

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Escuela de Administración de Negocios
Carrera de Bachillerato y Licenciatura en Dirección de Empresas



**Propuesta de una estrategia integral del servicio al cliente en la Dirección de Banca de
Personas del Banco ABC en Costa Rica.**

| | |
|-----------------------------------|---------------|
| Luis Farrer Chacón | A92334 |
| Diego Fernández Pérez | A72509 |
| Leonardo Rodríguez Leandro | A13071 |
| Josué Solano Chinchilla | A86160 |

Seminario de graduación para optar al grado de Licenciatura en Dirección de Empresas

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio
Setiembre, 2017

ACTA DEL COMITÉ EVALUADOR



UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Acta # 23-17

Acta de la Sesión 23-17 del Comité Evaluador de la Escuela de Administración de Negocios, celebrada el 8 de setiembre de 2017, con el fin de proceder a la Exposición del Trabajo Final de Graduación de **Luis Andrés Farrer Chacón carné A92334**, **Diego Fernández Pérez carné A72509**, **Leonardo Rodríguez Leandro carné A13071** y **Josué Solano Chinchilla carné A86160**; quienes optaron por la modalidad de Seminario de Graduación.

Presentes: Iliana Acuña Rojas representante del Director de la Escuela de Administración de Negocios, quien presidió; Ana Allen Flores Tutora; Max Solórzano Alvarado y Erick Molina Delgado, lectores; Sonia Cisneros Zumbado, Representante del Sector Docente de la Escuela de Administración de Negocios, quien actuó como Secretaria de la Sesión.

Artículo 1

El Presidente informa que los expedientes de los estudiantes postulantes, contienen todos los documentos que el Reglamento exige. Declara que han cumplido con los requisitos del Programa de la Carrera de Licenciatura en Dirección de Empresas.

Artículo 2

Los estudiantes hicieron la exposición del Trabajo Final titulado **Propuesta de una estrategia integral del servicio al cliente en la Dirección de Banca de Personas del Banco ABC en Costa Rica.**

Artículo 3

Terminada la disertación, los miembros del Comité Evaluador, interrogaron a los postulantes el tiempo reglamentario. Las respuestas fueron satisfactorias, en opinión del Comité.

(satisfactorias/insatisfactorias)

Artículo 4

Concluido el interrogatorio, el Tribunal procedió a deliberar

Artículo 5

Efectuada la votación, el Comité Evaluador consideró el Trabajo Final de Graduación Satisfactorio, y lo declaró Aprobado.

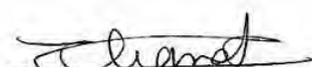
(Satisfactorio /insatisfactorio)

(Aprobado /no aprobado)

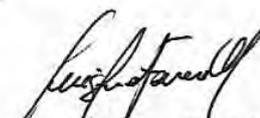
Artículo 6

El Presidente del Comité Evaluador comunicó en público a los aspirantes, el resultado de la deliberación y los declaró: *Licenciados en Dirección de Empresas.*

Se les indicó la obligación de presentarse al Acto Público de Juramentación. Luego se dio lectura al acta que firmaron los miembros del Comité y los estudiantes a las 19 horas.



Iliana Acuña Rojas
Representante del Director de la Escuela



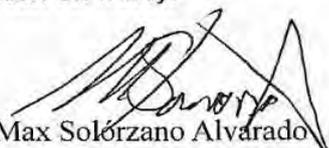
Luis Farrer Chacón
Carné A92334



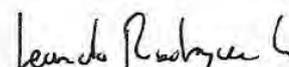
Ana Cecilia Allen Flores
Tutor del Trabajo



Diego Fernández Pérez
Carné A72509



Max Solórzano Alvarado
Lector



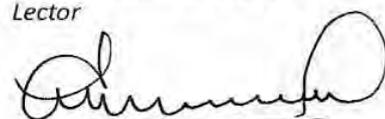
Leonardo Rodríguez Leandro
Carné A13071



Erick Molina Delgado
Lector



Josué Solano Chinchilla
Carné A86160



Sonia Cisneros Zumbado
Secretaria de la Sesión

Según lo establecido en el Reglamento de Trabajos Finales de Graduación, artículo 39 "... En caso de trabajos sobresalientes; si así lo acuerdan por lo menos cuatro de los cinco miembros del Comité, se podrá conceder una aprobación con distinción".



Se aprueba con Distinción

Observaciones: _____

Domingo 17 de septiembre del 2017

A quien corresponda:

Yo, Ana Cecilia Allen Flores, en calidad de Tutora y Directora del Trabajo Final de Graduación bajo la modalidad de Seminario de Graduación para optar al grado de Licenciatura en Dirección de Empresas, con el título "Propuesta de una Estrategia Integral del Servicio al Cliente en la Dirección de Banca de Personas del Banco ABC en Costa Rica", desarrollado por los estudiantes Luis Farrer Chacón con carné universitario A92334, Diego Fernández Pérez con carné universitario A72509, Leonardo Rodríguez Leandro con carné universitario A13071 y Josué Solano Chinchilla carné A86160, hago constar que la versión final del trabajo incorpora las observaciones realizadas y se encuentra correcta.

Sin más por el momento, me despido.

Atentamente,



Ana Cecilia Allen Flores

Correo electrónico: villana99@yahoo.com

DERECHOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL

El presente trabajo, denominado Propuesta de una estrategia integral del servicio al cliente en la Dirección de Banca de Personas del Banco ABC en Costa Rica, está protegido por los derechos de autor que le confiere la ley.

Se prohíbe la reproducción total o parcial de esta obra sin la autorización de Luis Farrer Chacón, Diego Fernández Pérez, Leonardo Rodríguez Leandro y Josué Solano Chinchilla, autores intelectuales de este informe final de seminario de graduación.

DEDICATORIAS

Gracias a Dios por la salud, entendimiento y muchas otras bendiciones que nos dieron esperanza para concluir esta etapa, una meta anhelada que en alguna oportunidad se veía lejana.

A nuestras familias por el apoyo incondicional, la paciencia, el esfuerzo realizado y tanto cariño, hoy les debemos lo que somos y hemos logrado.

A nuestro Equipo Asesor, en especial a nuestra tutora, Sra. Ana Cecilia Allen, gracias por su guía y su palabra oportuna; también al profesor Adrián Vargas Coto, por su dedicación y vocación; a ambos, eternamente agradecidos.

Al Banco ABC y a los grandes profesionales que confiaron en nosotros y nos abrieron las puertas de esta institución, gracias por todo hasta el final.

Y a este gran equipo de trabajo, cada uno con sus destrezas al servicio de los demás pero todos con el mismo objetivo.

RESUMEN EJECUTIVO

Karl Albretech (1994) define servicio al cliente como: “el conjunto de actitudes que determinan comportamientos orientados a satisfacer al cliente en relación con sus intereses, expectativas, necesidades y anhelos que originan una serie de procesos para satisfacer una necesidad, realizando diferentes funciones que el cliente no desea ejecutar y que está dispuesto a pagar a quien lo reemplace, este alguien analiza cómo satisfacer, en qué oportunidad, lugar y elementos y con qué personas”. (Citado por Vargas y Aldana, 2011, p. 83).

Hoy en día, el servicio al cliente cobra relevancia en todas las industrias, especialmente en la bancaria, debido a la fuerte competencia, especialización y variedad de productos financieros que se ofrecen en el mercado. Esto hace que las instituciones financieras busquen desarrollar elementos diferenciadores que vayan más allá de lo ordinario y que cambien el esquema con el objetivo de mejorar su posicionamiento. Dichos elementos tienen como finalidad que el cliente obtenga mayores beneficios y perciba valor agregado, en relación con la facilidad de acceso a los productos y servicios del banco, la familiaridad en el trato recibido y el bienestar de mantener negocios con la institución.

El presente estudio se desarrolló en el Banco ABC, entidad que, desde la conceptualización de su plan estratégico, se enfoca en la prestación de ofrecer el mejor servicio dentro de la industria en la que opera. La gerencia general de la institución manifiesta que no buscan ser el banco más grande del país, sino el que brinde el mejor servicio al cliente, aspecto que sirve de punto de partida para el desarrollo de este trabajo.

Por lo mencionado anteriormente, el objetivo principal de la presente investigación es el de desarrollar una estrategia integral de servicio al cliente en las agencias de atención al público adscritas a la Dirección de Banca de Personas del Banco ABC, para alinear el servicio brindado al cliente con el Plan Operativo Institucional.

En la primera parte del estudio se establecen las perspectivas teóricas que respaldan la investigación y se contextualizan en torno al tema de servicio al cliente y cultura organizacional. Posteriormente, se describen las generalidades y situación actual del entorno en el que compete el Banco ABC en Costa Rica y el enfoque del Plan Operativo Institucional en relación con el servicio al cliente.

Adicionalmente, se diagnostican los elementos requeridos para conformar una estrategia integral de servicio al cliente mediante la evaluación de diferentes características previamente determinadas a través de instrumentos estadísticos aplicados a tres diferentes poblaciones involucradas en la prestación del servicio: clientes, colaboradores y supervisores (jefaturas) en las agencias de atención al público adscritas a la Dirección de Banca de Personas del Banco ABC (32 agencias en total).

Se decidió estudiar por medio de un censo a las jefaturas y colaboradores encargados de prestar los servicios en las distintas agencias, mientras que en el caso de los clientes se aplicó un muestreo de la base de datos actual del Banco ABC; la aplicación de los cuestionarios de los clientes fue realizada vía telefónica por una compañía que ha prestado servicios de mercadeo y seguimiento en ocasiones anteriores para dicha institución. De manera simultánea, la gerencia de la Dirección de Banca de Personas del Banco ABC solicitó a las jefaturas de las agencias la aplicación del instrumento dirigido a ellos y a los colaboradores en un período máximo de dos semanas, enfatizando la importancia de que todos contestaran con el fin de obtener retroalimentación por parte del personal a su cargo.

El análisis de los resultados obtenidos a través de la aplicación de estos instrumentos permitió establecer los elementos de una estructura base de servicio al cliente, que sea adaptable a través del tiempo a los cambios del entorno. El propósito de esta estrategia es buscar una mejora continua en el proceso que conlleve al alcance de la visión del Banco ABC, de ser la entidad bancaria con el mejor servicio de Costa Rica.

Finaliza la investigación con la presentación de conclusiones y recomendaciones establecidas con base en hallazgos relevantes, obtenidos en los capítulos anteriores, que servirán de punto de partida para la mejora del servicio.

TABLA DE CONTENIDOS

| | |
|--|-----------|
| OBJETIVOS | 2 |
| CAPÍTULO I: PERSPECTIVAS TEÓRICAS EN TORNO AL TEMA DE SERVICIO AL CLIENTE Y CULTURA ORGANIZACIONAL..... | 3 |
| 1.1. Definición de servicio al cliente..... | 4 |
| 1.1.1. Elementos del servicio al cliente..... | 4 |
| 1.1.2. Teorías del servicio al cliente | 5 |
| 1.1.2.1. Teoría de las 8 P del servicio..... | 6 |
| 1.1.2.2. Teoría de las 4 C..... | 7 |
| 1.1.2.3. Triángulo del servicio | 8 |
| 1.2. Programas de capacitación en las organizaciones..... | 9 |
| 1.3. Compromiso del personal con el servicio al cliente | 10 |
| 1.4. Definición de Cultura Organizacional y su relación con el servicio al cliente | 11 |
| 1.5. Elementos de Cultura Organizacional | 12 |
| CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LAS GENERALIDADES Y SITUACIÓN ACTUAL DEL ENTORNO EN EL QUE COMPITE EL BANCO ABC Y EL ENFOQUE DEL PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL EN RELACIÓN CON EL SERVICIO AL CLIENTE | 14 |
| 2.1. Contextualización del Sistema Financiero Nacional..... | 15 |
| 2.2 La experiencia del cliente en el sector financiero costarricense del que forma parte el Banco ABC | 16 |
| 2.3 El Banco ABC y su estrategia dirigida al servicio al cliente | 17 |
| CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO DE LOS ELEMENTOS REQUERIDOS PARA LA CONFORMACIÓN DE UNA ESTRATEGIA INTEGRAL DE SERVICIO AL CLIENTE EN LAS AGENCIAS DE ATENCIÓN AL PÚBLICO ADSCRITAS A LA DIRECCIÓN DE BANCA DE PERSONAS DEL BANCO ABC | 19 |
| 3.1 Definición de los elementos a evaluar | 20 |
| 3.1.1 Hipótesis y variables para la población de clientes del Banco ABC..... | 22 |
| 3.1.1.1 Hipótesis de la investigación | 22 |
| 3.1.1.2 Elaboración del instrumento de clientes..... | 22 |
| 3.1.1.3 Elaboración del instrumento de colaboradores | 24 |
| 3.1.1.4 Elaboración del instrumento de jefaturas | 27 |

| | | |
|--|--|-----------|
| 3.2 | Implementación de la metodología de la investigación..... | 30 |
| 3.3 | Presentación y análisis de los resultados..... | 31 |
| 3.3.1 | Resultados de los clientes | 31 |
| 3.3.1.1 | Preguntas de clasificación | 31 |
| 3.3.1.2 | Actitud de atención al cliente | 32 |
| 3.3.1.3 | Percepción del conocimiento del colaborador sobre el trámite realizado | 34 |
| 3.3.1.4 | Características físicas del entorno | 35 |
| 3.3.1.5 | Percepción de servicio al cliente | 36 |
| 3.3.2 | Análisis de jefaturas y colaboradores | 38 |
| 3.3.2.1 | Capacidad de liderazgo | 38 |
| 3.3.2.2 | Conocimiento de trámites..... | 39 |
| 3.3.2.3 | Motivación..... | 41 |
| 3.3.2.4 | Cultura Organizacional | 42 |
| 3.3.2.5 | Capacitación | 43 |
| 3.3.2.6 | Condiciones físicas del entorno de trabajo | 43 |
| 3.3.2.7 | Servicio al cliente | 45 |
| | | |
| CAPÍTULO IV: ELABORACIÓN DE UNA ESTRATEGIA INTEGRAL DE SERVICIO AL CLIENTE PARA LAS AGENCIAS DE ATENCIÓN AL PÚBLICO ADSCRITAS A LA DIRECCIÓN DE BANCA DE PERSONAS DEL BANCO ABC | | 46 |
| 4.1 | Objetivos de la estrategia propuesta | 47 |
| 4.2 | Determinar los puntos críticos de oportunidad y mejora actuales encontrados en las encuestas realizadas a los clientes, colaboradores y jefaturas del Banco ABC..... | 47 |
| 4.3 | Fundamentación del modelo mediante teorías modernas de servicio al cliente que respalden la propuesta de mejora del servicio del Banco ABC | 48 |
| 4.3.1 | Modelo de estrategia de servicio al cliente SERVQUAL | 48 |
| 4.3.2 | Modelo de Evaluación de Servicio al Cliente: Índice Neto de Promotores (NPS) 50 | |
| 4.4 | Formulación de la Estrategia Integral de Servicio al Cliente para las agencias de atención al público adscritas a la Dirección de Banca de Personas del Banco ABC | 51 |
| 4.4.1 | Trazar un mapa de servicio al cliente | 52 |
| 4.4.2 | Retroalimentación | 54 |
| 4.4.3 | Plan de capacitación..... | 54 |
| 4.4.4 | Establecer equipos de trabajo | 56 |

| | | |
|--|---|-----------|
| 4.5 | Definición de los posibles alcances y limitaciones de la Estrategia Integral de Servicio al Cliente del Banco ABC..... | 56 |
| 4.6 | Tiempos de ejecución y recursos necesarios para la implementación de la estrategia propuesta..... | 57 |
| CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | | 61 |
| Bibliografía | | 66 |
| Anexos..... | | 68 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|-----------|
| Tabla 1. Actitudes de atención al cliente (por Región) | 32 |
| Tabla 2. Actitudes de atención al cliente (por Agencia) | 33 |
| Tabla 3. Resultados positivos de las evaluaciones de las características del entorno físico de las oficinas del Banco ABC (por Región) | 35 |
| Tabla 4. Resultados positivos de las evaluaciones de las características del entorno físico de las oficinas de Banco ABC (por Agencia) | 36 |
| Tabla 5. Resultados positivos de los colaboradores de las evaluaciones de las características del entorno físico de las oficinas de Banco ABC (por Región)..... | 44 |
| Tabla 6. Resultados positivos de las jefaturas de las evaluaciones de las características del entorno físico de las oficinas de Banco ABC (por Región)..... | 44 |
| Tabla 7. Plan de ejecución de la estrategia y metas del NPS..... | 58 |
| Tabla 8. Presupuesto para la estrategia de servicio al cliente del Banco ABC..... | 60 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|-----------|
| Figura 1. Elementos del sentido de compromiso | 5 |
| Figura 2. Las 8 P del servicio al cliente | 7 |
| Figura 3. Las 4 C del Marketing | 8 |
| Figura 4. El triángulo del servicio | 9 |
| Figura 5. Elementos principales del modelo de estrategia de servicio al cliente SERVQUAL ... | 49 |

INTRODUCCIÓN

Hoy en día el servicio al cliente cobra especial relevancia en el desarrollo de la industria bancaria debido a la fuerte competencia, especialización y variedad de productos financieros que se ofrecen en el mercado. Esto hace que las instituciones financieras busquen desarrollar elementos diferenciadores que vayan más allá de lo ordinario y que cambien el esquema con el objetivo de mejorar su posicionamiento.

Estos elementos intentan que el cliente obtenga mayores beneficios y perciba valor agregado, en relación con la facilidad de acceso a los productos y servicios del banco, la familiaridad en el trato recibido y el bienestar de mantener negocios con la institución.

El estudio se desarrollará en el Banco ABC, cuyo plan estratégico se enfoca en la prestación del mejor servicio dentro de la industria en la que opera; sin embargo, no se tienen definidas las herramientas por medio de las cuales logrará el objetivo deseado.

La gerencia de la institución financiera en estudio indica que no buscan ser el banco más grande del país, sino el que brinde el mejor servicio al cliente. Esto sirve como punto de partida para el desarrollo del presente estudio, mismo que busca elaborar una estrategia integral del servicio que se le presta a su mercado; aspecto que podría basarse en técnicas de ventas, conocimiento de productos y servicios del banco, trato personal, incentivos económicos y no económicos, cultura organizacional, entre otros.

Los objetivos planteados incluirán temas de análisis sobre teorías del servicio al cliente y su aplicación en el Sistema Financiero Nacional. Además, se realizará una contextualización de la industria y del entorno competitivo de la institución, describiendo la realidad de la misma en los últimos cinco años.

Para lograr lo anterior se realizará un diagnóstico de las agencias de atención al público adscritas a la Dirección de Banca de Personas, a través de distintos instrumentos estadísticos. Con base en la información obtenida se desarrollará una estrategia integral que busca mejorar el servicio al cliente que se presta en las agencias de todo el país. Ésta debe ser factible y permitir el seguimiento, con el fin de fortalecer la gestión e impacto en el servicio a nivel nacional y acercar a la institución al plan estratégico planteado.

OBJETIVOS

Objetivo General

Desarrollar una estrategia integral de servicio al cliente en las agencias de atención al público adscritas a la Dirección de Banca de Personas del Banco ABC, mediante la evaluación de diferentes elementos previamente determinados a través de instrumentos estadísticos aplicados a clientes, colaboradores y supervisores de dichas agencias para alinear el servicio con el Plan Operativo Institucional.

Objetivos específicos

1. Contextualizar las perspectivas teóricas en torno al tema de servicio al cliente y cultura organizacional.
2. Describir las generalidades y situación actual del entorno en el que compete el Banco ABC en Costa Rica y el enfoque del Plan Operativo Institucional en relación con el servicio al cliente.
3. Diagnosticar los elementos requeridos para conformar una estrategia integral de servicio al cliente mediante la evaluación de diferentes características previamente determinadas a través de instrumentos estadísticos aplicados a clientes, colaboradores y supervisores en las agencias de atención al público adscritas a la Dirección de Banca de Personas del Banco ABC.
4. Elaborar una estrategia integral de servicio al cliente con base en los resultados del diagnóstico previo para alinearlos con el Plan Operativo Institucional.
5. Presentar las principales conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación que permitan mejorar el servicio al cliente de los colaboradores de las agencias de atención al público adscritas a la Dirección de Banca de Personas del Banco ABC.

**CAPÍTULO I: PERSPECTIVAS TEÓRICAS EN TORNO AL TEMA DE SERVICIO AL
CLIENTE Y CULTURA ORGANIZACIONAL**

1.1. Definición de servicio al cliente

El servicio al cliente es de suma importancia para las empresas de cualquier economía por su orientación hacia la satisfacción de las necesidades de su población meta. El sector bancario no está exento de esta realidad por su papel de intermediario financiero entre ahorradores y deudores. Dada la diversidad en los productos y servicios que ofrecen las entidades financieras, existe una alta competencia con el fin de ganar y mantener la participación de mercado y la cartera de clientes.

Existen múltiples definiciones de servicio al cliente, las cuales se aplican de acuerdo con el enfoque de cada teórico que se interesa por este ámbito de la gestión de los negocios. En el presente estudio se utiliza el concepto de Karl Albretech (1994) quien define este tipo de servicio como:

El conjunto de actitudes que determinan comportamientos orientados a satisfacer al cliente en relación con sus intereses, expectativas, necesidades y anhelos que originan una serie de procesos para satisfacer una necesidad, realizando diferentes funciones que el cliente no desea ejecutar y que está dispuesto a pagar a quien lo reemplace, este alguien analiza cómo satisfacer, en qué oportunidad, lugar y elementos y con qué personas (Citado por Vargas y Aldana, 2011, p. 83).

Por otra parte, Tschohl (2011) afirma que el servicio es una venta integral porque se busca fomentar en el cliente lealtad hacia la marca, los productos o servicios ofrecidos, lo que incentiva el consumo y la frecuencia de uso. Por lo tanto, el empleo de estrategias que permiten crear una relación comercial de largo plazo entre las partes, fortalece la permanencia de las empresas en el tiempo y su presencia en los mercados en los que se desenvuelven.

Otro aspecto a considerar en el servicio al cliente es la calidad. Los consumidores actuales están mejor informados, conocen las cualidades y poseen altas expectativas de los productos y servicios que se les ofrecen. Además, Gracias a la información actualizada que brindan los diversos medios de comunicación, los consumidores pueden obtener información de primera mano, convirtiéndolos en tomadores de decisiones con un mejor criterio. Es por ello que las empresas se han adaptado a los cambios imperantes en el entorno, desarrollando ventajas competitivas acordes con las demandas de los clientes que permitan la plena satisfacción de sus necesidades.

1.1.1. Elementos del servicio al cliente

Hay que tener presente que, en el proceso del servicio, la interacción entre la compañía y el cliente es reiterativa para todos los usuarios, desde un intercambio en la preventa que es meramente informativo, publicitario y demostrativo. Un segundo contacto es la venta, donde el servicio financiero llega a ser consumido o utilizado por el comprador para satisfacer su necesidad. Finalmente, es relevante crear un servicio post-venta donde se realiza el seguimiento oportuno, evaluando la calidad del servicio y la satisfacción del consumidor.

Para ofrecer un servicio adecuado es necesario contar con los recursos, tiempo, estrategia, infraestructura y talento humano requerido. Tschohl (2011) indica que existen además otros elementos aplicados a la práctica de una estrategia de servicio al cliente que son de suma importancia, los cuales se puntualizan a continuación:

- **Compromiso por parte de la dirección:** para el establecimiento de un plan de mejora continua en la calidad de servicio al cliente es imperativo que la alta gerencia se comprometa con la estrategia propuesta. Esto se convierte en uno de los elementos básicos, por lo que se puede considerar la base del proceso.
- **Recursos adecuados:** inversión para el diseño de un programa de mejora de servicio, que ofrezca al trabajador el conocimiento necesario para llevar a cabo estas funciones.
- **Mejoras visibles del servicio:** es fundamental que el cliente perciba las mejoras del proceso. La importancia radica en que permite la retroalimentación del usuario sobre el servicio prestado.
- **Capacitación:** todos los colaboradores de la organización deben estar capacitados sobre las estrategias de servicio centradas en las exigencias del consumidor. La estandarización también debe proporcionar oportunidades de mejora de la efectividad de la estrategia.
- **Servicios internos:** todos los departamentos que componen la organización deben ir sobre una misma línea de ayuda y cooperación para que el servicio al cliente se otorgue de una manera integrada.
- **Involucramiento o compromiso de todos los colaboradores:** el personal tiene que comprender que sus funciones impactan de manera positiva al cliente, de forma tal que, el compromiso sea óptimo y la calidad del servicio esté en constante mejora. En la Figura 1, que se muestra seguidamente, Prieto (2014) señala algunos de los rasgos que caracterizan a un colaborador comprometido con su trabajo:

| |
|---|
| <p>Conózcase a sí mismo Organice su tiempo de forma efectiva Mantenga excelentes niveles de desempeño Participe en los programas de capacitación Resuelva situaciones con seguridad Optimice sus fortalezas personales Motive a los demás con su comportamiento Inicie un proceso de cambio ya Sostenga la palabra dada y, muy seguramente Obtendrá el éxito en todas sus acciones</p> |
|---|

Figura 1. Elementos del sentido de compromiso

Fuente: Prieto (2014, p. 10).

1.1.2. Teorías del servicio al cliente

1.1.2.1. Teoría de las 8 P del servicio

Desde la perspectiva teórica, el servicio al cliente se compone de varios elementos básicos para proporcionar una atención oportuna y de calidad. En administración se conocen las "8 P" consideradas como los pilares del marketing del servicio. Lovelock y Wirtz (2009) las describen de la siguiente forma:

- a) **El producto**, se compone de los bienes o servicios que la compañía ofrece a su cliente. En el caso del Banco ABC corresponde a servicios financieros, por ejemplo, los préstamos, bonos, certificados de inversión, transferencias, transacciones en línea, entre otros.
- b) **Lugar y tiempo**, se refiere a dónde y cuándo se ofrece el producto, en el caso de estudio corresponde a las oficinas donde se lleva a cabo la atención del cliente al que se le ofrece un producto o servicio financiero, según el horario de atención de cada sucursal (en su mayoría de lunes a viernes de 8:30 a.m. a 5:00 p.m.). Asimismo, los clientes también disponen del servicio de la sucursal electrónica para realizar transacciones más frecuentes. Este apartado se conoce como Plaza.
- c) **Precio o costos**, va de la mano con el costo que tiene para el cliente el servicio ofrecido. En la industria bancaria se cuantifica por medio de las tasas de interés y las comisiones cobradas.
- d) **La promoción**, especifica de qué forma ese producto o servicio se le presenta al consumidor, buscando atender necesidades particulares tanto del individuo como del entorno económico. Este componente también es conocido como *momentos de la verdad*, tema que se desarrollará en un apartado posterior.
- e) **Proceso**, que menciona cómo la empresa entrega el servicio al consumidor y de qué forma ejecuta sus procedimientos. Incluye también los sistemas tecnológicos requeridos para la oportuna gestión. Este pilar es fundamental para la satisfacción oportuna de las expectativas del cliente en cuanto a la duración de los trámites y gestiones realizadas.
- f) **Entorno físico**, del inglés "Physical environment", se relaciona con la estructura física de la compañía como tal y con las áreas de trabajo de los colaboradores del banco; son los lugares en donde se presenta la promoción o publicidad del servicio que se le ofrece al cliente. El Banco ABC cuenta actualmente con más de treinta puntos para la atención de los usuarios.
- g) **Personal**, es el encargado de llevar a cabo los procesos y demás procedimientos de venta o servicio, incluyendo la presentación del mismo.
- h) **La productividad y calidad** es un elemento fundamental por cuanto establece el seguimiento al cliente sobre el producto recibido y lleva a cuantificar factores importantes como la satisfacción, cumplimiento de expectativas, atención oportuna de necesidades, entre otros.

La Figura 2, que se muestra a continuación, resume las 8 P del marketing de servicios:

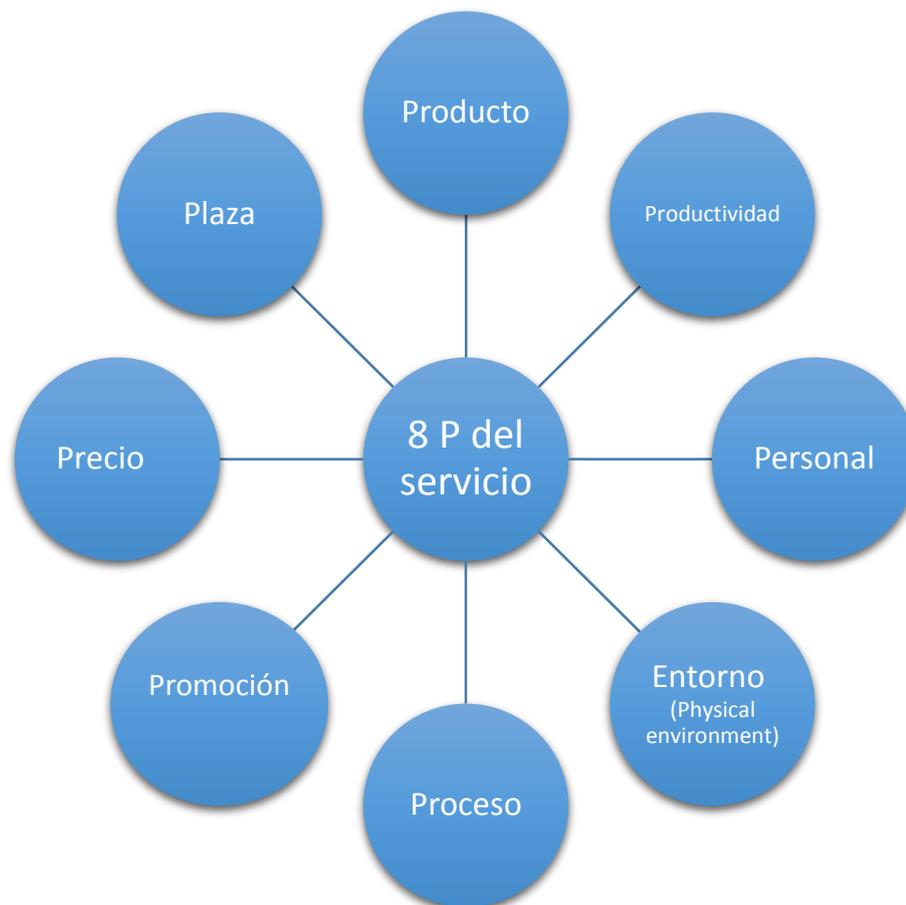


Figura 2. Las 8 P del servicio al cliente

Fuente: elaboración propia basada en la teoría de servicio de Lovelock y Wirtz (2009).

1.1.2.2. Teoría de las 4 C

Una perspectiva más resumida del marketing de servicio es presentada por Prieto (2014), quien propone cuatro elementos básicos:

- **Comodidad:** es lo que le ofrece la compañía al cliente para la satisfacción de sus necesidades.
- **Comunicación:** se compone de la divulgación y promoción del servicio para informar al comprador y persuadirlo a una posible compra.
- **Costo:** corresponde a la inversión realizada para producir el bien o proporcionar el servicio, de tal forma que sea atractivo para el comprador y que sienta que paga el precio correcto por el valor que se le ofrece.
- **Cliente:** fundamenta la base de la estrategia, puesto que alrededor de él giran los demás elementos que determinan la compra final o el disfrute del servicio. Un aspecto básico que se considera en este apartado es el costo menor resultante de mantener a un cliente en comparación con la obtención de clientes nuevos, por lo que un adecuado servicio al cliente se vuelve primordial para las empresas.

La siguiente figura resume la teoría de las 4 C:



Figura 3. Las 4 C del Marketing

Fuente: Elaboración propia basada en la teoría de servicio al cliente de Prieto (2014).

Los elementos que se mencionan en la Figura 3 deben estar alineados a la estrategia de servicio, con el objetivo de alcanzar las metas propuestas por la organización. Esto permite no sólo que la empresa diferencie su oferta y logre crear un valor adicional para sus clientes, sino que también ayude a que se mantengan a los competidores alejados de los clientes meta (Vargas y Aldana, 2011).

1.1.2.3. Triángulo del servicio

Otra teoría del servicio al cliente hace referencia al triángulo del servicio, compuesto por la compañía, el cliente y la competencia; que trata la estrategia basada en el cliente para responder a sus necesidades, segmentando el mercado para enfocarse en un grupo meta. La coordinación de estos elementos y el funcionamiento integral del mismo, permiten que una compañía destaque al ofrecer una experiencia más beneficiosa para el cliente, satisfaciendo uno o varios intereses (Prieto, 2014). La siguiente figura ilustra la teoría mencionada:

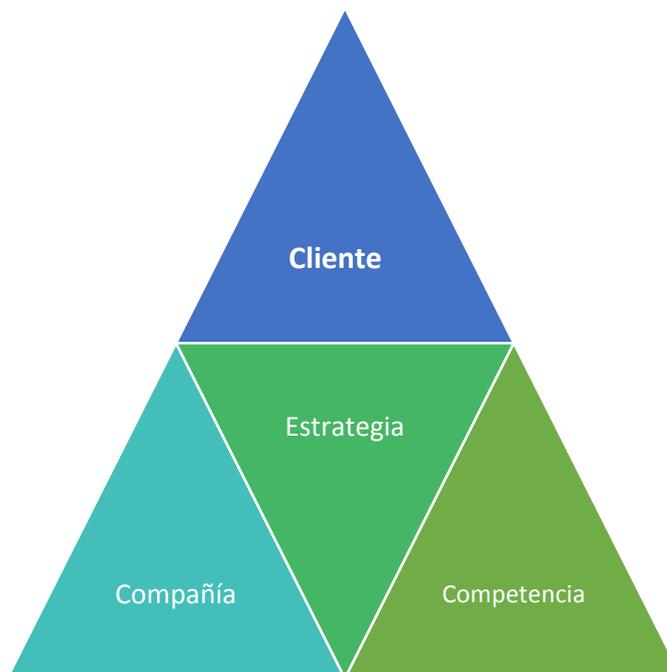


Figura 4. El triángulo del servicio

Fuente: elaboración propia basada en la teoría de servicio de Prieto (2014).

Esta teoría, resumida en la Figura 4, señala que existe un momento crucial denominado “momento de la verdad”, en el que la empresa entra en contacto con el cliente, con el fin de alcanzar la prestación del servicio y la satisfacción de la necesidad.

1.2. Programas de capacitación en las organizaciones

La capacitación de los colaboradores juega un papel importante en el desarrollo de una estrategia de servicio al cliente, vinculada con el producto o servicio que se ofrezca. La estandarización y conocimiento de lo que se ofrece da confianza y seguridad al cliente, siendo un elemento requerido para la relación directa con el público meta. Si el usuario confía en lo comentado por la persona que lo atiende, la relación fluye de forma positiva.

Para poner en marcha un plan eficaz de capacitación, Prieto (2014) determina varios puntos entre los que destacan:

- El compromiso de la alta gerencia
- La confianza en los colaboradores
- La selección del personal adecuado para impartir la capacitación
- La actuación como grupo de apoyo al colaborador, no solo dirección
- El enfoque en la calidad del servicio de cada colaborador
- La confianza del personal
- El desarrollo de conocimientos y actitudes sobre el tema planteado

La capacitación y armonización de un servicio es importante para entregar el valor agregado que el cliente desea. Prieto (2014) nos comenta que los clientes buscan la eficiencia, confianza, servicio y reconocimiento, como parte de los valores que esperan de quien ofrece el servicio, por tanto, son una oportunidad permanente de mejora. Esto lleva a un incremento de la rentabilidad, por cuanto construye un mercado propio, fiel a la empresa que les motiva, apoya y satisface sus necesidades.

Producto de la competencia de entidades financieras que existe hoy en día, la confianza del cliente determina en muchas ocasiones la elección de una sobre otra o de un servicio sobre otro. En el sector financiero los servicios y productos ofrecidos son bastante similares, diferenciados por características como tasa de interés, plazos, comisiones, formas de pago, disponibilidad de recursos, entre otros. Tschohl (2011) explica que los bancos también saben que no sólo los servicios y productos que ofrecen son primordiales, sino que la calidad del servicio que se ofrece es clave para mantener el negocio y sobresalir entre la competencia.

1.3. Compromiso del personal con el servicio al cliente

Vargas y Aldana (2011) indican que la clave para lograr la calidad en el servicio al cliente implica prestar atención a los procesos, desde que se establecen hasta que se llevan a cabo. De este modo, debe existir un seguimiento de los mismos para lograr su satisfacción y es necesario conocer y atender los deseos y expectativas de los usuarios en relación con la eficacia, de forma que se desarrolle un sentimiento de lealtad a la compañía hasta llegar a las referencias positivas de la red de contactos. Lo anterior permite ganar clientes sin descuidar la cartera actual.

Anteriormente se hizo referencia a la teoría del “Triángulo del servicio”, la cual está orientada a la percepción del cliente, experiencia y enfoque en un mercado meta específico. Esto se lleva a cabo durante la interacción con el consumidor, desarrollándose lo que se conoce como “momento de la verdad”.

Según Vargas y Aldana (2011), el “momento de la verdad” abarca la interacción de un cliente con los diversos recursos de la compañía. Estos autores indican que este momento se desarrolla dentro de un ciclo de servicio que constituye una de las herramientas indispensables para el área gerencial de una compañía, en la que se establece la secuencia de todas y cada una de las interacciones entre el usuario y personas o elementos de la empresa.

Vargas y Aldana (2011) indican que el momento de la verdad puede conducir a dos resultados: los momentos estelares y los momentos amargos. En el primer caso, se logra que el cliente consuma o compre el producto y, más importante, se considera completo cuando el consumidor queda satisfecho con el mismo. En el segundo caso, no se alcanza la satisfacción del cliente sobre la prestación del servicio. Estos son elementos a considerar en la estrategia de servicio por cuanto intenta desarrollar una cultura en la que el servicio al cliente se convierte en una misión organizacional.

Con respecto a las experiencias negativas, es usual que los clientes las compartan con mayor frecuencia y énfasis en comparación con los resultados positivos, y en la actualidad las tecnologías de información y las redes sociales desempeñan un papel elemental a la hora de transmitir las de manera expedita a sus redes de contactos. Según Tschohl (2011), un buen servicio y un programa de información eficiente puede establecer y fortalecer la lealtad hacia la marca, la confianza y la posibilidad de recuperar a algunos usuarios que hayan experimentado algún inconveniente o “momento amargo” en el pasado. Se debe enfatizar el hecho de que lograr que un cliente vuelva a comprar o a utilizar el servicio podría convertirse eventualmente en más usuarios, dada la posible recomendación de la empresa o publicidad de boca en boca.

Tschohl (2011, p. 9) afirma que la “calidad del servicio es la orientación que siguen todos los recursos y empleados de una empresa para lograr la satisfacción de los clientes”. En síntesis, se debe prestar un servicio de calidad, que permita no sólo satisfacer las necesidades del cliente, sino que se ofrezca una experiencia integral que motive una relación comercial de largo plazo.

1.4. Definición de Cultura Organizacional y su relación con el servicio al cliente

La Cultura Organizacional (también conocida por diversos autores como clima organizacional), como elemento o componente de servicio al cliente, permite tener una perspectiva del entorno en el que la empresa mantiene las relaciones con sus colaboradores e integrantes, con el fin de lograr un objetivo común. En el caso de la presente investigación corresponde al servicio al cliente.

Un concepto fundamental para la comprensión de la cultura organizacional es el de organización. Según Prieto (2012) las organizaciones son personas jurídicas creadas para lograr un objetivo determinado, ya sea financiero o social, mediante la interacción de trabajo humano con los recursos económicos, físicos y tecnológicos; los cuales están administrados a través de una jerarquía caracterizada por relaciones de poder, control y evaluación, división de trabajo, comunicación, motivación, capacitación, retroalimentación y liderazgo.

De la definición anterior se entiende que existen tres elementos fundamentales que interactúan entre sí, a saber: los procesos, los recursos y los colaboradores que los llevan a cabo. Es en este momento cuando toma importancia el concepto de Cultura Organizacional.

Para la presente investigación se entiende Cultura Organizacional como el entorno y las circunstancias en las que ocurren las relaciones interpersonales de los colaboradores de una empresa; no obstante, este concepto no se reduce únicamente a la interacción de los individuos, puesto que también involucra otros factores como actitudes o conductas ante el poder o autoridad (que responden también a situaciones donde impera un conflicto o problema), planteamientos organizacionales en cuanto a procesos, relaciones, reglas, valores, objetivos, entre otros.

1.5. Elementos de Cultura Organizacional

Según Prieto (2012), toda organización tiene tres componentes importantes que conforman la Cultura Organizacional:

- **El sistema socio-estructural:** en el que se llevan a cabo los procesos de la organización, ya sean financieros, políticos, gerenciales, estratégicos y demás.
- **El sistema cultural:** se denotan los aspectos simbólicos o expresivos de la organización. Se refiere a todas las costumbres, tradiciones, ritos, logotipos, emblemas; en por lo que está influenciada por la sociedad que lo rodea y se ve afectado principalmente por los colaboradores predominantes.
- **Los colaboradores:** son los miembros que integran la empresa, quienes con base en su puesto de trabajo, experiencia y talento aportan a la elaboración del sentido de la compañía.

Con respecto a las conductas de los colaboradores, Prieto (2012) menciona que la interacción de los elementos es compleja. Al respecto afirma lo siguiente:

Puede afirmarse que los patrones de comportamiento de las personas son el resultado no sólo de los valores, normas y pautas propias de la estructura organizacional, sino también de las condiciones que se establecen en las interacciones (p. 65).

De lo anterior, se puede destacar que la Cultura Organizacional es relevante a la hora de analizar el servicio al cliente, puesto que aspectos como el ambiente laboral, el entorno en el que opera, las costumbres y tradiciones influyen de manera significativa en el comportamiento de los colaboradores y su actitud en la prestación de los servicios de una entidad, lo que a su vez puede generar un mayor o menor grado de satisfacción en el cliente.

Richard Branson, fundador de la aerolínea estadounidense Virgin America, plantea que, si los empleados están felices, los clientes estarán mejor. El empresario basa su afirmación en varios estudios realizados por la Universidad de Warwick en Reino Unido, los cuales afirman que cuando las personas están felices tienden a ser más productivas y a tener mejores relaciones, conllevando a una afectación del Clima Organizacional (Bustos, 2015).

Litwin, Stringer, Halpin y Crofts (citado por Prieto, 2012) señalan que la Cultura Organizacional posee varios elementos considerados como propiedades básicas, las cuales son el grado de confianza que exista en las relaciones, la intimidad con las que éstas se manejen, la solidaridad entre colaboradores y equipos, la reciprocidad ante el esfuerzo, el compañerismo, el apoyo por parte de la gerencia, la tolerancia para resolver algún problema y la lealtad que se muestre en el proyecto de la empresa.

La concordancia de los anteriores elementos permite alcanzar una sinergia y lograr los objetivos planteados. Sin embargo, para llegar a esto es necesario que los objetivos de los colaboradores y la

organización se mantengan en armonía entre sí. Además, debe existir motivación e incentivos, buenas relaciones interpersonales, comprensión de la visión de la compañía, canales de comunicación efectivos, apoyo brindado por la gerencia y un buen trabajo en equipo, entre otros elementos.

Según Pucheu (2014), la relevancia de estos elementos yace en que las empresas pueden mejorar la satisfacción de las necesidades de los clientes y adaptarse a sus requerimientos, generando una constante creatividad e innovación en los procesos y relaciones de las empresas. Es aquí donde la Cultura Organizacional permite identificar cuáles son las características, factores o rasgos estructurales que vienen a facilitar o a dificultar la adaptación de los colaboradores ante esas necesidades.

De ahí que Pucheu (2014) plantea la Cultura Organizacional como el conjunto de elementos que facilita o dificulta las estrategias que la organización quiera implementar, con el fin de alcanzar un objetivo común e integral para toda la organización.

CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LAS GENERALIDADES Y SITUACIÓN ACTUAL DEL ENTORNO EN EL QUE COMPITE EL BANCO ABC Y EL ENFOQUE DEL PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL EN RELACIÓN CON EL SERVICIO AL CLIENTE

2.1. Contextualización del Sistema Financiero Nacional

La comprensión de un sistema financiero inicia con su conceptualización. Loría (2013, p. 2) lo define como “una red de mercados donde se crean, intercambian y destruyen activos y pasivos financieros y se prestan servicios financieros”. Asimismo, señala que “el sector financiero tiene la particularidad de que sus mercados, precios, instrumentos, instituciones y políticas afectan a los demás sectores de la economía” (2013, p. 2). De lo anterior resalta la importancia que posee como figura administradora y directora de recursos monetarios para el ahorro y crédito.

Debido a lo anterior, está regulado por legislaciones que determinan los controles necesarios para una adecuada intermediación. Esto se ejemplifica en el artículo 1 del Acuerdo SUGEF 1-05 correspondiente al Reglamento para la Calificación de Deudores (SUGEF, 2017), en el que se define su objetivo de la siguiente manera:

Cuantificar el riesgo de crédito de los deudores y constituir las estimaciones correspondientes con el fin de salvaguardar la estabilidad y solvencia de las entidades y conglomerados financieros (p. 4).

Actualmente el sistema financiero costarricense está supervisado por cuatro superintendencias:

- a- **Superintendencia de Pensiones (SUPEN)**. Según el artículo 33 del Régimen Privado de Pensiones Complementarias (Ley No. 7523, 1995), se encarga de regular y fiscalizar el Régimen de Pensiones.
- b- **Superintendencia General de Seguros (SUGESE)**. Creada mediante la Ley Reguladora del Mercado de Seguros (Ley No. 8653, 2008), es la entidad que supervisa todas las compañías y figuras de seguros.
- c- **Superintendencia General de Valores (SUGEVAL)**. La Ley Reguladora del Mercado de Valores (Ley 7732, 1997) en su artículo 3 la crea, con el fin de regular los mercados de valores y tareas como la conformación de precios, la protección de los inversionistas, la difusión de la información y la interacción de los participantes.
- d- **Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF)**. Supervisa las financieras, mutuales, cooperativas, bancos y demás entidades que realicen intermediación financiera. Se fundó por medio de la Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica (Ley No.7558, 1995) del 27 de noviembre de 1995 cuando se declara de interés público la fiscalización de las entidades financieras. Su objetivo principal es velar por la estabilidad, solidez y funcionamiento eficiente del Sistema Financiero Nacional, de acuerdo con las disposiciones legales y reglamentarias respectivas.

Las entidades anteriormente citadas se encuentran bajo la supervisión del Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF), encargado de aprobar reglamentos y políticas que

se aplican a las superintendencias y que regulan las transacciones en el Sistema Financiero Nacional, según el artículo 171 de la Ley Reguladora del Mercado de Valores (Ley 7732, 1997).

Considerando la importancia de la administración de los recursos de terceros y su impacto en la economía, el sector financiero representa una industria competitiva en el mercado costarricense; prueba de ello es la existencia de más de 50 entidades reguladas por la Superintendencia General de Entidades Financieras (2015). Dentro de estas instancias se encuentran tres bancos comerciales del Estado (Banco Nacional de Costa Rica, Banco de Costa Rica y Banco Crédito Agrícola de Cartago) y dos creados por leyes especiales (Banco Hipotecario de la Vivienda y Banco Popular y de Desarrollo Comunal). Además, hay doce bancos del sector privado, entre los que figuran Bac San José S.A., Banco Citibank de Costa Rica S.A., Scotiabank de Costa Rica S.A., Banco Promérica de Costa Rica S.A., Banco Lafise S.A., y más de veinticinco mutuales y cooperativas de ahorro y préstamo (por ejemplo, Coopeservidores R.L., Coocique R.L., Coopeande R.L., Coopenae R.L., Grupo Mutual Alajuela-La Vivienda de Ahorro y Préstamo y Mutual Cartago de Ahorro y Préstamo). El detalle anterior se basa en el listado publicado por la SUGEF sobre entidades financieras supervisadas en nuestro país a julio del 2017.

El entorno competitivo de esta industria corresponde no sólo a los productos y tecnología al alcance de los usuarios, sino a la calidad del servicio que se les brinda. Esto resulta en consumidores más exigentes conforme pasa el tiempo y evolucionan los mercados y entornos tecnológicos que los rodean.

2.2 La experiencia del cliente en el sector financiero costarricense del que forma parte el Banco ABC

El servicio, o experiencia al cliente, es un tema que se pone a la vanguardia con el paso del tiempo y la introducción de las generaciones en la población económicamente activa, por lo que se convierte en un factor determinante para el desarrollo y permanencia de cualquier negocio.

Según el estudio del semanario El Financiero (2016) sobre Experiencia al Cliente, las nuevas generaciones se han vuelto cada vez más exigentes en cuanto a los servicios recibidos, siendo de alta relevancia los de las instituciones financieras. Por otra parte, el estudio señala que, a mayor edad del consumidor, más elevados son sus estándares de tolerancia y por consiguiente usualmente son menos exigentes.

Adicionalmente, se encontró una relación directa entre el servicio esperado y el nivel socioeconómico de la población, por lo que, si una persona posee mayor poder adquisitivo, la expectativa de los servicios que recibe tiende a ser más elevada. En el caso de las entidades financieras las expectativas juegan un papel elemental al ser los receptores de los ahorrantes y personas con recursos superavitarios.

Otro aspecto a destacar del estudio del semanario El Financiero (2016) es que el Bac San José es la entidad que brinda mayores beneficios y promociones, por lo que muchos consumidores toman en cuenta esto para elegirlo sobre otras entidades financieras; no obstante, no es decisivo para determinar cuál es la entidad que brinda la mejor atención.

De los bancos que operan en el país, los estudios de El Financiero del 2015 y del 2016 colocan al Banco Nacional en el primer lugar en cuanto a la experiencia de los clientes costarricenses a nivel de las entidades financieras. Seguidamente se encuentra el Bac San José, el Banco de Costa Rica, el Banco Popular y finalmente el resto de los bancos del sistema financiero. Lo anterior es basado en el uso del Net Promoter Score (en adelante Índice Neto de Promotores o NPS por sus siglas en inglés), el cual se refiere a la recomendación que el consumidor haría a sus conocidos sobre las instituciones que visitan tomando en cuenta detalles importantes como atención al consumidor, servicios, tecnologías y demás factores determinantes. Este índice se explicará con mayor detalle en el Capítulo 4 del presente estudio.

2.3 El Banco ABC y su estrategia dirigida al servicio al cliente

En el mes de agosto de 2013 el Banco ABC aprobó el Plan Operativo y Estratégico 2013-2017 tomando como base la experiencia, las condiciones socioeconómicas nacionales e internacionales, los retos del sector financiero y la situación particular de la institución, en miras de fortalecer su estructura patrimonial a mediano plazo y posicionarse en el mercado mediante una propuesta de servicio ágil (Banco ABC, 2014). El plan establece la misión y la visión como guía para la consecución de las metas institucionales:

Misión: ser el banco comercial que brinde soluciones financieras a sus clientes.

Visión: mantenerse como un conglomerado financiero flexible y sólido, que fundamenta su posición en el cumplimiento sostenido de una promesa de servicio ágil.

El servicio al cliente toma una relevancia de primer orden, quedando claramente definido en varios apartados del marco estratégico como los factores críticos de éxito, las políticas institucionales y los compromisos de carácter estratégico. Seguidamente se presenta un extracto de cada una de ellas:

- Prioridades institucionales o factores críticos de éxito, basados en tres ejes claves como lo son la solidez, la flexibilidad y el servicio ágil (Banco ABC, 2014):
 - Visión integral hacia el servicio de cliente
 - Enfoque de especialización por segmentos
 - Reorganización y procesos por segmentos (Negocios, Operativo, Financiero Administrativo)
 - Modificar la estructura de crédito a los segmentos de interés en los que exista una mayor diversificación de la cartera
 - Modificar la estructura de fondeo, de manera que se pueda reducir el costo de los recursos y propicie un mayor margen financiero

- Profundizar en el desarrollo de negocios fiduciarios, aprovechando la experiencia generada en la administración de fideicomisos
 - Brindar una respuesta ágil y oportuna a las necesidades de los clientes
 - Disponer del recurso humano competente en los puestos adecuados
 - Mantener la oferta de productos y servicios acordes con las necesidades de los clientes
- Políticas institucionales (Banco ABC, 2014):
 - Ofrecer servicios bancarios diferenciados e integrales de calidad, de forma eficiente y de acuerdo con las necesidades del mercado meta.
 - Promover el esfuerzo conjunto de la organización orientado hacia la excelencia en el servicio al cliente, con altos niveles de satisfacción, vinculación y rentabilidad, basado en el mejoramiento continuo y en los valores institucionales.
 - Consolidar al Banco ABC como una entidad segura y rentable en armonía con el desarrollo económico y social del país.
 - Promover el desarrollo humano integral como factor crítico de éxito en el fortalecimiento presente y futuro de la entidad, sustentado en los valores institucionales y en las mejores prácticas del mercado y orientándolo hacia el desarrollo comercial, competitividad y adecuado clima institucional.
- Objetivos estratégicos (Banco ABC, 2014):
 - Brindar una oferta de servicios basada en la agilidad y necesidades del cliente
 - Consolidar una gestión integral basada en riesgos
 - Enfocar al recurso humano hacia los resultados y la excelencia en el servicio
 - Mantener una plataforma tecnológica robusta, estable y segura
 - Revisar permanentemente las herramientas de selección y reclutamiento para dotar de recurso humano calificado a todas las áreas del Banco ABC

Con un sector financiero compuesto por tres bancos comerciales estatales, dos bancos creados por leyes especiales, doce bancos privados, cuatro empresas financieras no bancarias y veintisiete organizaciones cooperativas de ahorro y crédito registradas en la Superintendencia General de Entidades Financieras a julio 2017, la competencia por la captación de fondos y la colocación de crédito se intensifica en todos los segmentos en que opera el Banco ABC. Por ende, la diferenciación en el servicio se convierte en un factor fundamental para el banco en aras de cumplir las metas establecidas.

La diferenciación requerirá de un conocimiento profundo de sus clientes meta que permita satisfacer y, si es posible, sobrepasar sus necesidades y expectativas en cuanto al servicio recibido. Se debe potenciar las relaciones de largo plazo con los clientes, mediante excelentes prácticas de servicio al cliente y para lograrlo es fundamental capacitar y desarrollar al talento humano en esa dirección.

**CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO DE LOS ELEMENTOS REQUERIDOS PARA LA
CONFORMACIÓN DE UNA ESTRATEGIA INTEGRAL DE SERVICIO AL CLIENTE EN
LAS AGENCIAS DE ATENCIÓN AL PÚBLICO ADSCRITAS A LA DIRECCIÓN DE
BANCA DE PERSONAS DEL BANCO ABC**

3.1 Definición de los elementos a evaluar

El estudio se desarrolló desde el paradigma Socio Crítico de la investigación, con el fin de recolectar la información del entorno de todos los colaboradores de las agencias adscritas a la Dirección de Banca de Personas del Banco ABC y así conocer y comprender la realidad imperante sobre los protocolos de servicio al cliente aprobados por la entidad.

Asimismo, la investigación se basó en un Enfoque Mixto por cuanto combina métodos cualitativos y cuantitativos. De esta forma, la investigación realizada se orientó según la finalidad o propósito que persigue, en este caso el desarrollo de una Estrategia Integral de Servicio al Cliente para los colaboradores del área comercial del Banco ABC.

Entendido lo anterior, fue de suma importancia la comprensión del problema y el diseño de una propuesta que aporte a la transformación de la realidad actual de la operativa del área comercial adscrita a la Dirección de Banca de Personas del Banco ABC. Para esto llevó a cabo una investigación aplicada de carácter descriptivo y exploratorio, por medio de la cual se realizó un acercamiento inicial a la entidad financiera en estudio para conocer su realidad y así plantear la propuesta. La elección de este método obedeció a que la propuesta no fue aplicada ni se estudiaron los resultados directos en la empresa en el presente estudio, sino que podrá desarrollarse en una investigación posterior en caso de ser implementada por la organización.

Este tipo de investigación es la base principal del presente estudio. Según Behar (2008), la investigación aplicada:

También recibe el nombre de práctica, activa, dinámica. Se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren. La investigación aplicada se encuentra estrechamente vinculada con la investigación básica, pues depende de los resultados y avances de esta última; esto queda aclarado si nos percatamos de que toda investigación aplicada requiere de un marco teórico. Busca confrontar la teoría con la realidad. Es el estudio y aplicación de la investigación a problemas concretos, en circunstancias y características concretas (p. 20).

En este mismo sentido, Borda (2013), en su obra, El proceso de la investigación, señala que la investigación aplicada "es llamada también investigación dinámica o activa. En ella se efectúa, como su nombre lo indica, la aplicación de las teorías de la investigación pura con el objeto de que sean constatadas en la realidad". (p. 15).

En el caso de que los resultados de la investigación llegaran a ser implementados, podrían modificar el entorno estudiado, con el fin de mejorar el servicio al cliente de las agencias de atención al público adscritas a la Dirección de Banca de Personas del Banco ABC. De esta manera, se alcanzarán los objetivos de la comprensión del entorno, de la empresa y de la situación actual de los centros de atención de Banca de Personas de la entidad, generando una propuesta que se ajuste a las

necesidades de la institución para prestar el mejor servicio dentro del mercado en el que se desenvuelve.

Para la investigación de campo se diagnosticó la situación actual de las oficinas adscritas a la Dirección de Banca de Personas del Banco ABC, partiendo del análisis de las tres poblaciones involucradas en la prestación del servicio, a saber: clientes, colaboradores y jefaturas.

Con el fin de que el estudio tuviera validez estadística se consideró el tamaño de las poblaciones y las características de las unidades de estudio, utilizando elementos de juicio y razonabilidad para definir si se realizaba un censo o si se seleccionaba una muestra aleatoria representativa. Así, se decidió estudiar por medio de un censo a las jefaturas y colaboradores encargados de prestar los servicios en las distintas agencias, mientras que en el caso de los clientes se aplicó un muestreo de la base de datos del Banco ABC, tomando en cuenta que esto implicaría la reducción del tiempo de implementación y de los costos operativos y económicos, dado el tamaño de la población.

Para definir el tamaño de la muestra de los clientes se consideraron los siguientes aspectos:

- Debido a que la intermediación financiera implica la captación y colocación de recursos constantemente, la población puede presentar variaciones por la entrada y salida de clientes de la cartera crediticia; sin embargo, dada la naturaleza de los productos crediticios usualmente se forman relaciones de negocios de mediano y largo plazo en virtud de las condiciones contractuales generadas por un acuerdo de voluntades.
- El nivel de confianza (valor de Z normal) establecido para la presente investigación fue del 90%.
- El error de muestreo o de precisión permitido se definió en 5%.
- El análisis de la población en estudio se basó en el porcentaje de participación que tiene cada oficina de la totalidad de clientes del banco, tomando en cuenta únicamente a aquellas personas que visitaron las agencias del banco en las últimas 48 horas.

El cálculo del tamaño de la muestra se realizó por medio de la fórmula típica estadística para tales efectos, detallada a continuación:

$$n_0 = \left(\frac{z * \sqrt{P * Q}}{d} \right)^2 = \frac{z^2 * P * Q}{d^2}$$

$$n_0 = \left(\frac{1,96 * \sqrt{0,5 * 0,5}}{0,05} \right)^2 = 384,16$$

Una vez establecidas las poblaciones y el tamaño de la muestra, se procedió con la conceptualización, elaboración de criterios operativos e instrumentalización de cada una de las variables que afectan el servicio al cliente prestado por medio de las oficinas adscritas a la Dirección

de Banca de Personas del Banco ABC. Estos postulados sirven como base para la definición de las variables y preguntas que permitirán formarse una idea previa de los elementos que convergen y que afectan positiva o negativamente la prestación del servicio.

Los cuestionarios resultantes consideraron aspectos como utilidad de la información, niveles de detalles, especificidad, conocimiento, ambigüedad de las preguntas, claridad de las instrucciones, ordenamiento según criterios lógicos y sensibles para el entrevistado, entre otros. Asimismo, se utilizaron escalas de medición que permitieran una rápida calificación basada en la percepción de enunciados y preguntas.

3.1.1 Hipótesis y variables para la población de clientes del Banco ABC

3.1.1.1 Hipótesis de la investigación

Las hipótesis iniciales formuladas para el desarrollo de la investigación fueron las siguientes:

- Existe una relación directa entre la calidad del servicio al cliente y el tamaño de las oficinas de atención comerciales.
- El principal factor que afecta el servicio al cliente es la actitud de atención hacia el cliente.
- Los clientes valoran el conocimiento y las respuestas acertadas / pertinentes sobre los productos, servicios y trámites que realizan en las sucursales.

3.1.1.2 Elaboración del instrumento de clientes

Las variables definidas para los clientes son:

a) Actitud de atención al cliente

| | |
|---------------------|--|
| Conceptual | Comprende el comportamiento que los clientes perciben al ser atendidos en una sucursal. Incluye elementos subjetivos como amabilidad, importancia dada al tema conversado, agilidad, tiempo de respuesta, postura, presentación, vestimenta, interacción personal. |
| Operacional | <ul style="list-style-type: none"> • Cordialidad / amabilidad • Eficacia / eficiencia • Rapidez en la atención • Postura • Presentación personal • Vestimenta • Contacto visual • Actitud de atención • Deseo de ayudar – dar solución a la consulta o trámite • Vocabulario y tono de voz |
| Instrumental | <p>Se proyecta que el servicio al cliente podrá ser valorado a través de una llamada telefónica aplicada posteriormente a que realicen una transacción en una de las oficinas del Banco ABC.</p> <p>Posibles enunciados a utilizar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le saludó al iniciar el trámite • Se presentó al iniciar el trámite • Le orientaron inicialmente sobre el trámite que iba a realizar |

| | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Mantuvo contacto visual la mayoría del tiempo • Escuchó atentamente al atenderle • Fue amable en su atención • Mostró interés al atenderle • Se mostró comprensivo respecto a su solicitud • Se ausentó varias veces de su estación de trabajo sin darle una explicación • Conversó con otro colaborador de algún tema no relacionados a su trámite • Tenía buena presentación personal • Utilizó un vocabulario de fácil entendimiento • La persona se mostró colaboradora • Concluyó a satisfacción el trámite • Le trató como un cliente importante • Se despidió al finalizar la gestión • Le invitó a regresar a la agencia |
|--|---|

b) Percepción del conocimiento del colaborador sobre el trámite realizado en las oficinas de Banco ABC

| | |
|---------------------|--|
| Conceptual | Para efectos del presente estudio, se definió el conocimiento de trámites como la comprensión y dominio de los productos, servicios y procedimientos que forman parte del servicio al cliente que ofrece el Banco ABC. |
| Operacional | <ul style="list-style-type: none"> • Información y detalles sobre los productos y servicios • Características y requisitos de los productos solicitados • Conocimiento de las formas de trabajo • Confianza • Dominio del tema |
| Instrumental | Llamada telefónica posterior a la visita. Preguntas utilizadas: <ul style="list-style-type: none"> • ¿Mostró confianza al atenderle? • ¿Le ofreció algún servicio distinto al tramitado? • ¿Le explicó las cualidades del producto o servicio? • ¿Le comentó los beneficios del producto o servicio? • ¿Aclaró sus consultas satisfactoriamente? • ¿Le comentó sobre otras herramientas complementarias que facilitan algunos trámites? (página web, utilización de tarjetas de crédito y débito, autoservicio, cajeros automáticos) • ¿Mostró dominio del tema durante el trámite realizado? |

c) Características físicas del entorno

| | |
|---------------------|---|
| Conceptual | Elementos físicos de las oficinas que puedan afectar de manera positiva o negativa la percepción del servicio al cliente prestado por los colaboradores de Banco ABC. |
| Operacional | <ul style="list-style-type: none"> • Mobiliario y elementos que componen el entorno de las agencias • Comodidad de las instalaciones |
| Instrumental | Se evalúan mediante una llamada telefónica posterior a la visita del cliente. Los enunciados utilizados para evaluar esta variable son: <ul style="list-style-type: none"> • Asientos de espera • Rotulación de las zonas de atención • Temperatura ambiental • Limpieza • Orden • Ubicación de sucursal con respecto a su casa / oficina • Seguridad • Iluminación • Parqueo (en caso de utilizar vehículo para llegar a la sucursal) |

d) Percepción de servicio al cliente

| | |
|---------------------|--|
| Conceptual | La percepción de servicio al cliente contempla el tiempo de espera y de atención, así como la cantidad de requisitos para realizar un trámite. |
| Operacional | <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de espera para ser atendido • Tiempo de atención • Cantidad de requisitos para realizar un trámite |
| Instrumental | <p>Se evalúan mediante una llamada telefónica posterior a la visita del cliente. Las preguntas utilizadas para evaluar esta variable son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aproximadamente, ¿cuánto fue el tiempo de espera antes de ser atendido? • Con base en la pregunta anterior ¿cómo califica ese tiempo de espera? • ¿Cómo califica el tiempo de atención en ventanilla / plataforma? • ¿Cómo considera la cantidad de requisitos solicitados por Banco ABC para realizar un trámite? • Con base en su última visita a una agencia del Banco ABC, en general ¿Cómo califica la atención brindada? • ¿Recomendaría al Banco ABC a sus familiares, amigos o colegas? |

3.1.1.3 Elaboración del instrumento de colaboradores

La población de colaboradores está compuesta por las personas que laboran en los puntos comerciales adscritos a la Dirección de Banca de Personas de Banco ABC y se encargan de la atención de los clientes para la prestación de los servicios bancarios. A partir de la información obtenida de los funcionarios descritos anteriormente, se pretende obtener una perspectiva precisa sobre el servicio que se brinda al cliente.

a) Variable: Capacidad de liderazgo

| | |
|---------------------|---|
| Conceptual | Se define como la habilidad de coordinar y guiar un equipo de trabajo para el alcance de metas previamente definidas acordes con estrategia del Banco. En este caso, se pretende conocer la opinión de los colaboradores sobre la labor de sus jefaturas en torno a esta variable. |
| Operacional | <ul style="list-style-type: none"> • Retroalimentación • Respeto • Comunicación • Delegación de autoridad • Empoderamiento • Resolución de conflictos • Desarrollo de personal • Liderar con ejemplo • Dirección de metas |
| Instrumental | <p>Se evalúan mediante un cuestionario aplicado a cada colaborador. Los enunciados utilizados para evaluar esta variable son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mi jefatura me retroalimenta continuamente • Me comunico constantemente con mi jefatura para tratar temas laborales cotidianos • Mi jefatura me respeta como persona • Mi jefatura me inspira confianza para el desarrollo de mis funciones • Considero que mi jefatura resuelve los conflictos en la agencia • Considero a mi jefatura un modelo a seguir • Las metas de mi equipo de trabajo están claramente definidas |

b) Conocimiento de trámites

| | |
|---------------------|--|
| Conceptual | Para efectos del presente estudio, se definió el conocimiento de trámites como la comprensión y dominio de los productos, servicios y procedimientos que ofrece Banco ABC. |
| Operacional | <ul style="list-style-type: none"> • Información y detalles sobre los productos y servicios • Dependencia del conocimiento de la jefatura • Características y requisitos de los productos solicitados • Confianza y dominio del tema |
| Instrumental | <p>Se evalúan mediante un cuestionario aplicado a cada colaborador. Los enunciados utilizados para evaluar esta variable son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Su jefatura tiene la capacidad de evacuar sus consultas relacionadas con información de trámites (procedimientos, productos y servicios)? • ¿Aproximadamente cuántas veces al día usted le hace consultas a su jefatura cuando está atendiendo a un cliente? • ¿Aproximadamente cuántas veces a la semana se omiten requisitos en los trámites de la agencia que involucren volver a contactar al cliente? • ¿Existen productos, servicios o procedimientos que se le dificulte en su trabajo diario? • ¿Considera que usted tiene el conocimiento para atender a los clientes? |

c) Motivación

| | |
|---------------------|---|
| Conceptual | Factores que le motiven a desempeñar sus funciones de manera adecuada y eficaz. |
| Operacional | <ul style="list-style-type: none"> • Incentivos económicos y no económicos • Reconocimiento laboral por parte de la institución |
| Instrumental | <p>Se evalúan mediante un cuestionario aplicado a cada colaborador. Las preguntas utilizadas para evaluar esta variable son:</p> <p>¿Cuáles son los tres principales incentivos (económicos y no económicos) que el Banco ABC brinda a sus colaboradores?</p> <p>¿Considera que el Banco ABC reconoce el valor de su trabajo?</p> <p>¿Alguna vez se ha sentido desmotivado en su puesto actual?</p> <p>¿Considera que el Banco ABC se preocupa por motivarle en su trabajo?</p> <p>En su opinión ¿El Banco ABC le brinda oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional?</p> |

d) Cultura organizacional

| | |
|---------------------|--|
| Conceptual | Se define cultura organizacional como las relaciones entre el equipo de trabajo y la jefatura a cargo, así como la interacción entre los colaboradores de oficinas de atención y el personal de los departamentos restantes de Banco ABC que no tienen interacción directa con el cliente. |
| Operacional | <ul style="list-style-type: none"> • Actitud de trabajo en equipo y compañerismo • Grado de satisfacción del ambiente laboral • Relaciones interpersonales |
| Instrumental | <p>Se evalúan mediante un cuestionario aplicado a cada colaborador. Las preguntas utilizadas para evaluar esta variable son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe una actitud de trabajo en equipo? • ¿Existe una actitud de compañerismo? • ¿Las relaciones entre compañeros se basan en los principios de la tolerancia y respeto? • Califique su grado de satisfacción con respecto a su puesto de trabajo actual (utiliza una escala de Muy Satisfecho, Satisfecho, Ni Satisfecho Ni Insatisfecho, Insatisfecho y Muy Insatisfecho). • De manera general: ¿cuál es su grado de satisfacción con respecto al ambiente laboral en la agencia del Banco ABC en la que trabaja? |

e) Capacitación

| | |
|---------------------|--|
| Conceptual | Se define como las oportunidades para desarrollar el conocimiento de los colaboradores de los puntos comerciales, centros de negocios y oficinas de servicios adscritas a la Dirección de Banca de Personas de Banco ABC, así como las herramientas que permiten mejorar el desempeño y adaptarse a las exigencias de un entorno bancario dinámico. |
| Operacional | <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación sobre servicio al cliente • Capacitaciones alternas para el desarrollo profesional en diversas áreas de Banco ABC |
| Instrumental | Se evalúan mediante un cuestionario aplicado a cada colaborador. Las preguntas utilizadas para evaluar esta variable son: <ul style="list-style-type: none"> • ¿Ha recibido capacitaciones en servicio al cliente en el último año en su puesto actual? • ¿Considera que los métodos de capacitación actuales son efectivos? • ¿Ha recibido alguna capacitación alterna para desarrollo profesional dentro de la institución? • ¿Las capacitaciones que ha recibido se orientan en función de su crecimiento laboral? • ¿Estaría dispuesto a invertir tiempo fuera del horario laboral para recibir capacitaciones? |

f) Condiciones físicas del entorno

| | |
|---------------------|--|
| Conceptual | Condiciones físicas y del entorno de los puntos comerciales, centros de negocios y oficinas de servicios adscritas a la Dirección de Banca de Personas del Banco ABC. |
| Operacional | <ul style="list-style-type: none"> • Condiciones físicas del área de trabajo • Herramientas y materiales de trabajo • Seguridad de las oficinas • Comodidad de las instalaciones y mobiliario |
| Instrumental | Se evalúan mediante un cuestionario aplicado a cada colaborador. Las preguntas utilizadas para evaluar esta variable son: <ul style="list-style-type: none"> • Asientos de espera de los clientes • Rotulación de las zonas de atención • Temperatura ambiental • Sillas de trabajo • Tamaño de las estaciones de trabajo • Insumos de oficina • Equipos de impresión • Software operativo • Equipo de cómputo • Limpieza • Orden • Ubicación con respecto a su residencia • Seguridad de la agencia • Tamaño de las instalaciones |

g) Servicio al cliente

A manera de conclusión y una vez valoradas todas las variables estudiadas, el instrumento busca que el colaborador califique el nivel del servicio al cliente que brinda el Banco ABC en la agencia donde labora, utilizando una escala del 1 al 10 donde el 1 significa Muy Insatisfecho y 10 Muy Satisfecho.

Asimismo, se solicita que explique con pocas palabras el porqué de la calificación y le solicita que indique tres aspectos que considere necesarios para mejorar el servicio al cliente que brinda la sucursal.

El instrumento finaliza con las variables sociodemográficas (género, edad, estado civil, años de laborar en la institución, grado académico y modalidad salarial). Estas consultas se realizan al concluir debido a que se considera información sensible y por tanto es posible que los colaboradores se muestren reticentes para contestar.

3.1.1.4 Elaboración del instrumento de jefaturas

Se define como jefaturas a aquellas personas que realizan funciones de supervisión de puntos comerciales, centros de negocios y oficinas de servicios adscritas a la Dirección de Banca de Personas de Banco ABC. Lo anterior con el fin de incluir a todas las personas que dirigen el personal de estos centros sin importar su nombramiento.

a) Variable: Capacidad de liderazgo

| | |
|---------------------|---|
| Conceptual | Se define como la habilidad de coordinar y guiar un equipo de trabajo a metas congruentes con la visión de la compañía. |
| Operacional | <ul style="list-style-type: none"> • Retroalimentación • Comunicación • Respeto • Confianza • Resolución de conflictos • Liderar con el ejemplo • Alcance de metas |
| Instrumental | Se evalúan mediante un cuestionario aplicado a cada jefatura. Los enunciados utilizados para evaluar esta variable son: <ul style="list-style-type: none"> • Existe retroalimentación continua con sus colaboradores • Los colaboradores se comunican constantemente con usted para tratar temas laborales cotidianos • Respeto a mis colaboradores a cargo • Inspiro confianza a mis colaboradores para el desarrollo de sus funciones • Resuelvo los conflictos en mi agencia • Me considero un modelo a seguir para mis colaboradores • Considero que guío a mi equipo en congruencia con las metas establecidas por el Banco ABC |

b) Variable: Conocimiento de trámites

| | |
|---------------------|---|
| Conceptual | Para efectos del presente estudio, se definió el conocimiento de trámites como la comprensión y dominio de los productos, servicios y procedimientos que ofrece el Banco ABC. |
| Operacional | <ul style="list-style-type: none"> • Información y detalles sobre los productos, servicios y procedimientos • Cantidad de consultas realizadas por los colaboradores a cargo • Características y requisitos de los productos solicitados • Confianza y dominio del tema |
| Instrumental | Se evalúan mediante un cuestionario aplicado a cada jefe. Las preguntas usadas para evaluar esta variable son: |

| | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Tengo la capacidad de evacuar las consultas de mis colaboradores a cargo relacionadas con información de trámites (procedimientos, productos y servicios)? • ¿Aproximadamente cuántas consultas al día le hace cada colaborador cuando están atendiendo a un cliente? • ¿En promedio cuántas veces por semana se omiten requisitos en los trámites de la agencia que involucren volver a contactar al cliente? • En su opinión ¿existen productos, servicios o procedimientos que se les dificulta a su personal a cargo? • ¿Considera que los colaboradores a su cargo tienen el conocimiento para atender a los clientes? |
|--|--|

c) Variable: Motivación

| | |
|---------------------|--|
| Conceptual | Factores que motiven a la jefatura a desempeñar sus funciones de manera adecuada y eficaz. |
| Operacional | <ul style="list-style-type: none"> • Incentivos económicos y no económicos • Reconocimiento laboral por parte del banco • Oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional |
| Instrumental | <p>Se evalúan mediante un cuestionario aplicado a cada jefatura. Las preguntas usadas para evaluar esta variable son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los tres principales incentivos económicos y no económicos (que no involucran una remuneración en dinero) que el Banco ABC brinda a sus colaboradores? • ¿Considera que el Banco ABC reconoce el valor de su trabajo? • ¿Alguna vez se ha sentido desmotivado en su puesto actual? • ¿Considera que el Banco ABC se preocupa por motivarle en su trabajo? • En su opinión ¿El Banco ABC le brinda oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional? |

d) Variable: Cultura Organizacional

| | |
|---------------------|---|
| Conceptual | Se define cultura organizacional como las relaciones entre el equipo de trabajo y la jefatura a cargo, así como la interacción entre los colaboradores de oficinas de atención y el personal de los departamentos restantes del Banco ABC que no tienen interacción directa con el cliente. |
| Operacional | <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Compañerismo • Relaciones entre compañeros • Nivel de satisfacción sobre el puesto de trabajo que actualmente desempeña • Nivel de satisfacción sobre el ambiente laboral |
| Instrumental | <p>Se evalúan mediante un cuestionario aplicado a cada jefe. Las preguntas usadas para evaluar esta variable son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe una actitud de trabajo en equipo en la agencia? • ¿Existe una actitud de compañerismo en la agencia? • ¿Las relaciones entre compañeros se basan en los principios de la tolerancia y respeto? • Califique su grado de satisfacción con respecto a su puesto de trabajo actual • De manera general: ¿cuál es su grado de satisfacción con respecto al ambiente laboral en la agencia del Banco ABC en la que trabaja? |

e) Variable: Capacitación

| | |
|---------------------|---|
| Conceptual | Se define como las oportunidades para desarrollar el conocimiento de los colaboradores de los puntos comerciales, centros de negocios y oficinas de servicios adscritas a la Dirección de Banca de Personas del Banco ABC, así como las herramientas que permiten mejorar el desempeño y adaptarse a las exigencias de un entorno bancario dinámico. |
| Operacional | <ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones recibidas sobre servicio al cliente • Efectividad de los métodos de capacitación • Capacitaciones complementarias • Disposición para recibir capacitaciones fuera del tiempo laboral |
| Instrumental | Se evalúan mediante un cuestionario aplicado a cada jefatura. Las preguntas usadas para evaluar esta variable son: <ul style="list-style-type: none"> • ¿Ha recibido capacitaciones en servicio al cliente en el último año en su puesto actual? • ¿Considera que los métodos de capacitación actuales son efectivos? • ¿Ha recibido alguna capacitación alterna para desarrollo profesional dentro de la institución? • ¿Las capacitaciones que ha recibido se orientan en función de su crecimiento laboral? • ¿Estaría dispuesto a invertir tiempo fuera del horario laboral para recibir capacitaciones? |

f) Variable: Condiciones físicas del entorno de trabajo

| | |
|---------------------|---|
| Conceptual | Condiciones físicas y del entorno de los puntos comerciales, centros de negocios y oficinas de servicios adscritas a la Dirección de Banca de Personas del Banco ABC. |
| Operacional | <ul style="list-style-type: none"> • Condiciones físicas del área de trabajo • Herramientas y materiales de trabajo • Seguridad de las oficinas • Comodidad de las instalaciones y mobiliario |
| Instrumental | Se evalúan mediante un cuestionario aplicado a cada jefatura. Las preguntas utilizadas para evaluar esta variable son: <ul style="list-style-type: none"> • Asientos de espera de los clientes • Rotulación de las zonas de atención • Temperatura ambiental • Sillas de trabajo • Tamaño de las estaciones de trabajo • Insumos de oficina • Equipos de impresión • Software operativo • Equipo de cómputo • Limpieza • Orden • Ubicación con respecto a su residencia • Seguridad de la agencia • Tamaño de las instalaciones |

g) Variable: Servicio al cliente

A manera de conclusión y una vez valoradas todas las variables estudiadas, el instrumento busca que el colaborador califique el nivel del servicio al cliente que brinda el Banco ABC en la agencia donde labora, utilizando una escala del 1 al 10 donde el 1 significa Muy Insatisfecho y 10 Muy Satisfecho.

Asimismo, se solicita que explique con pocas palabras el porqué de la calificación y le solicita que indique tres aspectos que considere necesarios para mejorar el servicio al cliente que brinda la sucursal.

El instrumento finaliza con las variables sociodemográficas (género, edad, estado civil, años de laborar en la institución, grado académico y modalidad salarial). Estas consultas se realizan al concluir debido a que se considera información sensible y por tanto es posible que las jefaturas se vean reacias para contestar.

3.2 Implementación de la metodología de la investigación

La definición de las poblaciones y los elementos, así como la elaboración de los cuestionarios estadísticamente diseñados, permitieron proceder con la implementación de tales instrumentos para la recopilación de la información. De esta manera se inició con la etapa de pruebas de los cuestionarios para detectar problemas de redacción o de diseño que generaran ambigüedades o indujeran al error a los encuestados. Esta evaluación previa se aplicó por un período de dos semanas a varios informantes de las poblaciones anteriormente definidas.

Posterior a las modificaciones y correcciones de los instrumentos guiadas por el criterio experto del estadístico, el Lic. Adrián Vargas Coto, se finalizó el diseño de los tres cuestionarios con todos los apartados requeridos (título, introducción, orden lógico, numeración, redacción y codificación de preguntas) y que permitiera que la información por recopilar fuera lo más fácilmente posible de tabular para el posterior análisis a través de la pre-codificación de las preguntas.

La aplicación de los cuestionarios de los clientes fue realizada vía telefónica por una compañía que ha prestado servicios de mercadeo y seguimiento al Banco ABC en ocasiones anteriores, generalmente realizan encuestas y entrevistas aplicadas a través de diversos medios. Este instrumento fue implementado entre el 15 y el 26 de noviembre de 2016, siguiendo las especificaciones brindadas por la gerencia de Banca de Personas.

De manera simultánea al proceso anteriormente descrito, la gerencia de la Dirección de Banca de Personas del Banco ABC solicitó a las jefaturas de las agencias la aplicación del instrumento dirigido a ellos y a los colaboradores, mismo que fue remitido vía correo electrónico. La instrucción solicitó la impresión del documento y su contestación en un período máximo de dos semanas, enfatizando la importancia de que todos contestaran con el fin de obtener la retroalimentación por parte del personal a su cargo. Una vez completado, cada persona encuestada procedió a guardar el cuestionario en un sobre colocado en un punto en común señalado para tal efecto y firmó una hoja para constatar la entrega del documento.

Una vez que todos los encuestados contestaron, la jefatura se encargó de cerrar el sobre y remitirlo a la gerencia de la Dirección de Banca de Personas junto con la lista firmada de los participantes para proceder con el proceso de tabulación de las respuestas.

3.3 Presentación y análisis de los resultados

3.3.1 Resultados de los clientes

Los resultados de las encuestas aplicadas a 385 clientes que visitaron una de las 32 agencias localizadas a lo largo del territorio costarricense según lo definido en el cálculo de la muestra, se agruparon en tres grandes regiones: Región Cartago, Región San José y Región Rural.

Adicionalmente, se analizaron de manera independiente los resultados de 140 clientes correspondientes a las principales Oficinas del Banco ABC al momento de aplicar los instrumentos de recolección de información (Oficina Cartago, Oficina San José, Oficina Alajuela y Oficina Heredia).

Se aplicaron un total de 16 consultas divididas en los siguientes apartados en los que se trataron cada una de las variables previamente definidas, a saber:

- A. Preguntas de clasificación
- B. Actitud de atención al cliente
- C. Percepción del conocimiento del colaborador sobre el trámite realizado
- D. Características físicas del entorno
- E. Percepción del servicio al cliente

En la investigación realizada destaca el hecho que la mayor parte de las opiniones recolectadas provienen de clientes con un producto o servicio bancario activo en el Banco ABC (83,4% en el caso de las regiones y 82,1% de las oficinas principales). Los porcentajes anteriores representan a personas que cumplen con el concepto de cliente definido en la metodología del estudio.

3.3.1.1 Preguntas de clasificación

En este apartado se realizaron consultas generales con el objetivo de introducir al cliente en el cuestionario para conocer su percepción del servicio recibido en su última visita al Banco ABC; en este apartado el encuestado indicó:

- El trámite que realizó en su última visita al banco
- La razón por la que realizó el trámite
- Si actualmente posee un producto o servicio financiero

A nivel Regional, la mayor parte de los clientes (70,1%) indicó que la principal razón para visitar una sucursal del Banco ABC fue por cercanía o por costumbre, aspecto que incrementa su relevancia en la Región Cartago (74,3%). Lo anterior resalta el hecho de que el servicio al cliente no fue

considerado un motivo fundamental de la visita, lo cual se contrapone con la visión de este elemento como principal diferenciador de la estrategia comercial del Banco ABC de ser la entidad que brinde el mejor servicio.

En cuanto a las cuatro oficinas de mayor importancia analizadas en la investigación, el comportamiento anteriormente descrito se mantiene. Destaca el hecho que el servicio al cliente posee una participación relativa menor como una razón para visitar una oficina (10,7%), porcentaje que es mayor en la Oficina Heredia hasta alcanzar el 21,4% de los clientes encuestados.

La Oficina San José y la Oficina Cartago son utilizadas por los clientes como puntos de conveniencia para hacer sus trámites bancarios, esto debido a aspectos como cercanía y seguridad de las instalaciones, dado que ambas sucursales son las oficinas centrales de las regiones San José y Cartago.

3.3.1.2 Actitud de atención al cliente

Este apartado se compone de dos consultas, siendo la primera de respuesta rápida sobre aspectos cualitativos del servicio prestado por el personal en la última visita realizada a una oficina del Banco ABC; para ello se utilizó una escala de Sí, No y No Aplica (N/A).

La primera consulta brindó resultados muy favorables, así como algunas opciones de mejora. Los más destacables son:

Tabla 1. Actitudes de atención al cliente (por Región)

| DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS CLIENTES QUE INDICARON UNA RESPUESTA AFIRMATIVA EN CADA UNA DE LAS ACTITUDES DE ATENCIÓN AL CLIENTE BRINDADA POR LA ÚLTIMA PERSONA QUE LE ATENDIÓ EN EL BANCO ABC (POR REGIÓN) | | | | |
|--|----------------|-----------------|--------------|--------------|
| ACTITUD | REGIÓN | | | |
| | CARTAGO | SAN JOSÉ | RURAL | TOTAL |
| Le escuchó atentamente al atenderle | 99,2% | 99,1% | 96,8% | 99,0% |
| Utilizó un vocabulario de fácil entendimiento | 97,9% | 99,1% | 100,0% | 98,4% |
| Le Saludó al iniciar el trámite | 97,9% | 98,2% | 96,8% | 97,9% |
| Mostró interés al atenderle | 97,9% | 97,3% | 96,8% | 97,7% |
| Tenía buena presentación personal | 96,7% | 99,1% | 100,0% | 97,7% |
| Fue amable en su atención | 96,7% | 99,1% | 96,8% | 97,4% |
| Se mostró comprensivo respecto a su solicitud | 97,9% | 96,5% | 96,8% | 97,4% |
| La persona se mostró colaboradora | 97,1% | 97,3% | 96,8% | 97,1% |
| Concluyó a satisfacción el trámite | 95,0% | 95,6% | 100,0% | 95,6% |
| Se despidió al finalizar la gestión | 95,4% | 92,0% | 90,3% | 94,0% |
| Le trató como un cliente importante | 93,8% | 92,9% | 96,8% | 93,8% |
| Mantuvo contacto visual la mayoría del tiempo | 92,1% | 93,8% | 90,3% | 92,5% |
| Le orientó sobre el trámite por realizar | 91,3% | 87,6% | 90,3% | 90,1% |
| Se presentó al iniciar el trámite | 85,1% | 88,5% | 80,6% | 85,7% |
| Le invitó a regresar | 70,1% | 73,5% | 71,0% | 71,2% |

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de las encuestas realizadas a clientes

La mayoría de las opiniones fueron positivas, sin embargo, se pueden destacar algunas oportunidades de mejora, tales como:

- Presentarse al iniciar la atención del trámite
- Orientar sobre el trámite a realizar
- Invitar al cliente a regresar una vez concluido la transacción realizada
- Evitar las conversaciones mantenidas entre colaboradores sobre asuntos ajenos a los trámites de los clientes que estaban atendiendo
- Evitar la ausencia del colaborador de su estación de trabajo sin dar ninguna explicación a la persona que atiende

Los comportamientos anteriores se mantienen al analizar las Oficinas Cartago, San José, Alajuela y Heredia, lo cual se puede apreciar en la tabla siguiente; por lo que son temas a tratar en el servicio al cliente en todas las oficinas del Banco ABC.

Tabla 2. Actitudes de atención al cliente (por Agencia)

| DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS CLIENTES QUE INDICARON UNA RESPUESTA AFIRMATIVA EN CADA UNA DE LAS ACTITUDES DE ATENCIÓN AL CLIENTE BRINDADA POR LA ÚLTIMA PERSONA QUE LE ATENDIÓ EN EL BANCO ABC (POR AGENCIA) | | | | | |
|---|----------------|-----------------|-----------------|----------------|--------------|
| ACTITUD | AGENCIA | | | | |
| | CARTAGO | ALAJUELA | SAN JOSÉ | HEREDIA | TOTAL |
| Le escuchó atentamente al atenderle | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 92,9% | 99,3% |
| Utilizó un vocabulario de fácil entendimiento | 96,3% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 97,9% |
| Le Saludó al iniciar el trámite | 97,5% | 100,0% | 96,7% | 100,0% | 97,9% |
| Fue amable en su atención | 96,3% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 97,9% |
| Se mostró comprensivo respecto a su solicitud | 97,5% | 93,8% | 100,0% | 100,0% | 97,9% |
| Mostró interés al atenderle | 97,5% | 93,8% | 100,0% | 92,9% | 97,1% |
| La persona se mostró colaboradora | 95,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 97,1% |
| Tenía buena presentación personal | 93,8% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 96,4% |
| Se despidió al finalizar la gestión | 92,5% | 93,8% | 100,0% | 92,9% | 94,3% |
| Le trató como un cliente importante | 92,5% | 100,0% | 96,7% | 92,9% | 94,3% |
| Mantuvo contacto visual la mayoría del tiempo | 93,8% | 87,5% | 96,7% | 100,0% | 94,3% |
| Concluyó a satisfacción el trámite | 91,3% | 93,8% | 100,0% | 92,9% | 93,6% |
| Le orientó sobre el trámite por realizar | 92,5% | 81,3% | 93,3% | 85,7% | 90,7% |
| Se presentó al iniciar el trámite | 80,0% | 81,3% | 90,0% | 92,9% | 83,6% |
| Le invitó a regresar | 66,3% | 68,8% | 80,0% | 71,4% | 70,0% |

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de las encuestas realizadas a clientes

Posterior a la evaluación de los elementos cualitativos, el apartado concluye con la calificación del cliente sobre la actitud del servicio recibido utilizando la escala de Muy Mala – Mala – Regular – Buena – Muy Buena. Los resultados reflejaron que la mayor parte calificó de manera positiva (Bueno o Muy Bueno) el servicio recibido (91,4%), pese a que señalaron algunas debilidades en el mismo. Cabe señalar que ninguna persona encuestada calificó la oferta de servicio como Muy Mala.

A nivel de las oficinas principales, esta situación se mantiene (89,3%), destacándose la oficina Heredia como la mejor al ser calificada como Muy Buena en un 78,6%, superior a los porcentajes alcanzados por las restantes que osciló entre 55% y 69%.

3.3.1.3 Percepción del conocimiento del colaborador sobre el trámite realizado

De manera similar a la evaluación de la actitud de atención, el apartado de la percepción del conocimiento del colaborador sobre el trámite realizado se compone de dos consultas: la primera de respuesta rápida acerca de la apreciación del cliente sobre el dominio de los temas tratados por parte del colaborador que le atendió en su última visita, considerando actitudes como la confianza al atenderle, el ofrecimiento de algún producto o servicio alternativo o complementario, la explicación de cualidades o beneficios, entre otras.

A diferencia de los resultados positivos del apartado II sobre la actitud de servicio al cliente, la percepción del conocimiento presenta una mayor cantidad de aspectos de mejora. A nivel general, los aspectos calificados positivamente fueron el nivel de confianza del colaborador al atenderle (97,4%), el dominio del tema tratado (93,8%) y la aclaración de consultas de manera satisfactoria (88,8%). Estos aspectos se repiten a nivel de las oficinas principales como los mejores calificados.

Por otra parte, algunas actitudes que se pueden mejorar según el criterio de los clientes consultados son:

- La poca implementación de la estrategia de ventas cruzadas se evidencia al observar que más de la mitad de los clientes indicaron que no les ofrecieron ningún servicio complementario (52,5%).
- El 34% de los clientes indicó que el colaborador que le atendió no le comentó sobre la existencia de herramientas complementarias que podrían facilitar la gestión realizada en la sucursal sin la necesidad de desplazarse hasta el Banco.
- La descripción de las cualidades y de los beneficios explicados por el personal de atención fue limitada, puesto que únicamente al 66,2% y el 62,1% de los clientes afirmó que se les brindó la información, respectivamente.

Los resultados anteriores de la percepción de los clientes del conocimiento del colaborador que les atendió son consistentes con los obtenidos en las cuatro principales oficinas del Banco, lo que evidencia una oportunidad de mejora a nivel general.

El segundo apartado concluye con la evaluación en términos generales del conocimiento percibido en el colaborador, utilizando la escala de calificación de Muy Malo – Malo – Regular – Bueno – Muy Bueno. Los resultados obtenidos calificaron el conocimiento como Muy Bueno o Bueno (91,2%), destacándose la Región Rural como la mejor calificada con un 93.5% (71% Muy Bueno y 22,6% Bueno).

A nivel de las cuatro oficinas analizadas los resultados son similares en cuanto a fortalezas y debilidades presentadas a nivel Regional; no obstante, destaca nuevamente la Oficina Heredia en donde la totalidad de los clientes percibieron el conocimiento de los colaboradores como Muy bueno o Bueno.

3.3.1.4 Características físicas del entorno

Siguiendo con el mismo patrón, este apartado se compone de dos consultas, en la primera de ellas se le solicita al cliente evaluar las características físicas del entorno considerando su nivel de satisfacción con respecto a los siguientes enunciados: asientos de espera, rotulación, temperatura e iluminación, limpieza, orden, ubicación y seguridad, así como facilidades de parqueo.

Los resultados obtenidos a nivel general fueron satisfactorios. En la tabla siguiente se muestran los porcentajes de los clientes que evaluaron los aspectos anteriormente mencionados como Muy Bueno o Bueno a nivel Regional:

Tabla 3. Resultados positivos de las evaluaciones de las características del entorno físico de las oficinas del Banco ABC (por Región)

| DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS CLIENTES QUE CONSIDERARON COMO BUENAS O MUY BUENAS LAS CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO FÍSICO DE LAS OFICINAS DE BANCO ABC (POR REGIÓN) | | | | |
|---|----------------|-----------------|--------------|--------------|
| ASPECTO | REGIÓN | | | |
| | CARTAGO | SAN JOSÉ | RURAL | TOTAL |
| Orden | 97,5% | 95,6% | 96,8% | 96,9% |
| Seguridad | 97,5% | 95,6% | 96,8% | 96,9% |
| Limpieza | 96,7% | 95,6% | 96,8% | 96,4% |
| Iluminación | 96,3% | 95,6% | 93,5% | 95,8% |
| Ubicación respecto a casa / oficina | 95,4% | 93,8% | 90,3% | 94,5% |
| Temperatura ambiental | 92,5% | 92,9% | 100,0% | 93,2% |
| Rotulación de las zonas de atención | 89,6% | 85,8% | 96,8% | 89,1% |
| Asientos de espera | 83,4% | 86,7% | 96,8% | 85,5% |
| Parqueo | 53,9% | 65,5% | 74,2% | 59,0% |

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de las encuestas realizadas a clientes

Se puede visualizar que el principal aspecto de mejora que perciben los clientes en torno a las condiciones físicas de las oficinas del Banco ABC es la ausencia o dificultad del espacio destinado para el parqueo de clientes, el cual fue calificado en un 37,1% como Muy Malo, Malo o Regular, cuya relevancia se incrementa en la Región Cartago en donde un 42,3% lo califica como un aspecto negativo.

La segunda oportunidad de mejora encontrada corresponde a los asientos de espera, calificados en un 13,8% en un rango de Regular a Muy malo. Finalmente, en las regiones San José y Cartago, se encontró que la rotulación de las zonas internas de atención fue calificada en un 11,5% y 9,5%, respectivamente, dentro de los rangos Muy Malo, Malo o Regular.

Por el contrario, los aspectos mejor calificados fueron el orden y seguridad de las instalaciones (96,9% como Muy Bueno o Bueno), seguido de la limpieza e iluminación que también fueron calificados de manera positiva (ambas superiores al 95%).

El análisis hecho a nivel de oficinas evidencia una evaluación similar, en donde los aspectos de mejora son los mismos, con excepción de la temperatura ambiental influenciada por una calificación

del 36,7% entre Regular y Mala en la oficina de San José (ver cuadro inferior). Asimismo, a nivel de las cuatro oficinas principales, el parqueo se mantiene como la característica más sensible, 33,6% de los clientes lo califican como Muy Malo, Malo o Regular. La Oficina Heredia es la peor evaluada en donde el 50% de los clientes califican el parqueo de esta Oficina dentro de los rangos anteriormente mencionados.

Tabla 4. Resultados positivos de las evaluaciones de las características del entorno físico de las oficinas de Banco ABC (por Agencia)

| DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS CLIENTES QUE CONSIDERARON COMO BUENAS O MUY BUENAS LAS CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO FÍSICO DE LAS OFICINAS DE BANCO ABC (POR AGENCIA) | | | | | |
|---|---------|----------|----------|---------|-------|
| AGENCIA | | | | | |
| ASPECTO | CARTAGO | ALAJUELA | SAN JOSÉ | HEREDIA | TOTAL |
| Orden | 96,3% | 93,8% | 96,7% | 100,0% | 96,4% |
| Iluminación | 96,3% | 93,8% | 96,7% | 100,0% | 96,4% |
| Seguridad | 96,3% | 87,5% | 96,7% | 100,0% | 95,7% |
| Ubicación respecto a casa / oficina | 95,0% | 87,5% | 96,7% | 92,9% | 94,3% |
| Limpieza | 92,5% | 87,5% | 93,3% | 100,0% | 92,9% |
| Rotulación de las zonas de atención | 92,5% | 68,8% | 86,7% | 92,9% | 88,6% |
| Asientos de espera | 91,3% | 75,0% | 86,7% | 92,9% | 88,6% |
| Temperatura ambiental | 90,0% | 87,5% | 63,3% | 100,0% | 85,0% |
| Parqueo | 63,8% | 68,8% | 60,0% | 50,0% | 62,1% |

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de las encuestas realizadas a clientes

La segunda consulta permite a los clientes calificar el nivel de satisfacción general respecto a las características físicas del entorno en una escala de calificación de: Muy Insatisfecho – Insatisfecho – Ni Satisfecho Ni Insatisfecho – Satisfecho – Muy Satisfecho. A nivel Regional, un 94,3% los clientes se encuentran Muy Satisfechos o Satisfechos, mientras que específicamente en la Región Rural ningún cliente expresó algún grado de insatisfacción. En las Oficinas evaluadas, el porcentaje de los clientes Muy Satisfechos y Satisfechos es del 92.1%, siendo la Oficina San José la que presenta el porcentaje menor (90%).

3.3.1.5 Percepción de servicio al cliente

Este apartado finaliza el instrumento de recolección de información con el objetivo de conocer la percepción de los clientes en cuanto a temas como:

- Tiempo de espera en ser atendido y percepción de dicho lapso
- Tiempo de atención en ventanilla
- Cantidad de requisitos
- Atención brindada por parte del colaborador que le atendió

En general, la mayor parte de los clientes indicó que el tiempo de espera fue menor a 10 minutos (70,6%), siendo la Región Rural la más eficiente (87,1%). Asimismo, destaca el porcentaje de los clientes de la Región Cartago que tuvieron que esperar más de 20 minutos (13,3%), lo cual es atípico en comparación con los tiempos de las regiones restantes.

A nivel general, el 77,7% de clientes califican el tiempo de espera como Muy Bueno o Bueno y el 14,5% como Regular, sobresaliendo la Región Rural con un 87,1% como Muy Bueno o Bueno.

En el caso de las Oficinas, destaca Cartago como la de mayor tiempo de espera (16,3% indicaron haber esperado más de 20 minutos para ser atendidos), dato que es inconsistente con el resto de oficinas y con las calificaciones de las regiones. No obstante, los clientes de la agencia Cartago no perciben ese rango de tiempo como un aspecto negativo dado que el 76,3% lo consideran como Muy bueno o Bueno, situación que es contraria en la Oficina San José, utilizada mayoritariamente como una agencia de conveniencia por su ubicación.

Adicionalmente se les consultó a los clientes sobre el tiempo que tardaron en ventanilla o plataforma realizando el trámite, aspecto que fue calificado en un 86,2% como Muy Bueno o Bueno. La Región Rural se mantiene como la mejor (solamente dos clientes lo calificaron como Regular o Malo). En el caso de las oficinas el porcentaje es similar (85,7%).

En cuanto a la cantidad de requisitos, la mayor parte los consideran adecuados (61,6% indicaron la opción ni pocos ni muchos). A nivel de Oficinas, el porcentaje general se comporta de manera similar, con excepción de la Oficina Alajuela en donde el 25% de los clientes indicaron que la cantidad de requisitos fue elevada.

Por otra parte, la calificación del servicio recibido en la última visita a una oficina del Banco ABC fue mayoritariamente positiva: el 90,9% de los clientes la consideraron Muy Buena o Buena, de igual manera la Región Rural destaca como la mejor calificada por no tener percepciones negativas.

A nivel de las cuatro Oficinas más importantes, el 91,4% percibe el servicio como Muy Bueno o Bueno en donde la Oficina Heredia es la que sobresale con el mayor porcentaje de la mejor calificación (85,7% Muy Bueno).

La pregunta de cierre tiene una alta relevancia a nivel del instrumento en vista que evalúa la probabilidad de recomendar al Banco ABC a familiares, amigos o colegas, posterior a la valoración de las variables de cada uno de los apartados. Al finalizar se le presenta la posibilidad de completar en una pregunta abierta las recomendaciones o sugerencias que el Banco podría aplicar para mejorar el servicio o, por el contrario, mantener actitudes o características que los clientes perciben como valiosas.

De acuerdo con la teoría del Índice Neto de Promotores (NPS)¹, los resultados obtenidos a nivel general revelan que el 74,8% de los clientes son considerados promotores del Banco ABC (calificaciones entre nueve y diez) mientras que únicamente el 6,1% se consideran detractores

¹ Ver apartado 4.3.2 Modelo de Evaluación de Servicio al Cliente: Índice Neto de Promotores (NPS), donde se explica con detalle la teoría del NPS.

(calificaciones entre uno y seis). Esto implica un NPS de 68,7 (obtenido del porcentaje de promotores del de detractores).

A nivel de las oficinas analizadas, el porcentaje de promotores es similar (73,0%), destacando la atención de la Oficina Heredia que obtuvo un 78,6% de calificaciones entre nueve y diez. Por otra parte, la Oficina Cartago es la que presenta menor cantidad de detractores (5%).

3.3.2 Análisis de jefaturas y colaboradores

En la presente investigación se estudió tanto a los colaboradores como a las jefaturas para obtener información sobre aspectos que tienen incidencia en el servicio que prestan a los clientes del Banco ABC, abarcando un enfoque integral. El análisis de los colaboradores se basó en los resultados del instrumento aplicado en las oficinas localizadas en todo el territorio nacional, bajo la modalidad de censo, obteniendo como resultado un porcentaje de 94,4% de los colaboradores censados. En el caso del instrumento aplicado a las jefaturas se logró el 100% de participación de la población.

Para efectos del análisis de la información, tanto en el estudio de colaboradores como en el de jefaturas, se agruparon los resultados en tres regiones: Región Cartago, Región San José y Región Rural. Adicionalmente, se evaluaron las opiniones, de forma separada, del personal adscrito a las principales oficinas del Banco ABC (Oficina Cartago, Oficina San José, Oficina Alajuela y Oficina Heredia).

Se aplicaron un total de 28 preguntas en el caso de los colaboradores y de 27 preguntas para el caso de las jefaturas divididas en los siguientes apartados:

1. Capacidad de liderazgo
2. Conocimiento de trámites
3. Motivación
4. Cultura organizacional
5. Capacitación
6. Condiciones físicas del entorno de trabajo
7. Servicio al cliente
8. Variables sociodemográficas

Seguidamente se exponen los resultados de cada uno de los apartados:

3.3.2.1 Capacidad de liderazgo

En este apartado se realizó una pregunta compuesta por siete enunciados en donde tanto colaboradores como jefaturas deben seleccionar la opción que más se ajuste a su percepción, utilizando una escala de Totalmente de acuerdo – De acuerdo – Ni de acuerdo ni en desacuerdo – En desacuerdo – Totalmente en desacuerdo, para los siguientes aspectos:

- Retroalimentación

- Comunicación
- Respeto
- Confianza
- Resolución de conflictos
- Modelo a seguir
- Definición de metas claras

Respecto a este apartado, a nivel general, los resultados recabados tanto para colaboradores como para las jefaturas entrevistadas son consistentes entre sí. Se evidencia que no existen debilidades en aspectos como el respeto, confianza, resolución de conflictos y claridad de metas establecidas.

En contraste con lo anterior, los resultados de retroalimentación entre colaboradores y jefaturas, y la percepción de jefaturas como un modelo a seguir, presentan resultados menos favorables y brechas en las opiniones.

En el apartado de retroalimentación, las jefaturas indican en un 91,7% que sí existe un proceso continuo de retroalimentación con los colaboradores, mientras que solo el 73,4% de los colaboradores lo considera así, generando una brecha en la opinión de 18,3%.

Por su parte, en la evaluación propia de las jefaturas como modelos a seguir, el 86,1% se consideran buenos líderes versus la percepción de los colaboradores, en que solamente el 64,1% indica que sus jefes sí son buenos líderes, dando como resultado una diferencia en la opinión del 22%.

De forma general, en este apartado merece especial atención la región rural, que presenta los resultados más desfavorables en todas las variables evaluadas. Se evidencian importantes problemas de liderazgo que se deben atender de manera más urgente, principalmente en los aspectos de retroalimentación y jefatura como modelo a seguir.

Asimismo, los resultados de los enunciados en los que se detectaron mayores brechas a nivel Regional se repiten en las cuatro oficinas principales. En cuanto a retroalimentación, la Oficina Cartago presenta la mayor disparidad entre la opinión de colaboradores y jefaturas sobre la retroalimentación que esta última realiza (equivalente a un 56,2%).

A nivel de la evaluación de las jefaturas como modelos a seguir, la Oficina Cartago también es la que presenta la mayor diferencia entre las opiniones de las jefaturas y colaboradores, puesto que los primeros están completamente de acuerdo en que son un modelo a seguir, mientras que solamente el 31,3% de los colaboradores lo considera así.

3.3.2.2 Conocimiento de trámites

El conocimiento de trámites fue medido en las poblaciones del personal de las oficinas dedicadas a la atención al cliente por medio de cinco preguntas, con el objetivo de analizar en primera instancia la percepción que los colaboradores tienen de sí mismos respecto a la facultad de desempeñar su puesto de la mejor manera, la capacidad de evacuar las consultas de los clientes y la percepción que tienen del grado de conocimiento que poseen sus jefaturas. Este ejercicio se realizó también de manera inversa con las jefaturas con el fin de hacer un análisis cruzado de las respuestas obtenidas y lograr resultados desde ambas perspectivas.

Se evaluaron los siguientes temas:

- Capacidad de las jefaturas para evacuar consultas de los colaboradores y cantidad de consultas realizadas por estos últimos
- Frecuencia de omisión de requisitos que requieren volver a contactar al cliente
- Productos, servicios o procedimientos que se le dificulten en el trabajo diario a los colaboradores
- Percepción de grado de conocimiento de los colaboradores para atender a los clientes

A nivel Regional y de las cuatro oficinas principales, tanto jefaturas como colaboradores coinciden en que el personal de plataforma y cajas realiza entre una y dos consultas diarias a las jefaturas relacionadas con la atención de las gestiones y solicitudes de los clientes. Adicionalmente, el 90,8% de los colaboradores a nivel general manifiestan que tienen el conocimiento suficiente para atender a los clientes, mientras que casi la totalidad de las jefaturas opina que los colaboradores a su cargo poseen las habilidades y conocimientos para desempeñar sus puestos de trabajo.

Complementario a esto, el 76,1% de los colaboradores manifiestan que sus jefaturas se encuentran en capacidad de evacuar las consultas que les surgen acerca de los procedimientos, productos y servicios que ofrece la institución. Asimismo, el 94,4% de las jefaturas declaran estar en capacidad de evacuar dichas consultas. A nivel de las oficinas analizadas, la Oficina Cartago es la única que presenta una brecha entre la percepción de las jefaturas y colaboradores, puesto que el 56,3% de estos últimos opinan que las jefaturas no tienen el suficiente conocimiento para evacuar sus consultas mientras que las jefaturas expresan que sí están capacitadas para ello.

Pese a los resultados positivos en percepción de conocimientos y nivel de consultas diarias, el 27,7% de los colaboradores mencionan que existen productos o servicios que se les dificultan en su trabajo diario, aspecto que concuerda con las respuestas de las jefaturas (41,7%). Algunos de los productos o servicios que en ambos casos se mencionan son:

- Facilidades crediticias (hipotecarias, prendarias, con garantía líquida, entre otros)
- Tarjetas de crédito
- Facilidades o productos nuevos
- Expediente digital
- Requisitos de trámites
- Transferencias internacionales

- Sistemas internos

3.3.2.3 Motivación

En este apartado se le solicitó a cada colaborador y jefatura mencionar los tres principales incentivos económicos y no económicos (que no involucran una remuneración en dinero) que el Banco ABC ofrece a su personal.

Posteriormente se les solicitó responder las siguientes consultas:

- ¿Considera que el Banco ABC reconoce el valor de su trabajo?
- ¿Alguna vez se ha sentido desmotivado en su puesto actual?
- ¿Considera que el Banco ABC se preocupa por motivarle en su trabajo?
- ¿El Banco le brinda oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional?

Algunos de los incentivos que más indicaron colaboradores y jefaturas que el Banco les ofrece son los siguientes:

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Incentivos económicos <ul style="list-style-type: none"> ○ Salarios y pagos relacionados ○ Comisiones ○ Quinquenio ○ Fondo de cajeros ○ Asociación solidarista ○ Condiciones preferenciales de préstamos para los colaboradores | <ul style="list-style-type: none"> • Incentivos no económicos <ul style="list-style-type: none"> ○ Uniformes ○ Médico de empresa ○ Capacitaciones ○ Clima organizacional ○ Estabilidad laboral ○ Horario laboral equilibrado |
|---|---|

Pese a los incentivos anteriormente mencionados, el 57,1% de los colaboradores manifestaron que el Banco ABC no reconoce el valor de su trabajo, aspecto en el que sus jefaturas concuerdan. De manera individual, llama la atención la Oficina Cartago en la que el 81,3% de sus colaboradores indican la ausencia de reconocimiento por el trabajo que desarrollan, aspecto que contrasta con el concepto de sus jefaturas que sí se sienten reconocidos.

En línea con lo anterior, aproximadamente dos terceras partes de los colaboradores manifiestan haberse sentido desmotivados en sus puestos actuales, porcentaje que se incrementa en las Regiones Rural y Cartago (79,4% y 72% respectivamente). Al hacer la comparación respecto a las respuestas de las jefaturas a nivel de Oficinas y Regional se evidencia un sentimiento de insatisfacción mayor, alcanzando 86,1% y 100% de las respuestas obtenidas, respectivamente.

A nivel de análisis de Oficinas, destacan los resultados de la Oficina Cartago en la que la totalidad de los colaboradores se han sentido desmotivados en algún momento; sin embargo, dos de las tres jefaturas de dicha Oficina no comparten este sentimiento.

Estas opiniones se refuerzan ante la consulta de si el Banco ABC se preocupa por motivarle, el 72,8% de los colaboradores indican que no lo hace, mientras que el 83,3% de las jefaturas concuerdan con lo anterior (en la Región Cartago este porcentaje asciende a 94,1%). A nivel de oficinas, Cartago es la que presenta un porcentaje mayor dentro de sus colaboradores (93,8%).

Este sentimiento de desmotivación del personal se refleja también en la opinión que tienen respecto a las oportunidades que el Banco les ofrece para su crecimiento y desarrollo profesional (62,5% de los colaboradores y 58,3% de las jefaturas indican que no se les brinda oportunidades). A nivel de oficinas, esta opinión se presenta en mayor medida en los colaboradores de la Oficina Heredia (85,7%) y Cartago (81,3%).

3.3.2.4 Cultura Organizacional

Este apartado busca indagar en los colaboradores y jefaturas el grado de satisfacción con respecto al ambiente laboral imperante en las oficinas donde trabajan. Se realizan consultas respecto a temas como: compañerismo, trabajo en equipo, relaciones entre compañeros, grado de satisfacción respecto al puesto actual y al ambiente laboral.

Dentro de los aspectos positivos encontrados destaca la existencia de actitudes como el trabajo en equipo (80% de los colaboradores y 86,1% de jefaturas), compañerismo (82,1% de colaboradores y 91,7% de jefaturas) y relaciones basadas en principios de tolerancia y respeto (87% de colaboradores y 97,2% de jefaturas). A nivel de oficinas, Cartago presenta una opinión mayor sobre la inexistencia de una actitud de trabajo en equipo (31,3% versus 6% en promedio en el resto de oficinas), aspecto que las jefaturas evaluadas no comparten (100% opina que sí existe).

Ante la consulta del grado de satisfacción que tienen los colaboradores en sus puestos actuales de trabajo, a nivel general el 73,9% de los mismos indican estar Muy Satisfechos o Satisfechos y el 83,3% en el caso de las jefaturas; sin embargo, en la Región Rural, únicamente el 58,8% indican estar en esta situación. A nivel de las oficinas analizadas, Alajuela presenta el porcentaje más bajo de satisfacción con un 66,7%.

Por otra parte, el 71,2% de los colaboradores consultados indican sentirse Muy Satisfechos o Satisfechos con respecto al ambiente laboral de la oficina donde trabajan; para el caso de la Región Rural, este porcentaje disminuye a 64,7%.

Respecto a las oficinas principales, estos porcentajes difieren: por ejemplo, los colaboradores de la Oficina Heredia (100%) y San José (87,5%) indican estar Muy Satisfechos o Satisfechos respecto al ambiente laboral, resultados que contrastan con las Oficinas de Alajuela (58,3%) y Cartago (43,8%).

3.3.2.5 Capacitación

La consulta realizada en este apartado se enfocó en las capacitaciones recibidas en el último año y su orientación en función del crecimiento profesional, así como consultas respecto a la efectividad de los métodos actuales y disposición del personal de invertir tiempo fuera de horario laboral para incrementar su acervo intelectual y profesional.

Ante el cuestionamiento de haber recibido capacitaciones en servicio al cliente en el último año, tres cuartas partes de los colaboradores indican que no, respuesta que se presenta también en las jefaturas (80,6%). A nivel de oficinas, la totalidad de los colaboradores de Heredia indicaron no haber recibido ninguna capacitación, así como el 100% de las jefaturas de las cuatro oficinas analizadas.

Complementando lo anterior, el 67,4% de los colaboradores y el 55,6% de las jefaturas (70,6% Región Cartago) indican no haber recibido algún tipo de capacitación para su desarrollo profesional dentro de la institución, aspecto que se agrava ya que, al consultar si estas se orientan en función de su crecimiento laboral, cerca del 50% no las consideran así.

Adicionalmente, la opinión generalizada de las jefaturas y colaboradores (83,3% y 65,2%, respectivamente) indican que los métodos actuales de capacitación implementados por el Banco ABC no son efectivos.

Un aspecto que es importante resaltar corresponde a la disposición expresada por las jefaturas y los colaboradores de invertir tiempo fuera de su horario laboral para recibir capacitaciones (63,9% y 59,8%, respectivamente). A nivel de oficinas esta disposición se mantiene, excepto las jefaturas de la Oficina San José quienes presentan una posición contraria.

3.3.2.6 Condiciones físicas del entorno de trabajo

De manera similar a la evaluación que realizaron los clientes, se les solicitó a los colaboradores calificar su grado de satisfacción para conocer sus impresiones respecto a las condiciones físicas de las oficinas donde laboran. La consulta considera aspectos como: asientos de espera, rotulación de zonas de atención, sillas de trabajo, equipo de cómputo, orden y limpieza, seguridad, entre otros.

En el siguiente cuadro se puede observar el porcentaje de colaboradores que evalúan los diferentes aspectos del entorno como Muy Buenos o Buenos:

Tabla 5. Resultados positivos de los colaboradores de las evaluaciones de las características del entorno físico de las oficinas de Banco ABC (por Región)

| DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS COLABORADORES QUE CONSIDERARON COMO BUENAS O MUY BUENAS LAS CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO FÍSICO DE LAS OFICINAS DEL BANCO ABC (POR REGIÓN) | | | | |
|---|-----------------------|------------------------|---------------------|--------------|
| Aspecto | Región Cartago | Región San José | Región Rural | Total |
| Orden | 86,6% | 95,6% | 91,2% | 90,8% |
| Limpieza | 87,8% | 89,7% | 91,2% | 89,1% |
| Seguridad de la agencia | 81,7% | 83,8% | 85,3% | 83,2% |
| Tamaño de las instalaciones | 76,8% | 88,2% | 82,4% | 82,1% |
| Software operativo | 80,5% | 79,4% | 88,2% | 81,5% |
| Ubicación respecto a su residencia | 82,9% | 75,0% | 76,5% | 78,8% |
| Asientos de espera de los clientes | 70,7% | 91,2% | 70,6% | 78,3% |
| Insumos de oficina | 75,6% | 80,9% | 76,5% | 77,7% |
| Equipo de cómputo | 74,4% | 80,9% | 73,5% | 76,6% |
| Temperatura ambiental | 67,1% | 82,4% | 76,5% | 74,5% |
| Rotulación de las zonas de atención | 65,9% | 80,9% | 79,4% | 73,9% |
| Equipos de impresión | 64,6% | 77,9% | 67,6% | 70,1% |
| Tamaño estaciones de trabajo | 51,2% | 80,9% | 64,7% | 64,7% |
| Sillas de trabajo | 64,6% | 66,2% | 55,9% | 63,6% |

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de las encuestas realizadas a clientes

Los resultados obtenidos evidencian un mayor nivel de criticidad en las respuestas anteriores en comparación con las brindadas por los clientes. A nivel general, las opiniones destacan aspectos como sillas y tamaño de estaciones de trabajo, equipos de impresión, rotulación, entre otros, con el fin de evaluar las necesidades de mejora. Esto contrasta con las respuestas de las jefaturas que son más favorables con respecto a sus impresiones.

Tabla 6. Resultados positivos de las jefaturas de las evaluaciones de las características del entorno físico de las oficinas de Banco ABC (por Región)

| DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LAS JEFATURAS QUE CONSIDERARON COMO BUENAS O MUY BUENAS LAS CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO FÍSICO DE LAS OFICINAS DEL BANCO ABC (por Región) | | | | |
|---|-----------------------|------------------------|---------------------|--------------|
| Aspecto | Región Cartago | Región San José | Región Rural | Total |
| Software operativo | 100,0% | 92,3% | 83,3% | 97,2% |
| Limpieza | 94,1% | 92,3% | 66,7% | 91,7% |
| Seguridad de la agencia | 82,4% | 100,0% | 100,0% | 91,7% |
| Equipo de cómputo | 88,2% | 84,6% | 100,0% | 88,9% |
| Orden | 76,5% | 92,3% | 100,0% | 86,1% |
| Temperatura ambiental | 82,4% | 92,3% | 83,3% | 86,1% |
| Tamaño de las instalaciones | 70,6% | 92,3% | 100,0% | 83,3% |
| Equipos de impresión | 76,5% | 84,6% | 100,0% | 83,3% |
| Insumos de oficina | 82,4% | 76,9% | 100,0% | 83,3% |
| Rotulación de las zonas de atención | 76,5% | 84,6% | 83,3% | 80,6% |
| Ubicación respecto a su residencia | 88,2% | 61,5% | 83,3% | 77,8% |
| Asientos de espera de los clientes | 70,6% | 84,6% | 83,3% | 77,8% |
| Sillas de trabajo | 64,7% | 84,6% | 83,3% | 75,0% |
| Tamaño estaciones de trabajo | 52,9% | 76,9% | 66,7% | 63,9% |

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de las encuestas realizadas a clientes

3.3.2.7 Servicio al cliente

El cuestionario de jefaturas y colaboradores concluye con la evaluación final del servicio al cliente, para lo cual se le solicita a cada colaborador y jefatura calificar, de manera general, el servicio al cliente que consideran que brinda el Banco ABC, utilizando una escala de 1 a 10, siendo 10 la opción más favorable. Adicionalmente, se les solicita indicar tres aspectos que consideren necesarios mejorar en sus respectivas oficinas.

La evaluación del servicio² refleja que el 50,5% de los colaboradores considera que el servicio brindado es bueno, un 39,2% lo considera como Regular y el 10,3% como Deficiente. En cuanto a las jefaturas, un 44,4% expresa que el banco brinda un buen servicio, un 47,2% indica que Regular, mientras que un 8,4% lo considera Deficiente.

A nivel de Oficinas, Cartago presenta la mayor cantidad de colaboradores que creen que el banco brinda un servicio deficiente o regular (18,8% y 43,8%, respectivamente) y la Oficina Heredia refleja el porcentaje más alto en cuanto a colaboradores que consideran que el servicio prestado es Bueno (71,4%).

Estos resultados son importantes dado que estos colaboradores y jefaturas son los integrantes del banco que están de cara a los clientes en sus funciones diarias, evaluando de forma integral el servicio que como institución se le brinda al cliente. Dado lo anterior, se les consultó por las razones de sus respuestas y por aspectos que consideran necesarios para mejorar el servicio, información valiosa para la formulación de estrategias de servicio al cliente.

Entre los principales aspectos que los colaboradores citan para mejorar el servicio al cliente brindado en las sucursales están: más y mejor capacitación, mejorar aspectos de procesos y trámites (incluyendo procesos entre departamentos), regular el faltante de personal (por ausencias o por poco personal de planilla), trabajar en temas de disposición, compromiso y actitud del personal, implementar mejoras para reducir los tiempos de respuesta a los clientes, incentivar el trabajo en equipo, crear más plataformas de servicios entre otros.

² Esta pregunta se realizó para triangular las percepciones de clientes, colaboradores y jefaturas, con el fin de detectar brechas importantes; no obstante, no son consideradas para calcular el Índice Neto de Promotores (NPS) ya que un colaborador o una jefatura puede considerar que el servicio es malo, mas no necesariamente un cliente lo interpreta de esta manera.

**CAPÍTULO IV: ELABORACIÓN DE UNA ESTRATEGIA INTEGRAL DE SERVICIO AL
CLIENTE PARA LAS AGENCIAS DE ATENCIÓN AL PÚBLICO ADSCRITAS A LA
DIRECCIÓN DE BANCA DE PERSONAS DEL BANCO ABC**

4.1 Objetivos de la estrategia propuesta

Objetivo General

Establecer los elementos de una estructura base de servicio al cliente que conlleve al alcance de la visión del Banco ABC, de ser la entidad bancaria con el mejor servicio de Costa Rica.

Objetivos específicos

- Determinar los puntos críticos de oportunidad y mejora, encontrados en los resultados de las encuestas realizadas a los clientes, colaboradores y jefaturas del Banco ABC.
- Fundamentar mediante teorías modernas de servicio al cliente que respalden la propuesta de mejora del servicio del Banco ABC.
- Desarrollar el plan de mejora integral de servicio al cliente del Banco ABC basada en los resultados obtenidos y teorías modernas.
- Definir los posibles alcances y limitaciones del plan de mejora integral de servicio al cliente del Banco ABC.
- Especificar los tiempos de ejecución y recursos necesarios para la implementación de la estrategia propuesta.

4.2 Determinar los puntos críticos de oportunidad y mejora actuales encontrados en las encuestas realizadas a los clientes, colaboradores y jefaturas del Banco ABC

Una vez elaborados y aplicados los instrumentos y analizadas las regiones y oficinas principales del Banco ABC, se procedió a determinar los puntos críticos y oportunidades de mejora requeridos para la estrategia de servicio al cliente:

- Existe una necesidad de reforzar las habilidades de liderazgo de las jefaturas en temas como: dar el ejemplo de ser un líder para los colaboradores y las formas adecuadas de retroalimentación sobre puntos fundamentales de mejora.
- A nivel de las jefaturas existe una necesidad de capacitación sobre motivación de personal, dados los resultados comparados entre los instrumentos de los colaboradores y las jefaturas. La motivación no solo se basa en premios o compensaciones económicas, sino también en desarrollo profesional de su personal y reconocimiento de logros.
- Una gran parte de los colaboradores indica que no han recibido capacitaciones en temas relacionados con el servicio al cliente en el último año, pese a la importancia que tiene el desarrollo de habilidades interpersonales para la prestación de los servicios que ofrece el Banco ABC en las oficinas de atención.
- Un alto porcentaje de los colaboradores siente una falta de motivación y reconocimiento de su trabajo por parte de la institución, pese a que sí se sienten satisfechos en su puesto de trabajo actual.

- Los colaboradores indican que tienen dificultades con algunos trámites de carácter diario relacionados con facilidades crediticias, tarjetas de crédito, transacciones internacionales, funcionalidades de los sistemas, entre otros.
- En el caso de los clientes, si bien la mayor parte de indicó que los tiempos de espera para ser atendidos son inferiores a 10 minutos, algunos señalan inconformidades en cuanto a falta de personal en ciertas horas del día como en las horas de almuerzo, momento en que los usuarios aprovechan salir de sus trabajos y efectuar algún trámite. También presentan inconformidades en cuanto al tiempo que toman algunos cajeros para resolver problemas, lo que genera demoras en los tiempos de espera y de atención en algunas oportunidades.
- Gran parte de los clientes señala como una debilidad de las agencias la falta de parqueo para los clientes.
- Algunos clientes indicaron sentirse confusos con las rotulaciones de la agencia, generando dificultades para que se dirijan al área correcta de acuerdo con sus necesidades de servicio.

4.3 Fundamentación del modelo mediante teorías modernas de servicio al cliente que respalden la propuesta de mejora del servicio del Banco ABC

4.3.1 Modelo de estrategia de servicio al cliente SERVQUAL

En la actualidad las empresas aplican múltiples estrategias y modelos de teorías en servicio al cliente para mejorar la eficiencia de la empresa y generar ventajas competitivas en el mismo sector o industria donde operan. Uno de los modelos que busca entender la perspectiva del cliente en función del servicio es el modelo SERVQUAL. Creado por Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993), consiste en un modelo de calidad del servicio que mide cinco atributos relacionados con la calidad de los servicios prestados, a saber:

- Fiabilidad
- Seguridad
- Empatía
- Capacidad de respuesta
- Elementos tangibles

El aspecto diferenciador del modelo radica en la comparación de cómo esperan que los clientes califiquen los atributos anteriormente mencionados versus lo que el cliente en realidad percibe. De esta forma, se puede construir una base para calificar la evolución de la empresa en cuanto a su estrategia y cambios históricos (Beltrán, González, Lizardi y Portugal; s.f.). En la siguiente figura se resume el modelo y sus dimensiones principales:

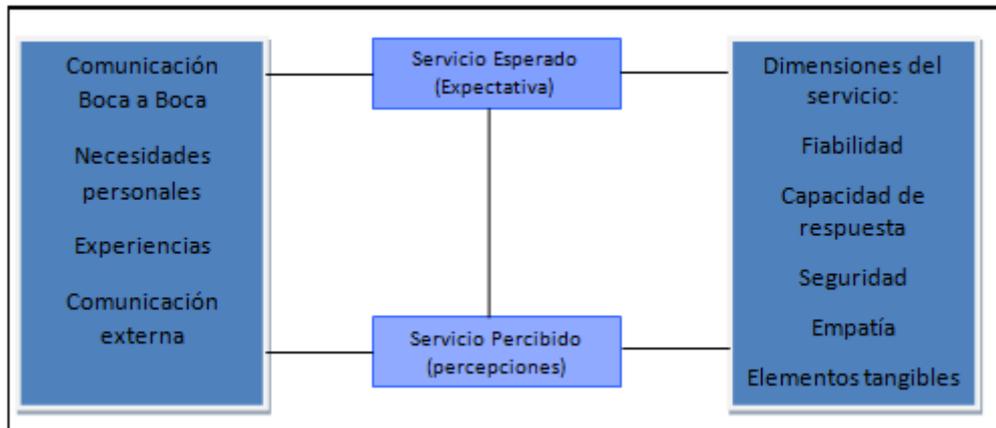


Figura 5. Elementos principales del modelo de estrategia de servicio al cliente SERVQUAL

Fuente: elaboración propia basada en el modelo de calidad del servicio de Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993).

De manera general, el modelo se compone de un cuestionario estandarizado para ser implementado en diversas industrias, recabando datos sobre las dimensiones del servicio evaluadas. Una vez recopilada la información se procede con la elaboración de un índice de calidad de servicio, mismo que determina la similitud de las opiniones del cliente con respecto al servicio que se desea brindar (Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1993).

Algunos aspectos adicionales que permite determinar el modelo son (Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1993):

- Los deseos de los consumidores
- ¿Qué encuentran los consumidores en relación con el servicio?
- Lagunas o puntos importantes de insatisfacción
- Puntos de mejora en la prestación del servicio actual

Las cinco dimensiones definidas por los autores del modelo (Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1993) contemplan un espectro que reúne la valoración de las principales características valoradas por los clientes, a saber:

- **Elementos tangibles:** considera todos los atributos físicos percibidos con los sentidos, tales como las instalaciones, equipos, materiales, vestimenta del personal, entre otros.
- **Fiabilidad:** orientada en el cumplimiento de la promesa de valor hecha al cliente, para lo cual se valoran aspectos como eficacia y eficiencia en la prestación del servicio, cumplimiento de expectativas, conocimiento o dominio de los colaboradores para contestar exitosamente las consultas de los clientes, así como la solución de inconvenientes que puedan surgir.
- **Capacidad de respuesta:** prestación del servicio de una manera rápida y eficiente, que satisfaga las expectativas generales de los clientes, sin contratiempos y con una resolución definida.
- **Seguridad o garantía:** esta dimensión está relacionada con el modo en que se brinda el servicio, contemplando cualidades como cortesía, buenos modales, habilidades para transmitirle confianza a los clientes, entre otros.

- **Empatía:** evalúa la facilidad para establecer una relación entre el cliente y el colaborador, apelando a la identificación de ambas partes sobre las necesidades del usuario. No solo busca la prestación del servicio, sino que además se establezca una conexión que facilite la interacción entre las partes.

4.3.2 Modelo de Evaluación de Servicio al Cliente: Índice Neto de Promotores (NPS)

El Índice Neto de Promotores (NPS, por sus siglas en inglés) se ha utilizado recientemente para medir la satisfacción del cliente ante un servicio prestado o un producto vendido, con el fin de pronosticar el grado de lealtad o fidelidad en el futuro (Golcher, 2014). Según Reichheld (2012, pp. 35-36), el autor del NPS afirma que “los clientes fieles regresan, compran más productos y servicios, nos recomiendan entre sus amigos, nos dicen qué opinan de nosotros, y son más baratos de atender y menos sensibles a las variables de precios”, resultando un indicador muy importante para las empresas en construcción de relaciones de largo plazo con los clientes.

La satisfacción del cliente se basa en la percepción que posee ante la cobertura de sus expectativas. De aquí se obtienen tres diferentes resultados en cuanto a la aplicación de este modelo:

- Superar las expectativas iniciales (cliente deleitado y satisfecho)
- Cumplir las expectativas iniciales (cliente satisfecho)
- Incumplir las expectativas iniciales (cliente insatisfecho)

Este modelo nace de un artículo publicado por Harvard Business Review, titulado: “The one number you need to grow”, en el 2003 (Radulovich, 2016). El mismo busca contestar la pregunta: “¿cuán probable es que nos recomiende un amigo o colega?”

Con base en la calificación otorgada por el cliente utilizando una escala del 1 al 10, se determinan tres tipos de clientes:

- **Promotores:** se componen de aquellas personas que responden con un 9 o 10, quienes perciben que obtienen un gran beneficio por parte de la compañía, además de la lealtad al indicar una alta probabilidad de repetir sus interacciones en el futuro y recomendarla a sus familiares y amigos.
- **Pasivos:** corresponden a las personas que contestan con un 7 u 8, por lo que perciben que recibieron lo justo por el precio pagado y ningún beneficio adicional. Se definen como clientes satisfechos y no presentan ninguna lealtad definida.
- **Detractores:** son aquellos clientes que responden un 6 o menos, los cuales perciben que la interacción con el servicio ha sido negativa, generando un sentimiento de insatisfacción. Se consideran clientes infelices.

Este modelo representa un punto de partida para calificar el servicio de la empresa, es decir, conocer la realidad actual en función de las percepciones recientes de los clientes, lo que sirve como referencia para mediciones posteriores; sin embargo, el éxito del modelo dependerá de las acciones

correctivas que la administración tome sobre los puntos de mejora señalados por los clientes insatisfechos, desarrollando habilidades en el personal que cubran dichas carencias. El autor explica que en períodos de diez años se ha demostrado que las empresas con los resultados más positivos de promotores disfrutaban de una fortaleza en sus finanzas y desarrollos generales (Radulovich, 2016).

4.4 Formulación de la Estrategia Integral de Servicio al Cliente para las agencias de atención al público adscritas a la Dirección de Banca de Personas del Banco ABC

Una estrategia integral de servicio es una herramienta para las empresas enfocadas en la atención de las necesidades de una o múltiples poblaciones, dentro de las que se encuentran las entidades financieras costarricenses cuyo mercado es ampliamente competido.

El contexto de la intermediación financiera actual comprende retos específicos no solo para competir por condiciones de financiamiento, sino que además debe satisfacer a individuos cada vez más informados y especializados, por lo que los factores diferenciadores se vuelven cruciales para las entidades de menor tamaño, cuyo costo de fondeo no les permite competir por tasas de interés más cómodas y que se ajusten a los reglamentos establecidos por los diferentes agentes de supervisión.

Para transformar al Banco ABC y convertirlo en la institución que preste el mejor servicio del mercado financiero costarricense, se pueden implementar múltiples estrategias basadas en diferentes teorías de mercado, tanto tradicionales como modernas. Para efectos de la presente investigación y con base en el análisis de los resultados obtenidos en la implementación de los instrumentos aplicados a la muestra de clientes y a todos los colaboradores y jefaturas encargados de la atención directa en agencias, la propuesta de la estrategia planeada inicia con un cambio en el pensamiento y la cultura institucional.

El cambio debe permear todo el organigrama institucional, empezando con el equipo gerencial y directivo, encargado de la toma de decisiones y la formulación de estrategias. Los diferentes teóricos estudiados coinciden en la importancia de que los líderes interioricen el cambio y lo ejecuten tanto a nivel individual como de los equipos de trabajo que encabezan, de manera que la sinergia obtenida permita modificar la realidad actual y enfoque las acciones a los objetivos planteados en el Plan Operativo y Estratégico del Banco ABC.

La estrategia de servicio que se planteada consta de varios pasos cuya aplicación debe ser reiterativa, con cierta periodicidad, con el fin de ser revisados, evaluados, adaptados y mejorados a lo largo del tiempo; y que se logre el cumplimiento de los objetivos planteados por la institución, considerando que el cambio proyectado no puede ser alcanzado en el corto plazo, al implicar un cambio en la cultura organizacional. A continuación, se describen las etapas que la componen:

4.4.1 Trazar un mapa de servicio al cliente

El mapa del servicio al cliente es una herramienta que permite conocer detalladamente la experiencia del cliente al recibir un servicio o comprar un producto, abarcando desde el primer contacto con el cliente hasta la finalización del trámite realizado. Lo importante de esta herramienta es que no sólo detalla toda la interacción con el cliente, sino que además brinda una perspectiva desde la óptica de la persona que recibe el servicio, de su relación con la entidad y cómo se siente con el servicio recibido y con la organización en general (Mejía, 2013).

Mejía también comenta dos aspectos importantes sobre esta herramienta: el primero sobre las funciones del mapa de experiencia y el segundo sobre la forma de diseñarlos. En relación con el primer punto, el mapa da la opción de:

- Entender y rediseñar la experiencia de los clientes al permitir al Banco ABC comprender cómo percibe actualmente el cliente el servicio recibido, facilitando la definición de fortalezas, debilidades, oportunidades y áreas de mejora, así como dando a conocer los puntos críticos de la experiencia del cliente.
- Alinear la visión externa e interna, lo que permite no solo ver la posición del Banco ABC sobre la forma en la que atiende a sus clientes, sino que ayuda a alinearla con la visión del cliente de cómo este quiere ser atendido. Esto resulta crucial puesto que el mercado actual y potencial del Banco es el que determina las pautas de este proceso.
- Diseñar “embudos” de relación con el cliente, permitiéndole al Banco ABC analizar paso a paso las interacciones del cliente con la compañía y determinar los *momentos de la verdad* en los que tiende a tomar una decisión sobre el servicio recibido.

El segundo punto se relaciona con la creación de la herramienta. Es importante señalar que no existe una sola forma de cómo hacerlo, por lo que pueden surgir variantes según las necesidades y condiciones del mercado en que se desarrolla el Banco ABC. No obstante, hay varios pasos comunes de cómo llevarlo a cabo, mencionados seguidamente:

- **Identificar al cliente:** hay que saber cuál es el mercado al que se dirige el Banco ABC. Resulta de gran utilidad ejercicios de empatía y perspectiva desde el punto de vista del cliente, para entender la experiencia desde una óptica ajena a la del banco.
- **Encontrar las fases de la relación:** determinar los momentos en los que se atrae al cliente, se le orienta sobre lo que necesite, se interactúa con él según la necesidad planteada y se le retiene. En este último punto se busca volver a atraerlo en el futuro y darle un seguimiento que fomente una relación de largo plazo, lo que permite además obtener retroalimentación del servicio brindado por el banco.
- **Identificar motivaciones y dudas:** identificar factores motivacionales o preocupantes para el cliente en cada momento de interacción. Desde un saludo inicial al entrar por las puertas del

banco, hasta una aclaración completa y satisfactoria de sus dudas y preguntas sobre el trámite que lleve a cabo.

- **Mapear los puntos de contacto:** determinar cada uno de los puntos de interacción, ya sean físicos o virtuales que el cliente va a tener con el banco a la hora de recibir el servicio y analizar cada característica que distingue este punto, es decir, cómo se da actualmente y qué es lo esperado.
- **Evaluar los momentos clave:** son los puntos que determinan si un cliente avanza en el mapa o salga del mismo, es decir, su continuidad a lo largo del proceso. Hay ciertos puntos clave definidos por el banco en los que el cliente tendrá una interacción fundamental para la satisfacción total o falta de ésta.
- **Añadir procesos internos del banco:** analizar todos los trámites y procesos que se tienen que llevar a cabo según la regulación costarricense, los cuales son determinantes para la experiencia del cliente, según el trato que hayan recibido con otras instituciones financieras y que sirvan de punto de comparación.
- **Entender cuáles son los puntos débiles y determinar las oportunidades de mejora:** identificar las áreas y detalles específicos en los que los clientes denotan disgustos (mismos que pueden volverse un factor común para la población que atienden y que proyectan incorporar) y utilizarlos como base para iniciar el cambio de forma que satisfaga al cliente en relación con sus necesidades.

Esta herramienta brinda una orientación inicial para conocer la situación actual del Banco ABC, estableciendo un punto de partida y orientarla para emprender el proceso de mediciones que conllevarán a un cambio en la experiencia de los clientes.

Los resultados obtenidos deben ser analizados por el equipo gerencial del Banco ABC. Según lo mencionado por Steve Cannon, director general de Mercedes Benz USA, el proceso de cambio inicia con la experiencia al cliente utilizando tres puntos importantes (Michelli, 2016):

- Alinea a los altos mandos con las iniciativas e ideas de mejorar la experiencia al cliente.
- Brinda a los líderes la oportunidad de ver directamente la experiencia del cliente que se desea alcanzar.
- Da ejemplos de grandeza sobre los beneficios que la experiencia al cliente puede traer a la empresa.

4.4.2 Retroalimentación

La retroalimentación permite entender desde una perspectiva distinta, cuáles son las oportunidades que se pueden desarrollar y así mejorar la experiencia del cliente.

La propuesta incorpora los cuestionarios³ como método para obtener la información directamente de la fuente, aplicados a través de medios físicos o electrónicos. La aplicación periódica permite conocer la experiencia actualizada de clientes, colaboradores y jefaturas, y medir los cambios de las variables que componen el servicio al cliente, basado en el modelo SERVQUAL, explicado en el apartado 4.3.1. Asimismo, las preguntas abiertas dan la oportunidad de que los encuestados opinen sobre temas previamente elegidos como determinantes para comprender la perspectiva de cada una de las poblaciones.

La información recopilada de las tres poblaciones permite detectar fortalezas y puntos de mejora necesarios para las etapas posteriores.

4.4.3 Plan de capacitación

Los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos, resaltaron las necesidades señaladas por algunos colaboradores en cuanto al conocimiento de los productos o servicios que ofrece la institución, así como de las habilidades y de la aplicación de los protocolos de atención, establecidos por el Departamento de Recursos Humanos, para una adecuada atención. Por tanto, la estrategia incorpora un plan de capacitación guiado por los principales temas señalados.

Dado que se requiere actitudes de liderazgo en el grupo gerencial para fomentar el seguimiento y compromiso por parte del resto de los colaboradores en el cumplimiento de la misión, la primera población a capacitar son las jefaturas. Lo anterior se establece con el fin de que se conviertan en líderes, capaces de influir positivamente en sus equipos de trabajo, facilitando así los procesos de cambio requeridos.

En el caso de los colaboradores, es necesario crear planes que cubran las carencias en el servicio al cliente prestado. Esta etapa debe acompañarse de campañas de divulgación y promoción de lo establecido en la política interna de servicio al cliente, considerando aspectos como relaciones personales, elementos físicos, gesticulación, trato, manejo de situaciones difíciles, entre otros. Asimismo, se deben incorporar programas de educación en la administración del tiempo para mejorar la eficiencia operativa diaria.

³ Instrumentos disponibles en el apartado de Anexos de la presente investigación.

Algunos de los temas de capacitación para los colaboradores detectados a través de la implementación de las encuestas son:

Jefaturas:

- Capacitaciones:
 - Liderazgo para motivación de empleados
 - Liderazgo para manejo de personal y trabajo en equipo
 - Liderazgo en “coaching” (entrenamiento uno a uno)
 - Liderazgo en compromiso del personal y alcance de resultados

Colaboradores:

- Capacitaciones:
 - Créditos
 - Tarjetas de crédito
 - Facilidades o productos nuevos
 - Expediente digital
 - Requisitos de trámites
 - Transferencias internacionales
 - Sistemas internos
- Motivación:
 - Campañas de comunicación laboral sobre los beneficios existentes en el banco, visibles, llamativos y constantes.
 - Dentro de los planes de liderazgo para la gerencia, buscar que los gerentes empiecen a aplicar comportamientos de empatía con sus colaboradores. Reconocer verbalmente el trabajo de cada persona. Iniciar las mañanas con un saludo individual a cada colaborador acompañado de una charla no más de dos minutos. Llevar a cabo en ciertos momentos del día “charlas de empoderamiento” en las cuales se discutan los resultados a cierto momento del día, planes de acción y retroalimentación de los colaboradores, acompañada de frases motivacionales y de empoderamiento.
 - Utilizar sesiones de “coaching” individuales, de manera semanal, con cada colaborador para demostrar que la empresa se preocupa por ellos y en mayor medida su gerencia directa. Mostrar interés genuino y empatía, además de utilizar estas sesiones para discutir sobre el servicio que se le brinda al cliente o escuchar temas que preocupen a la persona a nivel laboral.
 - Buscar maneras de compensar a los colaboradores ante el alcance de algún o algunos resultados específicos. Esto puede ser a nivel de cada sucursal o interbancario de forma tal que se cree un sentido de competencia sana. Dentro de los planes de compensación hay medidas sencillas como almuerzos, tiquetes de cine, entre otros.

Al respecto, Michelli (2016) señala tres pilares que fundamentan un plan de capacitación exitoso:

- **Atención:** hay que entender qué es lo que puede parecer suficientemente bueno para un profesional que brinda un servicio, puede ser algo no memorable para el cliente.
- **Perspectiva:** se debe comprender que los clientes van a interactuar con otras instituciones financieras dentro de la industria. Por tanto, la pregunta sería ¿qué coloca al Banco ABC a la altura de los mejores o los diferencia para ser el mejor?
- **Compromiso personal, de equipo y de los líderes:** permite forjar un objetivo, definido por el autor en el acrónimo LEAD, que por sus siglas en inglés significa: Listen (escuchar), Empathize (empatizar), Add value (agregar valor) y Delight (deleitar).

4.4.4 Establecer equipos de trabajo

Se debe crear un equipo específico o una división de servicio al cliente que aplique periódicamente el modelo, con el fin de medir los resultados a lo largo del tiempo y se tomen decisiones que permitan mejorar continuamente el servicio. La implementación deberá estar a cargo de un grupo de personas que le reporte directamente a la gerencia general, así como de darle seguimiento al proceso, medir los avances de los planes de capacitación definidos y estudiar el mercado meta del Banco ABC para obtener información más detallada de sus necesidades y la forma de satisfacerlas, superando sus expectativas.

4.5 Definición de los posibles alcances y limitaciones de la Estrategia Integral de Servicio al Cliente del Banco ABC

Alcance de la estrategia

- La estrategia propuesta permitirá cuantificar y revisar periódicamente el grado de conocimiento especializado en torno al servicio al cliente de los funcionarios de las oficinas comerciales del Banco ABC, en busca de oportunidades de mejora y basado en elementos cuantitativos comparables a lo largo del tiempo.
- La estrategia se basará en la totalidad de los funcionarios que laboran en las sucursales adscritas a la Dirección de Banca de Personas del Banco ABC, a los cuales se les aplicará diferentes instrumentos de recolección de información, así como a una muestra representativa de sus clientes, esto con el fin de recopilar las percepciones del grado de conocimiento, dominio operativo, cultura organizacional y otras variables relacionadas con el servicio al cliente.
- Los resultados de la estrategia concluyen con el seguimiento que implica valorar nuevamente la situación del banco, una vez transcurrido un período de tiempo determinado y calibrar los estándares para la creación de una base de resultados históricos que permita ser utilizada en la toma de decisiones.

Limitaciones

- Las conclusiones de implementación de la estrategia no pueden ser trasladadas ni generalizadas a otras empresas del sector bancario nacional, por cuanto se generaron de fuentes primarias

dentro del Banco ABC. No obstante, se puede adaptar tomando en cuenta las características y realidad de la organización en particular.

- Las estrategias y herramientas a utilizar para la obtención de la información deben ser concretas, por cuanto la naturaleza de las funciones del personal a investigar demanda que únicamente se puedan aplicar dentro de la jornada laboral, sin obstaculizar las otras tareas.
- La investigación únicamente se enfoca en los servicios prestados en las instalaciones de las agencias adscritas a la Dirección de Banca de Personas del Banco ABC.
- La implementación de la estrategia y la medición de sus implicaciones, así como la ejecución de las distintas recomendaciones dependerán de algunas situaciones propias de la Institución:
 - Económicas, como el contenido presupuestario asignado a las actividades de capacitación, actualización profesional, incentivos económicos, remodelación y mejoras de infraestructura, entre otros,
 - De orden espacial, dado que se busca abarcar a toda la red de oficinas adscritas a la Dirección de Banca de Personas del Banco ABC a lo largo de todo el territorio nacional,
 - De talento humano, como la cantidad de personas asignadas a implementar la estrategia, desarrollar las actividades de capacitación propuestas y la actualización de los instrumentos, así como el seguimiento periódico y
 - De cultura organizacional, tales como la disposición de las personas al cambio.

4.6 Tiempos de ejecución y recursos necesarios para la implementación de la estrategia propuesta

La definición de los tiempos de ejecución es una guía fundamental para alcanzar la meta de ser el banco con el mejor servicio del país, planteada desde el Plan Estratégico institucional. El establecimiento de plazos realistas es necesario para el cumplimiento de los objetivos de la estrategia, la cual implica temas tan complejos como lo es cambiar la cultura existente por una cultura enfocada al servicio al cliente.

La estrategia desarrollada en el presente estudio involucra la utilización de diversas teorías - expuestas anteriormente para complementar los modelos, de tal forma que su fundamento sea integral, abarcando la mayor cantidad de aristas involucradas en el servicio al cliente. Con base en lo anterior, fueron desarrollados los instrumentos⁴ para la obtención de información de los clientes, colaboradores y jefaturas; métodos fundamentales de evaluación que deben de utilizarse a través del tiempo, adaptables según los hallazgos de estudios anteriores y necesidades de información que considere el departamento de servicio al cliente y la gerencia general.

Como se mencionó anteriormente, los resultados de las evaluaciones darán la retroalimentación para tomar decisiones en los diversos aspectos involucrados en el servicio que presenten

⁴ Instrumentos disponibles en el apartado de Anexos de la presente investigación.

oportunidades de mejora, a la vez que son fundamentales para medir el avance de los esfuerzos de la estrategia. Asimismo, tal como se detectó a través de la evaluación inicial, el tema de capacitación es fundamental en la meta de mejorar el servicio al cliente de Banco ABC, por lo que será un aspecto que se le dará alta importancia, así como las múltiples recomendaciones que, desde la división o gerencia de servicio al cliente, se coordinarán con toda la estructura de la organización.

Tomando en cuenta lo anterior, se definió un período de cinco años a partir de la retroalimentación obtenida en la primera evaluación, con el fin de observar los resultados esperados de la estrategia, considerando que generará un progreso lento pero continuo. Partiendo del postulado que la evaluación integral se debe realizar en todas las agencias del país, se establece realizar una aplicación al año, permitiendo cada una de ellas definir los temas de capacitación y aplicación de recomendaciones a nivel organizacional. Con este proceso se busca una mejora continua, creando el escenario para una cultura de servicio al cliente.

Asimismo, se utilizará el NPS como uno de los parámetros que dirijan los esfuerzos hacia la meta de servicio, al ser un índice de fácil comprensión por todos los involucrados, desde los directivos hasta los colaboradores que interactúan directamente con los clientes. Además, una ventaja del NPS es la facilidad de su implementación y evaluación, por lo que cada agencia podrá realizar sus propios esfuerzos por mejorar este indicador, creando con el tiempo equipos de trabajo orientados en el servicio.

Actualmente el NPS es de 68,7% (según los primeros resultados obtenidos), y se tienen metas anuales que lleven el índice al año 5 a un resultado del 77%, producto de la reducción de clientes detractores y neutrales que se convierten en promotores con las mejoras establecidas en todo proceso de mejora continua. Las metas anuales del NPS, así como los plazos de ejecución de evaluaciones, capacitaciones y recomendaciones se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 7. Plan de ejecución de la estrategia y metas del NPS

| PLAN DE EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA Y METAS DEL NPS | | | | | | | | | | | |
|--|--------------------|----------------|--------------|----------------|--------------|----------------|--------------|----------------|--------------|----------------|--------------|
| Periodo | Año 0 | Año 1 | | Año 2 | | Año 3 | | Año 4 | | Año 5 | |
| Proceso | | Semestre I | Semestre II |
| Evaluación | Evaluación Inicial | | Evaluación 1 | | Evaluación 2 | | Evaluación 3 | | Evaluación 4 | | Evaluación 5 |
| Capacitación | | Capacitación 1 | | Capacitación 2 | | Capacitación 3 | | Capacitación 4 | | Capacitación 5 | |
| Aplicación de recomendaciones | | Aplicación 1 | | Aplicación 2 | | Aplicación 3 | | Aplicación 4 | | Aplicación 5 | |
| Meta NPS | 68,7% | 70,0% | | 71,6% | | 74,5% | | 75,9% | | 77,0% | |
| Promotores | 74,8% | | 75,9% | | 77,3% | | 80,0% | | 81,2% | | 82,0% |
| Neutrales | 19,1% | | 18,2% | | 17,0% | | 14,5% | | 13,5% | | 13,0% |
| Detractores | 6,1% | | 5,9% | | 5,7% | | 5,5% | | 5,3% | | 5,0% |

Fuente: elaboración propia con base en la teoría, en los resultados de la primera evaluación y en coordinación con la Gerencia Regional.

Para la implementación de todo el proceso anterior, el Banco ABC tiene una serie de necesidades de recursos básicos que se detallan seguidamente:

- Talento Humano: como se ha hecho mención, la estrategia involucra la creación de una gerencia de servicio al cliente que se encargue de la especialización en esta área fundamental para los objetivos institucionales. Se requiere de un gerente y de, al menos, tres colaboradores que le brinden seguimiento a cada una de las tres regiones establecidas por el banco (Cartago, San José y Rural). Todos deberán de tener un perfil profesional en áreas afines al servicio al cliente, preferiblemente con conocimiento del sector bancario o empresas de servicios.
- Se requiere infraestructura, equipo, mobiliario y suministros de oficina para las 4 personas que integrarán el nuevo departamento.
- Para temas de capacitaciones de servicio al cliente, charlas motivacionales y actividades de fomento de liderazgo, se requerirá de la subcontratación de empresas expertas en la materia, debido a que actualmente el Banco ABC no cuenta con los recursos necesarios para su implementación.
- Para temas de capacitaciones de productos o servicios brindados por el banco, se recomienda contar con el apoyo de personas internas a la organización con amplio dominio de los contenidos a tratar, aprovechando las habilidades y conocimiento de colaboradores sobresalientes. Esto a la vez busca generar motivación en estos colaboradores al asignarles nuevas responsabilidades, de carácter voluntario y con una remuneración diferenciada como incentivo.

Las capacitaciones en servicio al cliente, al ser muy específicas y dinámicas, requieren de una disponibilidad de, al menos, una hora por sesión para cada colaborador que aplique. El tiempo requerido para las capacitaciones de productos y servicios dependerá del tema a tratarse. En la medida de lo posible, se buscarán los momentos más oportunos (horas o épocas de menor flujo de clientes y capacitaciones cursos voluntarios fuera de horario laboral) y capacitación *in situ* o en puntos intermedios de las regiones que requieran poco desplazamiento del personal.

Seguidamente se detalla un presupuesto base para la estrategia, mismo que debe ser revisado cada año según los resultados de obtenidos de las evaluaciones:

Tabla 8. Presupuesto para la estrategia de servicio al cliente del Banco ABC

| PRESUPUESTO PARA LA ESTRATEGIA DE SERVICIO AL CLIENTE DEL BANCO ABC | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-------------------|-------------------|
| (Cifras en colones) | | | | | | |
| | Inversión inicial | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Evaluaciones | 600.000 | 630.000 | 661.500 | 694.575 | 729.304 | 765.769 |
| Nota: se refiere a la aplicación de instrumentos de clientes, subcontratado. Incluye aumento anual de 5% en costo de las evaluaciones. | | | | | | |
| Oficinas | 5.200.000 | 210.000 | 220.500 | 231.525 | 243.101 | 255.256 |
| Acondicionamiento oficinas | 2.000.000 | | | | | |
| Equipo cómputo | 2.000.000 | | | | | |
| Mobiliario | 1.000.000 | | | | | |
| Suministros | 200.000 | 210.000 | 220.500 | 231.525 | 243.101 | 255.256 |
| Nota: incluye aumento anual de 5% en suministros. | | | | | | |
| Salarios departamento | - | 44.520.000 | 46.746.000 | 49.083.300 | 51.537.465 | 54.114.338 |
| Gerente de SAC | | 16.800.000 | 17.640.000 | 18.522.000 | 19.448.100 | 20.420.505 |
| Colaborador Rural | | 9.240.000 | 9.702.000 | 10.187.100 | 10.696.455 | 11.231.278 |
| Colaborador Cartago | | 9.240.000 | 9.702.000 | 10.187.100 | 10.696.455 | 11.231.278 |
| Colaborador San José | | 9.240.000 | 9.702.000 | 10.187.100 | 10.696.455 | 11.231.278 |
| Nota: incluye obligaciones patronales y supuesto de aumento anual de 5%. | | | | | | |
| Capacitaciones subcontratada | - | 48.200.000 | 51.200.000 | 38.400.000 | 25.600.000 | 25.600.000 |
| Servicio al Cliente | | 21.000.000 | 22.000.000 | 16.500.000 | 11.000.000 | 11.000.000 |
| Liderazgo | | 7.200.000 | 7.200.000 | 5.400.000 | 3.600.000 | 3.600.000 |
| Motivación | | 10.000.000 | 11.000.000 | 8.250.000 | 5.500.000 | 5.500.000 |
| Trabajo en Equipo | | 10.000.000 | 11.000.000 | 8.250.000 | 5.500.000 | 5.500.000 |
| Nota: capacitaciones contratadas a empresas especialistas en los temas. Las necesidades tienden a disminuir con los años (solo actualización). | | | | | | |
| Capacitaciones internas | - | 7.550.000 | 7.927.500 | 8.323.875 | 8.740.069 | 9.177.072 |
| Formación de mentores | | 2.750.000 | 2.887.500 | 3.031.875 | 3.183.469 | 3.342.642 |
| Remuneración mentor | | 4.800.000 | 5.040.000 | 5.292.000 | 5.556.600 | 5.834.430 |
| Nota: capacitaciones en temas de productos y servicios del banco, realizadas por personal del banco. | | | | | | |
| Fondo para incentivos | | 3.000.000 | 3.150.000 | 3.307.500 | 3.472.875 | 3.646.519 |
| Nota: incentivos aplicados por las sucursales en los esfuerzos por crear cultura de servicio. Aumentos del 5% anual. | | | | | | |
| Viáticos giras | | 2.000.000 | 2.100.000 | 2.205.000 | 2.315.250 | 2.431.013 |
| Nota: viáticos para visitas del personal del Departamento de SAC a las sucursales de todo el país. Aumentos del 5% anual. | | | | | | |
| TOTAL | 5.800.000 | 106.110.000 | 112.005.500 | 102.245.775 | 92.638.064 | 95.989.967 |

Fuente: elaboración propia.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Las siguientes conclusiones resumen los principales hallazgos de la presente investigación y que se fundamentan en el análisis de la información recopilada de clientes, colaboradores y jefaturas de las distintas sucursales del Banco ABC.

- El 12,2% de los clientes indican que la principal razón por la cual asisten al Banco ABC es por el servicio al cliente recibido, lo que evidencia que este factor, al no ser un motivo fundamental de la visita, se contrapone con la visión de este elemento como principal diferenciador de la estrategia comercial que persigue la entidad.
- La mayor parte de los clientes (70,1%) indica que la principal razón para visitar una sucursal del Banco ABC es la cercanía, lo que permite concluir que las oficinas se encuentran ubicadas en lugares que facilitan la visita de sus clientes más frecuentes; adicionalmente, el segundo motivo es la costumbre para utilizar los servicios de la institución en estudio, considerando aspectos como el servicio al cliente, seguridad de instalaciones, entre otros.
- Las características físicas del entorno son evaluadas satisfactoriamente por los clientes; sin embargo, existen algunos aspectos que se pueden mejorar de manera sencilla, por ejemplo: rotulación de zonas de atención y sillas de espera. A nivel de la opinión de los colaboradores, se deben mejorar características como insumos de oficina, equipos de impresión y sillas de trabajo.
- La actitud de servicio al cliente es una variable que a pesar de que los clientes la perciben como muy buena (91,4%), presenta algunos aspectos que son importantes fortalecer: 8,8% de los clientes indicaron que el funcionario no le orientó al iniciar el trámite, el 14,3% de los funcionarios no se presentaron y al 27% de los clientes no se les extendió la invitación para que regresaran; estos aspectos de la interacción con el cliente son los que se deben abordar con el objetivo de construir relaciones duraderas entre ambas partes.
- En la variable percepción del conocimiento del colaborador sobre el trámite realizado se evidencia una oportunidad de mejora con respecto a la venta cruzada de productos, servicios y herramientas complementarias, esto con los objetivos de lograr mayor fidelidad de los clientes y para facilitar la experiencia de estos a la hora de realizar sus trámites. No obstante, el conocimiento es valorado con un 91,2% como Bueno o Muy Bueno.
- La evaluación de aspectos como el tiempo de espera, tiempo de atención en ventanilla y cantidad de requisitos solicitados por el Banco ABC fueron calificados en un 90,9% como buenos o muy buenos por los clientes en su última visita.
- La aplicación del modelo NPS (Índice Neto de Promotores) da como resultado 68,7; siendo el porcentaje de promotores de 74,8% y de detractores de 6.1%. Este aspecto permitirá medir la

efectividad de la estrategia que se plantea y ajustar las acciones en búsqueda del mejoramiento continuo de la percepción de los clientes; lograr un menor número de detractores del servicio, y promover una mejor percepción en los clientes neutrales.

- Existen aspectos señalados por los colaboradores que se deben trabajar con las jefaturas para lograr la implementación de una estrategia efectiva de mejoramiento del servicio al cliente, por ejemplo: retroalimentación con los colaboradores que supervisan (un 26,6% indica tener cierto nivel de descontento), desarrollo de habilidades de liderazgo con el fin de convertirlos en modelos a seguir (el 34,8% de los colaboradores no los consideran como tales). Por otra parte, los colaboradores indican que no existen debilidades en aspectos como el respeto, confianza, claridad en el establecimiento de metas y resolución de conflictos.
- El 90,8% de los colaboradores manifiestan que poseen conocimientos suficientes para atender a los clientes; sin embargo, indican que consideran adecuado realizar una capacitación constante (actualizaciones y repasos) de productos y servicios relacionados con el proceso de crédito, debido a que es el área que más se les dificulta y por ende presentan más dudas.
- En cuanto a la variable de cultura organizacional, los colaboradores se encuentran mayoritariamente satisfechos con el puesto en el que se desempeñan actualmente (73,9%); esta variable se refuerza con la percepción positiva que mantienen ante aspectos como el trabajo en equipo, compañerismo y relaciones basadas en la tolerancia y el respeto dentro de sus equipos de trabajo inmediatos.
- Existe un nivel elevado de desmotivación de colaboradores (66,3%) y jefaturas (86,1%), influenciado por aspectos como falta de reconocimiento del valor de su trabajo por parte de Banco ABC (57,1% y 58,3%, respectivamente), por lo que la percepción de la mayoría considera que la entidad no se preocupa por motivarle ni le ofrece oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la institución.
- Existe una contradicción entre la estrategia del Banco ABC de convertirse en la entidad financiera que ofrezca el mejor servicio al cliente y la opinión de los colaboradores y jefaturas que afirman no haber recibido capacitaciones en servicio al cliente en el último año (tres cuartas partes indican que no).
- Respecto al tema de capacitaciones, el proceso que actualmente el Banco ABC ofrece a sus colaboradores es percibido como poco efectivo. Un aspecto que es importante resaltar y que, a futuro, podrá rediseñar el modelo de capacitación del personal, corresponde a la disposición de las jefaturas y colaboradores a invertir tiempo fuera de su horario laboral para recibir capacitaciones (63,9% y 59,8%, respectivamente).
- A nivel autocrítico, el 50,5% de los colaboradores opinan que ofrecen un buen servicio a sus clientes y el 10,3% reconocen que es deficiente; aspecto que es reforzado por las respuestas

de las jefaturas. A pesar de esto, los clientes indican estar más satisfechos con el servicio recibido en comparación con la opinión de los colaboradores.

5.2 Recomendaciones

Como resultado de la investigación se generaron las siguientes recomendaciones que buscan mejorar el servicio al cliente, contemplando aspectos de calidad, eficiencia, buen trato y diligencia en las gestiones realizadas.

- Reforzar actitudes de atención en vista de los puntos de mejora de servicio al cliente. Se considera que el principal aspecto lo constituye el hecho que el 27% de los clientes consultados indicaron que el funcionario que le atendió no le invitó a regresar, lo que se considera fundamental en cuanto al desarrollo de relaciones más más cercanas, cordiales y duraderas entre el Banco ABC y sus clientes.
- Establecer una oficina modelo. A nivel de Oficinas, el 59,3% de los clientes indicaron que la actitud mostrada fue Muy Buena, mientras que en el caso particular de la Oficina Heredia, el porcentaje fue de 78,6%. Este indicador y muchas otras variables del servicio, fueron mejor calificadas en dicha oficina en comparación con las otras tres oficinas principales (San José, Alajuela y Cartago), lo que permitiría considerarla como una oficina modelo.
- Realizar minería de datos y análisis estadísticos de la cartera de clientes, con el objetivo de satisfacer tanto las necesidades de los clientes actuales como de los potenciales, considerando que el 49,81% de los clientes actuales se encuentran en un rango de edad superior a los 46 años.
- Implementar acciones de divulgación y reforzamiento por parte del departamento de Servicio al Cliente, en coordinación con el departamento de Recursos Humanos, con el fin de recordarles a los colaboradores los beneficios e incentivos que les otorga el Banco ABC.
- Coordinar con los departamentos de Servicios Generales, Mercadeo (rotulación), Seguridad, Infraestructura, Oficina de Salud Ocupacional, Tecnologías de Información, Proveeduría, entre otros, lo requerido para la creación del departamento de Servicio al Cliente, con el fin de implementar las mejoras en aspectos físicos del entorno de las oficinas del Banco ABC que se extraigan de la retroalimentación obtenida de los clientes, colaboradores y jefaturas.
- Reorganizar el personal de atención con el fin de crear puestos de trabajo flexibles para la atención de clientes en fechas y las horas de mayor afluencia, lo anterior basado en mediciones estadísticas de cada sucursal realizado por el departamento de Servicio al Cliente.

- Existe una disparidad entre el grado de motivación y el grado de satisfacción de los colaboradores con respecto a su puesto de trabajo actual. El trabajo no profundiza en este tema por lo que se recomienda que la administración indague en el mismo para determinar si existe una relación entre las variables y su posible mejora.

Bibliografía

Leyes

- Acuerdo SUGEF 1-05 Reglamento para Calificación de Deudores. Diario Oficial La Gaceta, San José, Costa Rica, 9 de diciembre de 2005.
- Ley No. 7523, Diario Oficial La Gaceta, San José, Costa Rica, 18 de agosto de 1995.
- Ley No. 7558, Diario Oficial La Gaceta, San José, Costa Rica, 3 de noviembre de 1995.
- Ley No. 7732, Diario Oficial La Gaceta, San José, Costa Rica, 17 de diciembre de 1997.
- Ley No. 8653, Diario Oficial La Gaceta, San José, Costa Rica, 22 de julio del 2008.

Libros impresos

- Alvarado, L. García, M. (2008). Características más relevantes del paradigma socio-crítico: su aplicación en investigaciones de educación ambiental y de enseñanza de las ciencias realizadas en el Doctorado de Educación del Instituto Pedagógico de Caracas. Revista Universitaria de Investigación.
- Behar, D. (2008). Metodología de la investigación. Editorial Shalom.
- Borda, M. (2013). El proceso de investigación. Visión general de su desarrollo. Colombia: Universidad del Norte.
- Prieto, J. (2014). *Gerencia del servicio: la clave para ganar todos*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Reichheld, F (2012). *La pregunta decisiva 2.0*. Buenos Aires: LID Editorial Argentina.
- Tschohl, J. (2011). *Servicio al cliente: el arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia*. Estados Unidos, Service Quality Institute.
- Vargas, M. y Aldana, L. (2011). *Calidad y Servicio*. Chía. Colombia: Universidad de la Sabana.
- Zeithaml, V. Parasuraman, A. Berry, L. (1993). *Calidad Total en la Gestión de Servicios*. Díaz de Santos.

Documentos electrónicos

- Banco ABC (2014). *Plan Operativo Institucional y Presupuesto Ordinario 2015*.
- Beltrán, L; González, E.; Lizardi, M. y Portugal, J. (Sin fecha). SERVQUAL: Evaluación de la calidad en el servicio en las áreas de catastro e ingresos del H. Ayuntamiento de Cajeme. Instituto Tecnológico de Sonora, México. Ayuntamiento de Cajeme” Recuperado el 28 de mayo del 2017 de <http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no59/consultoria/servqual.pdf>

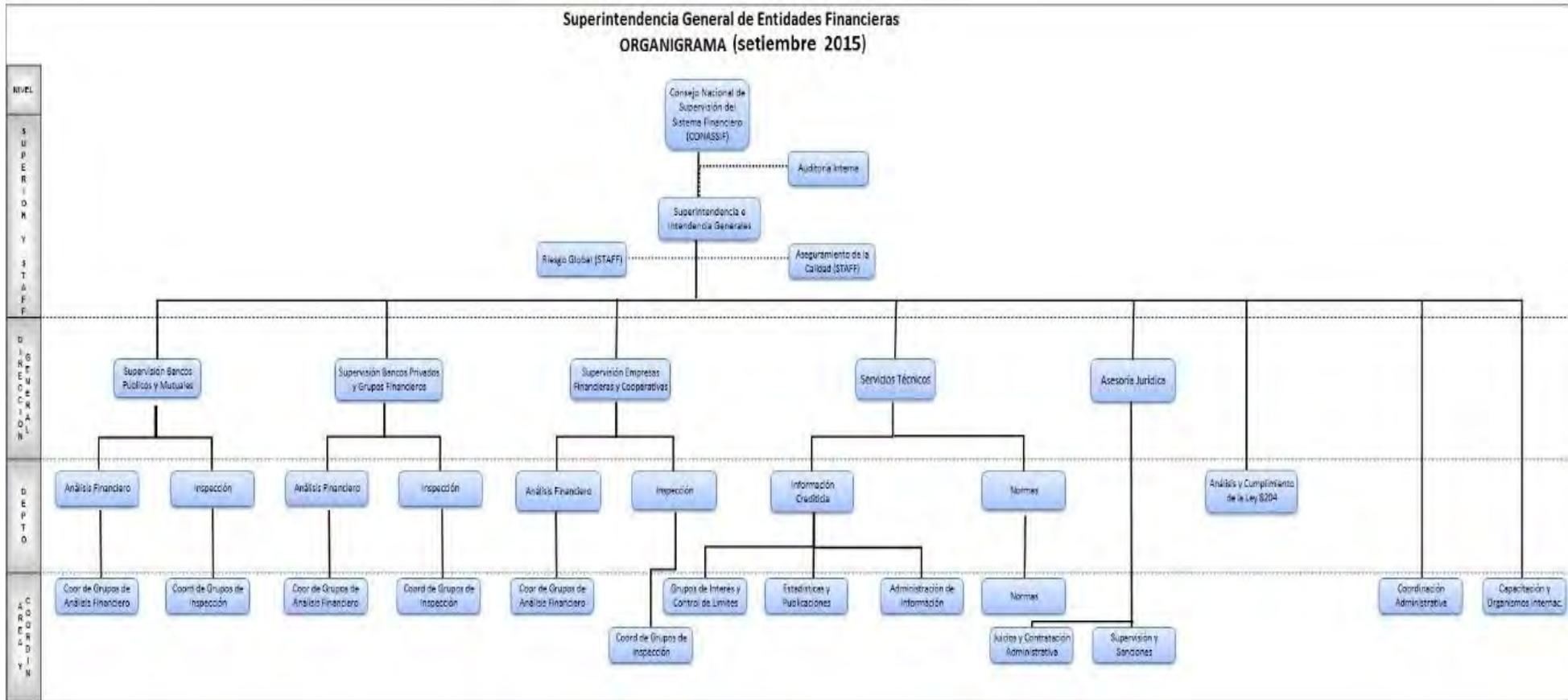
- El Financiero (junio, 2015). *Estudio Anual 2015: Experiencia del Cliente*. Costa Rica. Recuperado de: <http://www.elfinancierocr.com/gnfactory/especiales/2015/experienciadelcliente/index.html>
- Superintendencia General de Entidades Financieras (julio, 2015). *Lista de entidades supervisadas por la SUGEF. Entidades supervisadas por la SUGEF al 30 de junio del 2017*. Recuperado de: https://www.sugef.fi.cr/publicaciones/listado_entidades_sujetas_fiscalizacion/2017/05-%20Lista%20de%20entidades%20al%2030-06-2017.pdf
- Vargas, Z. (2009). La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica. *Revista Educación* 33(1), 155-165. Recuperado de: <http://www.revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/viewFile/538/589>

Noticias de internet

- Brenes, C. (23 de setiembre 2013). "U" corporativas evolucionan. *El Financiero*. Recuperado de: http://www.elfinancierocr.com/negocios/Universidades_Corporativas-Grupo_Nacion-Demasa-Grupo_Britt-Dos_Pinos-Coca-Cola_Femsa_0_368963107.html

Anexos

Anexo 1.
Organigrama de la Superintendencia General de Entidades Financieras



Anexo 2.

Cuestionarios para la recopilación de la información de los colaboradores, jefaturas y clientes del Banco ABC, instrumentos base para la elaboración de la estrategia de servicio al cliente.

CUESTIONARIO PARA CONOCER LA PERCEPCIÓN DE LOS COLABORADORES EN EL SERVICIO AL CLIENTE, CONOCIMIENTOS, HERRAMIENTAS DE TRABAJO Y CLIMA ORGANIZACIONAL DEL BANCO ABC

Buenos días (tardes/noches) colaboradores de los centros de atención del Banco ABC. El siguiente cuestionario busca recopilar información sobre la percepción de los colaboradores en el servicio al cliente, conocimientos, herramientas de trabajo y clima organizacional, con el objetivo de comprender de una manera más detallada las variables que indiquen en el servicio al cliente que brinda la institución.

Es importante destacar que toda la información suministrada es de carácter confidencial y anónimo, se utilizará únicamente con fines estadísticos. Nunca será analizado individualmente. Su opinión cuenta y es muy importante para la institución. De antemano se agradece su valiosa colaboración.

A. CAPACIDAD DE LIDERAZGO

1. Califique su grado de acuerdo o desacuerdo con base en los siguientes enunciados (utilice una escala de 1 a 5, donde 1 es "Totalmente en desacuerdo", 2 es "En desacuerdo", 3 es "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", 4 es "De acuerdo" y 5 es "Totalmente de acuerdo").

| ENUNCIADO | TD | D | NA/ ND | DA | TA |
|--|----|---|-----------|----|----|
| 1. Mi jefatura me retroalimenta continuamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Me comunico constantemente con mi jefatura para tratar temas laborales cotidianos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Mi jefatura me respeta como persona | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Mi jefatura me inspira confianza para el desarrollo de mis funciones | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Considero que mi jefatura resuelve los conflictos en la agencia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Considero a mi jefatura un modelo a seguir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Las metas de mi equipo de trabajo están claramente definidas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

B. CONOCIMIENTO DE TRÁMITES

2. ¿Su jefatura tiene la capacidad de evacuar sus consultas relacionadas con información de trámites (procedimientos, productos y servicios)?
1. Totalmente en desacuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 5. Totalmente de acuerdo
2. En desacuerdo 4. De acuerdo
3. ¿Aproximadamente cuántas veces al día usted le hace consultas a su jefatura cuando está atendiendo a un cliente?
1. Ninguna 2. Entre una y dos veces 3. Entre tres y cuatro veces 4. Más de cuatro veces
4. ¿Aproximadamente cuántas veces a la semana se omiten requisitos en los trámites de la agencia que involucren volver a contactar al cliente?
1. Ninguna 2. Entre una y dos veces 3. Entre tres y cuatro veces 4. Más de cuatro veces
5. ¿Existen productos, servicios o procedimientos que se le dificulte en su trabajo diario?
1. Sí ¿Cuáles? _____ 2. No
6. ¿Considera que usted tiene el conocimiento para atender a los clientes?
1. Totalmente en desacuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 5. Totalmente de acuerdo
2. En desacuerdo 4. De acuerdo

C. MOTIVACIÓN

7. ¿Cuáles son los tres principales incentivos (económicos y no económicos) que Banco ABC brinda a sus colaboradores?

Económicos

1. _____
2. _____
3. _____

No económicos

1. _____
2. _____
3. _____

8. ¿Considera que Banco ABC reconoce el valor de su trabajo?

1. Sí
2. No

9. ¿Alguna vez se ha sentido desmotivado en su puesto actual?

1. Sí ¿Por qué? _____
2. No

10. ¿Considera que Banco ABC se preocupa por motivarle en su trabajo?

1. Sí
2. No

11. En su opinión ¿Banco ABC le brinda oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional?

1. Sí
2. No

Justifique su respuesta _____

D. CULTURA ORGANIZACIONAL

12. A continuación se le harán algunas consultas sobre características de la cultura organizacional de la agencia del Banco ABC donde labora. Se le agradece contestar sí o no a lo siguiente:

| ACTITUD | Sí | No | Si su respuesta es No, justifique |
|--|----|----|-----------------------------------|
| 1. ¿Existe una actitud de trabajo en equipo? | 1 | 2 | |
| 2. ¿Existe una actitud de compañerismo? | 1 | 2 | |
| 3. ¿Las relaciones entre compañeros se basan en los principios de la tolerancia y respeto? | 1 | 2 | |

13. Califique su grado de satisfacción con respecto a su puesto de trabajo actual:

1. Muy insatisfecho
2. Insatisfecho
3. Ni insatisfecho ni satisfecho
4. Satisfecho
5. Muy satisfecho

14. De manera general: ¿cuál es su grado de satisfacción con respecto al ambiente laboral en la agencia del Banco ABC en la que trabaja?

1. Muy insatisfecho
2. Insatisfecho
3. Ni insatisfecho ni satisfecho
4. Satisfecho
5. Muy satisfecho

E. CAPACITACIÓN

15. ¿Ha recibido capacitaciones en servicio al cliente en el último año en su puesto actual?

1. Sí ¿Cuántas? _____
2. No

16. A continuación se le harán algunas preguntas sobre capacitación del personal de Banco ABC. Se le agradece contestar sí o no a lo siguiente:

| ACTITUD | Sí | No |
|---|----|----|
| 1. ¿Considera que los métodos de capacitación actuales son efectivos? | 1 | 2 |
| 2. ¿Ha recibido alguna capacitación alterna para desarrollo profesional dentro de la institución? | 1 | 2 |
| 3. ¿Las capacitaciones que ha recibido se orientan en función de su crecimiento laboral? | 1 | 2 |

17. ¿Estaría dispuesto a invertir tiempo fuera del horario laboral para recibir capacitaciones?

1. Sí 2. No

F. CONDICIONES FÍSICAS DEL ENTORNO DE TRABAJO

18. Califique los siguientes aspectos del entorno físico con base en su grado de satisfacción (utilice una escala de 1 a 5, donde 1 es "Muy malo", 2 es "Malo", 3 es "Ni malo ni bueno", 4 es "Bueno" y 5 es "Muy bueno").

| CARACTERÍSTICA | MM | M | NM /NB | B | MB |
|--|----|---|--------|---|----|
| 1. Asientos de espera de los clientes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Rotulación de las zonas de atención | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Temperatura ambiental | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Sillas de trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Tamaño de las estaciones de trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Insumos de oficina | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Equipos de impresión | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Software operativo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Equipo de cómputo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Limpieza | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Orden | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Ubicación con respecto a su residencia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Seguridad de la agencia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Tamaño de las instalaciones | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

G. SERVICIO AL CLIENTE

19. Considerando una escala del 1 al 10, donde 1 significa muy insatisfecho y 10 muy satisfecho ¿Qué calificación le daría al servicio al cliente que brinda Banco ABC en la agencia donde trabaja?

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

20. Explique el porqué de su respuesta: _____

21. Cite 3 aspectos que considere necesarios para mejorar el servicio al cliente que brinda la sucursal:

1. _____ 2. _____ 3. _____

H. VARIABLES SOCIODEMOGRAFICAS

22. Género

1. Masculino 2. Femenino

23. Edad

1. De 18 a 25 años 2. De 26 a 35 años 3. De 36 a 45 años 4. De 46 a 55 años 5. Más de 55 años

24. Estado civil

1. Soltero(a) 2. Casado(a) 3. Unión libre 4. Divorciado(a) 5. Viudo(a)

25. ¿Cuántos años ha laborado para el Banco ABC en su puesto actual?

1. De uno a dos años 2. De tres a cuatro años 3. De cinco a diez años 4. Más de diez años

26. ¿Cuál es su grado académico?

- | | | |
|--|---------------------------------------|-----------------------------|
| 1. Bachiller en educación media | 3. Bachiller Universitario incompleto | 5. Licenciado Universitario |
| 2. Graduado de Colegio Técnico Profesional | 4. Bachiller Universitario completo | 6. Otro: _____ |

27. Puesto actual

- | | | | |
|-----------|------------------|--------------|---------|
| 1. Cajero | 2. Plataformista | 3. Operativo | 4. Otro |
|-----------|------------------|--------------|---------|

28. ¿Bajo cuál modalidad salarial se encuentra?

- | | |
|--------------------|------------------|
| 1. Base más pluses | 2. Salario único |
|--------------------|------------------|

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

CUESTIONARIO PARA CONOCER LA PERCEPCIÓN DE LAS JEFATURAS EN EL SERVICIO AL CLIENTE, CONOCIMIENTOS, HERRAMIENTAS DE TRABAJO Y CLIMA ORGANIZACIONAL DEL BANCO ABC

Buenos días (tardes/noches) jefaturas de los centros de atención del Banco ABC. El siguiente cuestionario busca recopilar información sobre la percepción de las jefaturas en el servicio al cliente, conocimientos, herramientas de trabajo y clima organizacional, con el objetivo de comprender de una manera más detallada las variables que inciden en el servicio al cliente que brinda la institución.

Es importante destacar que toda la información suministrada es de carácter confidencial, se utilizará únicamente con fines estadísticos y nunca será analizado individualmente. Su opinión cuenta y es muy importante para la institución. De antemano se agradece su valiosa colaboración.

A. CAPACIDAD DE LIDERAZGO

1. Califique su grado de acuerdo o desacuerdo con base en los siguientes enunciados (utilice una escala de 1 a 5, donde 1 es "Totalmente en desacuerdo", 2 es "En desacuerdo", 3 es "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", 4 es "De acuerdo" y 5 es "Totalmente de acuerdo").

| ENUNCIADO | TD | D | NA/ND | DA | TA |
|---|----|---|-------|----|----|
| 1. Existe retroalimentación continua con sus colaboradores | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Los colaboradores se comunican constantemente con usted para tratar temas laborales cotidianos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Respeto a mis colaboradores a cargo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Inspiro confianza a mis colaboradores para el desarrollo de sus funciones | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Resuelvo los conflictos en mi agencia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Me considero un modelo a seguir para mis colaboradores | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Considero que guío a mi equipo en congruencia con las metas establecidas por Banco ABC | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

B. CONOCIMIENTO DE TRÁMITES

2. ¿Tengo la capacidad de evacuar las consultas de mis colaboradores a cargo relacionadas con información de trámites (procedimientos, productos y servicios)?

1. Totalmente en desacuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 5. Totalmente de acuerdo
2. En desacuerdo 4. De acuerdo

3. ¿Aproximadamente cuántas consultas al día le hace cada colaborador cuando están atendiendo a un cliente?

1. Ninguna 2. Entre una y dos veces 3. Entre tres y cuatro veces 4. Más de cuatro veces

4. ¿En promedio cuántas veces por semana se omiten requisitos en los trámites de la agencia que involucren volver a contactar al cliente?

1. Ninguna 2. Entre una y dos veces 3. Entre tres y cuatro veces 4. Más de cuatro veces

5. En su opinión ¿existen productos, servicios o procedimientos que se les dificulta a su personal a cargo?

1. Sí ¿Cuáles? _____ 2. No

6. ¿Considera que los colaboradores a su cargo tienen el conocimiento para atender a los clientes?

1. Totalmente en desacuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 5. Totalmente de acuerdo
2. En desacuerdo 4. De acuerdo

C. MOTIVACIÓN

7. ¿Cuáles son los tres principales incentivos económicos y no económicos (que no involucran una remuneración en dinero) que el Banco ABC brinda a sus colaboradores?

Económicos

1. _____
2. _____
3. _____

No económicos

1. _____
2. _____
3. _____

8. ¿Considera que Banco ABC reconoce el valor de su trabajo?

1. Sí
2. No

9. ¿Alguna vez se ha sentido desmotivado en su puesto actual?

1. Sí ¿Por qué? _____
2. No

10. ¿Considera que Banco ABC se preocupa por motivarle en su trabajo?

1. Sí
2. No

11. En su opinión ¿Banco ABC le brinda oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional?

1. Sí
2. No

Justifique su respuesta _____

D. CULTURA ORGANIZACIONAL

12. A continuación se le harán algunas consultas sobre características de la cultura organizacional de la agencia del Banco ABC donde labora. Se le agradece contestar sí o no a lo siguiente:

| ACTITUD | Sí | No | Si su respuesta es No, justifique |
|--|----|----|-----------------------------------|
| 1. ¿Existe una actitud de trabajo en equipo en la agencia? | 1 | 2 | |
| 2. ¿Existe una actitud de compañerismo en la agencia? | 1 | 2 | |
| 3. ¿Las relaciones entre compañeros se basan en los principios de la tolerancia y respeto? | 1 | 2 | |

13. Califique su grado de satisfacción con respecto a su puesto de trabajo actual:

1. Muy insatisfecho
2. Insatisfecho
3. Ni insatisfecho ni satisfecho
4. Satisfecho
5. Muy satisfecho

14. De manera general: ¿cuál es su grado de satisfacción con respecto al ambiente laboral en la agencia del Banco ABC en la que trabaja?

1. Muy insatisfecho
2. Insatisfecho
3. Ni insatisfecho ni satisfecho
4. Satisfecho
5. Muy satisfecho

E. CAPACITACIÓN

15. ¿Ha recibido capacitaciones en servicio al cliente en el último año en su puesto actual?

1. Sí ¿Cuántas? _____
2. No

16. A continuación se le harán algunas preguntas sobre capacitación del personal del Banco ABC. Se le agradece contestar sí o no a lo siguiente:

| ACTITUD | Sí | No |
|---|----|----|
| 1. ¿Considera que los métodos de capacitación actuales son efectivos? | 1 | 2 |
| 2. ¿Ha recibido alguna capacitación alterna para desarrollo profesional dentro de la institución? | 1 | 2 |
| 3. ¿Las capacitaciones que ha recibido se orientan en función de su crecimiento laboral? | 1 | 2 |

17. ¿Estaría dispuesto a invertir tiempo fuera del horario laboral para recibir capacitaciones?

1. Sí 2. No

F. CONDICIONES FÍSICAS DEL ENTORNO DE TRABAJO

18. Califique los siguientes aspectos del entorno físico con base en su grado de satisfacción (utilice una escala de 1 a 5, donde 1 es "Muy malo", 2 es "Malo", 3 es "Ni malo ni bueno", 4 es "Bueno" y 5 es "Muy bueno").

| CARACTERÍSTICA | MM | M | NM/NB | B | MB |
|--|----|---|-------|---|----|
| 1. Asientos de espera de los clientes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Rotulación de las zonas de atención | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Temperatura ambiental | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Sillas de trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Tamaño de las estaciones de trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Insumos de oficina | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Equipos de impresión | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Software operativo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Equipo de cómputo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Limpieza | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Orden | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Ubicación con respecto a su residencia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Seguridad de la agencia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Tamaño de las instalaciones | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

G. SERVICIO AL CLIENTE

19. Considerando una escala del 1 al 10, donde 1 significa muy insatisfecho y 10 muy satisfecho ¿Qué calificación le daría al servicio al cliente que brinda Banco ABC en la agencia donde trabaja?

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

20. Explique el porqué de su respuesta: _____

21. Cite 3 aspectos que considere necesarios para mejorar el servicio al cliente que brinda la sucursal:

1. _____ 2. _____ 3. _____

H. VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS

22. Género

1. Masculino 2. Femenino

23. Edad

1. De 18 a 25 años 2. De 26 a 35 años 3. De 36 a 45 años 4. De 46 a 55 años 5. Más de 55 años

24. Estado civil

1. Soltero(a) 2. Casado(a) 3. Unión libre 4. Divorciado(a) 5. Viudo(a)

25. ¿Cuántos años ha laborado para Banco ABC en su puesto actual?

1. De uno a dos años 2. De tres a cuatro años 3. De cinco a diez años 4. Más de diez años

26. ¿Cuál es su grado académico?

1. Graduado de Colegio Técnico Profesional 3. Bachiller Universitario completo 5. Postgrado Universitario
2. Bachiller Universitario incompleto 4. Licenciado Universitario 6. Otro: _____

27. ¿Bajo cuál modalidad salarial se encuentra?

1. Base más pluses 2. Salario único

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

CUESTIONARIO PARA CONOCER LA PERCEPCIÓN DE LOS USUARIOS DE LOS SERVICIOS DEL ÁREA COMERCIAL DEL BANCO ABC SOBRE EL SERVICIO AL CLIENTE

Buenos días (tardes / noches) señor(a) cliente. El siguiente cuestionario busca recopilar información sobre su percepción en relación con el servicio al cliente, brindado por los colaboradores de los centros de atención del área comercial del Banco ABC (cajeros, plataformistas y la jefatura de la sucursal).

Por tanto, se le solicita disponer de unos minutos para completar las siguientes preguntas. Es importante destacar que toda la información suministrada es de carácter confidencial, anónimo y se utilizará únicamente con fines estadísticos. Nunca será analizado individualmente. Su opinión cuenta y es muy importante para la institución. Se agradece su valiosa colaboración.

A. PREGUNTAS DE CLASIFICACIÓN

1. ¿Qué trámite realizó en su última visita al Banco?

2. ¿Por qué razón realizó el trámite anteriormente mencionado en una agencia del Banco ABC?

1. Por cercanía 2. Por el servicio al cliente 3. Por la seguridad de las instalaciones
4. Por costumbre 5. Otro _____

3. ¿Actualmente posee algún producto o servicio financiero con Banco ABC? (préstamo, tarjeta de crédito, cuenta de ahorros, certificados de depósito a plazo, entre otros).

1. Sí 2. No

B. ACTITUD DE ATENCIÓN AL CLIENTE

4. A continuación se le harán algunas consultas sobre el servicio al cliente prestado por el personal de la última agencia del Banco ABC que visitó. Pensando en la última persona que le atendió, se le agradece indicar si presentó las siguientes actitudes:

| ACTITUD | SÍ | No | N/A |
|--|----|----|-----|
| 1. Le saludó al iniciar el trámite | 1 | 2 | 0 |
| 2. Se presentó al iniciar el trámite | 1 | 2 | 0 |
| 3. Le orientaron inicialmente sobre el trámite que iba a realizar | 1 | 2 | 0 |
| 4. Mantuvo contacto visual la mayoría del tiempo | 1 | 2 | 0 |
| 5. Le escuchó atentamente al atenderle | 1 | 2 | 0 |
| 6. Fue amable en su atención | 1 | 2 | 0 |
| 7. Mostró interés al atenderle | 1 | 2 | 0 |
| 8. Se mostró comprensivo respecto a su solicitud | 1 | 2 | 0 |
| 9. Se ausentó varias veces de su estación de trabajo sin darle una explicación | 1 | 2 | 0 |
| 10. Conversó con otro colaborador de algún tema no relacionados a su trámite | 1 | 2 | 0 |
| 11. Tenía buena presentación personal | 1 | 2 | 0 |
| 12. Utilizó un vocabulario de fácil entendimiento | 1 | 2 | 0 |
| 13. La persona se mostró colaboradora | 1 | 2 | 0 |
| 14. Concluyó a satisfacción el trámite | 1 | 2 | 0 |
| 15. Le trató como un cliente importante | 1 | 2 | 0 |
| 16. Se despidió al finalizar la gestión | 1 | 2 | 0 |
| 17. Le invitó a regresar a la agencia | 1 | 2 | 0 |

5. En general ¿cómo califica la actitud del servicio al cliente ofrecido?

1. Muy mala 2. Mala 3. Regular 4. Bueno 5. Muy bueno

C. PERCEPCIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL COLABORADOR SOBRE EL TRÁMITE REALIZADO EN LAS OFICINAS DEL BANCO ABC

6. A continuación se le harán algunas consultas sobre el servicio al cliente prestado por el personal de la última agencia del Banco ABC que visitó. Pensando en la última persona que le atendió, se le agradece indicar si presentó las siguientes actitudes:

| ACTITUD | Sí | No | N/A |
|--|----|----|-----|
| 1. ¿Mostró confianza al atenderle? | 1 | 2 | 0 |
| 2. ¿Le ofreció algún servicio distinto al tramitado? | 1 | 2 | 0 |
| 3. ¿Le explicó las cualidades del producto o servicio? | 1 | 2 | 0 |
| 4. ¿Le comentó los beneficios del producto o servicio? | 1 | 2 | 0 |
| 5. ¿Aclaró sus consultas satisfactoriamente? | 1 | 2 | 0 |
| 6. ¿Le comentó sobre otras herramientas complementarias que facilitan algunos trámites? (página web, utilización de tarjetas de crédito y débito, autoservicio, cajeros automáticos) | 1 | 2 | 0 |
| 7. ¿Mostró dominio del tema durante el trámite realizado? | 1 | 2 | 0 |

7. En general, ¿Cómo califica el conocimiento que tiene el funcionario que le atendió?

1. Muy malo 2. Malo 3. Regular 4. Bueno 5. Muy bueno

D. CARACTERÍSTICAS FÍSICAS DEL ENTORNO

8. Evalúe las siguientes características considerando su nivel de satisfacción con respecto a los siguientes enunciados (utilice una escala de 1 a 5, donde 1 es "Muy malo", 2 es "Malo", 3 es "Regular", 4 es "Bueno" y 5 es "Muy bueno").

| CARACTERÍSTICAS | MM | M | R | B | MB | N/A |
|---|----|---|---|---|----|-----|
| 1. Asientos de espera | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 2. Rotulación de las zonas de atención | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 3. Temperatura ambiental | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 4. Limpieza | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 5. Orden | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 6. Ubicación de sucursal con respecto a su casa/oficina | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 7. Seguridad | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 8. Iluminación | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 9. Parqueo (en caso de utilizar vehículo para llegar a la sucursal) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |

9. En general, ¿Cómo califica el entorno físico de la agencia?

1. Muy insatisfecho 2. Insatisfecho 3. Ni insatisfecho ni satisfecho 4. Satisfecho 5. Muy satisfecho

E. PERCEPCIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE

10. Aproximadamente, ¿cuánto fue el tiempo de espera antes de ser atendido?

1. Menos de cinco minutos 3. Entre 10 y 15 minutos 5. Entre 20 y 30 minutos
2. Entre 5 y 10 minutos 4. Entre 15 y 20 minutos 6. Más de 30 minutos

11. Con base en la pregunta anterior ¿cómo califica ese tiempo de espera?

1. Muy Malo 2. Malo 3. Regular 4. Bueno 5. Muy bueno

12. ¿Cómo califica el tiempo de atención en ventanilla/plataforma?

1. Muy Malo 2. Malo 3. Regular 4. Bueno 5. Muy bueno

13. ¿Cómo considera la cantidad de requisitos solicitados por Banco ABC para realizar un trámite?

1. Pocos 2. Ni pocos ni muchos 3. Muchos

14. En su última visita a una agencia del Banco ABC, en general ¿Cómo califica la atención brindada?

1. Muy malo 2. Malo 3. Regular 4. Bueno 5. Muy bueno

15. Utilizando una escala del 1 al 10, siendo 1 nada probable y 10 muy probable, ¿recomendaría el Banco ABC a sus familiares, amigos o colegas?

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

16. ¿Alguna recomendación o sugerencia para mejorar el servicio al cliente?

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

Anexo 3.

Tablas resumen de los resultados obtenidos de los cuestionarios utilizados para la recopilación de la información de clientes, colaboradores y jefaturas del Banco ABC.

- **Tablas del cuestionario aplicado a los colaboradores**

Tabla 1 Distribución de los colaboradores según frase que identifica capacidad de liderazgo de la jefatura (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS COLABORADORES SEGÚN CALIFICACIÓN DE FRASES QUE IDENTIFICAN CAPACIDAD DE LIDERAZGO DE LA JEFATURA (1 TOTALMENTE EN DESACUERDO - 5 TOTALMENTE DE ACUERDO) | | | | |
|---|---------|----------|-------|-------|
| RESUMEN | | | | |
| FRASE | REGIÓN | | | |
| | CARTAGO | SAN JOSÉ | RURAL | TOTAL |
| MI JEFATURA ME RETROALIMENTA CONTINUAMENTE | 3,8 | 4,3 | 3,4 | 3,9 |
| ME COMUNICO CONSTANTEMENTE CON MI JEFATURA PARA TRATAR TEMAS LABORALES COTIDIANOS | 4,1 | 4,3 | 3,8 | 4,1 |
| MI JEFATURA ME RESPETA COMO PERSONA | 4,5 | 4,6 | 4,1 | 4,5 |
| MI JEFATURA ME INSPIRA CONFIANZA PARA EL DESARROLLO DE MIS FUNCIONES | 4,2 | 4,4 | 3,6 | 4,2 |
| CONSIDERO QUE MI JEFATURA RESUELVE LOS CONFLICTOS EN LA AGENCIA | 4,0 | 4,3 | 3,4 | 4,0 |
| CONSIDERO A MI JEFATURA UN MODELO A SEGUIR | 3,8 | 4,0 | 3,2 | 3,7 |
| LAS METAS DE MI EQUIPO DE TRABAJO ESTÁN CLARAMENTE DEFINIDAS | 4,1 | 4,4 | 3,9 | 4,2 |
| PROMEDIO | 4,1 | 4,3 | 3,6 | 4,1 |

Tabla 2 Distribución de los colaboradores según frase que identifica capacidad de liderazgo de la jefatura (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS COLABORADORES SEGÚN CALIFICACIÓN DE FRASES QUE IDENTIFICAN CAPACIDAD DE LIDERAZGO DE LA JEFATURA (1 TOTALMENTE EN DESACUERDO - 5 TOTALMENTE DE ACUERDO) | | | | | |
|---|----------|---------|---------|----------|-------|
| RESUMEN | | | | | |
| FRASE | AGENCIA | | | | |
| | ALAJUELA | CARTAGO | HEREDIA | SAN JOSÉ | TOTAL |
| MI JEFATURA ME RETROALIMENTA CONTINUAMENTE | 4,2 | 3,3 | 4,6 | 4,4 | 4,0 |
| ME COMUNICO CONSTANTEMENTE CON MI JEFATURA PARA TRATAR TEMAS LABORALES COTIDIANOS | 4,1 | 3,7 | 4,7 | 4,6 | 4,2 |
| MI JEFATURA ME RESPETA COMO PERSONA | 4,5 | 4,6 | 5,0 | 4,4 | 4,6 |
| MI JEFATURA ME INSPIRA CONFIANZA PARA EL DESARROLLO DE MIS FUNCIONES | 4,3 | 3,7 | 4,9 | 4,5 | 4,3 |
| CONSIDERO QUE MI JEFATURA RESUELVE LOS CONFLICTOS EN LA AGENCIA | 4,3 | 3,8 | 4,7 | 4,3 | 4,2 |
| CONSIDERO A MI JEFATURA UN MODELO A SEGUIR | 3,8 | 3,1 | 4,7 | 4,1 | 3,8 |
| LAS METAS DE MI EQUIPO DE TRABAJO ESTÁN CLARAMENTE DEFINIDAS | 4,3 | 3,7 | 4,9 | 4,4 | 4,2 |
| PROMEDIO | 4,2 | 3,7 | 4,8 | 4,4 | 4,2 |

Tabla 3 Distribución de los colaboradores según opinión sobre capacidad de la jefatura para evacuar consultas relacionadas con información de trámites (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS COLABORADORES SEGÚN OPINIÓN SOBRE CAPACIDAD DE LA JEFATURA PARA EVACUAR CONSULTAS RELACIONADAS CON INFORMACIÓN DE TRÁMITES | | | | | | | | |
|--|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| OPINIÓN | REGIÓN | | | | | | | |
| | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| 1 TOTALMENTE EN DESACUERDO | 2 | 2% | 2 | 3% | 1 | 3% | 5 | 3% |
| 2 EN DESACUERDO | 4 | 5% | 2 | 3% | 1 | 3% | 7 | 4% |
| 3 NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO | 18 | 22% | 6 | 9% | 8 | 24% | 32 | 17% |
| 4 DE ACUERDO | 29 | 35% | 23 | 34% | 14 | 41% | 66 | 36% |
| 5 TOTALMENTE DE ACUERDO | 29 | 35% | 35 | 51% | 10 | 29% | 74 | 40% |
| 0 NO OPINARON | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 82 | 100% | 68 | 100% | 34 | 100% | 184 | 100% |
| PROMEDIO | 4,0 | | 4,3 | | 3,9 | | 4,1 | |

Tabla 4 Distribución de los colaboradores según opinión sobre capacidad de la jefatura para evacuar consultas relacionadas con información de trámites (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS COLABORADORES SEGÚN OPINIÓN SOBRE CAPACIDAD DE LA JEFATURA PARA EVACUAR CONSULTAS RELACIONADAS CON INFORMACIÓN DE TRÁMITES | | | | | | | | | | |
|--|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| AGENCIA | | | | | | | | | | |
| OPINIÓN | ALAJUELA | | CARTAGO | | HEREDIA | | SAN JOSÉ | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| 1 TOTALMENTE EN DESACUERDO | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 14% | 1 | 6% | 2 | 4% |
| 2 EN DESACUERDO | 0 | 0% | 3 | 19% | 0 | 0% | 1 | 6% | 4 | 8% |
| 3 NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO | 0 | 0% | 6 | 38% | 0 | 0% | 0 | 0% | 6 | 12% |
| 4 DE ACUERDO | 5 | 42% | 4 | 25% | 0 | 0% | 9 | 56% | 18 | 35% |
| 5 TOTALMENTE DE ACUERDO | 7 | 58% | 3 | 19% | 6 | 86% | 5 | 31% | 21 | 41% |
| 0 NO OPINARON | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 12 | 100% | 16 | 100% | 7 | 100% | 16 | 100% | 51 | 100% |
| PROMEDIO | 4,6 | | 3,4 | | 4,4 | | 4,0 | | 4,0 | |

Tabla 5 Distribución de los colaboradores según la cantidad de veces al día que le hacen consultas a la jefatura cuando están atendiendo a los clientes (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS COLABORADORES SEGÚN LA CANTIDAD DE VECES AL DÍA QUE LE HACEN CONSULTAS A LA JEFATURA CUANDO ESTÁN ATENDIENDO A LOS CLIENTES | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| REGIÓN | | | | | | | | |
| OPINIÓN | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| NINGUNA | 24 | 29% | 12 | 18% | 10 | 29% | 46 | 25% |
| ENTRE UNA Y DOS VECES | 50 | 61% | 46 | 68% | 18 | 53% | 114 | 62% |
| ENTRE TRES Y CUATRO VECES | 6 | 7% | 9 | 13% | 6 | 18% | 21 | 11% |
| MÁS DE CUATRO VECES | 1 | 1% | 1 | 1% | 0 | 0% | 2 | 1% |
| NO OPINARON | 1 | 1% | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 1% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 82 | 100% | 68 | 100% | 34 | 100% | 184 | 100% |
| PROMEDIO DE VECES AL DÍA | 1,20 | | 1,50 | | 1,41 | | 1,35 | |

Tabla 6 Distribución de los colaboradores según la cantidad de veces al día que le hacen consultas a la jefatura cuando están atendiendo a los clientes (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS COLABORADORES SEGÚN LA CANTIDAD DE VECES AL DÍA QUE LE HACEN CONSULTAS A LA JEFATURA CUANDO ESTÁN ATENDIENDO A LOS CLIENTES | | | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| AGENCIA | | | | | | | | | | |
| OPINIÓN | ALAJUELA | | CARTAGO | | HEREDIA | | SAN JOSÉ | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| NINGUNA | 2 | 17% | 4 | 25% | 0 | 0% | 2 | 13% | 8 | 16% |
| ENTRE UNA Y DOS VECES | 9 | 75% | 11 | 69% | 6 | 86% | 10 | 63% | 36 | 71% |
| ENTRE TRES Y CUATRO VECES | 1 | 8% | 1 | 6% | 1 | 14% | 4 | 25% | 7 | 14% |
| MÁS DE CUATRO VECES | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| NO OPINARON | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 12 | 100% | 16 | 100% | 7 | 100% | 16 | 100% | 51 | 100% |
| PROMEDIO DE VECES AL DÍA | 1,42 | | 1,25 | | 1,79 | | 1,81 | | 1,54 | |

Tabla 7 Distribución de los colaboradores según la cantidad de veces a la semana que se omiten requisitos en los trámites de la agencia que involucren volver a contactar al cliente (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS COLABORADORES SEGÚN LA CANTIDAD DE VECES A LA SEMANA QUE SE OMITEN REQUISITOS EN LOS TRÁMITES DE LA AGENCIA QUE INVOLUCREN VOLVER A CONTACTAR AL CLIENTE | | | | | | | | |
|--|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| OPINIÓN | REGIÓN | | | | | | | |
| | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| NINGUNA | 40 | 49% | 37 | 54% | 18 | 53% | 95 | 52% |
| ENTRE UNA Y DOS VECES | 35 | 43% | 23 | 34% | 13 | 38% | 71 | 39% |
| ENTRE TRES Y CUATRO VECES | 3 | 4% | 6 | 9% | 2 | 6% | 11 | 6% |
| MÁS DE CUATRO VECES | 0 | 0% | 1 | 1% | 0 | 0% | 1 | 1% |
| NO OPINARON | 4 | 5% | 1 | 1% | 1 | 3% | 6 | 3% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 82 | 100% | 68 | 100% | 34 | 100% | 184 | 100% |
| PROMEDIO DE VECES A LA SEMANA | 0,81 | | 0,84 | | 0,80 | | 0,82 | |

Tabla 8 Distribución de los colaboradores según la cantidad de veces a la semana que se omiten requisitos en los trámites de la agencia que involucren volver a contactar al cliente (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS COLABORADORES SEGÚN LA CANTIDAD DE VECES A LA SEMANA QUE SE OMITEN REQUISITOS EN LOS TRÁMITES DE LA AGENCIA QUE INVOLUCREN VOLVER A CONTACTAR AL CLIENTE | | | | | | | | | | |
|--|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| OPINIÓN | AGENCIA | | | | | | | | | |
| | ALAJUELA | | CARTAGO | | HEREDIA | | SAN JOSÉ | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| NINGUNA | 5 | 42% | 4 | 25% | 5 | 71% | 10 | 63% | 24 | 47% |
| ENTRE UNA Y DOS VECES | 6 | 50% | 11 | 69% | 2 | 29% | 5 | 31% | 24 | 47% |
| ENTRE TRES Y CUATRO VECES | 0 | 0% | 1 | 6% | 0 | 0% | 1 | 6% | 2 | 4% |
| MÁS DE CUATRO VECES | 1 | 8% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 2% |
| NO OPINARON | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 12 | 100% | 16 | 100% | 7 | 100% | 16 | 100% | 51 | 100% |
| PROMEDIO DE VECES A LA SEMANA | 0,82 | | 1,25 | | 0,43 | | 0,69 | | 0,86 | |

Tabla 9 Distribución de los colaboradores según opinión si existen o no productos, servicios o procedimientos que se les dificulten en su trabajo diario (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS COLABORADORES SEGÚN OPINIÓN SI EXISTEN O NO PRODUCTOS, SERVICIOS O PROCEDIMIENTOS QUE SE LES DIFICULTEN EN SU TRABAJO DIARIO | | | | | | | | |
|--|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| OPINIÓN | REGIÓN | | | | | | | |
| | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| SI | 23 | 28% | 20 | 29% | 8 | 24% | 51 | 28% |
| NO | 58 | 71% | 47 | 69% | 26 | 76% | 131 | 71% |
| NO OPINARON | 1 | 1% | 1 | 1% | 0 | 0% | 2 | 1% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 82 | 100% | 68 | 100% | 34 | 100% | 184 | 100% |

Tabla 10 Distribución de los colaboradores según opinión si existen o no productos, servicios o procedimientos que se les dificulten en su trabajo diario (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS COLABORADORES SEGÚN OPINIÓN SI EXISTEN O NO PRODUCTOS, SERVICIOS O PROCEDIMIENTOS QUE SE LES DIFICULTEN EN SU TRABAJO DIARIO | | | | | | | | | | |
|--|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| OPINIÓN | AGENCIA | | | | | | | | | |
| | ALAJUELA | | CARTAGO | | HEREDIA | | SAN JOSÉ | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| SI | 4 | 33% | 3 | 19% | 0 | 0% | 4 | 25% | 11 | 22% |
| NO | 8 | 67% | 13 | 81% | 7 | 100% | 11 | 69% | 39 | 76% |
| NO OPINARON | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 6% | 1 | 2% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 12 | 100% | 16 | 100% | 7 | 100% | 16 | 100% | 51 | 100% |

Tabla 11 Distribución de los colaboradores según opinión si tienen el conocimiento para atender a los clientes (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS COLABORADORES SEGÚN OPINIÓN SI TIENEN EL CONOCIMIENTO PARA ATENDER A LOS CLIENTES | | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|--|
| OPINIÓN | REGIÓN | | | | | | | | |
| | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | |
| 1 TOTALMENTE EN DESACUERDO | 3 | 4% | 1 | 1% | 1 | 3% | 5 | 3% | |
| 2 EN DESACUERDO | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 3% | 1 | 1% | |
| 3 NI DE ACUERDO NI DESACUERDO | 3 | 4% | 4 | 6% | 4 | 12% | 11 | 6% | |
| 4 DE ACUERDO | 47 | 57% | 27 | 40% | 14 | 41% | 88 | 48% | |
| 5 TOTALMENTE DE ACUERDO | 29 | 35% | 36 | 53% | 14 | 41% | 79 | 43% | |
| 0 NO OPINARON | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 82 | 100% | 68 | 100% | 34 | 100% | 184 | 100% | |
| PROMEDIO | 4,2 | | 4,4 | | 4,1 | | 4,3 | | |

Tabla 12 Distribución de los colaboradores según opinión si tienen el conocimiento para atender a los clientes (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS COLABORADORES SEGÚN OPINIÓN SI TIENEN EL CONOCIMIENTO PARA ATENDER A LOS CLIENTES | | | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| OPINIÓN | AGENCIA | | | | | | | | | |
| | ALAJUELA | | CARTAGO | | HEREDIA | | SAN JOSÉ | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| 1 TOTALMENTE EN DESACUERDO | 0 | 0% | 1 | 6% | 0 | 0% | 1 | 6% | 2 | 4% |
| 2 EN DESACUERDO | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| 3 NI DE ACUERDO NI DESACUERDO | 0 | 0% | 1 | 6% | 0 | 0% | 1 | 6% | 2 | 4% |
| 4 DE ACUERDO | 4 | 33% | 9 | 56% | 2 | 29% | 8 | 50% | 23 | 45% |
| 5 TOTALMENTE DE ACUERDO | 8 | 67% | 5 | 31% | 5 | 71% | 6 | 38% | 24 | 47% |
| 0 NO OPINARON | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 12 | 100% | 16 | 100% | 7 | 100% | 16 | 100% | 51 | 100% |
| PROMEDIO | 4,7 | | 4,1 | | 4,7 | | 4,1 | | 4,3 | |

Tabla 13 Distribución de los colaboradores según opinión si el banco reconoce el valor de su trabajo (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS COLABORADORES SEGÚN OPINIÓN SI EL BANCO RECONOCE EL VALOR DE SU TRABAJO | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| OPINIÓN | REGIÓN | | | | | | | |
| | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| SI | 32 | 39% | 32 | 47% | 9 | 26% | 73 | 40% |
| NO | 50 | 61% | 32 | 47% | 23 | 68% | 105 | 57% |
| NO OPINARON | 0 | 0% | 4 | 6% | 2 | 6% | 6 | 3% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 82 | 100% | 68 | 100% | 34 | 100% | 184 | 100% |

Tabla 14 Distribución de los colaboradores según opinión si el banco reconoce el valor de su trabajo (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS COLABORADORES SEGÚN OPINIÓN SI EL BANCO RECONOCE EL VALOR DE SU TRABAJO | | | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| OPINIÓN | AGENCIA | | | | | | | | | |
| | ALAJUELA | | CARTAGO | | HEREDIA | | SAN JOSÉ | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| SI | 5 | 42% | 3 | 19% | 3 | 43% | 9 | 56% | 20 | 39% |
| NO | 5 | 42% | 13 | 81% | 4 | 57% | 7 | 44% | 29 | 57% |
| NO OPINARON | 2 | 17% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 2 | 4% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 12 | 100% | 16 | 100% | 7 | 100% | 16 | 100% | 51 | 100% |

Tabla 15 Distribución de los colaboradores según opinión si alguna vez se ha sentido desmotivado en su puesto actual (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS COLABORADORES SEGÚN OPINIÓN SI ALGUNA VEZ SE HA SENTIDO DESMOTIVADO EN SU PUESTO ACTUAL | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| OPINIÓN | REGIÓN | | | | | | | |
| | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| SI | 59 | 72% | 36 | 53% | 27 | 79% | 122 | 66% |
| NO | 22 | 27% | 30 | 44% | 6 | 18% | 58 | 32% |
| NO OPINARON | 1 | 1% | 2 | 3% | 1 | 3% | 4 | 2% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 82 | 100% | 68 | 100% | 34 | 100% | 184 | 100% |

Tabla 16 Distribución de los colaboradores según opinión si alguna vez se ha sentido desmotivado en su puesto actual (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS COLABORADORES SEGÚN OPINIÓN SI ALGUNA VEZ SE HA SENTIDO DESMOTIVADO EN SU PUESTO ACTUAL | | | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| OPINIÓN | AGENCIA | | | | | | | | | |
| | ALAJUELA | | CARTAGO | | HEREDIA | | SAN JOSÉ | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| SI | 6 | 50% | 16 | 100% | 3 | 43% | 9 | 56% | 34 | 67% |
| NO | 6 | 50% | 0 | 0% | 3 | 43% | 7 | 44% | 16 | 31% |
| NO OPINARON | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 14% | 0 | 0% | 1 | 2% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 12 | 100% | 16 | 100% | 7 | 100% | 16 | 100% | 51 | 100% |

Tabla 17 Distribución de los colaboradores según opinión si el banco se preocupa por motivarle en su trabajo (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS COLABORADORES SEGÚN OPINIÓN SI EL BANCO SE PREOCUPA POR MOTIVARLE EN SU TRABAJO | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| OPINIÓN | REGIÓN | | | | | | | |
| | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| SI | 23 | 28% | 16 | 24% | 2 | 6% | 41 | 22% |
| NO | 56 | 68% | 49 | 72% | 29 | 85% | 134 | 73% |
| NO OPINARON | 3 | 4% | 3 | 4% | 3 | 9% | 9 | 5% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 82 | 100% | 68 | 100% | 34 | 100% | 184 | 100% |

Tabla 18 Distribución de los colaboradores según opinión si el banco se preocupa por motivarle en su trabajo (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS COLABORADORES SEGÚN OPINIÓN SI EL BANCO SE PREOCUPA POR MOTIVARLE EN SU TRABAJO | | | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| OPINIÓN | AGENCIA | | | | | | | | | |
| | ALAJUELA | | CARTAGO | | HEREDIA | | SAN JOSÉ | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| SI | 4 | 33% | 1 | 6% | 1 | 14% | 4 | 25% | 10 | 20% |
| NO | 8 | 67% | 15 | 94% | 6 | 86% | 10 | 63% | 39 | 76% |
| NO OPINARON | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 2 | 13% | 2 | 4% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 12 | 100% | 16 | 100% | 7 | 100% | 16 | 100% | 51 | 100% |

Tabla 19 Distribución de los colaboradores según opinión si el banco les brinda oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS COLABORADORES SEGÚN OPINIÓN SI EL BANCO LES BRINDA OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO PROFESIONAL | | | | | | | | |
|--|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| OPINIÓN | REGIÓN | | | | | | | |
| | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| SI | 28 | 34% | 26 | 38% | 12 | 35% | 66 | 36% |
| NO | 52 | 63% | 42 | 62% | 21 | 62% | 115 | 63% |
| NO OPINARON | 2 | 2% | 0 | 0% | 1 | 3% | 3 | 2% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 82 | 100% | 68 | 100% | 34 | 100% | 184 | 100% |

Tabla 20 Distribución de los colaboradores según opinión si el banco les brinda oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS COLABORADORES SEGÚN OPINIÓN SI EL BANCO LES BRINDA OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO PROFESIONAL | | | | | | | | | | |
|--|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| OPINIÓN | AGENCIA | | | | | | | | | |
| | ALAJUELA | | CARTAGO | | HEREDIA | | SAN JOSÉ | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| SI | 7 | 58% | 3 | 19% | 1 | 14% | 5 | 31% | 16 | 31% |
| NO | 5 | 42% | 13 | 81% | 6 | 86% | 11 | 69% | 35 | 69% |
| NO OPINARON | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 12 | 100% | 16 | 100% | 7 | 100% | 16 | 100% | 51 | 100% |

Tabla 21 Distribución de los colaboradores según frase que identifica características de la cultura organizacional: “Existe una actitud de trabajo en equipo” (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS COLABORADORES SEGÚN FRASE QUE IDENTIFICA CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| EXISTE UNA ACTITUD DE TRABAJO EN EQUIPO | | | | | | | | |
| OPINIÓN | REGIÓN | | | | | | | |
| | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| SI | 67 | 82% | 56 | 82% | 24 | 71% | 147 | 80% |
| NO | 14 | 17% | 10 | 15% | 9 | 26% | 33 | 18% |
| NO OPINARON | 1 | 1% | 2 | 3% | 1 | 3% | 4 | 2% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 82 | 100% | 68 | 100% | 34 | 100% | 184 | 100% |

Tabla 22 Distribución de los colaboradores según frase que identifica características de la cultura organizacional: “Existe una actitud de trabajo en equipo” (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS COLABORADORES SEGÚN FRASE QUE IDENTIFICA CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL | | | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| EXISTE UNA ACTITUD DE TRABAJO EN EQUIPO | | | | | | | | | | |
| OPINIÓN | AGENCIA | | | | | | | | | |
| | ALAJUELA | | CARTAGO | | HEREDIA | | SAN JOSÉ | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| SI | 10 | 83% | 11 | 69% | 7 | 100% | 15 | 100% | 43 | 86% |
| NO | 2 | 17% | 5 | 31% | 0 | 0% | 0 | 0% | 7 | 14% |
| NO OPINARON | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 12 | 100% | 16 | 100% | 7 | 100% | 15 | 100% | 50 | 100% |

Tabla 23 Distribución de los colaboradores según frase que identifica características de la cultura organizacional: “Existe una actitud de compañerismo” (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS COLABORADORES SEGÚN FRASE QUE IDENTIFICA CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| EXISTE UNA ACTITUD DE COMPAÑERISMO | | | | | | | | |
| OPINIÓN | REGIÓN | | | | | | | |
| | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| SI | 70 | 85% | 58 | 85% | 23 | 68% | 151 | 82% |
| NO | 11 | 13% | 8 | 12% | 11 | 32% | 30 | 16% |
| NO OPINARON | 1 | 1% | 2 | 3% | 0 | 0% | 3 | 2% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 82 | 100% | 68 | 100% | 34 | 100% | 184 | 100% |

Tabla 24 Distribución de los colaboradores según frase que identifica características de la cultura organizacional: “Existe una actitud de compañerismo” (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS COLABORADORES SEGÚN FRASE QUE IDENTIFICA CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL | | | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| EXISTE UNA ACTITUD DE COMPAÑERISMO | | | | | | | | | | |
| OPINIÓN | AGENCIA | | | | | | | | | |
| | ALAJUELA | | CARTAGO | | HEREDIA | | SAN JOSÉ | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| SI | 9 | 75% | 13 | 81% | 7 | 100% | 14 | 88% | 43 | 84% |
| NO | 3 | 25% | 3 | 19% | 0 | 0% | 1 | 6% | 7 | 14% |
| NO OPINARON | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 6% | 1 | 2% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 12 | 100% | 16 | 100% | 7 | 100% | 16 | 100% | 51 | 100% |

Tabla 25 Distribución de los colaboradores según frase que identifica características de la cultura organizacional: "Las relaciones entre los compañeros se basan en los principios de tolerancia y respeto" (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS COLABORADORES SEGÚN FRASE QUE IDENTIFICA CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| LAS RELACIONES ENTRE LOS COMPAÑEROS SE BASAN EN LOS PRINCIPIOS DE TOLERANCIA Y RESPETO | | | | | | | | |
| OPINIÓN | REGIÓN | | | | | | | |
| | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| SI | 75 | 91% | 60 | 88% | 25 | 74% | 160 | 87% |
| NO | 5 | 6% | 5 | 7% | 8 | 24% | 18 | 10% |
| NO OPINARON | 2 | 2% | 3 | 4% | 1 | 3% | 6 | 3% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 82 | 100% | 68 | 100% | 34 | 100% | 184 | 100% |

Tabla 26 Distribución de los colaboradores según frase que identifica características de la cultura organizacional: "Las relaciones entre los compañeros se basan en los principios de tolerancia y respeto" (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS COLABORADORES SEGÚN FRASE QUE IDENTIFICA CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL | | | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| LAS RELACIONES ENTRE LOS COMPAÑEROS SE BASAN EN LOS PRINCIPIOS DE TOLERANCIA Y RESPETO | | | | | | | | | | |
| OPINIÓN | AGENCIA | | | | | | | | | |
| | ALAJUELA | | CARTAGO | | HEREDIA | | SAN JOSÉ | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| SI | 9 | 75% | 14 | 88% | 7 | 100% | 15 | 94% | 45 | 88% |
| NO | 2 | 17% | 2 | 13% | 0 | 0% | 0 | 0% | 4 | 8% |
| NO OPINARON | 1 | 8% | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 6% | 2 | 4% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 12 | 100% | 16 | 100% | 7 | 100% | 16 | 100% | 51 | 100% |

Tabla 27 Distribución de los colaboradores según opinión sobre el grado de satisfacción con respecto al puesto de trabajo actual (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS COLABORADORES SEGÚN OPINIÓN SOBRE EL GRADO DE SATISFACCIÓN CON RESPECTO AL PUESTO DE TRABAJO ACTUAL | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| OPINIÓN | REGIÓN | | | | | | | |
| | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| 1 MUY INSATISFECHO | 2 | 2% | 0 | 0% | 1 | 3% | 3 | 2% |
| 2 INSATISFECHO | 3 | 4% | 3 | 4% | 1 | 3% | 7 | 4% |
| 3 NI INSATISFECHO NI SATISFECHO | 15 | 18% | 11 | 16% | 11 | 32% | 37 | 20% |
| 4 SATISFECHO | 44 | 54% | 36 | 53% | 15 | 44% | 95 | 52% |
| 5 MUY SATISFECHO | 18 | 22% | 18 | 26% | 5 | 15% | 41 | 22% |
| 0 NO OPINARON | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 3% | 1 | 1% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 82 | 100% | 68 | 100% | 34 | 100% | 184 | 100% |
| PROMEDIO | 3,9 | | 4,0 | | 3,7 | | 3,9 | |

Tabla 28 Distribución de los colaboradores según opinión sobre el grado de satisfacción con respecto al puesto de trabajo actual (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS COLABORADORES SEGÚN OPINIÓN SOBRE EL GRADO DE SATISFACCIÓN CON RESPECTO AL PUESTO DE TRABAJO ACTUAL | | | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| OPINIÓN | AGENCIA | | | | | | | | | |
| | ALAJUELA | | CARTAGO | | HEREDIA | | SAN JOSÉ | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| 1 MUY INSATISFECHO | 0 | 0% | 1 | 6% | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 2% |
| 2 INSATISFECHO | 1 | 8% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 2% |
| 3 NI INSATISFECHO NI SATISFECHO | 3 | 25% | 2 | 13% | 0 | 0% | 1 | 6% | 6 | 12% |
| 4 SATISFECHO | 5 | 42% | 9 | 56% | 6 | 86% | 9 | 56% | 29 | 57% |
| 5 MUY SATISFECHO | 3 | 25% | 4 | 25% | 1 | 14% | 6 | 38% | 14 | 27% |
| 0 NO OPINARON | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 12 | 100% | 16 | 100% | 7 | 100% | 16 | 100% | 51 | 100% |
| PROMEDIO | 3,8 | | 3,9 | | 4,1 | | 4,3 | | 4,1 | |

Tabla 29 Distribución de los colaboradores según opinión sobre el grado de satisfacción con respecto al ambiente laboral de la agencia en que labora (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS COLABORADORES SEGÚN OPINIÓN SOBRE EL GRADO DE SATISFACCIÓN CON RESPECTO AL AMBIENTE LABORAL DE LA AGENCIA EN QUE LABORA | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| OPINIÓN | REGIÓN | | | | | | | |
| | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| 1 MUY INSATISFECHO | 1 | 1% | 1 | 1% | 0 | 0% | 2 | 1% |
| 2 INSATISFECHO | 4 | 5% | 1 | 1% | 4 | 12% | 9 | 5% |
| 3 NI INSATISFECHO NI SATISFECHO | 18 | 22% | 14 | 21% | 8 | 24% | 40 | 22% |
| 4 SATISFECHO | 43 | 52% | 34 | 50% | 19 | 56% | 96 | 52% |
| 5 MUY SATISFECHO | 15 | 18% | 17 | 25% | 3 | 9% | 35 | 19% |
| 0 NO OPINARON | 1 | 1% | 1 | 1% | 0 | 0% | 2 | 1% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 82 | 100% | 68 | 100% | 34 | 100% | 184 | 100% |
| PROMEDIO | 3,8 | | 4,0 | | 3,6 | | 3,8 | |

Tabla 30 Distribución de los colaboradores según opinión sobre el grado de satisfacción con respecto al ambiente laboral de la agencia en que labora (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS COLABORADORES SEGÚN OPINIÓN SOBRE EL GRADO DE SATISFACCIÓN CON RESPECTO AL AMBIENTE LABORAL DE LA AGENCIA EN QUE LABORA | | | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| OPINIÓN | AGENCIA | | | | | | | | | |
| | ALAJUELA | | CARTAGO | | HEREDIA | | SAN JOSÉ | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| 1 MUY INSATISFECHO | 0 | 0% | 1 | 6% | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 2% |
| 2 INSATISFECHO | 1 | 8% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 2% |
| 3 NI INSATISFECHO NI SATISFECHO | 3 | 25% | 7 | 44% | 0 | 0% | 2 | 13% | 12 | 24% |
| 4 SATISFECHO | 5 | 42% | 5 | 31% | 4 | 57% | 11 | 69% | 25 | 49% |
| 5 MUY SATISFECHO | 2 | 17% | 2 | 13% | 3 | 43% | 3 | 19% | 10 | 20% |
| 0 NO OPINARON | 1 | 8% | 1 | 6% | 0 | 0% | 0 | 0% | 2 | 4% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 12 | 100% | 16 | 100% | 7 | 100% | 16 | 100% | 51 | 100% |
| PROMEDIO | 3,7 | | 3,5 | | 4,4 | | 4,1 | | 3,9 | |

Tabla 31 Distribución de los colaboradores según opinión si han recibido capacitaciones en servicio al cliente en el último año en su puesto actual (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS COLABORADORES SEGÚN OPINIÓN SI HAN RECIBIDO CAPACITACIONES EN SERVICIO AL CLIENTE EN EL EL ÚLTIMO AÑO EN SU PUESTO ACTUAL | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| OPINIÓN | REGIÓN | | | | | | | |
| | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| SI | 20 | 24% | 14 | 21% | 12 | 35% | 46 | 25% |
| NO | 61 | 74% | 54 | 79% | 22 | 65% | 137 | 74% |
| NO OPINARON | 1 | 1% | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 1% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 82 | 100% | 68 | 100% | 34 | 100% | 184 | 100% |

Tabla 32 Distribución de los colaboradores según opinión si han recibido capacitaciones en servicio al cliente en el último año en su puesto actual (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS COLABORADORES SEGÚN OPINIÓN SI HAN RECIBIDO CAPACITACIONES EN SERVICIO AL CLIENTE EN EL EL ÚLTIMO AÑO EN SU PUESTO ACTUAL | | | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| OPINIÓN | AGENCIA | | | | | | | | | |
| | ALAJUELA | | CARTAGO | | HEREDIA | | SAN JOSÉ | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| SI | 2 | 17% | 4 | 25% | 0 | 0% | 6 | 38% | 12 | 24% |
| NO | 10 | 83% | 12 | 75% | 7 | 100% | 10 | 63% | 39 | 76% |
| NO OPINARON | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 12 | 100% | 16 | 100% | 7 | 100% | 16 | 100% | 51 | 100% |

Tabla 33 Distribución de los colaboradores según frase relacionada con la capacitación del personal brindada por el banco: "Los métodos de capacitación actuales son efectivos" (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS COLABORADORES SEGÚN FRASE RELACIONADA CON LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL BRINDADA POR EL BANCO | | | | | | | | |
|--|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| LOS MÉTODOS DE CAPACITACIÓN ACTUALES SON EFECTIVOS | | | | | | | | |
| OPINIÓN | REGIÓN | | | | | | | |
| | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| SI | 29 | 35% | 21 | 31% | 9 | 26% | 59 | 32% |
| NO | 51 | 62% | 44 | 65% | 25 | 74% | 120 | 65% |
| NO OPINARON | 2 | 2% | 3 | 4% | 0 | 0% | 5 | 3% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 82 | 100% | 68 | 100% | 34 | 100% | 184 | 100% |

Tabla 34 Distribución de los colaboradores según frase relacionada con la capacitación del personal brindada por el banco: "Los métodos de capacitación actuales son efectivos" (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS COLABORADORES SEGÚN FRASE RELACIONADA CON LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL BRINDADA POR EL BANCO | | | | | | | | | | |
|--|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| LOS MÉTODOS DE CAPACITACIÓN ACTUALES SON EFECTIVOS | | | | | | | | | | |
| OPINIÓN | AGENCIA | | | | | | | | | |
| | ALAJUELA | | CARTAGO | | HEREDIA | | SAN JOSÉ | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| SI | 6 | 50% | 2 | 13% | 1 | 14% | 7 | 44% | 16 | 31% |
| NO | 5 | 42% | 13 | 81% | 5 | 71% | 8 | 50% | 31 | 61% |
| NO OPINARON | 1 | 8% | 1 | 6% | 1 | 14% | 1 | 6% | 4 | 8% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 12 | 100% | 16 | 100% | 7 | 100% | 16 | 100% | 51 | 100% |

Tabla 35 Distribución de los colaboradores según frase relacionada con la capacitación del personal brindada por el banco: "He recibido capacitación alterna para desarrollo profesional dentro de la institución" (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS COLABORADORES SEGÚN FRASE RELACIONADA CON LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL BRINDADA POR EL BANCO | | | | | | | | |
|--|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| HE RECIBIDO CAPACITACIÓN ALTERNA PARA DESARROLLO PROFESIONAL DENTRO DE LA INSTITUCIÓN | | | | | | | | |
| OPINIÓN | REGIÓN | | | | | | | |
| | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| SI | 25 | 30% | 17 | 25% | 14 | 41% | 56 | 30% |
| NO | 55 | 67% | 49 | 72% | 20 | 59% | 124 | 67% |
| NO OPINARON | 2 | 2% | 2 | 3% | 0 | 0% | 4 | 2% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 82 | 100% | 68 | 100% | 34 | 100% | 184 | 100% |

Tabla 36 Distribución de los colaboradores según frase relacionada con la capacitación del personal brindada por el banco: "He recibido capacitación alterna para desarrollo profesional dentro de la institución" (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS COLABORADORES SEGÚN FRASE RELACIONADA CON LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL BRINDADA POR EL BANCO | | | | | | | | | | |
|--|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| HE RECIBIDO CAPACITACIÓN ALTERNA PARA DESARROLLO PROFESIONAL DENTRO DE LA INSTITUCIÓN | | | | | | | | | | |
| OPINIÓN | AGENCIA | | | | | | | | | |
| | ALAJUELA | | CARTAGO | | HEREDIA | | SAN JOSÉ | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| SI | 2 | 17% | 5 | 31% | 0 | 0% | 7 | 44% | 14 | 27% |
| NO | 9 | 75% | 10 | 63% | 7 | 100% | 8 | 50% | 34 | 67% |
| NO OPINARON | 1 | 8% | 1 | 6% | 0 | 0% | 1 | 6% | 3 | 6% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 12 | 100% | 16 | 100% | 7 | 100% | 16 | 100% | 51 | 100% |

Tabla 37 Distribución de los colaboradores según frase relacionada con la capacitación del personal brindada por el banco: "Las capacitaciones que he recibido se orientan en función de mi crecimiento laboral" (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS COLABORADORES SEGÚN FRASE RELACIONADA CON LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL BRINDADA POR EL BANCO | | | | | | | | |
|--|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| LAS CAPACITACIONES QUE HE RECIBIDO SE ORIENTAN EN FUNCIÓN DE MI CRECIMIENTO LABORAL | | | | | | | | |
| OPINIÓN | REGIÓN | | | | | | | |
| | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| SI | 46 | 56% | 29 | 43% | 15 | 44% | 90 | 49% |
| NO | 34 | 41% | 36 | 53% | 19 | 56% | 89 | 48% |
| NO OPINARON | 2 | 2% | 3 | 4% | 0 | 0% | 5 | 3% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 82 | 100% | 68 | 100% | 34 | 100% | 184 | 100% |
| PROMEDIO | 1,4 | | 1,6 | | 1,6 | | 1,5 | |

Tabla 38 Distribución de los colaboradores según frase relacionada con la capacitación del personal brindada por el banco: "Las capacitaciones que he recibido se orientan en función de mi crecimiento laboral" (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS COLABORADORES SEGÚN FRASE RELACIONADA CON LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL BRINDADA POR EL BANCO | | | | | | | | | | |
|--|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| LAS CAPACITACIONES QUE HE RECIBIDO SE ORIENTAN EN FUNCIÓN DE MI CRECIMIENTO LABORAL | | | | | | | | | | |
| OPINIÓN | ALAJUELA | | CARTAGO | | HEREDIA | | SAN JOSÉ | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| SI | 7 | 58% | 7 | 44% | 2 | 29% | 8 | 50% | 24 | 47% |
| NO | 4 | 33% | 8 | 50% | 4 | 57% | 8 | 50% | 24 | 47% |
| NO OPINARON | 1 | 8% | 1 | 6% | 1 | 14% | | 0% | 3 | 6% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 12 | 100% | 16 | 100% | 7 | 100% | 16 | 100% | 51 | 100% |

Tabla 39 Distribución de los colaboradores según opinión si estarían dispuestos a invertir tiempo fuera de horario laboral para recibir capacitaciones (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS COLABORADORES SEGÚN OPINIÓN SI ESTARÍAN DISPUESTOS A INVERTIR TIEMPO FUERA DEL HORARIO LABORAL PARA RECIBIR CAPACITACIONES | | | | | | | | |
|--|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| OPINIÓN | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| SI | 46 | 56% | 38 | 56% | 26 | 76% | 110 | 60% |
| NO | 32 | 39% | 29 | 43% | 7 | 21% | 68 | 37% |
| NO OPINARON | 4 | 5% | 1 | 1% | 1 | 3% | 6 | 3% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 82 | 100% | 68 | 100% | 34 | 100% | 184 | 100% |

Tabla 40 Distribución de los colaboradores según opinión si estarían dispuestos a invertir tiempo fuera de horario laboral para recibir capacitaciones (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS COLABORADORES SEGÚN OPINIÓN SI ESTARÍAN DISPUESTOS A INVERTIR TIEMPO FUERA DEL HORARIO LABORAL PARA RECIBIR CAPACITACIONES | | | | | | | | | | |
|--|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| OPINIÓN | ALAJUELA | | CARTAGO | | HEREDIA | | SAN JOSÉ | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| SI | 8 | 67% | 8 | 50% | 1 | 14% | 9 | 56% | 26 | 51% |
| NO | 4 | 33% | 8 | 50% | 5 | 71% | 7 | 44% | 24 | 47% |
| NO OPINARON | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 14% | 0 | 0% | 1 | 2% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 12 | 100% | 16 | 100% | 7 | 100% | 16 | 100% | 51 | 100% |

Tabla 41 Distribución de los colaboradores según calificación con respecto a los aspectos del entorno físico del banco (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS COLABORADORES SEGÚN CALIFICACIÓN CON RESPECTO A LOS ASPECTOS DEL ENTORNO FÍSICO DEL BANCO (1 MUY MALO - 5 MUY BUENO) | | | | |
|--|---------|----------|-------|-------|
| ASPECTO FÍSICO DEL ENTORNO | REGIÓN | | | |
| | CARTAGO | SAN JOSÉ | RURAL | TOTAL |
| ASIENTOS DE ESPERA DE LOS CLIENTES | 3,9 | 4,3 | 3,9 | 4,1 |
| ROTULACIÓN DE LAS ZONAS DE ATENCIÓN | 3,8 | 4,0 | 3,9 | 3,9 |
| TEMPERATURA AMBIENTAL | 3,7 | 4,1 | 4,0 | 3,9 |
| SILLAS DE TRABAJO | 3,6 | 3,8 | 3,4 | 3,6 |
| TAMAÑO DE LAS ESTACIONES DE TRABAJO | 3,5 | 4,0 | 3,7 | 3,7 |
| INSUMOS DE OFICINA | 3,9 | 4,0 | 3,9 | 3,9 |
| EQUIPOS DE IMPRESIÓN | 3,7 | 4,1 | 3,8 | 3,9 |
| SOFTWARE OPERATIVO | 4,0 | 4,1 | 4,0 | 4,0 |
| EQUIPO DE CÓMPUTO | 3,8 | 4,1 | 3,7 | 3,9 |
| LIMPIEZA | 4,2 | 4,4 | 4,3 | 4,3 |
| ORDEN | 4,1 | 4,5 | 4,2 | 4,2 |
| UBICACIÓN CON RESPECTO A SU RESIDENCIA | 4,1 | 4,1 | 4,1 | 4,1 |
| SEGURIDAD DE LA AGENCIA | 4,2 | 4,3 | 4,1 | 4,2 |
| TAMAÑO DE LAS INSTALACIONES | 4,1 | 4,4 | 4,0 | 4,2 |
| PROMEDIO | 3,9 | 4,2 | 3,9 | 4,0 |

Tabla 42 Distribución de los colaboradores según calificación con respecto a los aspectos del entorno físico del banco (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS COLABORADORES SEGÚN CALIFICACIÓN CON RESPECTO A LOS ASPECTOS DEL ENTORNO FÍSICO DEL BANCO (1 MUY MALO - 5 MUY BUENO) | | | | | |
|--|----------|---------|---------|----------|-------|
| ASPECTO FÍSICO DEL ENTORNO | AGENCIA | | | | |
| | ALAJUELA | CARTAGO | HEREDIA | SAN JOSÉ | TOTAL |
| ASIENTOS DE ESPERA DE LOS CLIENTES | 4,2 | 4,3 | 4,4 | 4,2 | 4,3 |
| ROTULACIÓN DE LAS ZONAS DE ATENCIÓN | 4,0 | 3,9 | 4,1 | 3,7 | 3,9 |
| TEMPERATURA AMBIENTAL | 4,1 | 3,8 | 4,6 | 3,8 | 4,0 |
| SILLAS DE TRABAJO | 3,8 | 3,9 | 4,0 | 3,8 | 3,8 |
| TAMAÑO DE LAS ESTACIONES DE TRABAJO | 4,0 | 3,6 | 4,3 | 4,3 | 4,0 |
| INSUMOS DE OFICINA | 4,1 | 3,8 | 3,4 | 4,3 | 4,0 |
| EQUIPOS DE IMPRESIÓN | 4,3 | 3,7 | 3,7 | 3,9 | 3,9 |
| SOFTWARE OPERATIVO | 4,1 | 3,8 | 3,7 | 4,1 | 3,9 |
| EQUIPO DE CÓMPUTO | 4,2 | 3,4 | 3,9 | 4,0 | 3,8 |
| LIMPIEZA | 4,3 | 3,9 | 4,9 | 4,3 | 4,3 |
| ORDEN | 4,3 | 3,9 | 5,0 | 4,5 | 4,4 |
| UBICACIÓN CON RESPECTO A SU RESIDENCIA | 4,5 | 4,6 | 4,1 | 4,3 | 4,4 |
| SEGURIDAD DE LA AGENCIA | 4,3 | 4,3 | 4,7 | 4,5 | 4,4 |
| TAMAÑO DE LAS INSTALACIONES | 4,1 | 4,5 | 5,0 | 4,4 | 4,5 |
| PROMEDIO | 4,2 | 4,0 | 4,3 | 4,1 | 4,1 |

Tabla 43 Distribución de los colaboradores según calificación con respecto al servicio al cliente que brinda el banco en la agencia en que labora (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS COLABORADORES SEGÚN CALIFICACIÓN CON RESPECTO AL SERVICIO AL CLIENTE QUE BRINDA EL BANCO EN LA AGENCIA EN QUE LABORA | | | | | | | | |
|--|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| CALIFICACIÓN | REGIÓN | | | | | | | |
| | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| 1 | 0 | 0% | 1 | 1% | 0 | 0% | 1 | 1% |
| 2 | 0 | 0% | 1 | 1% | 0 | 0% | 1 | 1% |
| 3 | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| 4 | 0 | 0% | 1 | 1% | 0 | 0% | 1 | 1% |
| 5 | 4 | 5% | 3 | 4% | 2 | 6% | 9 | 5% |
| 6 | 2 | 2% | 5 | 7% | 0 | 0% | 7 | 4% |
| 7 | 10 | 12% | 5 | 7% | 5 | 15% | 20 | 11% |
| 8 | 25 | 30% | 13 | 19% | 13 | 38% | 51 | 28% |
| 9 | 29 | 35% | 22 | 32% | 6 | 18% | 57 | 31% |
| 10 | 12 | 15% | 17 | 25% | 7 | 21% | 36 | 20% |
| NO OPINARON | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 3% | 1 | 1% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 82 | 100% | 68 | 100% | 34 | 100% | 184 | 100% |
| PROMEDIO | 8,3 | | 8,2 | | 8,3 | | 8,3 | |

Tabla 44 Distribución de los colaboradores según calificación con respecto al servicio al cliente que brinda el banco en la agencia en que labora (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS COLABORADORES SEGÚN CALIFICACIÓN CON RESPECTO AL SERVICIO AL CLIENTE QUE BRINDA EL BANCO EN LA AGENCIA EN QUE LABORA | | | | | | | | | | |
|--|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| CALIFICACIÓN | AGENCIA | | | | | | | | | |
| | ALAJUELA | | CARTAGO | | HEREDIA | | SAN JOSÉ | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| 1 | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| 2 | 1 | 8% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 2% |
| 3 | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| 4 | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| 5 | 1 | 8% | 2 | 13% | 0 | 0% | 0 | 0% | 3 | 6% |
| 6 | 0 | 0% | 1 | 6% | 0 | 0% | 1 | 6% | 2 | 4% |
| 7 | 0 | 0% | 3 | 19% | 1 | 14% | 1 | 6% | 5 | 10% |
| 8 | 4 | 33% | 4 | 25% | 1 | 14% | 4 | 25% | 13 | 25% |
| 9 | 4 | 33% | 6 | 38% | 1 | 14% | 6 | 38% | 17 | 33% |
| 10 | 2 | 17% | 0 | 0% | 4 | 57% | 4 | 25% | 10 | 20% |
| NO OPINARON | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 12 | 100% | 16 | 100% | 7 | 100% | 16 | 100% | 51 | 100% |
| PROMEDIO | 7,9 | | 7,7 | | 9,1 | | 8,7 | | 8,3 | |

Tabla 45 Distribución de los colaboradores según género (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS COLABORADORES SEGÚN GÉNERO | | | | | | | | |
|--|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| GÉNERO | REGIÓN | | | | | | | |
| | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| MASCULINO | 47 | 57% | 30 | 44% | 12 | 35% | 89 | 48% |
| FEMENINO | 32 | 39% | 35 | 51% | 21 | 62% | 88 | 48% |
| NO OPINARON | 3 | 4% | 3 | 4% | 1 | 3% | 7 | 4% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 82 | 100% | 68 | 100% | 34 | 100% | 184 | 100% |

Tabla 46 Distribución de los colaboradores según género (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS COLABORADORES SEGÚN GÉNERO | | | | | | | | | | |
|--|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| GÉNERO | AGENCIA | | | | | | | | | |
| | ALAJUELA | | CARTAGO | | HEREDIA | | SAN JOSÉ | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| MASCULINO | 6 | 50% | 4 | 25% | 3 | 43% | 5 | 31% | 18 | 35% |
| FEMENINO | 6 | 50% | 10 | 63% | 4 | 57% | 10 | 63% | 30 | 59% |
| NO OPINARON | 0 | 0% | 2 | 13% | 0 | 0% | 1 | 6% | 3 | 6% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 12 | 100% | 16 | 100% | 7 | 100% | 16 | 100% | 51 | 100% |

Tabla 47 Distribución de los colaboradores según edad (po región)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS COLABORADORES SEGÚN EDAD | | | | | | | | |
|--|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| EDAD | REGIÓN | | | | | | | |
| | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| De 18 a 25 años | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 3% | 1 | 1% |
| De 26 a 35 años | 32 | 39% | 29 | 43% | 18 | 53% | 79 | 43% |
| De 36 a 45 años | 18 | 22% | 18 | 26% | 11 | 32% | 47 | 26% |
| De 46 a 55 años | 23 | 28% | 16 | 24% | 3 | 9% | 42 | 23% |
| Más de 55 años | 7 | 9% | 4 | 6% | 0 | 0% | 11 | 6% |
| NO OPINARON | 2 | 2% | 1 | 1% | 1 | 3% | 4 | 2% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 82 | 100% | 68 | 100% | 34 | 100% | 184 | 100% |

Tabla 48 Distribución de los colaboradores según edad (po agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS COLABORADORES SEGÚN EDAD | | | | | | | | | | |
|--|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| EDAD | AGENCIA | | | | | | | | | |
| | ALAJUELA | | CARTAGO | | HEREDIA | | SAN JOSÉ | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| De 18 a 25 años | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| De 26 a 35 años | 4 | 33% | 6 | 38% | 3 | 43% | 5 | 31% | 18 | 35% |
| De 36 a 45 años | 5 | 42% | 5 | 31% | 1 | 14% | 5 | 31% | 16 | 31% |
| De 46 a 55 años | 2 | 17% | 5 | 31% | 3 | 43% | 4 | 25% | 14 | 27% |
| Más de 55 años | 1 | 8% | 0 | 0% | 0 | 0% | 2 | 13% | 3 | 6% |
| NO OPINARON | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 12 | 100% | 16 | 100% | 7 | 100% | 16 | 100% | 51 | 100% |

Tabla 49 Distribución de los colaboradores según estado civil (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS COLABORADORES SEGÚN ESTADO CIVIL | | | | | | | | |
|--|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| ESTADO CIVIL | REGIÓN | | | | | | | |
| | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| Soltero(a) | 20 | 24% | 23 | 34% | 13 | 38% | 56 | 30% |
| Casado(a) | 51 | 62% | 34 | 50% | 17 | 50% | 102 | 55% |
| Unión libre | 8 | 10% | 3 | 4% | 1 | 3% | 12 | 7% |
| Divorciado(a) | 2 | 2% | 6 | 9% | 2 | 6% | 10 | 5% |
| Viudo(a) | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| NO OPINARON | 1 | 1% | 2 | 3% | 1 | 3% | 4 | 2% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 82 | 100% | 68 | 100% | 34 | 100% | 184 | 100% |

Tabla 50 Distribución de los colaboradores según estado civil (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS COLABORADORES SEGÚN ESTADO CIVIL | | | | | | | | | | |
|--|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| ESTADO CIVIL | AGENCIA | | | | | | | | | |
| | ALAJUELA | | CARTAGO | | HEREDIA | | SAN JOSÉ | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| Soltero(a) | 3 | 25% | 2 | 13% | 1 | 14% | 7 | 44% | 13 | 25% |
| Casado(a) | 6 | 50% | 9 | 56% | 5 | 71% | 7 | 44% | 27 | 53% |
| Unión libre | 1 | 8% | 5 | 31% | 0 | 0% | 1 | 6% | 7 | 14% |
| Divorciado(a) | 2 | 17% | 0 | 0% | 1 | 14% | 0 | 0% | 3 | 6% |
| Viudo(a) | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| NO OPINARON | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 6% | 1 | 2% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 12 | 100% | 16 | 100% | 7 | 100% | 16 | 100% | 51 | 100% |

Tabla 51 Distribución de los colaboradores según cantidad de años que ha laborado para el banco en el puesto actual (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS COLABORADORES SEGÚN CANTIDAD DE AÑOS QUE HA LABORADO PARA EL BANCO EN EL PUESTO ACTUAL | | | | | | | | |
|--|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| CANTIDAD DE AÑOS | REGIÓN | | | | | | | |
| | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| De uno a dos años | 0 | 0% | 3 | 4% | 1 | 3% | 4 | 2% |
| De tres a cuatro años | 3 | 4% | 6 | 9% | 6 | 18% | 15 | 8% |
| De cinco a diez años | 32 | 39% | 27 | 40% | 16 | 47% | 75 | 41% |
| Más de diez años | 44 | 54% | 27 | 40% | 10 | 29% | 81 | 44% |
| NO OPINARON | 3 | 4% | 5 | 7% | 1 | 3% | 9 | 5% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 82 | 100% | 68 | 100% | 34 | 100% | 184 | 100% |

Tabla 52 Distribución de los colaboradores según cantidad de años que ha laborado para el banco en el puesto actual (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS COLABORADORES SEGÚN CANTIDAD DE AÑOS QUE HA LABORADO PARA EL BANCO EN EL PUESTO ACTUAL | | | | | | | | | | |
|--|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| CANTIDAD DE AÑOS | AGENCIA | | | | | | | | | |
| | ALAJUELA | | CARTAGO | | HEREDIA | | SAN JOSÉ | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| De uno a dos años | 0 | 0% | | 0% | 1 | 14% | 1 | 6% | 2 | 4% |
| De tres a cuatro años | 1 | 8% | | 0% | | 0% | 1 | 6% | 2 | 4% |
| De cinco a diez años | 5 | 42% | 4 | 25% | 2 | 29% | 5 | 31% | 16 | 31% |
| Más de diez años | 6 | 50% | 12 | 75% | 4 | 57% | 7 | 44% | 29 | 57% |
| NO OPINARON | 0 | 0% | | 0% | | 0% | 2 | 13% | 2 | 4% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 12 | 100% | 16 | 100% | 7 | 100% | 16 | 100% | 51 | 100% |

Tabla 53 Distribución de los colaboradores según grado académico (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS COLABORADORES SEGÚN GRADO ACADÉMICO | | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|--|
| GRADO ACADÉMICO | REGIÓN | | | | | | | | |
| | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | |
| Bachiller en educación media | 8 | 10% | 8 | 12% | 1 | 3% | 17 | 9% | |
| Graduado de Colegio Técnico Profesional | 17 | 21% | 8 | 12% | 3 | 9% | 28 | 15% | |
| Bachiller Universitario incompleto | 18 | 22% | 17 | 25% | 10 | 29% | 45 | 24% | |
| Bachiller Universitario completo | 16 | 20% | 14 | 21% | 7 | 21% | 37 | 20% | |
| Licenciado Universitario | 14 | 17% | 12 | 18% | 10 | 29% | 36 | 20% | |
| Otro | 8 | 10% | 5 | 7% | 2 | 6% | 15 | 8% | |
| NO OPINARON | 1 | 1% | 4 | 6% | 1 | 3% | 6 | 3% | |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 82 | 100% | 68 | 100% | 34 | 100% | 184 | 100% | |

Tabla 54 Distribución de los colaboradores según grado académico (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS COLABORADORES SEGÚN GRADO ACADÉMICO | | | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| GRADO ACADÉMICO | AGENCIA | | | | | | | | | |
| | ALAJUELA | | CARTAGO | | HEREDIA | | SAN JOSÉ | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| Bachiller en educación media | 1 | 8% | 2 | 13% | 2 | 29% | 1 | 6% | 6 | 12% |
| Graduado de Colegio Técnico Profesional | 4 | 33% | 1 | 6% | 1 | 14% | 1 | 6% | 7 | 14% |
| Bachiller Universitario incompleto | 1 | 8% | 6 | 38% | 3 | 43% | 7 | 44% | 17 | 33% |
| Bachiller Universitario completo | 4 | 33% | 4 | 25% | 1 | 14% | 2 | 13% | 11 | 22% |
| Licenciado Universitario | 2 | 17% | 1 | 6% | 0 | 0% | 3 | 19% | 6 | 12% |
| Otro | 0 | 0% | 2 | 13% | 0 | 0% | 1 | 6% | 3 | 6% |
| NO OPINARON | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 6% | 1 | 2% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 12 | 100% | 16 | 100% | 7 | 100% | 16 | 100% | 51 | 100% |

Tabla 55 Distribución de los colaboradores según puesto actual (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS COLABORADORES SEGÚN PUESTO ACTUAL | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| PUESTO | REGIÓN | | | | | | | |
| | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| Cajero | 43 | 52% | 36 | 53% | 16 | 47% | 95 | 52% |
| Plataformista | 29 | 35% | 22 | 32% | 10 | 29% | 61 | 33% |
| Operativo | 4 | 5% | 6 | 9% | 1 | 3% | 11 | 6% |
| Otro | 4 | 5% | 1 | 1% | 5 | 15% | 10 | 5% |
| NO OPINARON | 2 | 2% | 3 | 4% | 2 | 6% | 7 | 4% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 82 | 100% | 68 | 100% | 34 | 100% | 184 | 100% |

Tabla 56 Distribución de los colaboradores según puesto actual (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS COLABORADORES SEGÚN PUESTO ACTUAL | | | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| PUESTO | AGENCIA | | | | | | | | | |
| | ALAJUELA | | CARTAGO | | HEREDIA | | SAN JOSÉ | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| Cajero | 8 | 67% | 8 | 50% | 4 | 57% | 8 | 50% | 28 | 55% |
| Plataformista | 4 | 33% | 8 | 50% | 2 | 29% | 6 | 38% | 20 | 39% |
| Operativo | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| Otro | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 14% | 0 | 0% | 1 | 2% |
| NO OPINARON | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 2 | 13% | 2 | 4% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 12 | 100% | 16 | 100% | 7 | 100% | 16 | 100% | 51 | 100% |

Tabla 57 Distribución de los colaboradores según modalidad salarial en la que se encuentran (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS COLABORADORES SEGÚN MODALIDAD SALARIAL EN LA QUE SE ENCUENTRAN | | | | | | | | |
|--|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| MODALIDAD SALARIAL | REGIÓN | | | | | | | |
| | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| Base más pluses | 39 | 48% | 36 | 53% | 9 | 26% | 84 | 46% |
| Salario único | 42 | 51% | 29 | 43% | 24 | 71% | 95 | 52% |
| NO OPINARON | 1 | 1% | 3 | 4% | 1 | 3% | 5 | 3% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 82 | 100% | 68 | 100% | 34 | 100% | 184 | 100% |

Tabla 58 Distribución de los colaboradores según modalidad salarial en la que se encuentran (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS COLABORADORES SEGÚN MODALIDAD SALARIAL EN LA QUE SE ENCUENTRAN | | | | | | | | | | |
|--|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| MODALIDAD SALARIAL | AGENCIA | | | | | | | | | |
| | ALAJUELA | | CARTAGO | | HEREDIA | | SAN JOSÉ | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| Base más pluses | 8 | 67% | 7 | 44% | 6 | 86% | 9 | 56% | 30 | 59% |
| Salario único | 4 | 33% | 9 | 56% | 1 | 14% | 5 | 31% | 19 | 37% |
| NO OPINARON | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 2 | 13% | 2 | 4% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 12 | 100% | 16 | 100% | 7 | 100% | 16 | 100% | 51 | 100% |

- **Tablas del cuestionario aplicado a las jefaturas**

Tabla 59 Distribución de las jefaturas según calificación de frases que identifican su capacidad de liderazgo (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LAS JEFATURAS SEGÚN CALIFICACIÓN DE FRASES QUE IDENTIFICAN SU CAPACIDAD DE LIDERAZGO (1 TOTALMENTE EN DESACUERDO - 5 TOTALMENTE DE ACUERDO) | | | | |
|--|---------|----------|-------|-------|
| FRASE | REGIÓN | | | TOTAL |
| | CARTAGO | SAN JOSÉ | RURAL | |
| EXISTE RETROALIMENTACIÓN CONTINUA CON MIS COLABORADORES A CARGO | 4,5 | 4,5 | 4,2 | 4,4 |
| LOS COLABORADORES SE COMUNICAN CONSTANTEMENTE CONMIGO PARA TRATAR TEMAS LABORALES COTIDIANOS | 4,3 | 4,5 | 4,3 | 4,4 |
| RESPECTO A MIS COLABORADORES A CARGO | 4,7 | 5,0 | 4,7 | 4,8 |
| INSPIRO CONFIANZA A MIS COLABORADORES PARA EL DESARROLLO DE SUS FUNCIONES | 4,4 | 4,7 | 4,3 | 4,5 |
| RESUELVO LOS CONFLICTOS EN MI AGENCIA | 4,4 | 4,7 | 4,3 | 4,5 |
| ME CONSIDERO UN MODELO A SEGUIR PARA MIS COLABORADORES | 4,2 | 4,4 | 4,0 | 4,2 |
| CONSIDERO QUE GUÍO A MI EQUIPO EN CONGRUENCIA CON LAS METAS ESTABLECIDAS POR BANCO ABC | 4,4 | 4,5 | 4,2 | 4,4 |
| PROMEDIO | 4,4 | 4,6 | 4,3 | 4,5 |

Tabla 60 Distribución de las jefaturas según calificación de frases que identifican su capacidad de liderazgo (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LAS JEFATURAS SEGÚN CALIFICACIÓN DE FRASES QUE IDENTIFICAN SU CAPACIDAD DE LIDERAZGO (1 TOTALMENTE EN DESACUERDO - 5 TOTALMENTE DE ACUERDO) | | | | | |
|--|----------|---------|---------|----------|-------|
| FRASE | AGENCIA | | | | TOTAL |
| | ALAJUELA | CARTAGO | HEREDIA | SAN JOSÉ | |
| EXISTE RETROALIMENTACIÓN CONTINUA CON MIS COLABORADORES A CARGO | 4,0 | 5,0 | 5,0 | 4,0 | 4,5 |
| LOS COLABORADORES SE COMUNICAN CONSTANTEMENTE CONMIGO PARA TRATAR TEMAS LABORALES COTIDIANOS | 5,0 | 4,7 | 5,0 | 4,3 | 4,6 |
| RESPECTO A MIS COLABORADORES A CARGO | 5,0 | 5,0 | 5,0 | 5,0 | 5,0 |
| INSPIRO CONFIANZA A MIS COLABORADORES PARA EL DESARROLLO DE SUS FUNCIONES | 5,0 | 5,0 | 5,0 | 4,3 | 4,8 |
| RESUELVO LOS CONFLICTOS EN MI AGENCIA | 5,0 | 4,7 | 5,0 | 4,3 | 4,6 |
| ME CONSIDERO UN MODELO A SEGUIR PARA MIS COLABORADORES | 4,0 | 4,3 | 5,0 | 3,7 | 4,1 |
| CONSIDERO QUE GUÍO A MI EQUIPO EN CONGRUENCIA CON LAS METAS ESTABLECIDAS POR BANCO ABC | 4,0 | 5,0 | 5,0 | 4,3 | 4,6 |
| PROMEDIO | 4,6 | 4,8 | 5,0 | 4,3 | 4,6 |

Tabla 61 Distribución de las jefaturas según opinión sobre su capacidad para evacuar consultas de los colaboradores relacionadas con información de trámites (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LAS JEFATURAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SU CAPACIDAD PARA EVACUAR CONSULTAS DE LOS COLABORADORES RELACIONADAS CON INFORMACIÓN DE TRÁMITES | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| OPINIÓN | REGIÓN | | | | | | | |
| | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| 1 TOTALMENTE EN DESACUERDO | 1 | 6% | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 3% |
| 2 EN DESACUERDO | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| 3 NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 17% | 1 | 3% |
| 4 DE ACUERDO | 9 | 53% | 6 | 46% | 2 | 33% | 17 | 47% |
| 5 TOTALMENTE DE ACUERDO | 7 | 41% | 7 | 54% | 3 | 50% | 17 | 47% |
| 0 NO OPINARON | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 17 | 100% | 13 | 100% | 6 | 100% | 36 | 100% |
| PROMEDIO | 4,2 | | 4,5 | | 4,3 | | 4,4 | |

Tabla 62 Distribución de las jefaturas según opinión sobre su capacidad para evacuar consultas de los colaboradores relacionadas con información de trámites (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LAS JEFATURAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SU CAPACIDAD PARA EVACUAR CONSULTAS DE LOS COLABORADORES RELACIONADAS CON INFORMACIÓN DE TRÁMITES | | | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| AGENCIA | | | | | | | | | | |
| OPINIÓN | ALAJUELA | | CARTAGO | | HEREDIA | | SAN JOSÉ | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| 1 TOTALMENTE EN DESACUERDO | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| 2 EN DESACUERDO | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| 3 NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| 4 DE ACUERDO | 1 | 100% | 2 | 67% | 1 | 100% | 1 | 33% | 5 | 63% |
| 5 TOTALMENTE DE ACUERDO | 0 | 0% | 1 | 33% | 0 | 0% | 2 | 67% | 3 | 38% |
| 0 NO OPINARON | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 1 | 100% | 3 | 100% | 1 | 100% | 3 | 100% | 8 | 100% |
| PROMEDIO | 4,0 | | 4,3 | | 4,0 | | 4,7 | | 4,4 | |

Tabla 63 Distribución de las jefaturas según la cantidad de consultas al día que recibe de cada colaborador cuando están atendiendo a los clientes (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LAS JEFATURAS SEGÚN LA CANTIDAD DE CONSULTAS AL DÍA QUE RECIBE DE CADA COLABORADOR CUANDO ESTÁN ATENDIENDO A LOS CLIENTES | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| REGIÓN | | | | | | | | |
| OPINIÓN | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| 1 NINGUNA | 3 | 18% | 2 | 15% | 2 | 33% | 7 | 19% |
| 2 ENTRE UNA Y DOS VECES | 11 | 65% | 7 | 54% | 3 | 50% | 21 | 58% |
| 3 ENTRE TRES Y CUATRO VECES | 2 | 12% | 4 | 31% | 1 | 17% | 7 | 19% |
| 4 MÁS DE CUATRO VECES | 1 | 6% | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 3% |
| 0 NO OPINARON | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 17 | 100% | 13 | 100% | 6 | 100% | 36 | 100% |
| PROMEDIO DE VECES AL DÍA | 1,47 | | 1,88 | | 1,33 | | 1,60 | |

Tabla 64 Distribución de las jefaturas según la cantidad de consultas al día que recibe de cada colaborador cuando están atendiendo a los clientes (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LAS JEFATURAS SEGÚN LA CANTIDAD DE CONSULTAS AL DÍA QUE RECIBE DE CADA COLABORADOR CUANDO ESTÁN ATENDIENDO A LOS CLIENTES | | | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| AGENCIA | | | | | | | | | | |
| OPINIÓN | ALAJUELA | | CARTAGO | | HEREDIA | | SAN JOSÉ | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| 1 NINGUNA | 0 | 0% | 1 | 33% | 0 | 0% | 1 | 33% | 2 | 25% |
| 2 ENTRE UNA Y DOS VECES | 0 | 0% | 2 | 67% | 1 | 100% | 1 | 33% | 4 | 50% |
| 3 ENTRE TRES Y CUATRO VECES | 1 | 100% | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 33% | 2 | 25% |
| 4 MÁS DE CUATRO VECES | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| 0 NO OPINARON | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 1 | 100% | 3 | 100% | 1 | 100% | 3 | 100% | 8 | 100% |
| PROMEDIO DE VECES AL DÍA | 3,50 | | 1,00 | | 1,50 | | 1,67 | | 1,63 | |

Tabla 65 Distribución de las jefaturas según la cantidad de veces en promedio a la semana que se omiten requisitos en los trámites de la agencia que involucren volver a contactar al cliente (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LAS JEFATURAS SEGÚN LA CANTIDAD DE VECES EN PROMEDIO A LA SEMANA QUE SE OMITEN REQUISITOS EN LOS TRÁMITES DE LA AGENCIA QUE INVOLUCREN VOLVER A CONTACTAR AL CLIENTE | | | | | | | | |
|--|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| OPINIÓN | REGIÓN | | | | | | | |
| | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| 1 NINGUNA | 9 | 53% | 6 | 46% | 2 | 33% | 17 | 47% |
| 2 ENTRE UNA Y DOS VECES | 8 | 47% | 7 | 54% | 4 | 67% | 19 | 53% |
| 3 ENTRE TRES Y CUATRO VECES | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| 4 MÁS DE CUATRO VECES | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| 0 NO OPINARON | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 17 | 100% | 13 | 100% | 6 | 100% | 36 | 100% |
| PROMEDIO DE VECES A LA SEMANA | 0,7 | | 0,8 | | 1,0 | | 0,8 | |

Tabla 66 Distribución de las jefaturas según la cantidad de veces en promedio a la semana que se omiten requisitos en los trámites de la agencia que involucren volver a contactar al cliente (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LAS JEFATURAS SEGÚN LA CANTIDAD DE VECES EN PROMEDIO A LA SEMANA QUE SE OMITEN REQUISITOS EN LOS TRÁMITES DE LA AGENCIA QUE INVOLUCREN VOLVER A CONTACTAR AL CLIENTE | | | | | | | | | | |
|--|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| OPINIÓN | AGENCIA | | | | | | | | | |
| | ALAJUELA | | CARTAGO | | HEREDIA | | SAN JOSÉ | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| 1 NINGUNA | 1 | 100% | 2 | 67% | 0 | 0% | 2 | 67% | 5 | 63% |
| 2 ENTRE UNA Y DOS VECES | 0 | 0% | 1 | 33% | 1 | 100% | 1 | 33% | 3 | 38% |
| 3 ENTRE TRES Y CUATRO VECES | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| 4 MÁS DE CUATRO VECES | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| 0 NO OPINARON | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 1 | 100% | 3 | 100% | 1 | 100% | 3 | 100% | 8 | 100% |
| PROMEDIO DE VECES A LA SEMANA | 0,0 | | 0,5 | | 1,5 | | 0,5 | | 0,6 | |

Tabla 67 Distribución de las jefaturas según opinión si existen o no productos, servicios o procedimientos que se les dificulten a su personal a cargo (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LAS JEFATURAS SEGÚN OPINIÓN SI EXISTEN O NO PRODUCTOS, SERVICIOS O PROCEDIMIENTOS QUE SE LES DIFICULTEN A SU PERSONAL A CARGO | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| OPINIÓN | REGIÓN | | | | | | | |
| | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| SI | 9 | 53% | 5 | 38% | 1 | 17% | 15 | 42% |
| NO | 8 | 47% | 8 | 62% | 5 | 83% | 21 | 58% |
| NO OPINARON | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 17 | 100% | 13 | 100% | 6 | 100% | 36 | 100% |

Tabla 68 Distribución de las jefaturas según opinión si existen o no productos, servicios o procedimientos que se les dificulten a su personal a cargo (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LAS JEFATURAS SEGÚN OPINIÓN SI EXISTEN O NO PRODUCTOS, SERVICIOS O PROCEDIMIENTOS QUE SE LES DIFICULTAN A SU PERSONAL A CARGO | | | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| OPINIÓN | AGENCIA | | | | | | | | | |
| | ALAJUELA | | CARTAGO | | HEREDIA | | SAN JOSÉ | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| SI | 0 | 0% | 1 | 33% | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 13% |
| NO | 1 | 100% | 2 | 67% | 1 | 100% | 3 | 100% | 7 | 88% |
| NO OPINARON | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 1 | 100% | 3 | 100% | 1 | 100% | 3 | 100% | 8 | 100% |

Tabla 69 Distribución de las jefaturas según opinión si los colaboradores a cargo tienen el conocimiento para atender a los clientes (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LAS JEFATURAS SEGÚN OPINIÓN SI LOS COLABORADORES A CARGO TIENEN EL CONOCIMIENTO PARA ATENDER A LOS CLIENTES | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| OPINIÓN | REGIÓN | | | | | | | |
| | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| 1 TOTALMENTE EN DESACUERDO | 1 | 6% | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 3% |
| 2 EN DESACUERDO | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| 3 NI DE ACUERDO NI DESACUERDO | 1 | 6% | 1 | 8% | 2 | 33% | 4 | 11% |
| 4 DE ACUERDO | 8 | 47% | 5 | 38% | 2 | 33% | 15 | 42% |
| 5 TOTALMENTE DE ACUERDO | 7 | 41% | 7 | 54% | 2 | 33% | 16 | 44% |
| 0 NO OPINARON | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 17 | 100% | 13 | 100% | 6 | 100% | 36 | 100% |
| PROMEDIO | 4,2 | | 4,5 | | 4,0 | | 4,3 | |

Tabla 70 Distribución de las jefaturas según opinión si los colaboradores a cargo tienen el conocimiento para atender a los clientes (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LAS JEFATURAS SEGÚN OPINIÓN SI LOS COLABORADORES A CARGO TIENEN EL CONOCIMIENTO PARA ATENDER A LOS CLIENTES | | | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| OPINIÓN | AGENCIA | | | | | | | | | |
| | ALAJUELA | | CARTAGO | | HEREDIA | | SAN JOSÉ | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| 1 TOTALMENTE EN DESACUERDO | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| 2 EN DESACUERDO | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| 3 NI DE ACUERDO NI DESACUERDO | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| 4 DE ACUERDO | 1 | 100% | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 33% | 2 | 25% |
| 5 TOTALMENTE DE ACUERDO | 0 | 0% | 3 | 100% | 1 | 100% | 2 | 67% | 6 | 75% |
| 0 NO OPINARON | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 1 | 100% | 3 | 100% | 1 | 100% | 3 | 100% | 8 | 100% |
| PROMEDIO | 4,0 | | 5,0 | | 5,0 | | 4,7 | | 4,8 | |

Tabla 71 Distribución de las jefaturas según opinión si el banco reconoce el valor de su trabajo (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LAS JEFATURAS SEGÚN OPINIÓN SI EL BANCO RECONOCE EL VALOR DE SU TRABAJO | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| OPINIÓN | REGIÓN | | | | | | | |
| | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| SI | 9 | 53% | 3 | 23% | 2 | 33% | 14 | 39% |
| NO | 8 | 47% | 9 | 69% | 4 | 67% | 21 | 58% |
| NO OPINARON | 0 | 0% | 1 | 8% | 0 | 0% | 1 | 3% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 17 | 100% | 13 | 100% | 6 | 100% | 36 | 100% |

Tabla 72 Distribución de las jefaturas según opinión si el banco reconoce el valor de su trabajo (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LAS JEFATURAS SEGÚN OPINIÓN SI EL BANCO RECONOCE EL VALOR DE SU TRABAJO | | | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| OPINIÓN | AGENCIA | | | | | | | | | |
| | ALAJUELA | | CARTAGO | | HEREDIA | | SAN JOSÉ | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| SI | 0 | 0% | 3 | 100% | 1 | 100% | 0 | 0% | 4 | 50% |
| NO | 1 | 100% | 0 | 0% | 0 | 0% | 2 | 67% | 3 | 38% |
| NO OPINARON | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 33% | 1 | 13% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 1 | 100% | 3 | 100% | 1 | 100% | 3 | 100% | 8 | 100% |

Tabla 73 Distribución de las jefaturas según opinión si alguna vez se ha sentido desmotivado en su puesto actual (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LAS JEFATURAS SEGÚN OPINIÓN SI ALGUNA VEZ SE HA SENTIDO DESMOTIVADO EN SU PUESTO ACTUAL | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| OPINIÓN | REGIÓN | | | | | | | |
| | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| SI | 14 | 82% | 11 | 85% | 6 | 100% | 31 | 86% |
| NO | 3 | 18% | 2 | 15% | 0 | 0% | 5 | 14% |
| NO OPINARON | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 17 | 100% | 13 | 100% | 6 | 100% | 36 | 100% |

Tabla 74 Distribución de las jefaturas según opinión si alguna vez se ha sentido desmotivado en su puesto actual (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LAS JEFATURAS SEGÚN OPINIÓN SI ALGUNA VEZ SE HA SENTIDO DESMOTIVADO EN SU PUESTO ACTUAL | | | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| OPINIÓN | AGENCIA | | | | | | | | | |
| | ALAJUELA | | CARTAGO | | HEREDIA | | SAN JOSÉ | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| SI | 1 | 100% | 1 | 33% | 1 | 100% | 3 | 100% | 6 | 75% |
| NO | 0 | 0% | 2 | 67% | 0 | 0% | 0 | 0% | 2 | 25% |
| NO OPINARON | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 1 | 100% | 3 | 100% | 1 | 100% | 3 | 100% | 8 | 100% |

Tabla 75 Distribución de las jefaturas según opinión si el banco se preocupa por motivarle en su trabajo (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LAS JEFATURAS SEGÚN OPINIÓN SI EL BANCO SE PREOCUPA POR MOTIVARLE EN SU TRABAJO | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| OPINIÓN | REGIÓN | | | | | | | |
| | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| SI | 1 | 6% | 3 | 23% | 2 | 33% | 6 | 17% |
| NO | 16 | 94% | 10 | 77% | 4 | 67% | 30 | 83% |
| NO OPINARON | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 17 | 100% | 13 | 100% | 6 | 100% | 36 | 100% |

Tabla 76 Distribución de las jefaturas según opinión si el banco se preocupa por motivarle en su trabajo (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LAS JEFATURAS SEGÚN OPINIÓN SI EL BANCO SE PREOCUPA POR MOTIVARLE EN SU TRABAJO | | | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| OPINIÓN | AGENCIA | | | | | | | | | |
| | ALAJUELA | | CARTAGO | | HEREDIA | | SAN JOSÉ | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| SI | 0 | 0% | 1 | 33% | 1 | 100% | 0 | 0% | 2 | 25% |
| NO | 1 | 100% | 2 | 67% | 0 | 0% | 3 | 100% | 6 | 75% |
| NO OPINARON | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 1 | 100% | 3 | 100% | 1 | 100% | 3 | 100% | 8 | 100% |

Tabla 77 Distribución de las jefaturas según opinión si el banco les brinda oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LAS JEFATURAS SEGÚN OPINIÓN SI EL BANCO LES BRINDA OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO PROFESIONAL | | | | | | | | |
|--|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| OPINIÓN | REGIÓN | | | | | | | |
| | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| SI | 6 | 35% | 6 | 46% | 3 | 50% | 15 | 42% |
| NO | 11 | 65% | 7 | 54% | 3 | 50% | 21 | 58% |
| NO OPINARON | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 17 | 100% | 13 | 100% | 6 | 100% | 36 | 100% |

Tabla 78 Distribución de las jefaturas según opinión si el banco les brinda oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LAS JEFATURAS SEGÚN OPINIÓN SI EL BANCO LES BRINDA OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO PROFESIONAL | | | | | | | | | | |
|--|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| OPINIÓN | AGENCIA | | | | | | | | | |
| | ALAJUELA | | CARTAGO | | HEREDIA | | SAN JOSÉ | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| SI | 0 | 0% | 2 | 67% | 0 | 0% | 2 | 67% | 4 | 50% |
| NO | 1 | 100% | 1 | 33% | 1 | 100% | 1 | 33% | 4 | 50% |
| NO OPINARON | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 1 | 100% | 3 | 100% | 1 | 100% | 3 | 100% | 8 | 100% |

Tabla 79 Distribución de las jefaturas según frase que identifica características de la cultura organizacional: “Existe una actitud de trabajo en equipo” (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LAS JEFATURAS SEGÚN FRASE QUE IDENTIFICA CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| EXISTE UNA ACTITUD DE TRABAJO EN EQUIPO | | | | | | | | |
| OPINIÓN | REGIÓN | | | | | | | |
| | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| SI | 14 | 82% | 12 | 92% | 5 | 83% | 31 | 86% |
| NO | 3 | 18% | 1 | 8% | 1 | 17% | 5 | 14% |
| NO OPINARON | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 17 | 100% | 13 | 100% | 6 | 100% | 36 | 100% |

Tabla 80 Distribución de las jefaturas según frase que identifica características de la cultura organizacional: “Existe una actitud de trabajo en equipo” (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LAS JEFATURAS SEGÚN FRASE QUE IDENTIFICA CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL | | | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| EXISTE UNA ACTITUD DE TRABAJO EN EQUIPO | | | | | | | | | | |
| OPINIÓN | AGENCIA | | | | | | | | | |
| | ALAJUELA | | CARTAGO | | HEREDIA | | SAN JOSÉ | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| SI | 1 | 100% | 3 | 100% | 1 | 100% | 3 | 100% | 8 | 100% |
| NO | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| NO OPINARON | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 1 | 100% | 3 | 100% | 1 | 100% | 3 | 100% | 8 | 100% |

Tabla 81 Distribución de las jefaturas según frase que identifica características de la cultura organizacional: “Existe una actitud de compañerismo” (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LAS JEFATURAS SEGÚN FRASE QUE IDENTIFICA CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| EXISTE UNA ACTITUD DE COMPAÑERISMO | | | | | | | | |
| OPINIÓN | REGIÓN | | | | | | | |
| | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| SI | 16 | 94% | 12 | 92% | 5 | 83% | 33 | 92% |
| NO | 1 | 6% | 1 | 8% | 1 | 17% | 3 | 8% |
| NO OPINARON | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 17 | 100% | 13 | 100% | 6 | 100% | 36 | 100% |

Tabla 82 Distribución de las jefaturas según frase que identifica características de la cultura organizacional: "Existe una actitud de compañerismo" (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LAS JEFATURAS SEGÚN FRASE QUE IDENTIFICA CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL | | | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| EXISTE UNA ACTITUD DE COMPAÑERISMO | | | | | | | | | | |
| AGENCIA | | | | | | | | | | |
| OPINIÓN | ALAJUELA | | CARTAGO | | HEREDIA | | SAN JOSÉ | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| SI | 1 | 100% | 3 | 100% | 1 | 100% | 2 | 67% | 7 | 88% |
| NO | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 33% | 1 | 13% |
| NO OPINARON | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 1 | 100% | 3 | 100% | 1 | 100% | 3 | 100% | 8 | 100% |

Tabla 83 Distribución de las jefaturas según frase que identifica características de la cultura organizacional: "Las relaciones entre los compañeros se basan en los principios de tolerancia y respeto" (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LAS JEFATURAS SEGÚN FRASE QUE IDENTIFICA CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| LAS RELACIONES ENTRE LOS COMPAÑEROS SE BASAN EN LOS PRINCIPIOS DE TOLERANCIA Y RESPETO | | | | | | | | |
| REGIÓN | | | | | | | | |
| OPINIÓN | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| SI | 17 | 100% | 13 | 100% | 5 | 83% | 35 | 97% |
| NO | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 17% | 1 | 3% |
| NO OPINARON | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 17 | 100% | 13 | 100% | 6 | 100% | 36 | 100% |

Tabla 84 Distribución de las jefaturas según frase que identifica características de la cultura organizacional: "Las relaciones entre los compañeros se basan en los principios de tolerancia y respeto" (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LAS JEFATURAS SEGÚN FRASE QUE IDENTIFICA CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL | | | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| LAS RELACIONES ENTRE LOS COMPAÑEROS SE BASAN EN LOS PRINCIPIOS DE TOLERANCIA Y RESPETO | | | | | | | | | | |
| AGENCIA | | | | | | | | | | |
| OPINIÓN | ALAJUELA | | CARTAGO | | HEREDIA | | SAN JOSÉ | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| SI | 1 | 100% | 3 | 100% | 1 | 100% | 3 | 100% | 8 | 100% |
| NO | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| NO OPINARON | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 1 | 100% | 3 | 100% | 1 | 100% | 3 | 100% | 8 | 100% |

Tabla 85 Distribución de las jefaturas según opinión sobre el grado de satisfacción con respecto al puesto de trabajo actual (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LAS JEFATURAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE EL GRADO DE SATISFACCIÓN CON RESPECTO AL PUESTO DE TRABAJO ACTUAL | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| OPINIÓN | REGIÓN | | | | | | | |
| | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| 1 MUY INSATISFECHO | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| 2 INSATISFECHO | 1 | 6% | 0 | 0% | 1 | 17% | 2 | 6% |
| 3 NI INSATISFECHO NI SATISFECHO | 2 | 12% | 1 | 8% | 1 | 17% | 4 | 11% |
| 4 SATISFECHO | 8 | 47% | 8 | 62% | 4 | 67% | 20 | 56% |
| 5 MUY SATISFECHO | 6 | 35% | 4 | 31% | 0 | 0% | 10 | 28% |
| 0 NO OPINARON | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 17 | 100% | 13 | 100% | 6 | 100% | 36 | 100% |
| PROMEDIO | 4,1 | | 4,2 | | 3,5 | | 4,1 | |

Tabla 86 Distribución de las jefaturas según opinión sobre el grado de satisfacción con respecto al puesto de trabajo actual (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LAS JEFATURAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE EL GRADO DE SATISFACCIÓN CON RESPECTO AL PUESTO DE TRABAJO ACTUAL | | | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| OPINIÓN | AGENCIA | | | | | | | | | |
| | ALAJUELA | | CARTAGO | | HEREDIA | | SAN JOSÉ | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| 1 MUY INSATISFECHO | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| 2 INSATISFECHO | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| 3 NI INSATISFECHO NI SATISFECHO | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| 4 SATISFECHO | 0 | 0% | 1 | 33% | 1 | 100% | 3 | 100% | 5 | 63% |
| 5 MUY SATISFECHO | 1 | 100% | 2 | 67% | 0 | 0% | 0 | 0% | 3 | 38% |
| 0 NO OPINARON | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 1 | 100% | 3 | 100% | 1 | 100% | 3 | 100% | 8 | 100% |
| PROMEDIO | 5,0 | | 4,7 | | 4,0 | | 4,0 | | 4,4 | |

Tabla 87 Distribución de las jefaturas según opinión sobre el grado de satisfacción con respecto al ambiente laboral de la agencia en que labora (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LAS JEFATURAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE EL GRADO DE SATISFACCIÓN CON RESPECTO AL AMBIENTE LABORAL DE LA AGENCIA EN QUE LABORA | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| OPINIÓN | REGIÓN | | | | | | | |
| | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| 1 MUY INSATISFECHO | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| 2 INSATISFECHO | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| 3 NI INSATISFECHO NI SATISFECHO | 1 | 6% | 1 | 8% | 1 | 17% | 3 | 8% |
| 4 SATISFECHO | 10 | 59% | 5 | 38% | 4 | 67% | 19 | 53% |
| 5 MUY SATISFECHO | 6 | 35% | 7 | 54% | 1 | 17% | 14 | 39% |
| 0 NO OPINARON | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 17 | 100% | 13 | 100% | 6 | 100% | 36 | 100% |
| PROMEDIO | 4,3 | | 4,5 | | 4,0 | | 4,3 | |

Tabla 88 Distribución de las jefaturas según opinión sobre el grado de satisfacción con respecto al ambiente laboral de la agencia en que labora (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LAS JEFATURAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE EL GRADO DE SATISFACCIÓN CON RESPECTO AL AMBIENTE LABORAL DE LA AGENCIA EN QUE LABORA | | | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| OPINIÓN | AGENCIA | | | | | | | | | |
| | ALAJUELA | | CARTAGO | | HEREDIA | | SAN JOSÉ | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| 1 MUY INSATISFECHO | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| 2 INSATISFECHO | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| 3 NI INSATISFECHO NI SATISFECHO | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| 4 SATISFECHO | 0 | 0% | 1 | 33% | 1 | 100% | 3 | 100% | 5 | 63% |
| 5 MUY SATISFECHO | 1 | 100% | 2 | 67% | 0 | 0% | 0 | 0% | 3 | 38% |
| 0 NO OPINARON | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 1 | 100% | 3 | 100% | 1 | 100% | 3 | 100% | 8 | 100% |
| PROMEDIO | 5,0 | | 4,7 | | 4,0 | | 4,0 | | 4,4 | |

Tabla 89 Distribución de las jefaturas según opinión si han recibido capacitaciones en servicio al cliente en el último año en su puesto actual (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LAS JEFATURAS SEGÚN OPINIÓN SI HAN RECIBIDO CAPACITACIONES EN SERVICIO AL CLIENTE EN EL EL ÚLTIMO AÑO EN SU PUESTO ACTUAL | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| OPINIÓN | REGIÓN | | | | | | | |
| | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| SI | 4 | 24% | 1 | 8% | 1 | 17% | 6 | 17% |
| NO | 12 | 71% | 12 | 92% | 5 | 83% | 29 | 81% |
| NO OPINARON | 1 | 6% | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 3% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 17 | 100% | 13 | 100% | 6 | 100% | 36 | 100% |

Tabla 90 Distribución de las jefaturas según opinión si han recibido capacitaciones en servicio al cliente en el último año en su puesto actual (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LAS JEFATURAS SEGÚN OPINIÓN SI HAN RECIBIDO CAPACITACIONES EN SERVICIO AL CLIENTE EN EL EL ÚLTIMO AÑO EN SU PUESTO ACTUAL | | | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| OPINIÓN | AGENCIA | | | | | | | | | |
| | ALAJUELA | | CARTAGO | | HEREDIA | | SAN JOSÉ | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| SI | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| NO | 1 | 100% | 3 | 100% | 1 | 100% | 3 | 100% | 8 | 100% |
| NO OPINARON | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 1 | 100% | 3 | 100% | 1 | 100% | 3 | 100% | 8 | 100% |

Tabla 91 Distribución de las jefaturas según frase relacionada con la capacitación del personal brindada por el banco: “Los métodos de capacitación actuales son efectivos”(por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LAS JEFATURAS SEGÚN FRASE RELACIONADA CON LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL BRINDADA POR EL BANCO | | | | | | | | |
|--|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| LOS MÉTODOS DE CAPACITACIÓN ACTUALES SON EFECTIVOS | | | | | | | | |
| OPINIÓN | REGIÓN | | | | | | | |
| | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| SI | 4 | 24% | 2 | 15% | 0 | 0% | 6 | 17% |
| NO | 13 | 76% | 11 | 85% | 6 | 100% | 30 | 83% |
| NO OPINARON | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 17 | 100% | 13 | 100% | 6 | 100% | 36 | 100% |

Tabla 92 Distribución de las jefaturas según frase relacionada con la capacitación del personal brindada por el banco: “Los métodos de capacitación actuales son efectivos”(por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LAS JEFATURAS SEGÚN FRASE RELACIONADA CON LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL BRINDADA POR EL BANCO | | | | | | | | | | |
|--|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| LOS MÉTODOS DE CAPACITACIÓN ACTUALES SON EFECTIVOS | | | | | | | | | | |
| OPINIÓN | AGENCIA | | | | | | | | | |
| | ALAJUELA | | CARTAGO | | HEREDIA | | SAN JOSÉ | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| SI | 0 | 0% | 1 | 33% | 1 | 100% | 0 | 0% | 2 | 25% |
| NO | 1 | 100% | 2 | 67% | 0 | 0% | 3 | 100% | 6 | 75% |
| NO OPINARON | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 1 | 100% | 3 | 100% | 1 | 100% | 3 | 100% | 8 | 100% |

Tabla 93 Distribución de las jefaturas según frase relacionada con la capacitación del personal brindada por el banco: “He recibido capacitación alterna para desarrollo profesional dentro de la institución” (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LAS JEFATURAS SEGÚN FRASE RELACIONADA CON LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL BRINDADA POR EL BANCO | | | | | | | | |
|--|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| HE RECIBIDO CAPACITACIÓN ALTERNA PARA DESARROLLO PROFESIONAL DENTRO DE LA INSTITUCIÓN | | | | | | | | |
| OPINIÓN | REGIÓN | | | | | | | |
| | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| SI | 5 | 29% | 6 | 46% | 5 | 83% | 16 | 44% |
| NO | 12 | 71% | 7 | 54% | 1 | 17% | 20 | 56% |
| NO OPINARON | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 17 | 100% | 13 | 100% | 6 | 100% | 36 | 100% |

Tabla 94 Distribución de las jefaturas según frase relacionada con la capacitación del personal brindada por el banco: "He recibido capacitación alterna para desarrollo profesional dentro de la institución" (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LAS JEFATURAS SEGÚN FRASE RELACIONADA CON LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL BRINDADA POR EL BANCO | | | | | | | | | | |
|--|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| HE RECIBIDO CAPACITACIÓN ALTERNA PARA DESARROLLO PROFESIONAL DENTRO DE LA INSTITUCIÓN | | | | | | | | | | |
| OPINIÓN | AGENCIA | | | | | | | | | |
| | ALAJUELA | | CARTAGO | | HEREDIA | | SAN JOSÉ | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| SI | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 33% | 1 | 13% |
| NO | 1 | 100% | 3 | 100% | 1 | 100% | 2 | 67% | 7 | 88% |
| NO OPINARON | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 1 | 100% | 3 | 100% | 1 | 100% | 3 | 100% | 8 | 100% |

Tabla 95 Distribución de las jefaturas según frase relacionada con la capacitación del personal brindada por el banco: "Las capacitaciones que he recibido se orientan en función de mi crecimiento laboral" (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LAS JEFATURAS SEGÚN FRASE RELACIONADA CON LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL BRINDADA POR EL BANCO | | | | | | | | |
|--|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| LAS CAPACITACIONES QUE HE RECIBIDO SE ORIENTAN EN FUNCIÓN DE MI CRECIMIENTO LABORAL | | | | | | | | |
| OPINIÓN | REGIÓN | | | | | | | |
| | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| SI | 6 | 35% | 7 | 54% | 3 | 50% | 16 | 44% |
| NO | 11 | 65% | 6 | 46% | 3 | 50% | 20 | 56% |
| NO OPINARON | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 17 | 100% | 13 | 100% | 6 | 100% | 36 | 100% |

Tabla 96 Distribución de las jefaturas según frase relacionada con la capacitación del personal brindada por el banco: "Las capacitaciones que he recibido se orientan en función de mi crecimiento laboral" (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LAS JEFATURAS SEGÚN FRASE RELACIONADA CON LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL BRINDADA POR EL BANCO | | | | | | | | | | |
|--|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| LAS CAPACITACIONES QUE HE RECIBIDO SE ORIENTAN EN FUNCIÓN DE MI CRECIMIENTO LABORAL | | | | | | | | | | |
| OPINIÓN | AGENCIA | | | | | | | | | |
| | ALAJUELA | | CARTAGO | | HEREDIA | | SAN JOSÉ | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| SI | 0 | 0% | 1 | 33% | 0 | 0% | 1 | 33% | 2 | 25% |
| NO | 1 | 100% | 2 | 67% | 1 | 100% | 2 | 67% | 6 | 75% |
| NO OPINARON | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 1 | 100% | 3 | 100% | 1 | 100% | 3 | 100% | 8 | 100% |

Tabla 97 Distribución de las jefaturas según opinión si estarían dispuestos a invertir tiempo fuera del horario laboral para recibir capacitaciones (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LAS JEFATURAS SEGÚN OPINIÓN SI ESTARÍAN DISPUESTOS A INVERTIR TIEMPO FUERA DEL HORARIO LABORAL PARA RECIBIR CAPACITACIONES | | | | | | | | |
|--|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| OPINIÓN | REGIÓN | | | | | | | |
| | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| SI | 11 | 65% | 8 | 62% | 4 | 67% | 23 | 64% |
| NO | 2 | 12% | 5 | 38% | 2 | 33% | 9 | 25% |
| NO OPINARON | 4 | 24% | 0 | 0% | 0 | 0% | 4 | 11% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 17 | 100% | 13 | 100% | 6 | 100% | 36 | 100% |

Tabla 98 Distribución de las jefaturas según opinión si estarían dispuestos a invertir tiempo fuera del horario laboral para recibir capacitaciones (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LAS JEFATURAS SEGÚN OPINIÓN SI ESTARÍAN DISPUESTOS A INVERTIR TIEMPO FUERA DEL HORARIO LABORAL PARA RECIBIR CAPACITACIONES | | | | | | | | | | |
|--|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| OPINIÓN | AGENCIA | | | | | | | | | |
| | ALAJUELA | | CARTAGO | | HEREDIA | | SAN JOSÉ | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| SI | 1 | 100% | 1 | 33% | 1 | 100% | 0 | 0% | 3 | 38% |
| NO | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 3 | 100% | 3 | 38% |
| NO OPINARON | 0 | 0% | 2 | 67% | 0 | 0% | 0 | 0% | 2 | 25% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 1 | 100% | 3 | 100% | 1 | 100% | 3 | 100% | 8 | 100% |

Tabla 99 Distribución de las jefaturas según calificación con respecto a los aspectos del entorno físico del banco (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LAS JEFATURAS SEGÚN CALIFICACIÓN CON RESPECTO A LOS ASPECTOS DEL ENTORNO FÍSICO DEL BANCO (1 MUY MALO - 5 MUY BUENO) | | | | |
|--|---------|----------|-------|-------|
| FRASES | REGIÓN | | | |
| | CARTAGO | SAN JOSÉ | RURAL | TOTAL |
| ASIENTOS DE ESPERA DE LOS CLIENTES | 3,8 | 4,2 | 3,8 | 3,9 |
| ROTULACIÓN DE LAS ZONAS DE ATENCIÓN | 3,9 | 4,4 | 3,8 | 4,1 |
| TEMPERATURA AMBIENTAL | 4,0 | 4,4 | 4,0 | 4,1 |
| SILLAS DE TRABAJO | 3,6 | 4,1 | 3,7 | 3,8 |
| TAMAÑO DE LAS ESTACIONES DE TRABAJO | 3,6 | 4,2 | 4,0 | 3,9 |
| INSUMOS DE OFICINA | 4,2 | 4,2 | 4,3 | 4,2 |
| EQUIPOS DE IMPRESIÓN | 3,9 | 4,2 | 4,2 | 4,1 |
| SOFTWARE OPERATIVO | 4,3 | 4,3 | 4,2 | 4,3 |
| EQUIPO DE CÓMPUTO | 4,1 | 4,2 | 4,2 | 4,2 |
| LIMPIEZA | 4,4 | 4,4 | 4,0 | 4,3 |
| ORDEN | 4,0 | 4,5 | 4,0 | 4,2 |
| UBICACIÓN CON RESPECTO A SU RESIDENCIA | 4,3 | 3,3 | 4,2 | 3,9 |
| SEGURIDAD DE LA AGENCIA | 4,2 | 4,5 | 4,2 | 4,3 |
| TAMAÑO DE LAS INSTALACIONES | 3,9 | 4,5 | 4,5 | 4,2 |
| PROMEDIO | 4,0 | 4,2 | 4,1 | 4,1 |

Tabla 100 Distribución de las jefaturas según calificación con respecto a los aspectos del entorno físico del banco (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LAS JEFATURAS SEGÚN CALIFICACIÓN CON RESPECTO A LOS ASPECTOS DEL ENTORNO FÍSICO DEL BANCO (1 MUY MALO - 5 MUY BUENO) | | | | | |
|--|----------|---------|---------|----------|-------|
| FRASES | AGENCIA | | | | TOTAL |
| | ALAJUELA | CARTAGO | HEREDIA | SAN JOSÉ | |
| ASIENTOS DE ESPERA DE LOS CLIENTES | 4,0 | 4,7 | 4,0 | 2,7 | 3,8 |
| ROTULACIÓN DE LAS ZONAS DE ATENCIÓN | 4,0 | 4,7 | 5,0 | 3,3 | 4,1 |
| TEMPERATURA AMBIENTAL | 5,0 | 4,7 | 5,0 | 3,0 | 4,1 |
| SILLAS DE TRABAJO | 4,0 | 4,7 | 5,0 | 3,3 | 4,1 |
| TAMAÑO DE LAS ESTACIONES DE TRABAJO | 4,0 | 4,7 | 5,0 | 3,7 | 4,3 |
| INSUMOS DE OFICINA | 4,0 | 4,7 | 5,0 | 3,7 | 4,3 |
| EQUIPOS DE IMPRESIÓN | 4,0 | 4,3 | 5,0 | 3,7 | 4,1 |
| SOFTWARE OPERATIVO | 4,0 | 4,7 | 5,0 | 4,0 | 4,4 |
| EQUIPO DE CÓMPUTO | 4,0 | 4,7 | 5,0 | 3,7 | 4,3 |
| LIMPIEZA | 4,0 | 4,7 | 5,0 | 3,3 | 4,1 |
| ORDEN | 4,0 | 4,7 | 5,0 | 3,7 | 4,3 |
| UBICACIÓN CON RESPECTO A SU RESIDENCIA | 4,0 | 4,3 | 1,0 | 3,7 | 3,6 |
| SEGURIDAD DE LA AGENCIA | 4,0 | 5,0 | 5,0 | 4,3 | 4,6 |
| TAMAÑO DE LAS INSTALACIONES | 5,0 | 5,0 | 5,0 | 4,3 | 4,8 |
| PROMEDIO | 4,1 | 4,7 | 4,6 | 3,6 | 4,2 |

Tabla 101 Distribución de las jefaturas según calificación con respecto al servicio al cliente que brinda el banco en la agencia en que labora (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LAS JEFATURAS SEGÚN CALIFICACIÓN CON RESPECTO AL SERVICIO AL CLIENTE QUE BRINDA EL BANCO EN LA AGENCIA EN QUE LABORA | | | | | | | | |
|--|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| CALIFICACIÓN | REGIÓN | | | | | | | |
| | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| 1 | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| 2 | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| 3 | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| 4 | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| 5 | 1 | 6% | 2 | 15% | 0 | 0% | 3 | 8% |
| 6 | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| 7 | 2 | 12% | 1 | 8% | 1 | 17% | 4 | 11% |
| 8 | 8 | 47% | 3 | 23% | 2 | 33% | 13 | 36% |
| 9 | 3 | 18% | 4 | 31% | 2 | 33% | 9 | 25% |
| 10 | 3 | 18% | 3 | 23% | 1 | 17% | 7 | 19% |
| NO OPINARON | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 17 | 100% | 13 | 100% | 6 | 100% | 36 | 100% |
| PROMEDIO | 8,2 | | 8,2 | | 8,5 | | 8,3 | |

Tabla 102 Distribución de las jefaturas según calificación con respecto al servicio al cliente que brinda el banco en la agencia en que labora (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LAS JEFATURAS SEGÚN CALIFICACIÓN CON RESPECTO AL SERVICIO AL CLIENTE QUE BRINDA EL BANCO EN LA AGENCIA EN QUE LABORA | | | | | | | | | | |
|--|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| CALIFICACIÓN | AGENCIA | | | | | | | | | |
| | ALAJUELA | | CARTAGO | | HEREDIA | | SAN JOSÉ | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| 1 | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| 2 | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| 3 | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| 4 | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| 5 | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 33% | 1 | 13% |
| 6 | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| 7 | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 33% | 1 | 13% |
| 8 | 1 | 100% | 2 | 67% | 0 | 0% | 0 | 0% | 3 | 38% |
| 9 | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 100% | 1 | 33% | 2 | 25% |
| 10 | 0 | 0% | 1 | 33% | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 13% |
| NO OPINARON | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 1 | 100% | 3 | 100% | 1 | 100% | 3 | 100% | 8 | 100% |
| PROMEDIO | 8,0 | | 8,7 | | 9,0 | | 7,0 | | 8,0 | |

Tabla 103 Distribución de las jefaturas según género (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LAS JEFATURAS SEGÚN GÉNERO | | | | | | | | | |
|--|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|--|
| GÉNERO | REGIÓN | | | | | | | | |
| | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | |
| MASCULINO | 10 | 59% | 10 | 77% | 5 | 83% | 25 | 69% | |
| FEMENINO | 7 | 41% | 3 | 23% | 1 | 17% | 11 | 31% | |
| NO OPINARON | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 17 | 100% | 13 | 100% | 6 | 100% | 36 | 100% | |

Tabla 104 Distribución de las jefaturas según género (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LAS JEFATURAS SEGÚN GÉNERO | | | | | | | | | | |
|--|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| GÉNERO | AGENCIA | | | | | | | | | |
| | ALAJUELA | | CARTAGO | | HEREDIA | | SAN JOSÉ | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| MASCULINO | 1 | 100% | 2 | 67% | 1 | 100% | 2 | 67% | 6 | 75% |
| FEMENINO | 0 | 0% | 1 | 33% | 0 | 0% | 1 | 33% | 2 | 25% |
| NO OPINARON | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 1 | 100% | 3 | 100% | 1 | 100% | 3 | 100% | 8 | 100% |

Tabla 105 Distribución de las jefaturas según edad (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LAS JEFATURAS SEGÚN EDAD | | | | | | | | |
|--|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| EDAD | REGIÓN | | | | | | | |
| | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| De 18 a 25 años | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| De 26 a 35 años | 4 | 24% | 1 | 8% | 1 | 17% | 6 | 17% |
| De 36 a 45 años | 6 | 35% | 4 | 31% | 2 | 33% | 12 | 33% |
| De 46 a 55 años | 7 | 41% | 6 | 46% | 3 | 50% | 16 | 44% |
| Más de 55 años | 0 | 0% | 2 | 15% | 0 | 0% | 2 | 6% |
| NO OPINARON | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 17 | 100% | 13 | 100% | 6 | 100% | 36 | 100% |

Tabla 106 Distribución de las jefaturas según edad (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LAS JEFATURAS SEGÚN EDAD | | | | | | | | | | |
|--|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| EDAD | AGENCIA | | | | | | | | | |
| | ALAJUELA | | CARTAGO | | HEREDIA | | SAN JOSÉ | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| De 18 a 25 años | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| De 26 a 35 años | 0 | 0% | 1 | 33% | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 13% |
| De 36 a 45 años | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 33% | 1 | 13% |
| De 46 a 55 años | 1 | 100% | 2 | 67% | 0 | 0% | 1 | 33% | 4 | 50% |
| Más de 55 años | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 100% | 1 | 33% | 2 | 25% |
| NO OPINARON | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 1 | 100% | 3 | 100% | 1 | 100% | 3 | 100% | 8 | 100% |

Tabla 107 Distribución de las jefaturas según estado civil (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LAS JEFATURAS SEGÚN ESTADO CIVIL | | | | | | | | |
|--|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| ESTADO CIVIL | REGIÓN | | | | | | | |
| | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| Soltero(a) | 1 | 6% | 3 | 23% | 0 | 0% | 4 | 11% |
| Casado(a) | 13 | 76% | 9 | 69% | 3 | 50% | 25 | 69% |
| Unión libre | 2 | 12% | 1 | 8% | 2 | 33% | 5 | 14% |
| Divorciado(a) | 1 | 6% | 0 | 0% | 1 | 17% | 2 | 6% |
| Viudo(a) | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| NO OPINARON | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 17 | 100% | 13 | 100% | 6 | 100% | 36 | 100% |

Tabla 108 Distribución de las jefaturas según estado civil (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LAS JEFATURAS SEGÚN ESTADO CIVIL | | | | | | | | | | |
|--|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| ESTADO CIVIL | AGENCIA | | | | | | | | | |
| | ALAJUELA | | CARTAGO | | HEREDIA | | SAN JOSÉ | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| Soltero(a) | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 33% | 1 | 13% |
| Casado(a) | 1 | 100% | 3 | 100% | 1 | 100% | 1 | 33% | 6 | 75% |
| Unión libre | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 33% | 1 | 13% |
| Divorciado(a) | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| Viudo(a) | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| NO OPINARON | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 1 | 100% | 3 | 100% | 1 | 100% | 3 | 100% | 8 | 100% |

Tabla 109 Distribución de las jefaturas según cantidad de años que ha laborado para el banco en el puesto actual (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LAS JEFATURAS SEGÚN CANTIDAD DE AÑOS QUE HA LABORADO PARA EL BANCO EN EL PUESTO ACTUAL | | | | | | | | |
|--|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| CANTIDAD DE AÑOS | REGIÓN | | | | | | | |
| | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| De uno a dos años | 1 | 6% | 1 | 8% | 0 | 0% | 2 | 6% |
| De tres a cuatro años | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 17% | 1 | 3% |
| De cinco a diez años | 6 | 35% | 6 | 46% | 4 | 67% | 16 | 44% |
| Más de diez años | 10 | 59% | 6 | 46% | 1 | 17% | 17 | 47% |
| NO OPINARON | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 17 | 100% | 13 | 100% | 6 | 100% | 36 | 100% |

Tabla 110 Distribución de las jefaturas según cantidad de años que ha laborado para el banco en el puesto actual (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LAS JEFATURAS SEGÚN CANTIDAD DE AÑOS QUE HA LABORADO PARA EL BANCO EN EL PUESTO ACTUAL | | | | | | | | | | |
|--|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| CANTIDAD DE AÑOS | AGENCIA | | | | | | | | | |
| | ALAJUELA | | CARTAGO | | HEREDIA | | SAN JOSÉ | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| De uno a dos años | 0 | 0% | 1 | 33% | 0 | 0% | 1 | 33% | 2 | 25% |
| De tres a cuatro años | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| De cinco a diez años | 0 | 0% | 2 | 67% | 1 | 100% | 1 | 33% | 4 | 50% |
| Más de diez años | 1 | 100% | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 33% | 2 | 25% |
| NO OPINARON | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 1 | 100% | 3 | 100% | 1 | 100% | 3 | 100% | 8 | 100% |

Tabla 111 Distribución de las jefaturas según grado académico (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LAS JEFATURAS SEGÚN GRADO ACADÉMICO | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| GRADO ACADÉMICO | REGIÓN | | | | | | | |
| | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| Bachiller en educación media | 1 | 6% | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 3% |
| Graduado de Colegio Técnico Profesional | 2 | 12% | 1 | 8% | 1 | 17% | 4 | 11% |
| Bachiller Universitario incompleto | 4 | 24% | 3 | 23% | 1 | 17% | 8 | 22% |
| Bachiller Universitario completo | 7 | 41% | 6 | 46% | 4 | 67% | 17 | 47% |
| Licenciado Universitario | 3 | 18% | 3 | 23% | 0 | 0% | 6 | 17% |
| Otro | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| NO OPINARON | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 17 | 100% | 13 | 100% | 6 | 100% | 36 | 100% |

Tabla 112 Distribución de las jefaturas según grado académico (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LAS JEFATURAS SEGÚN GRADO ACADÉMICO | | | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| GRADO ACADÉMICO | AGENCIA | | | | | | | | | |
| | ALAJUELA | | CARTAGO | | HEREDIA | | SAN JOSÉ | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| Bachiller en educación media | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| Graduado de Colegio Técnico Profesional | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| Bachiller Universitario incompleto | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 33% | 1 | 13% |
| Bachiller Universitario completo | 1 | 100% | 2 | 67% | 0 | 0% | 1 | 33% | 4 | 50% |
| Licenciado Universitario | 0 | 0% | 1 | 33% | 1 | 100% | 1 | 33% | 3 | 38% |
| Otro | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| NO OPINARON | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 1 | 100% | 3 | 100% | 1 | 100% | 3 | 100% | 8 | 100% |

Tabla 113 Distribución de las jefaturas según modalidad salarial en la que se encuentran (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LAS JEFATURAS SEGÚN MODALIDAD SALARIAL EN LA QUE SE ENCUENTRAN | | | | | | | | |
|--|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| MODALIDAD SALARIAL | REGIÓN | | | | | | | |
| | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| Base más pluses | 4 | 24% | 3 | 23% | 1 | 17% | 8 | 22% |
| Salario único | 13 | 76% | 10 | 77% | 5 | 83% | 28 | 78% |
| NO OPINARON | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 17 | 100% | 13 | 100% | 6 | 100% | 36 | 100% |

Tabla 114 Distribución de las jefaturas según modalidad salarial en la que se encuentran (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LAS JEFATURAS SEGÚN MODALIDAD SALARIAL EN LA QUE SE ENCUENTRAN | | | | | | | | | | |
|--|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| MODALIDAD SALARIAL | AGENCIA | | | | | | | | | |
| | ALAJUELA | | CARTAGO | | HEREDIA | | SAN JOSÉ | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| Base más pluses | 1 | 100% | 1 | 33% | 0 | 0% | 1 | 33% | 3 | 38% |
| Salario único | | 0% | 2 | 67% | 1 | 100% | 2 | 67% | 5 | 63% |
| NO OPINARON | | 0% | | 0% | | 0% | | 0% | 0 | 0% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 1 | 100% | 3 | 100% | 1 | 100% | 3 | 100% | 8 | 100% |

- **Tablas del cuestionario aplicado a los clientes**

Tabla 115 Distribución de los clientes según la razón por la que realizó el trámite en una agencia del Banco ABC (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS CLIENTES SEGÚN LA RAZÓN POR LA QUE REALIZÓ EL TRAMITÉ EN UNA AGENCIA DEL BANCO ABC | | | | | | | | |
|--|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| RAZÓN | REGIÓN | | | | | | | |
| | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| POR CERCANÍA | 128 | 53% | 50 | 44% | 13 | 42% | 191 | 50% |
| POR EL SERVICIO AL CLIENTE | 25 | 10% | 17 | 15% | 5 | 16% | 47 | 12% |
| POR SEGURIDAD DE LAS INSTALACIONES | 11 | 5% | 7 | 6% | 1 | 3% | 19 | 5% |
| POR COSTUMBRE | 51 | 21% | 22 | 19% | 6 | 19% | 79 | 21% |
| OTRO | 24 | 10% | 14 | 12% | 6 | 19% | 44 | 11% |
| NO OPINARON | 2 | 1% | 3 | 3% | 0 | 0% | 5 | 1% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 241 | 100% | 113 | 100% | 31 | 100% | 385 | 100% |

Tabla 116 Distribución de los clientes según la razón por la que realizó el trámite en una agencia del Banco ABC (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS CLIENTES SEGÚN LA RAZÓN POR LA QUE REALIZÓ EL TRAMITÉ EN UNA AGENCIA DEL BANCO ABC | | | | | | | | | | |
|--|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| RAZÓN | AGENCIA | | | | | | | | | |
| | CARTAGO | | ALAJUELA | | SAN JOSÉ | | HEREDIA | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| POR CERCANÍA | 38 | 48% | 9 | 56% | 15 | 50% | 6 | 43% | 68 | 49% |
| POR EL SERVICIO AL CLIENTE | 7 | 9% | 1 | 6% | 4 | 13% | 3 | 21% | 15 | 11% |
| POR SEGURIDAD DE LAS INSTALACIONES | 6 | 8% | 0 | 0% | 4 | 13% | 0 | 0% | 10 | 7% |
| POR COSTUMBRE | 18 | 23% | 2 | 13% | 3 | 10% | 3 | 21% | 26 | 19% |
| OTRO | 11 | 14% | 4 | 25% | 4 | 13% | 2 | 14% | 21 | 15% |
| NO OPINARON | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 80 | 100% | 16 | 100% | 30 | 100% | 14 | 100% | 140 | 100% |

Tabla 117 Distribución de los clientes según indicación si poseen o no algún producto o servicio financiero con Banco ABC (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS CLIENTES SEGÚN INDICACIÓN SI POSEEN O NO ALGÚN PRODUCTO O SERVICIO FINANCIERO CON BANCO ABC | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| OPINIÓN | REGIÓN | | | | | | | |
| | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| SI | 193 | 80% | 102 | 90% | 26 | 84% | 321 | 83% |
| NO | 46 | 19% | 11 | 10% | 5 | 16% | 62 | 16% |
| NO OPINARON | 2 | 1% | 0 | 0% | 0 | 0% | 2 | 1% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 241 | 100% | 113 | 100% | 31 | 100% | 385 | 100% |

Tabla 118 Distribución de los clientes según indicación si poseen o no algún producto o servicio financiero con Banco ABC (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS CLIENTES SEGÚN INDICACIÓN SI POSEEN O NO ALGÚN PRODUCTO O SERVICIO FINANCIERO CON BANCO ABC | | | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| OPINIÓN | AGENCIA | | | | | | | | | |
| | CARTAGO | | ALAJUELA | | SAN JOSÉ | | HEREDIA | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| SI | 63 | 79% | 14 | 88% | 26 | 87% | 12 | 87% | 115 | 82% |
| NO | 15 | 19% | 2 | 13% | 4 | 13% | 2 | 21% | 23 | 16% |
| NO OPINARON | 2 | 3% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 21% | 2 | 1% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 80 | 100% | 16 | 100% | 30 | 100% | 14 | 100% | 140 | 100% |

Tabla 119 Distribución de los clientes según frase que identifica la actitud de atención al cliente brindada por la última persona que le atendió en el Banco ABC: "Le saludó al iniciar el trámite" (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS CLIENTES SEGÚN FRASE QUE IDENTIFICA LA ACTITUD DE ATENCIÓN AL CLIENTE BRINDADA POR LA ÚLTIMA PERSONA QUE LE ATENDIÓ EN EL BANCO ABC | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| LE SALUDÓ AL INICIAR EL TRÁMITE | | | | | | | | |
| OPINIÓN | REGIÓN | | | | | | | |
| | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| SI | 236 | 98% | 111 | 98% | 30 | 97% | 377 | 98% |
| NO | 3 | 1% | 2 | 2% | 1 | 3% | 6 | 2% |
| NO OPINARON | 2 | 1% | 0 | 0% | 0 | 0% | 2 | 1% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 241 | 100% | 113 | 100% | 31 | 100% | 385 | 100% |

Tabla 120 Distribución de los clientes según frase que identifica la actitud de atención al cliente brindada por la última persona que le atendió en el Banco ABC: "Le saludó al iniciar el trámite" (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS CLIENTES SEGÚN FRASE QUE IDENTIFICA LA ACTITUD DE ATENCIÓN AL CLIENTE BRINDADA POR LA ÚLTIMA PERSONA QUE LE ATENDIÓ EN EL BANCO ABC | | | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| LE SALUDÓ AL INICIAR EL TRÁMITE | | | | | | | | | | |
| OPINIÓN | AGENCIA | | | | | | | | | |
| | CARTAGO | | ALAJUELA | | SAN JOSÉ | | HEREDIA | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| SI | 78 | 98% | 16 | 100% | 29 | 97% | 14 | 100% | 137 | 98% |
| NO | 2 | 3% | 0 | 0% | 1 | 3% | 0 | 0% | 3 | 2% |
| NO OPINARON | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 80 | 100% | 16 | 100% | 30 | 100% | 14 | 100% | 140 | 100% |

Tabla 121 Distribución de los clientes según frase que identifica la actitud de atención al cliente brindada por la última persona que le atendió en el Banco ABC: "Se presentó al iniciar el trámite" (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS CLIENTES SEGÚN FRASE QUE IDENTIFICA LA ACTITUD DE ATENCIÓN AL CLIENTE BRINDADA POR LA ÚLTIMA PERSONA QUE LE ATENDIÓ EN EL BANCO ABC | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| SE PRESENTÓ AL INICIAR EL TRÁMITE | | | | | | | | |
| OPINIÓN | REGIÓN | | | | | | | |
| | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| SI | 205 | 85% | 100 | 88% | 25 | 81% | 330 | 86% |
| NO | 36 | 15% | 13 | 12% | 6 | 19% | 55 | 14% |
| NO OPINARON | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 241 | 100% | 113 | 100% | 31 | 100% | 385 | 100% |

Tabla 122 Distribución de los clientes según frase que identifica la actitud de atención al cliente brindada por la última persona que le atendió en el Banco ABC: "Se presentó al iniciar el trámite" (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS CLIENTES SEGÚN FRASE QUE IDENTIFICA LA ACTITUD DE ATENCIÓN AL CLIENTE BRINDADA POR LA ÚLTIMA PERSONA QUE LE ATENDIÓ EN EL BANCO ABC | | | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| SE PRESENTÓ AL INICIAR EL TRÁMITE | | | | | | | | | | |
| OPINIÓN | AGENCIA | | | | | | | | | |
| | CARTAGO | | ALAJUELA | | SAN JOSÉ | | HEREDIA | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| SI | 64 | 80% | 13 | 81% | 27 | 90% | 13 | 93% | 117 | 84% |
| NO | 16 | 20% | 3 | 19% | 3 | 10% | 1 | 7% | 23 | 16% |
| NO OPINARON | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 80 | 100% | 16 | 100% | 30 | 100% | 14 | 100% | 140 | 100% |

Tabla 123 Distribución de los clientes según frase que identifica la actitud de atención al cliente brindada por la última persona que le atendió en el Banco ABC: "Le orientaron inicialmente sobre el trámite que iba a realizar" (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS CLIENTES SEGÚN FRASE QUE IDENTIFICA LA ACTITUD DE ATENCIÓN AL CLIENTE BRINDADA POR LA ÚLTIMA PERSONA QUE LE ATENDIÓ EN EL BANCO ABC | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| LE ORIENTARON INICIALMENTE SOBRE EL TRÁMITE QUE IBA A REALIZAR | | | | | | | | |
| OPINIÓN | REGIÓN | | | | | | | |
| | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| SI | 220 | 91% | 99 | 88% | 28 | 90% | 347 | 90% |
| NO | 18 | 7% | 13 | 12% | 3 | 10% | 34 | 9% |
| NO OPINARON | 3 | 1% | 1 | 1% | 0 | 0% | 4 | 1% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 241 | 100% | 113 | 100% | 31 | 100% | 385 | 100% |

Tabla 124 Distribución de los clientes según frase que identifica la actitud de atención al cliente brindada por la última persona que le atendió en el Banco ABC: "Le orientaron inicialmente sobre el trámite que iba a realizar" (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS CLIENTES SEGÚN FRASE QUE IDENTIFICA LA ACTITUD DE ATENCIÓN AL CLIENTE BRINDADA POR LA ÚLTIMA PERSONA QUE LE ATENDIÓ EN EL BANCO ABC | | | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| LE ORIENTARON INICIALMENTE SOBRE EL TRÁMITE QUE IBA A REALIZAR | | | | | | | | | | |
| OPINIÓN | AGENCIA | | | | | | | | | |
| | CARTAGO | | ALAJUELA | | SAN JOSÉ | | HEREDIA | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| SI | 74 | 93% | 13 | 81% | 28 | 93% | 12 | 86% | 127 | 91% |
| NO | 4 | 5% | 3 | 19% | 2 | 7% | 2 | 14% | 11 | 8% |
| NO OPINARON | 2 | 3% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 2 | 1% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 80 | 100% | 16 | 100% | 30 | 100% | 14 | 100% | 140 | 100% |

Tabla 125 Distribución de los clientes según frase que identifica la actitud de atención al cliente brindada por la última persona que le atendió en el Banco ABC: "Mantuvo contacto visual la mayoría del tiempo" (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS CLIENTES SEGÚN FRASE QUE IDENTIFICA LA ACTITUD DE ATENCIÓN AL CLIENTE BRINDADA POR LA ÚLTIMA PERSONA QUE LE ATENDIÓ EN EL BANCO ABC | | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|--|
| MANTUVO CONTACTO VISUAL LA MAYORÍA DEL TIEMPO | | | | | | | | | |
| OPINIÓN | REGIÓN | | | | | | | | |
| | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | |
| SI | 222 | 92% | 106 | 94% | 28 | 90% | 356 | 92% | |
| NO | 18 | 7% | 4 | 4% | 3 | 10% | 25 | 6% | |
| NO OPINARON | 1 | 0% | 3 | 3% | 0 | 0% | 4 | 1% | |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 241 | 100% | 113 | 100% | 31 | 100% | 385 | 100% | |

Tabla 126 Distribución de los clientes según frase que identifica la actitud de atención al cliente brindada por la última persona que le atendió en el Banco ABC: "Mantuvo contacto visual la mayoría del tiempo" (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS CLIENTES SEGÚN FRASE QUE IDENTIFICA LA ACTITUD DE ATENCIÓN AL CLIENTE BRINDADA POR LA ÚLTIMA PERSONA QUE LE ATENDIÓ EN EL BANCO ABC | | | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| MANTUVO CONTACTO VISUAL LA MAYORÍA DEL TIEMPO | | | | | | | | | | |
| OPINIÓN | AGENCIA | | | | | | | | | |
| | CARTAGO | | ALAJUELA | | SAN JOSÉ | | HEREDIA | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| SI | 75 | 94% | 14 | 88% | 29 | 97% | 14 | 100% | 132 | 94% |
| NO | 5 | 6% | 1 | 6% | 1 | 3% | 0 | 0% | 7 | 5% |
| NO OPINARON | 0 | 0% | 1 | 6% | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 1% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 80 | 100% | 16 | 100% | 30 | 100% | 14 | 100% | 140 | 100% |

Tabla 127 Distribución de los clientes según frase que identifica la actitud de atención al cliente brindada por la última persona que le atendió en el Banco ABC: "Le escuchó atentamente al atenderle" (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS CLIENTES SEGÚN FRASE QUE IDENTIFICA LA ACTITUD DE ATENCIÓN AL CLIENTE BRINDADA POR LA ÚLTIMA PERSONA QUE LE ATENDIÓ EN EL BANCO ABC | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| LE ESCUCHÓ ATENTAMENTE AL ATENDERLE | | | | | | | | |
| OPINIÓN | REGIÓN | | | | | | | |
| | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| SI | 239 | 99% | 112 | 99% | 30 | 97% | 381 | 99% |
| NO | 1 | 0% | 1 | 1% | 1 | 3% | 3 | 1% |
| NO OPINARON | 1 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 0% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 241 | 100% | 113 | 100% | 31 | 100% | 385 | 100% |

Tabla 128 Distribución de los clientes según frase que identifica la actitud de atención al cliente brindada por la última persona que le atendió en el Banco ABC: "Le escuchó atentamente al atenderle" (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS CLIENTES SEGÚN FRASE QUE IDENTIFICA LA ACTITUD DE ATENCIÓN AL CLIENTE BRINDADA POR LA ÚLTIMA PERSONA QUE LE ATENDIÓ EN EL BANCO ABC | | | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| LE ESCUCHÓ ATENTAMENTE AL ATENDERLE | | | | | | | | | | |
| OPINIÓN | AGENCIA | | | | | | | | | |
| | CARTAGO | | ALAJUELA | | SAN JOSÉ | | HEREDIA | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| SI | 80 | 100% | 16 | 100% | 30 | 100% | 13 | 93% | 139 | 99% |
| NO | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 7% | 1 | 1% |
| NO OPINARON | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 80 | 100% | 16 | 100% | 30 | 100% | 14 | 100% | 140 | 100% |

Tabla 129 Distribución de los clientes según frase que identifica la actitud de atención al cliente brindada por la última persona que le atendió en el Banco ABC: "Fue amable en su atención" (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS CLIENTES SEGÚN FRASE QUE IDENTIFICA LA ACTITUD DE ATENCIÓN AL CLIENTE BRINDADA POR LA ÚLTIMA PERSONA QUE LE ATENDIÓ EN EL BANCO ABC | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| FUE AMABLE EN SU ATENCIÓN | | | | | | | | |
| OPINIÓN | REGIÓN | | | | | | | |
| | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| SI | 233 | 97% | 112 | 99% | 30 | 97% | 375 | 97% |
| NO | 5 | 2% | 0 | 0% | 1 | 3% | 6 | 2% |
| NO OPINARON | 3 | 1% | 1 | 1% | 0 | 0% | 4 | 1% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 241 | 100% | 113 | 100% | 31 | 100% | 385 | 100% |

Tabla 130 Distribución de los clientes según frase que identifica la actitud de atención al cliente brindada por la última persona que le atendió en el Banco ABC: "Fue amable en su atención" (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS CLIENTES SEGÚN FRASE QUE IDENTIFICA LA ACTITUD DE ATENCIÓN AL CLIENTE BRINDADA POR LA ÚLTIMA PERSONA QUE LE ATENDIÓ EN EL BANCO ABC | | | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| FUE AMABLE EN SU ATENCIÓN | | | | | | | | | | |
| OPINIÓN | AGENCIA | | | | | | | | | |
| | CARTAGO | | ALAJUELA | | SAN JOSÉ | | HEREDIA | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| SI | 77 | 96% | 16 | 100% | 30 | 100% | 14 | 100% | 137 | 98% |
| NO | 2 | 3% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 2 | 1% |
| NO OPINARON | 1 | 1% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 1% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 80 | 100% | 16 | 100% | 30 | 100% | 14 | 100% | 140 | 100% |

Tabla 131 Distribución de los clientes según frase que identifica la actitud de atención al cliente brindada por la última persona que le atendió en el Banco ABC: "Mostró interés al atenderle" (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS CLIENTES SEGÚN FRASE QUE IDENTIFICA LA ACTITUD DE ATENCIÓN AL CLIENTE BRINDADA POR LA ÚLTIMA PERSONA QUE LE ATENDIÓ EN EL BANCO ABC | | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|--|
| MOSTRÓ INTERÉS AL ATENDERLE | | | | | | | | | |
| OPINIÓN | REGIÓN | | | | | | | | |
| | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | |
| SI | 236 | 98% | 110 | 97% | 30 | 97% | 376 | 98% | |
| NO | 4 | 2% | 2 | 2% | 1 | 3% | 7 | 2% | |
| NO OPINARON | 1 | 0% | 1 | 1% | 0 | 0% | 2 | 1% | |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 241 | 100% | 113 | 100% | 31 | 100% | 385 | 100% | |

Tabla 132 Distribución de los clientes según frase que identifica la actitud de atención al cliente brindada por la última persona que le atendió en el Banco ABC: "Mostró interés al atenderle" (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS CLIENTES SEGÚN FRASE QUE IDENTIFICA LA ACTITUD DE ATENCIÓN AL CLIENTE BRINDADA POR LA ÚLTIMA PERSONA QUE LE ATENDIÓ EN EL BANCO ABC | | | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| MOSTRÓ INTERÉS AL ATENDERLE | | | | | | | | | | |
| OPINIÓN | AGENCIA | | | | | | | | | |
| | CARTAGO | | ALAJUELA | | SAN JOSÉ | | HEREDIA | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| SI | 78 | 98% | 15 | 94% | 30 | 100% | 13 | 93% | 136 | 97% |
| NO | 2 | 3% | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 7% | 3 | 2% |
| NO OPINARON | 0 | 0% | 1 | 6% | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 1% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 80 | 100% | 16 | 100% | 30 | 100% | 14 | 100% | 140 | 100% |

Tabla 133 Distribución de los clientes según frase que identifica la actitud de atención al cliente brindada por la última persona que le atendió en el Banco ABC: "Se mostró comprensivo respecto a su solicitud" (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS CLIENTES SEGÚN FRASE QUE IDENTIFICA LA ACTITUD DE ATENCIÓN AL CLIENTE BRINDADA POR LA ÚLTIMA PERSONA QUE LE ATENDIÓ EN EL BANCO ABC | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| SE MOSTRÓ COMPRESIVO RESPECTO A SU SOLICITUD | | | | | | | | |
| REGIÓN | | | | | | | | |
| OPINIÓN | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| SI | 236 | 98% | 109 | 96% | 30 | 97% | 375 | 97% |
| NO | 4 | 2% | 2 | 2% | 1 | 3% | 7 | 2% |
| NO OPINARON | 1 | 0% | 2 | 2% | 0 | 0% | 3 | 1% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 241 | 100% | 113 | 100% | 31 | 100% | 385 | 100% |

Tabla 134 Distribución de los clientes según frase que identifica la actitud de atención al cliente brindada por la última persona que le atendió en el Banco ABC: "Se mostró comprensivo respecto a su solicitud" (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS CLIENTES SEGÚN FRASE QUE IDENTIFICA LA ACTITUD DE ATENCIÓN AL CLIENTE BRINDADA POR LA ÚLTIMA PERSONA QUE LE ATENDIÓ EN EL BANCO ABC | | | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| SE MOSTRÓ COMPRESIVO RESPECTO A SU SOLICITUD | | | | | | | | | | |
| AGENCIA | | | | | | | | | | |
| OPINIÓN | CARTAGO | | ALAJUELA | | SAN JOSÉ | | HEREDIA | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| SI | 78 | 98% | 15 | 94% | 30 | 100% | 14 | 100% | 137 | 98% |
| NO | 1 | 1% | 1 | 6% | 0 | 0% | 0 | 0% | 2 | 1% |
| NO OPINARON | 1 | 1% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 1% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 80 | 100% | 16 | 100% | 30 | 100% | 14 | 100% | 140 | 100% |

Tabla 135 Distribución de los clientes según frase que identifica la actitud de atención al cliente brindada por la última persona que le atendió en el Banco ABC: "Se ausentó varias veces de su puesto de trabajo sin darle una explicación" (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS CLIENTES SEGÚN FRASE QUE IDENTIFICA LA ACTITUD DE ATENCIÓN AL CLIENTE BRINDADA POR LA ÚLTIMA PERSONA QUE LE ATENDIÓ EN EL BANCO ABC | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| SE AUSENTÓ VARIAS VECES DE SU ESTACIÓN DE TRABAJO SIN DARLE UNA EXPLICACIÓN | | | | | | | | |
| REGIÓN | | | | | | | | |
| OPINIÓN | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| SI | 18 | 7% | 11 | 10% | 0 | 0% | 29 | 8% |
| NO | 220 | 91% | 101 | 89% | 31 | 100% | 352 | 91% |
| NO OPINARON | 3 | 1% | 1 | 1% | 0 | 0% | 4 | 1% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 241 | 100% | 113 | 100% | 31 | 100% | 385 | 100% |

Tabla 136 Distribución de los clientes según frase que identifica la actitud de atención al cliente brindada por la última persona que le atendió en el Banco ABC: "Se ausentó varias veces de su puesto de trabajo sin darle una explicación" (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS CLIENTES SEGÚN FRASE QUE IDENTIFICA LA ACTITUD DE ATENCIÓN AL CLIENTE BRINDADA POR LA ÚLTIMA PERSONA QUE LE ATENDIÓ EN EL BANCO ABC | | | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| SE AUSENTÓ VARIAS VECES DE SU ESTACIÓN DE TRABAJO SIN DARLE UNA EXPLICACIÓN | | | | | | | | | | |
| OPINIÓN | AGENCIA | | | | | | | | | |
| | CARTAGO | | ALAJUELA | | SAN JOSÉ | | HEREDIA | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| SI | 9 | 11% | 1 | 6% | 2 | 7% | 1 | 7% | 13 | 9% |
| NO | 69 | 86% | 15 | 94% | 28 | 93% | 13 | 93% | 125 | 89% |
| NO OPINARON | 2 | 3% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 2 | 1% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 80 | 100% | 16 | 100% | 30 | 100% | 14 | 100% | 140 | 100% |

Tabla 137 Distribución de los clientes según frase que identifica la actitud de atención al cliente brindada por la última persona que le atendió en el Banco ABC: "Conversó con otro colaborador de algún tema no relacionado a su trámite" (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS CLIENTES SEGÚN FRASE QUE IDENTIFICA LA ACTITUD DE ATENCIÓN AL CLIENTE BRINDADA POR LA ÚLTIMA PERSONA QUE LE ATENDIÓ EN EL BANCO ABC | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| CONVERSÓ CON OTRO COLABORADOR DE ALGÚN TEMA NO RELACIONADO A SU TRÁMITE | | | | | | | | |
| OPINIÓN | REGIÓN | | | | | | | |
| | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| SI | 26 | 11% | 10 | 9% | 2 | 6% | 38 | 10% |
| NO | 215 | 89% | 102 | 90% | 29 | 94% | 346 | 90% |
| NO OPINARON | 0 | 0% | 1 | 1% | 0 | 0% | 1 | 0% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 241 | 100% | 113 | 100% | 31 | 100% | 385 | 100% |

Tabla 138 Distribución de los clientes según frase que identifica la actitud de atención al cliente brindada por la última persona que le atendió en el Banco ABC: "Conversó con otro colaborador de algún tema no relacionado a su trámite" (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS CLIENTES SEGÚN FRASE QUE IDENTIFICA LA ACTITUD DE ATENCIÓN AL CLIENTE BRINDADA POR LA ÚLTIMA PERSONA QUE LE ATENDIÓ EN EL BANCO ABC | | | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| CONVERSÓ CON OTRO COLABORADOR DE ALGÚN TEMA NO RELACIONADO A SU TRÁMITE | | | | | | | | | | |
| OPINIÓN | AGENCIA | | | | | | | | | |
| | CARTAGO | | ALAJUELA | | SAN JOSÉ | | HEREDIA | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| SI | 13 | 16% | 0 | 0% | 2 | 7% | 1 | 7% | 16 | 11% |
| NO | 67 | 84% | 16 | 100% | 28 | 93% | 13 | 93% | 124 | 89% |
| NO OPINARON | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 80 | 100% | 16 | 100% | 30 | 100% | 14 | 100% | 140 | 100% |

Tabla 139 Distribución de los clientes según frase que identifica la actitud de atención al cliente brindada por la última persona que le atendió en el Banco ABC: "Tenía buena presentación personal" (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS CLIENTES SEGÚN FRASE QUE IDENTIFICA LA ACTITUD DE ATENCIÓN AL CLIENTE BRINDADA POR LA ÚLTIMA PERSONA QUE LE ATENDIÓ EN EL BANCO ABC | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| TENÍA BUENA PRESENTACIÓN PERSONAL | | | | | | | | |
| OPINIÓN | REGIÓN | | | | | | | |
| | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| SI | 233 | 97% | 112 | 99% | 31 | 100% | 376 | 98% |
| NO | 4 | 2% | 1 | 1% | 0 | 0% | 5 | 1% |
| NO OPINARON | 4 | 2% | 0 | 0% | 0 | 0% | 4 | 1% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 241 | 100% | 113 | 100% | 31 | 100% | 385 | 100% |

Tabla 140 Distribución de los clientes según frase que identifica la actitud de atención al cliente brindada por la última persona que le atendió en el Banco ABC: "Tenía buena presentación personal" (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS CLIENTES SEGÚN FRASE QUE IDENTIFICA LA ACTITUD DE ATENCIÓN AL CLIENTE BRINDADA POR LA ÚLTIMA PERSONA QUE LE ATENDIÓ EN EL BANCO ABC | | | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| TENÍA BUENA PRESENTACIÓN PERSONAL | | | | | | | | | | |
| OPINIÓN | AGENCIA | | | | | | | | | |
| | CARTAGO | | ALAJUELA | | SAN JOSÉ | | HEREDIA | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| SI | 75 | 94% | 16 | 100% | 30 | 100% | 14 | 100% | 135 | 96% |
| NO | 2 | 3% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 2 | 1% |
| NO OPINARON | 3 | 4% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 3 | 2% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 80 | 100% | 16 | 100% | 30 | 100% | 14 | 100% | 140 | 100% |

Tabla 141 Distribución de los clientes según frase que identifica la actitud de atención al cliente brindada por la última persona que le atendió en el Banco ABC: "Utilizó un vocabulario de fácil entendimiento" (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS CLIENTES SEGÚN FRASE QUE IDENTIFICA LA ACTITUD DE ATENCIÓN AL CLIENTE BRINDADA POR LA ÚLTIMA PERSONA QUE LE ATENDIÓ EN EL BANCO ABC | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| UTILIZÓ UN VOCABULARIO DE FÁCIL ENTENDIMIENTO | | | | | | | | |
| OPINIÓN | REGIÓN | | | | | | | |
| | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| SI | 236 | 98% | 112 | 99% | 31 | 100% | 379 | 98% |
| NO | 3 | 1% | 1 | 1% | 0 | 0% | 4 | 1% |
| NO OPINARON | 2 | 1% | 0 | 0% | 0 | 0% | 2 | 1% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 241 | 100% | 113 | 100% | 31 | 100% | 385 | 100% |

Tabla 142 Distribución de los clientes según frase que identifica la actitud de atención al cliente brindada por la última persona que le atendió en el Banco ABC: "Utilizó un vocabulario de fácil entendimiento" (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS CLIENTES SEGÚN FRASE QUE IDENTIFICA LA ACTITUD DE ATENCIÓN AL CLIENTE BRINDADA POR LA ÚLTIMA PERSONA QUE LE ATENDIÓ EN EL BANCO ABC | | | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| UTILIZÓ UN VOCABULARIO DE FÁCIL ENTENDIMIENTO | | | | | | | | | | |
| AGENCIA | | | | | | | | | | |
| OPINIÓN | CARTAGO | | ALAJUELA | | SAN JOSÉ | | HEREDIA | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| SI | 77 | 96% | 16 | 100% | 30 | 100% | 14 | 100% | 137 | 98% |
| NO | 1 | 1% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 1% |
| NO OPINARON | 2 | 3% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 2 | 1% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 80 | 100% | 16 | 100% | 30 | 100% | 14 | 100% | 140 | 100% |

Tabla 143 Distribución de los clientes según frase que identifica la actitud de atención al cliente brindada por la última persona que le atendió en el Banco ABC: "La persona se mostró colaboradora" (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS CLIENTES SEGÚN FRASE QUE IDENTIFICA LA ACTITUD DE ATENCIÓN AL CLIENTE BRINDADA POR LA ÚLTIMA PERSONA QUE LE ATENDIÓ EN EL BANCO ABC | | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|--|
| LA PERSONA SE MOSTRÓ COLABORADORA | | | | | | | | | |
| REGIÓN | | | | | | | | | |
| OPINIÓN | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | |
| SI | 234 | 97% | 110 | 97% | 30 | 97% | 374 | 97% | |
| NO | 2 | 1% | 1 | 1% | 0 | 0% | 3 | 1% | |
| NO OPINARON | 5 | 2% | 2 | 2% | 1 | 3% | 8 | 2% | |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 241 | 100% | 113 | 100% | 31 | 100% | 385 | 100% | |

Tabla 144 Distribución de los clientes según frase que identifica la actitud de atención al cliente brindada por la última persona que le atendió en el Banco ABC: "La persona se mostró colaboradora" (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS CLIENTES SEGÚN FRASE QUE IDENTIFICA LA ACTITUD DE ATENCIÓN AL CLIENTE BRINDADA POR LA ÚLTIMA PERSONA QUE LE ATENDIÓ EN EL BANCO ABC | | | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| LA PERSONA SE MOSTRÓ COLABORADORA | | | | | | | | | | |
| AGENCIA | | | | | | | | | | |
| OPINIÓN | CARTAGO | | ALAJUELA | | SAN JOSÉ | | HEREDIA | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| SI | 76 | 95% | 16 | 100% | 30 | 100% | 14 | 100% | 136 | 97% |
| NO | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| NO OPINARON | 4 | 5% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 4 | 3% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 80 | 100% | 16 | 100% | 30 | 100% | 14 | 100% | 140 | 100% |

Tabla 145 Distribución de los clientes según frase que identifica la actitud de atención al cliente brindada por la última persona que le atendió en el Banco ABC: "Concluyó a satisfacción el trámite" (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS CLIENTES SEGÚN FRASE QUE IDENTIFICA LA ACTITUD DE ATENCIÓN AL CLIENTE BRINDADA POR LA ÚLTIMA PERSONA QUE LE ATENDIÓ EN EL BANCO ABC | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| CONCLUYÓ A SATISFACCIÓN EL TRÁMITE | | | | | | | | |
| OPINIÓN | REGIÓN | | | | | | | |
| | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| SI | 229 | 95% | 108 | 96% | 31 | 100% | 368 | 96% |
| NO | 5 | 2% | 2 | 2% | 0 | 0% | 7 | 2% |
| NO OPINARON | 7 | 3% | 3 | 3% | 0 | 0% | 10 | 3% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 241 | 100% | 113 | 100% | 31 | 100% | 385 | 100% |

Tabla 146 Distribución de los clientes según frase que identifica la actitud de atención al cliente brindada por la última persona que le atendió en el Banco ABC: "Concluyó a satisfacción el trámite" (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS CLIENTES SEGÚN FRASE QUE IDENTIFICA LA ACTITUD DE ATENCIÓN AL CLIENTE BRINDADA POR LA ÚLTIMA PERSONA QUE LE ATENDIÓ EN EL BANCO ABC | | | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| CONCLUYÓ A SATISFACCIÓN EL TRÁMITE | | | | | | | | | | |
| OPINIÓN | AGENCIA | | | | | | | | | |
| | CARTAGO | | ALAJUELA | | SAN JOSÉ | | HEREDIA | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| SI | 73 | 91% | 15 | 94% | 30 | 100% | 13 | 93% | 131 | 94% |
| NO | 1 | 1% | 1 | 6% | 0 | 0% | 1 | 7% | 3 | 2% |
| NO OPINARON | 6 | 8% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 6 | 4% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 80 | 100% | 16 | 100% | 30 | 100% | 14 | 100% | 140 | 100% |

Tabla 147 Distribución de los clientes según frase que identifica la actitud de atención al cliente brindada por la última persona que le atendió en el Banco ABC: "Le trató como un cliente importante" (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS CLIENTES SEGÚN FRASE QUE IDENTIFICA LA ACTITUD DE ATENCIÓN AL CLIENTE BRINDADA POR LA ÚLTIMA PERSONA QUE LE ATENDIÓ EN EL BANCO ABC | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| LE TRATÓ COMO UN CLIENTE IMPORTANTE | | | | | | | | |
| OPINIÓN | REGIÓN | | | | | | | |
| | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| SI | 226 | 94% | 105 | 93% | 30 | 97% | 361 | 94% |
| NO | 8 | 3% | 3 | 3% | 1 | 3% | 12 | 3% |
| NO OPINARON | 7 | 3% | 5 | 4% | 0 | 0% | 12 | 3% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 241 | 100% | 113 | 100% | 31 | 100% | 385 | 100% |

Tabla 148 Distribución de los clientes según frase que identifica la actitud de atención al cliente brindada por la última persona que le atendió en el Banco ABC: "Le trató como un cliente importante" (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS CLIENTES SEGÚN FRASE QUE IDENTIFICA LA ACTITUD DE ATENCIÓN AL CLIENTE BRINDADA POR LA ÚLTIMA PERSONA QUE LE ATENDIÓ EN EL BANCO ABC | | | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| LE TRATÓ COMO UN CLIENTE IMPORTANTE | | | | | | | | | | |
| OPINIÓN | AGENCIA | | | | | | | | | |
| | CARTAGO | | ALAJUELA | | SAN JOSÉ | | HEREDIA | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| SI | 74 | 93% | 16 | 100% | 29 | 97% | 13 | 93% | 132 | 94% |
| NO | 4 | 5% | 0 | 0% | 1 | 3% | 1 | 7% | 6 | 4% |
| NO OPINARON | 2 | 3% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 2 | 1% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 80 | 100% | 16 | 100% | 30 | 100% | 14 | 100% | 140 | 100% |

Tabla 149 Distribución de los clientes según frase que identifica la actitud de atención al cliente brindada por la última persona que le atendió en el Banco ABC: "Se despidió al finalizar la gestión" (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS CLIENTES SEGÚN FRASE QUE IDENTIFICA LA ACTITUD DE ATENCIÓN AL CLIENTE BRINDADA POR LA ÚLTIMA PERSONA QUE LE ATENDIÓ EN EL BANCO ABC | | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|--|
| SE DESPIDIÓ AL FINALIZAR LA GESTIÓN | | | | | | | | | |
| OPINIÓN | REGIÓN | | | | | | | | |
| | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | |
| SI | 230 | 95% | 104 | 92% | 28 | 90% | 362 | 94% | |
| NO | 8 | 3% | 7 | 6% | 2 | 6% | 17 | 4% | |
| NO OPINARON | 3 | 1% | 2 | 2% | 1 | 3% | 6 | 2% | |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 241 | 100% | 113 | 100% | 31 | 100% | 385 | 100% | |

Tabla 150 Distribución de los clientes según frase que identifica la actitud de atención al cliente brindada por la última persona que le atendió en el Banco ABC: "Se despidió al finalizar la gestión" (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS CLIENTES SEGÚN FRASE QUE IDENTIFICA LA ACTITUD DE ATENCIÓN AL CLIENTE BRINDADA POR LA ÚLTIMA PERSONA QUE LE ATENDIÓ EN EL BANCO ABC | | | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| SE DESPIDIÓ AL FINALIZAR LA GESTIÓN | | | | | | | | | | |
| OPINIÓN | AGENCIA | | | | | | | | | |
| | CARTAGO | | ALAJUELA | | SAN JOSÉ | | HEREDIA | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| SI | 74 | 93% | 15 | 94% | 30 | 100% | 13 | 93% | 132 | 94% |
| NO | 3 | 4% | 1 | 6% | 0 | 0% | 1 | 7% | 5 | 4% |
| NO OPINARON | 3 | 4% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 3 | 2% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 80 | 100% | 16 | 100% | 30 | 100% | 14 | 100% | 140 | 100% |

Tabla 151 Distribución de los clientes según frase que identifica la actitud de atención al cliente brindada por la última persona que le atendió en el Banco ABC: "Le invitó a regresar a la agencia" (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS CLIENTES SEGÚN FRASE QUE IDENTIFICA LA ACTITUD DE ATENCIÓN AL CLIENTE BRINDADA POR LA ÚLTIMA PERSONA QUE LE ATENDIÓ EN EL BANCO ABC | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| LE INVITÓ A REGRESAR A LA AGENCIA | | | | | | | | |
| OPINIÓN | REGIÓN | | | | | | | |
| | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| SI | 169 | 70% | 83 | 73% | 22 | 71% | 274 | 71% |
| NO | 67 | 28% | 29 | 26% | 8 | 26% | 104 | 27% |
| NO OPINARON | 5 | 2% | 1 | 1% | 1 | 3% | 7 | 2% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 241 | 100% | 113 | 100% | 31 | 100% | 385 | 100% |

Tabla 152 Distribución de los clientes según frase que identifica la actitud de atención al cliente brindada por la última persona que le atendió en el Banco ABC: "Le invitó a regresar a la agencia" (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS CLIENTES SEGÚN FRASE QUE IDENTIFICA LA ACTITUD DE ATENCIÓN AL CLIENTE BRINDADA POR LA ÚLTIMA PERSONA QUE LE ATENDIÓ EN EL BANCO ABC | | | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| LE INVITÓ A REGRESAR A LA AGENCIA | | | | | | | | | | |
| OPINIÓN | AGENCIA | | | | | | | | | |
| | CARTAGO | | ALAJUELA | | SAN JOSÉ | | HEREDIA | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| SI | 53 | 66% | 11 | 69% | 24 | 80% | 10 | 71% | 98 | 70% |
| NO | 24 | 30% | 5 | 31% | 6 | 20% | 4 | 29% | 39 | 28% |
| NO OPINARON | 3 | 4% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 3 | 2% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 80 | 100% | 16 | 100% | 30 | 100% | 14 | 100% | 140 | 100% |

Tabla 153 Distribución de los clientes según la calificación general sobre la actitud de servicio al cliente percibida (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS CLIENTES SEGÚN LA CALIFICACIÓN GENERAL SOBRE LA ACTITUD DE SERVICIO AL CLIENTE PERCIBIDA | | | | | | | | |
|--|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| CALIFICACIÓN | REGIÓN | | | | | | | |
| | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| MUY MALO | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| MALO | 8 | 3% | 5 | 4% | 0 | 0% | 13 | 3% |
| REGULAR | 11 | 5% | 4 | 4% | 2 | 6% | 17 | 4% |
| BUENO | 81 | 34% | 37 | 33% | 11 | 35% | 129 | 34% |
| MUY BUENO | 138 | 57% | 67 | 59% | 18 | 58% | 223 | 58% |
| NO OPINARON | 3 | 1% | 0 | 0% | 0 | 0% | 3 | 1% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 241 | 100% | 113 | 100% | 31 | 100% | 385 | 100% |
| PROMEDIO | 4,47 | | 4,47 | | 4,52 | | 4,47 | |

Tabla 154 Distribución de los clientes según la calificación general sobre la actitud de servicio al cliente percibida (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS CLIENTES SEGÚN LA CALIFICACIÓN GENERAL SOBRE LA ACTITUD DE SERVICIO AL CLIENTE PERCIBIDA | | | | | | | | | | |
|--|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| CALIFICACIÓN | AGENCIA | | | | | | | | | |
| | CARTAGO | | ALAJUELA | | SAN JOSÉ | | HEREDIA | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| MUY MALO | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| MALO | 4 | 5% | 0 | 0% | 1 | 3% | 1 | 7% | 6 | 4% |
| REGULAR | 6 | 8% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 6 | 4% |
| BUENO | 23 | 29% | 5 | 31% | 12 | 40% | 2 | 14% | 42 | 30% |
| MUY BUENO | 44 | 55% | 11 | 69% | 17 | 57% | 11 | 79% | 83 | 59% |
| NO OPINARON | 3 | 4% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 3 | 2% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 80 | 100% | 16 | 100% | 30 | 100% | 14 | 100% | 140 | 100% |
| PROMEDIO | 4,39 | | 4,69 | | 4,50 | | 4,64 | | 4,47 | |

Tabla 155 Distribución de los clientes según frase que identifica la percepción del conocimiento del colaborador sobre el trámite realizado en las oficinas de Banco ABC: "¿Mostró confianza al atenderle?" (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS CLIENTES SEGÚN FRASE QUE IDENTIFICA LA PERCEPCIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL COLABORADOR SOBRE EL TRÁMITE REALIZADO EN LAS OFICINAS DE BANCO ABC | | | | | | | | |
|--|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| ¿MOSTRÓ CONFIANZA AL ATENDERLE? | | | | | | | | |
| OPINIÓN | REGIÓN | | | | | | | |
| | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| SI | 235 | 98% | 109 | 96% | 31 | 100% | 375 | 97% |
| NO | 1 | 0% | 3 | 3% | 0 | 0% | 4 | 1% |
| NO OPINARON / NO APLICA | 5 | 2% | 1 | 1% | 0 | 0% | 6 | 2% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 241 | 100% | 113 | 100% | 31 | 100% | 385 | 100% |

Tabla 156 Distribución de los clientes según frase que identifica la percepción del conocimiento del colaborador sobre el trámite realizado en las oficinas de Banco ABC: "¿Mostró confianza al atenderle?" (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS CLIENTES SEGÚN FRASE QUE IDENTIFICA LA PERCEPCIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL COLABORADOR SOBRE EL TRÁMITE REALIZADO EN LAS OFICINAS DE BANCO ABC | | | | | | | | | | |
|--|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| ¿MOSTRÓ CONFIANZA AL ATENDERLE? | | | | | | | | | | |
| OPINIÓN | AGENCIA | | | | | | | | | |
| | CARTAGO | | ALAJUELA | | SAN JOSÉ | | HEREDIA | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| SI | 77 | 96% | 15 | 94% | 29 | 97% | 14 | 100% | 135 | 96% |
| NO | 1 | 1% | 0 | 0% | 1 | 3% | 0 | 0% | 2 | 1% |
| NO OPINARON / NO APLICA | 2 | 3% | 1 | 6% | 0 | 0% | 0 | 0% | 3 | 2% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 80 | 100% | 16 | 100% | 30 | 100% | 14 | 100% | 140 | 100% |

Tabla 157 Distribución de los clientes según frase que identifica la percepción del conocimiento del colaborador sobre el trámite realizado en las oficinas de Banco ABC: “¿Le ofreció algún servicio distinto al tramitado?” (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS CLIENTES SEGÚN FRASE QUE IDENTIFICA LA PERCEPCIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL COLABORADOR SOBRE EL TRÁMITE REALIZADO EN LAS OFICINAS DE BANCO ABC | | | | | | | | |
|--|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| ¿LE OFRECIÓ ALGÚN SERVICIO DISTINTO AL TRAMITADO? | | | | | | | | |
| OPINIÓN | REGIÓN | | | | | | | |
| | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| SI | 96 | 40% | 53 | 47% | 14 | 45% | 163 | 42% |
| NO | 128 | 53% | 57 | 50% | 17 | 55% | 202 | 52% |
| NO OPINARON / NO APLICA | 17 | 7% | 3 | 3% | 0 | 0% | 20 | 5% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 241 | 100% | 113 | 100% | 31 | 100% | 385 | 100% |

Tabla 158 Distribución de los clientes según frase que identifica la percepción del conocimiento del colaborador sobre el trámite realizado en las oficinas de Banco ABC: “¿Le ofreció algún servicio distinto al tramitado?” (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS CLIENTES SEGÚN FRASE QUE IDENTIFICA LA PERCEPCIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL COLABORADOR SOBRE EL TRÁMITE REALIZADO EN LAS OFICINAS DE BANCO ABC | | | | | | | | | | |
|--|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| ¿LE OFRECIÓ ALGÚN SERVICIO DISTINTO AL TRAMITADO? | | | | | | | | | | |
| OPINIÓN | AGENCIA | | | | | | | | | |
| | CARTAGO | | ALAJUELA | | SAN JOSÉ | | HEREDIA | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| SI | 35 | 44% | 5 | 31% | 16 | 53% | 6 | 43% | 62 | 44% |
| NO | 32 | 40% | 9 | 56% | 14 | 47% | 8 | 57% | 63 | 45% |
| NO OPINARON / NO APLICA | 13 | 16% | 2 | 13% | 0 | 0% | 0 | 0% | 15 | 11% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 80 | 100% | 16 | 100% | 30 | 100% | 14 | 100% | 140 | 100% |

Tabla 159 Distribución de los clientes según frase que identifica la percepción del conocimiento del colaborador sobre el trámite realizado en las oficinas de Banco ABC: “¿Le explicó las cualidades del producto o servicio?” (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS CLIENTES SEGÚN FRASE QUE IDENTIFICA LA PERCEPCIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL COLABORADOR SOBRE EL TRÁMITE REALIZADO EN LAS OFICINAS DE BANCO ABC | | | | | | | | |
|--|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| ¿LE EXPLICÓ LAS CUALIDADES DEL PRODUCTO O SERVICIO? | | | | | | | | |
| OPINIÓN | REGIÓN | | | | | | | |
| | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| SI | 165 | 68% | 66 | 58% | 24 | 77% | 255 | 66% |
| NO | 54 | 22% | 36 | 32% | 7 | 23% | 97 | 25% |
| NO OPINARON / NO APLICA | 22 | 9% | 11 | 10% | 0 | 0% | 33 | 9% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 241 | 100% | 113 | 100% | 31 | 100% | 385 | 100% |

Tabla 160 Distribución de los clientes según frase que identifica la percepción del conocimiento del colaborador sobre el trámite realizado en las oficinas de Banco ABC: "¿Le explicó las cualidades del producto o servicio?" (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS CLIENTES SEGÚN FRASE QUE IDENTIFICA LA PERCEPCIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL COLABORADOR SOBRE EL TRÁMITE REALIZADO EN LAS OFICINAS DE BANCO ABC | | | | | | | | | | |
|--|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| ¿LE EXPLICÓ LAS CUALIDADES DEL PRODUCTO O SERVICIO? | | | | | | | | | | |
| OPINIÓN | AGENCIA | | | | | | | | | |
| | CARTAGO | | ALAJUELA | | SAN JOSÉ | | HEREDIA | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| SI | 56 | 70% | 5 | 31% | 21 | 70% | 11 | 79% | 93 | 66% |
| NO | 12 | 15% | 7 | 44% | 8 | 27% | 2 | 14% | 29 | 21% |
| NO OPINARON / NO APLICA | 12 | 15% | 4 | 25% | 1 | 3% | 1 | 7% | 18 | 13% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 80 | 100% | 16 | 100% | 30 | 100% | 14 | 100% | 140 | 100% |

Tabla 161 Distribución de los clientes según frase que identifica la percepción del conocimiento del colaborador sobre el trámite realizado en las oficinas de Banco ABC: "¿Le comentó los beneficios del producto o servicio?" (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS CLIENTES SEGÚN FRASE QUE IDENTIFICA LA PERCEPCIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL COLABORADOR SOBRE EL TRÁMITE REALIZADO EN LAS OFICINAS DE BANCO ABC | | | | | | | | |
|--|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| ¿LE COMENTÓ LOS BENEFICIOS DEL PRODUCTO O SERVICIO? | | | | | | | | |
| OPINIÓN | REGIÓN | | | | | | | |
| | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| SI | 152 | 63% | 63 | 56% | 24 | 77% | 239 | 62% |
| NO | 65 | 27% | 40 | 35% | 6 | 19% | 111 | 29% |
| NO OPINARON / NO APLICA | 24 | 10% | 10 | 9% | 1 | 3% | 35 | 9% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 241 | 100% | 113 | 100% | 31 | 100% | 385 | 100% |

Tabla 162 Distribución de los clientes según frase que identifica la percepción del conocimiento del colaborador sobre el trámite realizado en las oficinas de Banco ABC: "¿Le comentó los beneficios del producto o servicio?" (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS CLIENTES SEGÚN FRASE QUE IDENTIFICA LA PERCEPCIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL COLABORADOR SOBRE EL TRÁMITE REALIZADO EN LAS OFICINAS DE BANCO ABC | | | | | | | | | | |
|--|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| ¿LE COMENTÓ LOS BENEFICIOS DEL PRODUCTO O SERVICIO? | | | | | | | | | | |
| OPINIÓN | AGENCIA | | | | | | | | | |
| | CARTAGO | | ALAJUELA | | SAN JOSÉ | | HEREDIA | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| SI | 52 | 65% | 5 | 31% | 23 | 77% | 9 | 64% | 89 | 64% |
| NO | 17 | 21% | 7 | 44% | 7 | 23% | 4 | 29% | 35 | 25% |
| NO OPINARON / NO APLICA | 11 | 14% | 4 | 25% | 0 | 0% | 1 | 7% | 16 | 11% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 80 | 100% | 16 | 100% | 30 | 100% | 14 | 100% | 140 | 100% |

Tabla 163 Distribución de los clientes según frase que identifica la percepción del conocimiento del colaborador sobre el trámite realizado en las oficinas de Banco ABC: "¿Aclaró sus consultas satisfactoriamente?" (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS CLIENTES SEGÚN FRASE QUE IDENTIFICA LA PERCEPCIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL COLABORADOR SOBRE EL TRÁMITE REALIZADO EN LAS OFICINAS DE BANCO ABC | | | | | | | | |
|--|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| ¿ACLARÓ SUS CONSULTAS SATISFACTORIAMENTE? | | | | | | | | |
| OPINIÓN | REGIÓN | | | | | | | |
| | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| SI | 215 | 89% | 99 | 88% | 28 | 90% | 342 | 89% |
| NO | 7 | 3% | 7 | 6% | 2 | 6% | 16 | 4% |
| NO OPINARON / NO APLICA | 19 | 8% | 7 | 6% | 1 | 3% | 27 | 7% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 241 | 100% | 113 | 100% | 31 | 100% | 385 | 100% |

Tabla 164 Distribución de los clientes según frase que identifica la percepción del conocimiento del colaborador sobre el trámite realizado en las oficinas de Banco ABC: "¿Aclaró sus consultas satisfactoriamente?" (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS CLIENTES SEGÚN FRASE QUE IDENTIFICA LA PERCEPCIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL COLABORADOR SOBRE EL TRÁMITE REALIZADO EN LAS OFICINAS DE BANCO ABC | | | | | | | | | | |
|--|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| ¿ACLARÓ SUS CONSULTAS SATISFACTORIAMENTE? | | | | | | | | | | |
| OPINIÓN | AGENCIA | | | | | | | | | |
| | CARTAGO | | ALAJUELA | | SAN JOSÉ | | HEREDIA | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| SI | 67 | 84% | 12 | 75% | 29 | 97% | 13 | 93% | 121 | 86% |
| NO | 3 | 4% | 1 | 6% | 1 | 3% | 0 | 0% | 5 | 4% |
| NO OPINARON / NO APLICA | 10 | 13% | 3 | 19% | 0 | 0% | 1 | 7% | 14 | 10% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 80 | 100% | 16 | 100% | 30 | 100% | 14 | 100% | 140 | 100% |

Tabla 165 Distribución de los clientes según frase que identifica la percepción del conocimiento del colaborador sobre el trámite realizado en las oficinas de Banco ABC: "¿Le comentó sobre otras herramientas complementarias que facilitan algunos trámites?" (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS CLIENTES SEGÚN FRASE QUE IDENTIFICA LA PERCEPCIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL COLABORADOR SOBRE EL TRÁMITE REALIZADO EN LAS OFICINAS DE BANCO ABC | | | | | | | | |
|--|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| ¿LE COMENTÓ SOBRE OTRAS HERRAMIENTAS COMPLEMENTARIAS QUE FACILITAN ALGUNOS TRÁMITES? | | | | | | | | |
| OPINIÓN | REGIÓN | | | | | | | |
| | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| SI | 146 | 61% | 64 | 57% | 24 | 77% | 234 | 61% |
| NO | 80 | 33% | 44 | 39% | 7 | 23% | 131 | 34% |
| NO OPINARON / NO APLICA | 15 | 6% | 5 | 4% | 0 | 0% | 20 | 5% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 241 | 100% | 113 | 100% | 31 | 100% | 385 | 100% |

Tabla 166 Distribución de los clientes según frase que identifica la percepción del conocimiento del colaborador sobre el trámite realizado en las oficinas de Banco ABC: “¿Le comentó sobre otras herramientas complementarias que facilitan algunos trámites?” (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS CLIENTES SEGÚN FRASE QUE IDENTIFICA LA PERCEPCIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL COLABORADOR SOBRE EL TRÁMITE REALIZADO EN LAS OFICINAS DE BANCO ABC | | | | | | | | | | |
|--|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| ¿LE COMENTÓ SOBRE OTRAS HERRAMIENTAS COMPLEMENTARIAS QUE FACILITAN ALGUNOS TRÁMITES? | | | | | | | | | | |
| OPINIÓN | AGENCIA | | | | | | | | | |
| | CARTAGO | | ALAJUELA | | SAN JOSÉ | | HEREDIA | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| SI | 52 | 65% | 7 | 44% | 15 | 50% | 12 | 86% | 86 | 61% |
| NO | 18 | 23% | 5 | 31% | 14 | 47% | 2 | 14% | 39 | 28% |
| NO OPINARON / NO APLICA | 10 | 13% | 4 | 25% | 1 | 3% | 0 | 0% | 15 | 11% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 80 | 100% | 16 | 100% | 30 | 100% | 14 | 100% | 140 | 100% |

Tabla 167 Distribución de los clientes según frase que identifica la percepción del conocimiento del colaborador sobre el trámite realizado en las oficinas de Banco ABC: “¿Mostró dominio del tema durante el trámite realizado?” (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS CLIENTES SEGÚN FRASE QUE IDENTIFICA LA PERCEPCIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL COLABORADOR SOBRE EL TRÁMITE REALIZADO EN LAS OFICINAS DE BANCO ABC | | | | | | | | |
|--|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| ¿MOSTRÓ DOMINIO DEL TEMA DURANTE EL TRÁMITE REALIZADO? | | | | | | | | |
| OPINIÓN | REGIÓN | | | | | | | |
| | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| SI | 228 | 95% | 103 | 91% | 30 | 97% | 361 | 94% |
| NO | 6 | 2% | 8 | 7% | 1 | 3% | 15 | 4% |
| NO OPINARON / NO APLICA | 7 | 3% | 2 | 2% | 0 | 0% | 9 | 2% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 241 | 100% | 113 | 100% | 31 | 100% | 385 | 100% |

Tabla 168 Distribución de los clientes según frase que identifica la percepción del conocimiento del colaborador sobre el trámite realizado en las oficinas de Banco ABC: “¿Mostró dominio del tema durante el trámite realizado?” (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS CLIENTES SEGÚN FRASE QUE IDENTIFICA LA PERCEPCIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL COLABORADOR SOBRE EL TRÁMITE REALIZADO EN LAS OFICINAS DE BANCO ABC | | | | | | | | | | |
|--|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| ¿MOSTRÓ DOMINIO DEL TEMA DURANTE EL TRÁMITE REALIZADO? | | | | | | | | | | |
| OPINIÓN | AGENCIA | | | | | | | | | |
| | CARTAGO | | ALAJUELA | | SAN JOSÉ | | HEREDIA | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| SI | 73 | 91% | 14 | 88% | 27 | 90% | 14 | 100% | 128 | 91% |
| NO | 1 | 1% | 1 | 6% | 2 | 7% | 0 | 0% | 4 | 3% |
| NO OPINARON / NO APLICA | 6 | 8% | 1 | 6% | 1 | 3% | 0 | 0% | 8 | 6% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 80 | 100% | 16 | 100% | 30 | 100% | 14 | 100% | 140 | 100% |

Tabla 169 Distribución de los clientes según la calificación general sobre el conocimiento que tiene el funcionario que le atendió (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS CLIENTES SEGÚN LA CALIFICACIÓN GENERAL SOBRE EL CONOCIMIENTO QUE TIENE EL FUNCIONARIO QUE LE ATENDIÓ | | | | | | | | |
|--|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| CALIFICACIÓN | REGIÓN | | | | | | | |
| | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| 1 MUY MALO | 3 | 1% | 0 | 0% | 0 | 0% | 3 | 1% |
| 2 MALO | 2 | 1% | 4 | 4% | 0 | 0% | 6 | 2% |
| 3 REGULAR | 10 | 4% | 5 | 4% | 2 | 6% | 17 | 4% |
| 4 BUENO | 94 | 39% | 42 | 37% | 7 | 23% | 143 | 37% |
| 5 MUY BUENO | 126 | 52% | 60 | 53% | 22 | 71% | 208 | 54% |
| 0 NO OPINARON | 6 | 2% | 2 | 2% | 0 | 0% | 8 | 2% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 241 | 100% | 113 | 100% | 31 | 100% | 385 | 100% |
| PROMEDIO | 4,44 | | 4,42 | | 4,65 | | 4,45 | |

Tabla 170 Distribución de los clientes según la calificación general sobre el conocimiento que tiene el funcionario que le atendió (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS CLIENTES SEGÚN LA CALIFICACIÓN GENERAL SOBRE EL CONOCIMIENTO QUE TIENE EL FUNCIONARIO QUE LE ATENDIÓ | | | | | | | | | | |
|--|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| CALIFICACIÓN | AGENCIA | | | | | | | | | |
| | CARTAGO | | ALAJUELA | | SAN JOSÉ | | HEREDIA | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| 1 MUY MALO | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| 2 MALO | 1 | 1% | 1 | 6% | 1 | 3% | 0 | 0% | 3 | 2% |
| 3 REGULAR | 4 | 5% | 0 | 0% | 1 | 3% | 0 | 0% | 5 | 4% |
| 4 BUENO | 31 | 39% | 5 | 31% | 13 | 43% | 5 | 36% | 54 | 39% |
| 5 MUY BUENO | 42 | 53% | 9 | 56% | 15 | 50% | 9 | 64% | 75 | 54% |
| 0 NO OPINARON | 2 | 3% | 1 | 6% | 0 | 0% | 0 | 0% | 3 | 2% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 80 | 100% | 16 | 100% | 30 | 100% | 14 | 100% | 140 | 100% |
| PROMEDIO | 4,46 | | 4,47 | | 4,40 | | 4,64 | | 4,47 | |

Tabla 171 Distribución de los clientes según calificación sobre aspectos del entorno físico del banco (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS CLIENTES SEGÚN CALIFICACIÓN SOBRE ASPECTOS DEL ENTORNO FÍSICO DEL BANCO (1 MUY MALO - 5 MUY BUENO) | | | | |
|--|---------|----------|-------|-------|
| ASPECTO | REGIÓN | | | |
| | CARTAGO | SAN JOSÉ | RURAL | TOTAL |
| ASIENTOS DE ESPERA | 4,36 | 4,34 | 4,65 | 4,37 |
| ROTULACIÓN DE LAS ZONAS DE ATENCIÓN | 4,41 | 4,42 | 4,74 | 4,44 |
| TEMPERATURA AMBIENTAL | 4,62 | 4,55 | 4,87 | 4,62 |
| LIMPIEZA | 4,77 | 4,71 | 4,90 | 4,76 |
| ORDEN | 4,75 | 4,71 | 4,83 | 4,74 |
| UBICACIÓN DE LA SUCURSAL CON RESPECTO A SU CASA/OFICINA | 4,70 | 4,63 | 4,70 | 4,68 |
| SEGURIDAD | 4,75 | 4,66 | 4,87 | 4,73 |
| ILUMINACIÓN | 4,76 | 4,65 | 4,80 | 4,73 |
| PARQUEO | 3,50 | 3,85 | 4,17 | 3,65 |
| PROMEDIO | 4,51 | 4,50 | 4,72 | 4,53 |

Tabla 172 Distribución de los clientes según calificación sobre aspectos del entorno físico del banco (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS CLIENTES SEGÚN CALIFICACIÓN SOBRE ASPECTOS DEL ENTORNO FÍSICO DEL BANCO (1 MUY MALO - 5 MUY BUENO) | | | | | |
|---|---------|----------|----------|---------|-------|
| ASPECTO | REGIÓN | | | | TOTAL |
| | CARTAGO | ALAJUELA | SAN JOSÉ | HEREDIA | |
| ASIENTOS DE ESPERA | 4,51 | 4,33 | 4,23 | 4,50 | 4,43 |
| ROTULACIÓN DE LAS ZONAS DE ATENCIÓN | 4,42 | 4,20 | 4,52 | 4,64 | 4,44 |
| TEMPERATURA AMBIENTAL | 4,67 | 4,60 | 3,50 | 4,86 | 4,42 |
| LIMPIEZA | 4,74 | 4,73 | 4,67 | 4,93 | 4,74 |
| ORDEN | 4,75 | 4,87 | 4,70 | 4,93 | 4,77 |
| UBICACIÓN DE LA SUCURSAL CON RESPECTO A SU CASA/OFICINA | 4,66 | 4,67 | 4,77 | 4,71 | 4,69 |
| SEGURIDAD | 4,73 | 4,73 | 4,77 | 4,86 | 4,75 |
| ILUMINACIÓN | 4,79 | 4,80 | 4,67 | 4,93 | 4,78 |
| PARQUEO | 3,84 | 4,07 | 3,77 | 3,64 | 3,83 |
| PROMEDIO | 4,57 | 4,56 | 4,40 | 4,67 | 4,54 |

Tabla 173 Distribución de los clientes según la calificación general sobre el entorno físico de la agencia (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS CLIENTES SEGÚN LA CALIFICACIÓN GENERAL SOBRE EL ENTORNO FÍSICO DE LA AGENCIA | | | | | | | | |
|--|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| CALIFICACIÓN DEL ENTORNO | REGIÓN | | | | | | | |
| | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| 1 MUY INSATISFECHO | 0 | 0% | 1 | 1% | 0 | 0% | 1 | 0% |
| 2 INSATISFECHO | 2 | 1% | 1 | 1% | 0 | 0% | 3 | 1% |
| 3 NI INSATISFECHO NI SATISFECHO | 4 | 2% | 4 | 4% | 0 | 0% | 8 | 2% |
| 4 SATISFECHO | 114 | 47% | 62 | 55% | 11 | 35% | 187 | 49% |
| 5 MUY SATISFECHO | 115 | 48% | 42 | 37% | 19 | 61% | 176 | 46% |
| 0 NO OPINARON | 6 | 2% | 3 | 3% | 1 | 3% | 10 | 3% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 241 | 100% | 113 | 100% | 31 | 100% | 385 | 100% |
| PROMEDIO | 4,46 | | 4,30 | | 4,63 | | 4,42 | |

Tabla 174 Distribución de los clientes según la calificación general sobre el entorno físico de la agencia (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS CLIENTES SEGÚN LA CALIFICACIÓN GENERAL SOBRE EL ENTORNO FÍSICO DE LA AGENCIA | | | | | | | | | | |
|--|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| CALIFICACIÓN DEL ENTORNO | AGENCIA | | | | | | | | | |
| | CARTAGO | | ALAJUELA | | SAN JOSÉ | | HEREDIA | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| 1 MUY INSATISFECHO | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| 2 INSATISFECHO | 1 | 1% | 0 | 0% | 1 | 3% | 0 | 0% | 2 | 1% |
| 3 NI INSATISFECHO NI SATISFECHO | 1 | 1% | 0 | 0% | 2 | 7% | 1 | 7% | 4 | 3% |
| 4 SATISFECHO | 34 | 43% | 9 | 56% | 18 | 60% | 4 | 29% | 65 | 46% |
| 5 MUY SATISFECHO | 41 | 51% | 5 | 31% | 9 | 30% | 9 | 64% | 64 | 46% |
| 0 NO OPINARON | 3 | 4% | 2 | 13% | 0 | 0% | 0 | 0% | 5 | 4% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 80 | 100% | 16 | 100% | 30 | 100% | 14 | 100% | 140 | 100% |
| PROMEDIO | 4,49 | | 4,36 | | 4,17 | | 4,57 | | 4,41 | |

Tabla 175 Distribución de los clientes según el tiempo de espera para ser atendido (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS CLIENTES SEGÚN EL TIEMPO DE ESPERA PARA SER ATENDIDO | | | | | | | | |
|--|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| TIEMPO DE ESPERA | REGIÓN | | | | | | | |
| | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| MENOS DE 5 MINUTOS | 88 | 37% | 53 | 47% | 18 | 58% | 159 | 41% |
| ENTRE 5 Y 10 MINUTOS | 73 | 30% | 31 | 27% | 9 | 29% | 113 | 29% |
| ENTRE 10 Y 15 MINUTOS | 31 | 13% | 15 | 13% | 2 | 6% | 48 | 12% |
| ENTRE 15 Y 20 MINUTOS | 15 | 6% | 8 | 7% | 0 | 0% | 23 | 6% |
| ENTRE 20 Y 30 MINUTOS | 12 | 5% | 3 | 3% | 0 | 0% | 15 | 4% |
| MÁS DE 30 MINUTOS | 20 | 8% | 1 | 1% | 1 | 3% | 22 | 6% |
| NO OPINARON | 2 | 1% | 2 | 2% | 1 | 3% | 5 | 1% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 241 | 100% | 113 | 100% | 31 | 100% | 385 | 100% |
| PROMEDIO EN MINUTOS | 7,84 | | 6,98 | | 4,74 | | 7,33 | |

Tabla 176 Distribución de los clientes según el tiempo de espera para ser atendido (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS CLIENTES SEGÚN EL TIEMPO DE ESPERA PARA SER ATENDIDO | | | | | | | | | | |
|--|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| TIEMPO DE ESPERA | AGENCIA | | | | | | | | | |
| | CARTAGO | | ALAJUELA | | SAN JOSÉ | | HEREDIA | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| MENOS DE 5 MINUTOS | 24 | 30% | 9 | 56% | 12 | 40% | 9 | 64% | 54 | 39% |
| ENTRE 5 Y 10 MINUTOS | 25 | 31% | 4 | 25% | 8 | 27% | 3 | 21% | 40 | 29% |
| ENTRE 10 Y 15 MINUTOS | 14 | 18% | 2 | 13% | 5 | 17% | 1 | 7% | 22 | 16% |
| ENTRE 15 Y 20 MINUTOS | 3 | 4% | 0 | 0% | 3 | 10% | 1 | 7% | 7 | 5% |
| ENTRE 20 Y 30 MINUTOS | 4 | 5% | 0 | 0% | 2 | 7% | 0 | 0% | 6 | 4% |
| MÁS DE 30 MINUTOS | 9 | 11% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 9 | 6% |
| NO OPINARON | 1 | 1% | 1 | 6% | 0 | 0% | 0 | 0% | 2 | 1% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 80 | 100% | 16 | 100% | 30 | 100% | 14 | 100% | 140 | 100% |
| PROMEDIO EN MINUTOS | 8,21 | | 5,17 | | 8,50 | | 5,36 | | 7,62 | |

Tabla 177 Distribución de los clientes según el tiempo de espera para ser atendido en cajas (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS CLIENTES SEGÚN EL TIEMPO DE ESPERA PARA SER ATENDIDO EN CAJAS | | | | | | | | |
|---|----------|-----|----------|-----|----------|-----|----------|-----|
| TIEMPO DE ESPERA | REGIÓN | | | | | | | |
| | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| MENOS DE 5 MINUTOS | 50 | 21% | 32 | 28% | 8 | 26% | 90 | 23% |
| ENTRE 5 Y 10 MINUTOS | 43 | 18% | 16 | 14% | 4 | 13% | 63 | 16% |
| ENTRE 10 Y 15 MINUTOS | 16 | 7% | 9 | 8% | 1 | 3% | 26 | 7% |
| ENTRE 15 Y 20 MINUTOS | 10 | 4% | 3 | 3% | | 0% | 13 | 3% |
| ENTRE 20 Y 30 MINUTOS | 6 | 2% | 1 | 1% | | 0% | 7 | 2% |
| MÁS DE 30 MINUTOS | 13 | 5% | | 0% | | 0% | 13 | 3% |
| NO OPINARON | 1 | 0% | 1 | 1% | 1 | 3% | 3 | 1% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 139 | 58% | 62 | 55% | 14 | 45% | 215 | 56% |
| PROMEDIO EN MINUTOS | 7,78 | | 6,39 | | 4,81 | | 7,16 | |

Tabla 178 Distribución de los clientes según el tiempo de espera para ser atendido en cajas (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS CLIENTES SEGÚN EL TIEMPO DE ESPERA PARA SER ATENDIDO EN CAJAS | | | | | | | | | | |
|---|----------|-----|----------|-----|----------|-----|----------|-----|----------|-----|
| TIEMPO DE ESPERA | AGENCIA | | | | | | | | | |
| | CARTAGO | | ALAJUELA | | SAN JOSÉ | | HEREDIA | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| MENOS DE 5 MINUTOS | 12 | 15% | 4 | 25% | 6 | 20% | 6 | 43% | 28 | 20% |
| ENTRE 5 Y 10 MINUTOS | 14 | 18% | 2 | 13% | 4 | 13% | | 0% | 20 | 14% |
| ENTRE 10 Y 15 MINUTOS | 8 | 10% | 2 | 13% | 4 | 13% | 1 | 7% | 15 | 11% |
| ENTRE 15 Y 20 MINUTOS | 2 | 3% | | 0% | 3 | 10% | | 0% | 5 | 4% |
| ENTRE 20 Y 30 MINUTOS | 2 | 3% | | 0% | 1 | 3% | | 0% | 3 | 2% |
| MÁS DE 30 MINUTOS | 5 | 6% | | 0% | | 0% | | 0% | 5 | 4% |
| NO OPINARON | 1 | 1% | | 0% | | 0% | | 0% | 1 | 1% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 44 | 55% | 8 | 50% | 18 | 60% | 7 | 50% | 77 | 55% |
| PROMEDIO EN MINUTOS | 8,42 | | 6,25 | | 9,58 | | 3,93 | | 8,03 | |

Tabla 179 Distribución de los clientes según el tiempo de espera para ser atendido en plataforma de servicios (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS CLIENTES SEGÚN EL TIEMPO DE ESPERA PARA SER ATENDIDO EN PLATAFORMA DE SERVICIOS | | | | | | | | |
|---|----------|-----|----------|-----|----------|-----|----------|-----|
| TIEMPO DE ESPERA | REGIÓN | | | | | | | |
| | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| MENOS DE 5 MINUTOS | 38 | 16% | 21 | 19% | 10 | 32% | 69 | 18% |
| ENTRE 5 Y 10 MINUTOS | 30 | 12% | 15 | 13% | 5 | 16% | 50 | 13% |
| ENTRE 10 Y 15 MINUTOS | 15 | 6% | 6 | 5% | 1 | 3% | 22 | 6% |
| ENTRE 15 Y 20 MINUTOS | 5 | 2% | 5 | 4% | | 0% | 10 | 3% |
| ENTRE 20 Y 30 MINUTOS | 6 | 2% | 2 | 2% | | 0% | 8 | 2% |
| MÁS DE 30 MINUTOS | 7 | 3% | 1 | 1% | 1 | 3% | 9 | 2% |
| NO OPINARON | 1 | 0% | 1 | 1% | | 0% | 2 | 1% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 102 | 42% | 51 | 45% | 17 | 55% | 170 | 44% |
| PROMEDIO EN MINUTOS | 7,93 | | 7,70 | | 4,69 | | 7,53 | |

Tabla 180 Distribución de los clientes según el tiempo de espera para ser atendido en plataforma de servicios (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS CLIENTES SEGÚN EL TIEMPO DE ESPERA PARA SER ATENDIDO EN PLATAFORMA DE SERVICIOS | | | | | | | | | | |
|---|----------|-----|----------|-----|----------|-----|----------|-----|----------|-----|
| TIEMPO DE ESPERA | AGENCIA | | | | | | | | | |
| | CARTAGO | | ALAJUELA | | SAN JOSÉ | | HEREDIA | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| MENOS DE 5 MINUTOS | 12 | 15% | 5 | 31% | 6 | 20% | 3 | 21% | 26 | 19% |
| ENTRE 5 Y 10 MINUTOS | 11 | 14% | 2 | 13% | 4 | 13% | 3 | 21% | 20 | 14% |
| ENTRE 10 Y 15 MINUTOS | 6 | 8% | | 0% | 1 | 3% | | 0% | 7 | 5% |
| ENTRE 15 Y 20 MINUTOS | 1 | 1% | | 0% | | 0% | 1 | 7% | 2 | 1% |
| ENTRE 20 Y 30 MINUTOS | 2 | 3% | | 0% | 1 | 3% | | 0% | 3 | 2% |
| MÁS DE 30 MINUTOS | 4 | 5% | | 0% | | 0% | | 0% | 4 | 3% |
| NO OPINARON | | 0% | 1 | 6% | | 0% | | 0% | 1 | 1% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 36 | 45% | 8 | 50% | 12 | 40% | 7 | 50% | 63 | 45% |
| PROMEDIO EN MINUTOS | 7,97 | | 3,93 | | 6,88 | | 6,79 | | 7,11 | |

Tabla 181 Distribución de los clientes según el tiempo de espera para ser atendidos (en minutos, por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS CLIENTES SEGÚN EL TIEMPO DE ESPERA PARA SER ATENDIDO (EN MINUTOS) | | | | |
|---|---------|----------|-------|-------|
| ÁREA | REGIÓN | | | |
| | CARTAGO | SAN JOSÉ | RURAL | TOTAL |
| CAJAS | 7,78 | 6,39 | 4,81 | 7,16 |
| PLATAFORMA DE SERVICIOS | 7,93 | 7,70 | 4,69 | 7,53 |

Tabla 182 Distribución de los clientes según el tiempo de espera para ser atendidos (en minutos, por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS CLIENTES SEGÚN EL TIEMPO DE ESPERA PARA SER ATENDIDO (EN MINUTOS) | | | | | |
|---|---------|----------|----------|---------|-------|
| ÁREA | AGENCIA | | | | |
| | CARTAGO | ALAJUELA | SAN JOSÉ | HEREDIA | TOTAL |
| CAJAS | 8,42 | 6,25 | 9,58 | 3,93 | 8,03 |
| PLATAFORMA DE SERVICIOS | 7,97 | 3,93 | 6,88 | 6,79 | 7,11 |

Tabla 183 Distribución de los clientes según la calificación del tiempo de espera para ser atendido (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS CLIENTES SEGÚN LA CALIFICACIÓN DEL TIEMPO DE ESPERA PARA SER ATENDIDO | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| CALIFICACIÓN TIEMPO DE ESPERA | REGIÓN | | | | | | | |
| | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| 1 MUY MALO | 7 | 3% | 3 | 3% | 0 | 0% | 10 | 3% |
| 2 MALO | 4 | 2% | 6 | 5% | 0 | 0% | 10 | 3% |
| 3 REGULAR | 36 | 15% | 17 | 15% | 3 | 10% | 56 | 15% |
| 4 BUENO | 111 | 46% | 40 | 35% | 10 | 32% | 161 | 42% |
| 5 MUY BUENO | 76 | 32% | 45 | 40% | 17 | 55% | 138 | 36% |
| 0 NO OPINARON | 7 | 3% | 2 | 2% | 1 | 3% | 10 | 3% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 241 | 100% | 113 | 100% | 31 | 100% | 385 | 100% |
| PROMEDIO | 4,05 | | 4,06 | | 4,47 | | 4,09 | |

Tabla 184 Distribución de los clientes según la calificación del tiempo de espera para ser atendido (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS CLIENTES SEGÚN LA CALIFICACIÓN DEL TIEMPO DE ESPERA PARA SER ATENDIDO | | | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| CALIFICACIÓN TIEMPO DE ESPERA | AGENCIA | | | | | | | | | |
| | CARTAGO | | ALAJUELA | | SAN JOSÉ | | HEREDIA | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| 1 MUY MALO | 4 | 5% | 1 | 6% | 1 | 3% | 0 | 0% | 6 | 4% |
| 2 MALO | 1 | 1% | 0 | 0% | 2 | 7% | 0 | 0% | 3 | 2% |
| 3 REGULAR | 11 | 14% | 2 | 13% | 4 | 13% | 2 | 14% | 19 | 14% |
| 4 BUENO | 33 | 41% | 6 | 38% | 13 | 43% | 3 | 21% | 55 | 39% |
| 5 MUY BUENO | 28 | 35% | 6 | 38% | 10 | 33% | 9 | 64% | 53 | 38% |
| 0 NO OPINARON | 3 | 4% | 1 | 6% | | 0% | 0 | 0% | 4 | 3% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 80 | 100% | 16 | 100% | 30 | 100% | 14 | 100% | 140 | 100% |
| PROMEDIO | 4,04 | | 4,07 | | 3,97 | | 4,50 | | 4,07 | |

Tabla 185 Distribución de los clientes según la calificación del tiempo de atención en ventanilla/plataforma (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS CLIENTES SEGÚN LA CALIFICACIÓN DEL TIEMPO DE ATENCIÓN EN VENTANILLA/PLATAFORMA | | | | | | | | |
|--|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| TIEMPO EN VENTANILLA | REGIÓN | | | | | | | |
| | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| 1 MUY MALO | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| 2 MALO | 2 | 1% | 2 | 2% | 1 | 3% | 5 | 1% |
| 3 REGULAR | 26 | 11% | 12 | 11% | 1 | 3% | 39 | 10% |
| 4 BUENO | 107 | 44% | 50 | 44% | 11 | 35% | 168 | 44% |
| 5 MUY BUENO | 102 | 42% | 47 | 42% | 15 | 48% | 164 | 43% |
| 0 NO OPINARON | 4 | 2% | 2 | 2% | 3 | 10% | 9 | 2% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 241 | 100% | 113 | 100% | 31 | 100% | 385 | 100% |
| PROMEDIO | 4,30 | | 4,28 | | 4,43 | | 4,31 | |

Tabla 186 Distribución de los clientes según la calificación del tiempo de atención en ventanilla/plataforma (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS CLIENTES SEGÚN LA CALIFICACIÓN DEL TIEMPO DE ATENCIÓN EN VENTANILLA/PLATAFORMA | | | | | | | | | | |
|--|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| TIEMPO EN VENTANILLA | AGENCIA | | | | | | | | | |
| | CARTAGO | | ALAJUELA | | SAN JOSÉ | | HEREDIA | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| 1 MUY MALO | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| 2 MALO | 1 | 1% | 0 | 0% | 1 | 3% | 0 | 0% | 2 | 1% |
| 3 REGULAR | 8 | 10% | 1 | 6% | 1 | 3% | 3 | 21% | 13 | 9% |
| 4 BUENO | 31 | 39% | 7 | 44% | 16 | 53% | 2 | 14% | 56 | 40% |
| 5 MUY BUENO | 37 | 46% | 7 | 44% | 11 | 37% | 9 | 64% | 64 | 46% |
| 0 NO OPINARON | 3 | 4% | 1 | 6% | 1 | 3% | 0 | 0% | 5 | 4% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 80 | 100% | 16 | 100% | 30 | 100% | 14 | 100% | 140 | 100% |
| PROMEDIO | 4,35 | | 4,40 | | 4,28 | | 4,43 | | 4,35 | |

Tabla 187 Distribución de los clientes según opinión sobre cantidad de requisitos solicitados por Banco ABC para realizar un trámite (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS CLIENTES SEGÚN OPINIÓN SOBRE CANTIDAD DE REQUISITOS SOLICITADOS POR BANCO ABC PARA REALIZAR UN TRÁMITE | | | | | | | | |
|--|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| CANTIDAD DE REQUISITOS | REGIÓN | | | | | | | |
| | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| POCOS | 68 | 28% | 21 | 19% | 7 | 23% | 96 | 25% |
| NI POCOS NI MUCHOS | 147 | 61% | 70 | 62% | 20 | 65% | 237 | 62% |
| MUCHOS | 20 | 8% | 19 | 17% | 3 | 10% | 42 | 11% |
| NO OPINARON | 6 | 2% | 3 | 3% | 1 | 3% | 10 | 3% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 241 | 100% | 113 | 100% | 31 | 100% | 385 | 100% |

Tabla 188 Distribución de los clientes según opinión sobre cantidad de requisitos solicitados por Banco ABC para realizar un trámite (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS CLIENTES SEGÚN OPINIÓN SOBRE CANTIDAD DE REQUISITOS SOLICITADOS POR BANCO ABC PARA REALIZAR UN TRÁMITE | | | | | | | | | | |
|--|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| CANTIDAD DE REQUISITOS | AGENCIA | | | | | | | | | |
| | CARTAGO | | ALAJUELA | | SAN JOSÉ | | HEREDIA | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| POCOS | 21 | 26% | 2 | 13% | 5 | 17% | 5 | 36% | 33 | 24% |
| NI POCOS NI MUCHOS | 51 | 64% | 8 | 50% | 22 | 73% | 9 | 64% | 90 | 64% |
| MUCHOS | 5 | 6% | 4 | 25% | 3 | 10% | 0 | 0% | 12 | 9% |
| NO OPINARON | 3 | 4% | 2 | 13% | 0 | 0% | 0 | 0% | 5 | 4% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 80 | 100% | 16 | 100% | 30 | 100% | 14 | 100% | 140 | 100% |

Tabla 189 Distribución de los clientes según la calificación general sobre la atención recibida en la última visita a una agencia de Banco ABC (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS CLIENTES SEGÚN LA CALIFICACIÓN GENERAL SOBRE LA ATENCIÓN RECIBIDA EN LA ÚLTIMA VISITA A UNA AGENCIA DE BANCO ABC | | | | | | | | | |
|--|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|--|
| CALIFICACIÓN DE LA ATENCIÓN | REGIÓN | | | | | | | | |
| | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | |
| 1 MUY MALO | 1 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 0% | |
| 2 MALO | 2 | 1% | 1 | 1% | 0 | 0% | 3 | 1% | |
| 3 REGULAR | 12 | 5% | 9 | 8% | 0 | 0% | 21 | 5% | |
| 4 BUENO | 81 | 34% | 39 | 35% | 12 | 39% | 132 | 34% | |
| 5 MUY BUENO | 138 | 57% | 62 | 55% | 18 | 58% | 218 | 57% | |
| 0 NO OPINARON | 7 | 3% | 2 | 2% | 1 | 3% | 10 | 3% | |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 241 | 100% | 113 | 100% | 31 | 100% | 385 | 100% | |
| PROMEDIO | 4,51 | | 4,46 | | 4,60 | | 4,50 | | |

Tabla 190 Distribución de los clientes según la calificación general sobre la atención recibida en la última visita a una agencia de Banco ABC (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS CLIENTES SEGÚN LA CALIFICACIÓN GENERAL SOBRE LA ATENCIÓN RECIBIDA EN LA ÚLTIMA VISITA A UNA AGENCIA DE BANCO ABC | | | | | | | | | | |
|--|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| CALIFICACIÓN DE LA ATENCIÓN | AGENCIA | | | | | | | | | |
| | CARTAGO | | ALAJUELA | | SAN JOSÉ | | HEREDIA | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| 1 MUY MALO | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| 2 MALO | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 3% | 0 | 0% | 1 | 1% |
| 3 REGULAR | 4 | 5% | 0 | 0% | 1 | 3% | 1 | 7% | 6 | 4% |
| 4 BUENO | 25 | 31% | 4 | 25% | 13 | 43% | 0 | 0% | 42 | 30% |
| 5 MUY BUENO | 48 | 60% | 11 | 69% | 15 | 50% | 12 | 86% | 86 | 61% |
| 0 NO OPINARON | 3 | 4% | 1 | 6% | 0 | 0% | 1 | 7% | 5 | 4% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 80 | 100% | 16 | 100% | 30 | 100% | 14 | 100% | 140 | 100% |
| PROMEDIO | 4,57 | | 4,73 | | 4,40 | | 4,85 | | 4,58 | |

Tabla 191 Distribución de los clientes según opinión sobre si recomendaría el Banco ABC a sus familiares, amigos o colegas (por región)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS CLIENTES SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI RECOMENDARÍA EL BANCO ABC A SUS FAMILIARES, AMIGOS O COLEGAS (SIENDO 1 NADA PROBABLE Y 10 MUY PROBABLE) | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| NIVEL DE RECOMENDACIÓN | REGIÓN | | | | | | | |
| | CARTAGO | | SAN JOSÉ | | RURAL | | TOTAL | |
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| 1 | 2 | 1% | 2 | 2% | 0 | 0% | 4 | 1% |
| 2 | 1 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 0% |
| 3 | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| 4 | 3 | 1% | 1 | 1% | 0 | 0% | 4 | 1% |
| 5 | 3 | 1% | 4 | 4% | 0 | 0% | 7 | 2% |
| 6 | 4 | 2% | 2 | 2% | 1 | 3% | 7 | 2% |
| 7 | 6 | 2% | 6 | 5% | 1 | 3% | 13 | 3% |
| 8 | 36 | 15% | 21 | 19% | 2 | 6% | 59 | 15% |
| 9 | 58 | 24% | 21 | 19% | 2 | 6% | 81 | 21% |
| 10 | 124 | 51% | 54 | 48% | 23 | 74% | 201 | 52% |
| NO OPINARON | 4 | 2% | 2 | 2% | 2 | 6% | 8 | 2% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 241 | 100% | 113 | 100% | 31 | 100% | 385 | 100% |
| PROMEDIO | 9,06 | | 8,80 | | 9,55 | | 9,02 | |

Tabla 192 Distribución de los clientes según opinión sobre si recomendaría el Banco ABC a sus familiares, amigos o colegas (por agencia)

| DISTRIBUCIÓN DE LOS CLIENTES SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI RECOMENDARÍA EL BANCO ABC A SUS FAMILIARES, AMIGOS O COLEGAS (SIENDO 1 NADA PROBABLE Y 10 MUY PROBABLE) | | | | | | | | | | |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| NIVEL DE RECOMENDACIÓN | AGENCIA | | | | | | | | | |
| | CARTAGO | | ALAJUELA | | SAN JOSÉ | | HEREDIA | | TOTAL | |
| | Cantidad | % |
| 1 | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 3% | 1 | 7% | 2 | 1% |
| 2 | 1 | 1% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 1% |
| 3 | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| 4 | 1 | 1% | 0 | 0% | 1 | 3% | 0 | 0% | 2 | 1% |
| 5 | 0 | 0% | 1 | 6% | 1 | 3% | 1 | 7% | 3 | 2% |
| 6 | 2 | 3% | 0 | 0% | 1 | 3% | 0 | 0% | 3 | 2% |
| 7 | 2 | 3% | 1 | 6% | 2 | 7% | 0 | 0% | 5 | 4% |
| 8 | 11 | 14% | 4 | 25% | 5 | 17% | 1 | 7% | 21 | 15% |
| 9 | 22 | 28% | 0 | 0% | 7 | 23% | 4 | 29% | 33 | 24% |
| 10 | 39 | 49% | 9 | 56% | 12 | 40% | 7 | 50% | 67 | 48% |
| NO OPINARON | 2 | 3% | 1 | 6% | 0 | 0% | 0 | 0% | 3 | 2% |
| TOTAL DE ENTREVISTADOS | 80 | 100% | 16 | 100% | 30 | 100% | 14 | 100% | 140 | 100% |
| PROMEDIO | 9,08 | | 8,93 | | 8,43 | | 8,57 | | 8,87 | |