

**Evaluación del Servicio al cliente de la entidad bancaria denominada  
Bancard Sociedad Anónima; en la ciudad de Guatemala.**

(Práctica Empresarial Dirigida- PED-)

Nelson Eddy Soto Ramírez

Dr. Luis García (Asesor)

Licda. Marisol Arroyo Carrillo (Revisora)

Guatemala, abril 2015



**AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**M. Th Mynor Augusto Herrera Lemus**

Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**

Vicerrectora académica

**M.A. Cesar Augusto Custodio Cobar**

Vicerrector administrativo

**EMBA. Adolfo Noguera Bosque**

Secretario General

**AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**M.A. Cesar Augusto Custodio Cobar**

Decano

**M.A. Ronaldo Antonio Girón**

Vicedecano

**M.Sc. Ana Rosa Arroyo de Ochoa**

Coordinadora

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

**M.Sc. Beatriz Aldana**  
Examinador

**M.Sc. Elio Nuñez**  
Examinador

**Licda. Olga Torres**  
Examinador

**Dr. Luis García Leiva**  
Asesor

**Licda. Marisol Arroyo**  
Revisor

REF.:C.C.E.E.0011-2015-ACA-

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.  
GUATEMALA, 23 DE MARZO DEL 2015**

De acuerdo al dictamen rendido por doctor Luis Roberto García Leiva, tutor y licenciada Marisol Arroyo Carillo, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "EVALUACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE DE LA ENTIDAD BANCARIA DENOMINADA BANCARD SOCIEDAD ANÓNIMA; EN LA CIUDAD DE GUATEMALA". Presentada por el estudiante Nelson Eddy Soto Ramírez, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 01675 de fecha 07 de febrero del 2,015; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.



**Lic. César Augusto Custodio Cóbar**  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Guatemala, 16 de mayo de 2014.

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimadores señores:

He procedido a revisar el trabajo de informe final de trabajo del Programa de Estudios Dirigidos y el tema: **Evaluación del Servicio al cliente de la entidad bancaria denominada Bancard Sociedad Anónima; en la ciudad de Guatemala.** Elaborado por el estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas, **Nelson Eddy Soto Ramírez.**

En mi calidad de Asesor de dicho trabajo, me permito informarles que el trabajo se realizó conforme los reglamentos internos de esta Universidad, y que el mismo, en mi opinión, cumple con los requerimientos académicos establecidos por la Universidad Panamericana. Por tales razones, me permito emitir sobre el mismo **DICTAMEN FAVORABLE**, y la nota de **Setenta y Nueve (79) puntos.** Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

Atentamente,



Dr. Luis Roberto García Leiva  
Asesor

Licda. Marisol Arroyo Carrillo  
Administradora de Empresas  
Colegiado No. 10,728

Guatemala, 21 de noviembre de 2014

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad.

Estimados señores

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“EVALUACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE DE LA ENTIDAD BANCARIA DENOMINADA BANCARD SOCIEDAD ANÓNIMA; EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”**; presentado por el estudiante **NELSON EDDY SOTO RAMIREZ**, 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 para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,

  
Licenciada Marisol Arroyo Carrillo  
Revisor



UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 371.2015

El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante Soto Ramírez Nelson Eddy con número de carné 1224858 aprobó con 75 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día siete de febrero del año dos mil quince.


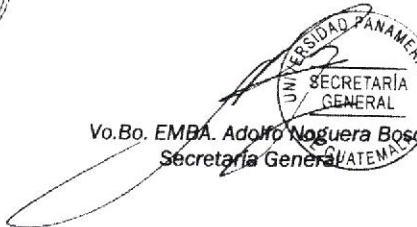
Para los usos que el interesado estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los nueve días del mes de marzo del año dos mil quince.

Atentamente,



M.Sc. Vicky Sicajol  
Directora

Registro y Control Académico



Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque  
Secretaría General

Claudia Pineda  
cc. Archivo.

## DEDICATORIA

- A Dios:** Quien me ha guiado y bendecido a lo largo de mi vida. Le doy gracias por darme la oportunidad de alcanzar mi sueño, brindándome la paciencia para saber esperar el momento oportuno.
- A mis Padres:** Víctor Soto y María del Rosario Ramírez ( Q.E.P.D) por el apoyo incondicional, el amor y la guía que me dieron para alcanzar este triunfo.
- A mi esposa:** Silvita, por su apoyo incondicional, por haber alcanzado este triunfo que también es suyo.
- A mis hijas:** Mely y Jessy, por ser la inspiración de mis logros y que les motive para alcanzar sus propios objetivos.
- A mis hermanos:** Yoly, Vinicio, Levin (Q.E.P.D.), Braulio, Olga y Sasha por su cariño y amistad que hemos tenido a lo largo de nuestras vidas.
- Y familia en general:** Por su apoyo y comprensión.
- Y a usted:** Especialmente.



## Tabla de Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Capítulo I</b>	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Situación actual de la empresa	4
<b>Capítulo 2</b>	9
2.1 Marco Teórico;	9
<b>Capítulo 3</b>	9
3.1 Planteamiento del problema	16
Objetivo General	17
Objetivo Especifico	17
3.2 Metodología aplicada en la práctica	18
3.3.1 Sujetos	18
3.3.2 Instrumentos	19
3.3.3 Procedimiento	19
<b>Capítulo 4</b>	21
4.1 Presentación de Resultados	21
<b>Capítulo 5</b>	27
5.1 Análisis de resultados	27
Propuesta	30

Conclusiones	40
Referencias Bibliográficas	41
<b>Anexos</b>	<b>43</b>

### **Lista de Ilustraciones, tablas y gráficas**

Ilustración 1	3
Figura 1 Mapa accionario Bancard S.A.	3
Ilustración 2	6
Tabla 1 FODA	6
Ilustración 3	7
Figura 1 Estructura organizacional por Gerencia	7
Ilustración 4	8
Figura 2 Estructura organizacional Gerencia de MIPYMES	8
Ilustración 5	20
Tabla 2 Diagrama de Gantt	20
Ilustración 6	21
Gráfica No 1 Rango de edad	21
Ilustración 7	22
Gráfica No 2 Frecuencia con que visita una agencia	22
Ilustración 8	22
Gráfica No 3 Quedo satisfecho por la atención recibida	22

Ilustración 9	23
Gráfica No 4 La comunicación entre usted y la persona que le atendió	23
Ilustración 10	23
Gráfica No 5 Tiempo de espera en una cola del banco	23
Ilustración 11	24
Gráfica No 6 El equipo de cómputo fue el adecuado	24
Ilustración 12	24
Gráfica No 7 Quien le atiende está dispuesto a ayudarle	24
Ilustración 13	25
Gráfica No 8 Del aspecto físico de la agencia	25
Ilustración 14	25
Gráfica No 9 Durante la última visita como considero la atención	25
Ilustración 15	26
Gráfica No 10 De la capacidad de los empleados para resolver problemas	26
Ilustración 16	26
Gráfica No 11 Del aspecto físico de las personas que le atendieron	26

## **Resumen**

El objetivo de este estudio consistió en determinar el tipo de servicio recibido por los clientes que visitan las agencias de la institución Bancard S.A.; que por razones de seguridad el nombre es ficticio y que estrategias deben realizarse para lograr el cumplimiento de sus objetivos.

El capítulo 1, presenta los antecedentes de la empresa, misión visión, FODA, estructura organizacional, para dar a conocer a que se dedica esta empresa.

En el capítulo 2, se presenta el marco teórico, el cual exhibe una serie de conceptos que son parte básica para la formulación de criterios para posteriormente compararlos con los resultados del diagnóstico.

El capítulo 3, incluye el planteamiento del problema, objetivo general y objetivos específicos de la investigación, así como el método utilizado que fue de tipo descriptivo e instrumento utilizado el que se dirigió a clientes del banco para evaluar el tipo de servicio que reciben al visitar las agencias objeto de estudio.

El capítulo 4, da a conocer los resultados de la investigación de campo, se presentan 11 gráficas resultado de la investigación la cual se realizó con cuentas habientes de la entidad bancaria.

El capítulo 5, constituye el análisis realizado a los resultados obtenidos, siendo los más relevantes que los clientes solicitan una mejor atención a sus requerimientos, así recibir mejor asesoramiento para satisfacer sus necesidades financieras.

Como resultado de la investigación se elaboró la propuesta de implementar un plan de capacitación que contiene los contenidos necesarios para fortalecer los conocimientos de los Gerentes del área metropolitana.

## **Introducción**

El servicio que presta una entidad bancaria a sus clientes debe prestarse atención especial, si se toma en cuenta que el número de personas bancarizadas ha crecido en los últimos 10 años y a la par las exigencias por recibir algo mejor por lo solicitado, esto a direccionado a las entidades a buscar la innovación continua de sus servicios. Por tal motivo es importante establecer la relación entre la satisfacción y el servicio brindado.

El acelerado crecimiento en sus operaciones, nuevos clientes, creación de nuevos productos y la rotación de colaboradores son algunos de los factores que tienen que monitorearse siempre y buscar las medidas de control necesarias para dar a sus consumidores lo necesario con el fin de aumentar la fidelidad de los mismos. Para entregar lo solicitado de acuerdo a los procesos de atención establecidos.

El servicio al cliente es una acción de ventas, puesto que estimula a los cuenta habientes a regresar a las agencias con mayor frecuencia y a adquirir otros productos, los que hacen que se incrementen las operaciones y los ingresos por concepto de operaciones realizadas.

La concentración de entidades bancarias en zonas urbanas le ha permitido posicionarse como una entidad preferida por sus usuarios, bancarizando a todos aquellos que no tenían acceso a utilizar este tipo de servicio.

Incorporar otros servicios que permiten agilidad como cajeros automáticos con doble función como dispensar y recibir efectivo depositado directo a las cuentas de los clientes, banca en línea, tarjetas de crédito ha permitido mejorar la atención brindada en los puntos de servicio.

La decisión de invertir los recursos necesarios para desarrollar y mantener un programa de mejora continua del servicio, las reformas en el apoyo que los clientes reciben se convierten en señales que el producto ha mejorado. Los colaboradores deben ser capacitados en la forma como satisfacer las necesidades de los interesados y mantener sus operaciones con el banco.

## Capítulo 1

### 1.1 Antecedentes

En los años de la Revolución en Guatemala, el 20 de octubre de 1944, se creó el Instituto para el Fomento de la Producción (Infop), entidad del Estado que estaba llamada a consolidar todo el proceso productivo haciendo accesible el crédito a aquellos que a pesar de estar provistos de ideas y proyectos no resultaban para la banca tradicional sujetos de crédito.

Surgieron nuevos empresarios y se hicieron a nuevas aventuras como lo fuera, en ese entonces, la siembra de algodón. se democratizó el crédito y propició el surgimiento de nuevos capitales. A la llegada de la Liberación, sobrevivió el Infop convirtiéndose en pieza clave en los parcelamientos de la Máquina y la Nueva Concepción con la distribución de tierra del Estado en Propiedad, esto se dio durante el gobierno de Castillo Armas, unida al apoyo técnico y crediticio ayudó a fortalecer el sector productivo.

Al final del tercer gobierno de la revolución y segundo de la liberación, como se llamara al gobierno que fue presidido por Julio César Méndez Montenegro, se programó su fusión con el Banco Nacional Agrario, también estatal, y la conversión de ambos en el Bandesa, entidad de una dimensión más ambiciosa que se proponía alcanzar las mismas metas, habiéndose realizado la fusión en el gobierno sucesivo de Carlos Arana.

Tanto el Infop como Bandesa fueron entidades estatales y en una u otra forma alcanzaron sus fines. Sin embargo, se sentía la necesidad de un proyecto aún más ambicioso y fue así como en tiempos de Álvaro Arzú, se propuso su privatización, convirtiéndola en una entidad mercantil de carácter privado, siendo su capital mixto y sus socios originales el Estado, empresas cooperativas y cooperativistas.

El proceso privatizador se hizo de conformidad con la ley y el Congreso de la República, con las dos terceras partes del total de diputados que lo integran. Decretó la extinción de Bandesa, entidad autónoma del estado, para dar origen al actual, entidad privada, formándose este con sus activos y con nuevos aportes.

Creado en 1997, es un ejemplo de las instituciones financieras, cuya misión es servir al desarrollo de su país. Es fruto del trabajo de diferentes actores de la sociedad estado cooperativas, organizaciones maya, ONG, medianos, pequeños, microempresarios y habitantes en general, que plantearon un modelo para promover el desarrollo económico y social del área rural de Guatemala, mediante el estímulo y facilitación de ahorro, la asistencia crediticia y la presentación de otros servicios financieros. Para ello trabajaron en un proceso de reestructuración que convertía a un banco estatal a otro privado.

Inicio operaciones el 2 de enero de 1998, como una sociedad anónima de carácter mixto, con participación multisectorial y organizada.

Desde el principio buscó atender al área rural más allá del agropecuario ofreciendo una amplia gama de servicios financieros a sus clientes.

Es una entidad sólida que viene generando transformaciones en la sociedad guatemalteca y en la economía de los sectores pobres, fortaleciendo los procesos de integración de esos sectores.

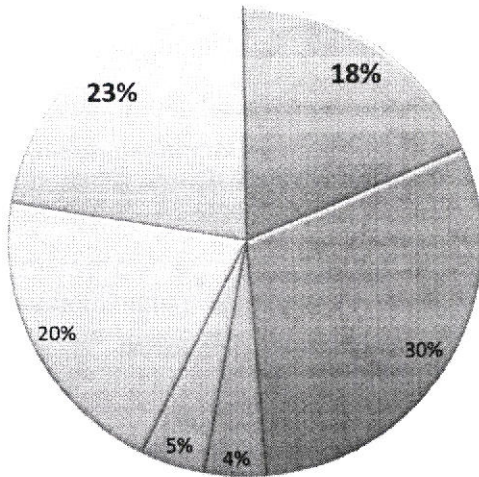
Debido al crecimiento del mercado, la confianza de los clientes y la búsqueda en satisfacer las necesidades de los servicios financieros a más de cuatro millones de guatemaltecos, se ha constituido como Grupo Financiero.

El capital autorizado fue fijado en 200 millones de quetzales y la participación de los accionistas se definió de la siguiente forma. El estado quedaría con un 18%, entidades de movimiento cooperativo activas y legalmente reconocidas 30%, los grupos mayas con un 4%, las organizaciones no lucrativas 5%, federaciones o grupos legalmente reconocidos de micro, pequeños y medianos empresarios 20%, trabajadores de banco, organizaciones de mujeres legalmente reconocidas y otras entidades no comprometidas en los grupos anteriores y por el público en general 23%.

La ilustración número uno, muestra la distribución accionaria actual del banco intercambiada entre 5 grupos diferentes, es por ese motivo que se considera multisectorial.

Ilustración No. 1

Mapa accionario



Serie	Entidades
A	El Estado de Guatemala
B	Entidades de movimiento cooperativo activas y legalmente reconocidas
C	Organizaciones mayas, garifunas, xincas y campesinas legalmente reconocidas
D	Organizaciones no lucrativas
E	Federaciones o grupos legalmente reconocidos de micro, pequeños y medianos empresarios
F	Trabajadores del banco, Organizaciones de mujeres legalmente reconocidas y otras entidades no comprometidas en los grupos anteriores y por el público en general

Fuente: Bancard, enero, 2011



## 1.2 Situación actual de la empresa

Comprometida con su Visión Misión Valores y Principios que forma parte de la cultura de la institución que se han trasladado a sus más de nueve mil colaboradores quienes forman parte de la organización los ponen en práctica, en sus actividades y decisiones que deben tomar día a día dentro de la organización.

Al 31 de diciembre del 2013 ocupa el segundo lugar en activos por un monto de Q 42.7 mil millones, en cartera de créditos tiene Q. 26 mil millones ocupando el segundo lugar, en obligaciones depositarias Q 35 mil millones, es el banco con el mayor saldo de cuentas de ahorro con un valor de Q. 9, 753 millones, el tercero en Depósitos a plazo fijo con Q. 10 mil millones, el segundo en cartera de monetarios con Q. 13.5 mil millones. El pasivo total es de Q. 37.9 mil millones, patrimonio neto de Q. 4.5 mil millones.

Utilidades antes de impuestos por valor de Q. 1,170 millones, siendo el banco más rentable, la cartera en mora 0.69%. El Rendimiento sobre Patrimonio ROE es del 19.77% este representa la utilidad con respecto a los recursos de los accionistas. El Rendimiento sobre Activos ROA 2.11% representa la proporción de utilidad respecto al total de recursos propios y los ajenos administrados por el Banco.

En el tema de Calidad de Activos tiene una cartera vigente con relación al total de la cartera bruta de 99.31% y la cobertura de cartera crediticia en riesgo es del 311.47%. Al cierre del año 2013 tiene 1,056 agencias establecidas en todo el país, 1778 agentes bancarios y 960 cajeros automáticos distribuidos estratégicamente.

### Visión

Ocupar en el país la posición de banco líder en el financiamiento del desarrollo, a través de sus agencias de servicios bancarios, ofreciendo un conjunto de productos que satisfagan las necesidades de sus clientes con rentabilidad justa, sin descuidar la responsabilidad social.

## Misión

Somos un banco guatemalteco orientado al desarrollo rural integral del País, con capital privado y multisectorial con servicio de banca universal y con cobertura nacional, dirigido al micro, pequeño y mediano empresario, agricultor y artesano.

La fortaleza del banco inicia con siguientes valores:

- a) Flexibilidad
- b) Solidaridad
- c) Servicio al cliente
- d) Entusiasmo
- e) Ética
- f) Responsabilidad social
- g) Prudencia
- h) Confianza
- i) Identidad nacional
- j) Respeto
- k) Trabajo en equipo
- l) Originalidad

Los valores se comparten uno por mes en mesas redondas, integradas por grupos de 10 colaboradores como máximo, esta metodología tiene como propósito integrar a todos en aplicar los valores en sus frecuentes actividades.

Con la finalidad de establecer los aspectos relevantes se realizó el análisis F.O.D.A. de la institución el que se presenta en el siguiente cuadro.

Ilustración No. 2

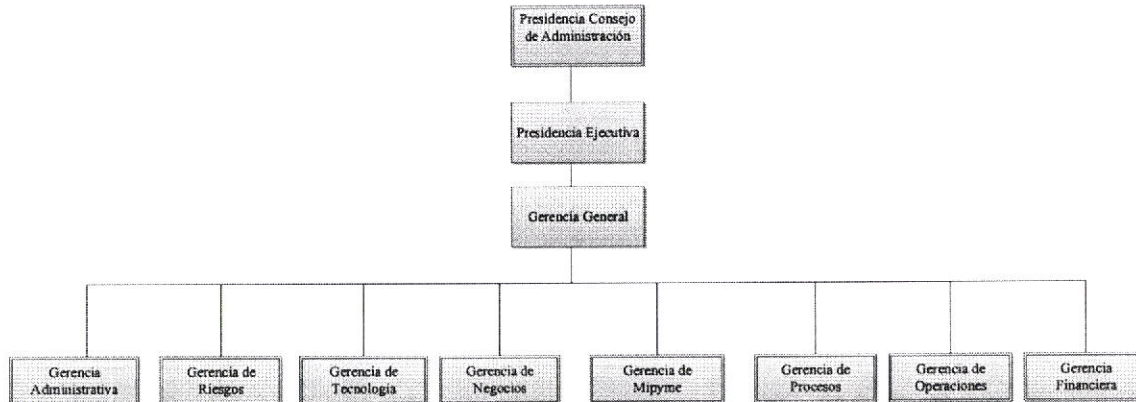
Esquema: FODA de la Empresa Bancard

	Positivas	Negativas
Factores Externos no controlables	<b>Oportunidades (+)</b>	<b>Amenazas (-)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maximizar la cartera crediticia.</li> <li>• Aprovechar bases de datos de programas masivos.</li> <li>• Aprovechar alianzas (publico /privadas) para generar nuevos negocios.</li> <li>• Convertir clientes de mono productos a multi productos.</li> <li>• Aprovechar la educación financiera para fortalecer negocios Mipymes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento de la competencia.</li> <li>• Sustracción de recurso humano especializado.</li> <li>• Políticas de gobierno, que afecte liquidez y giro del negocio.</li> <li>• Condiciones climáticas adversas y desastres naturales.</li> <li>• Cambios en el entorno económico y financiero nacional e internacional.</li> </ul>
Factores Internos controlables	<b>Fortalezas (+)</b>	<b>Debilidades (-)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respaldo de la marca Bancard.</li> <li>• Tecnología, metodología de productos y servicios.</li> <li>• Presencia en todo el territorio nacional.</li> <li>• Recurso humano especializado.</li> <li>• Generación de empleo directo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dejar de aprovechar el uso de la capacidad instalada.</li> <li>• Falta de aplicación de metodología en negocios integrales.</li> <li>• Alta rotación de personal.</li> <li>• Deficiente atención a clientes.</li> <li>• Poca divulgación de los beneficios adicionales del crédito.</li> <li>• No se cuenta con un programa de capacitación.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia, 2014

En la siguiente ilustración se presenta la estructura organizacional la empresa Bancard:

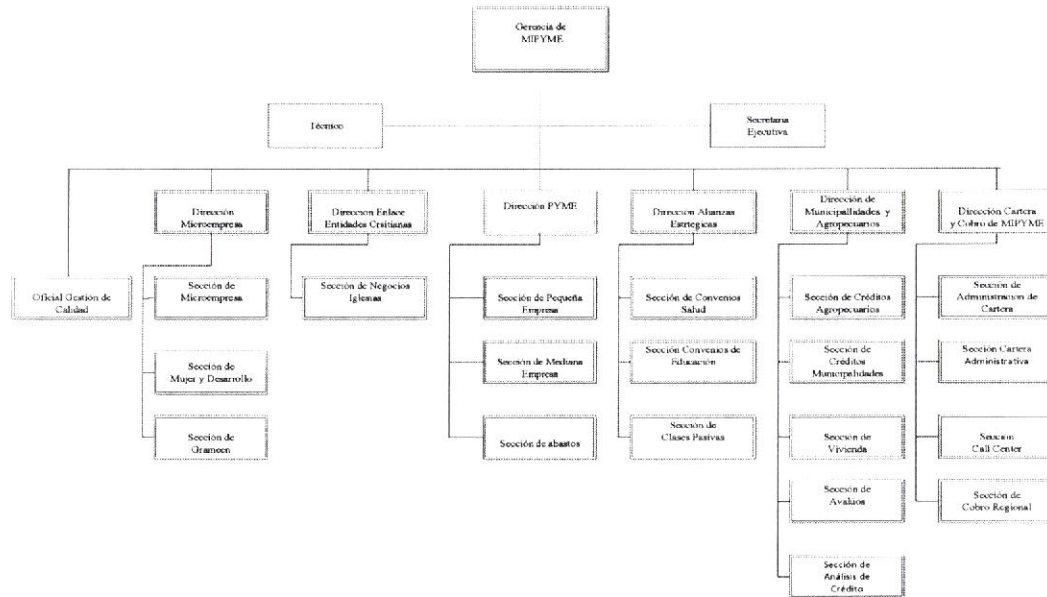
Ilustración No. 3



Fuente: Bancard abril, 2014

En la siguiente ilustración se presenta la estructura organizacional de la Gerencia MIPYME

Ilustración No. 4



Fuente: Bancard abril, 2014

## Capítulo 2

### 2.1 Marco Teórico

#### Administración

Consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera más eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas, definen que cuando los individuos se desempeñan como administradores deben ejercer las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control. ( Koontz H y Heinrich H (2011)

#### Banco

Un banco es una entidad financiera, que presta servicios bancarios. La actividad típica o habitual de los bancos, y en general de todas las entidades de crédito consiste en captar del público dinero que también están obligados a devolver y utilizarlo para conceder créditos y operaciones similares.

Institución de tipo financiero que cumple la labor social de mediar entre quienes cuentan con dinero (captar) y quienes lo necesitan (Prestar) a través de instrumentos que ayudan a administrar con seguridad. López Ignacio (2010)

#### La cultura de la organización

Es un sistema de significados e ideas que comparten los integrantes de una organización y que determina en buena medida cómo se comportan entre ellos y con la gente de afuera. Representa una percepción común de los miembros que influyen en su conducta. En toda organización hay valores, símbolos, ritos, mitos y usos que han evolucionado con el tiempo.

Estos valores y experiencias determinan en gran parte lo que perciben los empleados y cómo reaccionan a su mundo. Cuando enfrentan problemas o dificultades, la cultura de la organización influye en lo que pueden hacer y en su manera de conceptualizar, definir, analizar y resolver los problemas. Keith y Newtron (2005)

## La comunicación en el servicio

La Comunicación es un proceso mediante el cual transmitimos y/o recibimos información, opiniones y actividades. Es un intercambio entre un emisor y un receptor usando un canal y en lenguaje común. Se diferencia de la información porque se incluye una respuesta al mensaje. Blanco (2007)

## Cliente

Es la persona individual o empresarial que adquiere un producto o servicio, sus expectativas o necesidades, Vértice (2007)

## Cultura de Servicio al cliente

Pérez (2006) en su manual indica que la cultura de servicio al cliente se muestra a través de la actitud y comportamiento de las distintas personas con las cuales se entra en contacto. Esta incluye la cortesía general con la que el personal responde a las personas, resuelve los problemas, ofrece amplia información, provee el servicio y tiene contacto directo con usuarios.

## Valor para el cliente

Para un consumidor es comprar productos de la empresa que ofrece mayor valor percibido (evalúa que hace el consumidor de la diferencia entre todos los beneficios y todos los costos de una oferta respecto a la competencia) Kotler y Armstrong (2010)

## Banco de Guatemala

Barquín (2010) define que el Banco de Guatemala (Banguat es el banco central de nuestro país), es una entidad descentralizada y autónoma, que tiene dentro de sus funciones ser el único emisor de moneda, mantener un nivel de liquidez del sistema bancario, procurar el buen funcionamiento del sistema de pagos y administrar las reservas monetarias internacionales.

## Evaluación del desempeño

Según Pearson, (2008) los gerentes están llamados a saber si los empleados de la empresa desempeñan su trabajo con eficiencia y eficacia o si hay necesidad de mejorar el desempeño. Evaluar el desempeño de los empleados forma parte de un sistema de administración del desempeño, que es un proceso que establece las normas de éste y evalúa el de los empleados para tomar decisiones de recursos humanos objetivas, como proporcionar documentación que apoye esas decisiones. La evaluación del desempeño es una parte fundamental de un sistema de administración. Existen diferentes métodos para realizar esa evaluación, por ejemplo;

- Escalas de puntuación
- Lista de verificación
- Selección forzada
- Registro de acontecimientos críticos

## Principio de la Motivación

Cuanto más se evalúe la estructura de la recompensa, será más productivo un sistema de motivación (Koontz H y Heinrich H 2011)

## Utilidad

Según Jesús Palencia (2013) "Es la ganancia proveniente de los procesos de organización y venta después de cubrir todos los gastos.

## Potencial

Según Jesús Palencia (2013) "Oportunidad de hacer nuestro lo que aún no es.

## Planear

Según Jesús Palencia (2013) "Es el proceso mediante el cual se determina a dónde queremos ir y cómo llegar allá".



## Integración o Inducción

Según Koontz H y Heinrich H (2011) Familiariza al empleado con los objetivos de la unidad de trabajo, aclara cómo su trabajo contribuye a lograr los objetivos de la unidad e incluye una presentación con sus nuevos colegas. Informa al nuevo empleado sobre los objetivos, la historia, la filosofía, los procedimientos y las normas de la organización. Esta inducción debe incluir las políticas y prestaciones importantes de recursos humanos, como las horas de trabajo, los procedimientos de pago, los requisitos de horas extras y las prestaciones, además de un recorrido por las instalaciones de trabajo de la organización forma parte a menudo de la inducción sobre la organización.

Sin personas no existe organización, toda organización está compuesta de personas y dependen de ellas para alcanzar el éxito y mantener la continuidad. El estudio de las personas constituye la unidad básica de las organizaciones y en especial la administración de recursos humanos. Las personas están dotadas de características propias de individualidad y personalidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y la moderna administración de recursos humanos pretende tratar a las personas como persona y como recursos organizacionales importantes, pero rompe la tradicional manera de tratarlas únicamente como medios de producción, es decir, tratar a las personas como personas y no sólo como recursos o insumos.

## Calidad de Vida Laboral

Según Keith Davis y Newstrom (2005), produce un ambiente de vida más humano trata de cubrir las necesidades prioritarias de los trabajadores como las otras de otro nivel. La idea es que los trabajadores sean los recursos humanos que serán desarrollados no solo utilizados. El trabajo no debe tener condiciones demasiado negativas. No se debe presionar excesivamente a los empleados. Finalmente, debe contribuir a que en el trabajo se desempeñe en otros roles vitales, como los del cónyuge o padres, debe contribuir al progreso de toda la sociedad.

### Selección de personal

Es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. En un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. (Koontz H y Heinrich H 2011)

### Comunicación organizacional

Es el conjunto de pasos realizados con el fin de facilitar y agilizar los diversos procesos que se desarrollan entre los integrantes de una organización. Las actividades deben desarrollarse idealmente de una investigación por medio de la cual se puedan detectar las debilidades u oportunidades en el área de comunicación, todo esto también influyen en las respuestas del cliente interno y externo. Fernández (2005)

### Sistema de información

Según Cohen y Asin (2005:4) “es un conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio. Los sistemas de información no necesariamente incluyen equipo electrónico (harwar). Sin embargo, en la práctica se utiliza como sinónimo de sistema de información computarizado.

### Gerencia

Según José Herrera (2013) Arte de manejar científicamente los recursos de una empresa o parte de la misma, para a través de funciones de planificación, organización, dirección y control, alcanzar los objetivos señalados.

### Planeación estratégica

Según R. Mondy (2010) Proceso en virtud del cual la alta propósitos y objetivos organizacionales generales y la manera en la cual se alcanzarán.

## Metas

Según Edilio Barrios (2008) Establecen qué es lo va a lograr o cuándo serán alcanzados los resultados pero no establecen cómo serán alcanzados.

## Organigrama

Según Edilio Barrios (2008) Representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o parte de ella, las relaciones que guardan entre sí las unidades administrativas que la integran.

## Programa

Según Edilio Barrios (2008) Instrumento normativo del sistema nacional de planeación democrática cuya finalidad consiste en desagregar y detallar los planteamientos y orientaciones generales del plan nacional, mediante la identificación de objetivos y metas.

## Competidor

Tiene recursos y aptitudes relativamente limitados, podría ser víctima del ataque directo. Mullis (2005)

## Mercado homogéneo

Es relativamente homogéneo comparado de las necesidades y criterios de compra de los clientes hasta cierto punto poca o lealtad para las preferencias o lealtad para las marcas. Mullins. (2005)

## Expansión de mercado

Según mullis (2005), Desarrollar el posicionamiento diferenciado, enfocado en segmentos intactos o sub desarrollados.

## Crisis

Según Lussier Achua (2009) es un suceso de gran impacto y baja probabilidad de ocurrencias y que amenaza la viabilidad de la organización

## Cultura adaptable

Según Lussier achua (2009) representa una creencia del liderazgo en el monitoreo activo del entorno externo para oportunidades y amenazas que surgen.

## Servicio

Con origen en el término latino servirian, la palabra servicio define a la actividad y consecuencia de servir (un verbo que se emplea para dar nombre a la condición de alguien que está a disposición de otro para hacer lo que éste exige u ordena). (Definición de servicio - Qué es, Significado y Concepto definición. De/servicio/En caché - Similares)

## Servicio

A nivel económico y en el ámbito del marketing, se suele entender por servicio a un cúmulo de tareas desarrolladas por una compañía para satisfacer las exigencias de sus clientes. De este modo, el servicio podría presentarse como un bien de carácter no material.(Definición de servicio Qué es, Significado y Concepto definiciones/servicio/En caché - Similares)

## Organización Formal

Se entiende, en general como la estructura intencional de funciones en una empresa organizada formalmente (La Administración una perspectiva global)

## Capítulo 3

### 3.1 Planteamiento del Problema

Desde su creación en el año 1997, ha sido una Institución Financiera, con el objetivo primordial de brindar desarrollo. Su crecimiento a nivel nacional le ha permitido ser un banco cuyo principal objetivo es llegar con los servicios financieros para desarrollar sus actividades con agilidad, encaminadas al progreso continuo de sus lugares de residencia.

El incremento en el número de clientes, así como los puntos de servicio en la capital como en el interior de la república ha hecho desarrollar controles los cuales están encaminados a la satisfacción de los clientes que visitan la institución para realizar sus operaciones bancarias. Sin embargo la exigencia en la contratación de colaboradores no permite llenar las vacantes de una manera rápida, esto provoca molestias en los cuentahabientes, debido a los tiempos de espera tanto en la sección de cajas (atención por receptor pagador) como en la sección de atención al cliente (plataforma de atención al cliente).

El banco ha designado un área para la atención de reclamos y consultas de los clientes que visitan las sucursales de atención (agencias del área metropolitana norte) sin embargo estas inconformidades pueden darse por sus siguientes situaciones:

Cargos inesperados o excesivos.

Información incorrecta sobre los productos.

Negligencia de informar correctamente al cliente.

Fallas en cumplir las instrucciones de la persona que visita la agencia.

Inadecuada información sobre cambios en un contrato.

Excesivo tiempo de espera en colas dentro de la Agencia.

Derivado de lo anterior se plantea la pregunta siguiente:

¿Es considerado de calidad el servicio prestado en la red de agencias de un Banco?

Objetivos de la práctica realizada

Objetivo general

Establecer la relación entre la satisfacción y el servicio prestado al cliente

Objetivos Específicos

1. Conocer la calidad en el servicio prestado
2. Determinar el nivel de conocimiento de servicios y accesibilidad a los sistemas de información de los colaboradores.
3. Evaluar el proceso de atención al cliente en el momento de realizar una transacción.
4. Evaluar la relación y comunicación entre los clientes con los colaboradores del Banco.
5. Promover un programa de capacitación .

Alcances

A través de la investigación se estableció el grado de satisfacción que obtienen los usuarios de las agencias, así como el interés por parte de los colaboradores por resolver sus problemas presentados por ellos. Con la información obtenida se propondrá la puesta en marcha de un programa de capacitación dirigido a mandos medios involucrados en la atención a consumidores de los servicios prestados.

Limitaciones

La investigación se desarrolló tomando en cuenta la visita de los Representantes de las organizaciones religiosas, la limitante encontrada fue la disposición de proporcionar la información solicitada por el corto tiempo que ellos tienen para permanecer en una institución bancaria.

### 3.2 Metodología aplicada en la práctica

La presente investigación fue de tipo descriptiva ya que en el estudio realizado se interpreta y refiere lo que es.

Los datos se obtuvieron a través de pasar cuestionarios a los Representantes Legales de instituciones religiosas con las que se tiene relación directa y visitan la red de agencias.

#### 3.3.1 Sujetos

Son las personas que nos proveerán de información necesaria. Entre los sujetos que se analizarán están los clientes representantes legales de entidades no lucrativas los cuales son clientes de la institución del total de 300 entidades, se tomó el 6% por ciento para realizar el presente estudio, este porcentaje se tomó como una muestra de acuerdo.

Se encuestaron 70 representantes Legales de las distintas organizaciones religiosas clientes del Banco con quienes se tiene algún tipo de relación comercial con distintos productos como cuentas de tipo ahorro o monetaria y prestamos de diversos montos. A continuación se detalla la fórmula utilizada para el cálculo de la muestra.

Cálculo de la muestra.

$$n = \frac{K^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(e^2 \cdot (N-1)) + K^2 \cdot p \cdot q} = 70$$

Valores para encontrar la muestra

Población	Confianza	Esperada	No esperada	Error
N	p	q	q	E
300	95	0.5	0.5	6 %
300	1.96	0.5	0.5	6 %

Fuente: elaboración propia abril 2014

El tamaño de la muestra es de 141

### 3.3.2 Instrumentos

#### Cuestionario

Es la técnica de recolección de datos más empleada en investigación, porque es menos costosa, permite llegar a un mayor número de participantes y facilita el análisis, aunque también puede tener otras limitaciones que pueden restar valor a la investigación desarrollada.

Podríamos definir la entrevista como la conversación de dos o más personas para tratar de un asunto. Es una técnica de comunicación que requiere el conocimiento de técnicas de comunicación verbal, un guion estructurado y tener una finalidad específica.

Para este estudio se procedió a realizar entrevistas directas a los representantes de las organizaciones religiosas seleccionadas, se procedió a escogerlas por la importancia que tiene para la Institución el mantener una buena relación con estas entidades.

### 3.3.3 Procedimiento

Se seleccionó la instrucción bancaria, para llevar a cabo la presente investigación derivado a que es uno de los tres principales Bancos del sistema financiero nacional, esto avalado por sus indicadores y el crecimiento reportado en los últimos años.

El sector seleccionado son las entidades cristianas con quienes se tiene una relación de varios años ofreciéndoles productos especializados para atender sus necesidades, se realizaron 70 entrevistas a los representantes de las mismas, por medio de un cuestionario que consta de 10 preguntas.

Se definió el objetivo general y objetivos específicos los cuales se desean alcanzar aplicando la metodología, se han determinado los límites y alcances del presente proyecto.



Ilustración No. 5

Diagrama de Gantt

No	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	INICIO	FINAL	FEBRERO	MARZO	ABRIL
1	Planteamiento del problema.	Nelson Soto	5/02/2014	10/02/2014	■		
2	Elaboración objetivos.	Nelson Soto	12/02/2014	14/02/2014	■		
3	Establecer Alcance	Nelson Soto	15/02/2014	21/02/2014	■		
4	Elaborar cuestionario.	Nelson Soto	22/03/2014	27/03/2014		■	
5	Realizar encuesta	Nelson Soto	30/03/2014	05/04/2014		■	
6	Clasificar respuestas	Nelson Soto	06/04/2014	10/04/2014			■
7	Elaborar gráficos	Nelson Soto	11/04/2014	15/04/2014			■
8	Realizar análisis	Nelson Soto	16/04/2014	22/04/2014			■

Fuente: elaboración propia, abril 2014

## Capítulo 4

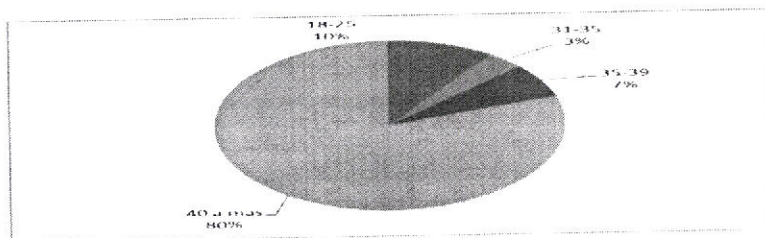
### 4.1 Resultados

Con el propósito de sustentar la investigación con respecto a la evaluación de servicio al cliente, se procedió a realizar el trabajo de campo, se obtuvo información importante, considerando una serie de encuestas con los representantes legales de entidades cristianas las cuales mantienen una constante relación con las agencias seleccionadas. Se elabora un cuestionario, se obtuvieron los resultados que se presentan a continuación

#### 1 Resultados del cuestionario utilizado en las encuestas

Ilustración No.6

Gráfica No. 1 Rango de edad.

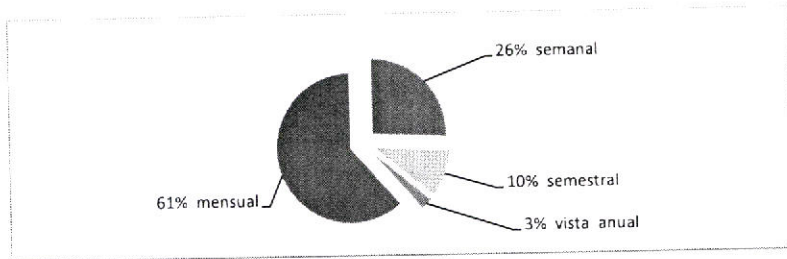


Fuente investigación propia abril 2014

El estudio se realizó con un grupo de 141 representantes de organizaciones religiosas, usuarios del Banco, se estableció que la mayor parte de organizaciones está dirigida por personas mayores puede pensarse que sea por la experiencia y el liderazgo que tiene cada uno de ellos en las organizaciones que dirigen.

Ilustración No 7

Gráfica No. 2: Frecuencia con que visita una agencia.

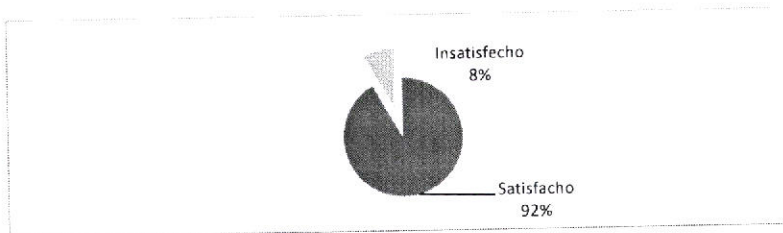


Fuente investigación propia abril 2014

La pregunta 1 está relacionada con la frecuencia que los representantes legales de las instituciones religiosas, visitan una agencia del Banco. La mayor periodicidad en cuanto a las visitas están los que se presentan a una agencia cada mes, la presencia en la mayor parte de operaciones no justifica la presencia de ellos sin embargo lo consideran necesario por mantener el control de las mismas.

Ilustración No.8

Gráfica No. 3: Quedó satisfecho por la atención recibida.

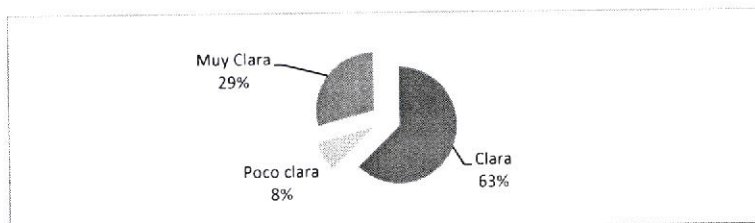


Fuente investigación propia abril 2014

Del total de personas entrevistadas se puede ver por medio de la gráfica en la que se hace la pregunta sobre si se siente satisfecho con la atención recibida durante el tiempo dedicado a realizar sus operaciones en agencia la mayor parte si estima haber cumplido con sus expectativas.

Ilustración No. 9

Gráfica No. 4: La comunicación entre usted y la persona que le atendió.

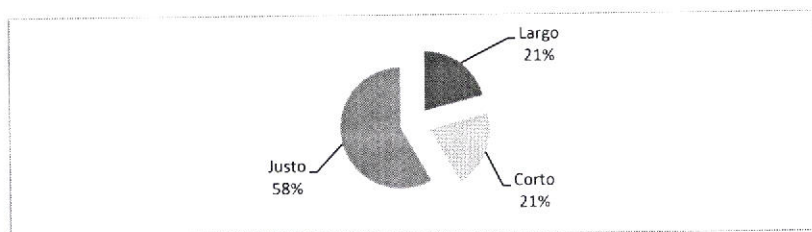


Fuente investigación propia abril 2014

Con relación a la forma que el cliente está percibiendo el mensaje por parte de quien lo está atendiendo considera que está clara, de los encuestados comprendidos entre los 40 años a mas están satisfechos con este aspecto, considerando que para prestar un buen servicio es necesario mantener los canales de información adecuados y mejor si la forma como se da una información debe ser comprensible por el cliente.

Ilustración No. 10

Gráfica No. 5: Tiempo de espera en una cola del banco.

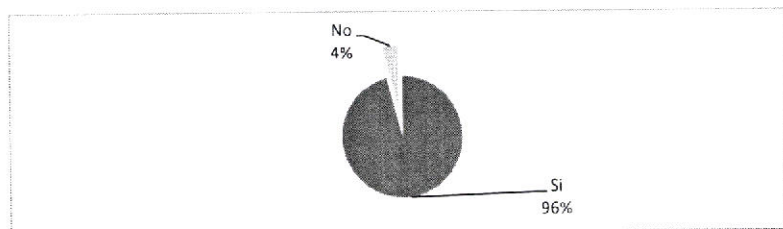


Fuente investigación propia abril 2014

Para la mayor parte de los entrevistados no están de acuerdo en permanecer largos periodos de tiempo haciendo una gestión, para ellos es primordial al aprovechar el tiempo en realizar otras gestiones o estar en sus puestos de trabajo.

Ilustración No. 11

Gráfica No. 6: El equipo de cómputo fue el adecuado.

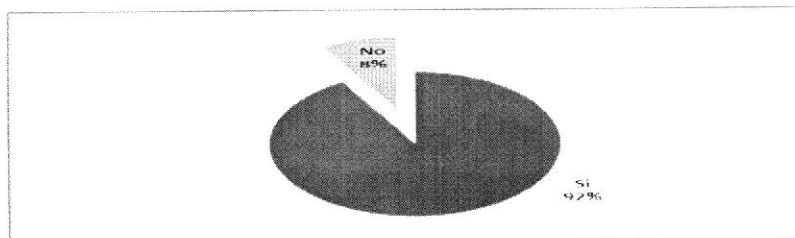


Fuente investigación propia abril 2014

Por ser una Institución bancaria que ocupa una de los primeros lugares a nivel nacional se considera de importancia el mantener renovado el equipo a utilizar en las agencias, según esta gráfica así lo consideró los entrevistados.

Ilustración No. 12

Gráfica No. 7: Quien le atiende está dispuesto a ayudarle.

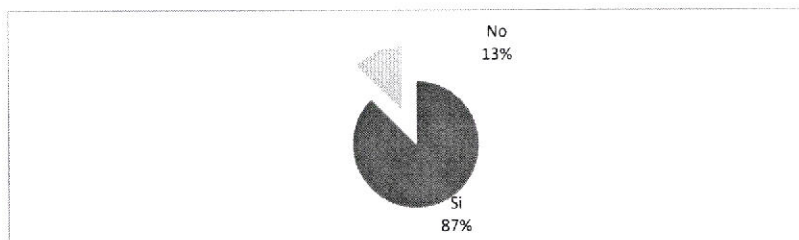


Fuente investigación propia abril 2014

Estar dispuesto a prestar un buen servicio es importante, de los entrevistados considera que es parte de un servicio de calidad recibir la asesoría necesaria para realizar sus operaciones con rapidez y prontitud.

Ilustración No. 13

Gráfica No. 8: Del aspecto físico de la agencia.

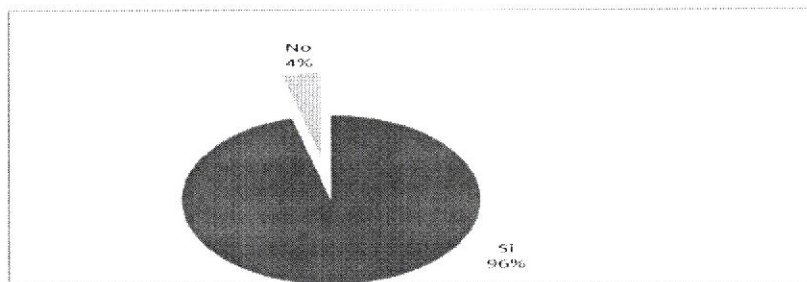


Fuente investigación propia abril 2014

La mayoría de las instalaciones cumplen con sus expectativas de los clientes que visitan las agencias y están de acuerdo al servicio esperado. Parte de los aspectos que tienen que cuidar es la privacidad para realizar ciertas operaciones que son consideradas como especiales.

Ilustración No. 14

Gráfica No. 9: Durante la última visita como considero la atención.



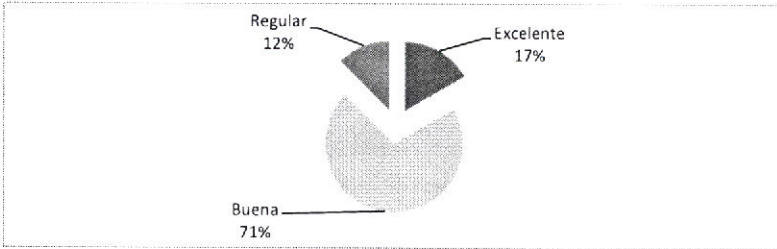
Fuente investigación propia abril 2014

La mayor los encuestados considero que al visitar una agencia está siendo atendido amablemente, establecer una relación estable lo que permite tener una plataforma a largo plazo.



Ilustración No. 15

Gráfica No. 10: De la capacidad de los empleados para resolver problemas.

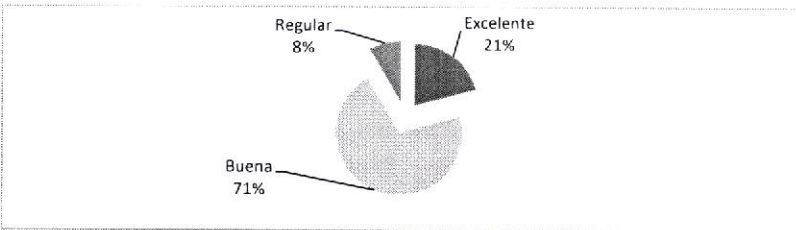


Fuente investigación propia abril 2014

La mayoría de los encuestados consideró que al visitar una agencia está siendo atendido amablemente, establecer una relación estable lo que permite tener una plataforma a largo plazo.

Ilustración No. 16

Gráfica No. 11: Del aspecto físico de las personas que le atendieron



Fuente investigación propia abril 2014

Para los encuestados el aspecto físico como el uso de uniformes y limpieza es buena ya que más de la mitad de entrevistados así lo considera. Para muchos de ellos demuestra una actitud diferente no solo hacia el trabajo sino también para demostrar una buena atención.

## Capítulo No. 5

### 5.1 Análisis e interpretación de resultados

A continuación se presenta al análisis de resultados, el objetivo es evaluar la calidad del servicio prestado en la red de agencias localizadas en el área metropolitana norte y sur, en relación al servicio que presta la institución.

Según Vértice (2007) el cliente es la persona individual o empresarial que adquiere un producto o servicio, sus expectativas o necesidades, impone a la empresa el nivel de servicio que desea alcanzar.

Los clientes son para quienes se diseñan nuevas formas o se realizan las adaptaciones necesarias para complacer las necesidades y demandas de éstos.

Conocer la calidad en el servicio prestado, para los negocios el cliente es aquel individuo que, mediante una transacción adquiere un producto y/o servicio de cualquier tipo en este caso los rangos de edad predominante está entre las edades de más de 40 años considerando que son los representantes de las entidades cristianas quienes esperan un servicio de calidad al realizar sus operaciones regulares con la institución bancaria.

Según Pérez indica que la cultura de servicio al cliente se muestra a través de la actitud y comportamiento de las distintas personas con las cuales se entra en contacto. Esta incluye la cortesía general con la que el personal responde a las personas, resuelve los problemas, ofrece amplia información provee el servicio y trata a los clientes.

Definir el grado de satisfacción recibido por los clientes, la cultura en las organizaciones siendo un sistema que comparten los integrantes de una organización y que determina en buena medida como se comportan entre ellos y con los clientes, representa una percepción de cómo influyen en su conducta durante su jornada laboral, como un cliente percibe la satisfacción a través de la actitud mostrada por las personas con las cuales entra en contacto.

De acuerdo al estudio realizado se pudo comprobar que el 92 % de los clientes está satisfecho con la atención recibida durante su visita a la agencia bancaria, tomando en cuenta que siendo los



representantes legales a quienes se les consulto sobre si están satisfechos con lo esperado por ellos.

Otro aspecto importante a considerar relacionado con la satisfacción del cliente es el tiempo que debe esperar al ingresar a la sucursal de servicio considerando que dentro de cada una de las organización los entrevistados ocupan cargos de liderazgo, por este motivo el tiempo invertido por ellos lo consideran un factor importante, como parte del servicio que esperan recibir.

Según Horovitz Medir el número de clientes que se retienen, como consecuencia del servicio prestado, mediante una adecuada comunicación es un proceso mediante el cual transmitimos y/o recibimos información, opinión y actividades. Es un intercambio entre un emisor y un receptor usando un canal y un lenguaje común, se incluye una respuesta al mensaje, para retener a los clientes se debe mantener una evaluación continua del desempeño, se debe mantener una continua evaluación para conocer si están realizando sus labores con eficiencia y eficacia, si en determinado momento se debe mejorar el desempeño, con estas acciones se mejorara la calidad en el servicio, lo que ocasionara una retención de clientes incrementando la reciprocidad de los mismos, al tomar en cuenta lo anterior se ilustra en la gráfica no. 4 que los entrevistados están de acuerdo que la comunicación es un factor importante para mantener una relación no de corto plazo sino de largo plazo, lo importante de hacer relaciones de mucho tiempo es el incremento en el número de productos que manejan con la institución desarrollando de esta manera la fidelización de los mismos.

Verificar aspectos como: cortesía, simpatía y atención al cliente que presta la institución, familiarizar al empleado con los objetivos de la unidad, aclara cómo su trabajo contribuye a lograr los objetivos establecidos. Sin las personas no existe organización está la componen personas y dependen de ellas para alcanzar el éxito y mantener la continuidad, los empleados están dotados de características propias de individualidad y personalidad, aspiraciones, valores, actitudes, todo lo anterior conlleva a alcanzar las metas establecidas, todo lo anterior marca los valores y experiencia alcanzada.

De acuerdo a Cohen y Asin, el conjunto de elementos que interactúan con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio es el sistema de información que según los sistemas de información no necesariamente incluyen equipo electrónico. Sin embargo, en la práctica se utiliza como sinónimo de información computarizado.

Dentro de los elementos que normalmente incluyen los sistemas de información se encuentra el equipo computacional, que es el hardware necesario que un sistema de información necesita para funcionar. Según el estudio el mayor porcentaje de los entrevistados respondió que mantener equipo de cómputo actualizado es un factor que se toma en cuenta en la atención del cliente, esto representa que los empleados se muestran corteses y amables con quienes se presentan a la sucursal bancaria, de los entrevistados consideran que los han atendido amablemente, otro factor importante descubierto durante la investigación es la disposición de los empleados a resolver los problemas que llevan los clientes, ya que el mayor número de clientes se retira de las instituciones por falta de atención a sus necesidades, o el poco interés de atender sus inquietudes.

Según Cohen y Asin el recurso humano son los operadores que alimentan y utilizan los sistemas, para establecer el costo de brindar un servicio adecuado al cliente, se debe evaluar el costo hora hombre, el control es importante para no caer en reprocesos los que implican que el precio por servir se duplique por no hacer una adecuada supervisión o que los empleados pierdan la motivación, esto implicaría que los usuarios reciban una mala atención al momento de presentarse a una sucursal, al ver a un colaborador con un aspecto físico inadecuado tanto en su cuidado personal como la forma como use su uniforme da como resultado una mala imagen.

## Propuesta

Con los resultados obtenidos se estableció una propuesta para capacitar a los Gerentes Regionales de las macro-regiones norte y sur. Quienes a su vez estarán capacitando a los que tienen a su cargo, la propuesta es un programa de capacitación con la finalidad de mejorar el servicio prestado en agencias.

### Objetivo general

Desarrollar un programa de capacitación, orientado a mejorar la calidad de servicio e iniciar gestiones y desarrollar capacidad para presentar soluciones al cliente.

### Objetivos específicos

Capacitar a colaboradores que tengan contacto directo con clientes, sobre la forma de prestar un buen servicio.

1. Dar a conocer los procesos establecidos sobre los productos y servicios de la Institución bancaria.
2. Preparar a los colaboradores sobre el manejo de conflictos en momentos de tensión.
3. Reforzar elementos de la cultura interna de la organización
4. Desarrollar liderazgo con visión
5. Aplicar experiencias vividas por los integrantes de los grupos a capacitar, con el fin de unificar criterios para implementar mejoras en el manejo de quejas y reclamos de clientes.

### Responsable

La responsabilidad de implementar los programas de capacitación, es de los gerentes regionales quienes a su vez capacitarán a los administradores de cada agencia y de forma directa lo trasladarán a los colaboradores de las sucursales del área metropolitana para aplicarlo con quienes se relacionan con clientes.

## Metodología

El programa a implementar será constructivo, se impartirán clases magistrales las que incluyen el 50% teoría y 50 % práctica, permitir que expongan ideas, desarrollen conceptos trabajen en equipo, con la finalidad de lograr que desarrollen capacidades y destrezas.

Al finalizar cada tema se realizará una evaluación para conocer el grado de absorción, capacidad de retroalimentación y disponibilidad de aprendizaje.

La capacitación se impartirá en una de las agencias más grandes donde se concentraran los Gerentes Regionales a quienes se dará de forma directa esta capacitación, en horarios de sábado por la mañana, por un periodo de 4 meses.

## Temas a Capacitar

- Satisfacción del cliente
- Calidad de Servicio al cliente
- Liderazgo de Cultura y ética
- Satisfacción necesidades cliente interno
- Comunicación interna
- Manejo de crisis
- Comunicación
- Valores en la negociación

Cronograma

<b>CRONOGRAMA DE CAPACITACION</b>												
Fechas de realización en meses , semanas , horarios												
MESES	AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE			
SEMANAS	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Servicio al cliente. Tema : Satisfacción del cliente Liderazgo de cultura y ética	de 8: a 12:00 horas A.M.	de 8: a 12:00 horas A.M.	de 8: a 12:00 horas A.M.									
servicio al Cliente Tema; Calidad de Servicio a cliente Comunicación					de 8: a 12:00 horas A.M.	de 8: a 12:00 horas A.M.	de 8: a 12:00 horas A.M.					
servicio al Cliente Tema; Valores en la Negociación Manejo de Crisis									de 8: a 12:00 horas A.M.	de 8: a 12:00 horas A.M.	de 8: a 12:00 horas A.M.	

Fuente elaboración Propia abril, 2014

Desarrollo de temas a capacitar

Satisfacción del cliente, identificar las necesidades y expectativas es fundamental para lograr su satisfacción.

Mejora de la lealtad y del Beneficio, definir los requerimientos de producto y servicio necesarios para lograr la lealtad del cliente

Voz del Cliente, enseñar que el acercamiento permite conocer mejor las necesidades del usuario

Auditoria de Servicio, enseñar sobre los factores que inciden directa o indirectamente sobre la necesidad del cliente.

Quejas y sugerencias, aplicar sistemas diseñados para recoger las quejas del cliente, así proyectar una imagen de calidad en el servicio.

Calidad de Servicio, una buena actitud para atender al cliente debe ser una prioridad

Conoce no supongas, tomar en cuenta que el cliente se encuentra expuesto a la competencia lo que hace que cambie sus expectativas de servicio.

Mejora el protocolo, saber dirigirse a los clientes es fundamental para lograr fidelización.

El poder de tres, desarrollar la cultura de comunicación con los clientes es fundamental, inicia con tus primeros tres clientes del día.

Liderazgo de Cultura y ética, capacidad de promover desarrollo al aceptar todo cambio en la organización.

Ética, trabajar los valores de la organización, responsabilidad, transparencia, flexibilidad, confianza, prudencia.

Liderazgo, reconocer limitantes, pasión por el servicio, mejorar el desempeño

Satisfacción necesidades Cliente interno, importancia de atender y satisfacer las necesidades del cliente interno.

Sentido de pertenencia, importancia de darle servicio de calidad, para alcanzar objetivos de la organización.

Compromiso, el empoderamiento permite el involucrarse a más colaboradores en alcanzar el visión.

Recompensa, poner a disposición de los colaboradores planes de crecimiento si se logra que ms entren a los sistemas educativos existentes dentro de la organización ejemplo Estudiar a nivel técnico o profesional.

Manejo de Crisis, detectar riesgos antes que ocurran

Consejos de cómo manejar una crisis, dar a conocer elementos que ayudan a enfrentar una crisis.

Oportunidad, desarrollar capacidad para sacar provecho de toda situación adversa.

Comunicación, la importancia para la organización, enfocada al cliente.

La excelencia de la comunicación, habilidad para organizar ideas y mensajes y la habilidad para expresarlos con confianza.

Técnicas escénicas, la comunicación no verbal como herramienta para reforzar la emisión de mensajes.

Atención al cliente, saber escuchar

Valores en la negociación, establecer el marco de la negociación para crear valor.

Separar personas del problema, negociar con objetivos, atacar duro el problema y ser blando con las personas.

Visión global del problema, alejarse del problema para buscar una solución integral.

Centrarse en los intereses no en las posiciones, las necesidades de cada parte crean conflicto.

### Recursos para la Capacitación

Se sugiere utilizar los salones de las mismas agencias que cuentan con las instalaciones adecuadas para este fin, se puede mencionar la sede que ocupa la agencia ubicada en la 3 calle y avenida reforma de la zona 9 en horario de 8: a 17 horas,

- Computadoras, pantallas , cañonera
- Rota folios
- Marcadores
- Material didáctico Folletos de aprendizaje, estudio de casos de clientes y otros materiales de apoyo.
- Lapiceros
- cuadernillos
- Debe proporcionarse un Coffe -Break de por lo menos 15 minutos por capacitación para motivar a los colaboradores

### Políticas de la Capacitación

- La capacitación es de carácter obligatorio, a quienes se les convoque.
- Mantener notas al día de los recibido en clase, este material se toma en cuenta para la evaluación
- Asistir al 80 % de las clases magistrales para que la capacitación no tenga un costo al colaborador
- Las evaluaciones se ganan con punteo de 80 puntos.
- No se permite el ingreso de comida o bebidas al salón de capacitación
- Si las faltas suman más del 20% no tendrá derecho a recibir Diploma de Participación



- Al presentarse 10 minutos después de haber iniciado el curso no tendrá derecho a inscribirse en la lista de asistencia.

#### Perfil del capacitador

Debe ser una persona con características de liderazgo, dinámico y conocimiento en capacitación e inducción con amplios conocimientos en el área bancaria y servicio al cliente, con capacidad de expresar ideas claras a los asistentes.

#### Perfil general que debe considerarse

##### Aspectos Generales

- Disponer de tiempo necesario para atender las capacitaciones
- Líder
- Excelentes relaciones interpersonales
- Experiencia de servicio al cliente

#### Evaluación del programa de capacitación

Evaluar la capacitación es básico y fundamental para lograr el desarrollo de los colaboradores que se sometan al programa, de esta manera se logra una retroalimentación cierta y útil para la consecución de los objetivos de la capacitación que deben estar diseñados para cada persona dentro de la organización. Debe ser vista como parte del desarrollo que se necesita tener dentro de la institución.

Es importante evaluar para poder tener juicios de valor que permitan retroalimentar, validar, y mejorar los procesos en los que se aplique esta evaluación la cual debe ser integral buscando mejorar el servicio al cliente.

Se deben considerar los siguientes aspectos:

- Cumplimiento de los objetivos planteados por parte de la investigación
- Si se han gestionado eficazmente los recursos asignados para la capacitación
- Si la persona contratada para la capacitación cumplió con los requerimientos establecidos

#### Presupuesto

No	RECURSOS	CANTIDAD	COSTO POR UNIDAD	OTROS COSTOS	TOTAL
1	Capacitador	36 Hrs	200		Q 7,200.00
2	Recurso humano	10 Hrs hombre	125		Q 1,250.00
3	Folleto	36 Unidades	100		Q 3,600.00
4	Alimentación	36 Unidades	25 por semana		Q 5,000.00
5	Total				Q 17,050.00

Fuente elaboración propia abril 2014

El esquema de capacitación propuesto, permitirá al banco retener a aquellos clientes que hasta el momento no han encontrado una solución oportuna a sus necesidades, al minimizar la pérdida de clientes los ingresos por concepto de intereses o servicios prestados. La degradación de la cartera podrá detectarse a tiempo los casos que ameriten una atención adecuada.

Por ser una capacitación en cascada, se reduce los niveles a darles el conocimiento, estos a su vez tendrán que involucrar los niveles medios para que estos a su vez mantengan una constante relación con quienes están frente a una unidad de servicio. Se estima mejorar la relación de los colaboradores con los clientes ya que se reforzará los conocimientos necesarios para prestar los servicios requeridos.

Se mantendrá monitoreado el rendimiento de los niveles altos así se reducirá la deserción en tiempos de semana, quincena y fines de mes. Se estimaría que llevando este control de la cartera en el mediano plazo se tendrán los efectos de mejorar el nivel de conocimiento de los involucrados.

Como complemento al programa y reforzar el mismo al equipo que existe para atender al segmento sujeto de análisis, se propone incrementar el número de colaboradores dedicados a dar seguimiento a estos casos, en este momento el equipo está conformado por 7 colaboradores pero se incrementara a 15 más, haciendo un total de 22 esto a finales del año 2015.

El mercado de las entidades cristianas está compuesto por 26,000 iglesias de las cuales 18,000 están reconocidas las cuales pertenecen a 18 cuerpos organizados los cuales están inscritos en la Alianza Evangélica de Guatemala fundada en el año 1937. De los cuerpos (organizaciones religiosas) se cuenta con el 80% como clientes, pero de las 18,000 iglesias registradas falta por atraerlas como clientes aproximadamente el 84%

Capacitados los colaboradores y haber ganado las evaluaciones realizadas podrán optar al plan de incentivos aprobado por la institución el cual tiene como objetivo principal fidelizar y desarrollar las destrezas de los mismos.

Los beneficios esperados al formar parte del plan de incentivos

- Se espera lograr mayor identificación hacia la empresa al sentirse valorado y recompensado por el trabajo que realiza cada día.
- Mantener la productividad a través de un desarrollo de desempeño en su puesto de trabajo
- Al reconocer el mérito del colaborador es una manera de subir el nivel moral y con ello el nivel de calidad del trabajo

**COSTO DEL DINERO**

CARTERA FUGA	Q 4,000,000.00	
TPP ACTIVA		14.71%
INGRESOS NO PERCIBIDOS DE INTERESES	Q 588,400.00	
COSTO POR TRANSFERENCIA	Q 202,810.30	
INGRESOS NETOS NO PERCIBIDOS	Q 385,589.70	
INGRESOS POR CREDITOS	Q 4,000,000.00	
RECURSOS A CAPTAR	Q 4,683,840.75	
TPP PASIVA		4.33%
COSTO POR TRANSFERENCIA	Q 202,810.30	

Fuente: elaboración propia 2014

El siguiente cuadro tiene como nombre costo del dinero, en el que se toma en cuenta 10 elementos los cuales intervienen en la transacción normal de una entidad bancaria los cuales son captación y colocación, la cartera fuga (deserción) significa el monto que deja de ser parte de la Institución, así como la tasa promedio ponderada (TPP), los ingresos que se pierden por la salida de los clientes, para ellos actúa el costo que se paga por la transferencia del dinero para ser colocado, en ese sentido interviene la tasa promedio pasiva (TPP PASIVA).

## Conclusiones

1. Se determinó que las causas que no permiten la satisfacción de los clientes, se da por factores como: poca información, escaso seguimiento, repetición de operaciones y búsqueda de los usuarios de encontrar ser asesorados adecuadamente para evitar perder tiempo en solucionar sus inquietudes.
2. Desconocer las aplicaciones existentes en las que pueden obtenerse datos para solucionar en el momento los requerimientos planteados por los consumidores les ocasiona buscar otras opciones, dentro del mismo banco o fuera de este.
3. Los procesos están establecidos, el no apearse a ellos crea confusión, pérdida de tiempo y desconfianza.
4. Conocer los pasos de la comunicación es importante, para resolver de manera adecuada las inquietudes planteadas en el momento de requerir un servicio financiero.
5. Desarrollar de manera permanente un programa de capacitación, que llegue a los involucra en prestar los servicios, ayudara a alcanzar las metas.

## Referencias bibliográficas

- Porrest Gelabert, M (2008) *Recursos Humanos dirigir y gestionar en las organizaciones* ESIC Editorial España
- Mondy, W, Noe. R. (2005) *Administración del recurso humano*, México Pearson Educación
- Chiavenato, I (2005) *Administración del Recurso Humano*, Colombia: Editorial McGraw Hill
- Robins, E y Coutler, M (2005) *Administración*, México Person Educación
- Koontz H. y Heinrich H. (2004) *Administración una perspectiva global* (12 ed) México: Editorial Mac Graw Hill.
- Franklin, B. (2009). *Organización de empresas* (3ra ed.) México: Editorial Mac Graw Hill
- Hernández, R (2010) *Metodología de la Investigación*, México: editorial Mac Graw Hill.
- Kotler, p. y Armstrong, G. (2010) *Marketing* (10a edición) Madrid Perarson educación
- Blanco, A. (2007) *Atención al cliente. Empresa y Gestión* (3ª Ed) España n Editorial Pirámide.
- López, J y López A (2011) *Fundamentos de la Visión* (7ª edición) Guatemala
- Barquín, E. (2010) *ABC de Educación Financiera*. Guatemala Súper intendencia de Bancos.
- Pérez, V. (2006) *Calidad Total en la atención al Cliente*. España Ideas Propias Editorial
- Universidad Panamericana (2011) *Guía para elaboración de informe Académico de Práctica Empresarial Dirigida* Guatemala- Facultad de Ciencias Económicas

Palomo Zurdo, R.J.; Mateu Gordón, J.L. *Productos, instrumentos y operaciones de inversión*. ISTPB. Madrid, 2006.

Keith Davis y Newstrom, John W. *Comportamiento Humano en el Trabajo, Comportamiento Organizacional*. EEUU, McGraw – Hill, 2005. Págs. 445 – 472.

Mullins Jhons, Larreche Jean, Marqueting, Larreche Jean. Marquet. *Marqueting Estrategico 4ta edición 2005*

## **Anexo**



Universidad Panamericana  
Facultad Ciencias Económicas  
Lic. En Administración de Empresas  
Programa de Actualización Económica

---

Rango de Edad

18-25  26-30  31-35  35-39  40-mas

1. ¿Con que frecuencia visita una agencia Bancaria?

Diario  Semanal  Mensual  Semestral  Anual

2. ¿Está satisfecho con la atención recibida durante su visita a la agencia Bancaria?

Si  No

por qué


3. ¿Cómo considera que fue la comunicación entre usted y la persona que le atendió?

Clara  Poco clara  Muy Clara

4. ¿El tiempo que espero para ser atendido considera que fue?

largo  corto  justo

5. El equipo de cómputo ¿utilizado por el personal considera que es el adecuado?

Si  No

6. ¿Cuándo visita una sucursal del banco quien le atiende considera que está dispuesto a ayudarle?

Si  No

7. ¿Las instalaciones y el aspecto físico de la agencia considera estaban de acorde al tipo de servicio que busca?

Si  No

por qué


8. ¿La última vez que visitó una agencia del banco considera fue atendido amablemente?

Si  No

9. ¿cómo calificaría la capacidad de los empleados del Banco para resolver problemas?

Excelente  Buena  Regular  Malo

10. ¿Cómo considera el aspecto físico de las personas que le atendieron?

Excelente  Buena  Regular  Malo