

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**“Implementación de Campaña de identidad y Motivación
del Área de Cobros de Banco del Crecimiento”**
(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

Jorge Giovanni Escobar

Guatemala septiembre 2013

**“Implementación de Campaña de identidad y Motivación
del Área de Cobros de Banco del Crecimiento”**
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Jorge Giovanni Escobar

Lic. Axel Ramírez **(Asesor)**

M. Sc. Dora Leonor Urrutia de Morales **(Revisora)**

Guatemala, septiembre 2013

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica y Secretaria General

M.A. César Augusto Custodio Cóbar

Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cóbar

Decano

Lic. Luis Fernando Ajanel Coshaj

Coordinador

**Tribunal que practico el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida-PED**

Licda. Vilma Elizabeth Marchorro

Examinador

Lic. Samuel Zabala

Examinador

Ing. Edwin Rojas

Examinador

Lic. Axel Ramírez

Asesor

MSc. Dora Leonor Urrutia de Morales

Revisor(a)



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduria ante todo, adquiere sabiduria"

REF.:C.C.E.E.002-2013-ACA-ADMON

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 01 DE AGOSTO DE 2013

SEDE ÁLAMOS, SAN MIGUEL PETAPA

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Áxel Ramírez, tutor y Licenciada Dora Leonor Urrutia de Morales, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “IMPLEMENTACION DE CAMPAÑA DE IDENTIDAD Y MOTIVACIÓN DEL ÁREA DE COBROS DE BANCO DEL CRECIMIENTO.”. Presentada por el estudiante Jorge Giovanni Escobar, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00536, de fecha 08 de junio de 2013; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.


Lic. César Augusto Custodio Cobar.
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Guatemala, 01 de Agosto de 2013

SEÑORES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD PANAMERICANA- SEDE ALAMOS
GUATEMALA

Estimados Señores:

En virtud de que la Practica Empresarial Dirigida –PED con el tema **“IMPLEMENTACIÓN DE CAMPAÑA DE IDENTIDAD Y MOTIVACIÓN DEL ÁREA DE COBROS DE BANCO DEL CRECIMIENTO.”**, presentado por el estudiante **Jorge Giovanni Escobar**, previo a optar al grado Académico de “Licenciado en Administración de Empresas” cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable con una puntuación de 95 puntos para que continúe el proceso correspondiente.



Lic. Axel Helmer Ramirez Barrios

Tutor

Colegiado # 16180

Dora Leonor Urrutia Morales de Morales
Licenciada en Pedagogía con Orientación en Administración y Evaluación Educativas
Maestría en Gerencia Educativa
No. de Teléfono of.22610216 y 22610289
No. de Teléfono Cel.52034462
E-mail: dlurrutia@yahoo.com

Guatemala, 17 de marzo 2013

Señores:
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED) del Tema: "Implementación de campaña de identidad y motivación del área de cobros de banco del crecimiento" Realizado por: Jorge Giovanni Escobar carné No. 201205331, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión del mismo y se hace constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana. Por lo tanto doy el dictamen de aprobado para realizar el Examen Técnico Profesional (ETP).

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.


MSc. Dora Leonor Urrutia de Morales



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

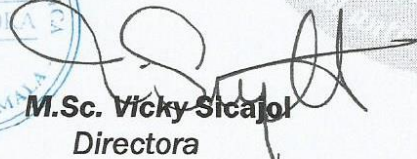
REF.: UPANA: RYCA: 808.2013

La infrascrita Secretaria General M.Sc. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante Escobar, Jorge Giovanni con número de carné 201205331 aprobó con 84 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico – ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, a los ocho días del mes de junio del año dos mil trece.

Para los usos que el interesado estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los dos días del mes de Septiembre del año dos mil trece.

Atentamente,




M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico




M.Sc. Alba de González
Secretaria General

Luis Alberto Mendoza.
cc.Archivo.

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	
1.1 Antecedentes	1
1.2 Estructura organizacional Banco del Crecimiento	7
1.3 Análisis FODA	8
1.4 Marco teórico	9
1.5 Planteamiento del problema	23
1.5.1 Justificación	24
1.5.2 Pregunta de investigación	25
1.6 Objetivos	25
1.6.1 Objetivo general	25
1.6.2 Objetivos específicos	26
1.7 Alcances y límites	26
Capítulo 2	
2.1 Tipo de investigación	27
2.2 Sujetos de investigación	27
2.3 Instrumentos	28
2.4 Aporte esperado	30

Capítulo 3

3.1	Resultados de la investigación	31
3.1.1	Análisis de estudio en Banco del Crecimiento	43
3.1.2	Entrevistas	43
3.1.3	Cedula de observación	44
3.1.4	Cedula de análisis documental	44
3.2	Análisis de resultados	46

Capítulo 4

4.1	Propuesta de solución o mejoras	48
4.2	Viabilidad de la propuesta	48
4.3	Propuesta administrativa	49
4.4	Propuesta mercadológica	57
4.5	Propuesta financiera	63

Cronograma	65
------------	----

Conclusiones	66
--------------	----

Referencias bibliográficas	67
----------------------------	----

Anexos	68
--------	----

Resumen

Para realizar el presente informe, se desarrolló con anterioridad un proyecto, para ver la factibilidad de la realización del mismo, se contó con la colaboración de Banco del Crecimiento, el cual prestó la colaboración para realizar la siguiente investigación y poner en práctica los conocimientos adquiridos en la universidad.

El informe duró siete meses y se realizó en varias etapas las cuales consistieron en:

- Realizar un plan de trabajo
- Elaborar un diagnóstico
- Desarrollar trabajo de campo
- Recolección de información y análisis
- Presentación de la propuesta y conclusiones

El presente estudio realizado en Banco del Crecimiento, contempló un trabajo de campo en el departamento de cobros, para tener un diagnóstico completo de la institución, se realizó la recopilación de información en áreas críticas del mismo, con el fin de encontrar la problemática que afecta la falta de identidad de los colaboradores en la prestación de servicio al cliente en el área de cobros, con la finalidad de contrarrestarlo y mejorar , para alcanzar el crecimiento que busca la institución con base a sus objetivos.

Desde el punto de vista administrativo se buscó crear y proponer estrategias a implementar en la institución bancaria , las cuales están fundamentadas con herramientas administrativas que son esenciales para dichas propuestas, dándole un panorama amplio, a los directivos de la institución quienes toman las decisiones y la dirección del negocio.

Debido a que el objetivo de todo negocio es ganar y crecer, se buscó fortalecer en esta área tan sensible de servicio al cliente, factores que puedan crear beneficio para la institución y logre un crecimiento sostenido, lo cual es de importancia en el sector bancario.

Introducción

El servicio al cliente, es una área de importancia para cualquier empresa que piensa trascender y desarrollarse en el mercado guatemalteco, se presenta:

En el capítulo uno, el sector del sistema bancario en Guatemala es sensible en el área de servicio, por tal razón se realiza el presente informe de investigación en Banco del Crecimiento, que tiene más de quince años de presencia en el mercado a nivel nacional, para lo cual se evaluó el área de servicio al cliente en la unidad de cobros.

Es una institución bancaria regional, con gran solidez en activos y en vía de expansión en Guatemala, para prestar servicios a sus clientes a través de su amplio portafolio de servicios financieros, los cuales se puede encontrar en todas sus agencias, busca un alto estándar en el servicio al cliente que se presta, como una herramienta para lograr los objetivos y alcanzar el crecimiento de la institución.

Se desarrolla un diagnóstico del banco y en especial de un área del mismo, como es el servicio al cliente en el área de cobros, se verificó todos los aspectos relevantes a tomar en cuenta.

El segundo capítulo, se desarrolló una investigación desde el punto descriptivo y documental, para analizar la problemática y las áreas críticas del banco, con el fin de llegar a todos los sujetos a investigar, se utilizaron instrumentos como cuestionarios, entrevistas, focus group, entre otros, para recopilar toda la información posible.

En el capítulo tres, después de recopilar la información, se presentan los resultados obtenidos en la misma, se realiza un análisis individual y al final un análisis consolidado de la situación evaluada, se presenta en forma gráfica y analítica para una mejor percepción de la problemática encontrada, la cual será de beneficio para implementar estrategias.

El capítulo cuatro, se presenta la propuesta de solución al problema evaluado, sobre los factores que afectan la identidad de los colaboradores en servicio al cliente en la unidad de cobros, dicha propuesta se formula desde el punto de vista administrativo, mercadológico y financiero, con el fin de lograr plantear una solución y llegar al logro de los objetivos del banco. Se presentan las conclusiones, referencias, cronogramas y anexos.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

La institución bancaria donde se realiza el presente informe, es parte de un grupo líder con presencia en ocho países de Centroamérica, Suramérica y el Caribe, Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, Ecuador, Republica Dominicana y Estados Unidos, para efectos del presente estudio se utilizará el nombre Banco del Crecimiento.

Cuenta con amplia variedad de servicios bancarios y comerciales, enfocados en áreas de banca de consumo, banca empresarial y medios de pago electrónicos para diferentes segmentos de clientes y del mercado.

En Guatemala dándole continuidad a la trayectoria de consolidación y crecimiento sostenido, en el año 2007 la red bancaria del Crecimiento, se integró a otra institución, cuyos fundadores miembros del sector azucarero, pensaron en una institución financiera que estuviera al servicio de la micro, pequeña y mediana empresa. Ofrece amplio portafolio de productos y servicios, utiliza para ello tecnología de punta en la administración y control de operaciones, brinda a sus clientes servicios financieros éticos, confiables y personalizados, que aseguran la rentabilidad, fidelidad y la confianza.

Con agencias en la región y trabajadores que brindan atención personalizada que viven y practican valores como honestidad, seguridad, excelencia integridad y lealtad, utiliza herramientas adecuadas y altos estándares de servicio que contribuye así al crecimiento socioeconómico de la región.

Banco del Crecimiento se encuentra en oficinas centrales Avenida Reforma zona 10, donde se encuentran las áreas de gerencia general, gerencia comercial, gerencia de operaciones, auditoria, contabilidad entre otras.

Otra parte de las oficinas del banco están ubicadas en la 7 av. Zona 9 algunas oficinas como la gerencia de Cobros, gerencia de Plataforma de créditos, gerencia de ventas, entre otras. El enfoque del banco es un sistema interactivo con el cliente, el cual busca convertir sus ideas en soluciones que generen valor agregado, todas sus unidades son administradas por un equipo de ejecutivos calificados, con amplia experiencia bancaria.

Son expertos en soluciones de administración de manejos de fondos y préstamos, que proporcionan valor agregado, lo que supera las expectativas de empresas locales, regionales y multinacionales.

Desde la fundación, se ha logrado un crecimiento sostenido en los diferentes países donde operan, convirtiéndose en una de las redes financieras más importantes de la región. Con soluciones innovadoras, brindan excelencia en el servicio, trabajo con integridad y transparencia, proyecta confianza, seguridad y tranquilidad socioeconómica que todos desean.

Misión

Impulsar el desarrollo de personas emprendedoras, brindándoles servicios financieros éticos, confiables y personalizados que aseguren rentabilidad, fidelidad y confianza mutua.

Visión

Ser el mejor banco de desarrollo, que a través de servicio profesional, eficiente, dinámico y ético, conserva la lealtad y satisfacción de sus clientes, colaboradores y accionistas.

Cobertura de agencias

Banco del Crecimiento tiene en forma estratégica ubicadas sus agencias en la capital para llegar a su grupo objetivo, además ubica sus negocios hacia el Sur Occidente del país, Escuintla, Antigua Guatemala, Chimaltenango, Santa Lucia Cotzumalguapa, Mazatenango, Quetzaltenango, San Marcos.

En la capital se pueden mencionar entre las agencias, agencia zona 9, plaza futeca, agencia Álamos, agencia zona 15, agencia Atanasio Tzul, agencia Miraflores, agencia Oakland Mall entre otras, sin dejar en consideración las alianzas estratégicas, donde se encuentran mini agencias del banco, y la alianza estrategia de pago con los puntos Pronet.

Recurso humano

Banco del Crecimiento cuenta con instalaciones de recursos humanos, con un ambiente fresco, jovial, moderno y dinámico, permite recibir candidatos con mejores características de compromiso, mejora continua, actitud positiva, en beneficio de un servicio de excelencia a los clientes.

Nóminas

Tiene implementada la boleta electrónica de pago, por medio de un novedoso sistema de nóminas y beneficios, el cual será la plataforma de muchas herramientas que apoyarán a la gestión de recursos humanos.

Capacitación y desarrollo

Como parte del fortalecimiento para el desempeño de los colaboradores se tiene implementado el programa CAPA (conocimiento + aprendizaje= potencializar aptitudes)

En apoyo al plan de capacitación y continuidad en innovación tecnológica, se continúa e implementa herramientas ante las necesidades de aprendizaje organizacional.

Comunicación interna y externa

Banco del Crecimiento cuenta con herramientas comunicacionales tanto para el interior, como para el exterior del banco, como es el correo, teléfonos, además de información impresa a través de las revistas locales del banco y revistas regionales de la corporación.

Servicios financieros

Cuenta con una gama en su portafolio de servicios amplia para la satisfacción y mejor elección por parte de los clientes, como cuentas de ahorro, cuentas monetarias, cuentas de inversión, préstamos personales, con convenio, créditos empresariales, créditos a micro empresa.

Diagnóstico general Banco del Crecimiento

Banco Del Crecimiento, es una institución dedicada a prestar servicios financieros a sus clientes a través de su amplio portafolio de servicios, desde la apertura de cuentas de ahorro, monetarios, depósitos a plazo fijo, préstamos fiduciarios como hipotecarios, servicio de tarjeta de crédito, esto amplía la gama de elección de los usuarios según sus necesidades. Las oficinas centrales se encuentran divididas en dos direcciones, una parte de las instalaciones está ubicada en Av. Reforma Zona 10, ocupa el primer y segundo nivel de dicho edificio, la otra parte de las oficinas centrales está ubicada en la 7 av. Zona 9 de la Ciudad de Guatemala.

Desde el 2007 cuando se consolidó el proceso de Banco del Crecimiento, ha experimentado un crecimiento y expansión, ha logrado aumento en la participación del mercado, lo que diferencia de la competencia, es que logra llegar y abarcar nichos de mercados que otros bancos no aceptan dentro de sus parámetros.

Su estructura organizacional es grande, por el tamaño de la empresa se puede indicar que se cuenta con diferentes áreas como:

- Equipo ejecutivo: gerente general, gerente comercial, gerente de operaciones, gerente de mercadeo, gerente de riesgos, gerente financiero y administrativo, gerente de cumplimiento, gerente de Tecnología y Sistemas, gerente de medios de pago.
- Subgerentes: análisis de crédito personas, banca privada, banca empresarial, cartera, cobros, cobros tarjeta, cumplimiento, asesoría jurídica, comercial de agencias, contabilidad, crédito a trabajadores, depósitos, planeación financiera, tesorería, internacional, monitoreo de operaciones, operaciones de agencias, organización y métodos, recursos humanos, seguridad, servicio al cliente, oficial de seguridad informativa, administrativo, medios de pago, análisis de créditos empresariales.
- Fiscalizadores: auditor interno, auditor externo
- Asesor legal

Se ha observado que Banco del Crecimiento derivado de su crecimiento cuenta con una cartera grande de clientes, se traduce en lograr la penetración en diferentes segmentos o nichos de mercado y mantener un buen posicionamiento en la mente de los clientes en relación a los servicios que presta el banco.

De acuerdo a las tendencias de modernización, cuenta con agencias modernas, equipadas con equipo de última tecnología, espacios agradables, crea un ambiente agradable para los clientes, lo

que contrarresta esto es que el personal que atienden las agencias no da un servicio de primera, lo que provoca enojo por la falta de atención y pérdida de tiempo en espera, esto hace que el cliente desista de esperar y se retire del banco sin hacer las operaciones que tenía previstas.

Las áreas de atención al público del área de agencias y del área de cobros cuenta con poco personal, para atender el gran número de personas que se acercan a realizar diferentes actividades, por lo que rebasa la capacidad instalada, esto hace que los clientes demuestren su enojo y expresen sus quejas ante la falta de servicio y el tiempo excesivo de espera. Además que el personal de servicio al cliente no está el 100% comprometido con su trabajo.

En la agencia ubicada en zona 9, el banco cuenta con infraestructura de parqueo sin costo para los clientes que visitan el banco o realizan sus operaciones en el mismo. Pero ante la demanda que tiene la agencia la capacidad instalada se ve sobrepasada, esto causa que sea insuficiente.

Se cuenta con un equipo de seguridad que custodia las diferentes áreas del banco para brindar un ambiente de seguridad al cliente, mantiene un estricto control de entradas y salidas de vehículos y de personas a las instalaciones del banco.

Las instalaciones cuentan con un servicio de autobanco, que da servicio a dos vehículos al mismo tiempo, con un servicio casi único en el sistema bancario como es un moto banco, diseñado para mensajeros de diferentes empresas que se dedican a realizar transacciones bancarias, haciéndoles más práctico el uso de las mismas sin bajarse de su moto.

El banco está ubicado en una área estratégica, allí se concentra la mayor parte de la actividad económica del país y sus zonas aledañas como zona 10, 4, 9, 8, 13, 14, 15, además de estar ubicado en la ruta donde se encuentran los principales bancos del sistema.

La unidad cuenta con un servicio de call center, que atiende todas las llamadas entrantes y son los responsables de distribuir las a cada área donde el cliente desea comunicarse, se observó que las llamadas son enviadas a áreas incorrectas, esto crea un mal servicio y constantes quejas por parte de los clientes.

Existe el área de cobros, encargada de préstamos, y tarjeta de crédito, así como los demás productos del portafolio del banco. El área de servicio es pequeña lo que provoca que los clientes realicen diferentes quejas o demuestren su disgusto con el área de cobros.

Se ha observado que hay personal que no se identifica con las políticas y lineamientos del banco, con el afán de terminar lo asignado, hacen mal su trabajo, esto se traduce en demoras o correcciones de trabajo realizado y provoca retraso de tiempo para otras áreas.

Para el proceso de cobro de los productos financieros la institución presta un servicio de cobro a domicilio sin costo adicional, lo que le da un valor al servicio al cliente.

La presentación del personal que labora en el banco es buena, cuenta con uniforme esto hace que el cliente identifique de forma rápida al personal y pueda abocarse ante cualquier consulta o duda que tenga, también identifica que personas trabajan en el banco, las cuales están identificadas con un gafete y foto.

El banco cuenta con un departamento de servicio al cliente que se encarga de recibir las quejas o sugerencias efectuadas por los clientes, además miden el rendimiento del personal interno, pero todavía con estos controles, hay personas que no desarrollan buen servicio al cliente y no dan el 100% en el servicio, no visualizan al cliente como lo más importante y como el todo del negocio.

En la entrevista efectuada a un funcionario del banco, comentó que la comunicación entre las áreas es algo que afecta mucho al desarrollo de la institución, también la falta del conocimiento de las diferentes áreas, repercute en el servicio prestado a los clientes interno y externo.

Analiza también otro problema, la falta de identidad en la prestación de servicio al cliente, no todos están comprometidos de la misma forma con el banco.

El funcionario ve fortalezas dentro de la institución, comenta que la cartera de préstamos está en aumento, lo que hace que el banco tenga un pilar en el crecimiento que se busca para alcanzar a más personas y hacer que participen de la actividad económica de Banco del Crecimiento.

Se puede fundamentar que el banco es eficiente en relación a los activos que posee, se traduce que es un banco sólido y hace que las personas que invierten así como clientes, tengan la mejor rentabilidad posible por su dinero, da confianza a los clientes que utilizan los servicios financieros.

En la entrevista también se pudo determinar algunas debilidades que es importantes mencionar, el banco no cuenta con muchas agencias en relación a la competencia, que en algunos casos lo duplica, lo positivo es que la ubicación de las mismas están en lugares estratégicos.

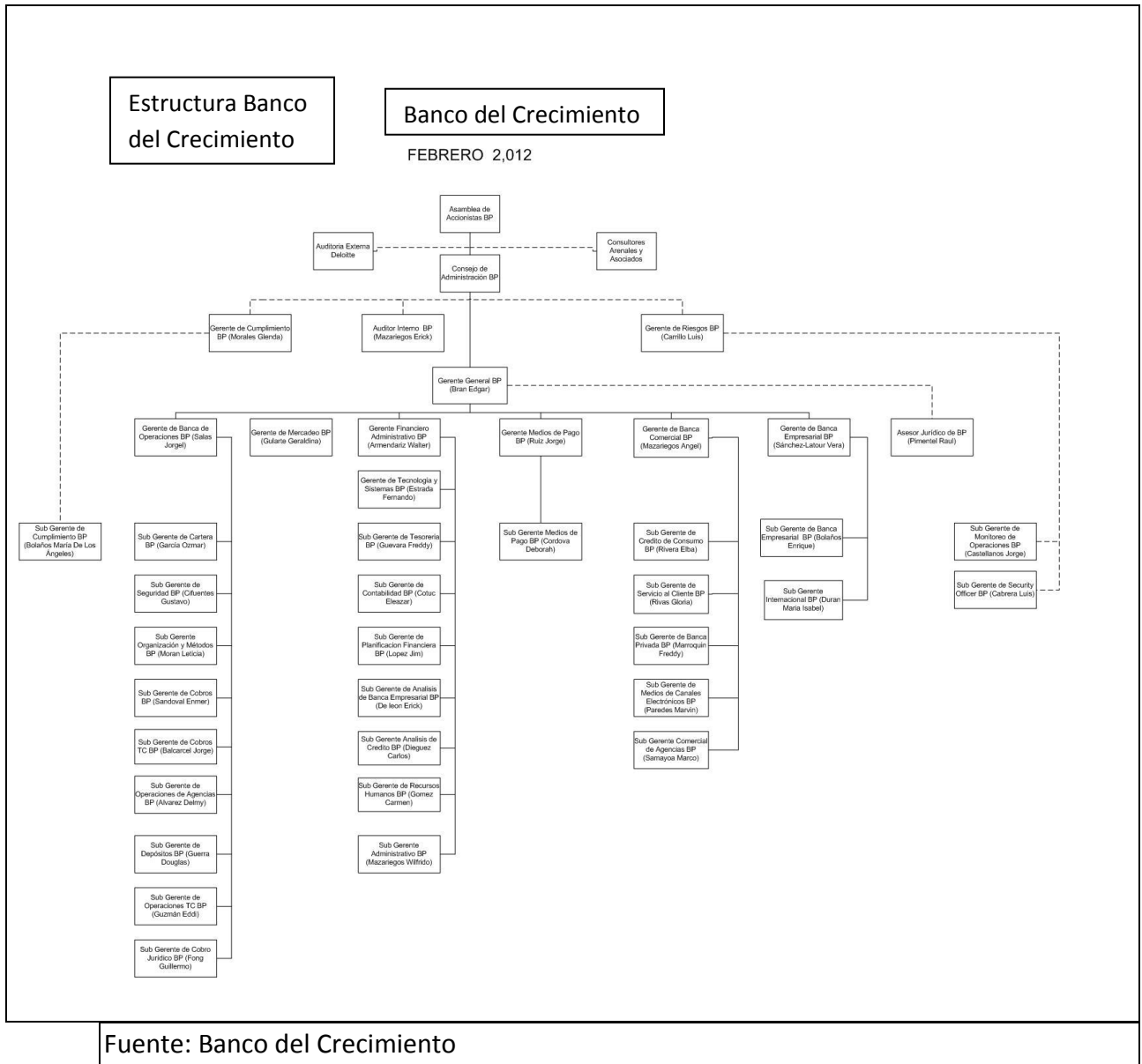
El banco tiene un programa de incentivos para el personal en función al buen servicio al cliente, el cual por hacer bien el trabajo y prestar un buen servicio bonifica a los colaboradores con puntos mensuales, se evalúan varios puntos que se deben de cumplir, los cuales son bonificables en dinero y canjeables con certificados en diferentes centros o tiendas afiliadas al banco, donde el colaborador puede canjear y hacer uso de los mismos.

Se observó y analizó, que el programa debería de incentivar al personal a prestar un óptimo servicio al cliente, pero no se lo logra. Se puede identificar que el dinero no es del todo un buen paliativo para motivar al personal a desarrollar un buen servicio a los clientes del banco, se observa falta de identidad y compromiso de colaboradores, lo que se convierte en un problema en el clima organizacional, de mejorarse puede posicionar a la institución en un buen nivel.

1.2 Estructura organizacional Banco del Crecimiento

La estructura organizacional está compuesta por la junta de accionistas, consejo de administración, auditoría externa y auditoría interna, gerencia general, asesoría jurídica, ocho gerencias que tienen a su cargo a veintinueve subgerencias, que a su vez tienen a cargo supervisiones y personal administrativo.

Gráfica 1. Estructura Organizacional



1.3 Análisis FODA

BANCO DEL CRECIMIENTO MATRIZ FODA

Gráfica 2. Matriz Foda

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Amplio portafolio de productos financieros Agencias modernas Personal profesional Eficiencia en relación a los activos que posee	Poco personal en servicio al cliente Falta de identidad Deficiencia en servicio Motivación al personal
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Crecimiento y expansión Excelente posición logística Posicionamiento como un banco diferente	Susceptible a robos Fraudes Extorsión Crimen organizado

Fuente: elaboración propia

1.4 Marco teórico

Proceso administrativo

Las diversas funciones del administrador conforman el proceso administrativo. Desde la planeación, organización, dirección y control, consideradas por separado constituyen las funciones administrativas y cuando se toman como una totalidad permiten conseguir objetivos de la administración.

La planeación consiste en fijar el camino a tomar y el plan de acción que ha de seguirse, establecer los principios que regirán, todos los pasos, operaciones y tiempo para realizarlo.

Es el primer paso del proceso administrativo en el cual se define un problema, se analiza las experiencias pasadas y se desarrollan planes y programas.

Organización es coordinar las actividades de todos los colaboradores que integran la empresa, con el propósito de obtener el máximo aprovechamiento de todos los elementos que pueden ser materiales, técnicos y humanos, con la finalidad de cumplir los objetivos de la empresa

La dirección consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización.

Ejecución para llevar a cabo las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Entre las medidas comunes utilizadas por el gerente para poner el grupo en acción, están dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorar, lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad y la compensación a esto se le llama ejecución.

Actividades importantes de la ejecución:

Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión.

Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.

Motivar a los miembros.

Comunicar con efectividad.

Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.

Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.

Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.

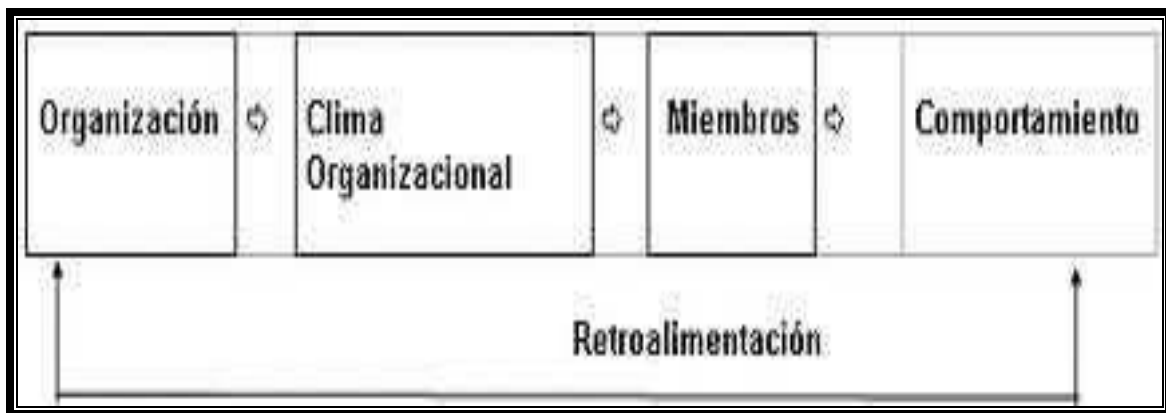
Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

El control es un proceso mediante el cual la administración se cerciora si lo que ocurre concuerda con lo que debiera ocurrir, de lo contrario, será necesario que se hagan los ajustes o correcciones necesarios que el caso amerite.

Clima organizacional

El clima organizacional es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, otros).

Gráfica 3. Esquema gráfico del clima organizacional



Características del clima organizacional

Las características del sistema organizacional generan determinado clima organizacional, esto repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, otros.

Se postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

Estructura representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el

desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone énfasis en la burocracia, contra el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

Responsabilidad (empowerment) es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.

Recompensa corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida que la organización utiliza más el premio, que el castigo.

Desafío corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida que la organización promueve, la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

Relaciones la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

Cooperación el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

Estándares la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

Conflictos el grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Identidad es el sentimiento de pertenencia a la organización, es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permite además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Funciones del clima organizacional

Nombre del objetivo	Descripción
1. Desvinculación	Lograr que grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.
2. Obstaculización	Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran

	inútiles. No se está facilitando su trabajo, Se vuelvan útiles.
3. Esprit	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se atienden y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
4. Intimidad	Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas.
5. Alejamiento	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
6. Énfasis en la producción	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha.
7. Empuje	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo.
8. Consideración	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
9. Estructura	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay.
10. Responsabilidad	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que consultar todas sus decisiones.
11. Recompensa	El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
12. Riesgo	El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
13. Cordialidad	El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo.
14. Apoyo	La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
15. Normas	La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo.
16. Conflicto	El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y

	no permanezcan escondidos o se disimulen.
17. Identidad	El sentimiento que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
18. Conflicto e inconsecuencia	El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican con uniformidad.
19. Formalización	El grado en que se formalizan las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
20. Adecuación de la planeación	El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
21. Selección basada en capacidad y desempeño	El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
22. Tolerancia a los errores	El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

Las cinco necesidades de Maslow

Agrupa las distintas necesidades que debe cubrir cada individuo en **cinco niveles** de la siguiente forma:

Necesidades básicas se incluyen las necesidades fisiológicas básicas para mantener la vida humana y la supervivencia de la especie. Alimentación, respiración e hidratación así como las necesidades internas para regular la temperatura y el pH. Además, se incluyen las necesidades de evitar el dolor, mantener el equilibrio, expulsar los desechos de nuestro cuerpo y por supuesto la necesidad de tener relaciones sexuales.

Necesidades de seguridad y protección una vez cubiertas y compensadas las necesidades básicas, en los individuos aparecen las necesidades de seguridad y protección. En estas se desarrollan también conceptos que acotan y ponen límites. Pensemos por ejemplo en la seguridad física, en la salud de los individuos, en la necesidad de cobertura del empleo, mantenimiento de ingresos u obtención de recursos.

También encuadra dentro de estas necesidades la seguridad moral, el núcleo familiar y la necesidad de la propiedad privada como tal. El concepto de hogar y propiedad ligado a las necesidades anteriores, explica gran parte de nuestra organización social por ejemplo.

Necesidades de afiliación y afecto dentro del tercer nivel, se encuentra el desarrollo afectivo de las personas y los niveles relacionales de la sociedad. Encontramos como necesidades de este nivel la asociación, la participación en colectivos, el sentimiento de sentirse aceptado e integrado entre otras.

Este grupo de necesidades se cubren mediante la realización de servicios y prestaciones que incluyen actividades deportivas, culturales y recreativas. El ser humano por naturaleza siente la necesidad de relacionarse, ser parte de una comunidad, de agruparse en familias, con amistades o en organizaciones sociales. Entre estas se encuentran: la amistad, el compañerismo, el afecto y el amor. Tengamos presente también que estas necesidades surgen de manera colectiva en función de la propia organización social de los colectivos.

Necesidades de estima describe dos tipos de necesidades de estima una alta y otra baja. La estima alta concierne a la necesidad del respeto a uno mismo, el cuidado de nuestro yo y las necesidades de comunicación interna y auto comprensión que los individuos tenemos sobre nosotros mismos. Dentro de estos sentimientos propios nos encontramos con la confianza, competencia, maestría, logros, independencia y libertad.

La estima baja concierne al respeto de las demás personas y a la traslación de las necesidades de estima alta al resto de interacciones sociales. Sitúa en esta escala la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria, e incluso dominio sobre el resto de los individuos.

La carencia de estas necesidades se refleja en una baja autoestima y el complejo de inferioridad, al igual que el exceso de muchas de ellas, también es un origen de graves psicopatologías en muchos individuos.

Autorrealización o auto actualización este último nivel es algo diferente y se utilizan varios términos para denominarlo a lo largo de toda su vida tales como “motivación de crecimiento”, “necesidad de ser” y “autorrealización”. En este nivel se encuentran las necesidades más elevadas, se hallan en la cima de la jerarquía, y a través de su satisfacción, se encuentra un sentido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad.

Para alcanzar este nivel, todos los individuos necesitan alcanzar y completar hasta el mejor punto posible, el resto de niveles y necesidades inferiores

Cultura organizacional

Institucionalización cuando una organización cobra vida propia, aparte de sus miembros, y adquiere la inmortalidad. Tiene el efecto de producir un conocimiento común entre los miembros sobre cuáles son los comportamientos apropiados. Podría decirse que es la precursora de la cultura.

Cultura organizacional sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras. Existen siete características básicas que en conjunto captan la esencia de la cultura de una organización: Innovación y correr riesgos, minuciosidad, orientación a los resultados, orientación a las personas, orientación a los equipos, agresividad y estabilidad. La cultura organizacional atañe a cómo perciben los empleados sus características, si les gusta o no:

- Cultura dominante: cultura que expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización.
- Subculturas: mini culturas en la organización, por lo regular definidas por la división de departamentos y la separación geográfica.
- Valores centrales: valores principales o dominantes que se aceptan en toda la organización. Si las organizaciones no tuvieran una cultura dominante y estuvieran compuestas únicamente por numerosas subculturas, el valor de una cultura organizacional como variable independiente sería notable y menor porque no habría una interpretación uniforme de lo que representa un comportamiento apropiado o inapropiado.

- Cultura fuerte: cultura en la que los valores centrales son sostenidos con firmeza y compartidos. La cultura fuerte tiende a disminuir la rotación.
- Cultura débil: los valores centrales son rechazados u obviados por una parte considerable de la masa laboral de la organización.

En las investigaciones se indica que la cultura nacional tiene un efecto mayor en los empleados que la cultura de su organización. Esto significa que por mucho que la cultura organizacional modele el comportamiento de los empleados, la cultura nacional la moldea más.

Dentro de las funciones que cumple la cultura en las organizaciones están: establecer distinciones entre una organización y las otras, transmitir una sensación de identidad a los integrantes, facilitar la aceptación de un compromiso con algo que supera los intereses personales, aumenta la estabilidad del sistema social y sirve como mecanismo que crea sentido y permite el control, que orienta y da forma a las actitudes y comportamiento de los empleados.

La cultura puede poseer aspectos disfuncionales (sobre todo si es fuerte) en cuanto a la eficacia de la organización:

- Barrera de cambio: la cultura es un inconveniente cuando los valores compartidos no son los que acrecentarían la eficacia de una organización. Una cultura fuerte puede ser una barrera en la búsqueda de encontrar nuevas y mejores maneras de hacer las cosas.
- Barrera a la diversidad: las organizaciones buscan y contratan empleados de orígenes diversos por el nuevo vigor que aportan. Pero estas fuerzas y conductas diversificadas menguan en las culturas fuertes porque la gente trata de adaptarse. Por lo tanto, las culturas fuertes pueden ser un inconveniente cuando en la práctica se eliminan las ventajas únicas que traen a la organización personas de diversos orígenes.
- Barrera a adquisiciones y fusiones: en general una fusión entre dos empresas u organizaciones será exitosa si el grado en el que concuerdan sus culturas organizacionales es alto.

Crear y sostener una cultura, la cultura surge de tres maneras: en primer lugar, los fundadores contratan y retienen sólo a los empleados que piensan y sienten como ellos. Segundo, los adoctrinan y socializan en su forma de sentir y de pensar. Tercero, el comportamiento de los fundadores es un modelo de papeles que alienta a los empleados para que se identifique con ellos

y por ende internalicen sus convicciones, valores y premisas. Luego hay que mantener (defender) la cultura. Para esto tenemos las prácticas de selección, los actos de los directivos y los métodos de socialización:

- Selección: la finalidad de este proceso es identificar y contratar individuos que tengan los conocimientos, habilidades y capacidades para realizar bien el trabajo de la organización.
- Dirección: los actos de los directores tienen un efecto importante en la cultura de la organización. A través de lo que dicen y hacen, los altos ejecutivos establecen normas sobre qué riesgos es deseable correr, cuánta libertad deben darle los jefes a sus subordinados, cómo hay que vestirse, ascensos y otras recompensas.
- Socialización: este proceso adapta a los empleados a la cultura de la organización. No importa cuán bien reclute y elija la organización a sus nuevos empleados, si estos no están imbuidos de la cultura de la organización. Cabe pensar en la socialización como un proceso de tres etapas: antes de la llegada, encuentro y metamorfosis. La primera etapa abarca todo el aprendizaje que se da antes de que el nuevo miembro se una a la organización. En la segunda etapa, el nuevo empleado conoce la realidad de la organización y enfrenta la posibilidad de que difiera de sus expectativas. En la tercera etapa ocurren cambios relativamente permanentes.

Cómo los empleados asimilan la cultura, las más poderosas maneras de transmitir la cultura a los empleados son las anécdotas, ritos, símbolos materiales y lenguaje:

- Historias: básicamente se trata de transmitir anécdotas que retratan la historia y las prácticas de la compañía.
- Ritos: secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, qué metas son las más importantes, qué personas son importantes y cuáles están de más.
- Símbolos materiales: estos comunican a los empleados quién es importante, el grado de igualdad que quiere la dirección, comportamientos apropiados, otros.

Lenguaje muchas organizaciones y unidades internas identifica por el lenguaje a los miembros de una cultura o subcultura. Al aprender este lenguaje, los integrantes dan prueba de que aceptan la

cultura, y por lo tanto, la conservan. La cultura organizacional que imprime normas éticas altas es aquella con una gran tolerancia a los riesgos, poca o moderada agresividad y que se centra tanto en los medios como en los resultados. En esta cultura se apoya a los administradores para que corran riesgos y sean innovadores, se desalienta la rivalidad desenfrenada y se presta atención a la forma de conseguir las metas, no sólo a cuáles metas se consigan. Para que los directores puedan crear una cultura ética (o más ética) existen prácticas como: Ser un ejemplo visible, comunicar expectativas éticas, impartir capacitación ética, premiar públicamente los actos éticos y castigar los antiéticos e instituir mecanismos de defensa.

Creación de una cultura orientada al cliente, en la actualidad la mayoría de las organizaciones se empeñan en tener una cultura sensible a los clientes porque reconocen que es el camino hacia su lealtad y su rentabilidad de largo plazo. Podemos apreciar que en las culturas orientadas al cliente afloran seis variables: selección, capacitación y socialización, diseño estructural, facultamiento, liderazgo, evaluación del desempeño y sistema de recompensas.

- Selección: el lugar para comenzar una cultura orientada al cliente es contratar personal de servicio y contacto con personalidad y actitudes congruentes con una orientación firme al servicio.
- Capacitación y socialización: lo más común es que la administración enfrente la dificultad de hacer que sus empleados actuales se enfoquen en los clientes. En estos casos el acento se pone en la capacitación más que en la contratación.
- Diseño estructural: las estructuras de las organizaciones tienen que darle mayor control a los empleados, lo que se consigue suavizando reglas y normas.
- Facultamiento: en congruencia con aminorar la formalización, hay que facultar a los trabajadores con la discreción para tomar las decisiones cotidianas sobre las actividades laborales.
- Liderazgo: los líderes transmiten la cultura de la organización a través de lo que hacen y lo que dicen.
- Evaluación del desempeño: hay numerosas pruebas de que las evaluaciones del desempeño basadas en el comportamiento son congruentes con una mejora en el servicio a los clientes.

- Sistemas de recompensas: si la administración quiere empleados que presten un buen servicio, tiene que recompensar ese buen servicio.

Espiritualidad y cultura organizacional

Espiritualidad en el trabajo reconocimiento que las personas tienen una vida interna que nutre y es nutrida por un trabajo significativo que se realiza en el contexto de la comunidad. Las características de una organización espiritual son fuerte sentido de propósito, enfoque en el desarrollo individual, confianza y franqueza, facultamiento de los empleados y tolerancia a la expresión de los empleados. Fuerte sentido de propósito las organizaciones espirituales erigen su cultura alrededor de un fin significativo. Las utilidades son importantes, pero no son el valor principal de estas empresas.

Enfoque en el desarrollo individual las organizaciones espirituales reconocen la valía de las personas. Tratan de crear culturas en las que las personas aprendan y crezcan en forma continua.

Confianza y franqueza las organizaciones espirituales se caracterizan por la confianza mutua, la honestidad y la franqueza. Los administradores no tienen miedo de admitir sus errores y son directos con sus empleados, clientes y proveedores. Facultamiento de los empleados el ambiente de confianza en las organizaciones espirituales, cuando se combina con el deseo de fomentar el aprendizaje y el crecimiento de los empleados, conduce al facultamiento de éstos para que tomen la mayoría de las decisiones de trabajo. Tolerancia a la expresión de los empleados las organizaciones espirituales no sofocan las emociones de los empleados y les permiten ser ellos mismos.

Control interno de los procesos de servicio al cliente

Un control adecuado de los procesos de servicio al cliente, puede garantizar mayor fidelización de una marca, como garantizar un mayor número de clientes, es la parte donde el consumidor puede hacerse una idea personal, de lo que es la calidad de la empresa.

Existen cinco elementos fundamentales que se deben considerar al hacer un seguimiento de los procesos de atención al cliente en las empresas: la determinación de necesidades del cliente, la revisión de los ciclos de servicio, las encuestas, la evaluación de calidad y el análisis de recompensas.

El control de los procesos de atención al cliente, cualquier empresa debe mantener estricto control sobre los procesos internos de atención al cliente. El seguimiento continuo de las políticas de atención, de sus mecanismos y del capital humano involucrado es necesario para mantener un nivel de calidad del servicio siempre superior a la competencia.

Esta comprobado que más del 20% de las personas que desisten de comprar un producto o servicio, declinan su decisión de comprar debido a las fallas de información o de atención cuando se interrelacionan con las personas encargadas de atender y motivar a los compradores. Ante esta realidad, se hace necesario que la atención al cliente sea de alta calidad, con información concreta y precisa, con un nivel de atención adecuado para que la persona que recibe la información, no solo tenga una idea de un producto, sino además de la calidad del capital humano y técnico con el que va a establecer una relación comercial.

Elementos:

1. Determinación de las necesidades del cliente
2. Ciclos de servicio
3. Encuestas
4. Evaluación de servicio de calidad
5. Análisis de recompensas y motivación

Las necesidades del consumidor, la primera herramienta para mejorar y analizar la atención de los clientes es simple preguntarse como empresa lo siguiente: ¿Quiénes son mis clientes?: determinar con qué tipos de personas va a tratar la empresa, ¿Qué buscarán las personas que voy a tratar?: consiste en tratar de determinar las necesidades básicas (información, preguntas, material) de la persona con que se va a tratar, ¿Qué servicios brinda en este momento mi área de atención al cliente?: determinar lo que existe, ¿Qué servicios fallan al momento de atender a los clientes?: determinar las falencias por medio de ejercicios de auto evaluación, ¿Cómo contribuye el área de atención al cliente en la fidelización de la marca y el producto y cuál es el impacto de la gestión de atención al cliente?, ¿Cómo puedo mejorar?: diseño de políticas y estrategias para mejorar la atención. Este análisis genera una base interna de información inicial, que servirá para analizar posterior y con más detalle el sistema de atención al cliente de la empresa.

Análisis de los ciclos de servicio, consiste en determinar dos elementos fundamentales: las tendencias temporales de la necesidad de atención de los clientes: (cada cuanto piden ayuda, en que épocas del año se necesita mayor atención.), determinar las necesidades del cliente, bajo parámetros de ciclos de atención. Un ejemplo es cuando se renuevan suscripciones a revistas, en donde se puede mantener un control sobre el cliente y sus preferencias. Importante: “cuando se tiene información adecuada sobre las preferencias de atención del cliente, es más factible ofrecerle nuevos productos o servicios” Encuestas de servicio con los clientes:

Este punto es fundamental, en muchas ocasiones las empresas colocan simples buzones de quejas, pensando que con esto van a mejorar su servicio de atención integral. Un correcto control de atención, debe partir de información más especializada, en lo posible personal y en donde el consumidor pueda expresar claramente sus preferencias, dudas o quejas.

Siempre debe existir una persona responsable, de controlar, atender e investigar sobre las preferencias, molestias, reclamos o aclaraciones de los usuarios, un consejo: cuando se presente una queja, no enviarla a través de todos los departamentos, para encontrar a la persona con la información adecuada. No vacilar al usuario, cualquier persona debe estar en condiciones de atender y arreglar una queja o reclamo y debe estar en capacidad de atender.

Evaluación del comportamiento de atención , tiene que ver con la parte de atención personal del cliente: reglas importantes para la persona que atiende: mostrar atención, tener una presentación adecuada, atención personal y amable, tener a mano la información adecuada, expresión corporal y oral adecuada, el trato personalizado es la mejor manera de amarrar y fidelizar clientes.

Motivación y recompensas, La motivación del trabajador es un factor fundamental en la atención al cliente. El ánimo, la disposición de atención y las competencias, nacen del dos factores fundamentales: valoración del trabajo: hay que saber valorar el trabajo personalizado, instrumentos: remuneración monetaria adicional, sistemas de bonos o comisiones, otros, motivación: se deben mantener motivadas a las personas que ejercen la atención del trabajador, Instrumentos: incentivos en empresa, condiciones laborales mejores, talleres de motivación. La constante retroalimentación entre clientes y trabajadores, perfeccionará todos los procesos de atención. Los elementos anteriores garantizarán un mayor control sobre la atención del cliente en un comienzo y un mejor servicio de atención en el mediano plazo.

1.5 Planteamiento del problema

Después de haber utilizado todas las herramientas administrativas para obtener información de la empresa Banco del Crecimiento , se tiene un panorama amplio a cerca de toda la situación que envuelve a esta institución y permite identificar las áreas críticas del banco, como podrían mencionarse : falta de identidad de los colaboradores hacia la institución, falta de motivación, problemas en servicio al cliente, la capacidad instalada no es adecuada, el personal poco comprometido con los objetivos de la empresa, mala comunicación, programas de bonificación a empleados que no han sido efectivo, esto permite desarrollar un diagnóstico integral en la empresa para la búsqueda de soluciones administrativas.

Se utilizó diferentes herramientas estratégicas como el FODA y administrativas como el diagrama de causa y efecto o espina de pescado de Ishikawa, esto permitirá analizar los problemas y ver las relaciones entre sus causas y sus efectos.

Definición del problema

Después de analizar las áreas críticas del banco y su problemática en relación a los factores que afectan el servicio al cliente, se puede definir que es el problema a tratar, lo cual requiere que se emplee todo el conocimiento y estrategias para su solución.

Principales causas

A continuación se presenta un listado de factores que influyen en la identidad y motivación de los colaboradores del banco:

Mano de obra

Personal poco comprometido con objetivos, lineamientos y expansión de Banco del Crecimiento, lo que se ve reflejado en el servicio al cliente que se le presta, esto repercute en quejas y malos comentarios hacia la institución.

La falta de supervisión adecuada en algunas áreas que se encargan de servicio al cliente, generan constantes quejas de los clientes y no se presta la atención necesaria por parte de las personas que tienen a cargo estas áreas, con el fin de analizar el problema a fondo y darle solución. El personal se ve poco incentivado, a pesar que se trata de involucrar a todos en el fin común, de un buen

servicio al cliente, hay colaboradores que no desean participar en forma activa y completa de los objetivos del banco.

Materiales

En las áreas de servicio al cliente, los colaboradores tienen que llenar muchos documentos, se tiene varios requisitos que cumplir por parte de los entes reguladores, pero los mismos no se llenan en forma correcta o se dejan incompletos, el personal no se involucra ni ve esto como una forma de prestar un buen servicio, en ocasiones repercute que el cliente debe regresar a llenarlos o completar información, todo por falta de compromiso de los colaboradores.

Métodos

A pesar que existen métodos de incentivos para los colaboradores que presten un buen servicio al cliente, estos no han sido efectivos, hay personal que no se siente involucrado en los objetivos del banco.

Parte del problema es que no existe manual de procedimientos en las áreas de servicio al cliente, esto hace que los colaboradores se les dificulte un poco más los procesos, se dan capacitaciones que sustituyen o minimizan la falta de los mismos.

Maquinaria

En áreas que se presta servicio al cliente de Banco del Crecimiento, hay deficiencia de equipo para una óptima prestación de servicio, esto hace que los tiempos de servicio se extiendan por falta del mismo y que provoca molestias en los clientes.

Medio ambiente

Algunos ambientes no son apropiados para prestar de forma óptima el servicio al cliente, algunos son pequeños y otros exceden de espacio, esto no da una buena imagen de la institución al prestar el servicio.

La capacidad instalada con que se cuenta en algunas áreas de servicio, en muchas ocasiones se ve superada por los clientes, lo que provoca desorden para ver a que cliente le toca su turno de servicio.

1.5.1 Justificación

Ante el problema de falta de identidad de los colaboradores con el clima organizacional y objetivos de Banco del Crecimiento, en el área de servicio al cliente en la unidad de cobros, es importante indicar que el contrarrestar el mismo, puede tener muchos beneficios para la

institución, para los empleados y sobre todo para los clientes, que son el fin fundamental del negocio, sin ellos el mismo no existiría.

Para el banco es fundamental contrarrestar este problema, para que el cliente se sienta satisfecho con la institución y conforme con el servicio prestado, para lograr la fidelidad y el posicionamiento de la marca y de los servicios en la mente del mismo, lo que repercute en crecimiento y ambas partes ganan.

Para los colaboradores es importante lograr que todos se sientan identificados y afines al banco, en principio es su segunda casa y donde más tiempo pasan y conviven, esto por salud mental y por motivación.

Es fundamental lograr la identidad de todos los colaboradores, porque el cliente tiene muchas alternativas de elección de servicios, la primera y buena impresión que reciba de Banco del Crecimiento, hace que él se sienta bien y cómodo dentro de la institución, además le brinda y da confianza de usar todos los servicios.

Por lo expuesto se justifica como esencial lograr la identidad y motivación de los colaboradores con el banco, para mejorar el servicio al cliente, ignorar el problema puede provocar que se incrementen el número de quejas por parte de los clientes y deje de hacer uso de los servicios que el banco presta.

Los programas de incentivos, las capacitaciones y todo lo que se vaya a enfocar para mejorar el servicio, debe tener el apoyo de todos los niveles jerárquicos, es fundamental para sobrevivir en el mercado de servicios en el cual se desenvuelve el banco.

1.5.2 Pregunta de investigación

¿Implementación de campaña de identidad y motivación del área de cobros de Banco del Crecimiento?

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo general

- Lograr que los colaboradores de Banco del Crecimiento, se identifiquen con los objetivos de la empresa.

1.6.2 Objetivos específicos

- Mejorar el servicio al cliente de la institución.
- Hacer que los colaboradores se identifiquen el 100% en la prestación de un buen servicio al cliente.
- Lograr un crecimiento de la institución por medio del servicio al cliente a través de los colaboradores.

1.7 Alcances y límites

Alcance

Por ser Banco del Crecimiento una empresa regional y de tamaño muy grande por su estructura, se determina que el alcance del presente estudio se limita a una unidad o departamento específico, en este caso servicio al cliente del área de cobros.

Límites

En la presente evaluación se encontró algunas limitantes que se dieron para la obtención de información, se puede mencionar la falta de tiempo, que tienen las personas a las cuales se planificó entrevistar y por la competencia que hay en el mercado, el acceso a información financiera fue limitada y los pocos documentos que se pudo tener acceso, se trató de analizar de la mejor forma para cubrir este punto.

Capítulo 2

2.1 Tipo de investigación

Descriptiva

Al analizar la problemática y las áreas críticas de Banco del Crecimiento, se puede indicar que las áreas donde se presta servicio al cliente es deficiente, se pudo observar un nivel de indiferencia y la falta de identidad que tienen muchos de los colaboradores, además de la falta de motivación en los mismos.

En algunas áreas no se cumplen los estándares de calidad en servicio al cliente, el personal es lento, poco cordial con clientes, un fenómeno observado en todos los niveles del banco.

Existe mucho divisionismo entre los colaboradores, se forman grupos afines, esto hace que la comunicación no sea fluida entre todos los integrantes, al mismo tiempo cada uno busca su beneficio.

La identidad organizacional en algunos colaboradores es baja, pero se observa otros colaboradores comprometidos e identificados, quienes le dan al cliente un lugar y lo analizan como lo más importante, se motivan para arreglar problemas en forma pronta y eficaz, pero contrasta con personas que no les interesa.

El área de call center transfiere todas las llamadas de los clientes hacia el área de servicio de cobros, no verifican o corroboran si trasladaron bien la llamada hacia el colaborador que corresponda, lo que provoca quejas por el mal servicio prestado, este tipo de situaciones genera un desgaste en el proceso de recuperar al cliente porque se tiene que atender el malestar causado y después su solicitud.

Documental

El poco acceso que se tuvo a documentos del banco, no fue inconveniente para poder analizar algunos que se tuvo, como lo fue la memoria de Banco del Crecimiento, que se redacta cada año y se analiza un enfoque financiero, toda su estructura comercial y crecimiento mismo.

2.2 Sujetos de investigación

El área donde se realizara el estudio de servicio al cliente es el departamento de cobros, las personas involucradas son los colaboradores de diferentes puestos o niveles, para contar con la

información necesaria de las partes involucradas para ser imparciales en la información obtenida, lo que puede contribuir a la solución de la misma.

Los procesos que se tomaron en cuenta, es todo lo que tenga que ver con el servicio al cliente prestado por los colaboradores en estas áreas y poder realizar un análisis completo y crear fortalezas para mejorar el servicio en pro de los objetivos del banco y de la satisfacción de los clientes.

2.3 Instrumentos

Metodología

La metodología utilizada para el presente estudio aplicado a la empresa Banco del Crecimiento, derivaba de hacer uso de las herramientas estratégicas y administrativas necesarias para lograr recopilar la mayor cantidad de información posible que será de utilidad.

Cuestionarios

Fueron diseñados para recopilar información derivada de varios estudios como: el estudio del entorno, de la base legal, del marco geográfico, económico y sociológico, de los objetivos, planeación y control, de sistemas y procedimientos, de personal, del desarrollo organizacional, de los recursos físicos, de la producción, de la comercialización, de la información, de la comunicación, de los recursos financieros, otros. Con el fin de tener una percepción general de toda la empresa, para lograr un alcance de muchas áreas que conforman el banco.

Entrevista

Se utiliza esta herramienta para tener la información más amplia y pormenores de toda la institución en forma clara y detalles, que a diferencia de la que se logra recopilar con cuestionarios.

Cédula de revisión de documental

Parte que la información financiera es confidencial para que las instituciones la compartan, o en algunas ocasiones es casi restringida por razones de la competencia, se utilizó esta herramienta para analizar la memoria de labores de Banco del Crecimiento.

Cédula de observación

Esta herramienta es de mucha utilidad, nos proporciona información que a veces no se logra recabar con las otras herramientas utilizadas, da un panorama amplio.

Diseño de investigación descriptiva

El presente diagnóstico de Banco del Crecimiento fue realizado bajo el concepto de la investigación descriptiva con la que se busca dar un panorama amplio de toda la información obtenida en las diferentes áreas de la institución, los diferentes puntos de vista, lo que nos permite identificar las áreas críticas para poder enfocar las mismas y focalizar los problemas y darles soluciones.

En el proceso se describe todo lo observado, parte que esta herramienta permite describir todo lo que en algunas ocasiones algunos colaboradores omiten o no quieren decir, por lo que desarrolla un punto importante en la investigación, permite focalizar todos los puntos que se pueda observar.

La descripción permite que se puedan descomponer todos los factores involucrados en la empresa, analizar todos los procesos, todas las personas que están involucrados en la misma, los escenarios posibles, las áreas a estudiar, otros.

Poder describir toda la información obtenida por cualquier de los medios de investigación y darle un panorama más amplio, poder estructurarla de la mejor forma posible, ayudan a visualizar la problemática de la empresa y dan un panorama de acción más grande para el aporte de soluciones administrativas viables para la empresa.

2.4 Aporte esperado

A la universidad

El mejor aporte a la universidad, es desarrollar el presente diagnóstico, para aplicar todo lo aprendido en las aulas y los conocimientos brindados por los docentes a lo largo de este tiempo de estudio.

A la empresa

A la institución que permitió hacer el diagnóstico en sus instalaciones, poder aportar los conocimientos que se tienen y poder ayudarlo en la solución de problemas en áreas críticas, con la finalidad que se pueda brindar una solución viable y administrativa en la mejora del servicio al cliente.

Al país

Brindar a través del conocimiento obtenido, un aporte en la solución de problemas institucionales con herramientas administrativas, así forjar empresas emprendedoras y con crecimiento sostenible. Además de ser personas de bien, con valores y con visión de crecimiento.

Al futuro profesional

Desarrollarse a través de los conocimientos obtenidos e implementarlos en la empresa, con patrones de ética y valores.

A estudiantes

Como un aporte para el futuro y como una herramienta de consulta.

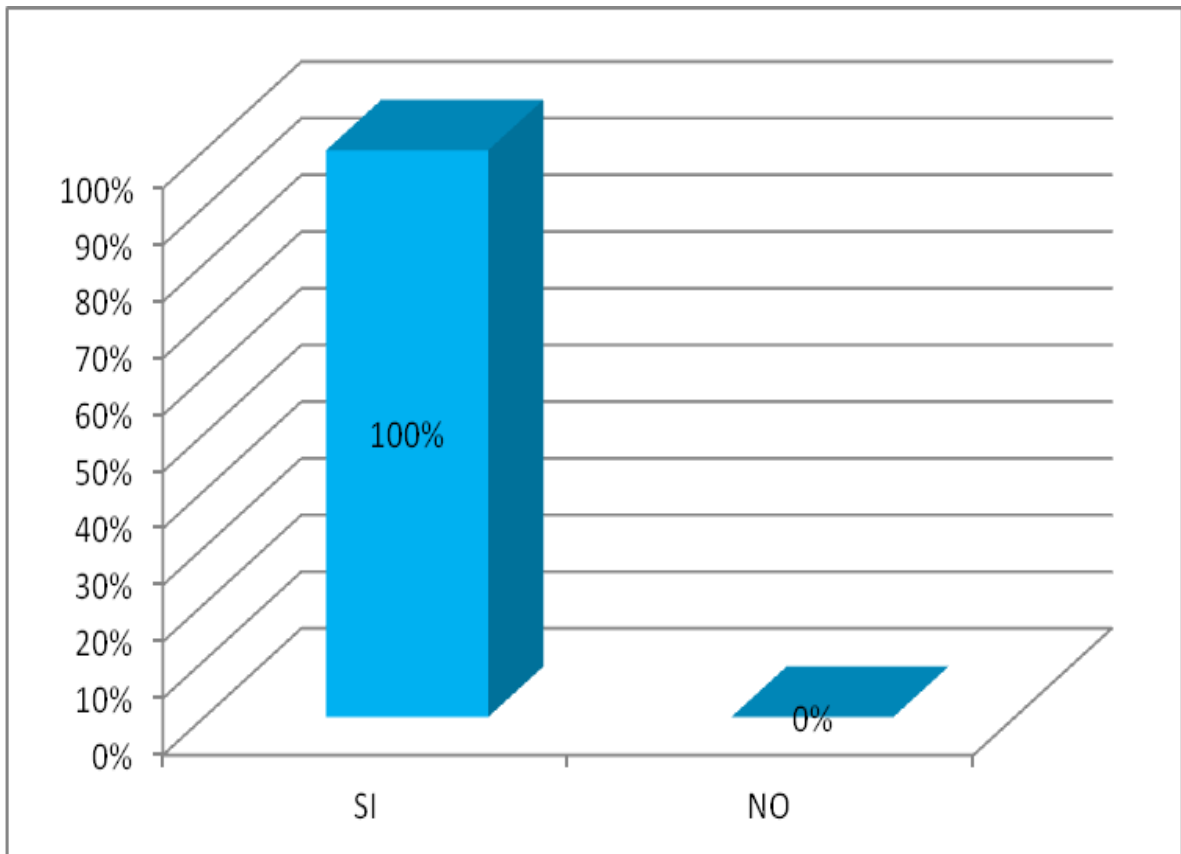
Capítulo 3

3.1 Resultados de la investigación

Se presentan los resultados obtenidos de la investigación realizada en banco del crecimiento, donde se buscó conocer e identificar la percepción que tienen los empleados a preguntas formuladas de la problemática del servicio al cliente que se presta en la institución y del cual son parte, ya sea en forma directa o indirecta.

A continuación se presentan los resultados consolidados obtenidos según la encuesta:

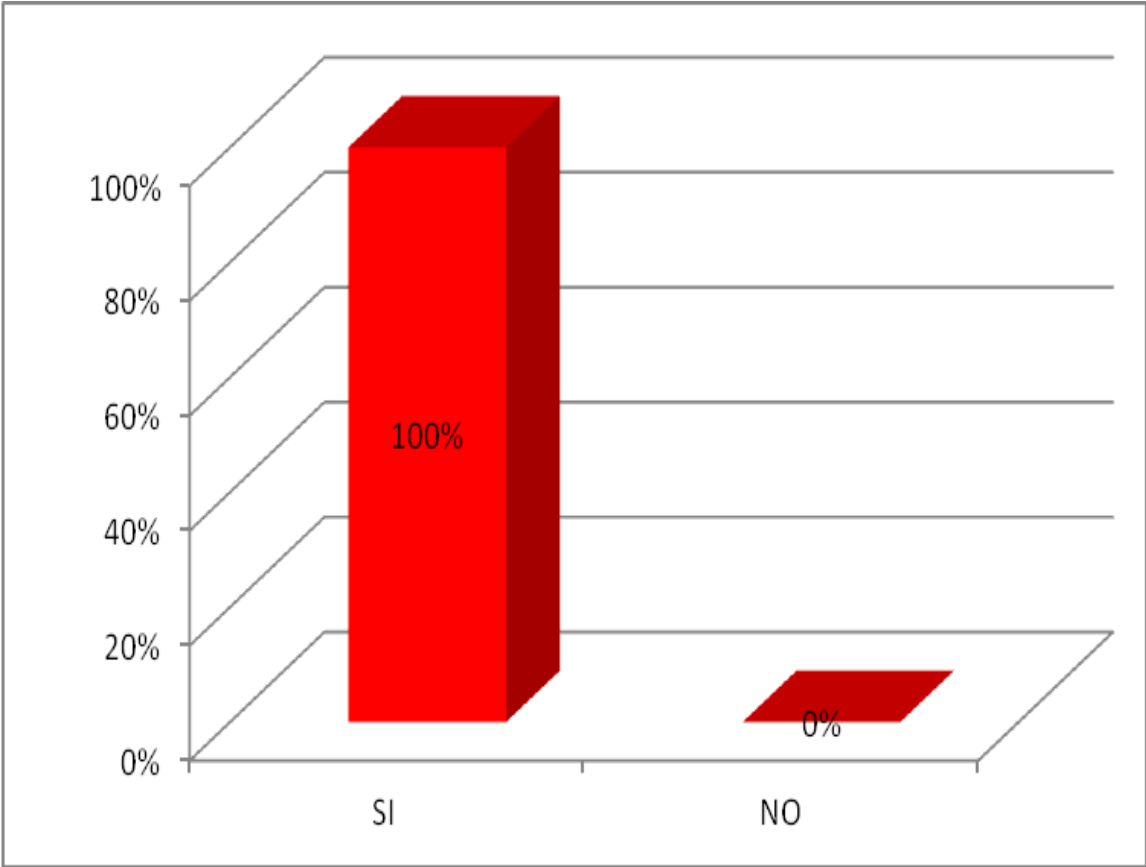
Gráfica 4. Pregunta 1 ¿Cree que el servicio al cliente, es importante en la empresa dónde labora?



Fuente: elaboración propia

Análisis: en la presente gráfica se puede evidenciar que el total de las personas encuestadas, el 100 % creen que el servicio al cliente es importante.

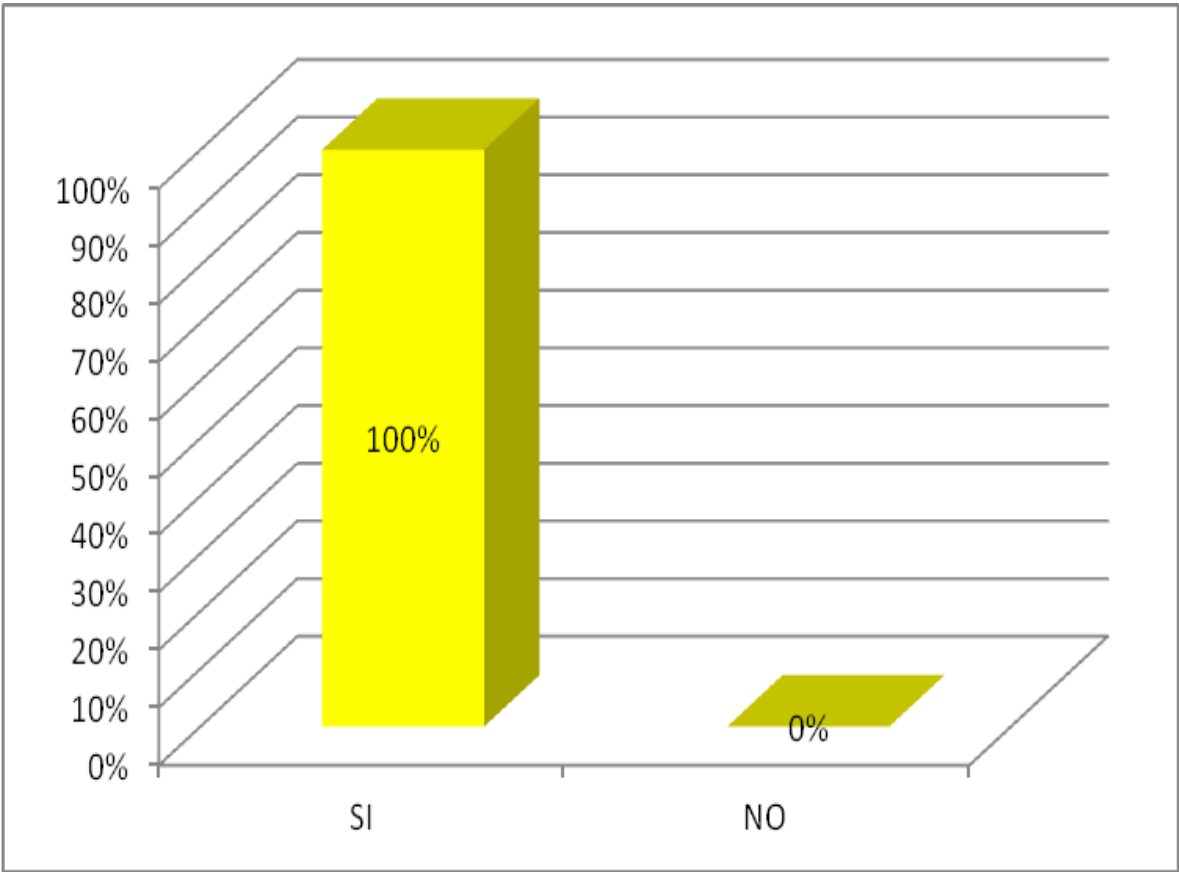
Gráfica 5. Pregunta 2 ¿En su lugar de trabajo se practica servicio al cliente?



Fuente: elaboración propia

Análisis: el total del universo encuestado (100 %), contestó que en su lugar de trabajo se practica servicio al cliente.

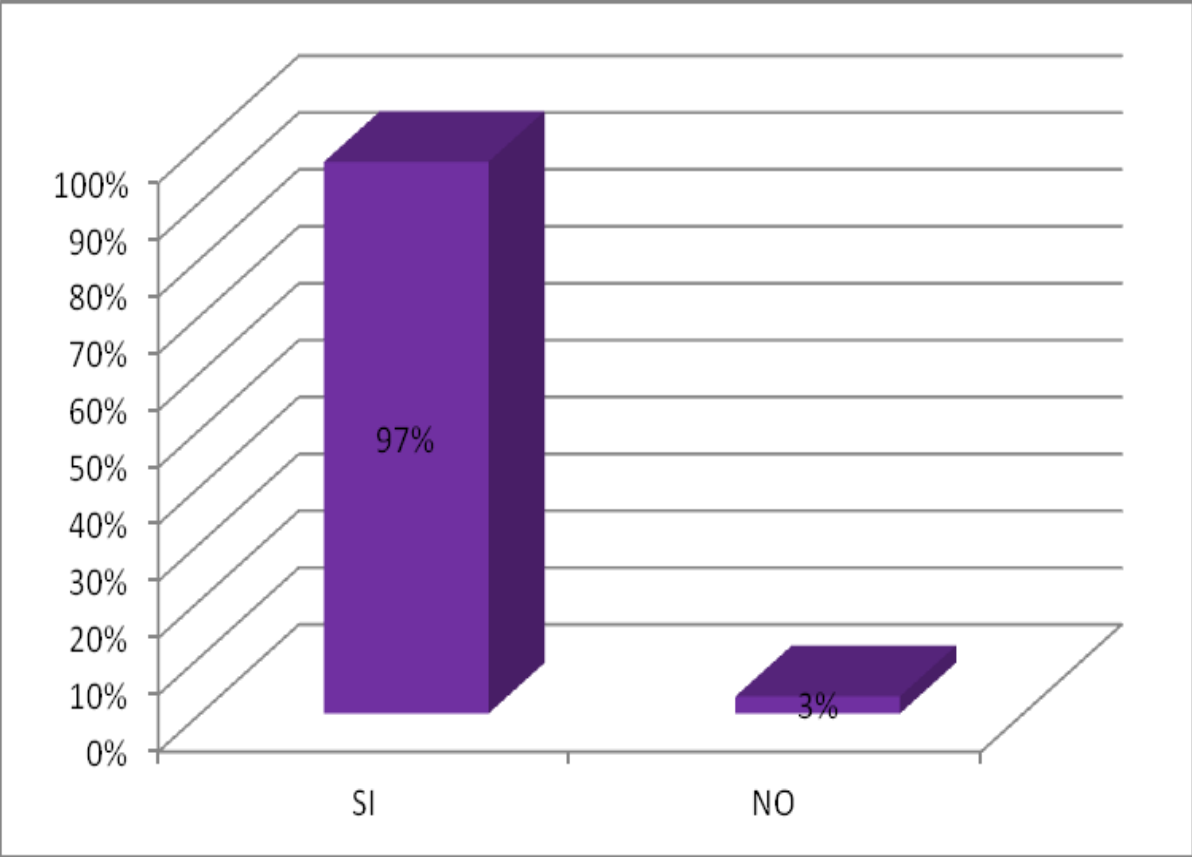
Gráfica 6. Pregunta 3 ¿Un cliente regresa de nuevo a la empresa a solicitar más servicios, si se le presta un buen servicio al cliente?



Fuente: elaboración propia

Análisis: el total de encuestados, considera que el cliente regresa de nuevo a la empresa a solicitar más servicios, si le prestan un buen servicio.

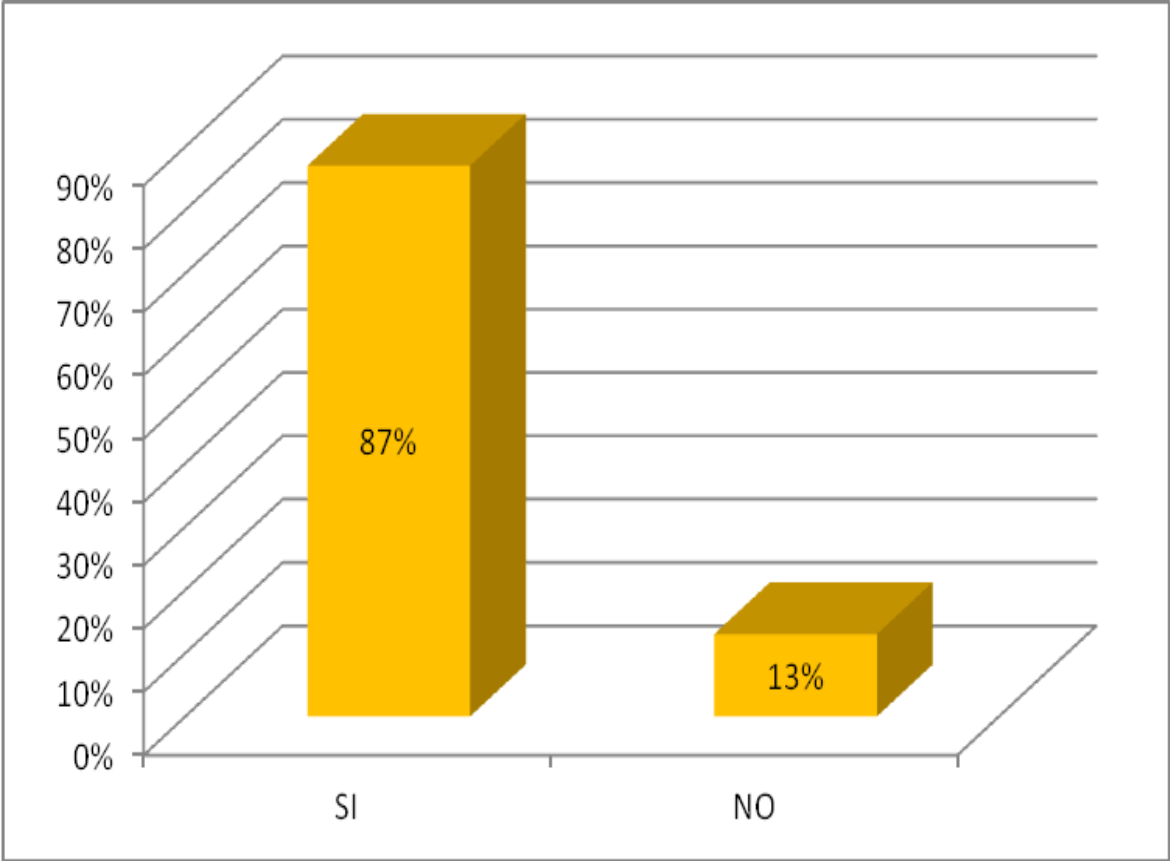
Gráfica 7. Pregunta 4 ¿Esta usted comprometido un 100% con la empresa, para prestar un buen servicio al cliente?



Fuente: elaboración propia

Análisis: de un total del 100 % personas encuestadas, 97 % contestó que esta 100% comprometida con la empresa, mientras que 3 % de las persona contestó que no.

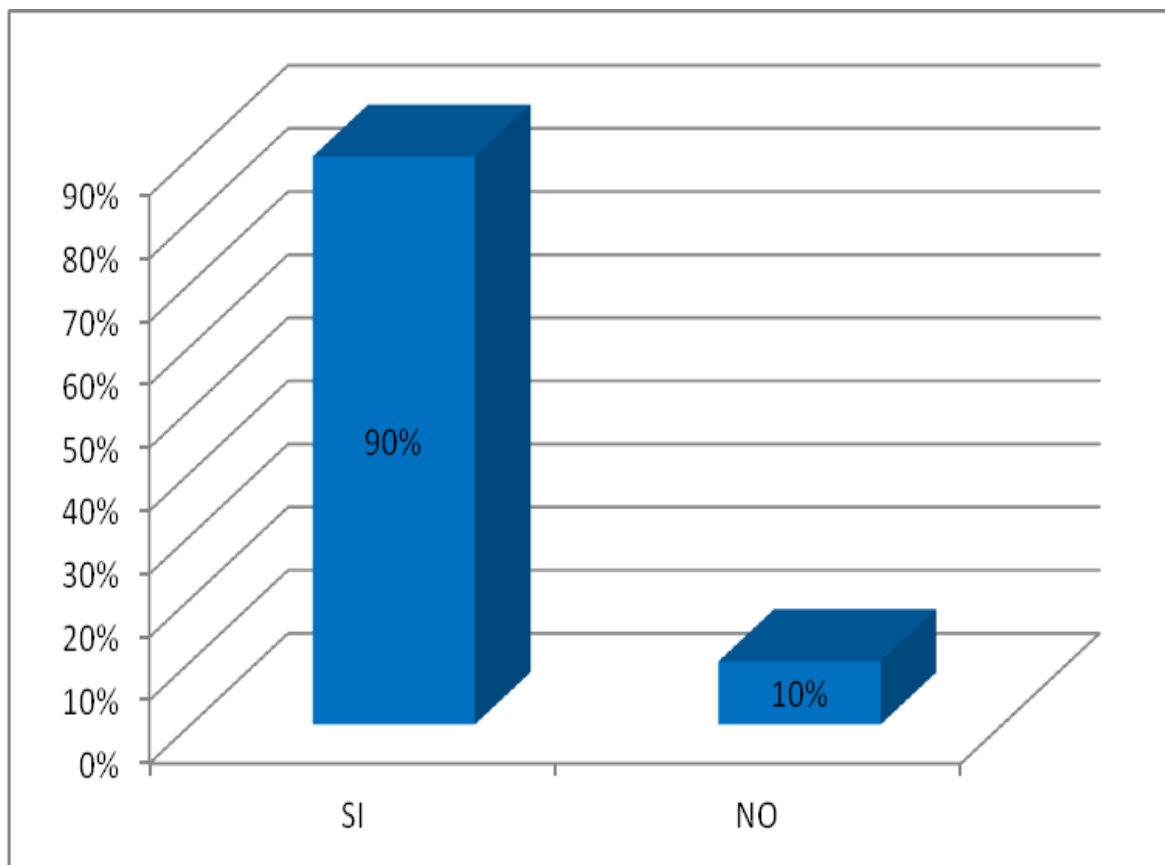
Gráfica 8. Pregunta 5 ¿Conoce usted los objetivos a corto y largo plazo de la institución donde usted trabaja?



Fuente: elaboración propia

Análisis: el 87 % de las personas encuestadas indican que conocen los objetivos a corto y largo plazo, mientras que el 13 % indican que no los conocen en la empresa donde trabajan.

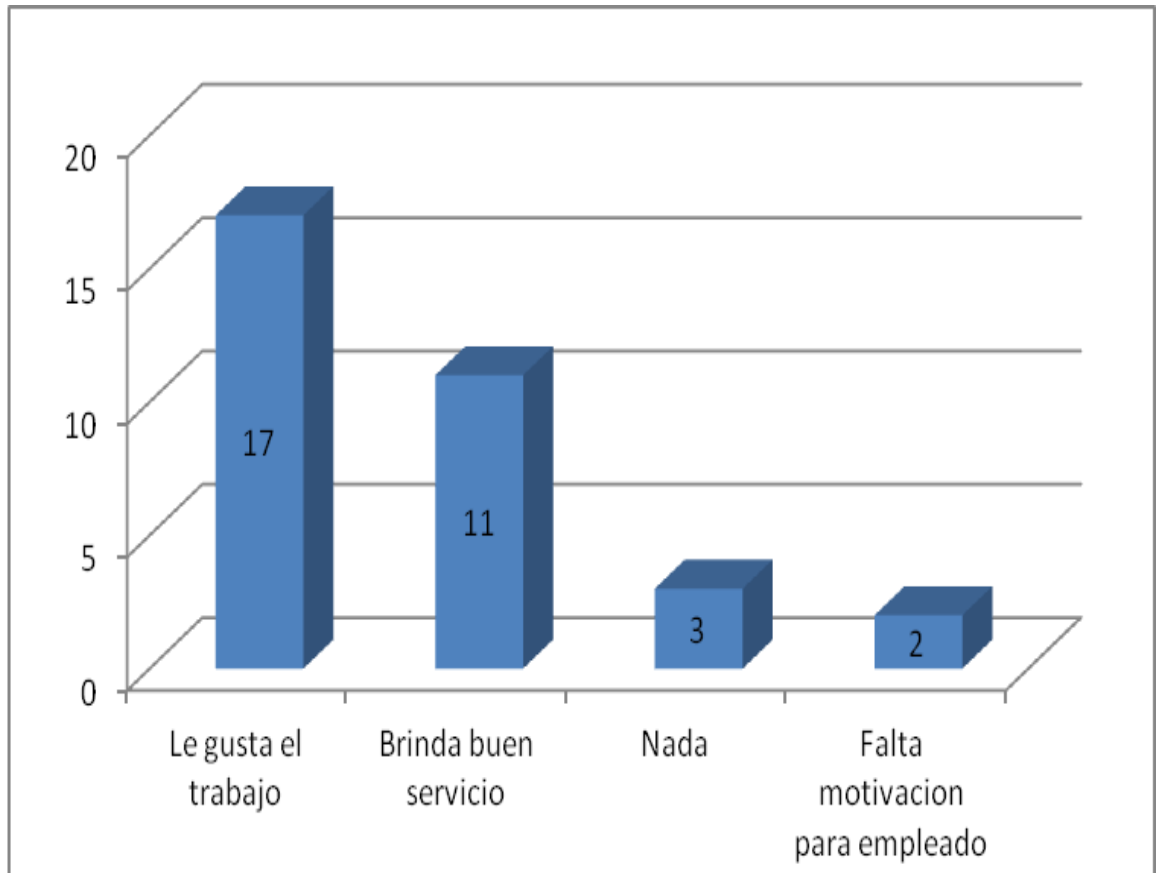
Gráfica 9. Pregunta 6 ¿Se siente identificado con la institución?



Fuente: elaboración propia

Análisis: 10 % de las personas indican que no se sienten identificados con la institución donde trabajan, y 90 % indican que están identificados con la misma.

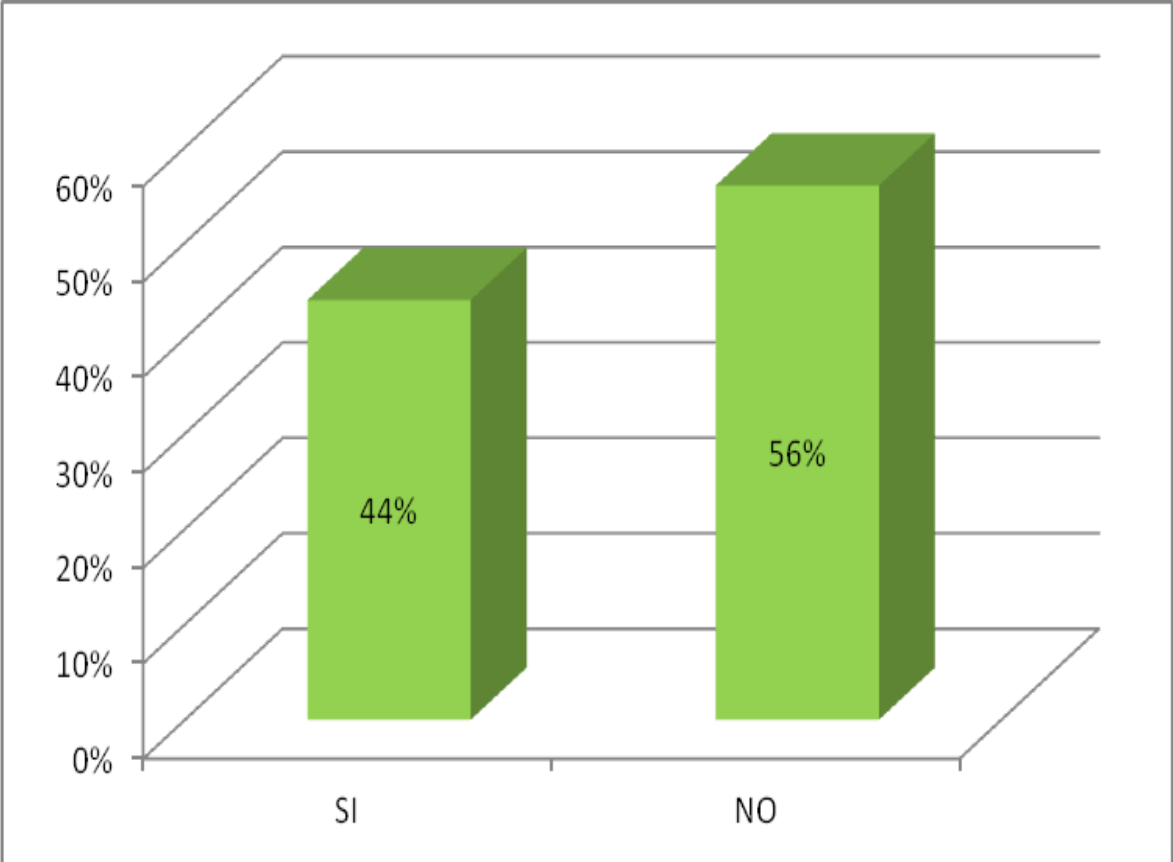
Gráfica 10. Continuación pregunta 6 ¿Porqué?



Fuente: elaboración propia

Análisis: de las personas encuestadas 17 contestaron que les gusta el trabajo, 11 indican que brindan un buen servicio, tres no opina, y dos indica que falta motivación para el empleado.

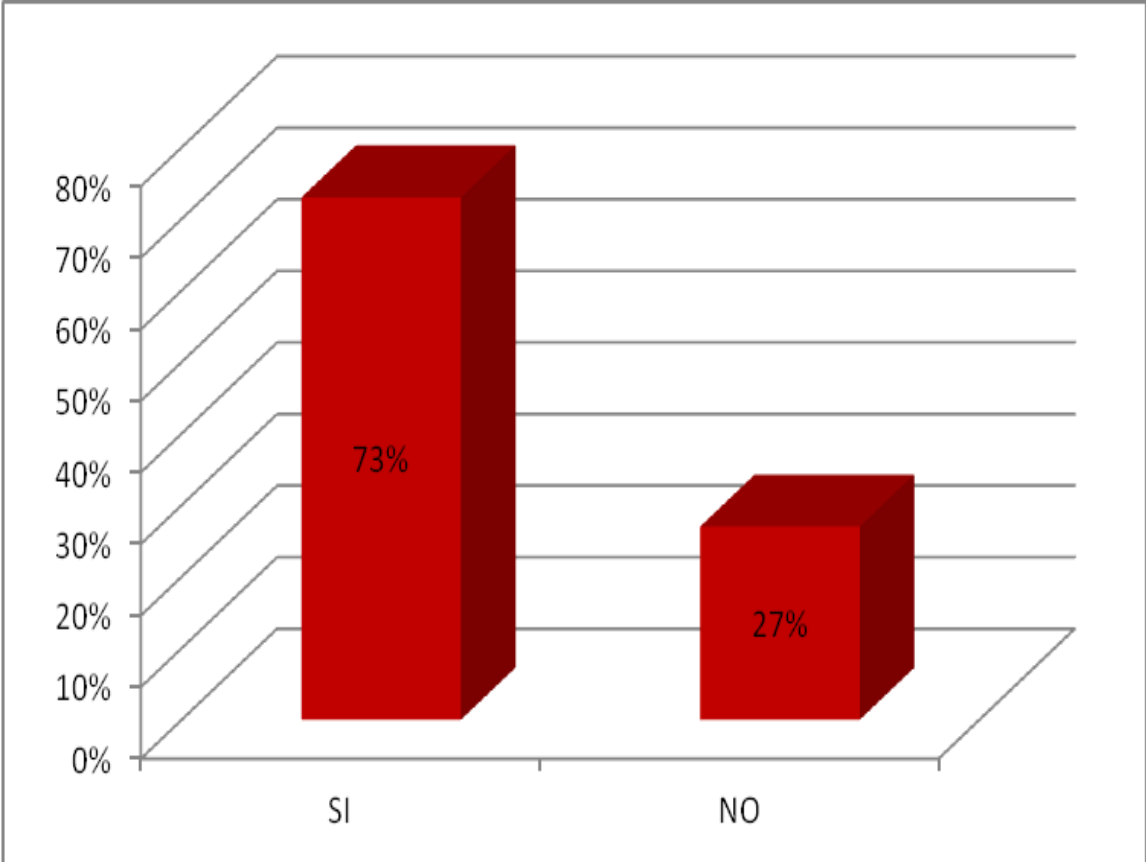
Gráfica 11. Pregunta 7 ¿Se le da capacitación para brindar un buen servicio al cliente?



Fuente: elaboración propia

Análisis: el 44 % de las personas indican que si reciben capacitación para brindar un buen servicio, mientras que 56 % indican que no.

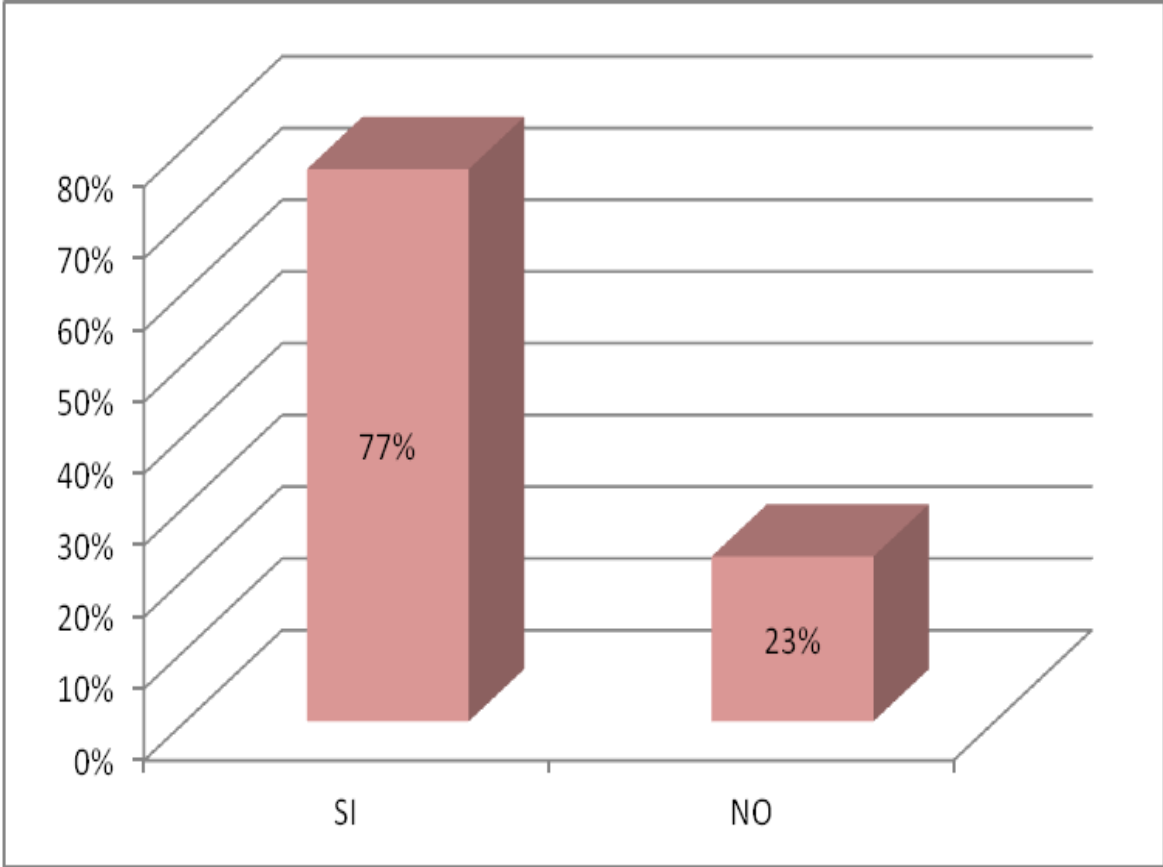
Gráfica 12. Pregunta 8 ¿En la institución dónde labora, se trabaja en equipo?



Fuente: elaboración propia

Análisis: de los encuestados el 73% de las personas indicaron que si se trabaja en equipo en su empresa y el 27 % argumentaron que no.

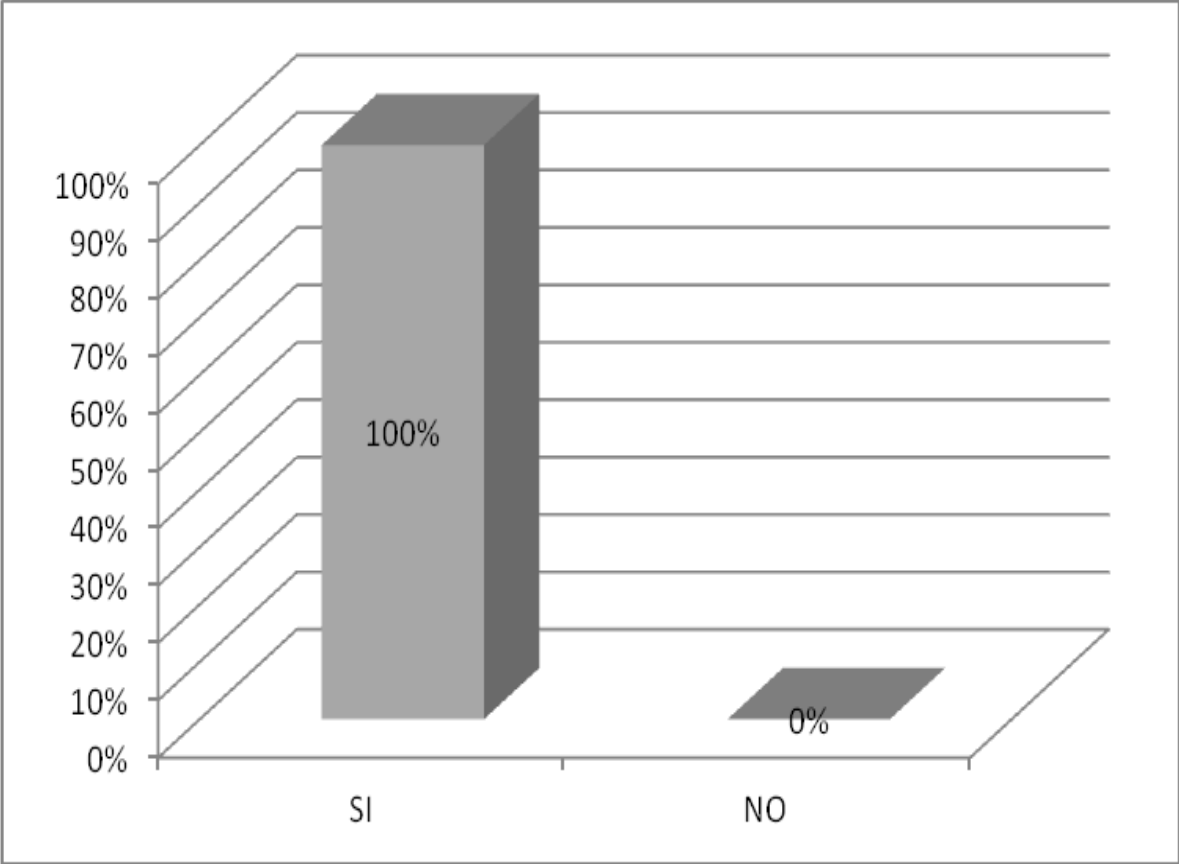
Gráfica 13. Pregunta 9 ¿Se le mide su desarrollo laboral, con base a una buena prestación en el servicio al cliente?



Fuente: elaboración propia

Análisis: el 23 % de las encuestadas indica que no se mide su desarrollo laboral, con base a prestar un buen servicio al cliente y el 77 % personas indican que si se mide esta área.

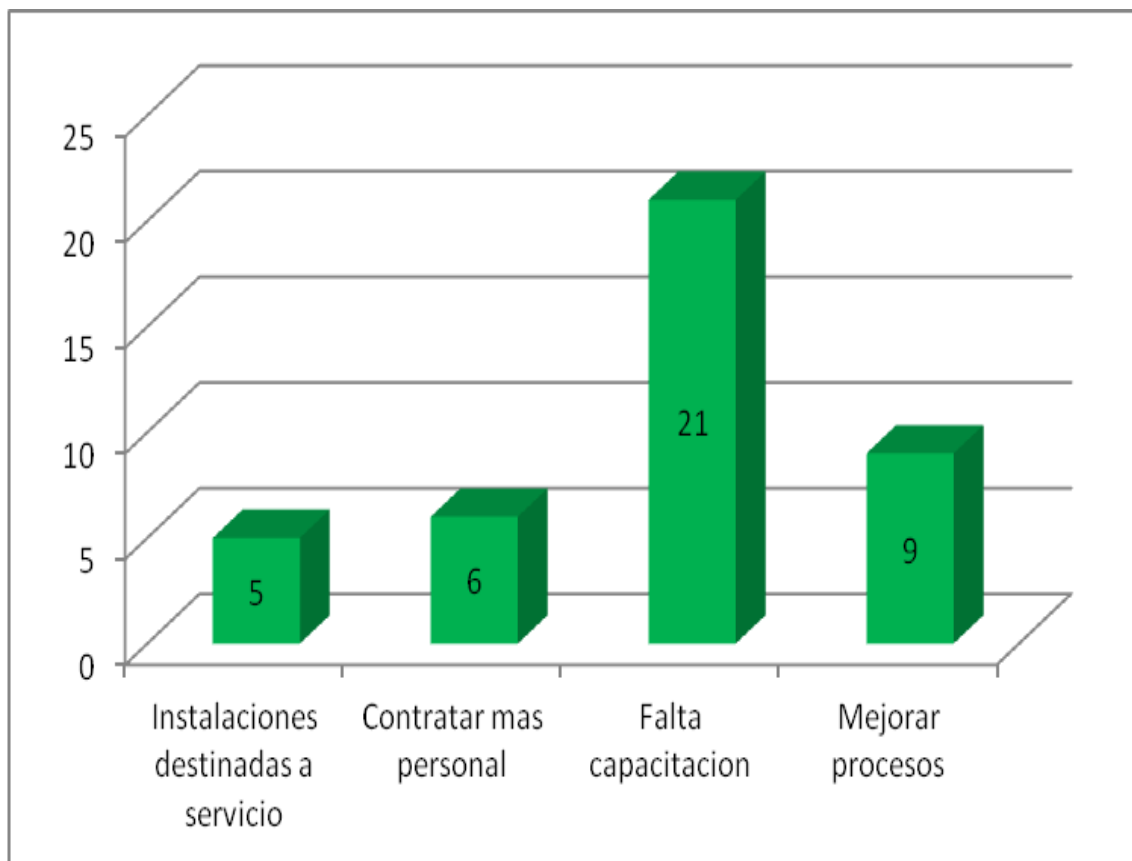
Gráfica 14. Pregunta 10 ¿Con un buen servicio prestado al cliente, cree que la institución puede crecer en el mercado?



Fuente: elaboración propia

Análisis: el 100 % de los encuestados indican que con un buen servicio al cliente, la institución puede crecer en el mercado.

Gráfica 15. Pregunta 11 ¿Que hace falta en su institución, para mejorar el servicio al cliente?



Fuente: elaboración propia

Análisis: de los encuestados, cinco indicaron que hace falta instalaciones destinadas a servicio, seis contratar más personal, 21 falta de capacitación, y nueve mejorar procesos.

3.1.1 Análisis de estudio en Banco del Crecimiento

El estudio realizado en el área de cobros de Banco del Crecimiento fue a 30 personas del departamento, lo que representa el 33%, del total de personal:

- Todas las personas encuestas piensan que el servicio al cliente, es importante en la empresa donde trabajan, e igual el total considera que en su lugar de trabajo se practica servicio al cliente, de los cuales indican sentirse identificados con el mismo, aunque los resultados en el área de servicio al cliente, expresan algunas quejas de los clientes, una parte si pudo indicar que no se sienten identificados con la institución.
- En lo que si están de acuerdo todos los trabajadores encuestados, que el banco si presta un buen servicio al cliente, sus expectativas de crecimiento en el mercado son grandes, lo que haría tener una mayor expansión en el mercado bancario.
- Una cantidad de las personas encuestas indica, que falta capacitación en Banco del Crecimiento para brindar un buen servicio, hay que analizarlo y diseñar un buen programa que logre minimizar este rubro, otros consideran que falta mejorar los procesos en el mismo, para mejorar el servicio al cliente reflejó en el estudio que es necesario mantener motivados a los colaboradores.

3.1.2 Entrevistas

La misma se realizó a un funcionario del banco enfocada en dos preguntas:

Como consideraba que es el servicio al cliente que se brinda en el banco en el área de cobros, lo cual pudo expresar que es deficiente, que faltan muchas cosas por mejorar porque los clientes muestran sus quejas ante el mismo, es necesario lanzar un programa de capacitación para mejorar este rubro.

La otra área que se le consultó, es sobre si el personal está identificado con la institución, de lo cual indica que muchas personas si están en la línea que el banco requiere y se comprometen en conseguir los objetivos que se han trazado, para lograr los objetivos generales del banco, pero existe una parte de personas que no se comprometen y que solo trabajan porque tienen que devengar un salario, lo que causa problema y evidencia mal servicio, y falta de compromiso.

3.1.3 Cédula de observación

Se ha observado que Banco del Crecimiento cuenta con una cartera grande de clientes, logrando la penetración en diferentes segmentos o nichos de mercado y manteniendo un buen posicionamiento en la mente de los clientes en relación a los servicios que presta. Se ven tendencias de modernización, cuenta con agencias renovadas y modernas, equipadas con equipo de última tecnología, espacios más agradables, creando un ambiente agradable para los clientes, igualmente se verifico el área de cobros donde laboran una buena cantidad de colaboradores en un espacio que resulta pequeño para trabajar en mejores condiciones, sus labores las desarrollan en cubículos , los cuales cuentan con los implementos necesarios para desarrollar sus tareas, se puede mencionar que se observo que el personal no da un servicio optimo, se observa además que no están identificados con los objetivos del banco , les falta motivación para poder prestar un servicio optimo tanto al cliente interno como al externo.

Las áreas de atención al público tanto del área de agencias, como del área de cobros cuenta con poco personal, para atender el gran número de personas que se acercan a realizar diferentes actividades, por lo que rebasa la capacidad instalada, haciendo en algún momento que los clientes demuestren su enojo y expresen sus quejas ante la falta de servicio y el tiempo excesivo de espera. Esto sumado a que el personal de servicio no está el 100% comprometido con su trabajo.

3.1.4 Cédula de análisis documental

Es un tanto difícil obtener la información financiera de primera mano o el acceso a otro tipo de documentos por parte del banco, como lo son sus estados financieros, estados de resultados, se pudo tener para análisis la memoria del banco, lo cual es el punto de partida para dicho análisis.

En relación al análisis documental de la memoria de labores de Banco Del Crecimiento, se puede tener una percepción más amplia de la situación económica del banco, ya que se analizan las del año 2011, se puede determinar que derivado que las autoridades monetarias lograron mantener los indicadores macroeconómicos, también ante el incremento de las reservas internacionales en un 4%, este marco permito que la economía del país tuviera un moderado crecimiento económico. En este periodo se ha impulsado la expansión de un banco sano y ordenado que permite que se siga con el proceso de consolidación, lo que hizo que destacar un crecimiento en activos del 32.8% (donde el sistema creció solo 14.1%), en cartera el 44% (el sistema solo el 14.2%), lo que refleja crecimiento.

También el rubro de depósitos aumento en un 35.4% (comparado con el sistema que solo logro un 10.3%) lo que se traduce que se logro captar más dinero para el banco y que da respaldo a las

operaciones hechas por el público, desarrollando un clima de confianza hacia el banco y de credibilidad, que en el sistema bancario derivado de acontecimientos pasados a muchas personas no les trae buenos recuerdos, pero con instituciones que logran restablecer la confianza se puede lograr una expansión mas grande.

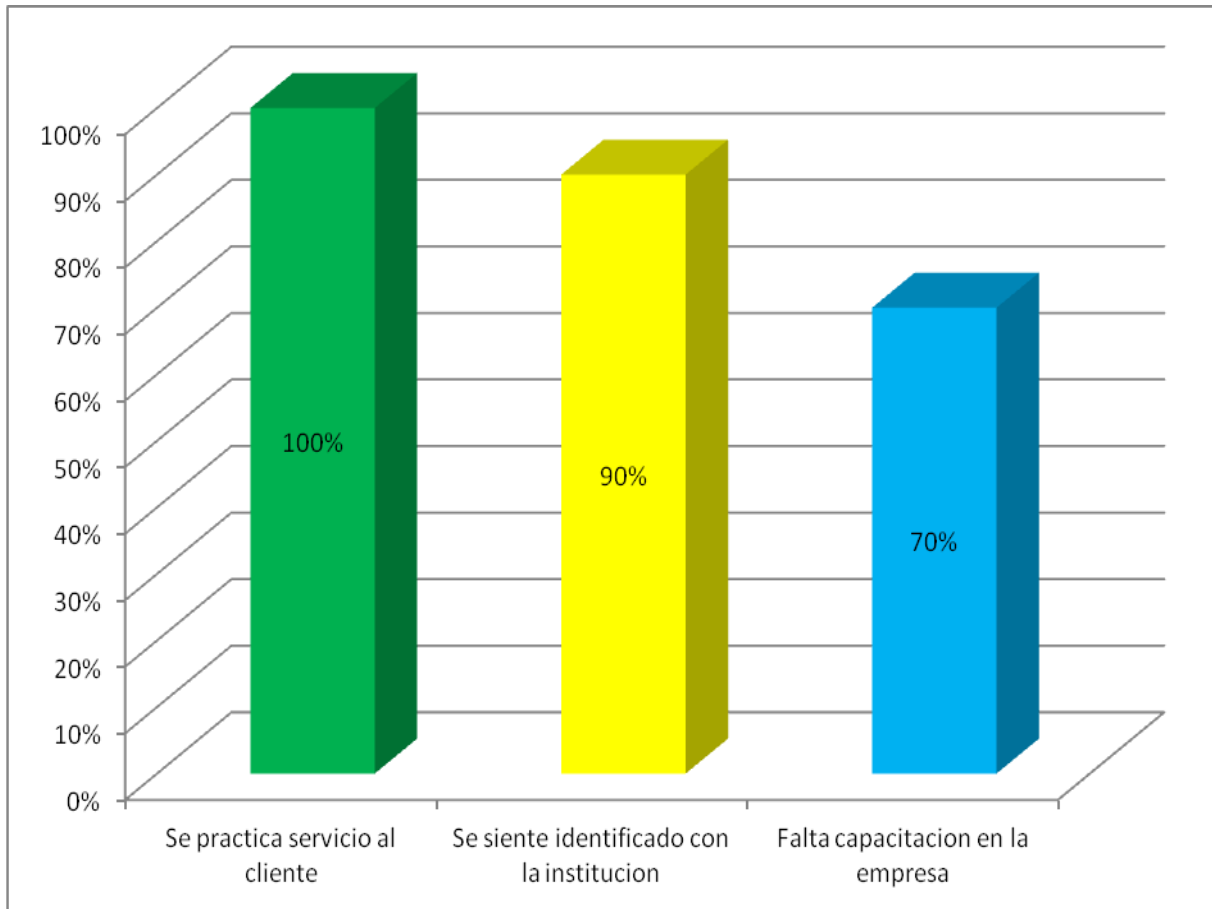
Estos indicadores lo que demuestran es que Banco Del Crecimiento fue el banco que más creció en este periodo comparado con el sistema financiero, obteniendo una utilidad obtenida de 45.3 millones después de haber efectuado un incremento en las reservas (de 246% muy superior al promedio de la industria de 141%), para soportar de mejor forma los requisitos de las autoridades monetarias del país, lo cual se traduce en un mejor respaldo a cada quetzal que una persona invierte en el banco.

La madurez que el banco ha obtenido a lo largo de estos años hace que este fortalecido y con una estrategia comercial bien definida en función a los segmentos de mercado que se quieren alcanzar con mejores oportunidades.

Se puede estimar que Banco Del Crecimiento continuo con un crecimiento en sus activos al 31 de diciembre 2011 de Q. 1,823.50 millones, lo que nos dio más de 33% en relación al año anterior, posicionándolo en el No. 1 de crecimiento de activos relativos interanuales.

3.2 Análisis de resultados

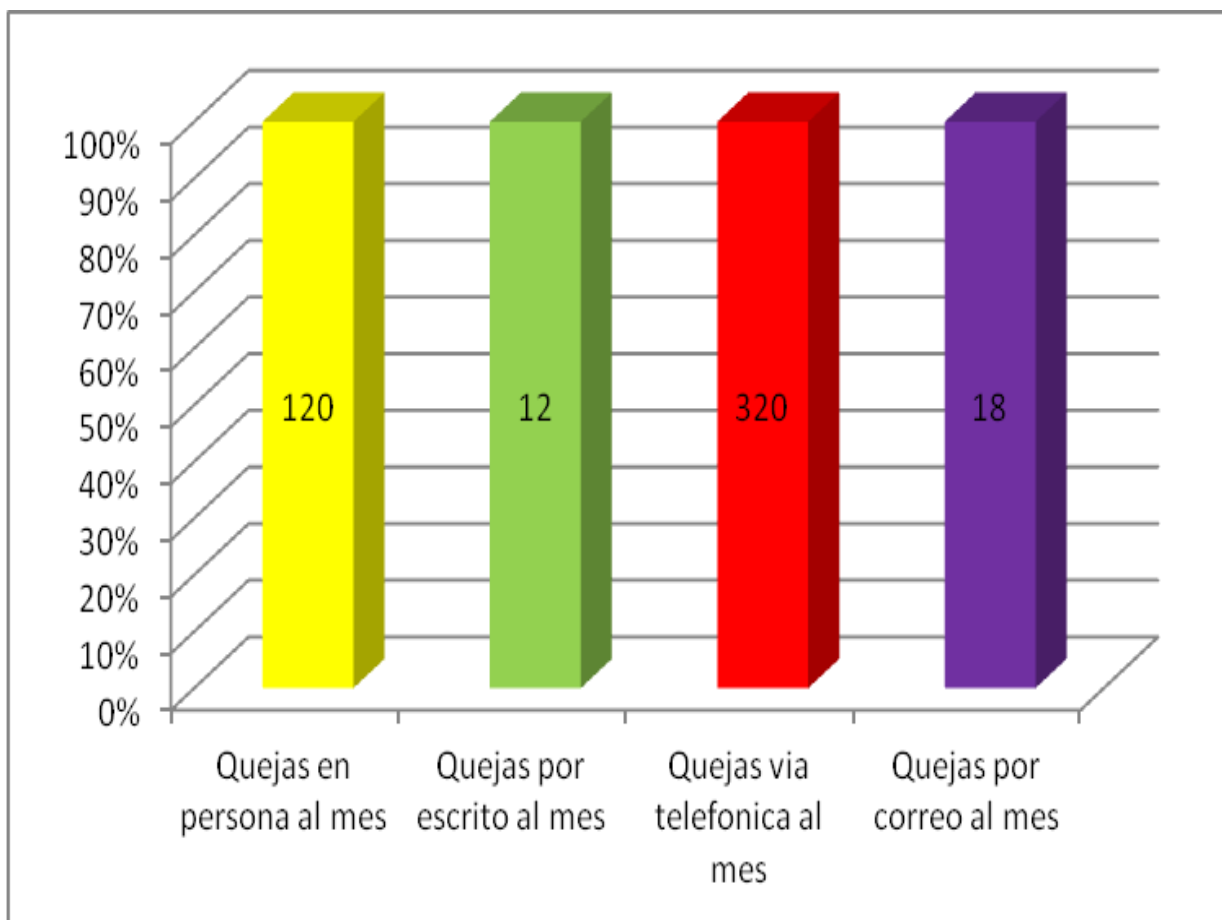
Gráfica 16. Resumen general del estudio



Fuente: elaboración propia

En el estudio realizado a lo interno de Banco del Crecimiento, se pudo hacer un análisis general de los datos obtenidos, se puede determinar que en la empresa el 100 % de los empleados practica servicio al cliente, donde también el 90 % coincide que se siente identificado con la institución, pero existe un 10 % restante que indica lo contrario, a este rubro hay que darle seguimiento para que el servicio al cliente mejore en la empresa. Además que un 70% indicó que falta capacitación en la empresa, constituye un porcentaje alto de colaboradores que piensan lo mismo, esto constituirse como punto de partida para mejorar el mismo.

Gráfica 17. Quejas de los clientes, que contrarresta resultados obtenidos en estudio



Fuente: elaboración propia

Con información de la gráfica anterior se puede pensar que todo está bien en el servicio al cliente en el área de cobros, pero hay factores que contrarrestan estos resultados, es importante mencionar que cuando se realizó la encuesta, todos los colaboradores asumen que la misma se utilizará para despidos o para medir el servicio y tomar represalias, a pesar que el estudio no contiene nombre que identifique al colaborador, muchos se sintieron presionados y no contestaron en forma objetiva, sino para crear otra imagen que no es, la mayoría de respuestas fue que todo está bien en el área. Pero se toma un parámetro de las quejas que los clientes hacen saber al banco a diario y se grafican mensual, ya sea por vía telefónica, presencial, escrita o por medio de correo electrónico, lo cual arroja resultados que hacen que se enfoque el problema de falta de identidad y motivación de los colaboradores para prestar un buen servicio en cobros.

Capítulo 4

4.1 Propuestas de solución o mejoras

A través del diagnóstico integral efectuado en la empresa Banco del Crecimiento, permite tener un panorama amplio para poder brindar una propuesta de solución al problema de falta de identidad y motivación de los colaboradores con el clima de la empresa y objetivos.

La propuesta presentada para contrarrestar este problema está enfocada en implementar un clima organizacional en la empresa, con el fin de crear y fortalecer la identidad en todos los colaboradores.

Definir los canales de comunicación adecuados, para que se pueda fortalecer la identidad dentro de la empresa y todos se sientan partícipes de la institución.

También implementar el desarrollo de un mejor clima organizacional dentro de la empresa, con el apoyo de todos niveles jerárquicos del banco

4.2 Viabilidad del proyecto

El presente proyecto requiere involucrar a toda la institución, la implementación de un clima organizacional, no se lograra con unos cuantos colaboradores, es el esfuerzo de todos para llevarlo a cabo y así lograr los objetivos previstos.

En el campo financiero es una empresa regional y de crecimiento en el país, se cuenta con los recursos necesarios para poder implementar dicho clima, y dar algunos incentivos a los colaboradores, requiere el compromiso de la alta gerencia y todo su apoyo en la misma.

Con el recurso humano también se cuenta y es viable, todos tienen un nivel de estudio óptimo y algunos avanzado, para poder hacer fácil el entendimiento y aplicación del clima dentro de la empresa.

En lo administrativo se cuenta con todas las áreas necesarias, para poder brindar soporte, ejemplo el departamento de organización y métodos, ante cualquier implementación de procesos nuevos o manuales a crear.

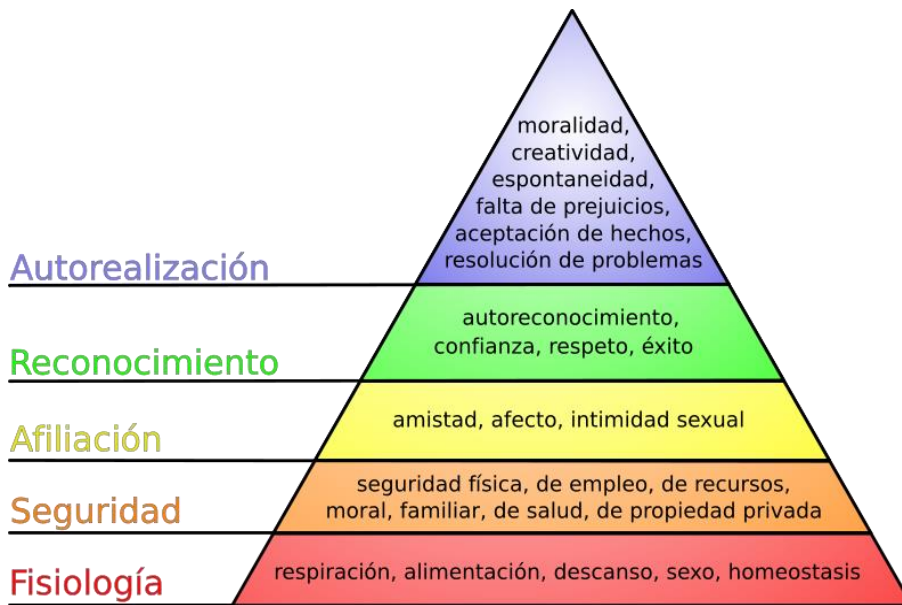
Lo tecnológico es el punto de lanza en la era moderna, el banco tiene una plataforma para brindar el soporte necesario, como podría ser un canal de comunicación eficaz para el conocimiento por parte de los colaboradores.

Además se cuenta con áreas que no son del todo óptimos, pero cumplen con el fin primordial para poder llevar a cabo el brindar un buen servicio.

4.3 Propuesta administrativa

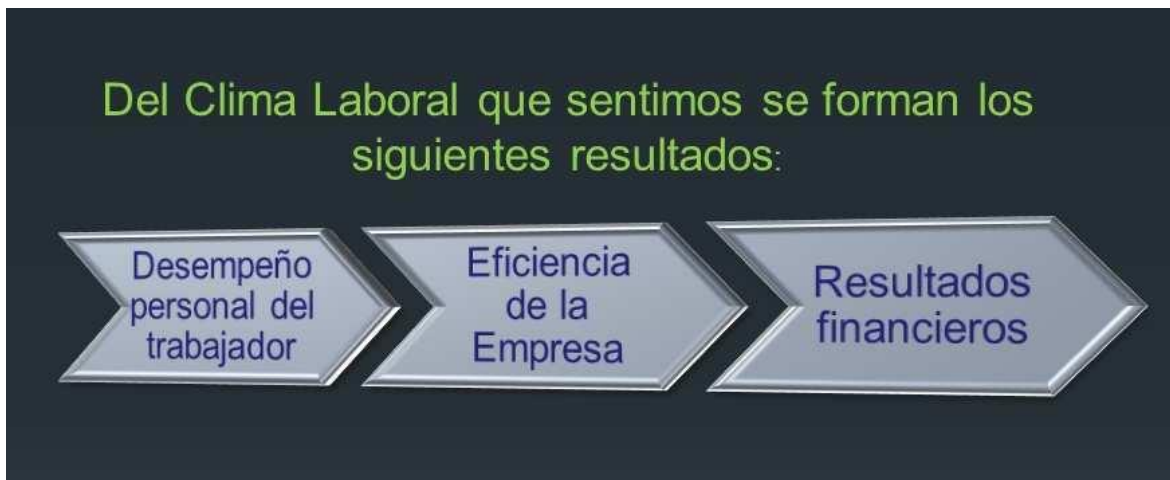
Desde el punto de vista administrativo se presenta las herramientas, que pueden constituir un cimiento para el planteamiento o propuesta que se realiza para Banco del Crecimiento, con el fin de mejorar el servicio al cliente en el área de cobros.

4.3.1 Enfocado desde la Pirámide de Maslow como punto de partida de análisis



De lo analizado y encontrado a lo largo de este estudio, se pudo ver que el personal que labora en el área de servicio al cliente, son personas jóvenes, para ellos no todo es el factor económico, se analiza desde la pirámide de Maslow, algunas necesidades como la fisiológica, de seguridad o de afiliación, las cuales están cubiertas, por lo que no generan un cambio o motivación menos una identidad, debido a esto la evaluación se enfoca en atender los siguientes niveles de reconocimiento y autorrealización.

4.3.2 Clima organizacional



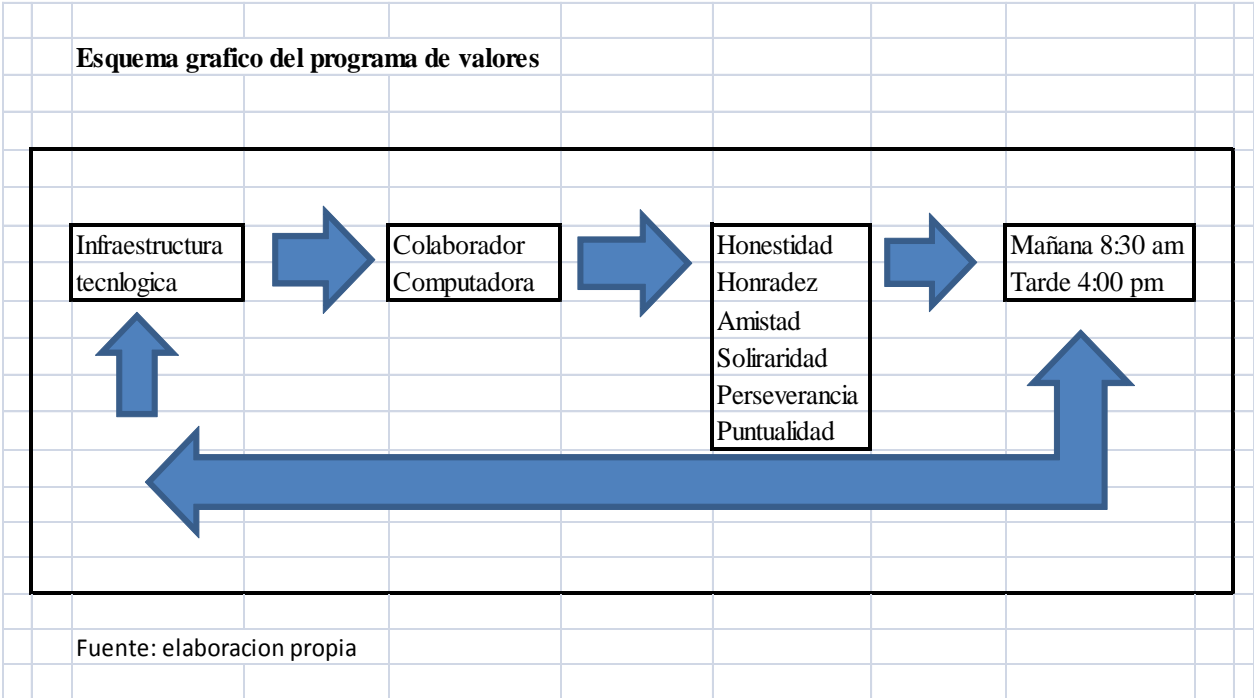
De un buen clima organizacional que se logre implementar en Banco del Crecimiento a través del desempeño personal de los trabajadores o colaboradores, por medio de realizar bien su trabajo o las tareas asignadas, brindándole los recursos necesarios de infraestructura, tecnología y la capacitación necesaria, se logrará la eficiencia de la empresa por medio de un buen servicio al cliente, para lograr llenar de esta forma las expectativas de los clientes, encaminado hacia los resultados financieros , que van de la mano con los objetivos trazados en la institución.

La propuesta administrativa consiste en la implementación de un programa de identidad y un programa de motivación para los colaboradores del área de servicio al cliente de cobros, se utiliza la herramienta administrativa del proceso administrativo.

Debido a que la creación y formulación de identidad un proceso laborioso y completo se propone implementar un programa integrado con base en los siguientes procesos:

Programa de Valores: es una institución seria y con principios, es importante implementar a diario los valores en el personal, para fomentar y cimentar los mismos dentro de la institución.

Gráfica 18. Esquema grafico de programa de valores



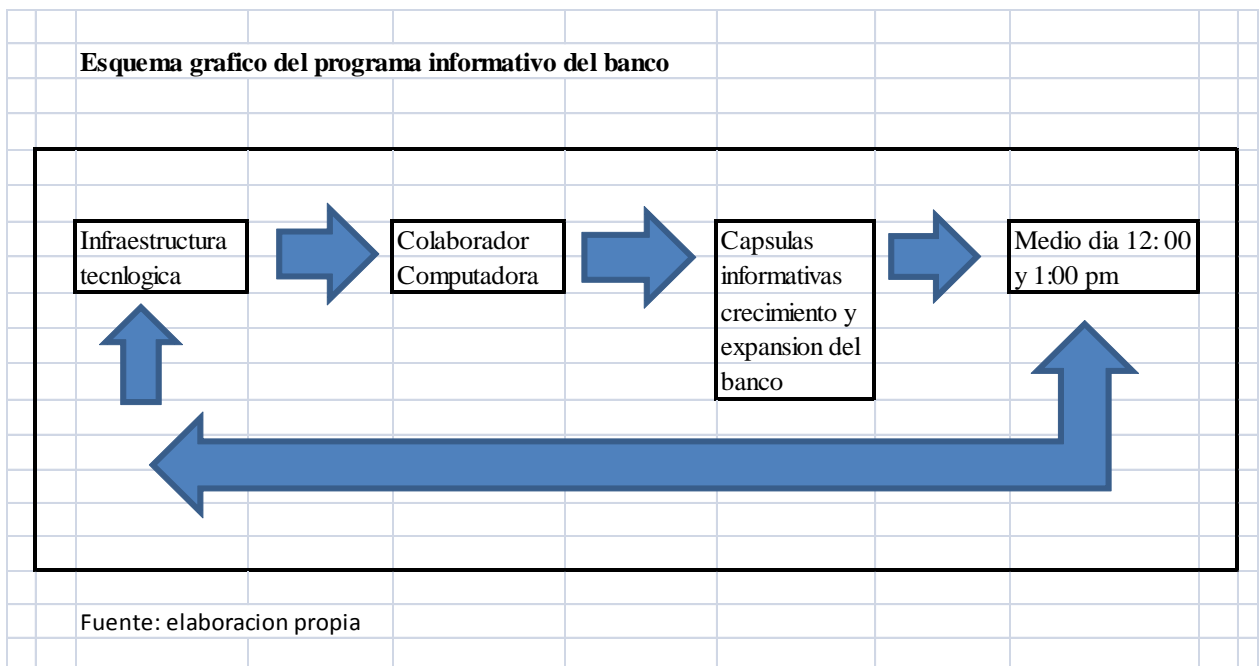
Beneficios:

Fortalecimiento de los valores institucionales en cada colaborador.

Cimentar en la institución el uso de valores para el logro de los objetivos

Programa informativo del banco: reconocer que es una institución en crecimiento y expansión en el mercado, lo cual lleva a tener mejores expectativas y es parte cada colaborador, a través de su trabajo.

Gráfica 19. Esquema grafico del programa informativo del banco



Beneficios:

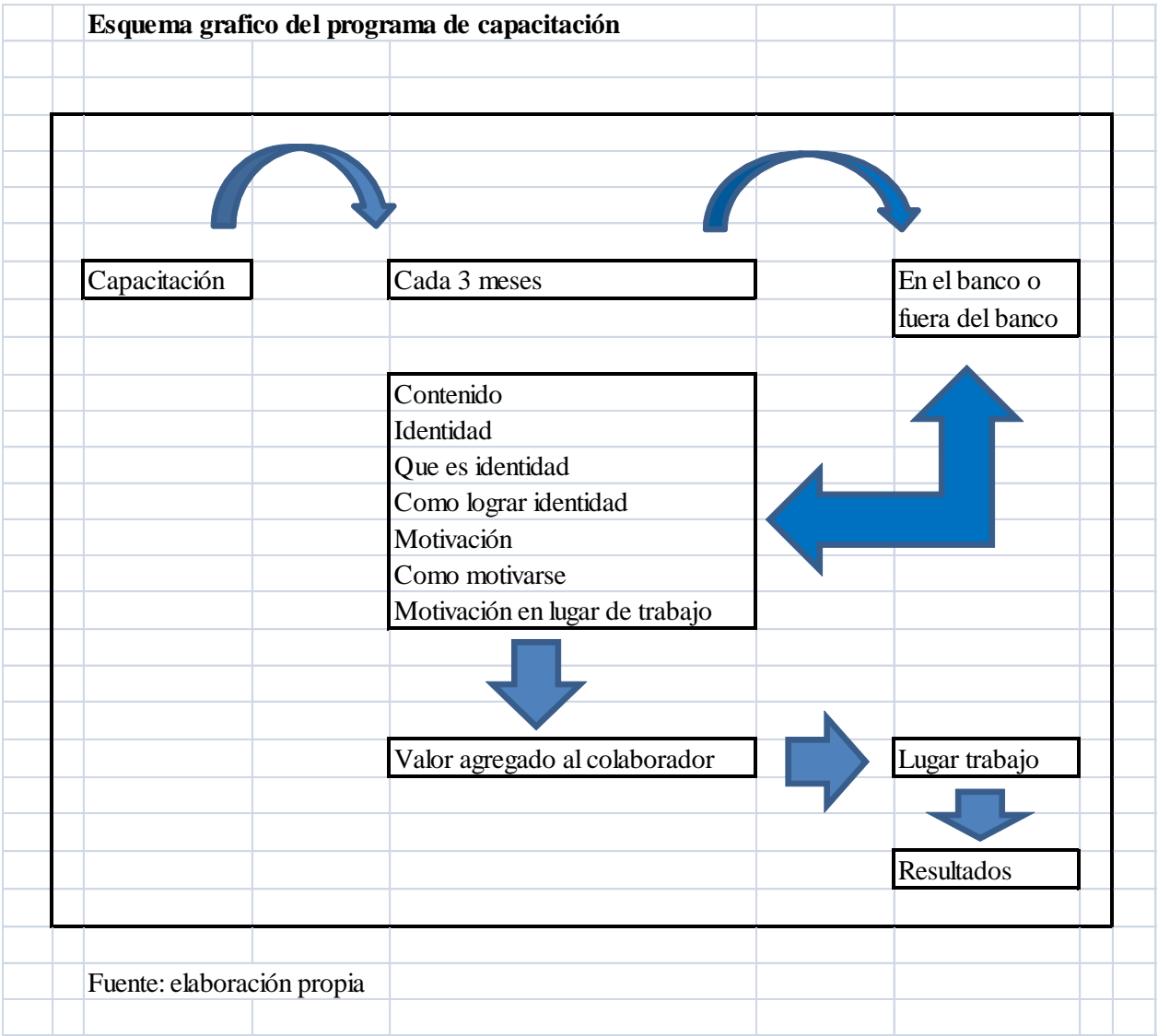
Tener informado a los colaboradores sobre el crecimiento del banco

Hacer que el colaborador se sienta parte del crecimiento

Identificar al colaborador con la institución

Programa de capacitación: desarrollar crecimiento intelectual en los colaboradores a través de capacitaciones trimestrales, adentro o afuera de la institución, para que los conocimientos sean implementados en la empresa y dé un valor agregado a cada colaborador de la institución.

Gráfica 20. Esquema grafico del programa de capacitación.

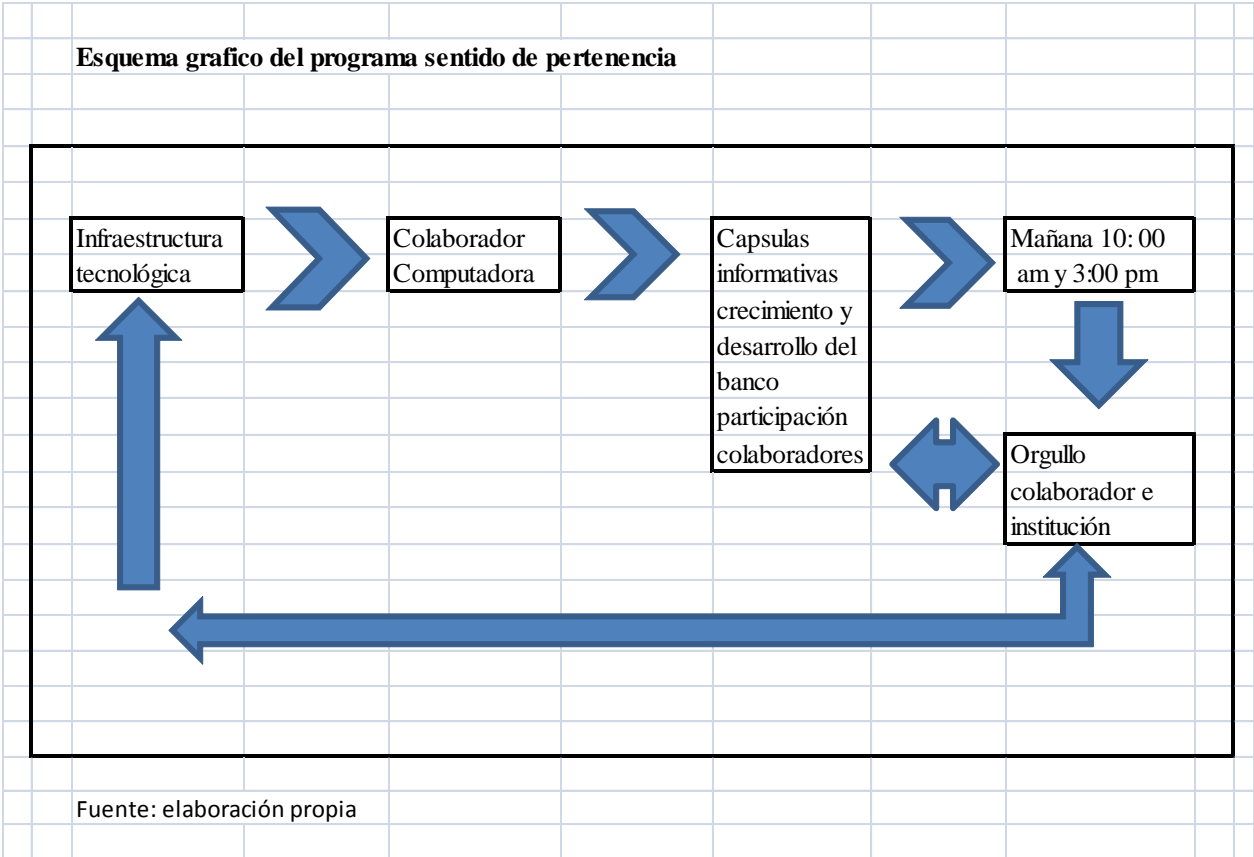


Beneficios:

Mayor conocimiento para el colaborador e implementación al lugar de trabajo

Programa de sentido de pertenencia: hacer que los colaboradores se sientan parte de la empresa y de su desarrollo y crecimiento, que son parte fundamental del banco y cada labor generada por ellos tiene trascendencia en la misma y de la cual tienen que sentirse orgullosos.

Gráfica 21. Esquema grafico del programa de sentido de pertenencia



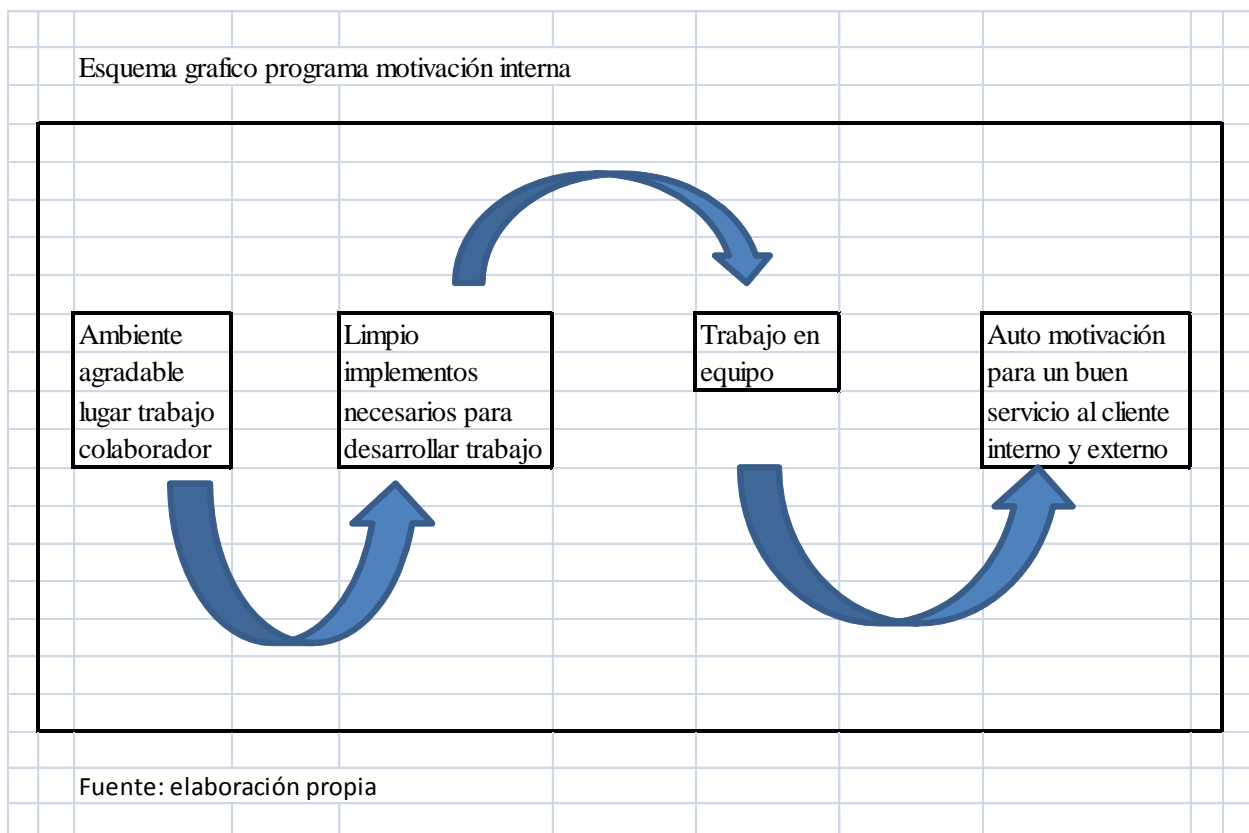
Beneficios:

Identificar a los colaboradores con la empresa

Hacerlos participes del crecimiento y que se sientan orgullosos de trabajar para el banco

Motivación interna: desarrollar en el área de trabajo un ambiente agradable, en el cual los colaboradores puedan trabajar a gusto y desarrollar dinámica de trabajo, con el fin de brindar un buen servicio.

Gráfica 22. Esquema grafico programa de motivación interna



Beneficios:

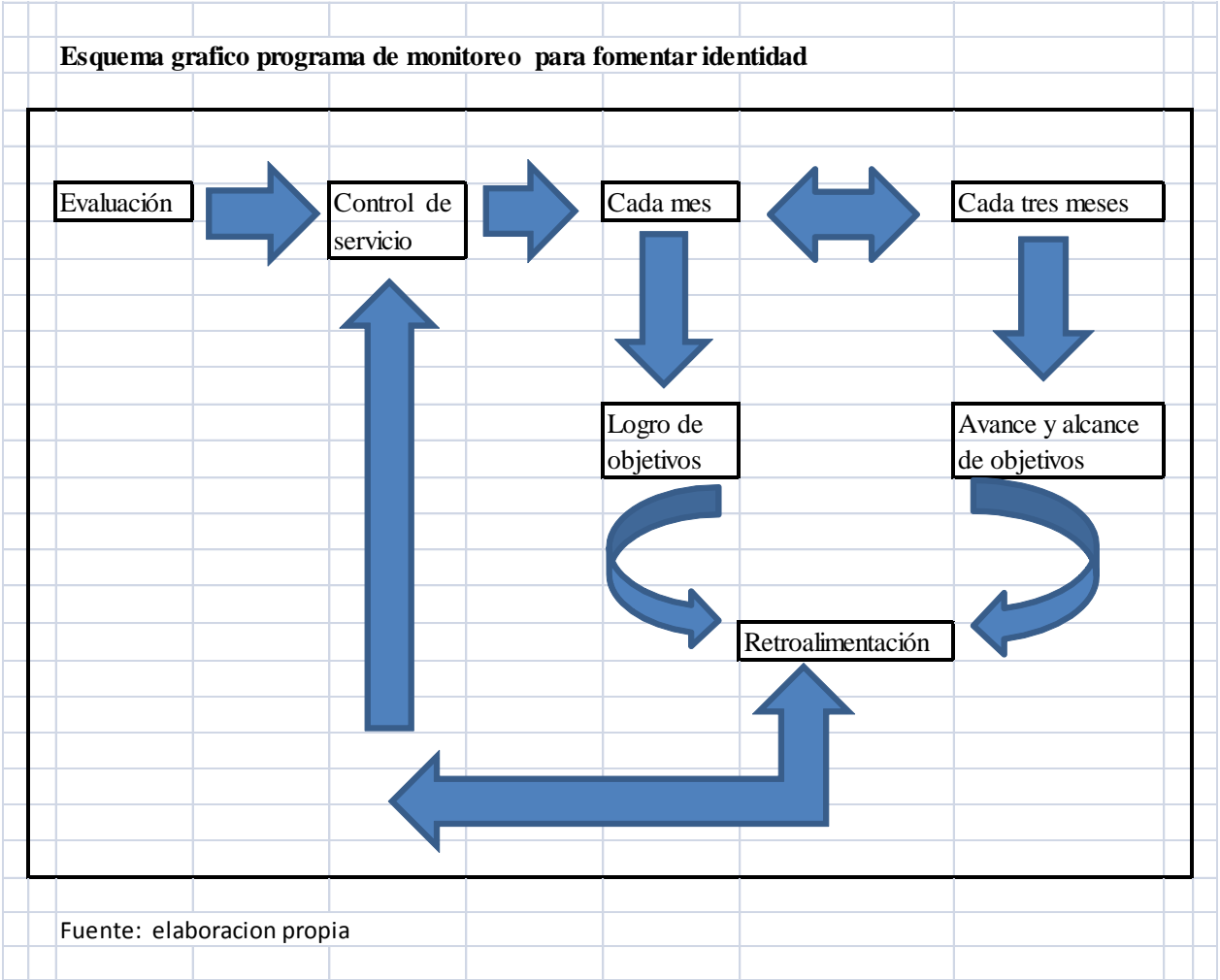
Ambiente agradable de trabajo

Se fomenta trabajo en equipo

Colaborador se auto motiva para prestar un buen servicio

Programa de monitoreo constante de los programas a desarrollar para fomentar la identidad: de nada sirve un programa si no se monitorea o controla el mismo, por lo cual debe tener periodos de evaluación mensual, para el logro de los objetivos y trimestral para ver el avance y alcance que se ha logrado a través de los mismos.

Gráfica 23. Esquema grafico programa de monitoreo para fomentar identidad



Beneficios:

Monitoreo constante de todos los programas

Verificación de avance y alcance de los objetivos

4.4 La propuesta mercadológica

En esta fase es importante desarrollar el plan de mercadeo, para presentar una propuesta completa, que se utilizará como estrategia para lograr los objetivos propuestos:

Producto

Para definir el producto del banco, es un servicio el cual se presta a los clientes. El servicio y el fortalecimiento de la identidad es intangible pero podrá ser medido bajo resultados.

Plaza

El lugar donde se vende o se presta el servicio, es las instalaciones del banco ubicadas en la zona 9

Precio

El valor que la institución le da al servicio al cliente y como respuesta la fidelidad de los clientes hacia los servicios prestados por el banco.

Promoción

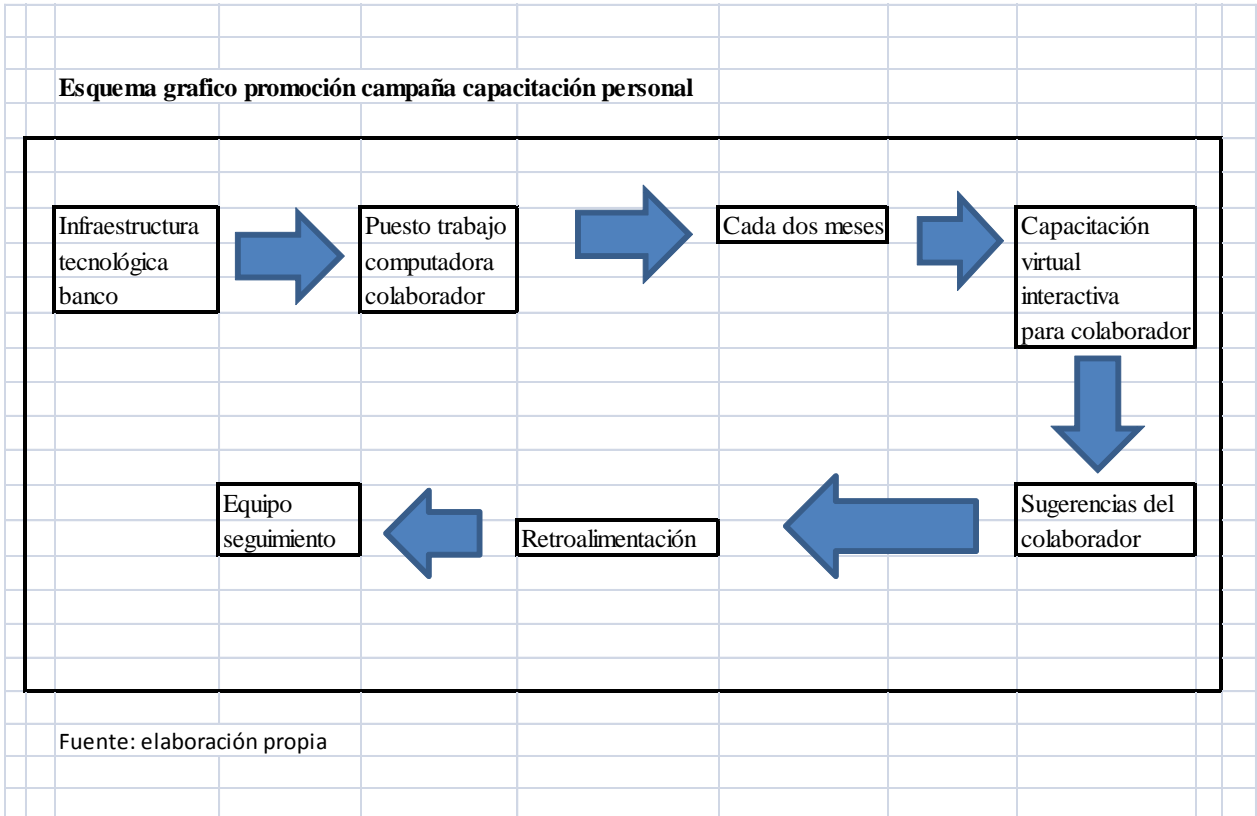
La forma en que se hará llegar la información, tanto a los clientes internos como externos, se constituirá a través de este canal.

En un mundo cambiante por la globalización en que está inmerso Banco del Crecimiento , se hace uso de todos los recursos tecnológicos , se aprovecha al máximo la infraestructura con que se cuenta, para lograr difundir y hacer que llegue toda la información necesaria a los colaboradores , para contribuir que todo el personal este enterado de la actualidad que rodea a la institución, hará que se eleve su conocimiento y preparación en su área de trabajo, lo que repercutirá con los objetivos trazados y con la mejor implementación del servicio al cliente, para que reciba de esta forma el trato que se merece.

Con los recursos e infraestructura con la que cuenta Banco del Crecimiento en relación a intranet, se utilizará como una herramienta de comunicación a lo interno y externo.

- Capacitación del personal: por medio de la red se implementará capacitaciones virtuales interactivas, para estar actualizado cada dos meses, la cual recibirá en su lugar de trabajo. A través de esta podrá hacer sugerencias de mejora continúa para el logro de los objetivos del banco.

Gráfica 24. Esquema grafico promoción campaña capacitación personal



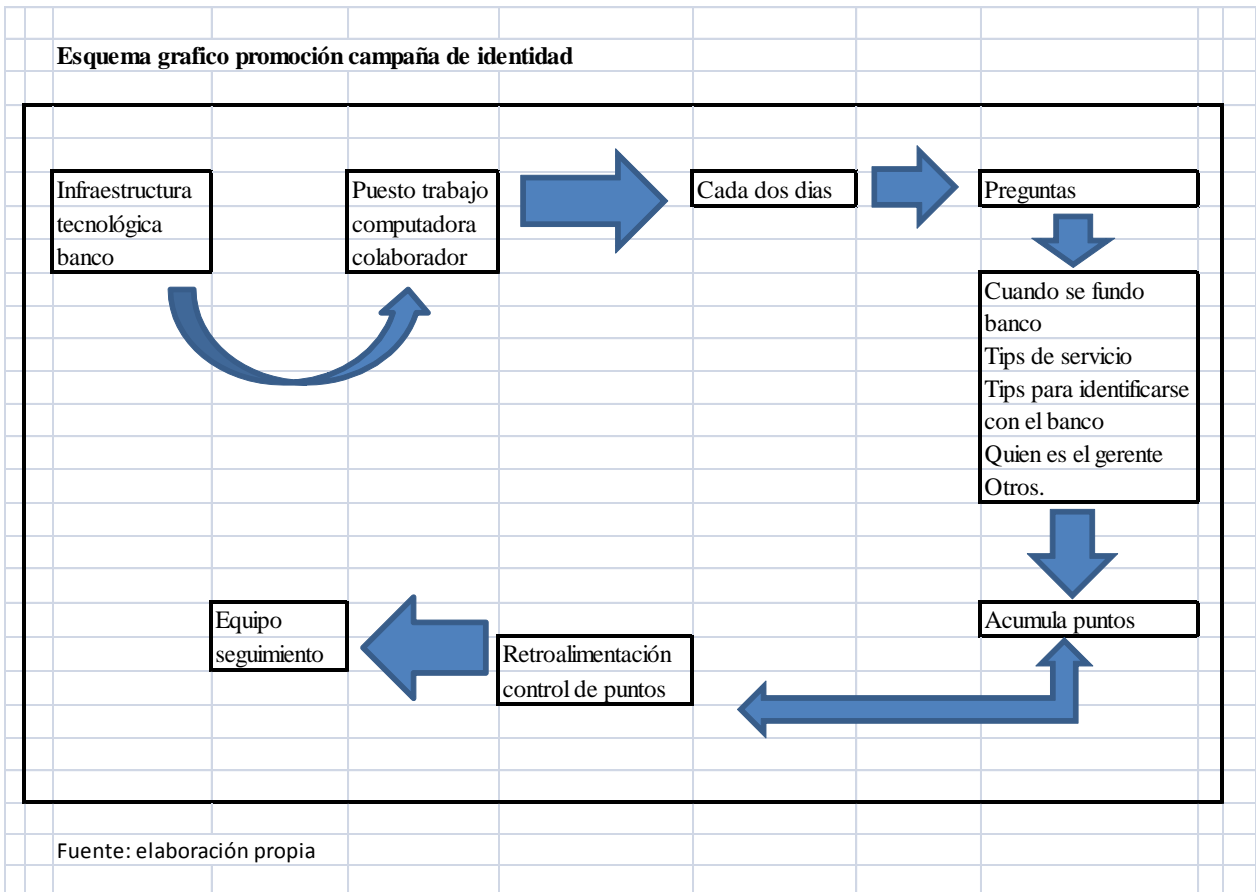
Beneficios:

Identificar al colaborador con los objetivos del banco a través de capacitaciones virtuales

Conocer el pensar del colaborador a través de las sugerencias

- Campaña de identidad: a través de la red, se enviarán preguntas sobre conocimientos del banco (cuando se fundó, con cuantas agencias se cuenta, quien es su gerente, cuales son los principales tips para una buena atención al cliente, otros).

Gráfica 25. Esquema grafico promoción campaña de identidad



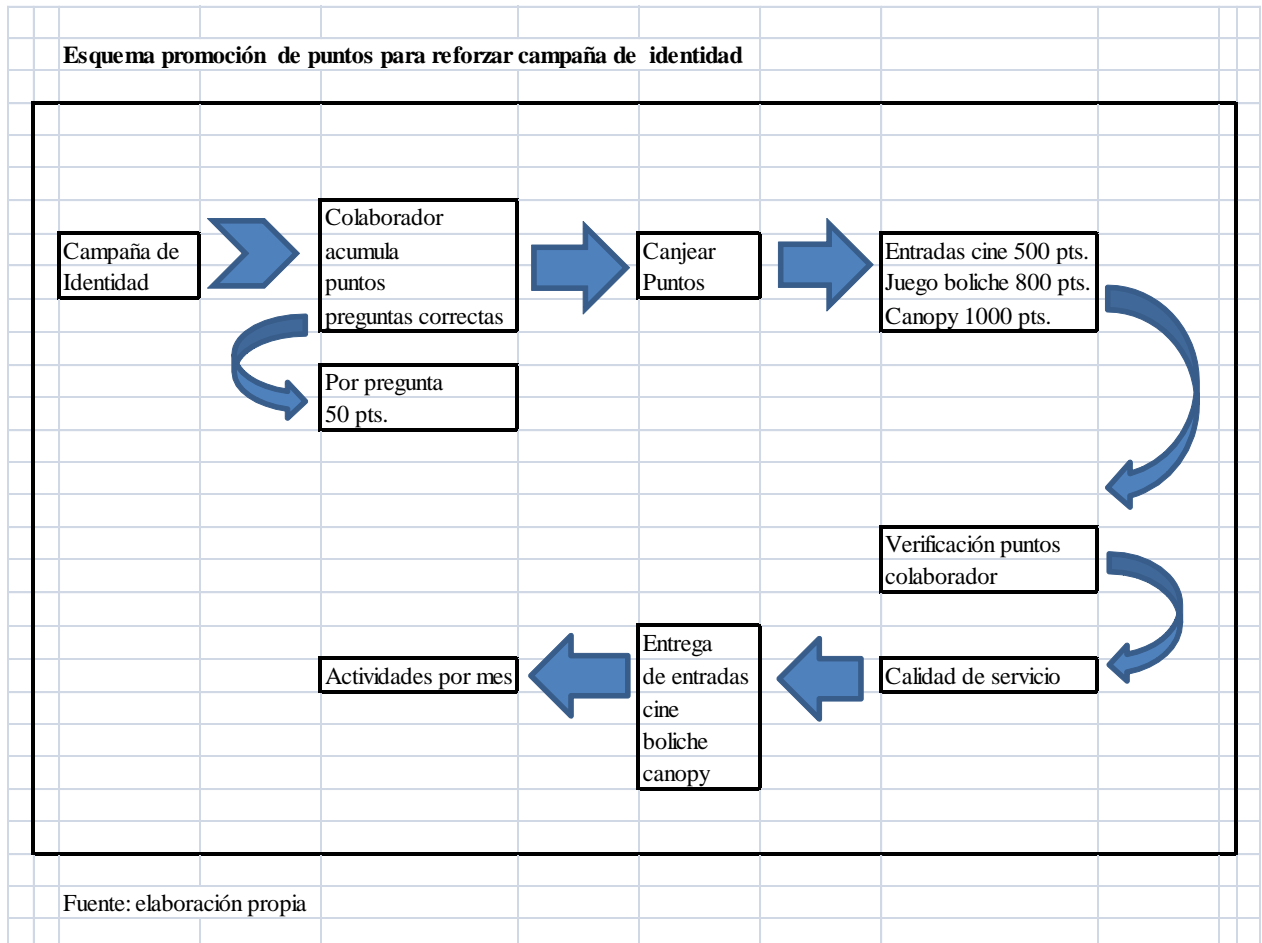
Beneficios:

Se podrá monitorear la identificación que tiene el colaborador con relación al banco

Se motiva al colaborador al acumular puntos que podrá cambiar.

- Campaña de puntos para reforzar la campaña de identidad: lograr que los colaboradores empiecen a identificarse con todos los aspectos y conocimientos del banco, se le acreditaran puntos, los cuales acumulara, y podrá cambiar por ejemplo en (entradas al cine, vales por juego de boliche, o actividades de entretenimiento, otros).

Gráfica 26. Esquema promoción de puntos para reforzar campaña de identidad

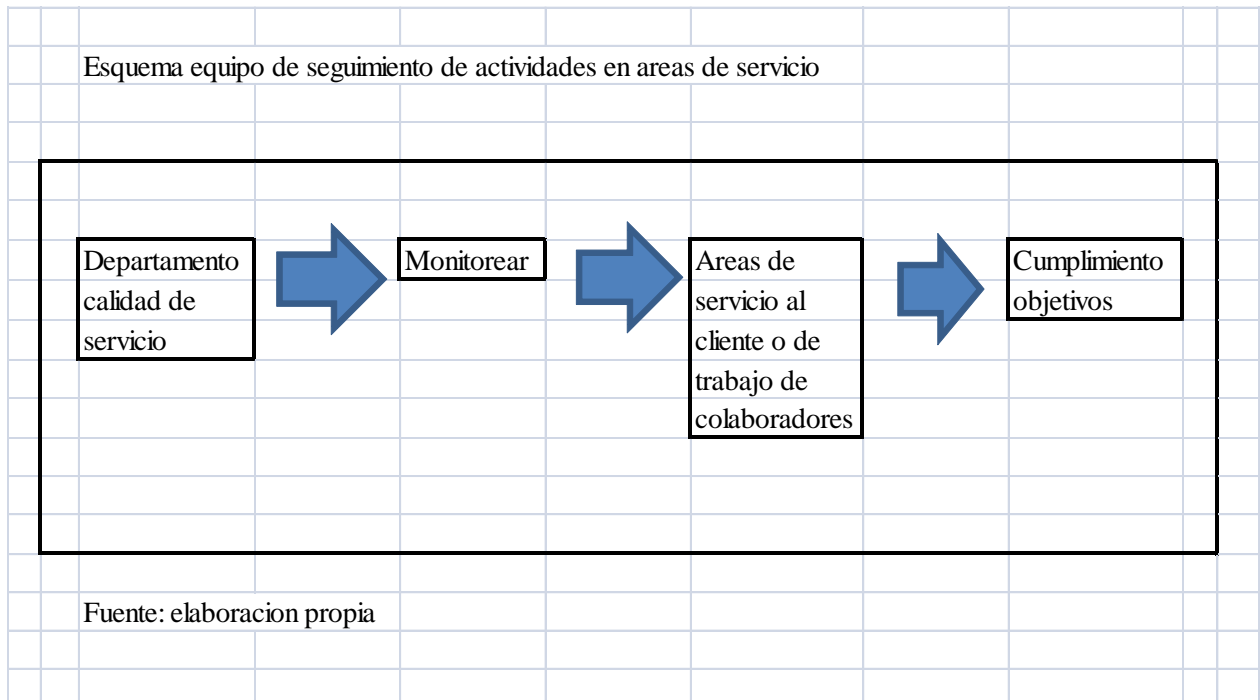


Beneficios:

Se identifica y motiva al colaborador para prestar un buen servicio, proporcionándole actividades de entretenimiento.

- Crear un equipo de seguimiento de actividades en las áreas de servicio: implementar un equipo que logre monitorear las áreas de servicio, para ver que se cumpla con los lineamientos indicados y que van con los objetivos del banco.

Gráfica 27. Esquema equipo de seguimiento de actividades en áreas de servicio



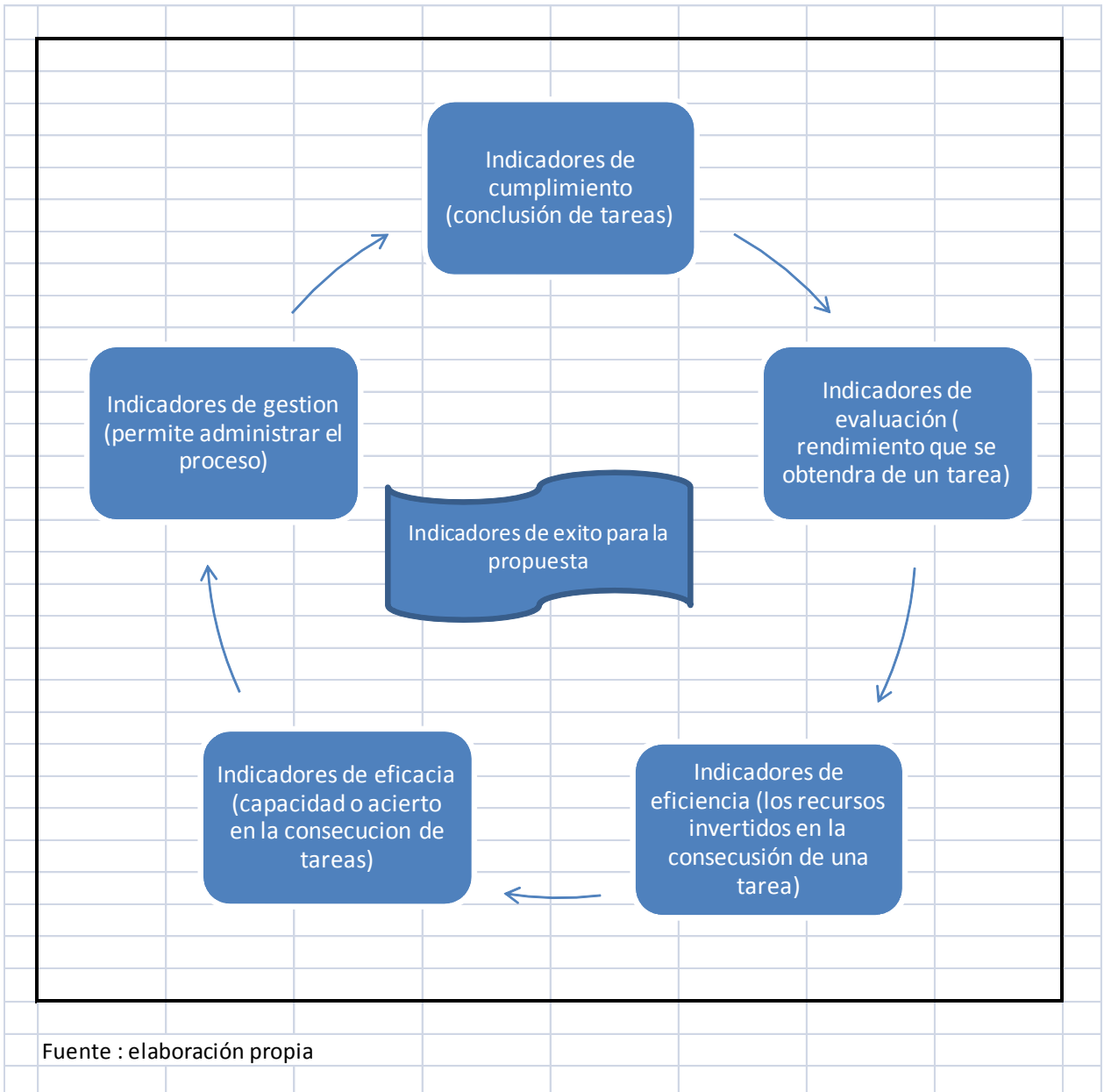
Beneficios:

Controlar y monitorear que se cumpla con los objetivos previstos por la empresa, logrando con todas las campañas identificar y motivar al colaborador para un buen servicio.

Para difundir el clima organizacional, se usará otro canal de comunicación como la instalación e implementación de banners en el área de servicio al cliente de cobros, para que colaboradores y clientes puedan estar informados de lo que se hace para mejorar el servicio. ¡YO ME IDENTIFICO CON EL SERVICIO, SOY PARTE DE EL; Tamaño 1 metro de ancho por 2 metros de alto.

Indicadores de éxito para los resultados de la propuesta

Gráfica 28 Indicadores de éxito



4.5 Propuesta financiera

La parte financiera es indispensable para que lo planteado en la propuesta administrativa y mercadológica, se pueda desarrollar y llevar a cabo, la institución es una empresa solida, por lo que se tiene estimado lo planteado para invertir y así lograr los objetivos trazados.

Gráfica 28. Presupuesto

Presupuesto				
Actividad	Departamento	Cantidad	Sueldos	Total
Capacitaciones virtuales interactivas	Informatica y Calidad de Servicio	2 personas	Q. 7,500	7,500.00
Campaña de identidad	Informatica y Calidad de Servicio (las mismas personas)	Item	Item	
Campaña de motivacion	Calidad de Servicio	Item	Item	
Capacitacion externa		cada 6 meses 5,500x2		11,000.00
Campaña de puntos				
Entradas al cine (80 entradas al mes)		27/80		2,160.00
Vales juego de boliche (40 eventos/mes)		160x40		6,400.00
Canopy (20 eventos aprox. Al mes)		80x20		1,600.00
Equipo de seguimiento	Calidad de Servicio	1 persona		3,500.00
Banners 2mts. Alto x 1 mt. Ancho		4 banners		600.00
TOTAL DE LA INVERSION				32,760.00

Fuente: Propia 2013

El presupuesto está basado en todas las actividades que se tienen contempladas implementar en Banco del Crecimiento, para fomentar así la identidad y motivación de los colaboradores para mejorar el servicio al cliente en el área de cobros.

Evaluación del retorno de la inversión

En la presente propuesta, partiendo que la empresa es una institución grande y con suficientes recursos, se analiza el retorno de la inversión desde el punto de vista de los servicios que presta la misma, en este caso las propuestas son en función de lograr la identidad y motivación del personal en sus áreas de trabajo, para lograr los objetivos del banco, por lo que si se logra esto, se verá el retorno de la inversión en el menor tiempo posible, en este caso el banco presta servicios de préstamos, cuentas de inversión , que empiezan a ganar interés o rentabilidad para el banco día a día, ya que es el rendimiento que se le cobra a los clientes, por lo que se podrá ver los resultados , en función de esto y nos servirá de parámetro para medir el éxito de las propuestas.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																							
PROPUESTA ADMINISTRATIVA																							
No.	Actividad	1	2	3	4	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	21	22		
1	Programa de valores	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
2	Programa informativo del banco	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
3	Programa de capacitación	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
4	Programa de sentido de pertenencia	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
5	Motivación interna	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
6	Programa monitoreo fomentar identidad	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
No.	Actividad	23	24	25	26	27	28	30	31														
1	Programa de valores	■	■	■	■	■	■	■	■														
2	Programa informativo del banco	■	■	■	■	■	■	■	■														
3	Programa de capacitación	■	■	■	■	■	■	■	■														
4	Programa de sentido de pertenencia	■	■	■	■	■	■	■	■														
5	Motivación interna	■	■	■	■	■	■	■	■														
6	Programa monitoreo fomentar identidad	■	■	■	■	■	■	■	■														
PROPUESTA MERCADOLÓGICA																							
No.	Actividad	1	2	3	4	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	21	22		
1	Capacitación interactiva del personal	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
2	Campaña de identidad	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
3	Campaña de puntos reforzar campaña ident	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
4	Crear equipo de seguimiento	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
5	Implementacion de banners	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
No.	Actividad	23	24	25	26	27	28	30	31														
1	Capacitación interactiva del personal	■	■	■	■	■	■	■	■														
2	Campaña de identidad	■	■	■	■	■	■	■	■														
3	Campaña de puntos reforzar campaña ident	■	■	■	■	■	■	■	■														
4	Crear equipo de seguimiento	■	■	■	■	■	■	■	■														
5	Implementacion de banners	■	■	■	■	■	■	■	■														

Conclusiones

- Es necesaria la implementación de un programa de clima organizacional, dentro de la institución que ayude a fortalecer la identidad y motivación de los colaboradores, para lograr los objetivos.
- El fortalecimiento de la identidad del colaborador hacia la empresa, es un factor importante en la atención al cliente y la óptima solución de problemas que presenta el área de servicio al cliente, da mayor solidez al banco.
- La motivación y los incentivos que la institución da a los colaboradores es un factor que debe ser medido y evaluado no solo en forma económica, y debe contribuir a los objetivos del banco.

Referencias bibliográficas

Comportamiento Organizacional

Capitulo 18 Cultura Organizacional

Stephen P. Robbins, decima edición.

Portafoliodigitalco.bligoo.com/capitulo-18-cultura-organizacional

Memoria de labores 2011

Banco del crecimiento

Clima Organizacional

www.monografias.com

Pirámide de Maslow

www.elblogsalmon.com

Proceso administrativo

www.monografias.com/el-proceso-administrativo-direccion-y-control

ANEXOS

CÉDULA DE ENTREVISTA

EMPRESA: BANCO DEL CRECIMIENTO

FECHA: NOMBRE DEL ASESOR: JORGE ESCOBAR

DATOS DE LA ENTREVISTA:

¿Como es el servicio al cliente, que se brinda en el departamento de cobros?

¿Existe identidad de los colaboradores hacia el banco?

¿Que se puede mejorar, para presta run buen servicio al cliente en el departamento de cobros?

CÉDULA DE ANALISIS DOCUMENTAL

EMPRESA: BANCO DEL CRECIMIENTO

FECHA:

ASESOR : JORGE ESCOBAR

NOMBRE DE DOCUMENTO: MEMORIA DE LABORES BANCO DEL CRECIMIENTO 2011

MEMORIA
de
LABORES
2011

Banco del Crecimiento

CÉDULA DE OBSERVACION

EMPRESA: BANCO DEL CRECIMIENTO

FECHA:

ASESOR: JORGE ESCOBAR

Se ha observado que Banco del crecimiento derivado de su crecimiento cuenta con una cartera grande de clientes, logrando la penetración en diferentes segmentos o nichos de mercado y manteniendo un buen posicionamiento en la mente de los clientes en relación a los servicios que presta el banco.

El banco partiendo de las tendencias de modernización , cuenta con agencias modernas, equipadas con equipo de última tecnología, espacios más agradables, creando un ambiente agradable para los clientes, lo que si contrarresta esto es que el personal que atiende las agencias no da un servicio de primera , lo que provoca enojo a la falta de atención o a la perdida de tiempos largos de espera, haciendo que en algún momento el cliente desista de espera y se retire del banco sin hacer las operaciones que tenía previstas.

Las áreas de atención al público tanto del área de agencias, como del área de cobros cuenta con poco personal, para atender el gran número de personas que se acercan a realizar diferentes actividades, por lo que rebasa la capacidad instalada, haciendo en algún momento que los clientes demuestren su enojo y expresen sus quejas ante la falta de servicio y el tiempo excesivo de espera. Esto sumado a que el personal de servicio al cliente no está el 100% comprometido con su trabajo.

En la agencia ubicada en la Zona 9 el banco cuenta con infraestructura de parqueo sin costo para los clientes que visitan el banco o realizan sus operaciones en el mismo, lo que ayuda ya que la mayoría de parqueos aledaños cobran un promedio de Q. 10.00 por hora. Pero ante la demanda que tiene la agencia la capacidad instalada se ve sobrepasada, causando en alguno momento que sea insuficiente.

Entre otros aspectos observados Banco del crecimiento cuenta con un equipo de seguridad que custodia las entradas y las diferentes áreas del banco para brindar un ambiente de seguridad al cliente, ya que en estas zona mantiene un índice regular de gente que se dedica a robar en moto a transeúntes o a personas que se movilizan en carro. Por lo que el personal de seguridad mantiene un estricto control de entradas y salidas de vehículos y de personas a las instalaciones del banco.

Las instalaciones cuentan con un servicio de autobanco, que da servicio a 2 vehículos al mismo tiempo, contando con un servicio casi único en el sistema bancario como lo es un moto banco, diseñado para mensajeros de diferentes empresas que se dedican a realizar transacciones bancarias , haciéndoles mas practico el uso de las mismas sin bajarse de su moto, lo que se a observado es que el personal que atiende en el autobanco, no está identificado con su trabajo, ya que en la forma de atender a las personas no es la más optima, lo que provoca molestias en el publico tanto externo como interno, ya que son muy lentos para la operación de transacciones.

El banco está ubicado logísticamente en una área buena, ya que allí se concentra la mayor parte de la actividad económica del país y sus zonas aledañas como lo son zona 10, 4 ,8 , 13 , además de estar ubicado en la ruta donde se encuentran los principales bancos del sistema. Además cuenta con un cajero automático para uso de sus clientes y personal que deambula por el frente del banco, como un plus de servicio y de comodidad.

CÉDULA DE OBSERVACION

EMPRESA: BANCO DEL CRECIMIENTO

FECHA: 02 DE AGOSTO 2012

ASESOR: JORGE ESCOBAR

Se cuenta también con una área de cobros, donde comparten personal que se encarga de toda la línea de préstamos o diferentes productos del portafolio del banco y otros que tratan directamente tarjeta de crédito, lo cual por la cantidad de personal rebasa la capacidad instalada del área donde se encuentran ubicados, allí se reciben diferentes llamadas que son trasladadas de diferentes áreas sin confirmar si es donde el cliente solicita, lo que provoca que los clientes hagan sus quejas o demuestren su disgusto con el personal del área de cobros, sin que estos sean responsables del problema.

Partiendo de la diversidad del portafolio de productos que tiene el banco, se ve el aumento o crecimiento que está teniendo en el mercado, ya que se logra llegar a segmentos que en otros bancos no tienen oportunidad o acceso a crédito.

Se a observado que hay personal que no se identifica con las políticas y lineamientos del banco, ya que con el afán de vender o de terminar procesos, hacen mal su trabajo, lo que se traduce en algunos créditos mal colocados, o en demoras en procesos que dependen otras áreas.

Para el proceso de cobro de los productos del banco, el banco préstamo un servicio de mensajeros para las personas que no pueden asistir a efectuar su pago a ninguna agencia, para que se pueda recoger ya sea en su casa o trabajo sin ningún costo, lo que le da un beneficio al cliente.

La presentación del personal que labora en el banco es buena, ya que se cuenta con uniforme lo cual hace que el cliente identifique de una forma rápida al personal y pueda abocarse ante cualquier consulta o duda que tenga, también identifica que personas trabajan directamente en el banco, las cuales además de esto están identificadas con un gafete y foto.

El banco cuenta con un departamento de servicio al cliente que no solo se encarga de recibir las quejas o sugerencias efectuadas por lo clientes, sino que tratan de medir el rendimiento del personal interno, pero todavía con estos controles, hay personas que no desarrollan un buen servicio al cliente y no dan el 100% en el servicio, ya que no visualizan del todo al cliente como lo más importante y como el todo del negocio.

ENCUESTA DE PERCEPCIÓN

1. ¿Cree que el servicio al cliente es importante en la empresa donde labora?

SI _____ NO _____

2. ¿En su lugar de trabajo practica servicio al cliente?

SI _____ NO _____

3. ¿Un cliente regresa de nuevo a la empresa a solicitar más servicios, si se le presta un buen servicio?

SI _____ NO _____

4. ¿Está usted comprometido un 100 % con la empresa, para prestar un buen servicio al cliente?

SI _____ NO _____

5. ¿Conoce usted los objetivos a corto y largo plazo de la institución donde usted trabaja?

SI _____ NO _____

6. ¿Se siente identificado con la institución?

SI _____ NO _____

¿Por qué? _____

7. ¿Se le da capacitación para prestar un buen servicio al cliente?

SI _____ NO _____

8. ¿En la institución donde labora, se trabaja en equipo?

SI _____ NO _____

9. ¿Se le mide su desarrollo laboral, en base a una buena prestación en el servicio al cliente?

SI _____ NO _____

10. ¿Con un buen servicio prestado al cliente, cree que la institución puede crecer más en el mercado?

SI _____ NO _____

11. ¿Qué hace falta en su institución para mejorar el servicio al cliente?

Propuesta de Banners



PROPUESTA DE BANNERS 2 metros de alto x 1 metro de ancho