

**Análisis de los procesos de inducción y capacitación de los asesores de servicio al cliente  
cobranzas del Banco de Bogotá durante el año 2023**

John Jairo Villalba Guio

Melissa Lizeth Navarro Zambrano

Grey Patricia Gómez Fernández

Karla Andreina Quintero Ramírez

Karen Massiel Duran Orozco

Director

Andrés Felipe Pérez Saavedra

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN.

2023

## **Dedicatorias**

Dedico este proyecto a Dios, mi amado esposo Henry Terán, mi madre y mis tres hijos Alan, Cristian y Samantha. Karla Quintero.

Esto es para Isabella y Rocío Peñaloza, ellas saben porque ¡y de qué manera que lo saben!

Karen Massiel Duran.

Empiezo por darle las a Dios, por permitirme dejar avanzar y facilitarme la fuerza para obtener uno de los anhelos más deseados. También a mis padres Orlando desde el cielo y Nuris en vida, por su inmenso amor y apoyo en el transcurso de todos estos años, A mis hijos Juan David y Luciana, mi esposo por su apoyo en este proyecto, a mis hermanos por estar a mi lado en todo momento y, sin dejar de lado a todas las personas que me apoyaron, compartiendo sus conocimientos y así culminar este gran proyecto con éxito. Melissa Navarro Zambrano.

Este eslabón dedicado primero que todo a Dios, por darme la oportunidad de culminar esta carrera y estar presente en cada paso que doy, por darme fortaleza para continuar con mis proyectos de vida y permitirme avanzar y llegar a este punto. A mi hija y esposo: por estar presente, por motivarme y apoyarme en todo momento para continuar y no flaquear en mis

metas. Grey Gómez Fernández.

El presente trabajo está dedicado a nuestras familias quienes de primera mano están en el apoyo constante en el proceso, y a los docentes quien en todo este aprendizaje ha dado las herramientas necesarias para generar un conocimiento teórico práctico de nuestra profesión. John Jairo

Villalba Guio.

## **Agradecimientos**

Agradecemos a Dios principalmente por habernos permitido cumplir con uno de nuestros proyectos más importante a nivel profesional. A nuestros padres que han sido ejemplo de fortaleza y templanza, brindándonos su apoyo y confianza para seguir adelante con nuestros sueños, nuestros hermanos que con sus palabras nos llenaban de orgullos.

A nuestros esposos(a) que han sido un impulso en los momentos de dificultad.

De igual manera nuestro agradecimiento a la Universidad Nacional Abierta Y a Distancia (UNAD), quienes, con su guía, modelo de enseñanza y dedicación permitieron el perfeccionamiento de este trabajo, cada uno de los tutores de la UNAD que de una u otra forma han sido parte de este proceso aportando sus conocimientos y dedicación, direccionando en cada curso las actividades por la cual obtuviéramos los conocimientos necesarios para desempeñarnos en un futuro como grandes profesionales.

De igual forma deseamos agradecerles a los diferentes compañeros por su apoyo y colaboración, en este proceso, el cual es muy importante para cada uno de nosotros.

## Resumen

A comienzos de la pandemia del covid-19, debido a que Banco de Bogotá tenía muchos trabajadores que no podían ir a oficina por temas de salud, y en esos momentos también se encontraba en la eliminación de un cargo operativo a nivel nacional donde aproximadamente 250 funcionarios quedarían sin saber que funciones podrían realizar, al ver la necesidad de crear su propio call center de cobranzas esto debido a que esta función siempre la habían realizados casas externa, nace el proyecto call center de cobranzas modelo mixto gestión temprana, donde su función principal es recuperar la cartera de moras de 0 a 90 días.

Banco de Bogotá es una empresa comprometida con la diversidad, la participación, la disposición del servicio y la atención al cliente de manera personalizada y eficiente, es por esto que cuenta con programas importantes en el entrenamiento y capacitación de colaboradores que busca proveer y gestionar los medios que permitan obtener oportunidades de aprendizaje, todo esto con la finalidad de que el colaborador pueda apropiarse de una formación adecuada, incluyendo innovaciones oportunas y de calidad desde el punto inicial en la organización y por ende a lo largo de su labor.

Este proyecto es un análisis que se realiza a la empresa Banco de Bogotá en el área del call center de cobranzas, con el fin de identificar falencias dentro de sus procesos de inducción y capacitación, y así brindar un análisis que contribuyan a mejorar la gestión de talento humano.

***Palabras clave:*** Entrenamiento, cobranza, call center, talento humano, mejora continua.

## Abstract

At the beginning of the covid-19 pandemic, because Banco de Bogotá had many workers who could not go to the office due to health issues, and at that time it was also in the process of eliminating an operational position at the national level where approximately 250 officials would be left without knowing what functions they could perform, upon seeing the need to create their own collections call center, because this function had always been performed by external companies, the collections call center project was born, a mixed early management model, where its main function is to recover the portfolio of arrears from 0 to 90 days.

Banco de Bogotá is a company committed to diversity, participation, provision of service and customer service in a personalized and efficient manner, which is why it has important programs in the training and development of collaborators that seeks to provide and manage the means that allow obtaining learning opportunities, all of this with the aim that the collaborator can appropriate adequate training, including timely and quality innovations from the initial point in the organization and therefore throughout their work.

This project is a study carried out for the company Banco de Bogotá in the area of the collection call center, in order to identify shortcomings within its selection, induction and training processes and thus provide strategies that contribute to improving the management of human talent.

**Keywords:** Training, collections, call center, human talent, continuous improvement.

## Tabla de Contenido

Introducción .....	9
Planteamiento del problema.....	10
Justificación .....	12
Objetivos.....	14
Antecedentes del problema.....	15
Marco Teórico .....	16
Marco legal .....	19
Metodología de Investigación.....	20
Resultados .....	25
Conclusiones.....	45
Recomendaciones .....	46
Bibliografía .....	52
Apéndices.....	54

## Índice de Figuras

Figura 1 Frecuencia de contacto del banco de Bogota .....	26
Figura 2 Claridad de la informacion brindada por los asesores de banco de bogota.....	27
Figura 3 Confiabilidad del cliente con el manejo de la información dada al banco de Bogotá .....	28
Figura 4 Tiempo de respuestas del banco de Bogotá a las PQS .....	29
Figura 5 Calidad del servicio al cliente del banco de Bogotá.....	30
Figura 6 Confianza del tratamiendo de la información personal dada al banco de Bogotá..	31
Figura 7 Seguimiento a las PQS radicadas por los clientes al banco de Bogotá .....	32
Figura 8 Nivel de confianza del cliente con el banco de Bogotá al dar respuesta a las consultas .....	33
Figura 9 Nivel de confianza del cliente con el banco de Bogotá al dar respuestas a los casos .....	34
Figura 10 Nivel de confianza de los colaboradores con el proceso de induccion del banco de Bogotá.....	35
Figura 11 Nivel de satisfacción de los colaboradores con el entorno donde desarrollaron el proceso de inducción.....	36
Figura 12 Tiempo del proceso de inducción del banco de Bogotá .....	37
Figura 13 Contenido práctico en el proceso de inducción del banco de Bogotá .....	38
Figura 14 Satisfacción de los colaboradores con el proceso de inducción del banco de Bogotá .....	39

Figura 15 Comunicación del entrenador durante el proceso de inducción del banco de Bogotá .....	40
Figura 16 Participación en el proceso de inducción del banco de Bogotá.....	41
Figura 17 Recursos utilizados durante el proceso de inducción del banco de Bogotá .....	42
Figura 18 Frecuencia de evaluación del desempeño de los colaboradores del banco de Bogotá .....	43
Figura 19 Recursos dados por el banco de Bogotá para el desarrollo de las actividades de los colaboradores .....	44



## **Introducción**

Al realizar este trabajo desde el punto de vista de la administración de empresa, debemos tener claros los conceptos de dirección, organización y planificación del talento humano.

La planeación estratégica es una parte fundamental en el mundo organizacional, esto por ser una herramienta de carácter primordial, ya que en este método los directivos se enfocan para guiar y orientar a las empresas, y así alcanzar el logro de sus metas. Esta herramienta de gestión como es la planeación estratégica es de gran apoyo en la toma de decisiones organizacionales y facilita la adaptación, como también a responder debidamente a los cambios continuos que se presentan en el entorno. Podemos decir que actualmente desde el gerente, colaboradores, clientes y proveedores, están prestos en la búsqueda de la innovación tanto de procesos como de servicios, teniendo claro que esto se consigue a través de un buen equipo de trabajo, el cual debe apoyar en los procesos de la gerencia del talento humano, a través de sus conocimiento y experiencias.

Banco de Bogotá dio inicio el 15 de noviembre de 1870, como primera institución financiera creada en el país y se ha mantenido en constante cambios con las diferentes situaciones que se presentaron a través del tiempo, por lo que contar con el talento humano idóneo es de suma importancia y logra maximizar su productividad.

Se analiza el proceso de inducción y capacitación que se emplean en la organización, definiendo el impacto que causa en los nuevos empleados y las actividades desarrolladas con la finalidad de saber la situación de la empresa y proceder a sugerir posibles soluciones, que contribuyan no solo a ser más productiva la organización sino también a un clima laboral adecuado a los colaboradores.

## Planteamiento del problema

Actualmente en la línea de atención al cliente del Banco de Bogotá se ha visto un aumento significativo de peticiones, quejas y sugerencias (PQS), indicando que los asesores no están dando respuestas de manera adecuada a las solicitudes de los clientes, es así donde se identifica la causa de este problema y se evidencia que la mayoría de las quejas está relacionada con grupos de colaboradores relativamente nuevos, quejas como la manera en que se realiza la gestión de cobro puesto que debido a nuevas políticas como lo es “La Ley 2300 del 10 de julio de 2023, “por medio de la cual se establecen medidas que protejan el derecho a la intimidad de los consumidores”, nombrada como la Ley 'dejen de fregar', que tiene como propósito proteger el derecho a la intimidad y establece mecanismos para garantizar la privacidad de los consumidores, estableciendo lineamientos y restricciones para las compañías. Se ha generado confusión al momento de llevar a cabo la gestión de cobranza, hay temas puntuales donde también interviene las peticiones de los clientes por información deficiente en cuanto a fechas de castigo y de reporte ante las centrales de información financieras, donde se han visto afectado por la aplicación de mecanismo de normalización que generan marcas en las centrales de información financiera, bajando su puntaje de score. Es de vital importancia estar capacitando al personal en los mecanismos de normalizaciones que tiene el Banco de Bogotá para evitar estas situaciones, también se ha evidenciado la oportunidad que se pierde de negociar a un cliente contactado afectando así la cartera de la empresa por no tener claro los mecanismos de negociación para normalizar a los titulares.

El Banco de Bogotá se ha caracterizado por brindar información óptima y precisa a los clientes, enfocados a dar soluciones cuando sea necesario, los colaboradores deben adaptarse a los cambios y cumplir con las leyes vigentes, por ello es importante enfatizar en el proceso de

inducción y capacitación del personal que no está cumpliendo con el objetivo de entregar la información precisa, y hacer énfasis en la falencia que viene desde el área de formación. Los recursos humanos son fundamental para cualquier compañía. La prestación de un buen servicio al cliente garantiza que los clientes creen fidelización para con la marca, reconociendo que este servicio es un factor diferencial en la organización.

## **Justificación**

Los clientes están generando peticiones, quejas y sugerencias porque no se les está dando información clara en la resolución de sus solicitudes y en casos se presentan que la atención del asesor no es la mejor. Es viable realizar la investigación puesto que se cuenta con los recursos económicos, humanos y se tienen fuentes de información para llevarla a cabo.

Por medio de la presente investigación se creó un análisis para que a futuro los asesores mejoren la atención que se brinda a los clientes, proporcionar calidad en el servicio y en las respuestas que se dan a los usuarios.

Por este motivo, es imperativo analizar la situación actual y presentar sugerencias en cuanto a la inducción y capacitación del personal, con el fin de lograr un rendimiento sobresaliente, cumplir con los objetivos y garantizar la satisfacción del cliente.

El trabajo tiene beneficios a futuras investigaciones que contengan las mismas metodologías, que permita analizar de manera acertada problemas similares.

Permite contribuir a los futuros estudios acerca de la relevancia del servicio al cliente dentro de la organización y como puede contribuir a un mejoramiento continuo en las habilidades y atención de los asesores.

Uno de los problemas en los cuales incurriría la empresa si no controla las falencias que están presentándose en su plan de inducción y capacitación es generar reprocesos en los procedimientos que deben realizar a los nuevos empleados, aumentando el nivel de quejas por parte de los clientes, sobre cargando de trabajo al personal de turno, incumplimiento en las metas establecida por la organización y una baja en los indicadores de satisfacción del cliente, fidelización y pérdidas económicas para el banco.

La importancia del proceso de inducción y capacitación en las organizaciones está en constante estudio, ya que marca el comienzo de las labores para el personal recién llegado, cuya contribución espera que se traduzca en resultados positivos para la empresa, medidos a través de la satisfacción del cliente externo. Este procedimiento facilita que el empleado adquiera la información requerida para asumir su nuevo papel, y en ocasiones, como sucede en el Banco de Bogotá, para que no se generen diferentes tipos de quejas, peticiones y sugerencias, si estas etapas no son buenas, al final puede afectar a los clientes y su confianza en la entidad financiera.

De esta manera, se posibilitará la aplicación práctica de los conocimientos obtenidos en este curso, el inicio del desarrollo de estrategias en la gestión de recursos humanos en cualquier compañía. Esto permitirá que la organización obtenga mejores resultados en su servicio al cliente, potenciando las habilidades y competencias del personal en sus respectivos roles.

Al concluir este análisis de información, se evidencia la importancia de contar con una sólida fase de inducción y capacitación en el ámbito del servicio al cliente, ya que constituyen el pilar fundamental de la empresa y es un tema que no se puede subestimar, especialmente con los nuevos colaboradores, pues de ello dependen los resultados positivos que la empresa busca.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Analizar los procesos de inducción y capacitación de la empresa Banco de Bogotá en el área del call center de cobranzas, asesores nuevos en la ciudad de Bogotá durante el año 2023.

### **Objetivos específicos**

Realizar un diagnóstico de las actividades implementadas para los asesores nuevos de la línea de cobranzas Banco de Bogotá, en el proceso de inducción y capacitación en la ciudad de Bogotá en el año 2023.

Conocer la satisfacción de la inducción y capacitación de los asesores nuevos de la línea de cobranzas del Banco de Bogotá en el año 2023, en la ciudad de Bogotá.

Diseñar estrategias para el mejoramiento continuo de los asesores nuevos de la línea de cobranzas Banco de Bogotá, en el proceso de inducción y capacitación en la ciudad de Bogotá en el año 2023.

### **Antecedentes del problema**

A raíz de la problemática vivida en los años 2019-2022 más específica la pandemia Covid-19, Todas las empresas del mercado sufrieron un desequilibrio económico que llevo a muchas empresas a sus cierres temporales y otras como es en el Banco de Bogotá a hacer una reestructuración en el personal, creando puestos de trabajo desde casa, todo esto con el fin de mantenerse dentro del mercado y proteger a los empleados que fueron afectados de alguna manera.

El área del call de cobranzas, cuenta con una planta de 216 asesores en producción los cuales aproximadamente atienden 90 llamadas por día donde el 80% de estas son generadas del call center hacia el cliente para llevar a cabo la administración de recuperación de cartera de 0 a 90 días de mora, y el 20% son llamadas que realizan el cliente para conocer el valor de su deuda y en muchos casos realizar negociaciones para normalizar su producto, donde se puede decir que ha estado expuesto a cambios en la economía colombiana y la problemática donde se han tenido que adaptar el banco al constante cambio en las operaciones desde comienzos del año 2019.

El hecho de crear un centro de atención telefónica de cobranzas implica retos en cuanto a cómo manejar la atención de servicio para con los clientes, y como generar procesos de inducción y capacitación de calidad, para el mejoramiento continuo del negocio.

## Marco Teórico

El análisis de los procesos de inducción y capacitación del Banco de Bogotá es fundamental para garantizar la eficiencia de las operaciones financieras y la satisfacción de los empleados, se deben comprender por:

Importancia del proceso de inducción y capacitación.

El proceso de inducción y capacitación en el banco es esencial debido a la complejidad de las operaciones financieras y la necesidad de cumplir con regulaciones estrictas. Un enfoque adecuado en estos procesos puede ayudar a:

Reducir errores y riesgos.

Aumentar la productividad y eficiencia.

Fomentar la satisfacción y retención de empleados.

Cumplir con regulaciones y estándares de la industria.

Objetivos del proceso de inducción.

El proceso de inducción tiene varios objetivos clave, que incluyen:

**Orientación:** Familiarizar a los nuevos empleados con la cultura, la misión y los valores del banco.

**Conocimiento:** Suministrar detalles acerca de los productos y servicios ofrecidos por la entidad bancaria.

**Procedimientos:** Introducir a los empleados en los procedimientos operativos y políticas internas.



Cumplimiento: Informar sobre regulaciones y estándares de la industria.

Redes: Ayudar a los empleados a establecer conexiones con sus compañeros y superiores.

### **Componentes del proceso de capacitación**

El programa de formación en un banco tiene como objetivo potenciar las destrezas y competencias del personal. Incluye:

Formación técnica: Enseñanza de habilidades específicas relacionadas con el trabajo, como la gestión de cuentas, análisis de riesgos, análisis financiero, etc.

Formación sobre la atención al cliente: es crucial en la industria bancaria. El entrenamiento se centra en cómo interactuar con los clientes, resolver problemas y satisfacer sus necesidades.

Cumplimiento y ética: La formación en regulaciones financieras, lavado de dinero y ética es esencial para asegurar el cumplimiento y la integridad en las operaciones del banco.

Desarrollo de liderazgo: Para el crecimiento y la retención de empleados a largo plazo, se pueden ofrecer programas de desarrollo de liderazgo.

### **Metodologías de entrenamiento**

Las metodologías de entrenamiento pueden incluir:

Entrenamiento en el aula: Sesiones de capacitación presenciales impartidas por instructores.

Entrenamiento en línea: Plataformas de aprendizaje en línea para acceder a materiales de capacitación y evaluaciones.

Aprendizaje en el trabajo: Prácticas en el trabajo supervisadas para aplicar las habilidades aprendidas.

Mentoría: Asignación de mentores experimentados para guiar a los empleados en su desarrollo.

Evaluación continua: Seguimiento y retroalimentación regular para medir el progreso y la efectividad del entrenamiento.

### **Evaluación y mejora continúa**

El proceso de inducción y capacitación del Banco de Bogotá debe ser evaluado regularmente para asegurarse de que cumple con los objetivos. Esto implica la recopilación de retroalimentación de los empleados, la medición del desempeño y la adaptación de los programas de capacitación según sea necesario.

### **Desafíos en el análisis de estos procesos**

En el Banco de Bogotá se enfrenta desafíos como la evolución tecnológica, las cambiantes regulaciones financieras y la gestión del talento. El análisis continuo es crucial para mantenerse al tanto de estos desafíos y garantizar que los procesos de inducción y entrenamiento sean efectivos y relevantes.

En resumen, la evaluación de los procedimientos de incorporación y formación en el Banco de Bogotá es fundamental para el éxito a largo plazo. De la institución financiera, la retención de empleados y el cumplimiento de regulaciones. Se requiere un enfoque estratégico y adaptable para garantizar que estos procesos sigan siendo efectivos en un entorno financiero en constante evolución.

### **Marco legal**

Dentro del marco legal se aplica las normas y requerimientos necesarios indispensables para asegurar el cumplimiento de las responsabilidades y de los derechos de los empleados especificados dentro de un reglamento interno con el objetivo de que el proceso de inducción y capacitación se realice acorde a las leyes vigentes del país.

En primer lugar, se debe garantizar una capacitación para un nuevo empleado, esto es reglamentado en la “constitución política de Colombia 1991” en el artículo 53 como principio fundamental. Para la empresa Banco de Bogotá se hace esencial brindar la inducción en donde da a conocer aspectos generales como la visión, misión, objetivos.

Banco de Bogotá Establece la participación de todos los empleados según establece El artículo 5 del Decreto 1127 de 1991 establece que "la asistencia de los trabajadores a actividades programadas por el empleador es de carácter obligatorio".

## **Metodología de Investigación**

### **Generalidades**

Balestrini (2000) indica que el marco metodológico "es el conjunto de procedimientos a seguir con la finalidad de lograr los objetivos de la información de forma válida y con una alta precisión" (p.44). Quiere decir que, es un proceso que está conformado por la recopilación de la información seguida de su organización y final mente realizar el análisis de está, permitiendo generar un adecuado entendimiento de los resultados del problema de la investigación.

### **Diseño de la Investigación**

La meta de estudio está enfocada en analizar los procesos de inducción y capacitación de la línea de atención del Banco de Bogotá y el servicio al cliente, recurriendo a un diseño no basado en experimentos y se llevó a cabo de forma transversal, contando para la investigación material teórico amplio, con el que se realizara una investigación descriptiva para conocer si los procesos de inducción y capacitación afectan el servicio al cliente en la operación del centro de atención telefónico de cobro del Banco de Bogotá.

Hernández, Fernández y Baptista (2003) indica que la investigación no experimental "es la que se realiza sin manipular deliberadamente las variables; lo que se hace en este tipo de investigación es observar fenómenos tal y como se dan en un contexto natural, para después analizarlos" (p.270). También indican que los diseños de investigación transversales "recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado" (p.289).

### **Fuente de información Primaria**

Se analizo la información interna de la empresa con respecto a los procesos de inducción y capacitación del personal para determinar las falencias presentadas durante el proceso y establecer acciones de mejora. En donde los temas relevantes fueron:

Tiempo de duración

Temas de inducción

Satisfacción del colaborador con el proceso

Ambiente físico

Comunicación

Desempeño

Se evaluó el nivel de desempeño de los colaboradores contratados durante el año 2023 y se les aplico un cuestionario con preguntas cerradas utilizando la escala de Likert para analizar la eficacia de los procesos.

### **Fuente de información Secundaria**

Se tuvo en cuentas las radicaciones de PQS que se ha tenido durante el año 2023. En donde se seleccionaron 10 clientes y se le aplico un cuestionario SERVQUAL de la escala de Likert, con ello se conoce la satisfacción que tienen con el servicio brindado.

Percepción física

Prestación del servicio

Velocidad de respuesta

Seguridad

Empatía

### **Enfoque de la Investigación**

Se llevo a cabo mediante una perspectiva cuantitativa, que es la mejor opción que se tiene en cuanto a la necesidad de la investigación, en este enfoque podremos recolectar información y efectuar un examen de la información recopilada identificando las variables de la investigación. Definida por Hernández, Fernández & Bastidas (2003). Como “la medición numérica, el conteo y con frecuencia el uso de estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población” (p,5).

Se midieron los resultados por medio de encuestas y con ello se obtuvo los resultados veraces y fiables de la inducción y capacitación, tanto por parte de los asesores de servicio, como de los clientes con los que se interactúa en la línea Banco de Bogotá.

### **Población**

Levin y Rubín. (1996). Definida como “conjuntos de elementos que se está estudiando y se busca obtener conclusiones” (p, 20).

El estudio lo conformo 72 asesores que empezaron a trabajar durante el año 2023 y los clientes que han tenido las solicitudes de PQS en la línea de atención del Banco de Bogotá cobranzas.

### **Muestra**

Se tomaron los 72 colaboradores contratados durante el año para ser objeto de estudio y poder obtener información para realizar la investigación.

Y 10 clientes seleccionados de manera aleatorios que hayan radicado PQS en lo que va del año 2023 y que quieran colaborar para la actividad, esto se realizó con un muestreo no probabilístico.

### **Técnicas de recolección de datos**

La encuesta fue la técnica utilizada para recopilar los datos de la investigación.

García (1993) Define la encuesta como la obtención de datos por medio de una muestra en una población específica, realizando preguntas que permiten identificar conductas y variables, con las que se define una situación en particular, por medio de un análisis cuantitativo que puede arrojar resultados objetivos y subjetivos de la población. (p,124).

### **Instrumentos de recolección de datos**

Se realizó un cuestionario con preguntas cerradas para poder realizar un análisis cuantitativo en la investigación utilizando la escala de Likert.

La escala de Likert ayuda a la recolección de datos para una investigación midiendo actitudes, definido por Brunet (2004) "Consiste en un conjunto de ítems bajo la forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se solicita la reacción (favorable o desfavorable, positiva o negativa) de los individuos" (p.34).

Para encontrar los resultados de los procesos de inducción y capacitación del Banco de Bogotá se tomó como referente el cuestionario de dimensiones Likert. Realizando una encuesta con preguntas correspondientes a las dimensiones.

Ambiente físico

Comunicación

Expectativas

Desempeño

Se aplico el cuestionario SERVQUAL de la escala de Likert, con ello se conoció la percepción que se tiene con el servicio.

Percepción física

Prestación del servicio

Velocidad de respuesta

Seguridad

Empatía

Clima laboral percibido

### **Técnica de procesamiento de datos**

La estadística descriptiva como método de procesamiento, que permitirán mostrar los resultados por medio de tablas o gráficos con los que podremos traer conclusiones de la investigación.

### **Herramientas para el procesamiento de datos**

Microsoft Office Excel en donde se realizó gráficos con sus respectivas conclusiones de la información tanto de los asesores de servicio como de los clientes del Banco de Bogotá.



## **Resultados**

En el transcurso del año 2023, el Banco de Bogotá ha llevado a cabo un exhaustivo análisis de sus procesos de inducción y capacitación destinados a los asesores de servicio al cliente en el ámbito de cobranzas. Este estudio detallado ha proporcionado valiosas perspectivas sobre la eficacia y el impacto de las estrategias implementadas para fortalecer las habilidades y conocimientos de los profesionales que desempeñan un papel crucial en la gestión de cobranzas. A través de la siguiente presentación, exploraremos las cifras y resultados clave derivados de este análisis, destacando tanto los logros como las áreas de mejora identificadas. Estos datos no solo ofrecen una visión integral de la eficiencia operativa del Banco de Bogotá, sino que también sirven como punto de partida para discutir cómo las prácticas de formación pueden optimizarse para garantizar un servicio al cliente excepcional en el futuro.

## Encuestas clientes Banco de Bogotá

### Figura 1

*Frecuencia de contacto con el banco de bogota*



Fuente: Elaboración propia.

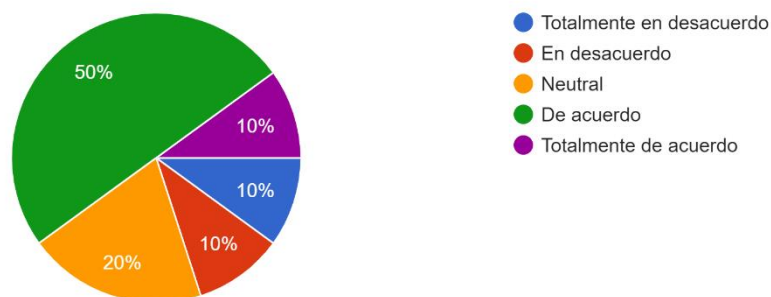
Los resultados de la figura 1 indican que el 60% de las personas encuestadas han tenido algún contacto directo con un asesor del Banco de Bogotá en el último mes. Por lo cual se podrá evaluar las experiencias tenidas recientemente por los clientes seleccionados para esta muestra.

## Figura 2

### *Claridad de la información brindada por los asesores de banco de bogota*

La información proporcionada por el banco es precisa y confiable.

10 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

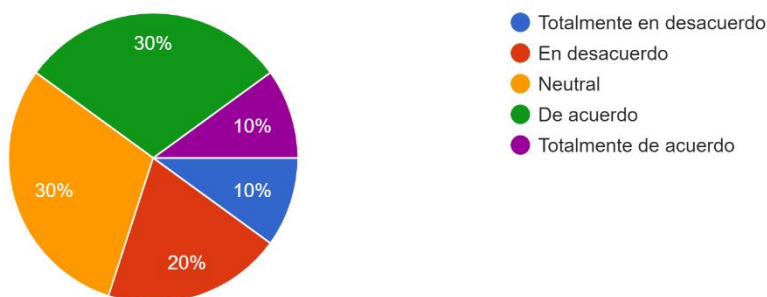
Los resultados de la figura 2 muestran que la mayoría de los clientes (50% de acuerdo 10% totalmente de acuerdo) están de acuerdo con la afirmación de que la información proporcionada por el banco es precisa y confiable teniendo así un 60% como cliente satisfechos que se puede deducir que recomendarían al banco debido a su satisfacción, mientras que el 20% de los encuestados los podríamos denominar como esos clientes pasivos que no hacen daño pero que tampoco promoverán la imagen del banco. Sin embargo vemos un porcentaje (10% en desacuerdo, 10% totalmente en desacuerdo) que no está totalmente convencido de esta afirmación, a los que se puede llamar como clientes detractores y son los que dan una mala imagen al banco y muy seguramente contarán a más de 10 personas su experiencia negativa que hayan tenido con la línea del servicio del call center del Banco de Bogotá

### Figura 3

#### *Confiabilidad del cliente con el manejo de la información dada al banco de Bogotá*

El banco cumple con sus promesas de servicio.

10 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

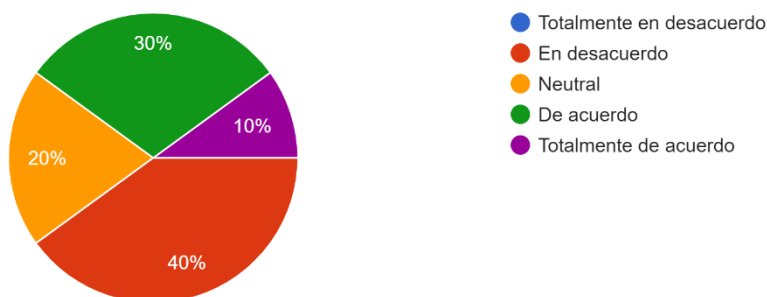
Los resultados de la figura 3 muestran que el 40% de los clientes está de acuerdo 30% de acuerdo y 10% totalmente de acuerdo con la afirmación de que el banco cumple con sus promesas de servicio. Sin embargo, es importante tener en cuenta que un porcentaje significativo de clientes no está totalmente convencido de esta afirmación.

Sin embargo es importante tener en cuenta que un porcentaje significativo (30% de los clientes es neutral, debido que son clientes pasivos de debe validar que está sucediendo que no están de acuerdo con esta afirmación y los mantiene en esa pasividad aunque no es una mala calificación que deja ver que hay aspectos por mejorar en cuanto al manejo de la información en el banco, adicional a esto se nota también que un 30% (20% en desacuerdo, 10% totalmente en desacuerdo) de los clientes no está de acuerdo con esta información lo que es de vital importancia validar porque tienen esta percepción ya que esta afirmación va orientada al cumplimiento con su promesa de servicio en cuanto a brindar herramientas de soluciones a sus clientes.

**Figura 4***Tiempo de respuestas del banco de Bogotá a las PQS*

El banco responde rápidamente a mis necesidades y consultas.

10 respuestas



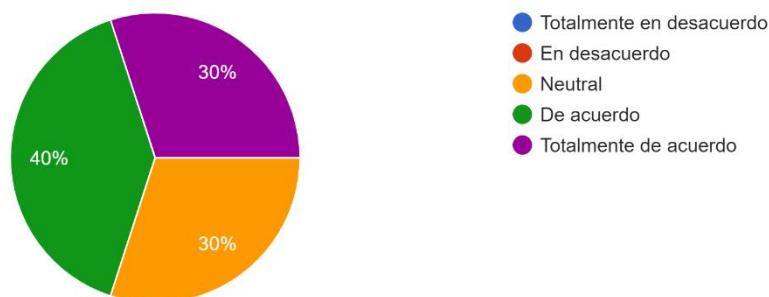
Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de la figura 4 destacan una preocupación significativa en relación con la rapidez de respuesta a las necesidades y consultas de los clientes. Se observa que un 40% está en desacuerdo, siendo un rango alto de clientes que tienen esta percepción y/o experiencia negativa con el banco de Bogotá es importante abordar y que es crucial para mejorar la satisfacción del cliente y fortalecer la reputación del Banco de Bogotá en términos de servicio al cliente eficaz.

**Figura 5***Calidad del servicio al cliente del banco de Bogotá*

Los empleados del banco están dispuestos a ayudar.

10 respuestas



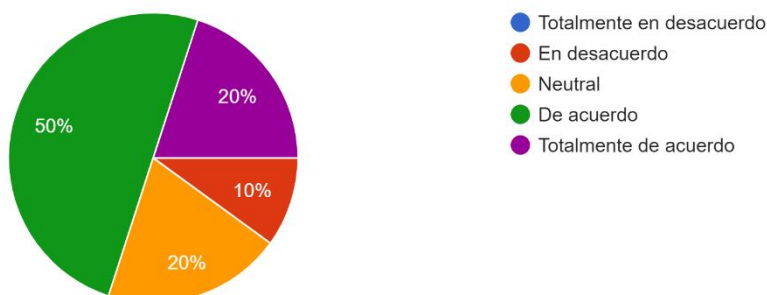
Fuente: Elaboración propia.

En la figura 5 los resultados muestra un panorama positivo por parte de los clientes del banco, debido que el 70% (40% de acuerdo, 30% totalmente de acuerdo) son clientes satisfechos los cuales se denominan promotores, adicional se observa claramente que en esta afirmación no se tienen clientes en desacuerdo lo que deja muestra que el banco cuenta con una mano de obra dispuesta a servir a la entidad, y eso lo reflejan con su disposición de servicio frente al cliente

**Figura 6***Confianza del tratamiendo de la información personal dada al banco de Bogotá*

El banco toma medidas efectivas para proteger mi información personal.

10 respuestas



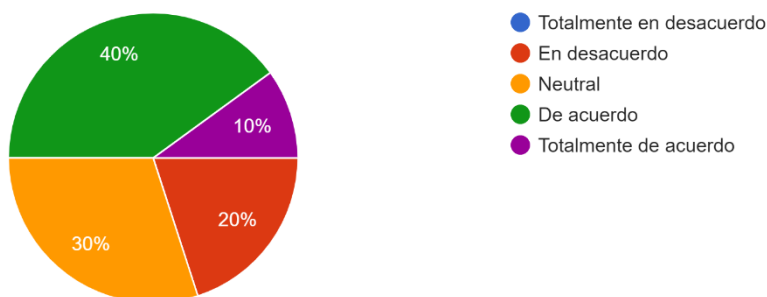
Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de la figura 6 muestra que este es un indicador positivo y sugiere que la mayoría con el 70%(50% de acuerdo y 20%totalmente de acuerdo) consideran que el banco está tomando medidas efectivas en términos de seguridad de la información y que los clientes se sienten seguros ante la entidad financiera en cuanto a su información personal, lo cual es de vital importancia debido que esto genera tranquilidad en los usuarios, se evidencia que solo un 10% de cliente tiene una percepción negativa de la afirmación en cuanto a la seguridad de la información que maneja el Banco de Bogotá

**Figura 7***Seguimiento a las PQS radicadas por los clientes al banco de Bogotá*

El banco muestra interés genuino en resolver mis problemas.

10 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 7 los resultados muestran que la mitad de los clientes (50%) tienen una opinión positiva sobre el interés que el banco muestra en resolver sus problemas. Esto refleja el inconformismo que presentan en las PQS por la atención prestada. Mientras que un 20% son clientes pasivos los cuales no sienten que sea una muy buena atención rápida sino que muy seguramente simplemente se resolvió la situación en el tiempo estipulado.

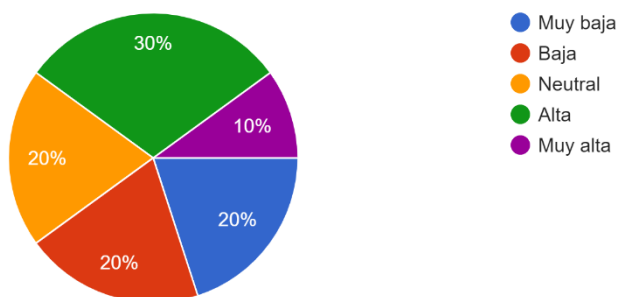


**Figura 8**

*Nivel de confianza del cliente con el banco de Bogotá al dar respuesta a las consultas*

Cómo calificaría la capacidad del banco para entender y atender sus necesidades individuales.

10 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

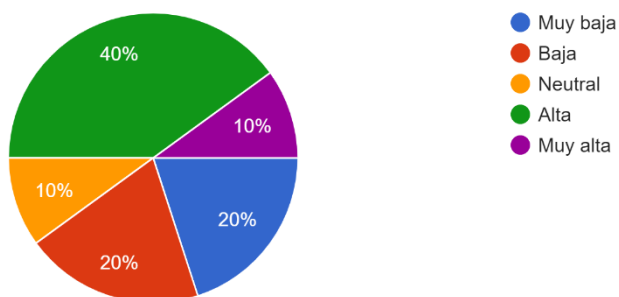
Los resultados de la figura 8 muestran que solo un 40% de los encuestados indica que el banco tiene la capacidad para entender y atender las necesidades individuales de los clientes, los clientes no están totalmente convencido de esta afirmación ya que la distribución de respuestas indica que hay una variabilidad significativa en la percepción de los clientes.

## Figura 9

*Nivel de confianza del cliente con el banco de Bogotá al dar respuestas a los casos*

Cómo calificaría la eficiencia en la atención a sus solicitudes por parte del banco.

10 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 9 los resultados obtenidos indican que el 40% (20% baja + 20% muy baja) de los encuestados tiene una percepción negativa sobre la eficiencia del banco en la atención a sus solicitudes. Es esencial investigar las razones detrás de esta percepción para identificar posibles problemas en los procesos de atención al cliente y de esta manera corregirlos.

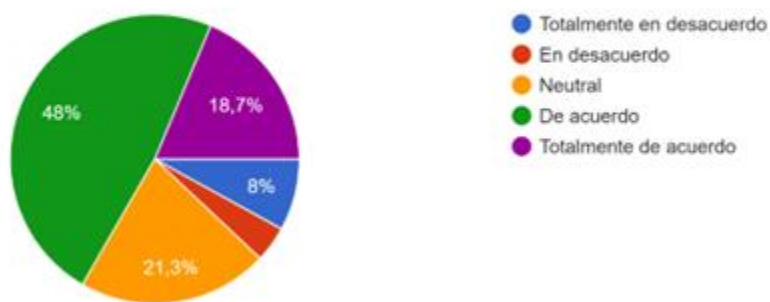
## Encuesta asesores call Banco de Bogotá

### Figura 10

*Nivel de confianza de los colaboradores con el proceso de inducción del banco de Bogotá*

Recibiste una capacitación adecuada, en cuanto al producto de cobranzas antes de comenzar tu trabajo como asesor.

72 respuestas



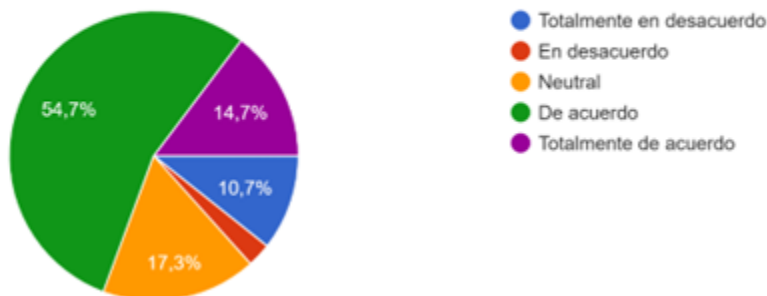
Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de la figura 10 muestran que la mayoría está de acuerdo obteniendo el 56,7% (48% de acuerdo + 18,7% totalmente de acuerdo) y e indican que recibieron una capacitación de inducción adecuada para realizar su gestión, dejando ver así la seriedad y profesionalismo de del área de recursos humanos del Banco de Bogotá, solo el 8% está en total desacuerdo, lo que es un bajo porcentaje. Teniendo en cuenta el 100% de la muestra, sin embargo no se puede desestimar esta percepción recibida por la minoría.

**Figura 11**

*Nivel de satisfacción de los colaboradores con el entorno donde desarrollaron el proceso de inducción*

El entorno en que se llevó la capacitación fue el adecuado.  
72 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

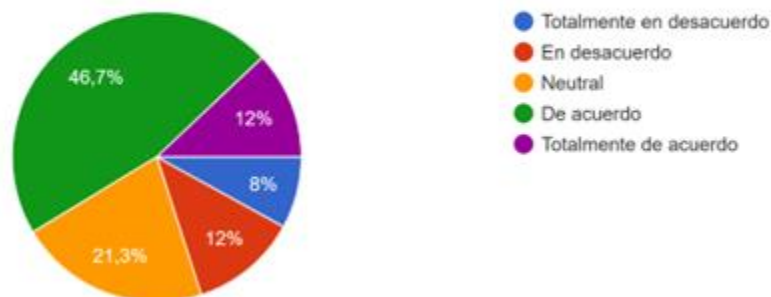
En la figura 11 los resultados muestran que el 69,4% (54,7% de acuerdo + 14,7% totalmente de acuerdo) de los asesores tiene una percepción positiva en cuanto al entorno en la que se llevó la capacitación y un 10,7% está totalmente en desacuerdo del entorno en que se desarrolló la misma. Además con un 17,3% que está opinando de manera natural lo cual puede indicar que no llenó completamente sus expectativas y/o que fue algo muy básico el entorno donde se desarrolló el proceso de inducción.

## Figura 12

### *Tiempo del proceso de inducción del banco de Bogotá*

La duración de la inducción fue adecuada para cubrir todos los temas necesarios.

72 respuestas

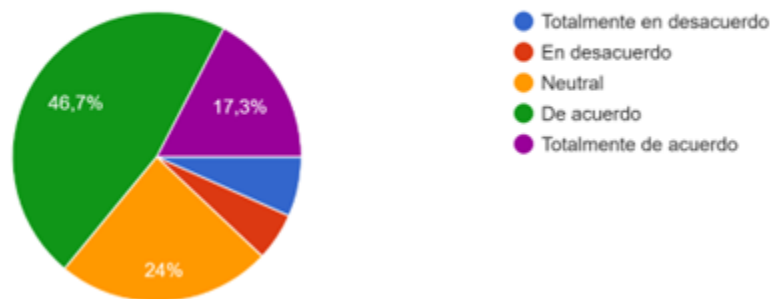


Fuente: Elaboración propia.

En la figura 12 los resultados muestran que el 20% (12% en desacuerdo + 8% totalmente en desacuerdo) de los asesores sintieron que el tiempo que duró la inducción no fue adecuado para cubrir todos los temas necesarios para su gestión y un 21,3 % están en una postura neutral, siendo el tema de capacitarse muy importante para luego realizar una buena gestión, este porcentaje debe tenerse presente para realizar mejoras.

**Figura 13***Contenido práctico en el proceso de inducción del banco de Bogotá*

El capacitador incorporo actividades prácticas de aprendizaje para la comprensión de los temas.  
72 respuestas



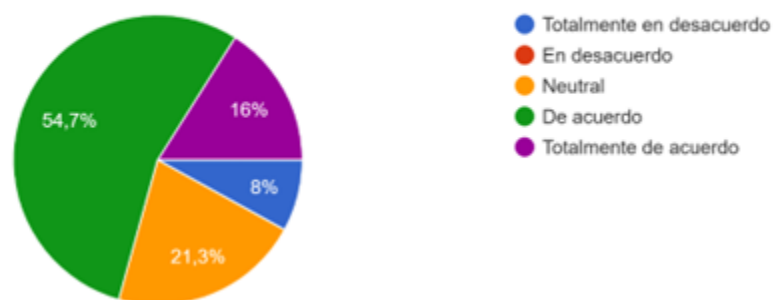
Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de la figura 13 indican que la mayoría de los encuestados está de acuerdo (46,7%) o totalmente de (17,3%) con el método práctico utilizado por el capacitador para la comprensión de los temas, quedando un 0% en desacuerdo o totalmente en desacuerdo. dando así un parte de tranquilidad porque el 100% confirma que si se incorporaron actividades prácticas de aprendizaje lo cual en es importante en esta clase de capacitación ya que ayuda al asesor adquirir mayor confianza para afrontar su nuevo reto.

**Figura 14***Satisfacción de los colaboradores con el proceso de inducción del banco de Bogotá*

En general su experiencia en la inducción y capacitación es satisfactoria y gratificante.

72 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

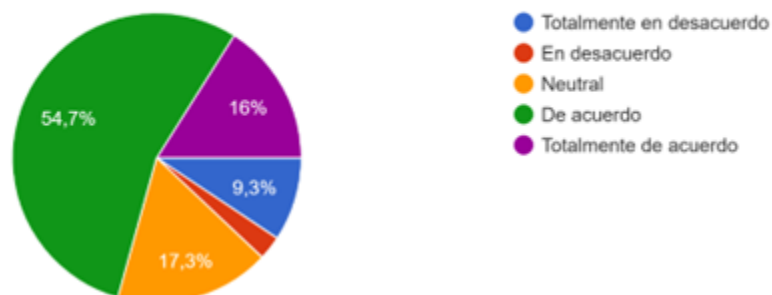
En la figura 14 se observa que una gran mayoría de asesores el 60% (54,7 de acuerdo + 16% totalmente de acuerdo) está satisfecho en general con el proceso de inducción del Banco de Bogotá, y con un porcentaje del 21,3% que esta neutral en cuanto al proceso, mientras que el 8% que está totalmente en desacuerdo con la capacitación recibida, dejando en evidencia su descontento en la experiencia obtenida en esta fase.

**Figura 15**

*Comunicación del entrenador durante el proceso de inducción del banco de Bogotá*

Hay una comunicación asertiva y efectiva en el proceso de inducción y capacitación.

72 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de la figura 15 evidencian que la mayoría de los asesores está de acuerdo (54,7%) y totalmente de acuerdo (17,3) con la asertividad y efectividad que se tuvo en la comunicación de la inducción y capacitación, sin embargo, se sigue evidenciando que hay un grupo minoritario que no está de acuerdo con este proceso (9,3% totalmente en desacuerdo).

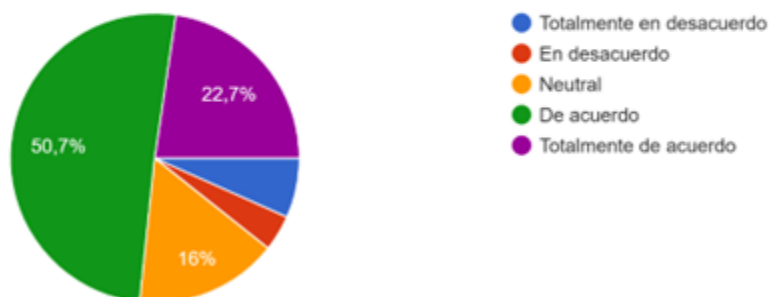


## Figura 16

### *Participación en el proceso de inducción del banco de Bogotá*

Has participado en programas de capacitación desde que te incorporaste a tus funciones en el banco.

72 respuestas



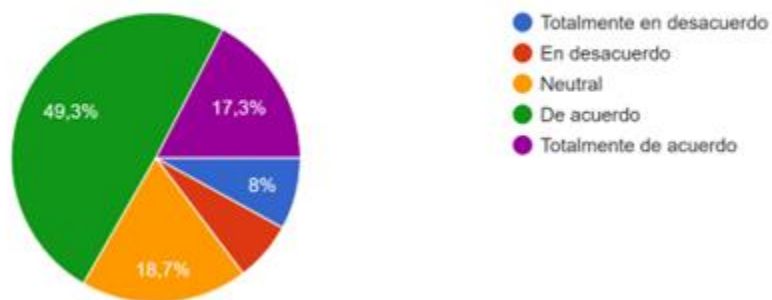
Fuente: Elaboración propia.

En la figura 16 los resultados indican que todos los asesores del call del área de cobranza del Banco de Bogotá han participado en programas de capacitación desde su ingreso, debido que los resultados arrojan un 0% de desacuerdo. Demostrando el compromiso que tiene el área de recursos humanos con todos los empleados para que ejerzan bien las funciones asignadas.

**Figura 17***Recursos utilizados durante el proceso de inducción del banco de Bogotá*

Consideras que las herramientas y recursos proporcionados para realizar tu trabajo son adecuados.

72 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

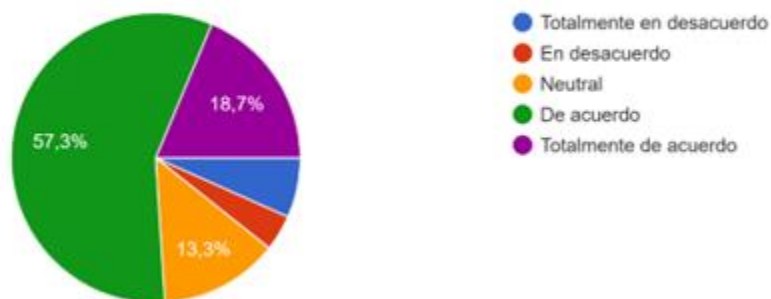
En la figura 17 los resultados indican que el 8% no cuenta con las herramientas y recursos necesarios para realizar su trabajo siendo este un porcentaje bajo, pero como se mencionó anteriormente es importante tenerlo en cuenta a pesar de que la mayoría de los asesores indican que están de acuerdo (49,3%) y totalmente de acuerdo (17,3%), con las herramientas proporcionadas por el banco.

**Figura 18**

*Frecuencia de evaluación del desempeño de los colaboradores del banco de Bogotá*

Recibes retroalimentación regular sobre tu desempeño como asesor.

72 respuestas



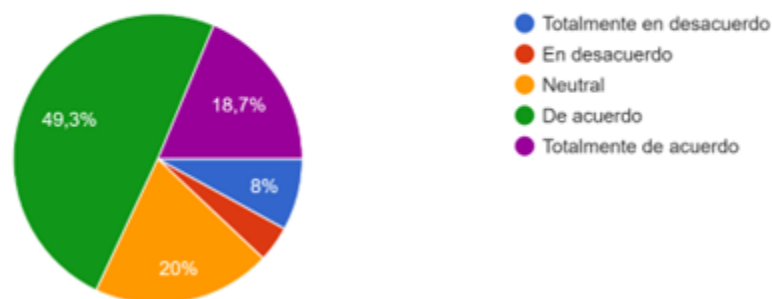
Fuente: Elaboración propia.

En la figura 18 los resultados indican que el 75% (56,9% de acuerdo + 18,1% totalmente de acuerdo) de los asesores evidencian la retroalimentación regular que se les realiza en cuanto a su desempeño como asesor en el call del Banco de Bogotá, se obtuvo un 0% en desacuerdo, lo cual deja ver que a todo el grupo se le realizan retroalimentaciones.

### Figura 19

*Recursos dados por el banco de Bogotá para el desarrollo de las actividades de los colaboradores*

Los recursos disponibles facilitan el cumplimiento de mis tareas de manera eficiente.  
72 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de la figura 19 indican que un 68% (49,3% de acuerdo + 18,7% totalmente de acuerdo) de los asesores del call de cobranza del banco de Bogotá están de acuerdo con que tienen los recursos disponibles para el cumplimiento de sus tareas, un 20% está neutral en este punto, mientras que el 8% de los asesores encuestados está totalmente en desacuerdo con los recursos disponibles para el cumplimiento de sus funciones, evitando así poder obtener un 100% de los asesores del call aptos para la debida atención de los clientes.

## Conclusiones

El proyecto presentado concluye con un análisis del escenario del Banco Bogotá en cuanto a la ejecución de las capacitaciones e inducciones a los colaboradores, y el impacto que estas han tenido en ellos. La investigación revela falencias en la recepción de los conocimientos, debido a que el tiempo empleado en las capacitaciones no está siendo suficiente para interiorizar el producto por parte de los asesores nuevos.

Se observa en los resultados que los clientes tienen inconformidad en la eficiencia con que los asesores entregan la información, y por parte de los asesores las encuestas indican que, aunque se califican de manera positiva el entorno, las herramientas, los recursos y la manera como el capacitador genera el conocimiento, se evidencia que hay inconformidad en el tiempo que duran estas inducciones y capacitaciones.

La satisfacción que se evidencia en los asesores no es positiva, en cuanto a la inconformidad que se refleja en el tiempo utilizado para la inducción y capacitación. Por lo tanto, es necesario implementar estrategias de mejoramiento continuo en la aplicación de las capacitaciones e inducciones de los asesores nuevos de cobranza del Banco Bogotá, se debe enfatizar en la atención al cliente para garantizar un mejor ambiente para el colaborador y el cliente.

## **Recomendaciones**

### **Evaluación continúa de las necesidades de capacitación**

Se sugiere implementar un enfoque proactivo mediante la creación de un mecanismo robusto de retroalimentación. Se propone llevar a cabo encuestas periódicas dirigidas a los asesores y supervisores, con el objetivo de obtener una visión detallada de sus experiencias y perspectivas. Este proceso permitirá identificar de manera efectiva las áreas de mejora y ajustar las estrategias de capacitación de manera ágil y personalizada. Además, la retroalimentación constante contribuirá a fortalecer la adaptabilidad del programa de formación, asegurando que esté alineado con las necesidades cambiantes del equipo, y, en última instancia, mejorando la eficacia del proceso de inducción y capacitación.

### **Diseño de Programas de Capacitación Personalizados**

Se debe personalizar los programas de capacitación de acuerdo con las habilidades y necesidades específicas de los asesores en el área de cobranzas, considerando diferentes niveles de experiencia y desempeño, diseñando un enfoque diferenciado que se ajuste a las habilidades y requisitos particulares. Para ello, se proponen evaluaciones individualizadas que permitan identificar las fortalezas y áreas de desarrollo de cada colaborador. Establecer niveles de capacitación adaptados a la experiencia y desempeño de los asesores garantizará una formación más precisa y efectiva. Además, la implementación de módulos flexibles permitirá a cada individuo avanzar a su propio ritmo, asegurando que la capacitación sea tanto desafiante como accesible. Este enfoque personalizado no solo maximizará el impacto de la formación, sino que también fomentará el desarrollo continuo y la excelencia en el desempeño individual y colectivo del equipo de cobranzas.

## **Implementación de Herramientas Tecnológicas Innovadoras**

Sería conveniente la incorporación de herramientas tecnológicas modernas, como simulaciones interactivas o plataformas de aprendizaje en línea, para mejorar la eficacia de la capacitación y permitir un aprendizaje práctico.

Para mejorar la percepción de los clientes se podría hacer que la información sea más fácil de encontrar y acceder.

Realizar una evaluación periódica de la efectividad de estas herramientas mediante métricas de desempeño y retroalimentación de los asesores. Esta evaluación constante garantizará que las tecnologías adoptadas estén alineadas con las necesidades cambiantes del equipo y del entorno de cobranza.

Además, se propone la integración de plataformas de análisis de datos para evaluar la accesibilidad y usabilidad de la información tanto para los asesores como para los clientes. Esto incluiría la implementación de interfaces de usuario intuitivas y personalizables que permitan una navegación más eficiente y una experiencia más positiva para los clientes.

Asimismo, se sugiere la realización de sesiones de formación específicas para familiarizar a los asesores con las nuevas herramientas tecnológicas, asegurando que comprendan completamente su funcionalidad y puedan aprovechar al máximo sus capacidades. Esta combinación de innovación tecnológica y capacitación continua contribuirá a mejorar la eficacia del equipo de cobranzas y a elevar la calidad de la interacción con los clientes.

## **Mentoría y Acompañamiento Individualizado**

Sería apropiado enfocarse en el acompañamiento individualizado como un componente esencial. Este programa podría asignar a asesores más experimentados como mentores, creando conexiones significativas y ofreciendo orientación personalizada a los nuevos empleados durante sus primeros meses en el trabajo. Además de proporcionar apoyo práctico, la mentoría puede desempeñar un papel fundamental en la integración y socialización de los nuevos miembros del equipo, contribuyendo a un ambiente laboral más colaborativo y motivador. Se recomienda establecer una estructura formal para estas relaciones de mentoría, facilitando la comunicación regular, la resolución de problemas y el intercambio de experiencias. Este enfoque no solo acelerará el proceso de aprendizaje, sino que también fortalecerá el sentido de pertenencia y compromiso de los asesores, cultivando un entorno propicio para el crecimiento profesional y el éxito colectivo.

## **Evaluación de Desempeño Regular**

Instamos a realizar un enfoque holístico que abarque tanto las habilidades técnicas como las habilidades blandas de los asesores de cobranzas. Estas evaluaciones periódicas no solo deben medir el impacto de la capacitación en términos de habilidades y resultados cuantificables, sino también evaluar aspectos como la comunicación interpersonal, la gestión del tiempo y la adaptabilidad frente a situaciones cambiantes.

Además, se aconseja vincular las evaluaciones de desempeño con metas y objetivos específicos, estableciendo así un marco claro para medir el progreso individual y colectivo. La retroalimentación resultante de estas evaluaciones no solo será valiosa para el desarrollo continuo de los asesores, sino que también informará la evolución del programa de capacitación,



permitiendo ajustes precisos y mejoras específicas. Este enfoque integral de evaluación de desempeño contribuirá a la formación de equipos altamente competentes y a la mejora constante de las prácticas en el área de cobranzas.

### **Feedback Constructivo y Retroalimentación Oportuna**

Se debe considerar la creación y la incorporar un enfoque proactivo que promueva la participación activa de los asesores en este proceso. Además de recibir retroalimentación, se podría incentivar a los colaboradores a auto reflexionar sobre su propio desempeño y establecer metas de mejora personal.

La implementación de sesiones regulares de retroalimentación individualizada, donde se destaquen los logros y se identifiquen áreas específicas para el desarrollo, puede fortalecer el compromiso de los asesores con su propio crecimiento profesional. La creación de un entorno donde la retroalimentación sea percibida como una herramienta para el avance y no como un simple control, fomentará la transparencia, la confianza y una cultura de mejora continua. Asimismo, se sugiere la incorporación de mecanismos que faciliten el seguimiento de las metas de desarrollo establecidas, asegurando así que la retroalimentación se traduzca en acciones concretas y resultados tangibles.

### **Desarrollo de Habilidades de Comunicación**

Se sugieren la inclusión de módulos específicos en los programas de capacitación centrados en el desarrollo de habilidades de comunicación efectiva. Integrando enfoques prácticos y escenarios de la vida real.

Se sugiere la realización de simulacros o role-playing que imiten situaciones delicadas de cobranza, permitiendo a los asesores aplicar y perfeccionar las habilidades de comunicación adquiridas.

Además, se propone la incorporación de herramientas de retroalimentación inmediata, como sesiones de revisión de desempeño en grupo, donde los asesores puedan compartir experiencias, aprender unos de otros y recibir feedback constructivo. Este enfoque colaborativo fortalecerá las habilidades de comunicación de manera colectiva y contribuirá a la creación de un ambiente de aprendizaje enriquecedor.

Asimismo, se sugiere la implementación de seguimientos regulares para evaluar la aplicación práctica de estas habilidades en situaciones reales de trabajo, garantizando una mejora continua y una adaptación efectiva a las demandas cambiantes del entorno de cobranza.

### **Integración de Aspectos Éticos y Empáticos**

Se debe integrar la creación de casos prácticos y estudios de situaciones éticas del mundo real en el ámbito de la gestión de cobranzas. Estos escenarios permitirán a los asesores aplicar principios éticos y desarrollar habilidades empáticas en contextos específicos.

Adicionalmente, se sugiere establecer discusiones grupales o sesiones de intercambio de experiencias donde los asesores puedan compartir sus perspectivas sobre cómo abordar situaciones éticas y cómo aplicar la empatía de manera efectiva en su trabajo diario. Este enfoque facilitará la internalización de los principios éticos y fortalecerá la conexión emocional con los clientes, mejorando así la calidad de la interacción en el proceso de cobranza.

Asimismo, se aconseja incorporar evaluaciones regulares que consideren tanto la aplicación práctica de estos principios éticos como la capacidad de los asesores para demostrar

empatía en situaciones desafiantes. Esto garantizará una integración efectiva de estos aspectos en la cultura organizacional y en el comportamiento cotidiano de los profesionales de cobranzas.

## Bibliografía

- Crespo, G. (2021). La gestión moderna de recursos humanos. Eudeba. (pp.113- 118).  
<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/195575?page=113>
- Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. McGraw-Hill. (pp.196-223). <https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=9350&pg=196>
- Cuesta Santos, A. (2010). Gestión del talento humano y del conocimiento. Ecoe Ediciones. (pp.403-415). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69130?page=403>
- Fong Reynoso, C. (2017). La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico = Resource based-theory: a bibliometric analysis. Nova Scientia, 9(. 19), 411–440.  
<https://www.scielo.org.mx/pdf/ns/v9n19/2007-0705-ns-9-19-00411.pdf>
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual.<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>
- Gan, F. (2013). Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales. Editorial UOC. (pp.170- 198).  
<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56651?page=170>
- Mendez, A. (2006). Clima organizacional en Colombia El IMCOC: un método de análisis para su intervención. <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/914>

Oltra Comorera, V. (2013). Desarrollo del factor humano. Editorial UOC. (pp.253-266).

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=253>

Pérez, A. F. y Rodríguez, L. R. (2021). Principales teorías de la Gestión del Talento Humano.

[Objeto\_virtual\_de\_Informacion\_OVI]. Repositorio Institucional UNAD.

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/42161>

## Apéndices

### Apéndice A Encuesta realizada a los asesores del call de cobranza Banco de Bogotá

¿Consideras que recibiste una capacitación adecuada, en cuanto al producto de cobranzas antes de comenzar tu trabajo como asesor?

¿Consideras que recibiste una capacitación adecuada, en servicio al cliente antes de comenzar tu trabajo como asesor?

¿Cres que el entorno en que se llevó la capacitación fue el adecuado?

¿La duración de la inducción fue adecuada para cubrir todos los temas necesarios?

¿El capacitador incorporo actividades prácticas de aprendizaje para la comprensión de los temas?

¿En general su experiencia en la inducción y capacitación es satisfactoria y gratificante?

¿Hay una comunicación asertiva y efectiva en el proceso de inducción y capacitación?

¿Has participado en programas de capacitación desde que te incorporaste a tus funciones en el banco?

¿Consideras que las herramientas y recursos proporcionados para realizar tu trabajo son adecuados?

¿Recibes retroalimentación regular sobre tu desempeño como asesor?

¿Los recursos disponibles facilitan el cumplimiento de mis tareas de manera eficiente?

**Apéndice B** Encuesta realizada a los clientes del call de cobranza Banco de Bogotá

- ¿El banco se ha contactado contigo?
- ¿La información proporcionada por el banco es precisa y confiable?
- ¿El banco cumple con su promesa de servicio?
- ¿El banco responde rápidamente a mis necesidades y consultas?
- ¿Los empleados del banco están dispuestos a ayudar?
- ¿El banco toma medidas efectivas para proteger mi información personal?
- ¿El banco muestra interés genuino en resolver mis problemas?
- ¿Cómo calificaría la capacidad del banco para entender y atender sus necesidades individuales?
- ¿Cómo calificaría la eficiencia en la atención a sus solicitudes por parte del banco?