clientes hacia la institución. Estadísticamente podemos interpretar estos datos de la siguiente manera: que mayor énfasis en la calidad de los servicios mayor será la fidelización de los clientes.

## CAPITULO VII

### 7. CONCLUSIONES

1. Luego de realizar el procesamiento y análisis de la información obtenida, se observa que para conseguir un servicio de calidad dirigido a los socios y dar solución a los problemas que se presenten, es necesario que la gerencia formule y aplique estrategias que permitan conseguir la satisfacción permanente de los socios y disminuyan las quejas y reclamos. Asimismo, la satisfacción de los socios influye directamente en el incremento de la membresía; es decir, la captación de nuevos socios.
2. Una de las principales herramientas de gestión efectiva es la información correcta y veraz dirigida a los socios. A través de un buen liderazgo por parte de los directivos y gerentes de la cooperativa, acompañados de una gestión efectiva, con objetivos y metas claras, medibles y cuantificables, permitirá que se dirija eficazmente a los colaboradores, lo que se verá reflejado en el servicio a los socios.
3. La motivación es una herramienta de vital importancia para el colaborador a la hora de desarrollar sus actividades, lo cual se ve reflejado en su desempeño; esto permitirá que se logre una atención efectiva a los socios, reduciendo sus quejas y reclamos.
4. La comunicación efectiva es un componente esencial para el éxito de una organización. Para que esta comunicación sea clara, precisa, veraz y oportuna, se debe identificar que barreras están afectando que el mensaje llegue en su forma original a los colaboradores. Una comunicación efectiva, permitirá que los socios

tengan más confianza en su cooperativa; es decir, que no se sientan engañados. Esta confianza también se ve reflejada en el incremento de la membresía, debido a que se difunden entre los potenciales socios estas buenas prácticas.

5. La participación de los colaboradores en la gestión de la cooperativa, debe entenderse desde dos puntos de vista:
  - a. La participación como motivación, donde los colaboradores tienen conocimiento de los problemas y plantean soluciones a los mismos; y
  - b. La participación como forma de reconocimiento, donde a los colaboradores se les alienta a participar de los asuntos y decisiones de la gestión.

Un buen plan de participación elevará los estándares en la atención a los socios y tendrán colaboradores motivados permanentemente.

## CAPITULO VIII

### 8. RECOMENDACIONES

1. De acuerdo a lo resultados obtenidos, la gerencia debe formular y aplicar estrategias orientadas a la satisfacción permanente de los socios, lo que contribuirá a una disminución de sus quejas y reclamos. Las estrategias a considerar deben ser: un buen liderazgo acompañado de una gestión efectiva por parte de los directivos y gerencias, una comunicación eficaz dentro de la organización y fuera de ella; y un plan de motivación y de participación donde los colaboradores se involucren permanentemente en la gestión. La implementación de estas mejoras, contribuirá en la eficiencia del servicio e incrementará la membresía de socios.
2. Implementar un sistema de liderazgo compartido y democrático, donde se deleguen las tareas de acuerdo al potencial de los colaboradores y se fortalezca el trabajo colaborativo. Esto se verá reflejado en una gestión efectiva orientada a la satisfacción de los socios.
3. Considerar la implementación de un plan de motivación donde se trabaje en una primera etapa a la persona, a fin de identificar sus fortalezas y debilidades y desarrollar su optimismo, responsabilidad propia, compromiso, etc. En una segunda etapa la persona en relación al grupo, donde se trabajarán aspectos relacionados con la comunicación asertiva, empatía y capacidades.
4. La Cooperativa debe implementar un plan de comunicación interna, desarrollando que permita estructurar formalmente los canales de

comunicación, evaluando el grado de comunicación existente. Las ventajas de este plan permitirá:

- a. Mejorar la gestión y la eficiencia.
- b. Mejorar las relaciones entre los distintos niveles.
- c. Mejorar la comunicación, motivación y promover la participación de manera que se transmita una imagen positiva hacia el exterior.

5. Implementar un plan de participación a través de un programa de ideas y sugerencias, el mismo que servirá para que los colaboradores expresen sus opiniones e ideas y participen en la solución de problemas con el fin de lograr una mejora continua de la calidad del servicio.

## CAPITULO IX

### 9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alzate Cardona, P. (2007). *Gestión de los objetivos estratégicos en el sector solidario de Caldas soportado en el cuadro de mando integral (Cooperativas de ahorro y crédito y fondos de empleados)*, Universidad Nacional de Colombia
- Bustamante Alvarado, M., & Figueroa Ullaguaris, L. (2013). *Diseño de un modelo de control de gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCCP utilizando el balanced scorecard*. Universidad Estatal de Milagro-Ecuador.
- Castillo, E. & Liza, J. (2013) *Análisis económico y financiero en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Cesantes, Jubilados y Activos del Sector Salud La Libertad (2010 – 2012)*, Universidad Privada Antenor Orrego – Trujillo
- Castillo Pesántez, C., & Tello Pacheco, T. (2010). *Planificación estratégica y estructura administrativa para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Azuay Ltda., período 2010-2015*. Universidad nacional de Loja.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría de la administración*, México. Mc Graw Hill
- Cruz Alberca, P. (2011) *La planeación estratégica y la eficiencia gerencial en el desarrollo de las cooperativas de ahorro y crédito. La experiencia de COOPAC San Hilarión del distrito de*

San Juan de Lurigancho. Universidad Nacional Federico Villarreal.

Farro Chumbes, D. (2013). *Diseño de un modelo de gestión del conocimiento para las cooperativas de ahorro y crédito de Lima metropolitana*, Pontificia Universidad Católica del Perú

Figueroa Carrión, A. (2015). *Propuesta de un modelo de gestión estratégica orientada a aumentar la productividad y ventaja competitiva de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "CREDIAMIGO" Ltda.*, Pontificia Universidad Católica del Ecuador-Matriz

Jhonson, G & Scholes, K *Dirección estratégica*, México. Prentice Hall

Kaplan, R, & Norton, D. (2001). *Como utilizar el cuadro de mando integral*, Barcelona: Gestión 2000

Montero Flores, R. (2009) *E-Coopera: Alternativa tecnológica de cooperación: implementación en el sector cooperativo peruano*, Universidad de Piura

Naranjo Castillo, J. (2013). *Diseño y propuesta de implementación del balanced scorecard para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Auca" Ltda. en el distrito metropolitano de Quito*. Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito-Ecuador.

Porter, M (1991) *Ventaja competitiva*, México. CECSA

Ramírez, C. (2015). *Administración: teorías y enfoques*, Lima. Macro

Robbins, S, & Coulter, M. (2014). *Administración, México*. Pearson

## **ANEXOS**

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

| TÍTULO   | PROBLEMA   | JUSTIFICACIÓN   | OBJETIVOS  | HIPOTESIS  | VARIABLES   | INDICADORES Y DIMENSIONES   | MÉTODOS  |
|--|--|---|--|--|---|---|--|
| <b>ESTRATEGIAS DE GERENCIA PARA LA MEJORA CONTINUA DE LA CALIDAD DE SERVICIO DE LA COOPERTIVA DE AHORRO Y CREDITO CREDICOOP LUZ Y FUERZA LTDA.</b> | <p><b>Problema general:</b><br/>¿Cómo formular las estrategias de gerencia para la mejora continua de la calidad de servicio de la cooperativa CREDICOOP Luz y Fuerza Ltda.?</p> <p><b>Problemas específicos:</b><br/>a) ¿De qué manera un buen liderazgo y gestión efectiva influyen en la dirección eficaz de los colaboradores para brindar una información correcta a los socios de la cooperativa CREDICOOP Luz y Fuerza Ltda.?<br/>b) ¿De que manera un plan motivacional influye positivamente en los colaboradores para la atención efectiva a los socios de la cooperativa CREDICOOP Luz y Fuerza Ltda.?<br/>c) ¿De qué manera una comunicación efectiva genera compromiso y confianza en los socios de la cooperativa CREDICOOP Luz y Fuerza Ltda.?<br/>d) ¿De qué manera un plan de participación a través de un sistema de ideas y sugerencias de mejora influye en la actitud de los colaboradores hacia los socios de la cooperativa CREDICOOP Luz y Fuerza Ltda.?</p> | <p><b>Legal:</b> Las estrategias que se plantearán como resultado de la investigación que se propone, servirá para asegurar el cumplimiento de la Ley General de Cooperativas, Decreto Supremo N° 074-90-TR</p> <p><b>Económico:</b> las estrategias que se plantearán como resultado de la investigación que se propone permitirá el crecimiento económico para la cooperativa.</p> <p><b>Teórico:</b> Las estrategias que se plantearán como resultado de la investigación que se propone servirán de modelo para cooperativas del mismo rubro. La eficiencia gerencial es aquella proporción entre el logro de resultados y los insumos requeridos para conseguirlos.</p> <p><b>Social:</b> Las estrategias que se plantearán como resultado de la investigación que se propone, aportará al bienestar de la sociedad.</p> | <p><b>Objetivo general:</b><br/>Formular estrategias gerenciales para la mejora continua de la calidad de servicio de la cooperativa CREDICOOP Luz y Fuerza Ltda.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b><br/>a) Implementar estrategias de liderazgo y gestión efectiva que influyan en la dirección eficaz de los colaboradores para brindar una información correcta a los socios de la cooperativa CREDICOOP Luz y Fuerza Ltda.<br/>b) Establecer un plan motivacional que influya positivamente en los colaboradores para la atención efectiva a los socios de la cooperativa CREDICOOP Luz y Fuerza Ltda.<br/>c) Implementar una comunicación efectiva que genere compromiso y confianza en los socios de la cooperativa CREDICOOP Luz y Fuerza Ltda.<br/>d) Establecer un plan de participación a través de un sistema de ideas y sugerencias de mejora que influya en la actitud de los colaboradores hacia los socios de la cooperativa CREDICOOP Luz y Fuerza Ltda.</p> | <p><b>Hipótesis general:</b><br/>Las estrategias de gerencia de la calidad de servicio de la cooperativa CREDICOOP Luz y Fuerza Ltda, influyen en la mejora continua de la calidad.</p> <p><b>Hipótesis específicas:</b><br/>a) El buen liderazgo y gestión efectiva influyen en la dirección eficaz de los colaboradores para brindar una información correcta a los socios de la cooperativa CREDICOOP Luz y Fuerza Ltda.<br/>b) Un plan motivacional influye positivamente en los colaboradores para la atención efectiva a los socios de la cooperativa CREDICOOP Luz y Fuerza Ltda.<br/>c) La comunicación efectiva genera compromiso y confianza en los socios de la cooperativa CREDICOOP Luz y Fuerza Ltda.<br/>d) Un plan de participación a través de un sistema de ideas y sugerencias de mejora influye en la actitud de los colaboradores hacia los socios de la cooperativa CREDICOOP Luz y Fuerza Ltda.</p> | <p><b>Variable independiente:</b><br/><b>X = Estrategias de gerencia.</b><br/>Definición: es un proceso que implica liderazgo en la coordinación de los recursos disponibles en una organización.</p> <p><b>Variable dependiente:</b><br/><b>Y = Mejora continua de la calidad de servicio.</b><br/>Definición: es el incremento continuo y cuantificable de la satisfacción del cliente.</p> | <p>Liderazgo de coordinación</p> <p>Ciclo gerencial</p> <p>Recursos humanos</p> <p>Aspectos o elementos tangibles</p> <p>Fiabilidad</p> <p>Capacidad de respuesta</p> <p>Seguridad</p> <p>Empatía</p> | <p>Tipo de investigación: aplicada.</p> <p>Diseño: explicativa y transversal.</p> <p>Población: está constituida por un total de 51 colaboradores.</p> <p>Muestra: se tomará el total de la población.</p> <p>Técnicas:<br/>a) encuesta al cliente interno (colaboradores)</p> <p>Instrumentos:<br/>Excel<br/>SPSS</p> |

## ANEXO 2



Encuesta-cuestionario para diagnosticar opiniones sobre la calidad de servicio de la  
Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICOOP Luz y Fuerza Ltda.

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO**

Escuela de Post – Grado

Sección Maestría en Administración Estratégica de Empresa

Mención:

### ENCUESTA

**INSTRUCCIONES:** Amigo Colaborador, la presente encuesta tiene el propósito de recopilar información que permita diagnosticar a través de sus opiniones la calidad de servicio de la Cooperativa CREDICOOP Luz y Fuerza Ltda., mucho le agradeceremos seleccionar la opción y marcar con una "X" en el paréntesis o en el recuadro respectivo y/o complete la información solicitada; tiene el carácter de ANÓNIMA, y su procesamiento será reservado, por lo que le pedimos SINCERIDAD en las respuestas.

### QUESTIONARIO:

Aplique la escala siguiente:

**(5) Siempre, (4) Casi siempre, (3) A veces, (2) Casi nunca, (1) Nunca**

| Aspectos más relevantes:  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. ¿Se ejecuta un estilo de liderazgo que permite organizar a las personas y plantear soluciones?                                     |   |   |   |   |   |
| 2. ¿Se ejecuta la planificación y se alcanzan los objetivos fijados por la gerencia?  |   |   |   |   |   |
| 3. ¿Se realizan actividades que incentivan el compromiso y la motivación del personal?  |   |   |   |   |   |
| 4. ¿Los canales de comunicación utilizados permiten el entendimiento de las tareas y objetivos?                                       |   |   |   |   |   |
| 5. ¿Se realizan estrategias de ideas y sugerencias para conseguir la participación del colaborador?                                   |   |   |   |   |   |
| 6. ¿La información relevante para los socios se brinda de forma oportuna, permitiendo que se encuentren bien enterados y satisfechos? |   |   |   |   |   |
| 7. ¿Los servicios de la cooperativa se realizan en el tiempo ofrecido al socio?   |   |   |   |   |   |
| 8. ¿La atención que se brinda al socio genera compromiso y confianza?   |   |   |   |   |   |
| 9. ¿Los empleados de la cooperativa tienen vocación por solucionar los problemas de los socios?                                       |   |   |   |   |   |
| 10. ¿usted cuenta con el equipamiento tecnológico adecuado para que contribuya con la mejora en la atención al socio?                 |   |   |   |   |   |
| 11. ¿Se difunde entre los colaboradores los objetivos, la misión, visión y beneficios de la cooperativa?                              |   |   |   |   |   |
| 12. ¿Se fomenta un buen clima laboral entre los colaboradores de la cooperativa?  |   |   |   |   |   |

**Muchas gracias por su colaboración y apoyo!**

## ANEXO 3

### Fiabilidad del Instrumento

A continuación se presentan los resultados de la prueba de fiabilidad del instrumento de medición utilizando el coeficiente de medición Alfa de Cronbach.

#### Resumen de procesamiento de casos

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Casos | Válido                | 51 | 100.0 |
|       | Excluido <sup>a</sup> | 0  | 0.0   |
|       | Total                 | 51 | 100.0 |

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Fuente: elaboración propia

#### Estadísticas de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| 0.794            | 12             |

Fuente: elaboración propia

DATOS PROCESADOS

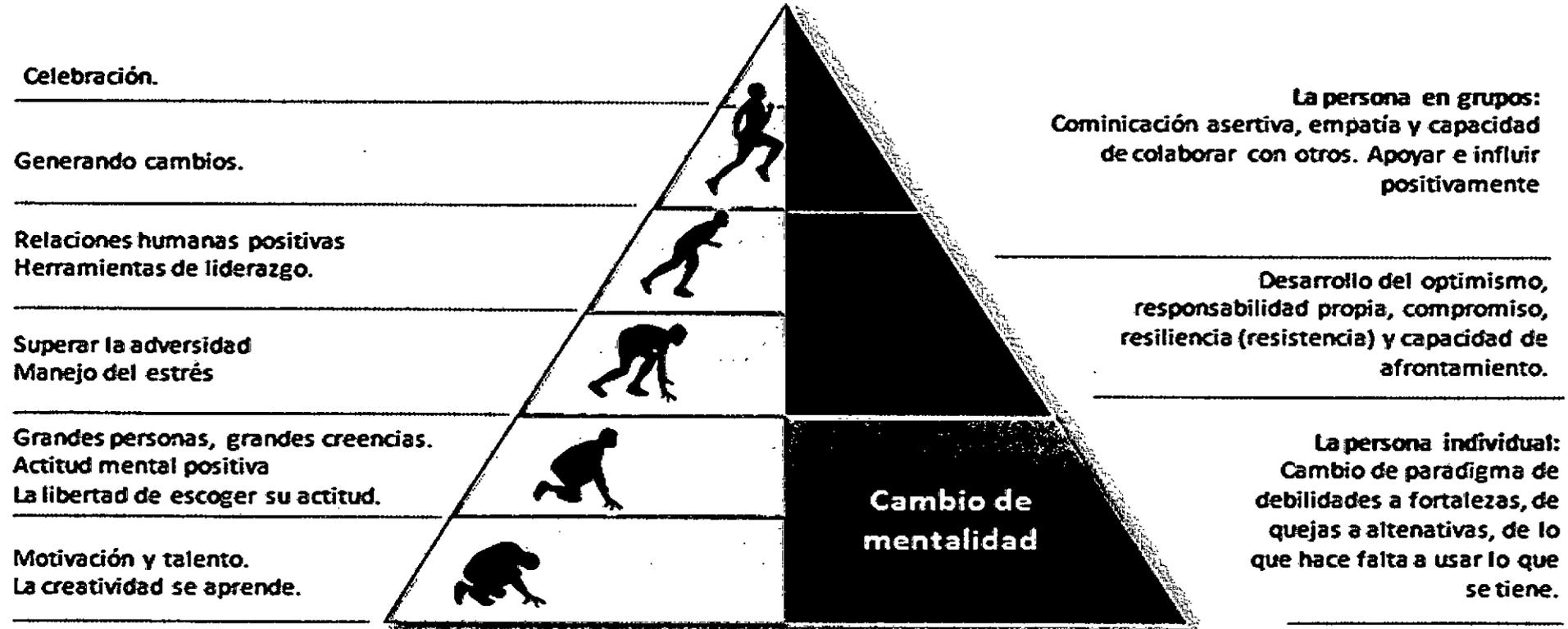
| N° | Liderazgo | Planes | Total | Motivacion | Comunicación | ideas | Total 1 | informacion | Tiempo | Confianza | Problemas | Atención | Misión | Clima | Total 2 |
|----|-----------|--------|-------|------------|--------------|-------|---------|-------------|--------|-----------|-----------|----------|--------|-------|---------|
| 1  | 1         | 1      | 2     | 1          | 1            | 1     | 5       | 3           | 3      | 3         | 3         | 3        | 3      | 3     | 21      |
| 2  | 1         | 1      | 2     | 1          | 1            | 1     | 5       | 4           | 4      | 4         | 4         | 4        | 4      | 4     | 28      |
| 3  | 1         | 1      | 2     | 1          | 1            | 1     | 5       | 4           | 4      | 4         | 4         | 4        | 4      | 4     | 28      |
| 4  | 2         | 2      | 4     | 2          | 2            | 2     | 10      | 4           | 4      | 4         | 4         | 4        | 4      | 4     | 28      |
| 5  | 2         | 2      | 4     | 2          | 2            | 2     | 10      | 4           | 4      | 4         | 4         | 4        | 4      | 4     | 28      |
| 6  | 2         | 2      | 4     | 2          | 2            | 2     | 10      | 3           | 3      | 3         | 3         | 3        | 3      | 3     | 21      |
| 7  | 1         | 1      | 2     | 1          | 1            | 1     | 5       | 3           | 3      | 3         | 3         | 3        | 3      | 3     | 21      |
| 8  | 2         | 2      | 4     | 2          | 2            | 2     | 10      | 4           | 4      | 4         | 4         | 4        | 4      | 4     | 28      |
| 9  | 1         | 1      | 2     | 1          | 1            | 1     | 5       | 4           | 4      | 4         | 4         | 4        | 4      | 4     | 28      |
| 10 | 2         | 2      | 4     | 2          | 2            | 2     | 10      | 5           | 5      | 5         | 5         | 5        | 5      | 5     | 35      |
| 11 | 1         | 1      | 2     | 1          | 1            | 1     | 5       | 4           | 4      | 4         | 4         | 4        | 4      | 4     | 28      |
| 12 | 2         | 2      | 4     | 2          | 2            | 2     | 10      | 4           | 4      | 4         | 4         | 4        | 4      | 4     | 28      |
| 13 | 2         | 2      | 4     | 2          | 2            | 2     | 10      | 3           | 3      | 3         | 3         | 3        | 3      | 3     | 21      |
| 14 | 1         | 1      | 2     | 1          | 1            | 1     | 5       | 4           | 4      | 4         | 4         | 4        | 4      | 4     | 28      |
| 15 | 2         | 2      | 4     | 2          | 2            | 2     | 10      | 3           | 3      | 3         | 3         | 3        | 3      | 3     | 21      |
| 16 | 5         | 5      | 10    | 5          | 5            | 5     | 25      | 4           | 4      | 4         | 4         | 4        | 4      | 4     | 28      |
| 17 | 1         | 1      | 2     | 1          | 1            | 1     | 5       | 3           | 3      | 3         | 3         | 3        | 3      | 3     | 21      |
| 18 | 3         | 3      | 6     | 3          | 3            | 3     | 15      | 4           | 4      | 4         | 4         | 4        | 4      | 4     | 28      |
| 19 | 1         | 1      | 2     | 1          | 1            | 1     | 5       | 3           | 3      | 3         | 3         | 3        | 3      | 3     | 21      |
| 20 | 2         | 2      | 4     | 2          | 2            | 2     | 10      | 3           | 3      | 3         | 3         | 3        | 3      | 3     | 21      |
| 21 | 4         | 4      | 8     | 4          | 4            | 4     | 20      | 4           | 4      | 4         | 4         | 4        | 4      | 4     | 28      |
| 22 | 3         | 3      | 6     | 3          | 3            | 3     | 15      | 5           | 5      | 5         | 5         | 5        | 5      | 5     | 35      |
| 23 | 1         | 1      | 2     | 1          | 1            | 1     | 5       | 4           | 4      | 4         | 4         | 4        | 4      | 4     | 28      |
| 24 | 1         | 1      | 2     | 1          | 1            | 1     | 5       | 5           | 5      | 5         | 5         | 5        | 5      | 5     | 35      |
| 25 | 1         | 1      | 2     | 1          | 1            | 1     | 5       | 3           | 3      | 3         | 3         | 3        | 3      | 3     | 21      |
| 26 | 5         | 5      | 10    | 5          | 5            | 5     | 25      | 3           | 3      | 3         | 3         | 3        | 3      | 3     | 21      |
| 27 | 2         | 2      | 4     | 2          | 2            | 2     | 10      | 2           | 2      | 2         | 2         | 2        | 2      | 2     | 14      |
| 28 | 1         | 1      | 2     | 1          | 1            | 1     | 5       | 3           | 3      | 3         | 3         | 3        | 3      | 3     | 21      |
| 29 | 2         | 2      | 4     | 2          | 2            | 2     | 10      | 3           | 3      | 3         | 3         | 3        | 3      | 3     | 21      |
| 30 | 2         | 2      | 4     | 2          | 2            | 2     | 10      | 3           | 3      | 3         | 3         | 3        | 3      | 3     | 21      |
| 31 | 1         | 1      | 2     | 1          | 1            | 1     | 5       | 5           | 5      | 5         | 5         | 5        | 5      | 5     | 35      |
| 32 | 2         | 2      | 4     | 2          | 2            | 2     | 10      | 4           | 4      | 4         | 4         | 4        | 4      | 4     | 28      |
| 33 | 1         | 1      | 2     | 1          | 1            | 1     | 5       | 3           | 3      | 3         | 3         | 3        | 3      | 3     | 21      |
| 34 | 2         | 2      | 4     | 2          | 2            | 2     | 10      | 4           | 4      | 4         | 4         | 4        | 4      | 4     | 28      |
| 35 | 2         | 2      | 4     | 2          | 2            | 2     | 10      | 3           | 3      | 3         | 3         | 3        | 3      | 3     | 21      |
| 36 | 2         | 2      | 4     | 2          | 2            | 2     | 10      | 5           | 5      | 5         | 5         | 5        | 5      | 5     | 35      |
| 37 | 4         | 4      | 8     | 4          | 4            | 4     | 20      | 1           | 1      | 1         | 1         | 1        | 1      | 1     | 7       |
| 38 | 2         | 2      | 4     | 2          | 2            | 2     | 10      | 4           | 4      | 4         | 4         | 4        | 4      | 4     | 28      |
| 39 | 1         | 1      | 2     | 1          | 1            | 1     | 5       | 3           | 3      | 3         | 3         | 3        | 3      | 3     | 21      |
| 40 | 2         | 2      | 4     | 2          | 2            | 2     | 10      | 1           | 1      | 1         | 1         | 1        | 1      | 1     | 7       |
| 41 | 4         | 4      | 8     | 4          | 4            | 4     | 20      | 1           | 1      | 1         | 1         | 1        | 1      | 1     | 7       |
| 42 | 2         | 2      | 4     | 2          | 2            | 2     | 10      | 3           | 3      | 3         | 3         | 3        | 3      | 3     | 21      |
| 43 | 1         | 1      | 2     | 1          | 1            | 1     | 5       | 3           | 3      | 3         | 3         | 3        | 3      | 3     | 21      |
| 44 | 2         | 2      | 4     | 2          | 2            | 2     | 10      | 4           | 4      | 4         | 4         | 4        | 4      | 4     | 28      |
| 45 | 3         | 3      | 6     | 3          | 3            | 3     | 15      | 4           | 4      | 4         | 4         | 4        | 4      | 4     | 28      |
| 46 | 2         | 2      | 4     | 2          | 2            | 2     | 10      | 3           | 3      | 3         | 3         | 3        | 3      | 3     | 21      |
| 47 | 2         | 2      | 4     | 2          | 2            | 2     | 10      | 3           | 3      | 3         | 3         | 3        | 3      | 3     | 21      |
| 48 | 2         | 2      | 4     | 2          | 2            | 2     | 10      | 3           | 3      | 3         | 3         | 3        | 3      | 3     | 21      |
| 49 | 2         | 2      | 4     | 2          | 2            | 2     | 10      | 5           | 5      | 5         | 5         | 5        | 5      | 5     | 35      |
| 50 | 2         | 2      | 4     | 2          | 2            | 2     | 10      | 3           | 3      | 3         | 3         | 3        | 3      | 3     | 21      |
| 51 | 5         | 5      | 10    | 5          | 5            | 5     | 25      | 3           | 3      | 3         | 3         | 3        | 3      | 3     | 21      |

ANEXO 4

# PROGRAMA DE CRECIMIENTO PERSONAL Y MOTIVACIÓN.

Para el desarrollo del compromiso, responsabilidad, motivación y actitud positiva.

Para grupos de trabajo, líderes e instituciones.



ANEXO 5



Charla

Por Eduardo Gómez A.  
Capacitador y motivador profesional en Costa Rica.  
Desarrollo del talento y motivación  
costarica@enriquecetupsicologia.com  
Tel: 8312-7000



Objetivos

## **ANEXO 6**

### **Plan de participación Programa de ideas de sugerencias**

Este documento es un modelo de procedimiento que tiene como objetivo establecer las normas necesarias para aportar ideas y sugerencias a la cooperativa CREDICOOP Luz y Fuerza Ltda.

Objetivo: estimular a los colaboradores para que expresen sus opiniones e ideas y participen en la solución de problemas con el fin de lograr una mejora continua de la calidad del servicio de la cooperativa.

#### **Procedimientos:**

1. Los gerentes y/o supervisores de cada departamento, deben incluir en la agenda de cada reunión el tema de ideas y sugerencias.
2. Los gerentes y/o supervisores solicitarán ideas y sugerencias sobre algún tema en específico con anterioridad a la reunión.
3. Los buzones serán colocados en áreas accesibles para todos los colaboradores.
4. Todos los colaboradores podrán, cuantas veces así lo deseen y ante cualquier circunstancia, depositar sus ideas y sugerencias en los buzones.
5. Las ideas y sugerencias se efectuarán por escrito depositándolas en el buzón. Los colaboradores tendrán opción de identificarse o mantenerse en el anonimato. Los formularios de sugerencias estarán colocados al lado del buzón.
6. El departamento de recursos humanos tendrá la llave de los buzones.

7. El departamento de recursos humanos evaluará las ideas y sugerencias en conjunto con el gerente y/o supervisor del área al que pertenezca la ideas o sugerencia.
8. Se le dará respuesta a cada emisor de las mismas, considerando que la persona se haya identificado.
9. Al seleccionar una ideas o sugerencia con el fin de ponerla en práctica, esta se anunciará en la siguiente reunión con los colaboradores del área y en la reunión mensual que se lleva a cabo a nivel de la cooperativa.
10. En los murales de la cooperativa habrá una sección que se titulará "Mejora continua", en el cual se anunciará la idea o sugerencia que se vaya aprobando.
11. El departamento de recursos humanos será responsable de mantener actualizado el mural de la sección de "Mejora continua".

## **ANEXO 7**

### **MODELO DE MEJORA CONTINUA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CREDICOOP LUZ Y FUERZA LTDA.**

El modelo que se propone sigue la secuencia del ciclo Deming o de la mejora continua, iniciando con un diagnóstico a través del análisis FODA para entender la situación actual de la Cooperativa; y luego la planificación de las actividades que se deben realizar para lograr los objetivos del sistema. Este modelo de mejora continua incluye además una fase de ejecución de los procesos administrativos, en donde se lleva a cabo la preparación del personal, las acciones tendientes a la superación de los problemas, siguiendo con la fase de control y evaluación para verificar el cumplimiento de los objetivos y finalizando el ciclo se observan los resultados esperados en la salida.

#### **1. Objetivo**

Diseñar un modelo de mejoramiento continuo para los requerimientos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICOOP Luz y Fuerza Ltda. y generar los cambios necesarios para la calidad del servicio al socio.

#### **2. Análisis de factibilidad**

La propuesta de diseñar un modelo de mejoramiento continuo brinda la posibilidad de adoptar nuevos lineamientos que, de manera positiva la cooperativa obtendrá excelentes resultados, lo cual se verá reflejado en la calidad de atención al cliente.

### **3. Importancia del mejoramiento continuo**

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la cooperativa.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos; por otra parte, las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

#### **Proceso de mejora continua**

##### **FASE I: Análisis de la situación actual.**

Para que la Cooperativa logre conocer su situación real en el ámbito interno y externo podrá valerse de una herramienta en la cual logrará analizar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con el fin de tener un punto de partida para identificar las áreas que necesitan mejorar y/o reforzar.

Para dar marcha a la mejora continua de procesos administrativos, es necesario que la cooperativa conozca en que nivel de calidad se encuentra y no se base en simples percepciones optimistas.

La técnica a aplicarse es el análisis FODA.

| <b>FORTALEZAS</b>                  | <b>OPORTUNIDADES</b>                                    |
|------------------------------------|---|
| 1. Supervisada por la SBS          | 1. Captación de familiares de socios como nuevos socios |
| 2. Años de trayectoria             | 2. Mejoramiento continuo                                |
| 3. Baja tasa de morosidad          |   |
| <b>DEBILIDADES</b>                 | <b>AMENAZAS</b>   |
| 1. Deficiencias en la comunicación | 1. Promociones de la competencia                        |
| 2. Lentitud en algunos procesos    | 2. Renuncia de socios                                   |
| 3. Colaboradores desmotivados      |   |

Fuente: elaboración propia

## **FASE II: Direccionamiento estratégico.**

Después de conocer la situación interna y externa, la cooperativa deberá establecer las bases de donde deberá surgir todo el ciclo de mejora, lo cual se puede definir como Direccionamiento estratégico.

Los elementos fundamentales de estos lineamientos son:

### **1. La Misión.**

Deberá ser la razón de ser de la Cooperativa, definir la finalidad de esta; es decir, describir lo que la cooperativa realiza, es esencial para determinar objetivos y formular estrategias

Para formular la misión debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Para que fue creada la cooperativa
- La función principal de la cooperativa
- Los productos o servicios que ofrece
- A quien se le ofrece los productos y servicios
- La tipología de usuarios.

Para identificar los elementos necesarios para construir la Misión, la cooperativa puede responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el propósito?
- ¿Cómo lo hacemos?
- ¿Por qué lo hacemos?
- ¿Para quién trabajamos?

## **2. La Visión.**

Implica un permanente examen de la cooperativa frente a sus asociados, su competencia, su propia cultura y sobre todo discernir entre lo que es hoy y aquello que desea ser en el futuro, todo esto frente a sus capacidades y oportunidades.

Para la formulación de la Visión se recomienda los siguientes pasos:

- Confirmación de la declaración de Visión
- Comprensión de impacto ambiental
- Definición de sus socios
- Selección de los grupos de servicios
- Estimación del potencial
- Identificación de los valores agregados
- Determinación de los criterios de éxito

## **3. Política de calidad.**

Es la declaración derivada de la misión. Cada política debe reflejar los principios de calidad.

Para la formulación de la política de calidad se puede tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Las políticas declaran la intención de satisfacer las necesidades de los socios por parte de la dirección.

- Incluye competitividad en calidad.
- Se relaciona con el mejoramiento continuo de la calidad.
- Debe ser expresada en un lenguaje que sea fácil de entender.
- Debe ser relevante para la organización.
- Los objetivos deben ser realizables, concretos y consistentes.
- La gerencia debe demostrar compromiso claro y activo de manera visible.

### **FASE III: Planificación.**

En esta fase es cuando la cooperativa debe establecer hasta donde pretende llegar definiendo sus objetivos y metas; es decir, que los conceptos o lineamientos que se viertan en esta fase serán la guía a seguir para llevar a cabo la mejora continua.

#### **1. Objetivos estratégicos.**

Los objetivos representan un compromiso gerencial para producir resultados específicos en un tiempo determinado. Algunos objetivos pueden ser:

- Lograr una mayor competitividad.
- Incrementar los negocios y asociados.
- Obtener socios satisfechos.
- Alcanzar un mayor crecimiento económico.
- Convivir en un excelente clima laboral.

#### **2. Metas.**

Es la cuantificación de los objetivos que se pretenden alcanzar en un tiempo señalado, con los recursos necesarios, de tal forma que permite medir la eficacia del cumplimiento del sistema.

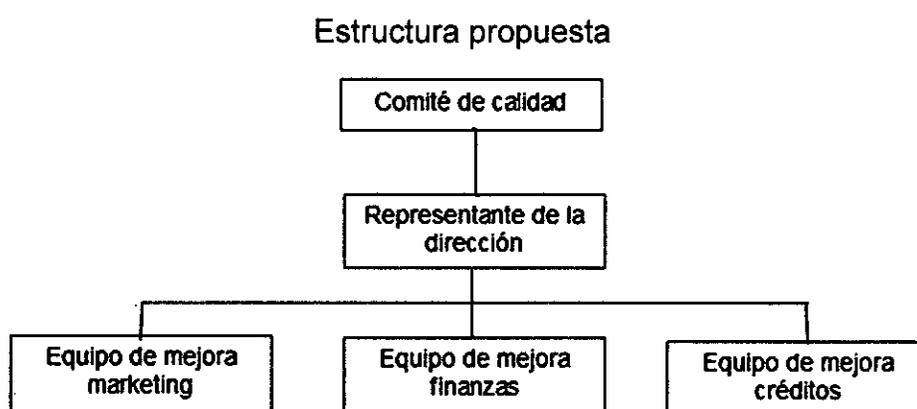
Para cada objetivo se deberán establecer las metas a alcanzar para lograr el objetivo, la característica principal de estas metas es que deben ser cuantificables, lo que permitirá al final del proceso hacer una comparación entre lo planeado y lo realizado.

#### **FASE IV: Ejecución.**

##### **1. Estructura del equipo para implementar el proceso de mejora continua.**

Para llevar a cabo la implementación del proceso de mejora continua, se debe contar con personal comprometido con la calidad, los cuales integrarán lo que se denominará Equipos de Mejora.

Se recomienda la siguiente estructura organizativa para los equipos de mejora, cabe mencionar que esta estructura es totalmente independiente de la estructura jerárquica que ya existe en la cooperativa.



Fuente: elaboración propia

## **2. Funciones del equipo que implementará el proceso de mejora continua.**

### **a) Comité de Calidad o Comité Directivo**

Se recomienda que los integrantes de este comité esté integrado por dos miembros del Consejo de Administración, dos del Comité de Créditos y dos del Comité de Educación y la participación del Gerente General. Las principales funciones son las siguientes:

- Establecer metas y objetivos para las actividades de los equipos de mejora.
- Establecer directrices de operación.
- Toma de decisiones a través de un proceso democrático.
- Definición de estrategias de reconocimiento de los logros alcanzados por los equipos de mejora.
- Analizar los proyectos de mejora de los equipos de mejora y hacer sugerencias.
- Definir estrategias para mantener el nivel de motivación requerido de los equipos de mejora.
- Establecer mecanismos de difusión de las actividades de los equipos de mejora.
- Evaluar y controlar las actividades y resultados de los equipos de mejora.

### **b) Representante de la Gerencia**

Es la persona responsable de coordinar y dirigir las actividades de los equipos de mejora, es el enlace entre los equipos de mejora y el Comité de Calidad.

Sus principales funciones son:

- Coordinar y dirigir las actividades de los equipos de mejora.
- Entrenamiento de los líderes de los equipos y de sus miembros.
- Es el enlace entre el equipo y el resto de la organización y es el nexo entre el Comité y los líderes y miembros del equipo de mejora.
- Debe responder al Presidente del Comité Directivo.

c) Equipo de Mejora

Es un grupo de personas que por su propia voluntad se reúnen periódicamente para identificar, analizar y resolver problemas de calidad y los demás de su área.

Los objetivos que persiguen son los siguientes:

- Identificar problemas en áreas de gestión.
- Disminuir los errores y aumentar la calidad.
- Estimular un trabajo de equipo más efectivo.
- Promover un verdadero interés en el trabajo.
- Aumentar la motivación de los empleados.
- Crear la actitud para resolver problemas.
- Mantener una actitud de prevención de problemas.
- Aumentar la comunicación en la cooperativa.
- Desarrollar relaciones armónicas entre la gerencia y los trabajadores.
- Promover el desarrollo personal y de liderazgo.

Se recomienda la siguiente organización para cada equipo de mejora:

- Un líder

- Un sub-líder
- Un secretario o registrador
- Los demás miembros
- Funciones del Líder:
  - ✓ Convocar a los miembros del equipo de mejora.
  - ✓ Preparar la agenda de la reunión.
  - ✓ Gestionar recursos.
  - ✓ Dirigir las reuniones del equipo.
  - ✓ Motivar a los miembros del equipo.
  - ✓ Gestionar apoyo logístico.
- Funciones del Sub- Líder:
  - ✓ Apoyar al líder en la dirección del equipo.
  - ✓ Apoyar al Secretario.
  - ✓ Sustituye al líder.
  - ✓ Rinda apoyo logístico.
- Funciones del Secretario:
  - ✓ Elaborar ayuda memoria de cada reunión.
  - ✓ Control de asistencia.
  - ✓ Acuerdos (registrar).

### **3. Diseño de programas de capacitación.**

Todo el personal de la cooperativa debe identificarse con la cultura de calidad la cual se logra a través de un programa de capacitación; la cual, a su vez sensibilizará al recurso humano sobre el trabajo en equipo, filosofía de la productividad, fundamentos sobre la mejora continua, fundamentos y conceptos de mejora continua, interpretación de calidad y la presentación de políticas y objetivos de la calidad.

## MODULO I

### SENSIBILIZACIÓN DEL RECURSO HUMANO

| OBJETIVOS DEL MÓDULO   | CONTENIDO DEL MÓDULO   | DURACIÓN |
|--|--|----------|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Comprender el concepto de Mejora Continua.</li><li>2. Identificar las oportunidades de mejora en los procesos.</li><li>3. Aplicar los conceptos del KAIZEN.</li><li>4. Diferenciar el concepto FILOSOFÍA/SISTEMA</li><li>5. Determinar herramientas bajo la filosofía KAIZEN.</li></ol> | <ol style="list-style-type: none"><li>6. KAIZEN personal.</li><li>7. Los 7 principios del KAIZEN personal.</li><li>8. KAIZEN un estilo de vida</li><li>9. Premisa fundamental</li><li>10. Siempre hay alguien que lo hace mejor.</li><li>11. Aplicación práctica del KAIZEN.</li></ol> | 9 horas  |

Fuente: JE Cubias Nolasco (2007)

## MODULO II

### TRABAJO EN EQUIPO

| OBJETIVOS DEL MÓDULO  | CONTENIDO DEL MÓDULO  | DURACIÓN |
|---|---|----------|
| <ol style="list-style-type: none"><li>12. Dar un concepto claro de lo que es trabajo en equipo.</li><li>13. Describir como el trabajo en equipo permite alcanzar una cultura laboral de éxito.</li><li>14. Identificar los cambios necesarios que deben realizar los miembros del equipo.</li><li>15. Identificar los diferentes patrones que identifican el liderazgo y participación en los equipos de trabajo.</li><li>16. Definir elementos necesarios para alcanzar eficiencia y eficacia en el entorno laboral.</li></ol> | <ol style="list-style-type: none"><li>17. El cambio.</li><li>18. Competitividad.</li><li>19. Que es trabajo en equipo.</li><li>20. Ventajas del trabajo en equipo.</li><li>21. Requisitos para trabajar en equipo.</li><li>22. Fases del proceso de trabajo en equipo.</li><li>23. Principios de la organización basada en equipos.</li><li>24. Función de los equipos de trabajo.</li><li>25. Liderazgo y la participación en equipo.</li><li>26. Eficiencia vs. Eficacia.</li></ol> | 8 horas  |

Fuente: JE Cubias Nolasco (2007)

**MODULO III**  
**FILOSOFÍA DE LA PRODUCTIVIDAD**

| OBJETIVOS DEL MÓDULO   | CONTENIDO DEL MÓDULO   | DURACIÓN |
|--|--|----------|
| 27. Comprender el concepto de productividad.<br>28. Identificar los tipos de desperdicio en los procesos.<br>29. Trabajar con eficiencia y eficacia para incrementar la productividad.<br>30. Establecer indicadores de productividad. | 31. ¿Qué es productividad?<br>32. ¿Cuándo se es productivo?<br>33. Calidad y productividad.<br>34. Sistema de indicadores de productividad.<br>35. Importancia de los indicadores. | 8 horas  |

Fuente: JE Cubias Nolasco (2007)

**MODULO IV**  
**FUNDAMENTOS SOBRE EQUIPOS DE MEJORA**  
**CONTINUA**

| OBJETIVOS DEL MÓDULO   | CONTENIDO DEL MÓDULO  | DURACIÓN |
|--|---|----------|
| 36. Entender la necesidad personal y organizacional.<br>37. Establecer los antecedentes de mejora continua.<br>38. Conformar equipos de mejora continua.<br>39. Asumir el compromiso de la mejora de la calidad y la productividad.<br>40. Implementar la metodología 5S's.<br>41. Realizar aplicaciones de mejora continua. | 42. ¿Qué es el cambio?<br>43. Principios para transformarse.<br>44. Concepto y objetivos de los equipos de mejora continua.<br>45. Liderazgo reactivo.<br>46. Impulsores del cambio.<br>47. Obstáculos al trabajo de mejora continua.<br>48. Descripción de herramientas.<br>49. Formación de equipos de mejora continua. | 9 horas  |

Fuente: JE Cubias Nolasco (2007)

## MODULO V

### FUNDAMENTOS Y CONCEPTOS DE MEJORA CONTINUA

| OBJETIVOS DEL MÓDULO   | CONTENIDO DEL MÓDULO  | DURACIÓN |
|--|---|----------|
| 50. Entender el concepto de calidad.<br>51. Aplicar los principios de la calidad.<br>52. Desarrollar un sistema de calidad.<br>53. Aplicar los requisitos para el SMC. | 54. El movimiento de la calidad en el Perú y el mundo<br>55. Los 8 principios de la calidad.<br>56. Conceptos aplicables a los modelos de mejora continua de procesos administrativos.<br>57. Desarrollo del modelo de mejora continua de procesos administrativos. | 8 horas  |

Fuente: JE Cubias Nolasco (2007)

## MODULO VI

### INTERPRETACIÓN DE LA CALIDAD

| OBJETIVOS DEL MÓDULO  | CONTENIDO DEL MÓDULO   | DURACIÓN |
|---|--|----------|
| 58. Adquirir conocimientos básicos sobre calidad.<br>59. Proporcionar al participante interpretación de la calidad. | 60. Definición de calidad.<br>61. Enfoque a procesos.<br>62. Requerimientos de calidad.<br>63. Identificación de procesos. | 9 horas  |

Fuente: JE Cubias Nolasco (2007)

**MODULO VII**  
**PRESENTACIÓN DE POLÍTICAS Y OBJETIVOS DE LA CALIDAD**

| OBJETIVOS DEL MÓDULO   | CONTENIDO DEL MÓDULO  | DURACIÓN |
|--|---|----------|
| 64. Comprender el significado de la política y objetivos de calidad de la cooperativa.<br>65. Aplicar las políticas y objetivos de calidad en todas sus funciones. | 66. Presentación de la Misión y Visión.<br>67. Presentación de la política de calidad.<br>68. Significado de los componentes de la política de calidad.<br>69. Taller.<br>70. Presentación de los objetivos de calidad. | 8 horas  |

Fuente: JE Cubias Nolasco (2007)

**4. Propuesta de herramientas de mejora continua para las áreas claves de gestión.**

El equipo que implementará el proceso de mejora continua, deberá conocer y aplicar una serie de herramientas básicas que les permitirá evaluar y mejorar procesos, registrar y solucionar problemas de calidad, proponer proyectos de mejora, entre otros.

A continuación se proponen algunas herramientas:

a) Tormenta de ideas.

La tormenta de ideas es un proceso disciplinado que los equipos de mejora podrán emplear, con el propósito de obtener ideas. Esta herramienta puede ser usada cuando los equipos de mejora deseen generar una gran cantidad de ideas y posteriormente depurarlas y obtener las más importantes.

b) Lista de problemas planteados por el socio.

Es una simple lista de aspectos del servicio que molestan al socio. Proporciona la percepción inmediata de los lugares en los que están los problemas y las oportunidades de resolverlos. Se puede utilizar para

evaluar los servicios que se ofrecen y determinar los aspectos que incomodan a los socios.

Se ordenan los aspectos de esta lista en función de su impacto sobre el socio y de su aportación al valor del socio, se puede definir en que mejora se debe trabajar primero. Este elemento otorga el mejor resultado cuando se quiere que el personal empiece a pensar en el valor del socio y vea la calidad del servicio en términos muy concretos y específicos. Ejemplo:

#### **Ejemplo para generar la Lista de Molestias del Socio**

| <b>Molestias del socio</b>   | <b>Frecuencia</b> | <b>Período</b> |
|--|-------------------|----------------|
| 1. Nadie contesta el teléfono.                                       | 5                 | Semana         |
| 2. Tiempo total prolongado para aprobación.                          |                   |                |
| 3. Demasiados requisitos.  |                   |                |
| 4. Poca comunicación entre compañeros del departamento.              |                   |                |
| 5. Falta de flexibilidad.  |                   |                |
| 6. No se le informa al cliente correctamente                         |                   |                |
| 7. No se asume la responsabilidad por los errores.                   |                   |                |
| 8. No tienen en cuenta las recomendaciones del buzón de sugerencias. |                   |                |
| 9. Se niegan a acelerar los créditos de emergencias.                 |                   |                |
| 10. Se discrimina a usuario que posee menos recursos económicos.     |                   |                |

Fuente: elaboración propia

#### c) Diagrama de Causa y Efecto.

El diagrama de causa y efecto es una herramienta que los equipos de mejor pueden utilizar para mostrar la relación entre una característica o un efecto de un proceso y los potenciales factores que lo causan. Los factores de causa se organizan en categorías y se ilustran en un diagrama.

La metodología es la siguiente:

- Identificar con claridad el efecto o característica del proceso que se desea estudiar, ¿cuál es el problema que se desea analizar?
- Identificar los principales factores que contribuyen o influyen en el efecto.
- Construir un diagrama al colocar el efecto en un cuadro en la parte derecha, trazar una flecha horizontal desde la izquierda y hasta el cuadro.
- Desarrollar el diagrama reflexionando en los factores significativos para cada categoría y agregando otros o modificándolos.
- Analizar los posibles factores de causa y decidir qué acciones son apropiadas para mejorar el desempeño del proceso.

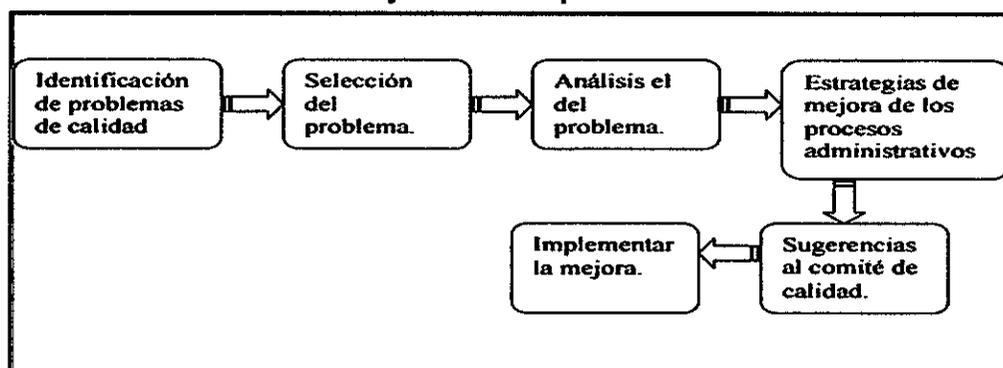
d) Flujograma.

Un flujograma es una imagen del flujo real o secuencia de eventos, que ocurren en el proceso. Los flujogramas pueden ser muy detallados, por ejemplo, que muestran los pasos específicos para realizar una operación de retiro de ahorros de un asociado.

**5. Mejora continua de los procesos administrativos de la Cooperativa.**

Se recomienda el siguiente proceso para implementar la mejora continua en los procesos administrativos

### Proceso de mejora de los proceso administrativos



Fuente: JE Cubjas Nolasco (2007)

#### **FASE V: Control y evaluación del proceso de mejora continua.**

Para este proceso será necesaria la utilización de controles correctivos que estén enfocados a reducir los errores cometidos durante el proceso y los preventivos a anticiparse a las situaciones indeseables y lograr las metas planeadas.

Los controles serán aplicados indistintamente del nivel organizacional del que se trate; así la alta dirección estará preocupada por el control estratégico y táctico, en tanto que los empleados por el control operativo.

Los pasos para el establecimiento de controles en la cooperativa serán los siguientes:

1. Determinar las áreas de control.

Las áreas que habrán de ser controladas deben ser establecidas con claridad.

2. Los estándares.

Los estándares son fundamentales en el proceso de control, contra ellos se comparará el desempeño. El estándar clarifica a los empleados que es lo que se espera de ellos, es decir hace los controles objetivos.

3. Medición del desempeño.

Las mediciones cualitativas serán utilizadas en aquellos factores que no son fáciles de medir, tales como la atención de los cajeros de la cooperativa, la amabilidad de los analistas de crédito.

4. Reconocimiento del desempeño.

Cuando los estándares se alcancen el gerente deberá reconocer el esfuerzo hecho por los involucrados en el trabajo. Dependiendo de los sistemas de motivación será necesario premiar el logro.

5. Hacer los ajustes necesarios.

El control deberá ser dinámico adaptado a las condiciones cambiantes de las actividades. El gerente deberá revisar con frecuencia los puntos de control y hacer los ajustes necesarios en ellos a fin de medir realmente el desempeño.

## Control y evaluación del sistema de mejora continua de procesos administrativos

| FASE  | ¿Qué se espera?   | ¿Qué se logró? | Responsable   | Período | Acciones para corregir desviaciones. |
|---|---|----------------|---|---------|--------------------------------------|
| <b>FASE I</b><br><u>Análisis de situación.</u><br>1- FODA.  | Conocer la situación actual de la cooperativa.  |                | Comité de Calidad   |         |                                      |
| <b>FASE II</b><br><u>Direccionamiento Estratégico.</u><br>1- Misión.<br>2- Visión.<br>3- Política de calidad.   | Establecer los lineamientos filosóficos de calidad.   |                | Comité de Calidad   |         |                                      |
| <b>FASE III</b><br><u>Planificación.</u><br>1- Objetivos estratégicos<br>2- Metas.  | Determinar con claridad lo que la cooperativa pretende alcanzar.  |                | Comité de Calidad   |         |                                      |
| <b>FASE IV</b><br><u>Ejecución</u><br><br>1- Definir estructura del equipo que implementará el Sistema de Mejora Continua.<br><br>2. Funciones del equipo que implementará el Sistema de Mejora Continua<br><br>3- Diseño de Programas de Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo.<br><br>4- Propuesta de herramientas de mejora continua para las áreas claves de gestión.<br><br>5- Mejora de los procesos administrativos. | Crear equipos de Mejora comprometidos con la calidad.<br><br>Determinar los roles de los miembros de los equipos de mejora.<br><br>Desarrollar el potencial del recurso humano.<br><br>Aplicación de las herramientas, para lograr la mejora de los procesos.<br><br>Garantizar competitividad a través de la mejora de los procesos administrativos. |                | Comité de Calidad<br><br>Comité de Calidad<br><br>Comité de Calidad<br><br>Equipos de Mejora.<br><br>Comité de Calidad y Equipos de Mejora. |         |                                      |
| <b>FASE V.</b><br><u>Control y Evaluación.</u>  | Comparar lo planeado con los resultados obtenidos.  |                | Comité de Calidad y Equipos de Mejora.  |         |                                      |
| <b>FASE VI</b><br><u>Competitividad</u><br><br>- Mayor Competitividad.<br><br>- Asociados satisfechos.<br><br>- Incremento de negocios y asociados.<br><br>- Crecimiento económico.   | Garantizar la competitividad en la Cooperativa.   |                | Comité de Calidad y Equipos de Mejora.  |         |                                      |

Fuente: JE Cubias Nolasco (2007)

## **FASE VI: Competitividad.**

Los resultados previstos del esfuerzo conjunto de la cooperativa en la ejecución del proceso propuesto, estarán en función del mejoramiento continuo. Se busca tener los siguientes resultados:

- **Mayor competitividad.**  
Es el principal objetivo, ya que al mejorar los procesos administrativos, se obtiene excelentes ventajas comparativas que distinguirán a la cooperativa de sus competidores.
- **Asociados satisfechos.**  
Los principales beneficiados serán los socios de la cooperativa, pues al mejorar los procesos administrativos se estará brindando un mejor servicio y se logrará satisfacer más eficientemente las expectativas y necesidades de los socios.
- **Incremento de negocios y asociados.**  
La competitividad representa también una estrategia para atraer a nuevos socios, ya que cuando la cooperativa logra ser competitiva por consecuencia se da un efecto de socios satisfechos.
- **Crecimiento económico.**  
Tomando en cuenta que la cooperativa no percibe fines de lucro sino el bienestar común de sus socios, el crecimiento económico consolida el sentido de la cooperativa, ya que si alcanza mejor rendimiento, obtendrá mejores beneficios para sus socios.