



**REESTRUCTURACION DEL SERVICIO INTEGRAL AL CLIENTE EN EL  
BANCO CENTRAL HIPOTECARIO**

**GEOVANNY SALCEDO MORALES**

**TOMAS RAFAEL GARCIA DIAZ**

**Director**  
**Dr. RAMON ALIRIO SUAREZ PULIDO**  
**ASESOR FINANCIERO**

**UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**Santa Marta,**

**1999.**

024013

**REESTRUCTURACION DEL SERVICIO INTEGRAL AL CLIENTE EN EL  
BANCO CENTRAL HIPOTECARIO**

**GEOVANNY SALCEDO MORALES**

**TOMAS RAFAEL GARCIA DIAZ**

**Memoria De Grado, Para Optar Al Título De Administrador  
De Empresas Con Enfasis En Finanzas Y Sistemas.**

**Director  
Dr. RAMON ALIRIO SUAREZ PULIDO  
ASESOR FINANCIERO**

**UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**Santa Marta**

**1999.**

EA  
00064  
E) 1

**NOTA DE ACEPTACION**

.....  
.....  
.....  
.....

.....

**Presidente**

.....

**Jurado**

.....

**Jurado**

**Santa Marta,** \_\_\_\_\_

**Dedico A:**

Mi madre, Etilvia Teresa Morales,  
ya que sin su esfuerzo no hubiera  
sido posible este logro en mi vida.

Mis Hermanos y Hermanas, con quienes  
comparto este triunfo. A mis sobrinos  
como ejemplo de superación



**Dedico A:**

    Mi esposa Concepción Mejía,  
mis hijos: Diana, Ricardo y Andrea.

    Mi hermano Dempsy Q.E.P.D , mi  
madre Ruth Marina y mi hermana Magali.

## **AGRADECIMIENTOS**

Los Autores expresan sus agradecimientos a:

La Universidad del Magdalena.

Economista y Asesor Financiero, Ramòn Alirio Suárez Pulido, asesor del Banco Central Hipotecario y presidente de nuestra Memoria de Grado.

Licenciado, David Numa Florian, profesor de la Universidad del Magdalena y Jurado de esta Memoria de Grado.

Tecnólogo en Administración de Empresas, Licenciado en Ciencias Agrapecuarias, Especialista en Cultivos Tropicales y Educación Para la Docencia, Oswaldo Mazzenet profesor de la Universidad del Magdalena y Jurado de esta Memoria de Grado.

Economista Agrícola, Martín Ospino, Director de Programa de Administración de Empresas y profesor de la Universidad del Magdalena.

## CONTENIDO



	<b>Pág.</b>
GLOSARIO	13
RESUMEN	20
1. INTRODUCCION	23
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	25
1.2 ANTECEDENTES	26
1.3 JUSTIFICACION	31
1.4 OBJETIVOS	32
1.4.1 Objetivos Generales	
1.4.2 Objetivos Específicos	
1.5 FORMULACION Y GRAFICACION DE HIPOTESIS	33
1.5.1 Formulación de Hipótesis	
1.5.2 Graficación de Hipótesis	
1.6 DEMOSTRACION DE HIPOTESIS	36
1.7 LIMITACIONES	36
2. MARCO DE REFERENCIA	37
2.1 MARCO TEORICO	
2.2 MARCO CONCEPTUAL	42
3. DISEÑO METODOLOGICO	48

	<b>Pág</b>
3.1 SELECCIÓN Y MEDICION DE VARIABLES	49
3.1.1 Población y Muestra	
3.1.2 Selección de Variables	51
3.2 DELIMITACION DEL ESPACIO TEMPORAL Y GEOGRAFICO	51
3.3 FORMAS DE OBSERVAR LA POBLACIÓN	52
3.4 TECNICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS EN LA RECOLECCION DE LA INFORMACION	53
4. ANALISIS DE LOS RESULTADOS CLIENTES INTERNOS	54
4.1.1 Ambiente Laboral	
4.1.2 Procesos Gestión Humana	55
4.1.3 Cultura Organización	57
4.2 CLIENTES EXTERNOS	58
4.3 PROCESO DE MEJORAMIENTO CONTINUO	71
4.3.1 Objetivos	72
4.3.2 Acciones de un Proceso de Mejoramiento Continuo	74
4.3.3 Qué es y Qué no es un Proceso de Mejoramiento Continuo	81
4.4 EVALUACION DE DESEMPEÑO	82

	<b>Pág</b>
3.1 SELECCIÓN Y MEDICION DE VARIABLES	49
3.1.1 Población y Muestra	
3.1.2 Selección de Variables	51
3.2 DELIMITACION DEL ESPACIO TEMPORAL Y GEOGRAFICO	51
3.3 FORMAS DE OBSERVAR LA POBLACIÓN	52
3.4 TECNICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS EN LA RECOLECCION DE LA INFORMACION	53
4. ANALISIS DE LOS RESULTADOS CLIENTES INTERNOS	54
4.1.1 Ambiente Laboral	
4.1.2 Procesos Gestión Humana	55
4.1.3 Cultura Organización	57
4.2 CLIENTES EXTERNOS	58
4.3 PROCESO DE MEJORAMIENTO CONTINUO	71
4.3.1 Objetivos	72
4.3.2 Acciones de un Proceso de Mejoramiento Continuo	74
4.3.3 Qué es y Qué no es un Proceso de Mejoramiento Continuo	81
4.4 EVALUACION DE DESEMPEÑO	82

	<b>Pág</b>
BIBLIOGRAFIA	106
ANEXOS	108

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág</b>
TABLA 1 PORCENTAJE CLIENTES EXTERNOS AMBIENTE LABORAL	62
TABLA 2 PORCENTAJE CLIENTE EXTERNOS PROCESOS DE GESTION	64
TABLA 3 PORCENTAJE CLIENTES INTERNOS CULTURA - ORGANIZACIÓN	66
TABLA 4 CLIENTES EXTERNOS PREGUNTAS TIPO I	68
TABLA 5 CLIENTES EXTERNOS PREGUNTAS TIPO II	70

## **LISTA DE GRAFICOS**

	<b>Pág</b>
GRAFICO 1 AMBIENTE LABORAL	61
GRAFICO 2 PROCESOS DE GESTION HUMANA	63
GRAFICO 3 CULTURA-ORGANIZACION	65
GRAFICO 4 CLIENTES INTERNOS (TIPO I)	67
GRAFICO 5 CLIENTES EXTERNOS (TIPO II)	69



## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág</b>
ANEXO A ENCUESTA CLIENTES INTERNOS	108
ANEXO B ENCUESTA CLIENTES EXTERNOS	110
ANEXO C INDUCCION AL ÁREA	112
ANEXO D INDUCCION AL CARGO	113
ANEXO E INFORMACION OPERATIVA DEL CARGO	114
ANEXO F DESCRIPCION DE LAS HERRAMIENTAS DE TRABAJO	115
ANEXO G EVALUACION	115

## GLOSARIO

**ACTIVIDAD ECONÓMICA:** Se refiere a las labores que desarrolla una persona natural o jurídica que permite el crecimiento económico individual y colectivo.

**ACTITUD DE SERVICIO:** Actitud personal que se manifiesta por una disposición positiva para atender, cooperar y ayudar a otras personas en toda situación.

**AMENAZA DEL MERCADO:** Factores externos no controlables por la institución, y que afectan el desarrollo prestado.

**ATENCION AL CLIENTE:** Actitud de servicio por medio de la cual se busca satisfacer una necesidad.

Saber escuchar a nuestros clientes.

Atención al cliente con argumentos claros y completos.

Clima de confianza y credibilidad.

Más que cortesía.

**BANCO COMERCIAL:** Establecimiento que hace el negocio de recibir fondos de otros en deposito general y de usar estos junto con su propio capital, para prestarlo y comprar y descontar pagarés, giros o letras de cambio.

**BANCO HIPOTECARIO:** Establecimiento que realiza el negocio de prestar dinero garantizado con propiedad raíz, el cual debe cubrirse con pagos periódicos.

**BASE DE DATOS:** Colección garantizada de información, generalmente en forma de filas y columnas (o registros y campos).

**CALIDAD :** Se entiende como satisfacción del cliente; se da cuando la percepción del cliente sobre el producto o servicio es mayor que las expectativas que poseía sobre los mismos.

**CAMBIO ORGANIZACIONAL:** Modificaciones o alteraciones más o menos permanentes de las partes, procesos conectivos y otros procesos de la organización; identificables por ocasionar modificaciones significativas de la cultura de la organización.

CAPACITACION : Orientada hacia el desarrollo de habilidades o aptitudes en campos específicos y a la ampliación del conocimiento y talento de las personas.

C.A.V.: CORPORACUION DE AHORRO Y VIVIENDA: Entidades del sector financiero que tienen como finalidad captar recursos del publico para colocarlos en el sector de la construcción, a través de las Unidades de Poder Adquisitivo Constante – UPAC.

CLIENTE ACTUAL : Persona vinculada al Banco a través de la utilización de uno de los servicios o productos que ofrece la entidad.

CLIENTE EXTERNO: Razón de ser del negocio. Toda persona que se acerca al Banco en demanda de un producto que satisfaga adecuadamente sus necesidades y expectativas.

CLIENTE INTERNO : Cada uno de los colaboradores del Banco. Motor de la organización.

CLIENTE POTENCIAL: Persona que aun no compra o usa los productos/ servicios del banco, pero que es susceptible de convertirse en cliente real.

**CLIENTE VITAL:** Persona o área para quien nuestro servicio es fundamental, por tanto su satisfacción debe ser materia de interés prioritario.

**CLIMA ORGANIZACIONAL:** Es el ambiente de trabajo que existe en una organización y que influye en el comportamiento de los colaboradores de esta. En una medición de clima se analizan factores tales como flexibilidad en las normas, actitud de servicio, actitud al mejoramiento, estilos de dirección y claridad organizacional, entre otros.

**COLABORADORES :** Todas las personas que trabajan en el BCH, en todas las áreas del banco y en todo el país.

**CORRECCION MONETARIA:** Mecanismo financiero propio de la UPAC mediante el cual se mantiene el poder adquisitivo del dinero.

**CULTURA :** Son las cosas, los valores adoptados y las ideas básicas comunes a todos los miembros de una organización.

Son las actitudes y comportamiento de los colaboradores del banco sustentadas en los valores organizacionales y en las creencias de sus colaboradores.



**ENTRENAMIENTO:** Orientada a la aplicabilidad del conocimiento. Su objetivo es la adecuada puesta en práctica de la institución.

**ESTRATEGIA DEL SERVICIO:** Es la definición de los factores de servicio que nos permitan diferenciarnos de la competencia y darle un valor agregado al cliente. Se constituye en aquello por lo que nos busquen los clientes.

**JUNTA DIRECTIVA:** Máximo órgano rector del banco. Esta conformada por los representantes de los accionistas de la entidad y en sus sesiones se determinen la política, directrices y objetivos de la organización, así como también se autorizan las acciones propuestas por los directivos del banco.

**KAIZEN:** Palabra del japonés sin traducción precisa al español, que significa mejoramiento continuo y por siempre, mejoramiento permanente y ascendente.

**LIDER:** Persona administradora de talentos. Colaborador del banco que ayuda, apoya, orienta, y respalda a otros procurando el desarrollo integral del individuo y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

**LIDERAZGO:** Actitud personal que lleva a alguien a ser seguido, apreciado y respetado por un grupo de personas. Existen diversos estilos de liderazgo. En el banco se busca aquel que procura el desarrollo y el mejoramiento de cada uno de los colaboradores de la entidad. (liderazgo participativo).

**MERCADO:** Conjunto de clientes actuales y potenciales de un producto y/o servicio.

**MOMENTO DE VERDAD:** Todo contacto que un cliente actual o potencial tiene con cualquier aspecto del banco, que le permite tener una percepción del servicio de esto.

**MOTIVAR AL CLIENTE:** Conjunto de actividades desarrolladas por los colaboradores del banco, tendientes en despertar al cliente el deseo de adquirir un producto ofrecido por la entidad.

Cautivar el interés del cliente a través de un excelente servicio es el objetivo.

**REENTRENAMIENTO:** Es la actualización del entrenamiento, implica entonces revisión y verificación de la aplicación de conocimientos.

**PRESUPUESTO:** Es la proyección de ingresos y gastos, inversión y financiamiento de una entidad para un período o períodos futuros. Esta proyección consulta las metas y objetivos de la entidad para ese período y simultáneamente constituye una herramienta de la administración para el logro de los mismos.

**SISTEMA EN LINEA:** Sistema en el cual la transacción, la captura y la actualización de una novedad se efectúan simultáneamente en el tiempo.

**UPAC:** Unidad de Poder Adquisitivo Constante., cuyo equivalente en pesos es calculada de acuerdo con variables macroeconómicas. Se utiliza para corregir el valor del dinero en el tiempo.



## RESUMEN

En la época en que vivimos, se ha olvidado que tal vez para muchos no tiene trascendencia, pero realmente para quienes conocemos la importancia de una excelente atención al cliente, vivimos día a día resaltando este factor, y es el Recurso Humano.

Una organización puede desarrollar el mejor producto, las mejores estrategias para ganar mercado pero si sus empleados no colman el mínimo de sus necesidades y no conocen el servicio al cliente nunca podría darse la relación Empleado - Cliente, que está dada por factores o Elementos que proporcionan la satisfacción al consumidor (el cliente en este caso).

Inicialmente una empresa que desee brindar un buen servicio a sus clientes debe propender porque las relaciones internas entre sus trabajadores desde el nivel más alto hasta el más bajo se hagan gala de un tratamiento justo, equitativo de todos los empleados, sin diferencias injustificables, se debe entender el concepto del cliente externo brindando

oportunidades para el desarrollo multifuncional propio y dirigido; confiar en la gente dándole al personal información y poder tomar decisiones, fomentar la participación y favorecer la colaboración interfuncional asegurándose de que cada una entienda acepte y realice su misión personal con relación al cliente.

Antes de enfocar mejoras en el desarrollo del personal, es necesario transformar los comportamientos de los empleados, que sigan la línea directa de la prestación del servicio integral., ya que ellos no piensan en el cliente de forma intuitiva.

Este trabajo se encuentra enfocado a identificar y solucionar las causas o factores que hacen deficiente el servicio al cliente en el Banco Central Hipotecario; teniendo como filosofía para su mejoramiento el KAIZEN, técnica japonesa ofrecida a las organizaciones, para llevar a cabo las tareas más difíciles, como son la de “captar, mantener y aumentar” la atención de sus clientes, siendo estimulados por medio de un mejoramiento continuo de las fortalezas organizacionales. Con el propósito de que en las organizaciones los clientes internos y externos se encuentran

conformes y satisfechos teniendo como base la relación que debería existir entre “Calidad Empleado – Servicio Integral al Cliente”.

Pero no todo se resume en el factor humano; ya que existen otras situaciones de tipo logístico que afectan el servicio al cliente sin que tenga que intervenir el recurso humano y de los cuales la organización es consciente.

A parte de las razones anteriores, se va a profundizar en la comunicación y habilidad que debe tener el líder de una organización para dirigir de forma adecuada y satisfactoria, la misma.

Analizar la capacidad que tiene el líder de realizar cambios con eficiencia y eficacia, entendiendo por cambios el hecho de aceptar hacer una modificación al tener un elemento improductivo (empleado, material de trabajo, sistema de realizar las actividades respectivas al trabajo, etc.); también la capacidad que tienen para manejar el poder, entendiéndose como poder, la aptitud de canalizar la energía y hacer que ocurran cosas.

## 1. INTRODUCCIÓN

Acumular la experiencia necesaria para sacar adelante a una empresa no es cosa fácil. Generalmente la consolidación de un negocio requiere muchos años de esfuerzo por parte de sus trabajadores y llevar a la excelencia a una Entidad o corporación específica, por medio de la atención que brinda desde la relación con sus clientes hasta la manera de interactuar entre el mismo personal, exigen un trabajo laborioso en cualquier actividad en la que se quiera entrar a competir.

El desarrollo de las nuevas empresas bajo el perfeccionamiento del **Servicio Integral al Cliente** es muy amplio, prácticamente, en todo tipo de empresa se puede desarrollar un sistema de Servicio al Cliente. Esto no depende tanto de la autoridad o jeraquización que muestren los altos mandos, sino de la capacidad y agresividad con que dichas empresas quieran hacer la calidad del servicio, su margen competitivo, de manera que el cliente lo perciba.



Es importante reconocer que la Gerencia del Servicio, se esta convirtiendo en la nueva arma corporativa para ganar clientes y la demanda de información y entrenamiento en esta, crece aceleradamente a pasos agigantados.

Es por eso que las empresas deben concientizarse de la importancia que tiene asumir la responsabilidad total de la misma como un todo, por resultados humanos, entendiendo que sus capacidades, necesidades y problemas, son el foco central de toda organización, ya que al motivar, desarrollar sus capacidades, satisfacer necesidades, y solucionar problemas de una manera eficaz, se despierta el entusiasmo y dedicación entre los empleados, consiguiéndose posteriormente un producto superior de servicio.

La razón de existir de un negocio es servir al cliente, ya que sin ellos la organización desaparece.

Se ha olvidado el valor de los clientes como individuos, situación reflejada porque los empleados a veces , están demasiado ocupados o son indiferentes para prestarles la atención que se merecen, es importante valorarlos de tal forma que se satisfaga el deseo de que alguien se interese en ellos y les ayuden a resolver problemas.

Uno de los fines primordiales de este proyecto es dar a entender que: **NO EXISTE MÁS QUE UN JEFE: EL CLIENTE**; el puede despedir a todos los empleados de la organización, desde el presidente hasta el empleado de más bajo nivel, con solo gastar su dinero en otro lugar.

Es por eso que el recurso humano (empleados) de cualquier organización debe ser consciente que la actitud, el interés negativo hacia las cosas y la conducta, son factores que afectan la relación con el cliente, y así mismo, con la organización.

Con este proyecto esperamos contribuir al mejoramiento activo y continuo de todos aquellos aspectos que inciden en el decaimiento de las organizaciones como tales, centrándonos específicamente en la prestación de un servicio integral al cliente, dedicado al Banco Central Hipotecario y todas aquellas entidades y corporaciones interesadas en ganar Sensibilidad, Competitividad y Rentabilidad

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

De acuerdo a la investigación realizada con base en las vivencias diarias de la institución en los últimos tiempos se ha identificado la deficiente prestación de un adecuado servicio al cliente en el B.C.H; originado por

diferentes factores o elementos que han conllevado al empleado a proyectar una imagen negativa de la entidad a través del servicio que se presta al cliente y la solución a sus necesidades; además de una deficiente comunicación y apoyo por parte de la Dirección General del Banco; y las relaciones interpersonales al interior de la organización.

## **1.2 ANTECEDENTES**

Los antecedentes se remontan cuando el Banco por ser creado por el Estado para la solución de viviendas, era el único en ofrecer a los colaboradores la facilidad para la adquisición de viviendas, teniendo el privilegio de acoger o no a un determinado cliente; de lo cual sus trabajadores se acostumbraron con el transcurrir del tiempo.

Con la llegada de la internacionalización de la economía el sector financiero se fue agrandando y los demás Bancos y Corporaciones empezaron a ofrecer créditos para vivienda, y financiación de obras, con lo cual el Banco empezaba a perder clientes sin tener en cuenta que iba perdiendo mercado en el sector y que la solidez que tenía se debilitaba.

A lo anterior se sumó los cambios tecnológicos y la disminución de la protección que el Estado le brindaba a esta Institución, por lo que el Banco

y su gente debía asumir una actitud diferente frente a lo que se avecindaba. Sin embargo la mentalidad con que los trabajadores del Banco venían; donde el cliente era quien buscaba los servicios del Banco y no este tratar de satisfacer sus necesidades, empezó el deterioro de la imagen, la mala calidad en el servicio y la pérdida de sus clientes que buscaban satisfacer sus necesidades en los demás Bancos y Corporaciones del sector.

Ante esta situación la Presidencia del banco en cabeza del Dr. Gustavo Moreno Fontalvo, comenzó a desarrollar programas orientados a que los trabajadores creen un sentido de pertenencia hacia la empresa, orientados al servicio del cliente interno y externo.

Dentro de los programas que desarrolló esta administración podemos destacarlos siguientes:

- ❖ Lideritos, consistía en concientizar al trabajador de que el es un líder dentro del cargo que desarrolla en la empresa.
  
- ❖ Facilitadores grupos de trabajadores que eran conformados por las distintas regionales del país para el mejoramiento de las relaciones



interpersonales y servir de multiplicadores para brindar un mejor servicio y fortalecer nuestra imagen.<sup>1</sup>

Estas políticas no lograron cambiar la actitud que tenían los trabajadores del Banco hacia el cliente; ya que estos se sentían atemorizados por los planes de reforma laboral que para esa época se implantaban por el gobierno de turno el Dr. Cesar Gaviria Trujillo (Ley 50/90); lo cual dio origen a una serie de conflictos laborales al interior de las oficinas donde el cliente sufría las consecuencias.

Entre los años 95/98 con la administración de la Dra. María José García Jaramillo el Banco inicia un proceso de fortalecimiento en el mercado como Banca Comercial y de servicios, con una nueva imagen corporativa bajo el eslogan de "Banca de servicios con soluciones personales" donde además de convertirse en Banco Comercial, pretendía recuperar sus clientes tradicionales y atraer nuevos clientes.

Para lograr este objetivo la Dra. María José diseñó dos estrategias:

- ❖ Recursos Humanos (Operación Delfín)
  
- ❖ Portafolio de Productos

---

<sup>1</sup>MORENO, Gustavo. COMO VA NUESTRO NEGOCIO, Edición No. 20 p.p 26-30 abril 1993.BCH

No obstante a pesar de las nuevas ideas revolucionarias en la Banca presentadas por la Dra. María José, como lo fue Las Soluciones Doradas, El Crédito de Vivienda con seguro de desempleo, La compra de cartera y la Cuenta Corriente Remunerada el Banco se despertó y puso a temblar a la competencia en el mercado además ganar una nueva imagen en la solución de necesidades a los clientes del sector que no contaban con esta clase de productos; sin embargo el Banco no pensó en la preparación y el sentido de actitud de servicio que se debía tener para cuando el Boom de estos productos saliera al mercado.

Fue así como inicialmente el Banco Central Hipotecario comenzó a posesionarse nuevamente en el mercado pero fueron tan deficiente sus servicios, que los clientes se quejaban constantemente y la competencia copió sus nuevos productos ofreció mejor servicio y tumbó nuevamente el pequeño imperio que construyó la Dra. María José<sup>2</sup>.

Actualmente nos encontramos frente a la administración del Dr. Rafael Pérez Martínez, quien encuentra un Banco donde el servicio es tan malo que solamente cuenta con los clientes pensionados del Seguro Social que por haberles otorgado un crédito necesariamente cobran su mesada y uno

---

<sup>2</sup> GARCIA, María José. COMUNIQUIMONOS. Edición No. 14, pp 12-16, Mayo 1995.BCH

que otro cliente potencial; donde inicia un nuevo programa tecnológico para tratar de solucionar los problemas de línea que aquejan día a día a los clientes del Banco, además de lo anterior enfrenta a un personal que ya no cree en los programas de los presidentes y una cultura de resentimiento y mal servicio hacia el cliente por toda esta problemática que han enfrentado sus trabajadores con las administraciones pasadas.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup>PEREZ, Rafaell. NUESTRA GENTE. Edición No. 9 pp.32



### 1.3 JUSTIFICACION

La justificación del presente trabajo de investigación nace de las vivencias que tienen los investigadores; uno como funcionario del Banco y el otro como el cliente que bajo estas dos posiciones se han inquietado por tratar de presentar a la institución una alternativa o estrategia que solucione los aspectos que se detallan a continuación.

La entidad viene correspondiendo de manera deficiente las necesidades de sus clientes sin importar la forma como son atendidos el tiempo que pierden para realizar una operación o la falta de información adecuado que se les da al solicitar un servicio; dejando sin alternativa para colmar sus expectativas de servicio.

El cliente interno carece de facilidad y mecanismos que le permiten desarrollar estrategias para mejorar su condición laboral dentro de la institución y el desarrollo diario de su trabajo el cual cada día se hace más rutinario y menos emotivo, ocasionando desmotivación y falta de sentido de pertenencia hacia la empresa.

Todas estas situaciones dejan como evidencia la necesidad de presentar una estrategia que propenda por la restauración del servicio del cliente en



el B.C.H. convirtiendo más ágil, efectivo y eficaz en la solución y atención a las operaciones y necesidades de sus clientes.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 GENERALES**

Identificar las causas o hechos que originan la falta de actitud de servicios por parte de los empleados, la mala imagen que proyectan de la entidad, el deterioro de las relaciones interpersonales y la carencia de un sentido de pertenencia..

### **1.4.2 ESPECIFICOS**

- ❖ Mejorar los elementos esenciales, que hacen parte del servicio integral al cliente.
- ❖ Dotar a la gerencia y a los empleados de herramientas que faciliten y mejoren la labor del proceso de servicio al cliente.
- ❖ Implementar una estrategia para la actualización de la base de datos de los clientes actuales en el Banco.

- ❖ Diseñar dentro de la entidad un centro de Servicios, que se encargue de la solución a los problemas de los clientes.
- ❖ Realizar recomendaciones acerca de la captación de clientes durante el proceso de Servicio Integral, así como establecer pautas a tener en cuenta, en el momento **VENTA PRODUCTO-CLIENTE** (Imagen-Atención).
- ❖ Diseñar un proceso de mejoramiento continuo que fortalezca el crecimiento de las personas paralelo al crecimiento de la organización.

## **1.5 FORMULACIÓN Y GRAFICACION DE HIPOTESIS**

### **1.5.1 FORMULACION DE LA HIPOTESIS**

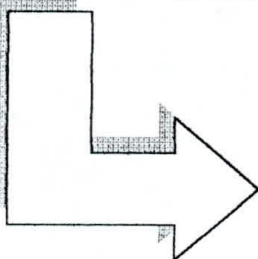
Son muchos los factores por los cuales los funcionarios de una organización proyectan mala imagen de ella a través de la atención de sus clientes; algunos de tipo institucional, Económico social o de cultura, sin embargo esto esta ligado a la falta de comunicación y apoyo y a las relaciones interpersonales en el B.C.H., que ve como día a día su base de clientes disminuye y su imagen y tradición como banco de los colombianos se acaba como consecuencia de estas situaciones.

## 1.5.2 GRAFICACION DE LA HIPOTESIS

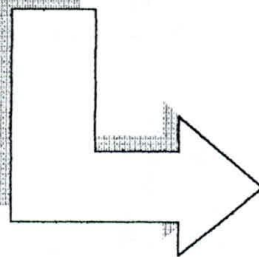
### VARIABLES

#### DEPENDIENTES

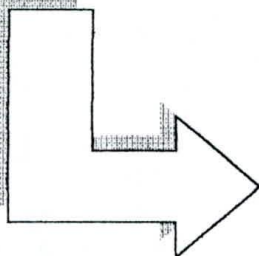
Proyecto Mala Imagen En Servicio.



Comunicación - Apoyo.



Relaciones Interpersonales.



### VARIABLES

#### INDEPENDIENTES

Sentido Pertenencia  
Sindicato  
Estabilidad Laboral  
Entrenamiento  
Herramientas de Trabajo  
Salario

Oportunidad  
Claridad  
Normatividad  
Responsabilidad

Clima Laboral  
Situación Económica  
Carrera Bancaria  
Antigüedad  
Condición Laboral

## **1.6 LIMITACIONES**

En el desarrollo de la presente investigación se ha tenido como limitación la restricción de acceso a las instalaciones del Banco en horas no hábiles, ya que es la hora en que menos presión de publico existe en el Banco para solicitar la información.

Otro factor es la falta de tiempo de algunos directivos para el suministro de información debido a la naturaleza propia del trabajo.



## **1.6 DEMOSTRACION DE HIPOTESIS**

La demostración de las hipótesis formuladas en el desarrollo de la investigación pueden ratificarse a través de los resultados obtenidos en las encuestas, los cuales reflejan los fenómenos o causas del mal servicio al cliente en el Banco Central Hipotecario; señaladas en las variables independientes.

De igual forma destacan su incidencia en las variables dependientes, ya que es evidente la óptica de cómo perciben los empleados y clientes externos a la empresa.

## **1.7 LIMITACIONES**

En el desarrollo de la presente investigación se ha tenido como limitación la restricción de acceso a las instalaciones del Banco en horas no hábiles, ya que es la hora en que menos presión de público existe en el Banco para solicitar la información.

Otro factor es la falta de tiempo de algunos directivos para el suministro de información debido a la naturaleza propia del trabajo.

## **2. MARCO DE REFERENCIA**

### **2.1 MARCO TEORICO**

En la actualidad, las organizaciones tienen que vivir en constantes retos ante la amenaza que día a día presenta la competencia; es por esto que el mercado cada día se hace más agresivo para poder mantenerse dentro de él; y son precisamente los clientes los cuales hacen que una empresa subsista o no, dentro del mercado. Pero verdaderamente el reto en las organizaciones consiste no solamente en diseñar el mejor producto para lanzarlo al mercado, si no en captar, mantener y aumentar la atención a sus clientes a través del servicio y la imagen que proyecten sus clientes.

Existen empresas que en su afán acelerado por mostrarse competitivos en el mercado, diseñan y desarrollan productos solo con base en estudios de mercado, sin tener en cuenta como se encuentran sus fortalezas organizacionales más precisamente su recurso humano.

Realmente las empresas con mayor éxito en la atención a sus clientes son aquellas en las cuales antes de vender el producto al cliente procura porque sus funcionarios se encuentren motivados por la organización y

tengan sus herramientas y recursos para poder desarrollarse en su trabajo; y conscientes en todo momento de la importancia que tiene el cliente y que debe ser como el funcionario el que debe prestarle la mejor atención y asesoría y no lo contrario.

Estas situaciones se ven marcadas en la organizaciones dependiendo si son del sector privado o del gobierno. Si se observa el sector privado notamos que las relaciones laborales son mejores que las del sector público que casi siempre se encuentran en conflictos laborales donde el cliente o usuario es la persona perjudicada con el problema.

Desafortunadamente existen unas figuras que en la mayor parte de las organizaciones colombianas donde operan son causantes muchas veces de que las empresas pierdan los cliente por la mala atención y son los sindicatos.

En muchas empresas el funcionario sindicalizado le ha dado un concepto de sinvergüenza y de enemigo de la empresa a lo que denomina organización sindical; se han distorsionado los fines para los cuales se desarrollo es la figura tratando de favorecer solamente a una parte de los empleados de la empresa.

Las personas son el elemento común en todas las organizaciones. Crean los objetivos, las innovaciones y las realizaciones por las que se alaba a las organizaciones. Sin ellas las organizaciones no pueden existir. Y las organizaciones antes de atender a sus clientes deben centrar sus esfuerzos en el recurso interno a fin de que este se encuentre satisfecho para que pueda desarrollar de manera eficiente sus actividades dentro de la organización a la cual pertenece.

El factor humano en las organizaciones es mucho más de lo que esta fase implica. Esta formado de personalidades complejas, con necesidades, deseos, aptitudes, etc., pero los individuos están básicamente motivados por las necesidades sociales y obtienen su sentido fundamental de identidad a través de las relaciones con lo otros.<sup>1</sup>

Abraham Maslow, psicólogo estadounidense investigó acerca de la jerarquía de las necesidades humanas y señaló que un individuo debe satisfacer cada nivel de necesidad antes de alcanzar la autorealización.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> H. Kootnz y C. O' Donnell, Principles of Management, New York, Mc Graw Hill Company, 1995, P. 379.

<sup>2</sup> A. H. Maslow. A. Theory Of Human Motivation. New York Vol . 50, 1943,PP. 370.



Uno de los papeles más importantes que debe cumplir el gerente consiste en desarrollar a sus empleados (clientes internos) cuanto más tiempo dedique a las diversas áreas, más clara será la perspectiva que tenga sobre los posibles problemas a presentarse. Además de propiciar un ambiente favorable para las personas.

Otro factor importante es la forma favorable o desfavorable en que ven los trabajadores sus puestos. En muchas organizaciones periódicamente se llevan a cabo encuestas de satisfacción en el empleo y estudian otros índices de satisfacción, para tratar de conocer los sentimientos de los empleados.

“UNO NO PUEDE SIQUIERA COMENZAR A EXAMINAR EL TEMA DE COMPLACER A LOS CLIENTES HASTA CUANDO SE TENGA EMPLEADOS SATISFECHOS Y CONTENTOS”.<sup>3</sup>

Pero mantener empleados contentos y satisfechos en una organización no se traduce solamente en aumento de salarios, ubicarlos en un puesto de trabajo que los satisfaga; también es importante establecer, desarrollar y

---

<sup>3</sup> Janet P. Near, Raymond W. Rice, and Raymond G. Hunt, *Work And Extra-Academy Of Management. Journal*, June 1978, PP. 248-264.

respaldar mejores comunicaciones tratar de mantener informados a todos los empleados para que se puedan afianzar los objetivos trabajando de forma mancomunada.

Si tenemos en cuenta que por medio de la comunicación los miembros de una organización interactúan unos con otros, se entenderá que habrá un mejor flujo de información y se mejorará la satisfacción en el trabajo y la eficacia en el interior de las organizaciones.<sup>4</sup>

Cuando se establecen objetivos futuros, los empleados obtienen el beneficio de motivación de un punto específico en torno al cual organizar y dirigir sus esfuerzos. Cuando se realiza esta tarea correctamente los debates sobre el rendimiento se enfocan en objetivos del empleo y no en variables del individuo.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Se Señalan Relaciones de Comunicación y satisfacción en Paul M. Muchinsky, *Organizational Communication*, *Academy of Management Journal*, June 1978. Pp 592-607.

<sup>5</sup> Miner, *OP. CIT*, P. 249.



## 2.2 MARCO CONCEPTUAL

El éxito de una organización, no solo depende de la medida en que cada área ejecute su trabajo debidamente, sino también en la medida en que las actividades de las diversas áreas se coordinan como se debe.<sup>6</sup>

Con mucha frecuencia, las áreas maximizan individualmente sus propios intereses, en lugar de los de la organización, lo cual da origen a barreras que impiden proporcionar al cliente un servicio de calidad.

Para realizar un cambio en un área, se debe hacer una buena administración de los procesos, para evitar que esta modificación, genere problemas en las diversas áreas que hacen parte de la Sucursal.

Para realizar un cambio en un área, se debe hacer una buena administración de los procesos, para evitar que esta modificación, genere problemas en las diversas áreas que hacen parte de la Sucursal.

---

<sup>6</sup> D. D. Van Flet and A.G. Bedeian "A History of the Span of Management", Vol 2, No. 3, July 1977, pp. 365-372.

Una persona puede tener un cociente intelectual elevado y una formación técnica impecable, pero ser incapaz de dirigir un equipo hacia el éxito. Solo pueden ser líderes efectivos quienes tienen “Inteligencia Emocional” es decir la capacidad para captar emociones del grupo y conducir las hacia un resultado positivo.<sup>7</sup>

Para muchas organizaciones la comunicación es medio mediante el cual se involucran los individuos para lograr un propósito común; ciertamente porque la actividad de un grupo es imposible sin la comunicación debido a que no se puede llevar a cabo la coordinación y el cambio.<sup>8</sup>

Para ser eficaz los individuos necesitan la información necesaria para llevar a cabo sus funciones y actividades. Sin embargo en muchas organizaciones los individuos carecen de información vital para el desarrollo de su trabajo, o algunos directivos para la toma de decisiones o en ocasiones ocurre que reciben tanta información que genera una sobrecarga de la misma.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> DRUKER P. Inteligencia Emocional. Revista DINERO, OP. CIT, P. 212 Marzo 1999.

<sup>8</sup> R. Tanenbaum y Schitmit, “How to Choose a Leadership, Harvard Business Review, Vol 36, No. 2, Marzo 1976, pp 95-101

<sup>9</sup> Schein, op. Cit, pp. 49-63.

Dentro de este aspecto tan importante como es la comunicación, podemos citar que esta debe ser :

Clara : debe contener la necesaria información de manera sencilla y precisa sobre lo que se averigüe.

Oportuna : se debe tener la información en el momento preciso y por medio de un canal directo al interesado.

Por tal razón se debe escoger la información de forma sencilla para que los trabajadores se pregunten que necesitan saber para hacer su trabajo ó que ocurriría si regularmente no tuvieran esa información.

No obstante a lo anterior no se puede dejar de lado un tema que ha golpeado fuertemente al usuario bancario especialmente al cliente BCH y es la UPAC, ese vertiginoso monstruo que se inició en este Banco como medida de solución para vivienda digna de los colombianos y que ha sido otro factor de insatisfacción para muchos clientes en todos los CAOS del sector financiero y que según el Gobierno de turno que lo implantó auguraba a los ahorradores, recuperación diaria del poder adquisitivo del peso frente al dólar; y a los usuarios de créditos cuotas fijas sin incremento durante buena parte del plazo otorgado para cancelarlo.

Lo que no contaron los sabios políticos, económicos y bancarios, artífices de la UPAC, entre otras cosas fue :

- Que el modelos de UPAC fracaso en el Brasil, y aunque lo intentaron implantar en Centroamérica y México nunca prosperó.
- Que las cuotas fijas eran por un año y no 15 años.
- Que la *upaquización* de los ahorros de los colombianos sería costeadada por el otro grupo de colombianos, los usuarios del crédito UPAC.
- Que el monto de un crédito sería cancelado al cabo de 15 años, dos, tres, cuatro y hasta cinco veces. es decir por un millón inicial pagaría 5 o 6 millones al final.
- Que los famosos sistemas de amortización múltiples, modos de pagar el crédito a través de cuotas mensuales, durante los primeros siete años, solo serían destinados a cubrir seguros e intereses.

Que a partir del octavo año, solo una porción de la cuota mensual pagada iría a rebajar el capital inicial, monto prestado.

Se pagaban intereses en siete años, que significaban cancelar intereses sobre intereses.

Esto ha generado una verdadera crisis social que ha desencadenado en una ola de movimientos de protesta tendientes a la defensa del usuario crédito.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> ALIRIO SUAREZ P. Un Virus Llamado UPAC. Reportero de la Costa, P. 12. Septiembre 1999



Normatividad : Son las normas y pautas establecidas para el manejo de cada producto contemplando en las circulares del banco.

Antigüedad : El tiempo de servicio que tiene un colaborador en la organización.

Salario : Cantidad de dinero que se da a alguno para pagar un servicio o trabajo.

Motivación : Hacer que los colaboradores sientan interés por algo.

Cliente Externo : Razón de ser del negocio.

Toda persona que se acerca al Banco en demanda de un producto que satisfaga adecuadamente sus necesidades y expectativas.

Cliente Interno : Cada uno de los colaboradores del Banco. Motor de la organización.

Clima Organizacional : Es el ambiente de trabajo que existe en una organización y que influye en el comportamiento de los colaboradores de esta. En una medición de clima se analizan factores tales como flexibilidad en las normas, actitud de servicio, actitud al mejoramiento, estilos de dirección y claridad organizacional, entre otros.



Carrera Bancaria : Es el escalafón que debe seguir cada empleado contemplando en la convención colectiva , que va desde mensajería hasta gerencia.

Sentido de Pertenencia : Es el grado de compromiso, actitud y responsabilidad que tiene el trabajador por su organización.

Estabilidad Laboral : Es la permanencia con que un trabajador goza en una empresa de acuerdo a su contrato de trabajo.

Actitud De Servicio : Actitud personal que se manifiesta por una disposición positiva para atender, cooperar y ayudar a otras personas en toda situación.

Colaborador : Todas las personas que trabajan en el BCH, en todas las areas del banco y en todo el país.

### **3. DISEÑO METODOLOGICO**

En la realización de éste trabajo se utilizó un tipo de estudio que combinó la investigación y la descripción. Para su elaboración se investigó todo lo referente al tema de Servicio Integral al Cliente, y la manera en que éste se pueda establecer en el BCH. Igualmente, se considera un tipo de estudio descriptivo, debido a que en este proyecto se identificó las causas del problema o posibles problemas y así mismo la solución o posibles soluciones, del por que el servicio al cliente en esta sucursal es tan deficiente, siendo esto un gran motivo para la poca atracción y captación de los mismos.

El método a utilizado en este proyecto, fue el Inductivo, ya que a partir de una serie de causas y factores que se presentan en la organización se llegó al tema específico como es el mal servicio al cliente en el BCH.

### **3.1 SELECCIÓN Y MEDICIÓN DE LAS VARIABLES**

#### **3.1.1 Población y Muestra**

**3.1.1.1 Población.** Esta conformado por el conjunto de individuos (Directivos – Empleados – Clientes reales – Clientes ocasionales).

Esta constituida de la siguiente forma:

- Empleados            35
- Clientes reales      8186

**3.1.1.2 Muestra.** A partir de la población cuantificada por una investigación se determinó la muestra, cuando no es posible medir cada una de las entidades de población, esta muestra se considera, es representativa de la población.

Teniendo en cuenta que la población estudiada para el desarrollo de esta investigación es muy numerosa, se tomó una muestra de esta población de forma aleatoria, obteniendo unos óptimos resultados para el desarrollo de esta investigación.

El tamaño de la muestra para los clientes externos se determinó a través de la siguiente fórmula:

Se utilizó el método aleatorio sistemático para determinar los usuarios a los cuales se les aplicó las encuestas así:

Fracción de muestreo  $\frac{N}{n}$  Donde: N Tamaño de la población  
n Tamaño del muestreo

$$N \cdot Z^2 \cdot C^2$$

$$n > \frac{N \cdot Z^2 \cdot C^2}{S^2 + Z^2 \cdot C^2}$$

$$N \cdot S^2 + Z^2 \cdot C^2$$

Donde:

N Tamaño de la población

Z Normal para el coeficiente de confianza, para un coeficiente del 95% Z= 1.96

C Coeficiente de variación (estimado) 20%

S Error máximo Estimado 2%

$$n > = \frac{8186 (1.96)^2 (0.20)^2}{8186 (0.02)^2 + (1.96)^2 (0.20)^2} = 367$$

Vale la pena aclarar que la fórmula anterior se aplica para determinar el tamaño de la muestra a las encuestas practicadas a los clientes externos; ya que para los clientes internos se trabajó con una muestra exhaustiva, o sea, que las encuestas fueron practicadas al total de los empleados.



### **3.1.2 Selección de Variables.**

#### **3.1.2.1 Variable cuantitativa o variable dependiente.**

Es la que representó los hechos o situaciones en el recurso humano (proyección mala imagen en el servicio, comunicación y apoyo, relaciones interpersonales) reflejadas en la mala atención de los clientes y la insatisfacción de sus empleados.

#### **3.1.2.2 Variables Cualitativas o independientes**

Causas o motivos por los cuales se originan las variables independientes.

### **3.2 DELIMITACION DEL ESPACIO TEMPORAL Y GEOGRAFICO**

El tiempo mediante el cual se desarrolló la presente investigación está comprendido entre el mes de enero del año 1999 hasta el mes de julio del año 1999.

#### **3.2.1 Delimitación Geográfica**

Esta investigación ha de ser realizada en las diferentes dependencias que conforman la oficina del Banco Central Hipotecario Santa Marta, capital



del Magdalena y Distrito turístico Cultural e Histórico; se encuentra ubicada en el noroeste de la República de Colombia su posición geográfica está dada en  $11^{\circ} 13' 45''$  latitud oeste del meridiano Greenwich y 3.5 metros sobre el nivel del mar con una coordenada geográfica  $74^{\circ} 13'$  longitud oeste y un área de  $2.381 \text{ km}^2$ .

### **3.3 FORMA DE OBSERVAR LA POBLACIÓN**

La forma como se desarrolló este proceso fue de manera aleatoria, sobre todos los factores de la muestra representados en la población.

Con lo anterior se identificaron los hechos o situaciones que dieron origen al problema, de manera clara, concisa y confiable, lo cual permitió realizar un estudio que de cómo resultado las recomendaciones basadas en herramientas o estrategias que le permitan a la organización el mejoramiento de sus relaciones laborales con el propósito de fomentar la interdisciplina, el sentido de pertenencia entre sus trabajadores basados en una cultura de servicio para el rescate y fortalecimiento de su imagen en el sector.

### **3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

En la presente investigación se tomó como base la técnica de encuestas como fuente de información primaria; y como fuentes de información secundaria (libros-revistas-folletos-archivos).

#### **3.4.1 Recolección de información**

Se realizó un total de 402 encuestas distribuidas de la siguiente forma

35 Empleados clientes internos

367 Clientes Externos

#### **3.4.2 Técnicas y Procedimientos de Análisis**

Los procedimientos para el análisis de la información arrojada por las encuestas estará dada por la tabulación de la información mediante la utilización de tablas, gráficos y fórmulas estadísticas para la determinación de la muestra de los clientes externos.

## **4. ANALISIS DE LOS RESULTADOS**

Una vez practicadas las encuestas, para lograr y alcanzar los objetivos propuestos en el desarrollo de esta investigación, presentamos a continuación los resultados de los datos obtenidos a través del instrumento utilizado en cada una de las muestras.

### **4.1 CLIENTES INTERNOS**

#### **4.1.1 Ambiente Laboral (ver tabla No.1)**

Con respecto a las preguntas que abarcaron este tema, existe un ambiente tenso de trabajo, los colaboradores necesitan que se mejoren sus condiciones de trabajo y que se desarrollen actividades para mejorar las relaciones personales.

El 73% de los trabajadores consideran su trabajo monótono, mientras que el 15% no lo considera así, lo cual es bastante preocupante.

Es necesario implementar formas o procedimientos par hacer desarrollar mejor las actividades de los puestos de trabajo ya que el 92% de los encuestados opina que no se mejoran la forma de hacer sus labores en sus puestos de trabajo.

El clima laboral es un poco tenso, el 46% de los trabajadores afirma que existe mucho choque entre compañeros.

El 72% de los empleados manifestó la falta de herramientas de trabajo que afecta el normal desarrollo y desempeño de sus actividades.

El proceso de comunicación del Banco no es optimo y eso hace que se distorsione o se carezca de una información que motive al colaborador.

#### **4.1.2 Procesos de Gestión Humana (Ver tabla No.2)**

Realizada la investigación en este tema se observa que a pesar de estar definidos varios de los procesos de gestión humana no son conocidos por

parte de algunos de los colaboradores; a través de estos procesos de debe fomentar un ambiente creativo de trabajo.

El 84% de los trabajadores manifestó que no existe un proceso de entrenamiento formal de los cargos, ya que casi siempre se improvisa y se sienta al funcionario a penas con las instrucciones mínimas para que desarrolle el cargo.

No se practica evaluación de desempeño, el 72% de los encuestados afirmaron que estas solo se practican al personal de manejo y confianza y no a todos los trabajadores.

La carga operativa en los cargos es bastante alarmante, así lo afirmaron el 91% de los trabajadores, los cuales manifiestan que con tanta carga operativa es difícil atender y brindar un buen servicio.

No existe una segregación de funciones muchas de las funciones de un cargo quedan en el aire ya que solo el 34% conoce los manuales de funciones

Los colaboradores necesitan capacitación y actualización de los métodos y procesos.



#### **4.1.3 Cultura-Organización (ver tabla No.3)**

Los resultados obtenidos en las encuestas nos demuestran que los colaboradores no conocen la cultura corporativa de la empresa (misión, visión, objetivos, políticas, valores).

El organigrama de la empresa es desconocido por el 68% de la muestra escogida.

El 62% de los trabajadores afirman que parte de los conflictos laborales se debe a que el Banco viola la convención colectiva.

El 63 % afirma que la gerencia del banco no es participativa, lo cual es muy subjetivo ya que va de acuerdo a la forma de gerenciar del gerente de turno.

Es necesario la participación de la familia en los programas recreacionales.

#### **4.2 CLIENTES EXTERNOS (ver tabla No.4)**

Los resultados obtenidos en las encuestas que se practicaron a una muestra de 367 clientes externos son preocupantes, si observamos en la tabla la respuesta de los clientes.

La atención en el servicio es mala, el 89% de los clientes lo expresó, a pesar de que los productos que ofrecen son atractivos para los clientes; sin embargo los clientes perciben la mala imagen que proyectan los trabajadores cuando los atienden, a través de la información que le brindan que según los resultados un 69% dice que es regular.

El 73% calificó como malo los servicios financieros que ofrece el banco, ligado a la tecnología donde un 62% de la muestra escogida no se siente satisfecho con esta.

La imagen que actualmente se percibe del banco no es buena así lo demuestra el 69% de los encuestados.

Más del 50% de los clientes encuestados siente gusto por los productos del banco pero debido a toda esta serie de situaciones no son percibidos con aceptación por parte de ellos.

La información que solicitan los clientes es poco ágil y convincente; el 77% de los encuestados sienten demora en realizar una transacción en la entidad.

El 96% de los clientes encuestados no tiene donde quejarse para que le den solución a sus problemas.

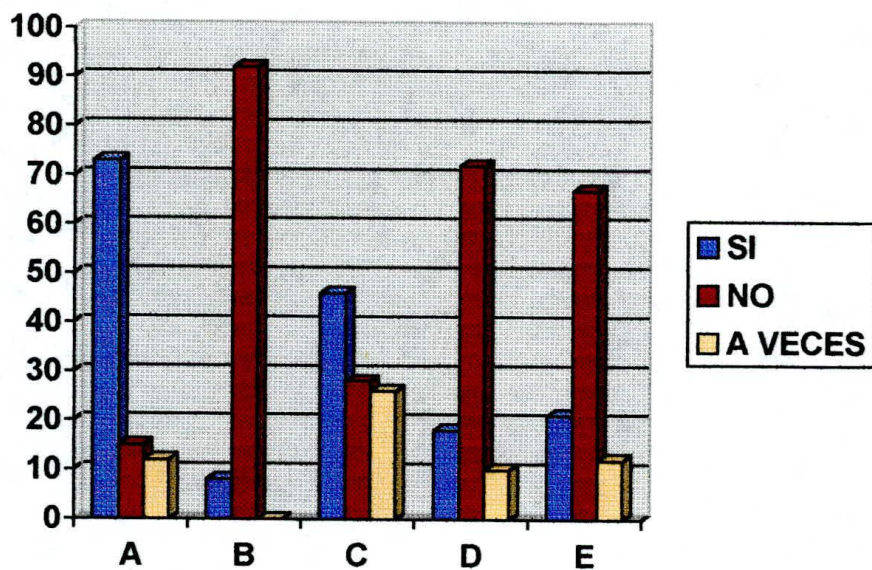
Los servicios que presta el cajero automático son malos y subutilizados por las siguientes causas.

- ❖ Ubicación: la zona donde se encuentra ubicado el cajero automático esta oculta y retirada.
- ❖ Falta de señalización y Promoción: El aviso promocional se encuentra sin iluminación, mimetizado con el entorno.
- ❖ Problemas de Comunicaciones: Se evidencian que existen problemas de orden técnico que afectan la mayoría de los casos tanto a los cajeros automáticos como a la oficina.
- ❖ Capacitación: Muchos de los clientes no saben utilizar el cajero.
- ❖ Falta de Aprovechamiento: Hay casos en que no son aprovechados, especialmente durante los fines de semana y festivos ocasionándoles perjuicios a los clientes.

Los clientes sienten que el banco no se preocupa por mantenerlos y solucionarles sus problemas.

Cuando existe mitin sindical los clientes no pueden realizar sus transacciones hasta que este se termine

**GRAFICO 1**  
**AMBIENTE LABORAL**



**ENCUESTA CLIENTES INTERNOS**

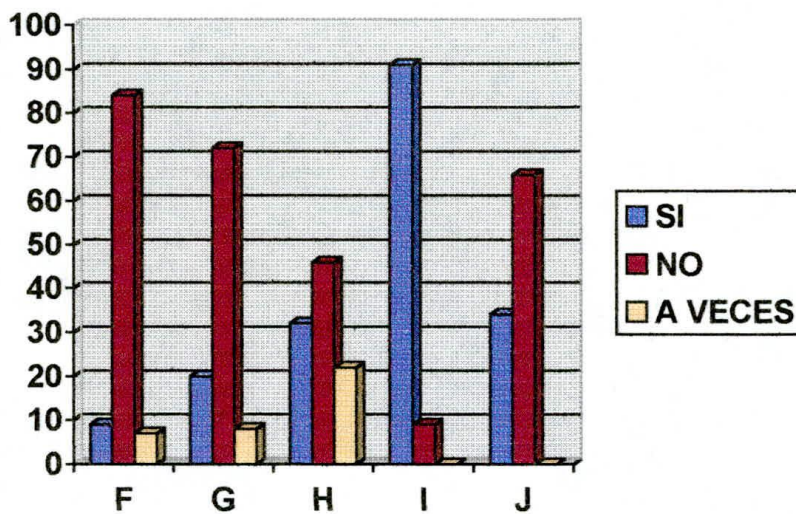


**TABLA No. 1**

**PORCENTAJES OBTENIDOS EN LAS ENCUESTAS DE CLIENTES INTERNOS**

<b>AMBIENTE LABORAL</b>	<b>SI%</b>	<b>NO%</b>	<b>AV%</b>	<b>TOTAL%</b>
a. Generalmente su trabajo es monótono.	73	15	12	100
b. En su puesto de trabajo se mejoran las formas de hacer las cosas.	8	92	0	100
c. Existen con frecuencia las rivalidades entre compañeros.	46	28	26	100
d. Cuenta con todas las herramientas y el apoyo necesario para desarrollarse.	18	72	10	100
e. Las comunicaciones en el Banco son buenas.	21	67	12	100

**GRAFICO 2**  
**PROCESOS DE GESTION HUMANA**



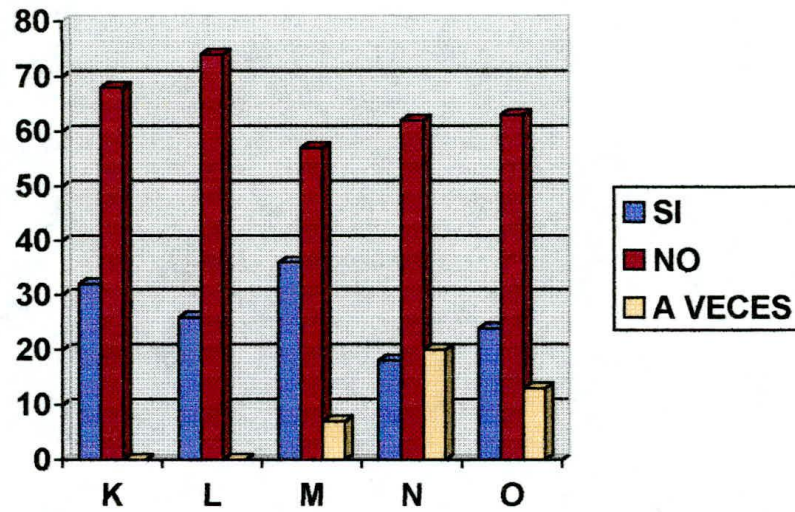
**ENCUESTA CLIENTES INTERNOS**

**TABLA No. 2**

**PORCENTAJES OBTENIDOS EN LAS ENCUESTAS DE CLIENTES INTERNOS**

<b>PROCESOS GESTION HUMANA</b>	<b>SI%</b>	<b>NO%</b>	<b>AV%</b>	<b>TOTAL%</b>
f. Existe un proceso de entrenamiento en el cargo.	9	84	7	100
g. El Banco realiza evaluación de desempeño.	20	72	8	100
h. El Banco le capacita con frecuencia.	32	46	22	100
i. Considera que existe carga operativa en los procesos del Banco.	91	9	0	100
j. Conoce los manuales de función.	34	66	0	100

**GRAFICO 3**  
**CULTURA-ORGANIZACION**



**ENCUESTAS CLIENTES INTERNOS**

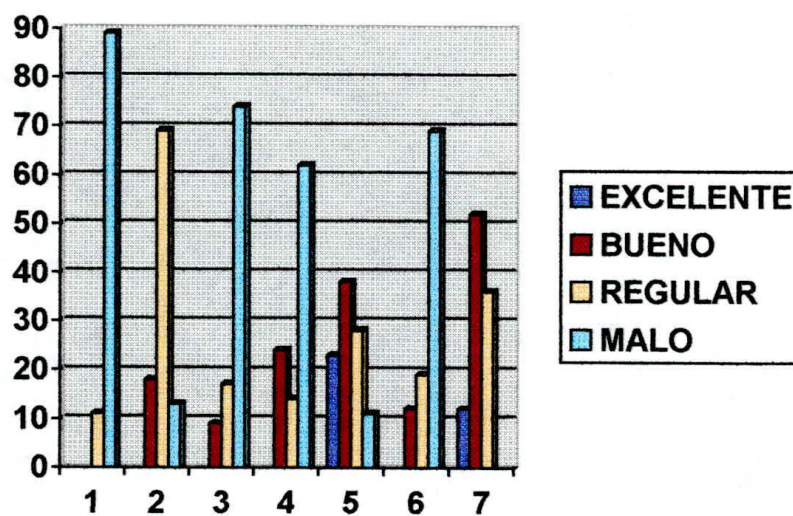
**TABLA No. 3**

**PORCENTAJES OBTENIDOS EN LAS ENCUESTAS DE CLIENTES INTERNOS**

<b>CULTURA ORGANIZACIÓN</b>	<b>SI%</b>	<b>NO%</b>	<b>AV%</b>	<b>TOTAL%</b>
k. Conoce el organigrama de la empresa.	32	68	0	100
l. Conoce la misión-visión-valores etc.del Banco.	26	74	0	100
m. El Banco realiza programas culturales, recreacionales para los trab	36	57	7	100
n. El Banco respeta las normas de la convención colectiva.	18	62	20	100
o. La gerencia del banco es participativa.	24	63	13	100



**GRAFICO 4**  
**PREGUNTAS TIPO 1**



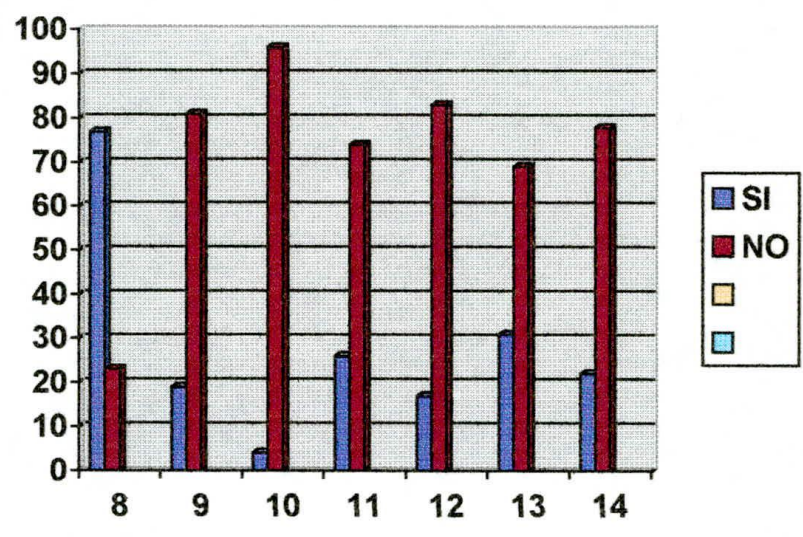
**ENCUESTAS CLIENTES EXTERNOS**

**TABLA No. 4**

**PORCENTAJES OBTENIDOS EN LAS ENCUESTAS DE CLIENTES EXTERNOS**

<b>CLIENTES EXTERNOS (PREGUNTAS TIPO I)</b>	<b>E</b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>M</b>	<b>TOTAL</b>
1. La atención que usted recibe del BCH es :			11%	89%	100%
2. La información que brindan los funcionarios es :		18%	69%	13%	100%
3. Los servicios financieros son :		9%	17%	74%	100%
4. La tecnología del Banco es :		24%	14%	62%	100%
5. El trato que recibe de sus empleados es :	23%	38%	28%	11%	100%
6. La imagen que se percibe del Banco es :		12%	19%	69%	100%
7. Los productos que el Banco ofrece son :	12%	52%	36%		100%

**GRAFICO 5**  
**PREGUNTAS TIPO II**



**ENCUESTAS CLIENTES EXTERNOS**

Fuente: Los Autores

**TABLA No. 5**

**PORCENTAJES OBTENIDOS EN LAS ENCUESTAS DE CLIENTES EXTERNOS**

<b>CLIENTES EXTERNOS (PREGUNTAS TIPO II)</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TOTAL</b>
8. Le lleva mucho tiempo realizar una transacción	77%	23%	100%
9. Cuando existe un conflicto laboral es atendido normalmente	19%	81%	100%
10. Existe un departamento de quejas donde pueda ser atendido	4%	96%	100%
11. La gerencia del Banco es de puertas abiertas	26%	74%	100%
12. El Banco le responde a sus necesidades o problemas	17%	93%	110%
13. Considera que el Banco se preocupa por retenerlo a usted como cliente	31%	69%	100%
14. Los servicio del cajero automático son buenos:	22%	78%	100%

### **4.3 PROCESO DE MEJORAMIENTO CONTINUO**

Como alternativa a esta situación, el Banco debe responder al mercado, a sus clientes, a sus colaboradores y volverse productivo y competitivo.

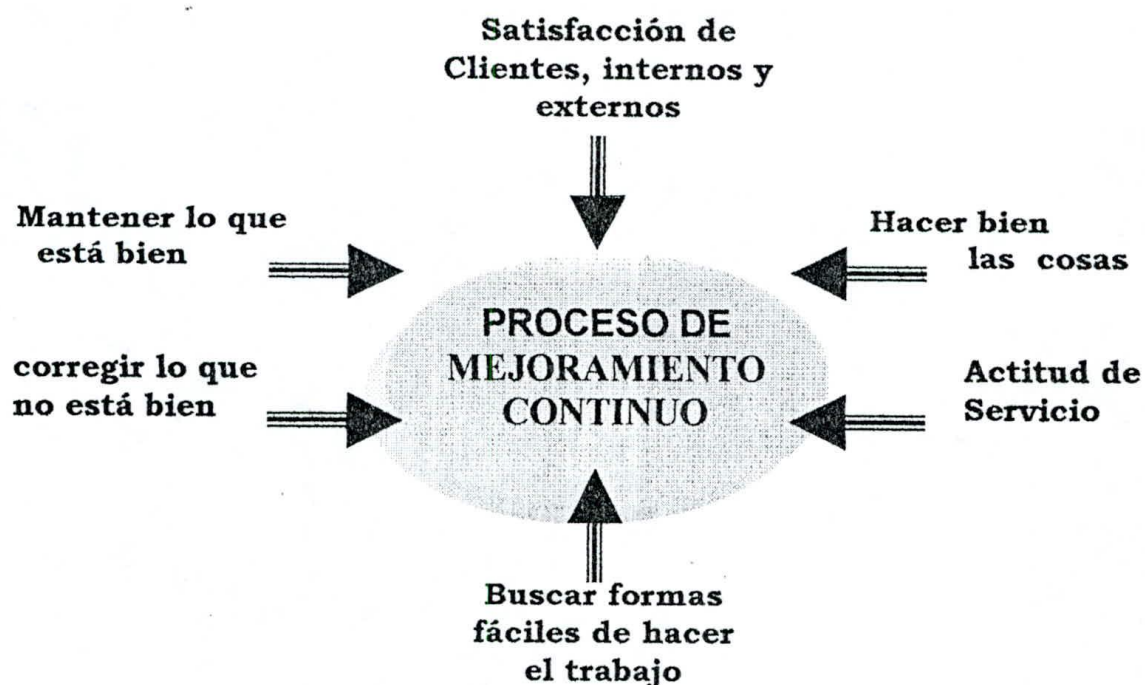
La organización debe concientizarse de la importancia de atraer y mantener clientes, esto solo se consigue satisfaciendo sus necesidades y expectativas con excelente actitud de servicio, procesos ágiles, sencillos y amables, apoyo tecnológico, y una cultura de compromiso e identificación con un proceso de mejoramiento permanente.

El KAIZEN O MEJORAMIENTO CONTINUO involucra a todo el personal en las organizaciones para la realización de las diversas tareas en el mejoramiento del negocio y el incremento de la satisfacción del cliente interno y externo.

Este enfoque de mejoramiento puede detectar las causas profundas de la insatisfacción de los clientes y así mismo ayudar a introducir mejoras.

El proceso de mejoramiento consiste en mejorar cada día y mantener esa mejora, pretendiendo sentirnos orgullosos y que se relacionen clientes cada vez más con la empresa.





#### 4.3.1 OBJETIVOS

Los objetivos que se persiguen con este proceso son:

- ❖ Satisfacción de Nuestros Clientes
- ❖ Mejoramiento de los Procesos y Métodos
- ❖ Mejoramiento de los Procesos de Gestión Humana

##### 4.3.1.1 SATISFACCION DE CLIENTES

Servicio centrado en el cliente, saber exactamente que desea y espera, garantizar su lealtad, que repitan su experiencia con la empresa, que nos generen más clientes.

Esto nos asegura mayores colocaciones y captaciones si estas se incrementan hay mayores ingresos.

#### **4.3.1.2 MEJORAMIENTO DE PROCESOS**

Los clientes externos esperan procesos productivos, rápidos y sencillos.

Así mismo los clientes internos esperan procesos administrativos ágiles y oportunos. El mejoramiento de procesos elimina desperdicios, pérdida de tiempo y da mayor calidad a la gestión.

Nos volvemos más productivos, competitivos y eficientes, se reducen costos. Si hay mayores ingresos y menores costos, hay mayor margen y por ende mayor rentabilidad.

#### **4.3.2 MEJOR GESTIÓN HUMANA**

No podemos mejorar procesos, satisfacer clientes, contar con tecnología, si las personas del Banco no participan en el proceso de cambio, es imprescindible su compromiso e identificación con el mejoramiento.

El proceso busca la participación y desarrollo personal y profesional de todos los colaboradores, un ambiente creativo que permita formular

inquietudes, ideas, iniciativas o aportes y un estilo de gerencia participativa.

Crecimiento de las personas paralelo al crecimiento de la organización, en donde sus gerencias e ideas son tenidas en cuenta, pues mejorar las formas de hacer las cosas y los ambientes de trabajo.

#### **4.3.2 ACCIONES DE UN PROCESO DE MEJORAMIENTO CONTINUO**

##### ❖ Estudio de Clientes Internos y Externos

Este se debe desarrollar con todos los empleados de la oficina; así mismo con la actualización de la base de datos de los clientes sabremos como perciben a la empresa en sus distintos aspectos.

##### ❖ Creación de Equipos Primarios y de Mejoramiento

**Equipos Primarios:** Son la reunión del responsable de área con sus directos subordinados.

**Por que tenerlos:**

Intercomunica las áreas y enlaza las acciones de unas con otras en un esquema de trabajo coordinado.

Fomenta un estilo de gerencia participativa.

Propicia un espacio de foro donde se puede comentar lo relacionado con la satisfacción de clientes, productos y servicios, métodos y procesos y aspectos de gestión humana.

Es la mejor forma de mantener a todo el equipo de trabajo activo, con los objetivos comunes, coordinado e informado.

**Que Pretende:**

Fomentar la comunicación y el diálogo entre las personas que trabajan en equipos formales de la organización para generar una cultura de:

Trabajo en equipo

Participación activa de los empleados

Integración y compromiso

Importancia de los equipos Primarios

Facilita el proceso de planeación y coordinación del grupo y con otras áreas, lo que garantiza el logro de metas por trabajo en equipo.

Permite lograr un ambiente de colaboración y no de competencia.

Mantiene al grupo del área instruido e informado.

Facilita la prevención de problemas.

Sirve de espacio para que la gente exprese su opinión libremente.

### **Características**

Se reúne el responsable del área con todas las personas que le reportan.

El responsable de área actúa como guía, sin imponer sus puntos de vista.

La cordialidad y el mutuo respeto deben imperar en todas las reuniones.

Es de carácter institucional (por organigrama<sup>9</sup>, por tanto las reuniones deberán responder a un esquema planeado y ordenado.

### **EQUIPOS DE MEJORAMIENTO**

Son la reunión de trabajadores de la misma o diferentes áreas para buscar el mejoramiento de un proceso, proyecto o tema, o la solución de un problema.



**Por que tenerlos:**

Asegura el proceso de mejoramiento continuo propiciando la participación de los trabajadores, bajo el principio "nadie conoce mejor la tarea que quien la realiza.

La entidad podrá evaluar y valorar las soluciones fundamentadas en datos y hechos ciertos.

**Que pretende:**

Fomentar la participación de todos los colaboradores en el análisis y solución de problemas y el aporte de sus experiencias , conocimientos y sugerencias para obtener le mejoramiento de la empresa.

Mejorar la calidad en el servicio mediante una permanente revisión y evaluación de los procesos operativos y administrativos en cada área.

Reforzar la cultura de trabajo en equipo en la organización para que los procesos sean más ágiles y flexibles.

### ❖ Principios generales de calidad

Para desarrollar cualquier tarea se requiere conocer y entender la orientación de la empresa, su misión, objetivos y metas y las tareas que se deben realizar para lograr el éxito.

Como parte de un proceso de cambio se han destacado los siguientes aspectos:

#### **Gestión Humana**

Esta se debe realizarse dentro de un marco de respeto a la persona, de igualdad y de oportunidad para sus trabajadores sin discriminación en razón de su filiación política, religión, sexo, raza etc. Buscará permanentemente la mejora de sus trabajadores de tal manera que sus aptitudes sean plenamente desarrolladas .

#### **Inducción y Entrenamiento**

Todo trabajador que se vincule a una organización inmediatamente después de su enganche debe recibir información sobre la cultura corporativa de la empresa, productos y servicios de la entidad, así como sus deberes y derechos.

El entrenamiento de cada trabajador es un nuevo cargo es competencia directa e indelegable del responsable de área, y deberá ser claro, práctico, oportuno y documentado de manera que garantice un desempeño eficiente.

### **Capacitación**

Contribuye al cumplimiento de los objetivos institucionales, a través del desarrollo de las habilidades y la ampliación del conocimiento de cada trabajador.

La capacitación debe reflejarse en una mayor productividad y eficiencia organizacional. Por consiguiente , sus resultados deberán ser medibles. Todo trabajador de la organización es un capacitador potencial en el campo de su interés y conocimiento.

### **Bienestar**

Este principio busca el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores de una organización, así como la integración entre ellos y la consolidación del sentido de pertenencia a la entidad.

Para el logro de estos objetivos se desarrollan y estimulan actividades sociales, culturales recreacionales y deportivas.

También se debe manifestar solidaridad y apoyo a los trabajadores y a sus familias cuando las circunstancias lo requieran, así como valorar la importancia de la familia para el individuo.

#### ❖ Valores Organizacionales

Los valores son un conjunto de creencias personales que se reflejan en el comportamiento y actuaciones de los individuos.

Los principios de calidad y los valores organizacionales buscan crear una cultura de servicio en una organización, respaldada por acciones concretas de cada uno de sus trabajadores.

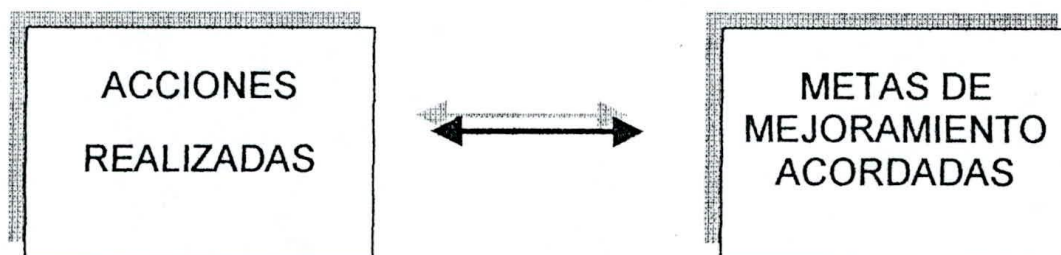
#### 4.3.2 QUE ES Y QUE NO ES UN PROCESO DE MEJORAMIENTO

QUE ES	QUE NO ES
Desarrollo de las personas	Conformismo e indiferencia
Trabajo en equipo	Evaluación de desempeño para
Acuerdo de metas	estigmatizar
Gerencia participativa	Gerencias autoritarias
Reconocimiento de logros	Matar ideas
Medición permanente del clima	Pensar únicamente en el día a día
organizacional	Hacer siempre lo mismo aunque no
Creación de equipos primarios	funcione



#### 4.4 EVALUACION DE DESEMPEÑO

Es un proceso permanente de mejoramiento personal y laboral en un contexto de mejoramiento de la organización, a través del cual se revisan las acciones realizadas por los trabajadores a la luz de las metas de mejoramiento acordadas.



##### 4.4.1 OBJETIVOS PRINCIPALES

- ❖ Facilitar a todos los trabajadores el mejoramiento continuo en el desempeño personal y laboral.
- ❖ Ofrecer un mecanismo de formación y orientación, soporte básico para el desarrollo organizacional.
- ❖ Facilitar el desarrollo de mecanismos que incentiven el mejoramiento mediante reconocimientos, bonificaciones, estímulos y beneficios.
- ❖ Apoyar el desarrollo de un sistema de remuneración acorde con el desempeño.

#### **4.4.2 ESTRATEGIAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS**

- ❖ Partir de una autoevaluación del trabajador, que es quien más conoce sobre su trabajo.
- ❖ Las observaciones de los clientes, tanto internos como externos, que a mediano plazo servirán como fuente de información para complementar la evaluación.
- ❖ Promover el acuerdo trabajador - responsable de área sobre las metas y asignación de recursos para su logro.
- ❖ El proceso de evaluación contará con el apoyo decidido de los facilitadores de todas las áreas, especialmente en cuanto al entrenamiento en herramientas estadísticas y administrativas.

#### **4.4.3 MARCO DE REFERENCIA : LOS PRINCIPIOS GENERALES DE CALIDAD**

- ❖ El proceso de evaluación partirá de un conocimiento de la misión de la organización, del área y del propio cargo.
- ❖ El proceso se guiará por el respeto hacia los trabajadores y la equidad en las oportunidades que se brinden a estos, tal como lo señalan los principios de gestión humana.

- ❖ También se sujetará a los principios de satisfacción de nuestro cliente y demás principios generales de calidad.

#### **4.4.4 FILISOFIA DE UN PROCESO**

El proceso se basa en que la gestión humana no compete a una dependencia e la organización, sino a cada responsable del área, quien debe conquistar la iniciativa de sus trabajadores mediante el liderazgo. La evaluación facilita tal función.

Las areas administrativas tienen la función de apoyo y servicio a los responsables del área.

#### **4.4.5 CONDICIONES PARA SU ÉXITO**

- ❖ Ser objetiva e imparcial.
- ❖ Ser resultado del dialogo constructivo.
- ❖ Estar referida a hechos sucedidos en el lapso evaluado.
- ❖ Ser la síntesis de la autoevaluación del trabajador y la evaluación del responsable del área.

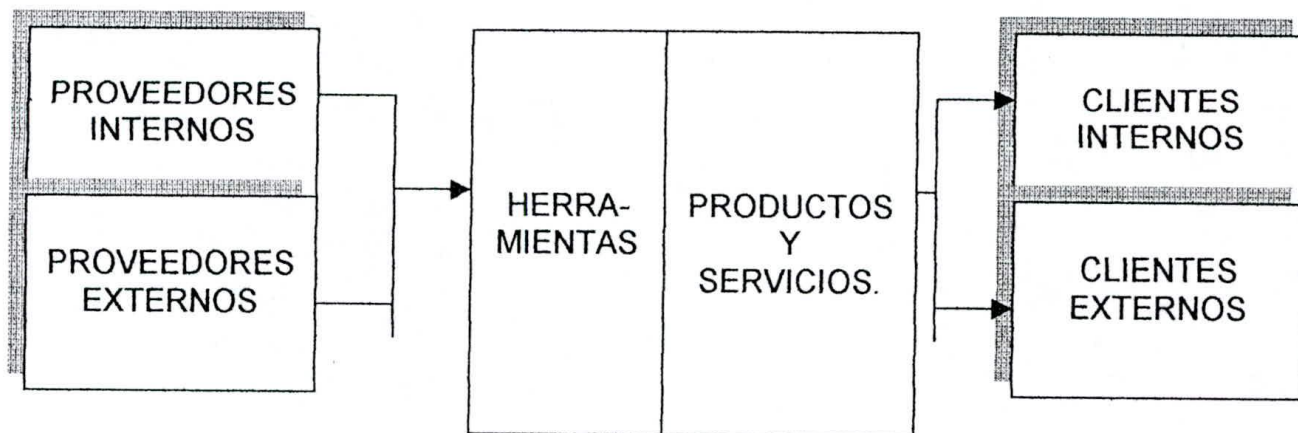
#### **4.4.6 PERIODICIDAD**

La evaluación debe realizarse semestralmente pero con seguimientos periódicos acordados que se hacen para evitar que la reflexión se concentre en un solo momento. Estas evaluaciones parciales son las más importantes pues permiten tomar decisiones oportunamente.

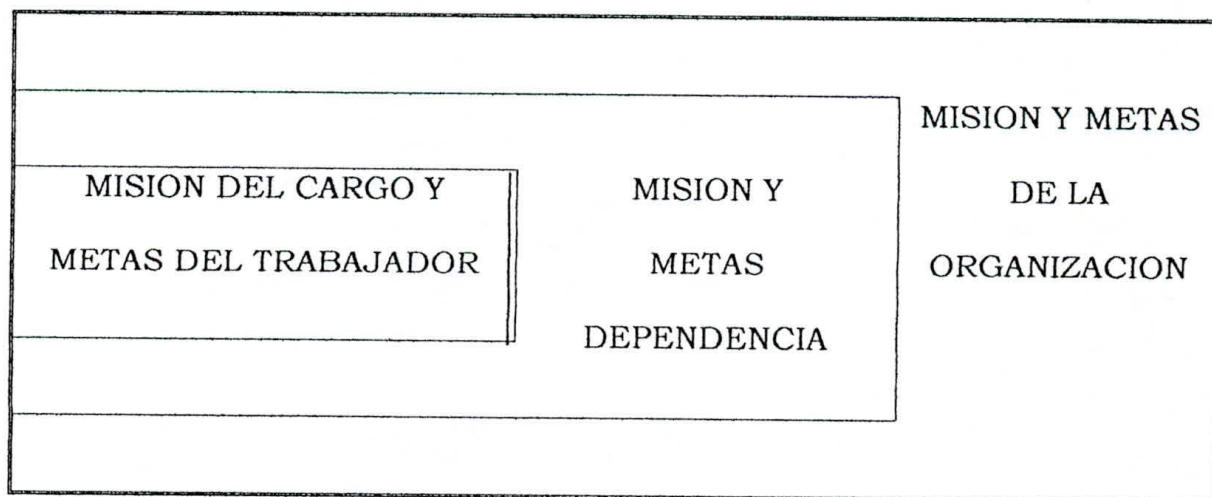
#### **4.4.7 METODOLOGIA**

1. Todos los trabajadores, independientemente del cargo que ocupen , serán evaluados por el sistema de metas.
2. Principios del sistema por metas :
  - ❖ Todos los trabajadores deben estar identificados con la misión, objetivos y metas de la organización.
  - ❖ La misión de la organización orienta las misiones de las áreas y los cargos.
  - ❖ La misión del cargo parte de la identificación de los clientes, productos/sevicios, proveedores y herramientas.

### MISION DEL CARGO



- ❖ La misión del cargo determina las metas de este .
- ❖ Uno de los propósitos de este sistema es permitir que los trabajadores propongan metas que permitan su mejoramiento personal y laboral.



- ❖ Así, cada trabajador será más autónomo sobre los resultados de su trabajo.



#### **4.4.8 CARACTERISTICAS DEL SISTEMA**

- ❖ El sistema consta de cuatro grandes etapas :
  1. preparación.
  2. Autoevaluación.
  3. Acuerdos de mejoramiento y establecimiento metas.
  4. Verificación de acuerdos y logros de metas.
  
- ❖ El sistema se basa en la reflexión que hacen trabajador y responsable de área, acerca de la misión del cargo que el trabajador desempeña.
  
- ❖ El sistema parte de una evaluación que el trabajador realiza sobre aspectos básicos de la misión del cargo.
  
- ❖ Trabajador y responsable del área establecen acuerdos de metas de mejoramiento.
  
- ❖ Las metas deben ser coherentes con las metas del área, las cuales a su vez tendrán relación con las metas y estrategias generales del banco.

#### **4.4.9 ETAPAS**

##### **4.4.9.1 PREPARACIÓN**

- ❖ Exposición del responsable de área sobre la filosofía de la evaluación.
- ❖ Explicación del sistema por metas y sus etapas.
- ❖ Entrega del formulario al trabajador para que diligencie la autoevaluación.
- ❖ Convenir agenda de entrevistas con cada trabajador.

##### **4.4.9.2 AUTOEVALUACION**

- ❖ Cada trabajador se evalúa sobre cuatro aspectos importantes de la misión del cargo.
  1. Sus clientes internos y externos
  2. Los productos y servicios
  3. Que ofrece en el cargo
  4. Sus proveedores
  5. Las herramientas que utiliza en el cargo
- ❖ De cada aspecto y con algunas variantes, el trabajador reflexiona y anota sobre :

1. Cómo sucede en el presente?
2. Cuáles son las causas de que no sea mejor?
3. Que podría mejorar?
4. Como puede contribuir el trabajador al mejoramiento?
5. Que apoyo requeriría?

#### **4.4.9.3 ACUERDOS SOBRE MEJORAMIENTO Y ESTABLECIMIENTO DE METAS**

- ❖ Se lleva a cabo la reunión entre trabajador y responsable de área para concertar acuerdos de mejoramiento.
- ❖ Los acuerdos se hacen sobre los siguientes aspectos :
  1. Que aspectos va a mejorar?
  2. Como lo va a mejorar?
  3. Cómo sabrá que lo hizo?
  4. Como esta funcionando hoy?
  5. Como estará funcionando en el futuro?
  6. Que plazo le tomara hacerlo?
  7. Compromisos del responsable de área para facilitar recursos
  8. Acuerdos sobre niveles de desempeño.
- ❖ Una vez diligenciado y firmado, cada dialogante se queda con una copia del formulario

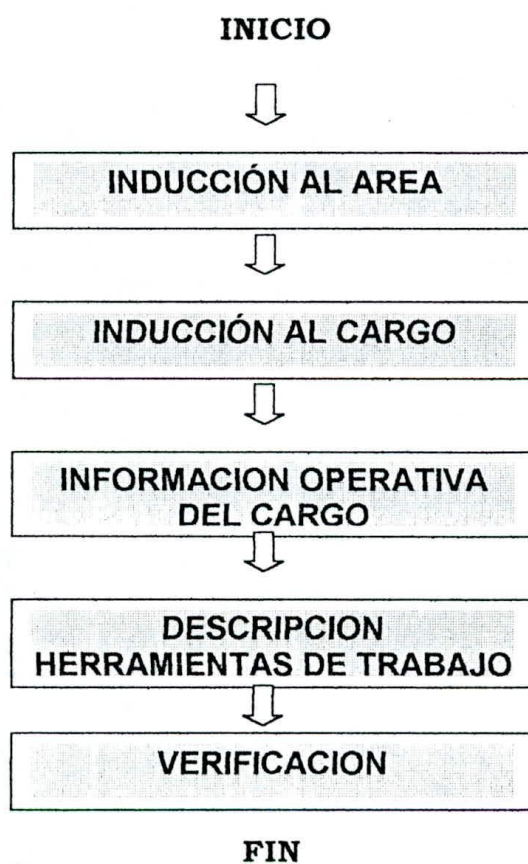
#### **4.4.9.4 VERIFICACION DE ACUERDOS**

Mensualmente deben llevarse a cabo los seguimientos y al final del periodo semestral establecido, se realiza la revisión y verificación de los acuerdos y logros de las metas.

## 4.5 PROCESO DE ENTRENAMIENTO EN EL CARGO

Es una acción administrativa, mediante la cual se brinda al trabajador que ingresa por primera vez a un área, toda la información e instrucción necesaria para el desarrollo exitoso de su gestión laboral.

### 4.5.1 DESCRIPCION DEL PROCESO





#### **4.5.1.1 INDUCCIÓN AL ÁREA**

Brindar al trabajador que ingresa por primera vez a un área, la información que le permita identificar y ubicar el área desde el punto de vista organizacional y operativo, con el fin de despertar en él el sentido de pertenencia y de trabajo en equipo.

##### **4.5.1.1.2 Contenido de la Etapa**

- ❖ Ubicación dentro del organigrama general
- ❖ Misión
- ❖ Servicios que presta
- ❖ Clientes que atiende
- ❖ Objetivos y metas
- ❖ Estructura general

Misión: es la razón de ser del área y responde a la pregunta de ¿ Para que existe el área?.

Productos y Servicios: Necesidades de los clientes que satisface el área en desarrollo de la tarea que le ha sido asignada para el cumplimiento de la misión.

Clientes: Areas o personas (internas y externas) usuarias de los productos y servicios que justifican la permanencia del área.

Objetivos y Metas: resultados concretos de calidad y desempeño establecidos en el área a corto y largo plazo.

Estructura General: diseño general del área, niveles de autoridad, canales de comunicación, grupos de participación, total de trabajadores.

La responsabilidad del desarrollo de esta etapa estará a cargo del responsable de área.

#### **4.5.1.1.3 Metodología Para el Desarrollo de la Etapa**

- ❖ Separar en la agenda el tiempo suficiente para el desarrollo de la charla (se recomienda que sea a primera hora del día).
- ❖ Clarificar la información que se va a transmitir. (ver anexo9).
- ❖ Preparar y disponer del material de apoyo que se va a entregar.
- ❖ Crear en el momento de la charla un ambiente cordial y sincero.
- ❖ No permitir interrupciones mientras se está adelantando la inducción.
- ❖ Utilizar un lenguaje fácil de comprensión.
- ❖ Permitir que la persona nueva que esta ingresando exprese sus inquietudes y tratar de resolverlas de manera clara y amable.
- ❖ Comprobar que el nuevo trabajador comprende los conceptos expresados en relación con el área.
- ❖ Presentar al nuevo trabajador a los compañeros de la empresa.

El material de apoyo serán los documentos del área donde se encuentren consignados los conceptos, organigrama, misión, objetivos, clientes, productos y servicios etc.

#### **4.5.1.2 INDUCCIÓN AL CARGO**

Brindarle al trabajador que ingresa la información necesaria que le permita ubicarse dentro del perfil del cargo que va a desarrollar, desde la óptica administrativa y operacional.

##### **4.5.1.2.1 Contenido de la Etapa**

- ❖ Nivel del cargo
- ❖ Misión del cargo
- ❖ Objetivos y metas
- ❖ Servicios que brinda

Nivel del cargo: El trabajador debe saber cual es la categoría de su cargo de acuerdo al organigrama o escalafón de la empresa.

Misión del cargo: Tener el conocimiento pleno del porque existe el cargo para que fue creado y su importancia.

Objetivos y metas: definir claramente lo que persigue el cargo así como las metas del mismo.

Servicios que brinda: analizar los servicios que brinda a nivel ya de cargo , con lo que se relacione con sus tareas.

#### **4.5.1.3 INFORMACION OPERATIVA DEL CARGO**

Brindarle al trabajador toda la información que le permita desarrollar sus nuevas funciones, dentro del marco operacional del área.

##### **4.5.1.3.1 Contenido de la etapa**

- ❖ Funciones específicas que soportan la prestación de los servicios del cargo.
- ❖ Responsabilidades del cargo.
- ❖ Flujogramas de procesos
- ❖ Metodologías de trabajo para el desarrollo de las operaciones (Ej. Forma de presentación de informes).
- ❖ Conductos regulares.
- ❖ Equipo primario

#### **4.5.1.4 DESCRIPCION DE LAS HERRAMIENTAS DE TRABAJO**

Brindar la información relacionada con las herramientas de trabajo de uso común y específicas del cargo que va a desempeñar, con el fin de facilitarle su gestión, su ambientación dentro del área y lograr niveles de desempeño más eficientes.

##### **4.5.1.4.1 Contenido de la Etapa**

- 1 Mecanismos de operación
  - 2 Normas y prevención de seguridad
  - 3 Proveedores (internos, externos) de apoyo y asesoría
  - 3 Normas básicas de operación de los equipos
- 
4. Mecanismos de Operación.
    - ❖ Forma de activar el equipo (prender/apagar)
    - ❖ Manera de cargar el sistema
    - ❖ Ilustración sobre software disponible
    - ❖ Manera de cargar el software
    - ❖ Manejo de archivos
    - ❖ Asignación de claves de acceso
    - ❖ Restricciones
    - ❖ Manejo de dispositivos (impresora, modem, terminales etc.)



- 3 Normas de prevención y seguridad
  - ❖ Condiciones del sistema eléctrico
  - ❖ Mecanismos sobre prevención de virus
  - ❖ Prohibición sobre instalaciones de software no autorizado
  - ❖ Prohibiciones administrativas sobre el uso de los equipos
  - ❖ Precauciones sobre el traslado de equipos
  
- 4 Proveedores de apoyo y asesoría
  - ❖ Manuales que deben consultarse
  - ❖ Areas de apoyo en la Regional ,Dirección General
  
- 5 Normas básicas de operación de los equipos del área
  - ❖ Administrador del sistema
  - ❖ Horarios de trabajo
  - ❖ Turnos de operación
  - ❖ Niveles de conexión de los equipos con otras áreas

#### **4.5.1.4.2 Modelo de Clasificación de Herramientas**

##### **De Consulta**

- ❖ Manuales de operación de equipos
- ❖ Manuales de funciones
- ❖ Guías de productos y servicios

- ❖ Guías metodológicas.
- ❖ Guías de procesos
- ❖ Documentos varios del área

### **De apoyo y gestión**

- ❖ Microcomputadores
- ❖ Dispositivos de equipos de cómputos: Impresoras  
Modem  
Terminales  
Unidades de Cinta
- ❖ Software instalado: Hojas electrónicas  
Procesadores de palabras  
Aplicativos específicos
- ❖ Cajeros automáticos
- ❖ Lectoras de billetes
- ❖ Máquinas de escribir
- ❖ Calculadoras
- ❖ Equipos técnicos en general

### **De apoyo administrativo**

- ❖ Teléfono
- ❖ Fax
- ❖ Fotocopiadora
- ❖ Retropoyector de Acetatos
- ❖ Otros de uso común.

#### **4.5.1.5 VERIFICACION**

Comprobar que el proceso de entrenamiento en el cargo se realizó de manera correcta, completa y oportuna, por parte de los responsables de adelantarlos y que la información transmitida ha sido asimilada cabalmente por parte del entrenado.

##### **4.5.1.5.1 Metodología para el Desarrollo de esta Etapa**

❖ Durante los quince (15) días siguientes hábiles a la fecha de concluido el entrenamiento, deberá realizarse un seguimiento sobre:

Gestión adelantada por el nuevo trabajador para comprobar si ha comprendido sus responsabilidades y funciones.

Si desarrolla su trabajo de acuerdo con las metodologías establecidas

Si asume un papel activo dentro del área como miembro de equipo.

❖ Todas las etapas tendrán una hoja de control para su desarrollo y una autoevaluación con el propósito de confirmar su asimilación.

❖ Si al término de los quince días el balance es positivo se dará por terminado el proceso, de lo contrario se debe hacer un reentrenamiento sobre los puntos débiles.

## 5. CONCLUSIONES

Como conclusión de esta investigación comprobamos que el servicio que el Banco presta a los clientes es malo, por lo cual la entidad tiene una mala imagen en el sector, haciéndola cada día menos competitiva.

La falta de una adecuada cultura de servicio hace de la organización un verdadero caos en el servicio, ocasionado insatisfacción de los clientes, los cuales no sienten agrado al solicitar un servicio en la entidad.

La mayor parte de las deficiencias que se presentaron en este estudio son de carácter interno y tienen que ver con el recurso humano y uno que otro proceso. El recurso humano no tiene actitud de servicio, se encuentra en un estado de apatía y de inconformidad por la falta de organización del banco en sus procesos, poca participación de los empleados, falta de herramientas para su desarrollo laboral y poca capacitación para enfrentar los problemas que se presentan en la atención de los clientes.

Los métodos y procesos son demasiado operativos y poca es la participación de los trabajadores en estos procesos, quienes de una u otra forma son los que finalmente asumen los veemoles de estos procesos. Los trabajadores se sientan muchas veces en un cargo sin ni siquiera tener los conocimientos mínimos del mismo ya que los entrenamientos son prematuros y poco coordinados, lo cual refleja una improvisación en el momento de verdad con el cliente.

Con respecto al trabajo en equipo, acuerdo de metas y objetivos, son diseñados pero sin ninguna clase de organización y seguimientos, no existe un método que permita observar el crecimiento y desempeño del personal acorde con los objetivos de la empresa.

Otro factor es la tecnología, es deficiente y la entidad no presenta alternativas de trabajo manual ocasionando negligencia en el servicio al cliente y congestión del hall bancario de la oficina.

El clima laboral es tenso, principalmente cuando existe mitin sindical, la atención del servicio se suspende por la falta de una adecuada cultura de los directivos sindicales quienes sellan las cajas hasta que termine su actividad, por lo cual al organización debe minimizar la frecuencia de estas



actividades fomentando un ambiente creativo, participativo y de apoyo a los trabajadores.

## 6. RECOMENDACIONES

Se recomienda a los directivos del Banco la implementación del proceso de mejoramiento continuo descrito anteriormente, que permita a la organización mejorar permanentemente en forma ascendente volviéndola más productiva, competitiva y eficiente reduciendo el nivel de insatisfacción de sus clientes atendiendo de manera amable, seria ágil y oportuna sus necesidades y expectativas; recobrando la imagen con que gozaba en el sector.

Evaluar los métodos y proceso actuales con la participación de los empleados de tal forma que propicie un sentido de pertenencia hacia la entidad y hacia las cosas que ellos hacen en su labor diaria, destacando la importancia que tienen dentro de la organización a través de la respuestas a sus inquietudes y expresión de sus ideas.

Redistribuir los cargos que son de la línea de frente, no dejando personal sindicalizado en estos cargos debido a que su naturaleza de directivo

sindical le permite estar de permisos sindicales con frecuencia ocasionando traumatismos en esta sector.

Diseñar un centro de servicio manejado por un trabajador entrenado y capacitado para resolver o tramitar ante la instancia correspondiente los problemas que tengan los clientes, llevando estadísticas de las quejas que se presentan para minimizar el grado de periodicidad de estas.

Conformación de los equipos primarios y de mejoramiento donde el trabajo en equipo, la participación, la integración y el compromiso sean los factores determinantes para el desarrollo de las áreas de la entidad, a través de la creatividad individual y grupal de sus integrantes.

La implementación de la evaluación de desempeño para revisar las acciones realizadas por los trabajadores de acuerdo con las metas establecidas, facilitando el desempeño personal y laboral de la organización.

El proceso de entrenamiento en el cargo es otra herramienta que le permitirá a la organización tener un empleado consiente y entrenado de todas los aspectos que se relacionan con la organización como tal, el área en la cual a ingresar y con el cargo que va a desempeñar, partiendo desde

los principios y cultura corporativa de la entidad hasta llegar al cuidado de los elementos con que trabajará

Analizar la situación del cajero automático desde el punto de vista de :  
reubicación, contratar proveedores externos para los avisos de acuerdo a la imagen corporativa del banco, diseño de estrategias de promoción mediante folletos, guías etc., revisar las conexiones y líneas de comunicación, organizar el aprovisionamiento durante los fines de semana.

Todo lo anterior en pro de un mejoramiento en la calidad del servicio de los clientes y la satisfacción de los trabajadores de la entidad.

**BIBLIOGRAFIA**

BIBLIOTECA PRACTICA DE NEGOCIOS, Administración de Personal y Recursos Humanos. México . Mc Graw Hill, 1995. T 3 176p, T 4. 215.9

DESATNICK, Robert. COMO CONSERVAR SU CLIENTELA. Santa fe de Bogotá, DC. Legis 1991. 246p.

NORMAS TECNICAS ICONTEC, Editorial LEGIS. 1999.

KARL, ALBRECHT, LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO. Santa Fe de Bogotá, DC. Legis. 1992. 156p.

VERGEL, G. METODOLOGIA. Barranquilla . TD. Mejores. 1997. 3 Ed.

REGLAMENTO PARA MEMORIA DE GRADO, Acuerdo 003. Universidad del Magdalena. Noviembre de 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Santa Fe de Bogotá, D.C. McGraw - Hill, 1994. 527p. ISBN 958-600-212-8.



KINNEAR, Thomas C .y TAYLOR James R. Investigación de Mercados, Un Enfoque Aplicado. Santa Fe de Bogotá, D.C. McGraw – Hill Interamericana, S.A. 1999. Quinta Edición. 874 p. ISBN 958-600-782-0

MUÑOZ Amazo, Pedro. Introducción A La Administración Pública. México D.F. Fondo De Cultura Económica. 1957. 202 p. (Serie Económica) ISBN 986-160-114-9.

CANE Sheila, Cómo Triunfar a través de las personas, Santafé de Bogotá, Colombia. McGraw - Hill. 1998.

CHANDENZON Gerald, Dirija su equipo, Barcelona, España. Ediciones Granica. 1991.

WELLINGTON, Patricia. Cómo Brindar Un Servicio Integral Al Cliente. Santafé de Bogotá, Colombia. McGraw - Hill. 1997.

DENISON, Daniel R. Cultura Corporativa Y Productividad Organizacional. Santafé de Bogotá, D.C. Leguis, 1991. 237 p. ISBN 958-653-006-X.

CIRO MARTINEZ, Bencardino. ESTADISTICA COMERCIAL. Santa Fe de Bogotá, D.C. Ecoe Ediciones 1999.

**ANEXO A.**

**PROYECTO DE GRADO  
REESTRUCTURACION DEL SERVICIO INTEGRAL AL CLIENTE  
EN EL BANCO CENTRAL HIPOTECARIO**

**UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

Encuesta empleados clima organizacional:

Responda de acuerdo a lo Siguiete :

1. SI
2. NO
3. A VECES

<b>1. AMBIENTE LABORAL</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
a. Generalmente su trabajo es monótono.			
b. En su puesto de trabajo se mejoran las formas de hacer las cosas.			
c. Existen con frecuencia las rivalidades entre compañeros.			
d. Cuenta con todas las herramientas y el apoyo necesario para desarrollar su trabajo.			
e. Las comunicaciones en el Banco son buenas.			

<b>2. PROCESOS GESTION HUMANA</b>	1	2	3
f. Existe un proceso de entrenamiento en el cargo. g. El Banco realiza evaluación de desempeño. h. El Banco le capacita con frecuencia. i. Considera que existe carga operativa en los procesos del Banco. j. Conoce los manuales de función.			
<b>3. CULTURA ORGANIZACIÓN</b>	1	2	3
k. Conoce el organigrama de la empresa. l. Conoce la misión-visión-valores etc.del Banco. m. El Banco realiza programas culturales, recreacionales para los trabajadores. n. El Banco respeta las normas de la convención colectiva. La gerencia del banco es participativa.			

**ANEXO B.**

**PROYECTO DE GRADO  
REESTRUCTURACION DEL SERVICIO INTEGRAL AL CLIENTE  
EN EL BANCO CENTRAL HIPOTECARIO**

**UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**ENCUESTA CLIENTES EXTERNOS**

<b>PREGUNTAS TIPO I.</b>  <b>Marque con una X su respuesta</b>				
	<b>E</b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>M</b>
1. La atención que usted recibe del BCH es : 2. La información que brindan los funcionarios es : 3. Los servicios financieros son : 4. La tecnología del Banco es : 5. El trato que recibe de sus empleados es : 6. La imagen que se percibe del Banco es : 7. Los productos que el Banco ofrece son :				

<b>PREGUNTAS TIPO II. CONTESTE SI o NO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<p>8. Le lleva mucho tiempo realizar una transacción :</p> <p>9. Cuando existe un conflicto laboral es atendido normalmente :</p> <p>10. Existe un departamento de quejas donde pueda ser atendido :</p> <p>11. La gerencia del Banco es de puertas abiertas :</p> <p>12. El Banco le responde a sus necesidades o problemas :</p> <p>13. Considera que el Banco se preocupa por retenerlo a usted como cliente .</p> <p>14. Como son los servicio del cajero electrónico</p>		



**ANEXO C.****INDUCCION AL ÁREA**

REGIONAL : \_\_\_\_\_ DEPENDENCIA O.P : \_\_\_\_\_

EUN : \_\_\_\_\_ C.U: \_\_\_\_\_ ÁREA: \_\_\_\_\_

NOMBRE RESPONSABLE DEL ÁREA: \_\_\_\_\_

CARGO: \_\_\_\_\_

FECHA DE LA INDUCCION: \_\_\_\_\_

MISION DEL ÁREA COPIAR TEXTUALMENTE: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE BRINDA DETALLAR LOS  
PRICIPALES: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

CLIENTES DEL ÁREA DETALLAR LOS CLIENTES VITALES INTERNOS Y  
EXTERNOS: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

OBJETIVOS Y METAS DEL ÁREA CORTO Y LARGO PLAZO: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**ANEXO D.****INDUCCION AL CARGO**

ÁREA: \_\_\_\_\_

CARGO: \_\_\_\_\_

CATEGORIA(ESCALAFON): \_\_\_\_\_

COLABORADOR QUE INGRESA: \_\_\_\_\_

FECHA DE LA INDUCCION: \_\_\_\_\_

MISION DEL ÁREA COPIAR TEXTUALMENTE DEL PERFIL: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE BRINDA DETALLAR LOS  
PRICIPALES: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_CLIENTES DEL CARGO DETALLAR LOS CLIENTES VITALES INTERNOS Y  
EXTERNOS: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_OBJETIVOS Y METAS DEL CARGO CORTO Y LARGO  
PLAZO: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**ANEXO E.**

**INFORMACION OPERATIVA DEL CARGO**

AREA: \_\_\_\_\_ CARGO: \_\_\_\_\_

EL CARGO DEPENDE DE: \_\_\_\_\_

NIVEL DE AUTORIDAD DEL CARGO: \_\_\_\_\_

LAS FUNCIONES BASICAS DEL CARGO EN FUNCION DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE PRESTAN SON: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

LAS RESPONSABILIDADES DEL CARGO SON: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

TRANSITO DE LAS OPERACIONESⓈADJUNTE LOS FLUJOGRAMAS CORRESPONDIENTES: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

LOS CONDUCTOS REGULARES PARA EL CARGO SON: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

EQUIPO PRIMARIO AL CUAL PERTENECE EL CARGO: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**ANEXO F.****DESCRIPCION DE LAS HERRAMIENTAS DE TRABAJO**

CARGO: \_\_\_\_\_

NOMBRE DE LA HERRAMIENTA: \_\_\_\_\_

CLASE(TIPO)DE HERRAMIENTA: \_\_\_\_\_

1. MECANISMO DE OPERACIÓN: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. NORMAS DE PREVENCION Y SEGURIDAD: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. PROVEEDORES DE APOYO Y ASESORIA PARA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. NORMAS BASICAS DE OPERACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS EN EL ÁREA: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



**ANEXO G.**

**EVALUACION**

(ESTA INFORMACION DEBERA SER REMITIDA AL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA UEN EN REGIONALES O AL ÁREA DE MEJORAMIENTO Y CAPACITACION EN O.P.)

NOMBRE DEL TRABAJADOR QUE INGRESA: \_\_\_\_\_

CARGO AL QUE INGRESA \_\_\_\_\_

ENTRENAMIENTO EN CARGO:

FECHA DE INICIACION: \_\_\_\_\_

FECHA TERMINACION: \_\_\_\_\_

RESPONSABLES DEL ENTRENAMIENTO EN LAS DIFERENTES ETAPAS:

ETAPA PRIMERA: \_\_\_\_\_

ETAPA SEGUNDA: \_\_\_\_\_

ETAPA TERCERA: \_\_\_\_\_

ETAPA CUARTA: \_\_\_\_\_

ETAPA QUINTA: \_\_\_\_\_

FECHA DE LA VERIFICACION:

INICIO EN \_\_\_\_\_ HASTA \_\_\_\_\_

FIRMA DEL RESPONSABLE DEL ÁREA: \_\_\_\_\_

FIRMA DEL TRABAJADOR QUE INGRESA: \_\_\_\_\_