
Competencias y habilidades para una mejor atención al cliente y gestión de reclamaciones
en el Banco Colpatria, sede Torre B, Bogotá

Ginna Katherine Chaquea Chávez

Angélica Lorena Suárez Reyes

Alexis René Tibaduiza Torres

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Modalidad a Distancia y Virtualidad
Villavicencio
2018

Competencias y habilidades para una mejor atención al cliente y gestión de reclamaciones
en el Banco Colpatria, sede Torre B, Bogotá

Ginna Katherine Chaquea Chávez

Angélica Lorena Suárez Reyes

Alexis René Tibaduiza Torres

Proyecto de grado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

Director

Yolanda Patricia Cardona Arce

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Modalidad a Distancia y Virtualidad
Villavicencio

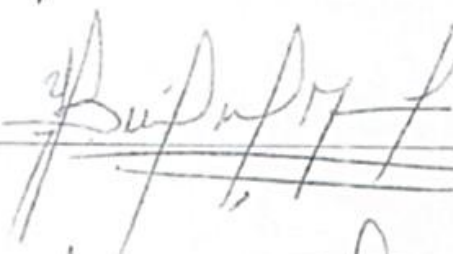
2018

Nota de Aceptación

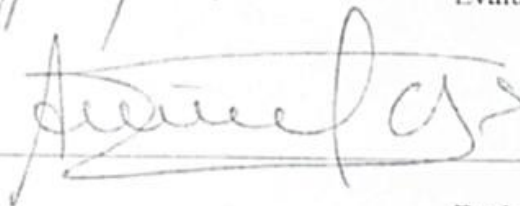
Cuatro Punto Cero (4.0)



Director



Evaluador 1



Evaluador 2

Todopoderoso por facilitarme la oportunidad de alcanzar dicho propósito personal y profesional.
A mi familia por estar siempre conmigo.

Ginna Katherine Chaquea Chávez.

A Dios, por darme la posibilidad de alcanzar dicho sueño. A mi familia, por su apoyo y
colaboración incondicional.

Angélica Lorena Suárez Reyes.

A Dios, por estar siempre guiándome. A mi familia por su infinito apoyo, estímulo y comprensión.

Alexis René Tibaduiza Torres.

Agradecimientos

Los autores agradecen a todas y cada una de las personas y la entidad financiera Banco Colpatria. Por su apoyo y colaboración incondicional. A la Corporación Universitaria del Caribe “CECAR”, por creer y dar la oportunidad profesional; a los profesores y compañeros por brindar la confianza, experiencia y amistad siempre. A la asesora del presente trabajo, por su colaboración en la realización del mismo.

A todos ellos nuestra gratitud, confianza y apoyo incondicional. Gracias.

Los autores.

Tabla de Contenido

Resumen	10
Abstract	11
Introducción.....	12
1. Problema.....	13
1.1 Descripción del problema	13
1.2 Formulación del problema.....	14
2. Justificación	15
3. Objetivos.....	16
3.1 Objetivo general.....	16
3.2 Objetivos específicos.....	16
4. Marco referencial	17
4.1 Antecedentes	17
4.2 Marco teórico	18
4.2.1 Competencias técnicas y emocionales.....	18
4.2.2 Diagnóstico organizacional.....	19
4.2.3 Competencia.....	21
4.2.4 Fundamentos del servicio al cliente.	22
4.2.5 Triangulo de servicio.	23
4.2.6 Estructura de los modelos de gestión por competencias.	27
4.2.7 Importancia de los modelos de gestión por competencias dentro del sector financiero. ..	28
4.2.8 Competencias y la generación de valor.	29
4.2.9 Las competencias y el desempeño laboral.	30
4.3 Marco conceptual.....	31
5. Metodología.....	35
5.1 Enfoque de investigación.....	35
5.2 Tipo de investigación	35
5.3 Método de investigación.....	35
5.4 Técnicas e instrumentos de recolección de la información	36
5.4.1 Fuentes primarias.	36
5.4.2 Fuentes secundarias.	36
5.5 Población	36

5.6 Muestra	36
5.7 Instrumentos para el análisis de la información.....	37
6. Resultados.....	38
6.1 Realizar un diagnóstico para conocer las competencias y habilidades que viene aplicando el Banco Colpatría en cuanto a la atención al cliente y gestión de reclamaciones	38
6.1.1 Encuesta a colaboradores.....	38
6.1.2 Encuesta a clientes.....	46
6.2 Identificar habilidades, competencias y actitudes que garanticen una mejor prestación de servicio, una ágil y oportuna solución a sus reclamaciones	51
6.3 Definir pautas para la implementación de competencias y habilidades en la atención al cliente y gestión de reclamaciones.....	52
Conclusiones	55
Recomendaciones	57
Referencias bibliográficas	58
Apéndices	61

Lista de figuras

Figura 1.	Flor de servicio.	24
Figura 2.	¿Por qué medio se enteran los clientes del Banco Colpatria, la oferta de servicios?.....	38
Figura 3.	¿Existe trabajo en equipo como estrategia competitiva?	39
Figura 4.	¿La capacitación y entrenamiento al personal es una estrategia dentro de la organización?.....	40
Figura 5.	¿Considera que el talento humano que integra la organización poseen habilidades, valores y actitudes para ser más competitivo?.....	41
Figura 6.	¿Percibe usted que existe capacidad de previsión y planificación en toda la organización?.....	42
Figura 7.	¿Existe facilidad para relacionarse con los compañeros de trabajo?	42
Figura 8.	¿Percibe usted que existen relaciones interpersonales a nivel de la organización?.....	43
Figura 9.	¿El talento humano es motivado para lograr alcanzar objetivos y metas?.....	44
Figura 10.	¿Existe preocupación del personal directivo y operativo por la calidad y el mejoramiento continuo?.....	44
Figura 11.	¿Cree usted que la entidad cumple con los compromisos adquiridos con los clientes?.....	45
Figura 12.	¿Cuánto tiempo lleva utilizado los servicios del Banco Colpatria?	46
Figura 13.	¿Cómo conoció al Banco Colpatria?.....	47
Figura 14.	¿Con qué frecuencia utiliza los servicios del Banco Colpatria?.....	47
Figura 15.	¿Es saludado en tono amable y tratado con respeto?.....	48
Figura 16.	¿Sus inquietudes son contestadas puntualmente?.....	49
Figura 17.	¿Las respuestas son claras y concisas?	49
Figura 18.	¿El nivel general de satisfacción en la atención, servicio y solución de PQR?.....	50
Figura 19.	Organigrama general.	66

Lista de apéndices

Apéndice A. Naturaleza de la empresa.	62
Apéndice B. Carta solicitud de permiso.	67
Apéndice C. Carta de respuesta de solicitud.	68
Apéndice D. Formato encuesta a colaboradores.	69
Apéndice E. Formato encuesta a clientes.	72

Resumen

El presente trabajo tiene por objeto identificar Competencias y habilidades para una mejor atención al cliente y gestión de reclamaciones en el Banco Colpatria, sede Torre B, Bogotá. Desde la metodología como enfoque cuantitativo tipo de investigación descriptivo y método inductivo. Los resultados permitieron conocer a través del diagnóstico las competencias y habilidades que viene aplicando el Banco Colpatria, con respecto a la atención al cliente y gestión de reclamaciones; definir las pautas para la implementación de las mismas. Se establece la relevancia del servicio al cliente como elemento primordial en la prestación del servicio y relación entidad financiera.

Palabras clave: competencias, habilidades, atención al cliente, Banco Colpatria, reclamaciones, imagen, satisfacción.

Abstract

This work aims to identify competencies and skills to better serve customer and Banco Colpatria, claims management office tower B, Bogota. Since the methodology as quantitative descriptive research approach and inductive method. The results allowed to know through the diagnostic skills and abilities that comes by applying the Colpatria Bank, with respect to the attention to the customer and claims management; define the guidelines for the implementation of the same. Sets the relevance of the service to the client as a key element in the provision of the service and value financial institution.

Keywords: skills, skills, customer, Banco Colpatria, claims, image, satisfaction.

Introducción

El haber abordado la temática que relaciona la identificación de Competencias y habilidades para una mejor atención al cliente y gestión de reclamaciones en el Banco Colpatría, sede Torre B, Bogotá. Conllevó a establecer los siguientes objetivos: Realizar un diagnóstico para conocer las competencias y habilidades que viene aplicando el Banco Colpatría en cuanto a la atención al cliente y gestión de reclamaciones; identificar habilidades, competencias y actitudes que garanticen una mejor prestación de servicio, una ágil y oportuna solución a sus reclamaciones; definir las pautas para la implementación de competencias y habilidades en la atención al cliente y gestión de reclamaciones en los empleados del Banco Colpatría, sucursal Torre B, Servicio al Cliente, Bogotá.

El enfoque de investigación cuantitativo, se fundamentó en la medición de las características de los fenómenos sociales y tiende a generalizar y analizar resultados. Parte de cuerpos aceptados por la comunidad científica. Por las características de la temática abordada se enmarcó dentro del tipo de investigación descriptiva. Correspondió al método inductivo, que indica generalizaciones o conclusiones universales, partiendo de conocimientos particulares. Se diseñó, elaboró y aplicó una encuesta a los colaboradores del área de atención al cliente. Se recurrió a toda fuente de recursos o registros existentes, como: textos, revistas, documentos, prensa, agendas, publicaciones científicas, antecedentes y libros.

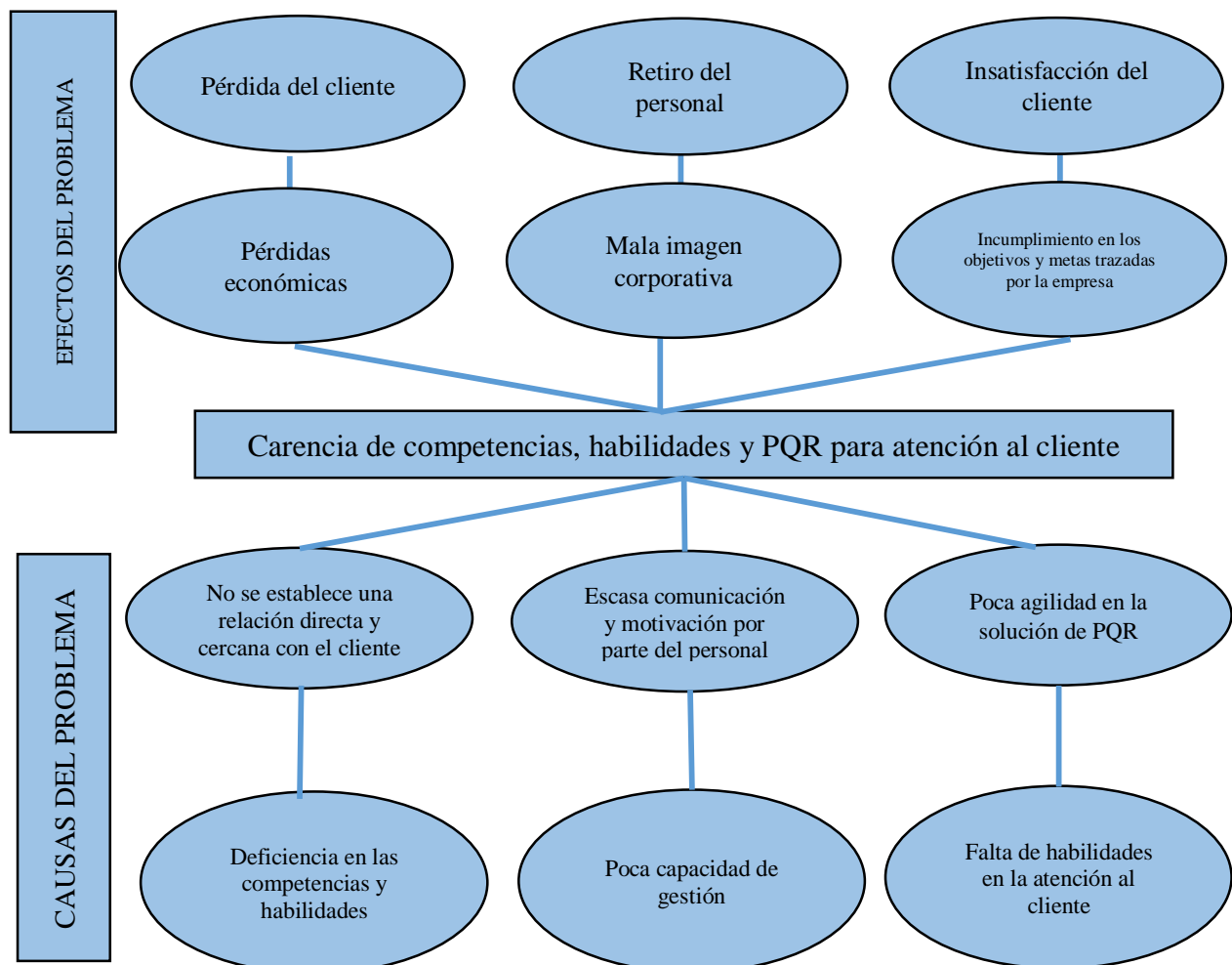
La estructura y contenido del trabajo permite referenciar: preliminares, resumen, introducción, problemática y formulación, justificación de la investigación, objetivos (general – específicos), marco referencial (antecedentes, teórico y conceptual), metodología (enfoque, tipo, método, técnicas de recolección de la información, población, muestra e instrumento para el análisis), resultados (encuesta a colaboradores – clientes), desarrollo objetivos propuestos, conclusiones, recomendaciones, referencia bibliográfica y apéndices.

1. Problema

1.1 Descripción del problema

La empresa seleccionada para el presente trabajo corresponde al sector financiero. Dedicada a la actividad económica: capitalización, financiación de vivienda, ahorro y crédito, ubicada en la cra 7 No. 24-89 Torre B, Colpatria, sucursal servicio al cliente. Número de empleados del área servicio al cliente: 40 personas, las cuales están dedicadas netamente servicio al cliente. En general el banco cuenta con 5.000 empleados promedio.

A continuación, se ilustra mediante un árbol de problema, su problemática principal (carencia de competencias, habilidades y PQR para atención de los clientes).



Los anteriores aspectos que se ilustran en el árbol del problema, permiten evidenciar las causas posibles a que está expuesta la organización:

No se establece una relación directa y cercana con el cliente, escasa comunicación y motivación por parte del personal; poca agilidad en la solución de PQR; se carece de empatía, por parte del personal que integra la empresa; poca capacidad de gestión; falta de habilidades en la atención al cliente.

Todos estos que traen como consecuencia los siguientes aspectos:

Pérdida del cliente, retiro del personal, insatisfacción del cliente, pérdidas económicas, mala imagen corporativa, incumplimiento en los objetivos y metas trazadas por las empresas.

Las circunstancias anteriormente mencionadas pueden llevar al Banco Colpatria sede Torre B, Servicio al Cliente, cra 7 No. 24-89 Bogotá, a desaprovechar las oportunidades que brinda el medio y las fortalezas con que cuenta la entidad, lo que impide desarrollar una estrategia, que garantice competencias en relación con el servicio al cliente y efectividad en la solución con los problemas que presenta. Así mismo, instituir un ambiente de motivación y creatividad que permita a todo el talento humano que lo integra, plantear alternativas de acción que han de ajustarse a los acontecimientos.

Por consiguiente, se busca con una adecuada participación de todos sus colaboradores establecer competencias y habilidades necesarias para la atención al cliente y gestión de reclamaciones, y conlleva a comprometer a todo el talento humano a las diferentes tareas, para el logro de los objetivos y metas propuestas, en pro de la entidad, clientes internos y externos.

1.2 Formulación del problema

¿Qué efectos genera la deficiencia de Competencias y habilidades para una mejor atención al cliente y gestión de reclamaciones en el Banco Colpatria, sede Torre B, Bogotá?

2. Justificación

El presente trabajo es importante, si se tiene en cuenta que para que exista una relación directa y cercana con sus clientes conlleva a perdurar y ganar clientes, tratándolos de la forma más humana posible. Así mismo, establecer una comunicación permanente y continua entre los actores que participan a nivel del negocio, entidad, colaborador, cliente.

Se busca que a través de competencias y habilidades para la atención del cliente y gestión de reclamaciones se logre un servicio de atención al cliente eficaz y eficiente, mediante aspectos claves tales como: empatía, capacidad comunicativa, tranquilidad, capacidad de gestión. Es decir, habilidades para una mejor atención al cliente por parte de sus colaboradores que conlleve a fidelizar clientes y cumplir con las expectativas de los mismos. Por ello, las competencias en servicio al cliente y efectividad en la solución de problemas (PQR), requiere el establecimiento de relaciones y medidas efectivas para su solución.

Se espera que, con el desarrollo de habilidades en la atención y gestión de reclamaciones efectiva, se garantice la prestación del servicio de forma armónica y dinámica, con una alta satisfacción del cliente y garantice el éxito futuro de la entidad. Incluye una sinergia que emerge apreciable entre servicio al cliente y solución de PQR, en forma ágil y oportuna acorde con las circunstancias.

El trabajo beneficia a la entidad por cuanto incrementaría el número de clientes y su respectiva fidelización. Así mismo, a los clientes mediante una atención que detecta las expectativas del mismo, asumiendo compromiso en la identificación de problemas y proporcionando alternativas de solución, técnicas, prácticas y expectativas para satisfacer sus necesidades.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Identificar las competencias y habilidades para una mejor atención al cliente y gestión de reclamaciones en el Banco Colpatría, sede Torre B, Bogotá.

3.2 Objetivos específicos

- a) Realizar un diagnóstico para conocer las competencias y habilidades que viene aplicando el Banco Colpatría en cuanto a la atención al cliente y gestión de reclamaciones.
- b) Identificar habilidades, competencias y actitudes que garanticen una mejor prestación de servicio, una ágil y oportuna solución a sus reclamaciones.
- c) Definir las pautas para la implementación de competencias y habilidades en la atención al cliente y gestión de reclamaciones en los empleados del Banco Colpatría, sucursal Torre B, Servicio al Cliente, Bogotá.

4. Marco referencial

4.1 Antecedentes

A nivel del contexto internacional se consultó el artículo denominado vocación del servicio por el autor Regalado (2012), quien establece que la vocación del servicio es el arte de atender de manera especial y natural a un cliente sea interno o externo. Ello requiere por parte del personal de la empresa mayor proactividad, es decir, adelantarse a los hechos, tomar la iniciativa y no esperar de manera reactiva, que los clientes soliciten cada uno de los servicios que necesitan satisfacer. Así mismo implica tener empatía con el cliente, solucionar sus PQR en forma ágil y oportuna, tratar al cliente como nos gustaría que nos traten a nosotros, ponerse en el lugar del cliente y adecuarse al contexto. Eventos todos estos que requieren compromiso de la gerencia y colaboradores para cumplir con la promesa de venta, y requiere compromiso también, por parte de todos sus integrantes, para conocer bien sus procesos y actividades del día a día.

A nivel del contexto nacional, se llevó a cabo el estudio sobre las “competencias en el servicio al cliente y efectividad en la solución de problemas”, elaborado por Orozco y Botia (2012), Universidad Antonio Nariño de Bogotá, presentando la caracterización de las competencias de servicio al cliente, mediante cinco eslabones de negocios de la cadena productiva del turismo, efectuada en tres ciudades colombianas identificadas como apuesta productivas y la relación entre la caracterización del servicio al cliente y la medida de la efectividad para solucionar problemas complejos. Se afirma que en las ciudades de Armenia, Palmira y Neiva conlleva a la necesidad de este estudio a otras ciudades con perfil similar en cuanto al turismo como actividad económica y la importancia de focalizar la capacitación en manejo de situaciones emocionales y trabajo en equipo, identificadas como las competencias más deficientes.

4.2 Marco teórico

4.2.1 Competencias técnicas y emocionales.

Para el autor Londoño (2008), existen competencias técnicas y emocionales, que relacionan los siguientes aspectos:

Competencias técnicas denominadas también “Competencias hard” y se trata de aquellas relacionadas con las habilidades específicas integradas por los conocimientos y aptitudes para el desempeño de un puesto determinado. Así mismo, expertos en el manejo de equipos informáticos, como condición que parece redundante ya que el talento humano dispone de los conocimientos informáticos suficientes para el desarrollo de sus funciones. Por otra parte, como consecuencia de la globalización estas relaciones se producen con mayor frecuencia y finalidad, poco a poco las fronteras y las distancias son más irrelevantes, sin embargo, los distintos idiomas suelen ser el primer escollo o dificultad, tanto en la negociación como en la atención en los clientes. El talento humano que integra la empresa con perfecto dominio de al menos una lengua extranjera pueden ser precisamente el nexo de unión entre el empresario, socios o directivos y clientes en el extranjero.

En este contexto, las competencias emocionales, según Goleman (2004), acuñó el término inteligencia emocional para definir las capacidades de reconocer los propios sentimientos y los de los demás, la capacidad de motivarse y manejar de forma adecuada las relaciones que se mantienen con los otros y con uno mismo. El cociente emocional no es lo opuesto al cociente intelectual. Lo que los investigadores intentan entender es cómo se complementan el uno al otro; cómo la capacidad de una persona para controlar la tensión afecta a la capacidad de concentrarse y usar la inteligencia.

A diferencia del cociente intelectual, que se calcula con las famosas pruebas Stanfor- Binet, el cociente emocional no se presta a ninguna medida numérica. La inteligencia emocional es una cualidad compleja y de múltiples facetas que representan cuestiones tan tangibles como la conciencia de uno mismo, la comprensión, la perseverancia y la destreza social.

4.2.2 Diagnóstico organizacional.

Por otra parte, Rodríguez (2005), señala que el diagnóstico organizacional ha ido adquiriendo cada vez mayor importancia en la medida que se ha profesionalizado el área y que se ha difundido el desarrollo organizacional como una disciplina profesional a la que concurren especialistas de diversas procedencias y formación. La productividad, la eficiencia y la calidad han pasado a ocupar un lugar central en la preocupación de hombres de empresa e investigadores. Junto a esto, se ha tomado conciencia de la necesidad de lograr organizaciones que ofrezcan mayores posibilidades de desarrollo a sus miembros. El interés por la creación de organizaciones que sigan formas más adecuadas de configuración y que permitan, así mayores niveles de productividad y calidad en un clima más humano, ha conducido también a que se tome conciencia de la necesidad de efectuar diagnósticos acertados acerca del estado de los sistemas organizacionales.

Por otra parte, el diagnóstico organizacional se ha ido perfilando paulatinamente, incorporando nuevas técnicas provenientes de diversas áreas de la investigación social. Nuevos temas pasan, además, a ser considerados como parte constituyente del diagnóstico, como por ejemplo, la cultura organizacional, cuyo diagnóstico ha adquirido gran relevancia en los intentos actuales por incorporar modelos diferentes de gestión, dado que resulta imperioso conocer la cultura de la organización en que se quiere implementar un nuevo modelo, así como las transformaciones culturales provocadas por esta implementación.

Tomando como referencia a Chiavenato (2009), establece que los nuevos desafíos de la administración moderna conllevan a cambios acelerados, teniendo en cuenta la globalización de los mercados, gustos, preferencias y expectativas del cliente, manejo del talento humano en la resolución de conflictos, que le permitan garantizar el éxito futuro crecimiento o, cuando menos sobrevivir. De igual manera es importante indicar que dado el contexto resulta difícil separar el comportamiento de las personas de la organización. El talento humano refleja el grado de importancia que tiene para la empresa. De ahí, que la organización da a los colaboradores que la integran un significado relevante, señalando con claridad el papel y el valor que atribuyen a los mismos.

Según Chiavenato (2007), en la actualidad las organizaciones amplían su visión y su actuación estratégica logrando con ello que el talento humano aporten conocimientos, capacidades y habilidades. De igual forma contribuyen con las decisiones y acciones que imprimen dinamismo a la empresa. Por ello los clientes aportan con la organización cuando adquieren los bienes y servicios expuestos en el mercado.

Los aportes de Chiavenato, contribuyen de manera significativa al presente trabajo, si se tiene en cuenta que la entidad financiera Colpatria, podrá mejorar su eficiencia mediante la implementación de la filosofía del servicio al cliente y de esta forma al evaluar la rentabilidad, la cual es su verdadera razón de existir.

Para los autores Koontz & Weihrich (2013), quienes plantean con respecto a las habilidades y características principales de los administradores; señalando que para ser eficaces, los administradores necesitan diferentes habilidades entre los que se pueden mencionar: técnicas, humanas, conceptuales y de diseño, cuya importancia relativa varía según el nivel en la organización. Es decir, la integración de personal debe ocuparse de cubrir los puestos acordes con la estructura organizacional identificando los requerimientos de la fuerza laboral. Elaborar un inventario del talento humano disponible y realizar las tareas concernientes para el proceso de vinculación de personal. Así mismo, tener presente que el proceso de selección comprende entrevistas, pruebas varias y control de evaluación, para evitar el descontento y la rotación de personal, las compañías se deben asegurar de que se presente a los recién incorporados y los demás miembros de la organización y de que se integren.

Teniendo en cuenta, el planteamiento de Koontz & Weihrich, su pertinencia es relevante porque indica las herramientas técnicas para ejecutar habilidades gerenciales, como parte del perfil competitivo del talento humano que integra la entidad financiera Colpatria; lo que conllevará a administrar mediante innovación y por ende de manera competitiva.

4.2.3 Competencia.

Alles (2007) define Competencia como un comportamiento superior en relación con un estándar de éxito en un puesto o situación determinados. Si un empleado conoce las competencias requeridas para su puesto puede verificar, analizar y controlar sus propias conductas con lo requerido, al llegar el momento de la evaluación de desempeño no pueden presentarse "grandes sorpresas". Las competencias varían de empresa a empresa, lo importante es identificar aquellas que le permitan ser exitosa. Y no hay que olvidar que hay dos tipos o clases de competencia, las técnicas o de conocimientos y las conductuales o habilidades. Dentro de las competencias técnicas o de conocimiento aplicadas a un vendedor están por ejemplo, las que tienen que ver con Mercadotecnia, Ventas, clientes, cálculo matemático, canales de distribución, logística. Dentro de las competencias conductuales o habilidades aplicadas a un vendedor de artículos de consumo están la iniciativa, liderazgo, seguridad, comunicación, capacidad de negociación, relaciones públicas, trabajo en equipo.

La autora Alles, señala las características, comportamientos, conductas, resultados que se deben considerar para analizar bien las condiciones de la empresa y hacer una selección por competencias correcta, que permita lograr beneficios para las partes necesarias para el desempeño del puesto y su función en una labor específica.

También se cita a McClelland (1999), quien plantea como definición de competencia una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad o una performance superior en un trabajo o situación.

Por otra parte, Spencer & Spencer (1993), indica que es importante destacar que en el concepto de evaluación de competencias no incluye en la definición de comportamientos. De igual manera, establecen que las competencias son en definitiva, características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar que generalizan diferentes situaciones y duran un largo periodo.

Cabe resaltar que todas las personas tienen un conjunto de atributos (competencias) y de conocimiento. Las competencias pueden ser adquiridas o innatas y definen que el perfil de una persona es adecuado para determinada actividad. Sin embargo, la metodología de competencia no tiene por objeto estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico, emocional de cada persona; solamente interesan aquellas características que hagan eficazmente a una persona dentro de la organización.

Fandiño (2004), señala que la evaluación del desempeño es un proceso netamente individual. El hecho de que posteriormente pueda arrojar resultados o conclusiones globales es una ventaja, pero en su esencia busca medir el comportamiento en cuanto a producción, calidad, conocimiento, cooperación, responsabilidad, de cada uno de los trabajadores que componen la organización.

Los aportes de McClelland, Spencar & Spencer y Fandiño, permiten ser pertinentes al presente trabajo, si se tiene en cuenta que las competencias se utilizan en diversos ámbitos de la empresa como propósito para alcanzar los objetivos organizacionales y empresariales, y permite involucrar al talento humano en la participación activa y dinámica, sirviendo de instrumento de evaluación, comprensión y adecuado diálogo, para satisfacer las expectativas y mejorar los resultados.

4.2.4 Fundamentos del servicio al cliente.

Según Albrecht (2001) indica que el servicio al cliente surge con la necesidad de diferenciar el producto o servicio por el cual el cliente paga y los beneficios que surgen alrededor de este. El servicio al cliente es todo aquello que implica atender al cliente y resolver sus inquietudes, sugerencias, dudas y reclamos. Es común encontrar confusión entre la “Atención al Cliente” y el “Servicio al Cliente” debido a que la primera es la forma como la empresa brinda un servicio y como su personal desempeña las actividades necesarias para tal fin; el Servicio al Cliente se centra en la ventaja competitiva de la compañía, es lo que busca brindar al cliente con el fin de retenerlo y fidelizarlo en el tiempo. El servicio al cliente no solo se debe encaminar al Front Office de la

organización, este debe ser apropiado como una cultura interna, para luego ser transmitida al cliente externo.

Sin lugar a dudas que los aportes del autor Albrecht, son pertinentes y valiosos, porque permiten llamar la atención a la empresa y todo su talento humano, para pensar en el futuro, sobre el potencial del servicio como arma competitiva que es la calidad del servicio, para incrementar la cultura, crear expectativas de calidad, propiciar un clima de motivación, suministrar los recursos necesarios, ayudar a resolver problemas, eliminar obstáculos y estar convencidos de que la ejecución de un trabajo de alta calidad da buenos resultados.

4.2.5 Triangulo de servicio.

Albrecht (2001) ilustro la filosofía del servicio y definió cada uno de sus componentes.

- a) El Cliente: Quien compra los productos, bienes y servicios que ofrece la compañía. “Es a quien se debe identificar y conocer” (UMB virtual servicio al cliente, 2007).
- b) La Estrategia: luego de conocer al cliente se establece la estrategia, “La estrategia tiene dos orientaciones: Una interna que tiene que ver con el servicio y otra externa que corresponde a la promesa del servicio que se ofrece a los clientes” (UMB virtual servicio al cliente, 2007).
- c) El personal: Es todo el personal de la organización. “Las personas deben conocer, comprender y comprometerse con la estrategia y particularmente con la promesa de servicio”. (UMB virtual servicio al cliente, 2007).
- d) Los Sistemas: “Son las herramientas que permiten la dirección del negocio”. (UMB virtual servicio al cliente, 2007).

Se cita al autor Lovelock (1997), quien definió el concepto de flor de servicio. La cual consiste en la creación de una flor con sus diferentes pétalos y en cada uno de ellos una técnica diferente con el fin de que nuestro cliente nos prefiera por encima de otros productos similares. A continuación, la flor de servicio y sus elementos.

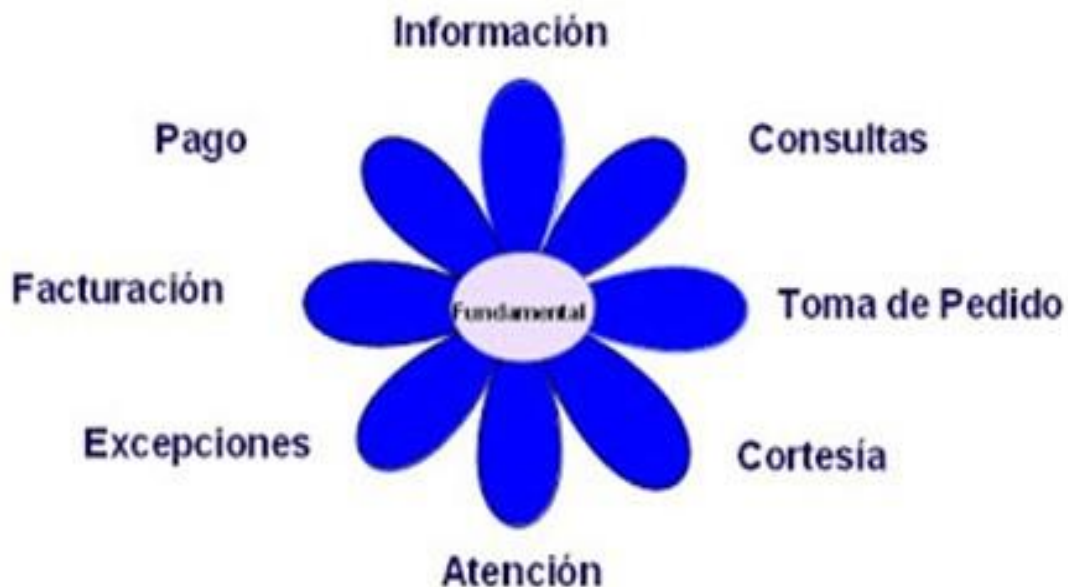


Figura 1. Flor de servicio.
Fuente: Lovelock (1997).

Información: Es muy importante brindarles de forma veraz a los clientes sobre los productos que están en disposición como también su forma de pago y la ubicación de las tiendas.

Consulta: Consiste en atender todas las expectativas y demandas de los clientes en relación a sus preguntas y respuestas lo cual debe ser de una forma atenta.

Toma de pedido: Debemos ser lo más ágil posible para optimizar el tiempo de ellos como el de la empresa.

Cortesía: se refiere a la hospitalidad con la que atendemos a los clientes (si son clientes de mucho tiempo o nuevos) también si el lugar tiene seguridad y parqueo.

Atención: Durante la estadía de los clientes hay que brindarles una excelente atención y estar pendientes de sus necesidades porque hay clientes que son tímidos y depende de la atención que este regrese.

Excepciones: Dentro de las reglas de la empresa puede haber excepciones sin embargo hay que evitar que se repitan.

Facturación: al momento de facturar hay que ser totalmente transparente para que no de malas interpretaciones por parte del cliente y ser muy profesionales con el trato al cliente.

Pago: es donde entregamos el efectivo al cliente.

Al crear la flor del servicio se deben dividir los 8 pétalos en dos partes que se concentrarán en elementos de mejora por un lado (consulta, hospitalidad, cuidado, excepciones) y elementos de facilitación por el otro (información, toma de pedidos, facturación y pagos), con el fin de facilitar el consumo de producto y que sea más fácil para el cliente.

Por lo tanto, la flor de servicio es una técnica muy importante que no solamente nos da la ventaja de diferenciarnos de la competencia, sino que también ayuda a generar un buen ambiente entre la empresa y los stakeholder.

Pétalo de información: Los clientes nuevos y los actuales están interesados en obtener información ya que quieren saber cuál es el producto que satisface mejor sus necesidades Ejemplos de todo tipo de información que necesitan los clientes son: horarios de atención, instrucciones para saber cómo llegar al lugar de servicio o cómo se usa el producto. Además, los clientes también desean que todo lo que ya hicieron quede registrado, por ejemplo el resumen de su actividad bancaria o la cantidad de materias que ya tienen aprobadas.

Pétalo de consultas: La consulta a diferencia de la información, implica un diálogo. De esta manera la empresa puede sondear y averiguar cuáles son los requerimientos de los clientes para luego dar una solución a la altura de esa necesidad. La consulta más bien sugiere un consejo en respuesta a la pregunta por parte del cliente del tipo: ¿usted que me sugiere sobre tal cosa? Para dar una respuesta correcta, previamente el empleado debe estar bien entrenado y comprender la situación actual en la que se encuentra el cliente y así sugerir el curso de acción correcto.

Pétalo de toma de pedidos: Cuando el cliente está dispuesto a comprar, se debe aceptar solicitudes, pedidos y reservaciones. Algunas empresas establecen una relación de membresía con sus clientes y requieren que estos accedan a un proceso de solicitud, que recopila toda la información necesaria para aceptar o rechazar al cliente en el caso que tenga malos antecedentes crediticios, por ejemplo. La desventaja es que este pétalo suele tomarse demasiado burocrático y no todos los clientes se encuentran dispuestos a esperar la confirmación de si fueron aceptados o no, por lo tanto, deciden emigrar a otras compañías que hacen este proceso mucho más rápido y eficiente.

Pétalo de hospitalidad: La cortesía, la consideración, el saludar a los clientes, ofrecer bebidas, contar con instalaciones sanitarias adecuadas y en la cantidad correcta, seguridad privada, son algunos ejemplos de elementos de hospitalidad.

Este es un pétalo muy particular, porque está relacionado con el tiempo que el cliente pasa en la instalación y como su estadía allí puede ser más gratificante y por ende puede aumentar la satisfacción con el producto fundamental.

Pétalo custodia: Cuando un cliente acude a una instalación de servicio, probablemente necesite colaboración con sus posesiones personales. Tener un guardarropas; transportación; manejo de equipaje; custodia de objetos valiosos podrían ser ejemplos de este pétalo.

Pétalo excepciones: Todo lo que no pertenece a una rutina se transforma inmediatamente en una excepción. Los empresarios astutos encuentran en esas excepciones otra forma de aumentar su producto y desarrollan planes de contingencia. De esta forma, los empleados entrenados previamente, pueden saber qué hacer sin dar la sensación de estar sorprendidos ante la petición del cliente.

Tipos de excepciones:

- a) **Peticiones especiales:** en determinadas circunstancias los clientes requieren un tratamiento especial que se ajuste a sus necesidades y esto requiere salirse de los procedimientos habituales.

- b) Solución de problemas: cuando el servicio no se presta como el cliente lo espera, se debe proveer de una solución para la satisfacción quede garantizada.
- c) Manejo de quejas/sugerencias/felicitaciones: cuando el cliente quiere acercarse a la empresa alguna de estas situaciones, los canales de procedimientos deberían estar completamente aceitados para que luego el cliente reciba algún tipo de respuesta.
- d) Restitución: si el cliente no se encuentra conforme, espera una compensación que puede adoptar diferentes formas, como por ejemplo recibir un servicio gratuito en el futuro.

Pétalo de facturación: La experiencia del servicio se termina cuando el cliente recibe su factura y luego paga. Pero no siempre la facturación es sencilla de leer. Inclusive la experiencia se vuelve decepcionante cuando la factura no llega oportunamente y pese a que el cliente ya terminó aún permanece en el local a la espera de la factura y eso se transforma en una pérdida de tiempo para el cliente. La manera de dinamizar este pétalo sería recibiendo la factura vía on line o por correo.

Pétalo de pago: La otra parte de la factura es por supuesto el pago de la misma y ningún cliente quiere que esa acción sea muy lenta. Para que un cliente no tenga que hacer colas ni esperar escuchando las quejas de otros clientes, este pétalo en la actualidad se puede fortalecer a través de pagos electrónicos o por medio de tarjetas de débito o crédito o haciendo un solo pago con bonificaciones al comienzo de la temporada.

4.2.6 Estructura de los modelos de gestión por competencias.

De acuerdo con la literatura revisada y entendiendo la importancia del modelo de gestión por competencias que involucra los cuatro ejes fundamentales de la gestión empresarial y de personal definidas por el autor como conocimiento, afecto, desempeño y estilo (Zabaleta, 2003), es necesario delinear una estructura general de dichos modelos con el fin de identificar las características principales. Para ello se tendrá como teoría lo planteado por Vega (2001) quien

delimita de forma clara y acertada la estructura general del modelo basado en cuatro características fundamentales que debe contener.

Según Vega (2001) la identificación de las competencias se define como el proceso que se desarrolla con el fin de establecer las competencias clave en el desarrollo de una actividad de trabajo, las cuales permitirán conseguir el éxito y la ventaja competitiva para conseguir el cumplimiento de las estrategias planteadas por la organización. La cobertura de la competencia definida debe abarcar lo particular y lo general de la actividad o labor debe abarcar desde el puesto de trabajo hasta el área ocupacional o ámbito laboral en el que se desarrolla.

El aporte del autor contribuye, si se tiene en cuenta que mediante la evaluación de desempeño por competencias se obtendrá implicaciones en la relación jefe – colaborador y en la relación perdurable entre la entidad y los colaboradores. De ahí, que sea útil y necesaria para tomar decisiones sobre promociones y remuneración, reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y colaboradores sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo; al igual que es adecuada entre la persona – puesto; para conocer e identificar la descripción del puesto, perfil de la persona, evaluación del potencial de desarrollo y estrategias de formación y desarrollo.

4.2.7 Importancia de los modelos de gestión por competencias dentro del sector financiero.

Sala (2006), expone que el sector bancario reúne una serie de escenarios que los obliga a mejorar sus procesos internos y que permiten el desarrollo y reconocimiento de competencias las cuales se describen a continuación:

- a) Las empresas del sector son robustas lo que implica que sus herramientas de gestión de recursos humanos sean calculadas y diseñadas de tal forma que permitan administrar de forma eficiente y eficaz a cada individuo y sus capacidades.
- b) Es un sector que exige emplear mano de obra calificada, y que por su desarrollo constante se esté recalificando con frecuencia.

- c) La homogeneidad de los productos ofrecidos por las compañías del sector hace que busquen esquemas de diferenciación de unas frente a las otras, a través de estrategias de servicio; de igual forma el contar con clientes más informados en el mercado implica que las organizaciones cuenten con personal altamente calificado y con formación especializada que permita la persuasión de los mismos, con el fin de captar más cliente.

En Colombia el sector financiero en la actualidad busca el desarrollo continuo para responder a las nuevas exigencias del entorno cambiante, en un mercado cada vez más competitivo el cual exige un constante desarrollo y crecimiento sostenido. Por ello como lo expone Velásquez (2009) desde el año 2001 el sector financiero ha migrado de procesos asilados de evaluación personal de colaboradores, a implementar la gestión por competencias organizacionales. El proceso inicia modificando la de evaluación simple, al modelo de 360° que implica no solo la evaluación de los líderes, sino una evaluación de un par y una autoevaluación que en conjunto arrojan un resultado más objetivo acerca del desempeño laboral del funcionario. Entre los años 2005 y 2006 se ahonda el en concepto de Gestión Integral del Talento humano, el cual permito como lo explica Velásquez (2009) enfocar todas las áreas de talento humano hacia la gestión por competencias, actualizando los procesos de descripción de cargos, estructuración de modelos de gestión por competencias que segmentan dos áreas importantes dentro de las compañías del sector la Administrativa y la Comercial así como las competencias organizacionales genéricas para todos los cargos; también se alinean con el modelo las áreas de selección, capacitación y evaluación de desempeño.

El autor Sala, contribuye con sus aportes teóricos para que la entidad, identifique competencias y busque su propia competitividad. Así mismo, capacite al talento humano para competir en los entornos actuales y futuros que cada vez son más complejos y cambiantes.

4.2.8 Competencias y la generación de valor.

El éxito de las organizaciones en el mercado se mide a través de la generación de valor que estas tienen, este no es más que la medición de su capital financiero y su capital intelectual valorado por el mercado. Según Pérez (2013):

El valor de la empresa es el valor del conjunto de elementos, materiales, inmateriales y humanos que integran o constituyen la empresa, se crea valor en la empresa, cuando la utilidad o riqueza que genera es lo suficientemente grande para cubrir el coste de todas las fuentes de financiamiento de los recursos invertidos en el negocio.

Basados en esta definición y enfocándolo al concepto de gestión por competencias según Pérez (2013) la generación de valor a partir de las competencias diseñadas para cada cargo se fundamenta en un soporte estratégico organizacional, que permitirá crear una ventaja competitiva no solo a nivel de productos y/o servicios sino, a través de la maximización del capital humano y su conocimiento. También es importante resaltar que con un soporte administrativo seleccionado y desarrollando las competencias críticas para el negocio se optimizan costos que contribuyen a la optimización de las utilidades.

Esto muestra que evidentemente la gestión por competencias aplicadas adecuadamente dentro de cualquier modelo organizacional permite, impactar positivamente todas las áreas funcionales de la empresa; el sector financiero se ha enfocado en estas estrategias logrando la gestión integral del talento humano y a su vez maximizando sus utilidades.

Por supuesto, que la teoría del autor Pérez, permite ser una herramienta o modelo de gestión empresarial de competencia para conseguir resultados óptimos a través del talento humano y a su vez desarrollar competencias asociadas a los perfiles, para que se concienticen en crear y fomentar situaciones que favorezcan el desarrollo de habilidades y destrezas.

4.2.9 Las competencias y el desempeño laboral.

El desarrollo de las competencias laborales, permite la creación de nuevas habilidades para conseguir consolidar nuevos valores culturales al interior de la organización en el corto, mediano y largo plazo; sin embargo, es necesario determinar si realmente el desarrollo de estas competencias impacta significativamente en el desempeño laboral.

Desde esta perspectiva Kurt (2014) afirma que el desempeño laboral surge de la apreciación objetiva, entre el esfuerzo del trabajador, los logros alcanzados y la calidad del trabajo en el contexto empresarial que se desarrolla, en función de los estándares e indicadores queridos por la organización; esta puede ser analizada desde diferentes puntos de vista con el fin de reajustar y orientar las acciones desarrolladas con el fin de aumentar el desempeño. El autor plantea que el desempeño laboral es una variable directamente proporcional frente al nivel de competencia de los individuos, la actitud frente a la labor desempeñada y la disponibilidad de los recursos para el desarrollo de la misma y lo define como “saber, poder y querer”.

Finalmente Kurt (2014) contempla el desempeño laboral desde el punto de vista del empleado, en donde afirma que el personal percibe un buen desempeño laboral cuando la organización retribuye y reconoce sus esfuerzos y sus resultados en el desarrollo de una actividad o función, al igual que le permite desplegar abiertamente las capacidades adquiridas a través de los procesos de formación y desarrollo en competencias, a través de las motivaciones suficientes que le permitan el alcance de los logros propuesto.

De lo anterior es evidente que el desempeño laboral no es una constante en los individuos al interior de la organización, por esta razón es necesario que las empresas se concentren en atender y dar manejo a las variables anteriormente mencionadas con el fin de brindar las herramientas necesarias al colaborador, para conseguir la excelencia en el desempeño.

Con base en la perspectiva de Kurt, la entidad tendría en sus manos una herramienta para evaluar competencias, que conllevará a mayor nivel laboral y sobre todo diferente; lo cual sería útil para que las competencias se consiguieran desarrollar al máximo, y sirvan a la vez para identificar competencias clave para el desarrollo personal, profesional y laboral.

4.3 Marco conceptual

Cliente: según Albrecht (2002) la única preocupación real del cliente en conseguir exactamente la satisfacción de sus propias necesidades. La lealtad del cliente empieza a desvanecerse en el momento en que el nivel de servicio queda por debajo de las expectativas. El cliente desea y espera

que el servicio este a un nivel justo en todo momento. Cuando el nivel de servicio ya no satisface sus expectativas, el cliente busca otras opciones; si existen, busca satisfacción. Esto no quiere decir que el concepto de lealtad al cliente no tenga ningún valor; solo que debe fundamentarse en un nivel de servicio permanente satisfactorio. El éxito del negocio consiste en brindar un servicio de excelente calidad. Albrecht & Zemke (1991).

Competencia: el significado de la palabra competencia (del latín *competentia*), tiene dos grandes vertientes: por un lado, hace referencia al enfrentamiento o a la contienda que llevan a cabo dos o más sujetos respecto a algo. En el mismo sentido, se refiere a la rivalidad entre aquellos que pretenden acceder a lo mismo, a la realidad que viven las empresas que luchan en un determinado sector del mercado al vender o demandar un mismo bien o servicio y a la competición que se lleva a cabo en el ámbito del deporte. Albrecht & Zemke (1991).

Desafío de la gerencia del servicio: necesidad de concentrarse en el cliente y preocuparse por el servicio les cae como una tremenda sorpresa. Pero esto no se puede pasar por alto: esto no es una moda del momento que desaparecerá de repente. Es el nuevo patrón que emplean clientes y consumidores para medir las realizaciones de una organización. Cada día el mundo de los negocios está optando por negociar con aquellos que prestan servicio y disminuyendo su actividad con aquellos que sólo abastecen. Albrecht (2002).

Empoderamiento: es un cambio de actitud en el trabajo. Significa abandonar el desempeño estricto de funciones de un manual que corresponde a un obsoleto esquema empresarial. Empoderarse es una medida del compromiso del trabajador con su empresa. Lo lleva a desempeñarse más eficaz y eficientemente, y a contribuir a la productividad colectiva. En fin, a ponerse la camiseta de verdad.

Escuchar: tanto se habla que hay que saber escuchar, condición para vender y ante todo para vivir mejor. Todos dicen que oyen, pero muy pocos escuchan. Lo agradable de una persona es que cuando se le hable ella realmente escuche y ello se logra si nuestras palabras son realmente interpretadas y si se llega a percibir más de lo expresado. Cuánto se sabe escuchar, sinceramente. Por qué se interrumpe a la gente cuando habla, por qué no se permite que digan todo lo que tienen

y por qué no se evalúa si su mensaje es realmente lo que ha dicho y se ha escuchado. Hay una inclinación casi maligna de hablar mucho y dejar hablar poco. Los oídos se hicieron para oír y llevamos dentro todos los mensajes para poder escuchar. Las palabras deben entrar y ser procesadas. Sólo así se podrá decir que hemos escuchado.

Estrategia de servicio: es una fórmula característica para la prestación de un servicio; esta estrategia es inherente a una premisa de beneficio bien escogida que tiene valor para el cliente y que establece una posición competitiva real. Una estrategia efectiva de los servicios pone en juego tres conceptos importantes: la investigación: la investigación de mercados, la misión del negocio y los valores motores de la organización. Combinando estos tres procesos fundamentales del pensamiento, es posible lograr un enfoque de mucho significado en las necesidades y expectativas de los clientes, que cree una diferencia en el mercado. Erickson (2007).

Estrategia líder: el líder, en un producto mercado, es el que ocupa una posición dominante, reconocida por sus competidores. Un líder se enfrenta con tres retos: desarrollar la demanda genérica, proteger la participación de mercado y ampliarla. El líder de un determinado mercado será aquella empresa que, de alguna manera, marque la política de precios, la pauta del lanzamiento de nuevos productos o servicios. Kotler (2000).

Evaluación y la retroinformación: adecuadamente aplicadas, hacen de la organización una entidad cibernética, es decir, que responde adecuadamente a su medio. Los empleados que tienen contacto con el público, saben mejor lo que opera y lo que no funciona, y tienen una mejor sensación de su eficiencia. La gerencia también tiene un mejor cuadro de lo que está ocurriendo en general y puede utilizar la información de las medidas para ver cómo está funcionando la estrategia del servicio.

Fidelizar al cliente: supone entrega de un determinado obsequio a aquellos consumidores que son clientes desde hace un determinado tiempo. Se suele utilizar regalar agua para el vehículo o un almanaque llanero, artículo de señalización de tránsito, cargar el extintor, participación de rifas, descuentos, entre otros. García (2010).

Habilidad: el concepto de habilidad proviene del término latino *habilitas* y hace referencia a la maña, el talento, la pericia o la aptitud para desarrollar alguna tarea. La persona hábil, por lo tanto, logra realizar algo con éxito gracias a su destreza. Albrecht & Zemke (1991).

Petición: solicitud o requerimiento que puede hacer un consumidor financiero con el fin de que se le brinde información relacionada con los productos o servicios de Previsora Seguros. Manual de PQR (2015).

Queja: es manifestación o denuncia verbal o esputa expresada por un consumidor financiero respecto de un producto o servicio adquirido, ofrecido o prestado por Previsora Seguros y puesta en conocimiento de las instituciones o instancias competentes. Manual de PQR (2015).

Servicio de valor agregado: da la sensación de simple cortesía, cuando se presta en un contexto cara a cara, pero es más que eso. Cuando aparece tan ingenioso y exitoso como un servicio reconocido, parece un mercado perceptivo. Un servicio de valor agregado se comprende más fácilmente por experiencia que por definición; se sabe cuándo lo ve. Albrecht & Zemke (1991).

Servicio: es en sumo grado, un producto primordial. En realidad, es este razonamiento de que el servicio no es una “cosa” unidimensionada, lo que está en el meollo del argumento respecto a que el servicio es tanto una mercancía como lo es un automóvil y necesita tanto de administración como de estudio sistemático. Drucker (2006).

5. Metodología

5.1 Enfoque de investigación

Tomando como referencia al autor Bernal (2010), señala que el enfoque de investigación cuantitativo, se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales y tiende a generalizar y analizar resultados. Parte de cuerpos aceptados por la comunidad científica.

5.2 Tipo de investigación

Por las características de la temática abordada se enmarcó dentro del tipo de investigación descriptiva. Méndez (2013), quien establece que el estudio descriptivo corresponde al segundo nivel de conocimiento e identifica características del universo de investigación, señala formas de conductas, establece comportamientos concretos, describe y comprueba asociación entre variables. Por eso:

- a) Caracteriza globalmente el objeto de estudio, utilizando para ello figuras porcentuales.
- b) Identifica él o los objetos que tienen ciertas características.
- c) Describe el contexto en el cual se presenta dicho fenómeno.
- d) Cuantifica la magnitud del problema.
- e) Identifica las diferencias que existen entre grupos de la población u objeto de estudio.

5.3 Método de investigación

Correspondió al método inductivo, según García (2015), indicando que conllevó a generalizaciones o conclusiones universales, partiendo de conocimientos particulares.

5.4 Técnicas e instrumentos de recolección de la información

5.4.1 Fuentes primarias.

Se diseñó, elaboró y aplicó una encuesta a los colaboradores del área de atención al cliente. Al igual se aplicó la observación directa por parte de los investigadores, con la intención de medir las características. De ahí, que es necesario lo que se quiere observar incluye encuesta a clientes.

5.4.2 Fuentes secundarias.

Se recurrió a toda fuente de recursos o registros existentes, como: textos, revistas, documentos, prensa, agendas, publicaciones científicas, antecedentes y libros.

5.5 Población

Correspondió a la entidad financiera Banco Colpatria en la ciudad de Bogotá.

5.6 Muestra

Se llevó mediante la aplicación de encuesta a los colaboradores de la entidad financiera Banco Colpatria; clientes de la misma y la observación directa por parte de los investigadores.

La fórmula estadística aplicada fue: García (2015).

$$n = \frac{PQN}{(n-1)E^2 + pq}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

p = Fracción probable de éxito

q = Fracción probable de fracaso

E = Error estándar

N = Número de elementos del universo

5.7 Instrumentos para el análisis de la información

Obtenidos los resultados de la aplicación de la encuesta, se procedió al establecimiento del procesamiento de los datos para ser analizados (figuras estadísticas porcentuales). Lo cual fueron especificados mediante el tratamiento que se dio a los datos: clasificando, codificando y estableciendo categorías con ellos. Utilizando para ello el programa Excel y Word, para su respectiva sistematización.

6. Resultados

6.1 Realizar un diagnóstico para conocer las competencias y habilidades que viene aplicando el Banco Colpatria en cuanto a la atención al cliente y gestión de reclamaciones

6.1.1 Encuesta a colaboradores.

Encuesta dirigida a los colaboradores del Banco Colpatria. Con la finalidad de conocer e identificar las competencias y habilidades que se llevan a cabo con respecto a la atención y gestión de reclamaciones.

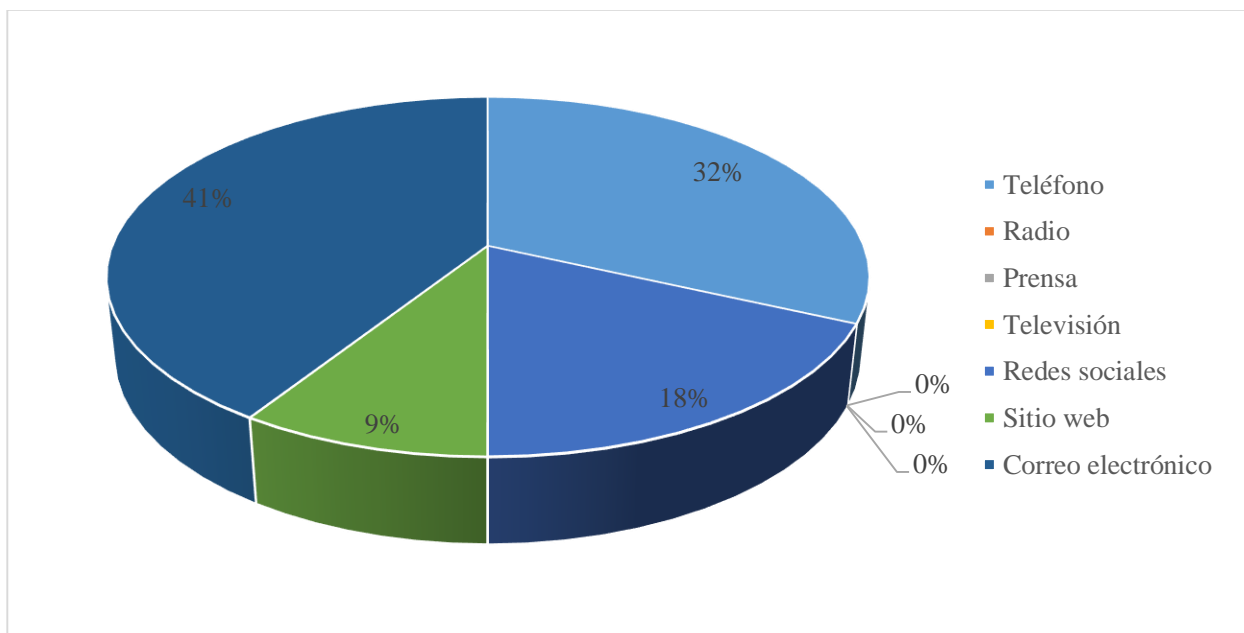


Figura 2. ¿Por qué medio se enteran los clientes del Banco Colpatria, la oferta de servicios?

De acuerdo a la pregunta ¿Por qué medio se enteran los clientes del Banco Colpatria, la oferta de servicios? Los encuestados manifiestan: teléfono, el 32%; redes sociales, el 18%; sitio web, el 9%; correo electrónico, el 41%. Es importante indicar que los clientes se enteran por todos los medios mencionados en la pregunta. Sin embargo, el de mayor utilización son las redes sociales, logrando con ello ser más eficaces y efectivas, ágiles y oportunas acorde con la información requerida en tal sentido.

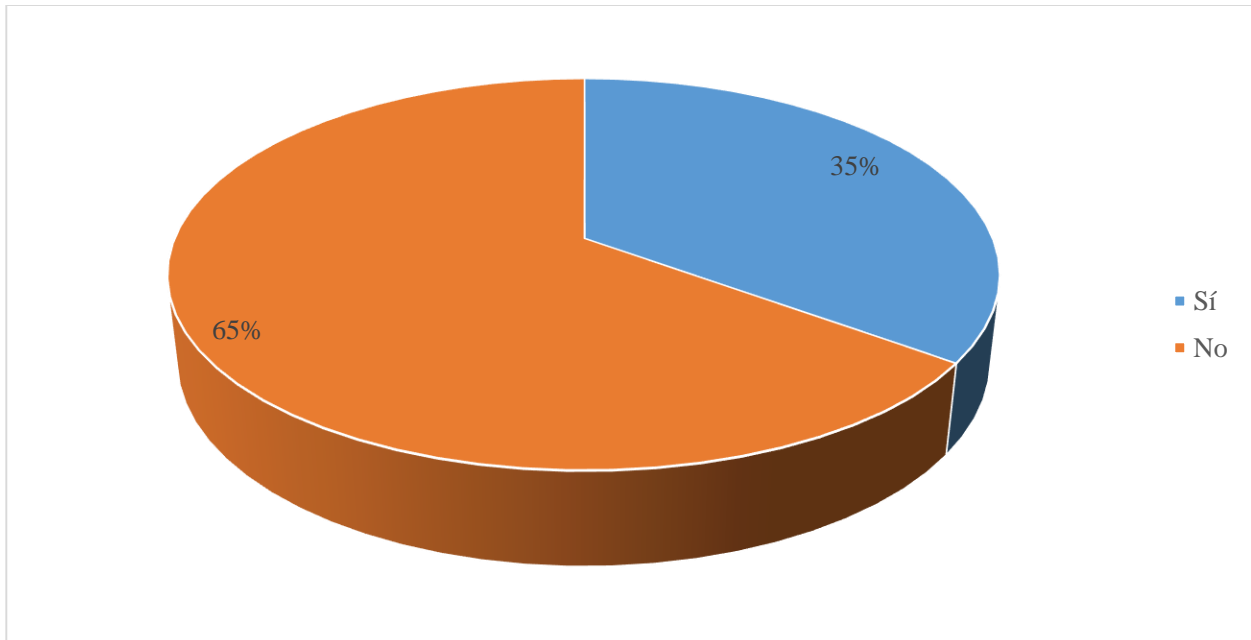


Figura 3. ¿Existe trabajo en equipo como estrategia competitiva?

Dada la pregunta ¿Existe trabajo en equipo como estrategia competitiva? Los encuestados manifestaron: sí, el 35%; y no, el 65%. Actualmente, en las organizaciones, el trabajo en equipo juega un papel de relevancia, si se tiene en cuenta que se tendrá la posibilidad de mejorar sus habilidades para resolver problemas, descubrir nuevos caminos para identificar y definir caminos que transforman una solución de manera clara y concisa. Al igual que tratan con los desafíos éticos las limitaciones que se presentan en el lugar de trabajo. El trabajo en equipo también contribuye significativamente a comprender los tipos de conflictos a los que el equipo ha de hacer frente; aprender a mirar más allá de los síntomas para aprender a localizar, definir y atacar los problemas; encontrar nuevas áreas en las que buscar soluciones; nuevos caminos para mejorar la productividad y competitividad; descubrir cómo elaborar con expertos en problemas complejos. Aspectos todos estos que servirán para la toma de decisiones acertadas.

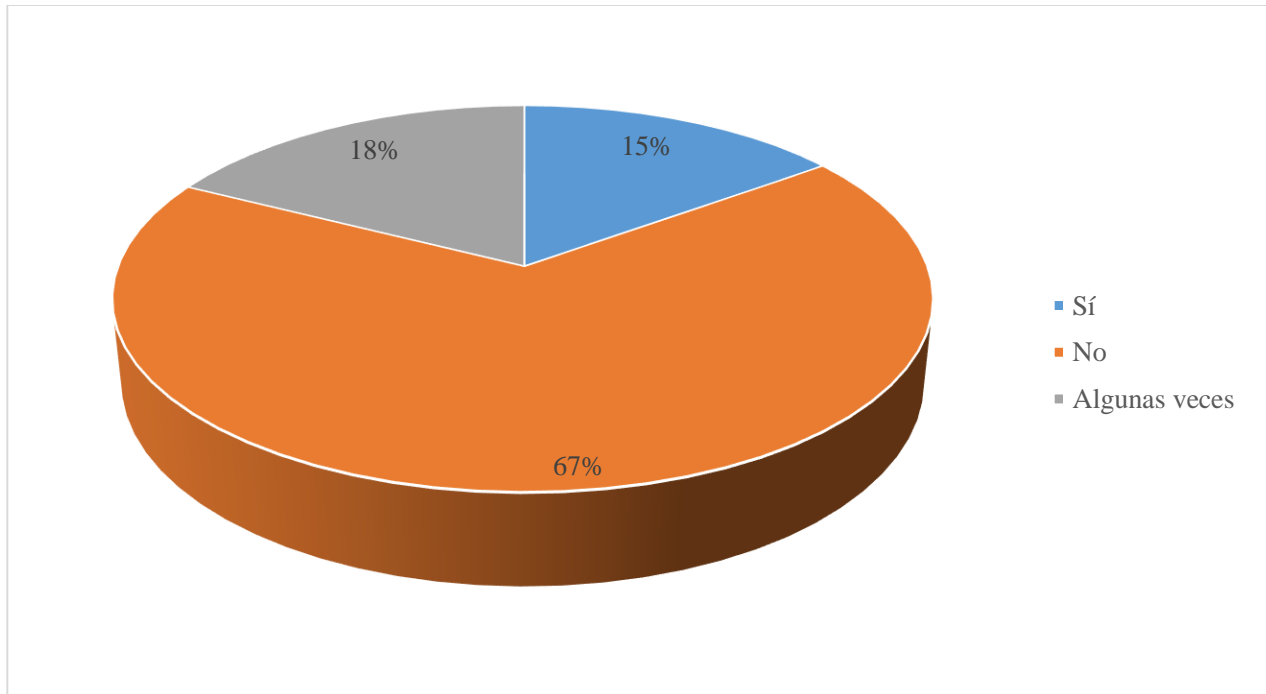


Figura 4. ¿La capacitación y entrenamiento al personal es una estrategia dentro de la organización?

Teniendo en cuenta la pregunta ¿La capacitación y entrenamiento al personal es una estrategia dentro de la organización? Los encuestados manifiestan: sí, el 15%, no, el 67%, algunas veces, el 18%. En este aspecto, la capacitación y desarrollo del talento humano, actualmente debe ser una prioridad como característica de las empresas competitivas. Por tanto, debe existir un programa de capacitación y desarrollo congruente y convergente con los planes, metas y objetivos de la empresa. Y a la vez realizar secciones de grupo para asimilar, crear y evaluar lo adquirido, que permitan su evaluación de la inversión y el retorno de la capacitación.

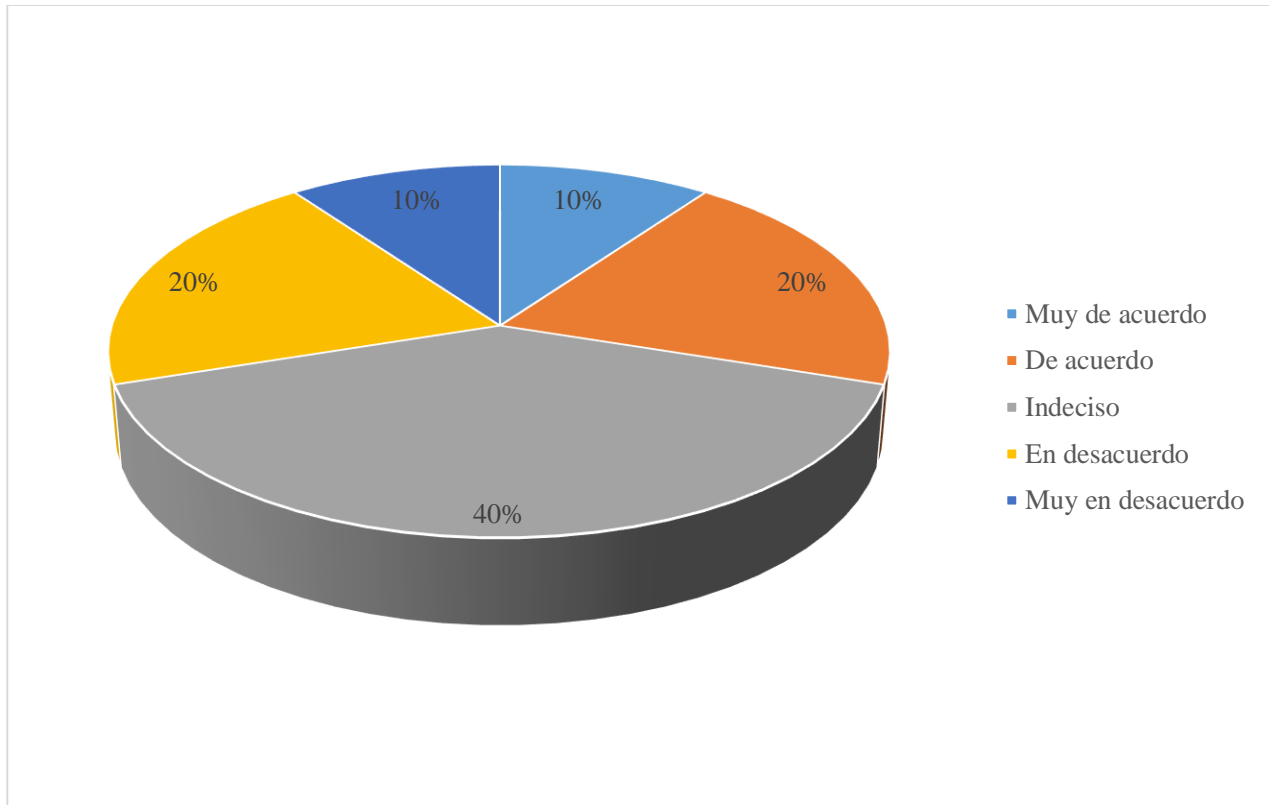


Figura 5. ¿Considera que el talento humano que integra la organización poseen habilidades, valores y actitudes para ser más competitivo?

Con respecto a la pregunta ¿Considera que el talento humano que integra la organización poseen habilidades, valores y actitudes para ser más competitivo? Los encuestados manifiestan: muy de acuerdo, el 10%; de acuerdo, el 20%; indeciso, el 40%; en desacuerdo, el 20%; muy en desacuerdo, el 10%. Todos los aspectos enmarcados en este punto, deben ser tenidos por la entidad financiera, logrando con ello ser más creativos, guías, orientadores, empáticos, proactivos y desear el éxito futuro. Incluye además: habilidades y capacidades encaminadas al aprendizaje, capacidad de trabajo, de riesgo, comunicación, detectar, oportunidades, toma de decisiones, sentido común, motivación, persistencia, iniciativa, autoconfianza, optimismo, disciplina, deseo de independencia, motivación al logro y toma de riesgos razonables.

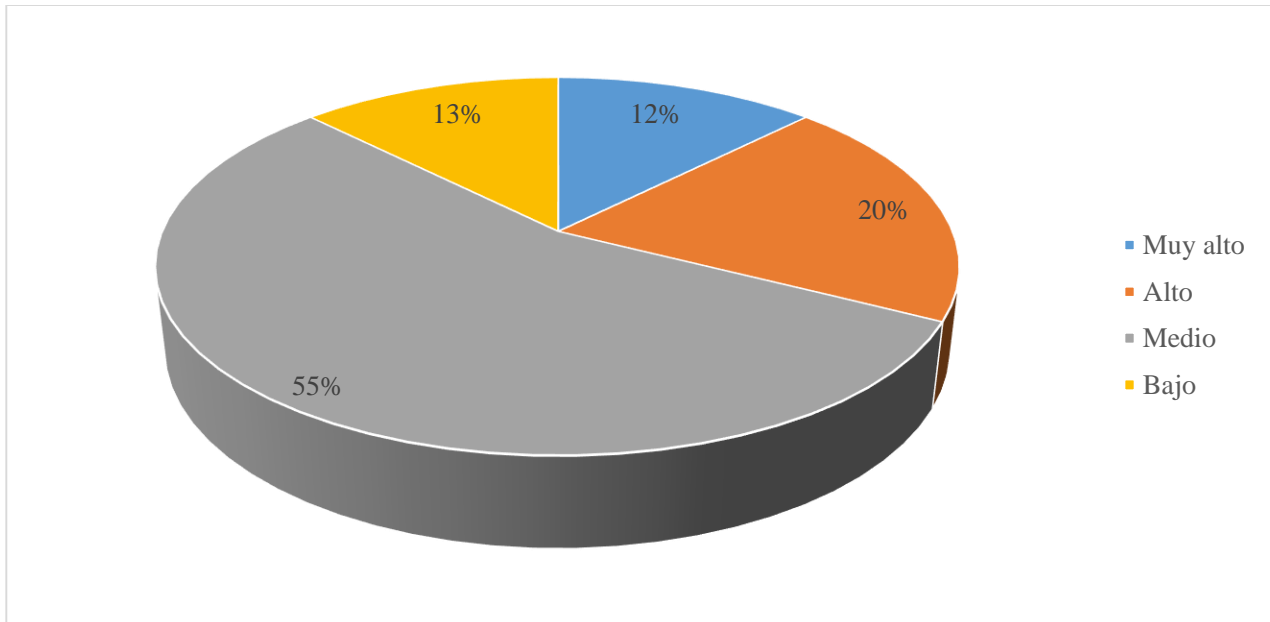


Figura 6. ¿Percibe usted que existe capacidad de previsión y planificación en toda la organización?

De acuerdo a la pregunta ¿Percibe usted que existe capacidad de previsión y planificación en toda la organización? Los encuestados manifiestan: muy alto, el 12%; alto, el 20%; medio, el 55%; bajo, el 13%. Los procesos de planificación deben establecer una orientación de esfuerzos para lograr el cumplimiento de los objetivos y metas, políticas de personal, modelo de gestión establecimiento de indicadores y concentración de funciones.

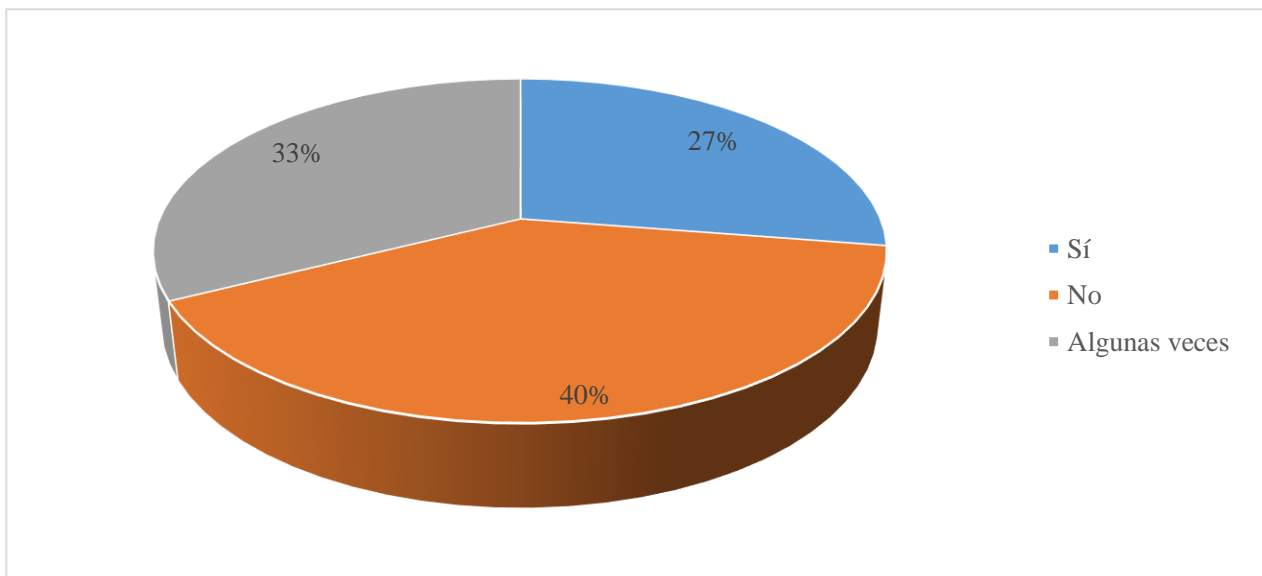


Figura 7. ¿Existe facilidad para relacionarse con los compañeros de trabajo?

Dada la pregunta ¿Existe facilidad para relacionarse con los compañeros de trabajo? Los encuestados manifiestan: sí, el 27%; no, el 40%; algunas veces, el 33%. El factor de relaciones conduce al desarrollo de relaciones sociales y laborales que se expresan en proceso de carácter asociativo y permiten desde luego conocer la frecuencia y forma como el talento humano establece relaciones interpersonales de carácter informal con sus compañeros de trabajo, así como el carácter positivo o negativo de las mismas. Las actitudes y comportamientos de participación son elementos indicativos de un clima organizacional orientado por la mayor confianza entre los diferentes niveles de la entidad, por lo cual sería posible concluir la ausencia de conflictos de carácter interpersonal entre los niveles comprometidos en el proceso.

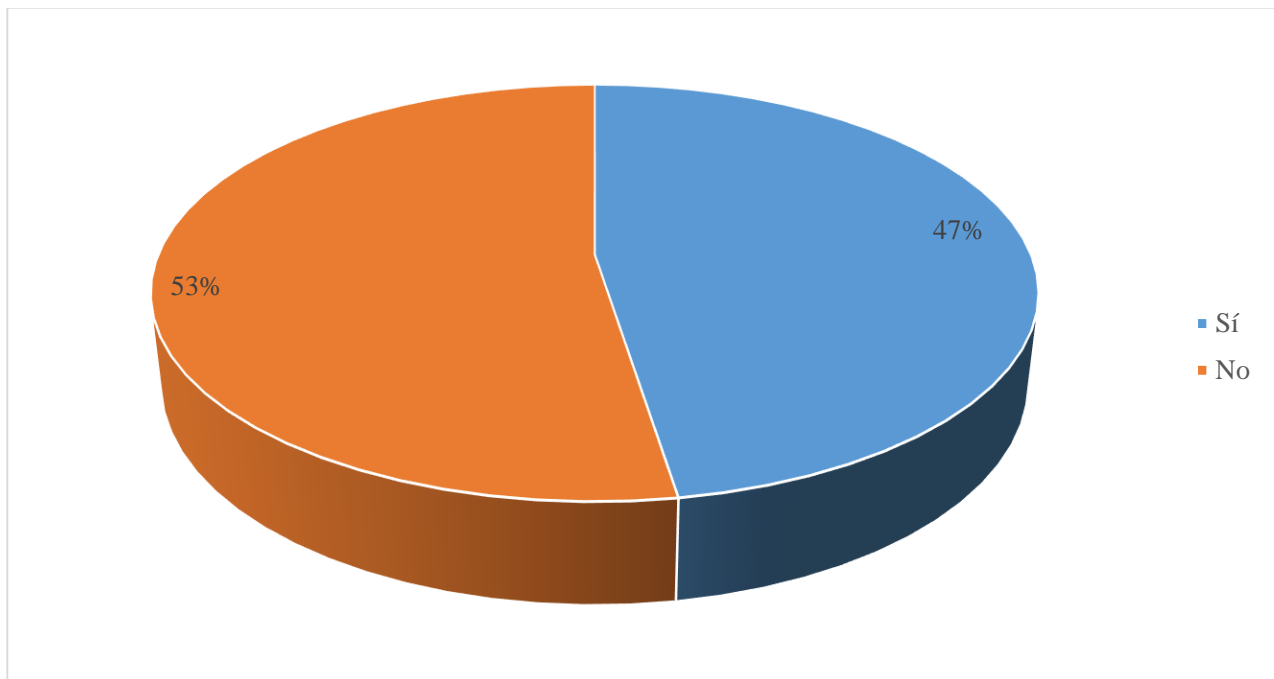


Figura 8. ¿Percibe usted que existen relaciones interpersonales a nivel de la organización?

En relación a la pregunta ¿Percibe usted que existen relaciones interpersonales a nivel de la organización? Los encuestados manifiestan: sí, el 47%; no, el 53%. Las relaciones interpersonales satisfactorias que el colaborador tenga en el grupo de trabajo, no sólo con sus superiores sino con sus compañeros de trabajo, propicia el apoyo y colaboración para obtener resultados, así como un ambiente positivo que influye en el nivel de satisfacción. La calidad de las relaciones interpersonales entre compañeros influye en la satisfacción del trabajo y establece procesos de interacción social, colaborativos, asociativos y ayudas entre sí.

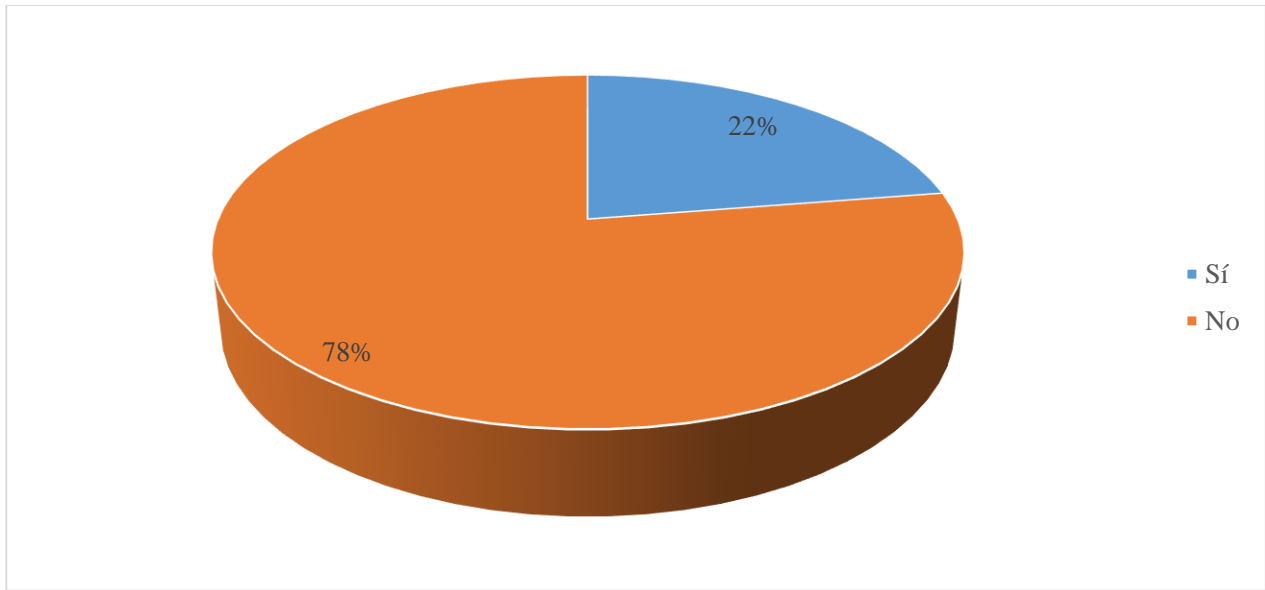


Figura 9. ¿El talento humano es motivado para lograr alcanzar objetivos y metas?

De acuerdo a la pregunta ¿El talento humano es motivado para lograr alcanzar objetivos y metas? Los encuestados manifiestan: sí, el 22%; no, el 78%. En este sentido el talento humano debe ofrecer potencialidades en el desempeño de sus funciones y por ende el cumplimiento de objetivos que inciden en el posicionamiento del mercado, imagen y prestigio, innovaciones, productividad, rentabilidad, actuación y responsabilidad gerencial, actuación y actitudes del trabajador y por ende responsabilidad social y empresarial.

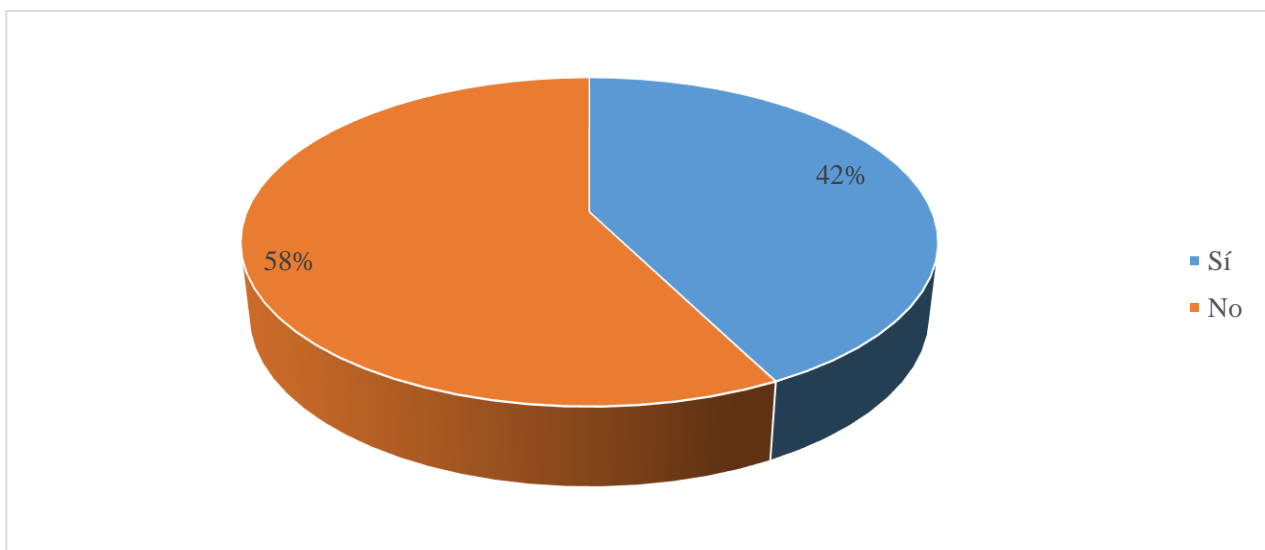


Figura 10. ¿Existe preocupación del personal directivo y operativo por la calidad y el mejoramiento continuo?

Dada la pregunta ¿Existe preocupación del personal directivo y operativo por la calidad y el mejoramiento continuo? Los encuestados manifiestan: sí, el 42%; no, el 58%. Es necesario que la entidad financiera ofrezca cada día nuevas ideas, involucrando en su interior y alrededor de esta a todos sus colaboradores; convirtiendo desde luego una filosofía y estructura que les estimula a establecer en forma continua estándares de desempeño mayores y a lograr nuevas metas en términos de satisfacción del cliente, ventas, finalmente utilidades. Por ello, la tendencia al mejoramiento continuo se convierte en un elemento determinante para lograr un mejoramiento perdurable y continuo, con la participación activa en la actitud y comportamiento del talento humano.

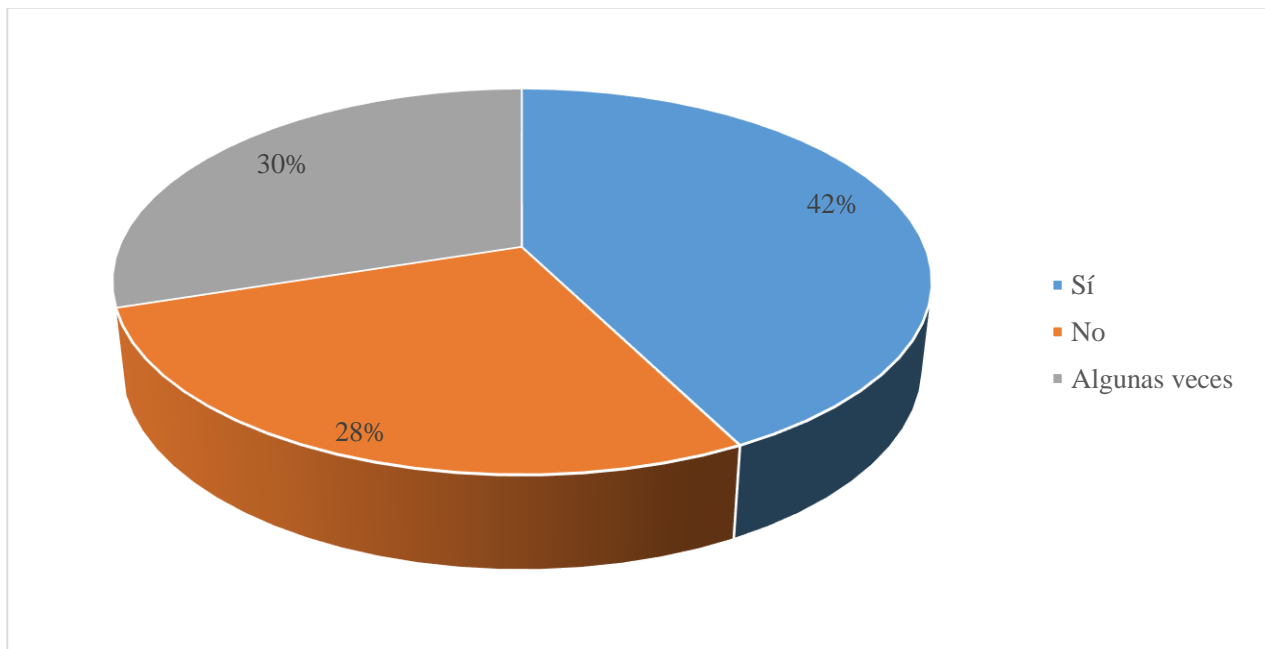


Figura 11. ¿Cree usted que la entidad cumple con los compromisos adquiridos con los clientes?

Teniendo en cuenta la pregunta ¿Cree usted que la entidad cumple con los compromisos adquiridos con los clientes? Los encuestados manifiestan: sí, el 42%; no, el 28%; algunas veces, el 30%. El cumplimiento de los servicios ofrecidos al cliente debe conducir al desarrollo de un poderoso y funcional programa del servicio al cliente, produciendo la mayor satisfacción posible, estableciendo comunicación asertiva y proactiva y teniendo en cuenta programas de atención al cliente que suministre las herramientas requeridas para efectuar cambios.

6.1.2 Encuesta a clientes.

Encuesta dirigida a los clientes del Banco Colpatria, que permita conocer la prestación del servicio y aportará solución a las reclamaciones o sugerencias.

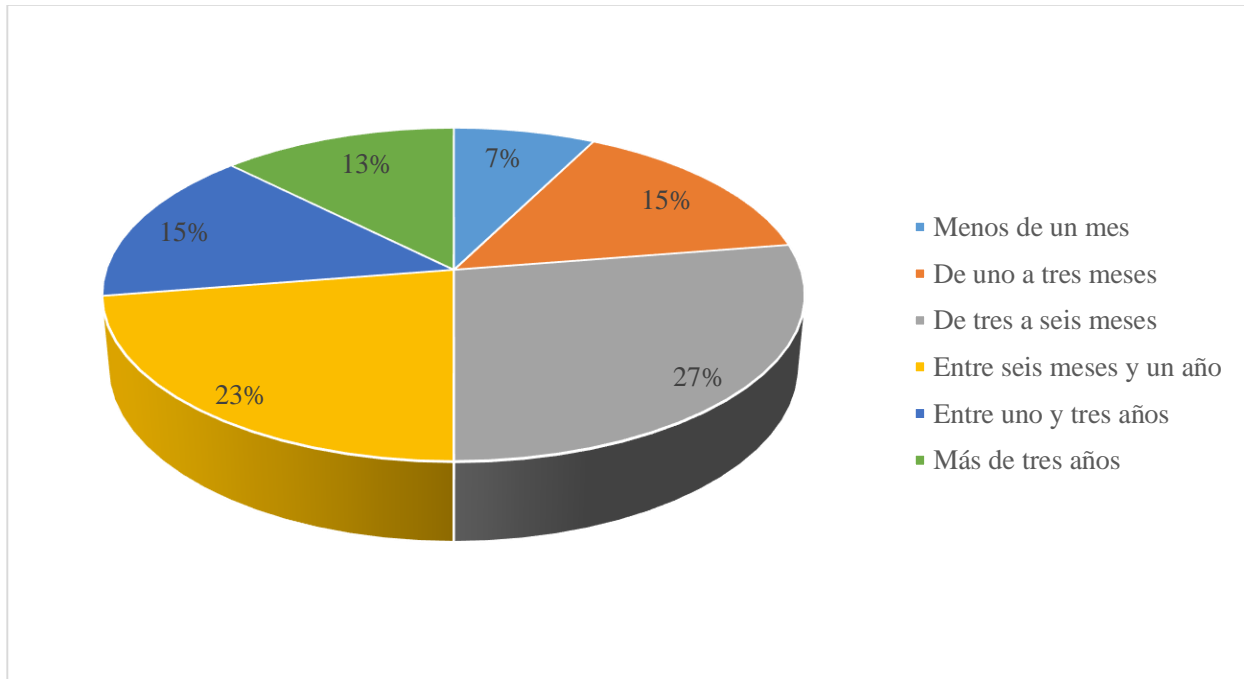


Figura 12. ¿Cuánto tiempo lleva utilizado los servicios del Banco Colpatria?

En cuanto a la pregunta ¿Cuánto tiempo lleva utilizado los servicios del Banco Colpatria? Los encuestados manifiestan: menos de un mes, el 7%; de uno a tres meses, el 15%; de tres a seis meses, el 27%; entre seis meses y un año, el 23%; entre uno y tres años, el 15%; más de tres años, el 13%. El servicio al cliente debe promover procesos permanentes de competitividad e innovación para conseguir resultados y una mayor supervivencia. Uno de estos procesos consiste en la satisfacción del cliente interno y externo, asignado responsabilidades y orientando gestión del tiempo dentro de un imperativo empresarial sostenible.

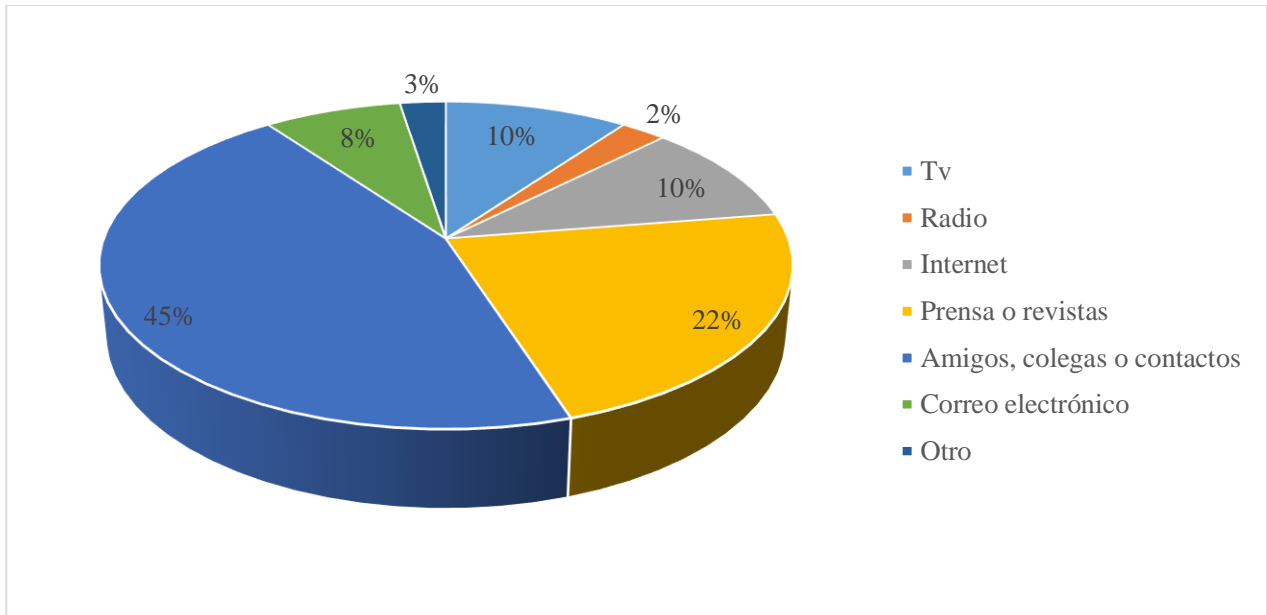


Figura 13. ¿Cómo conoció al Banco Colpatria?

Dada la pregunta ¿Cómo conoció al Banco Colpatria? Los encuestados manifiestan: tv, el 10%; radio, el 2%; internet, el 10%; prensa o revistas, el 22%; amigos, colegas o contactos, el 45%; correo electrónico, el 8%, otro, el 3%. Existen numerosos medios de comunicación, para lo cual la entidad financiera debe tener en cuenta utilizar acorde con los requerimientos tanto de la empresa y del cliente.

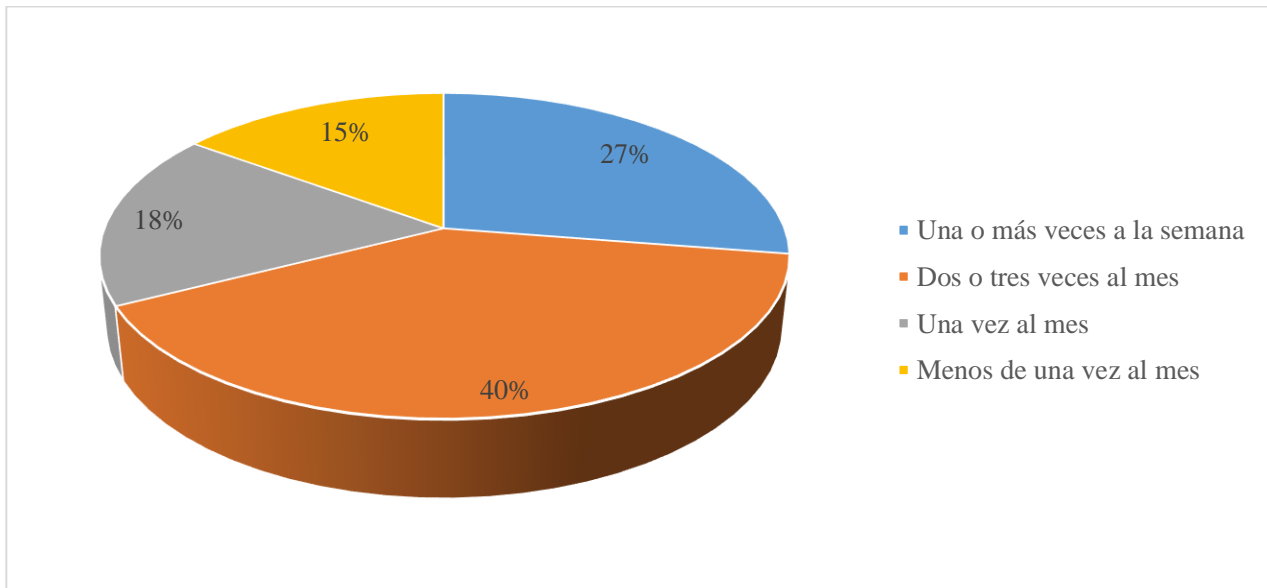


Figura 14. ¿Con qué frecuencia utiliza los servicios del Banco Colpatria?

De acuerdo con la pregunta ¿Con qué frecuencia utiliza los servicios del Banco Colpatría? Los encuestados manifiestan: una o más veces a la semana, el 27%; dos o tres veces al mes, el 40%; una vez al mes, el 18%; menos de una vez al mes, el 15%. Los servicios adquiridos por el cliente deben potencializar, los clientes actuales y lograr que a través el voz a voz se adquieren nuevos clientes. Incluye además una atención esmerada, una actitud positiva, motivación y orientación de esfuerzos.

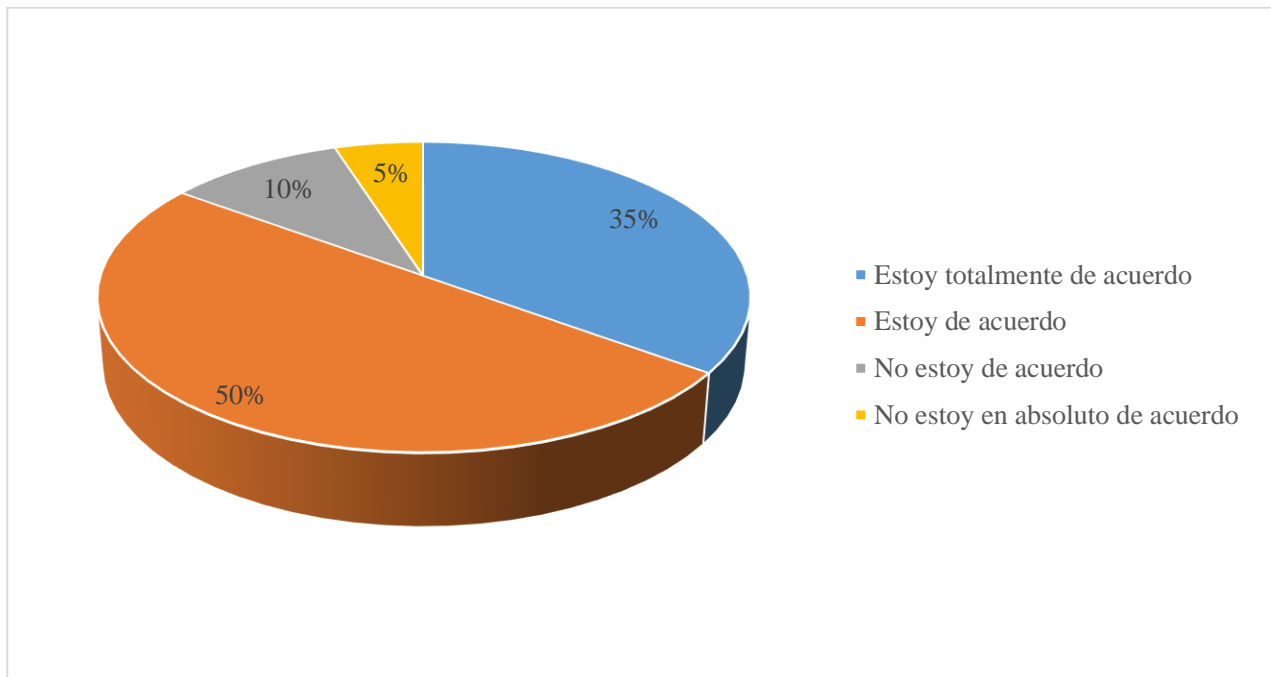


Figura 15. ¿Es saludado en tono amable y tratado con respeto?

En relación con la pregunta ¿Es saludado en tono amable y tratado con respeto? Los encuestados manifiestan: estoy totalmente de acuerdo, el 35%; estoy de acuerdo, el 50%; no estoy de acuerdo, el 10%; no estoy en absoluto de acuerdo, el 5%. El factor de relaciones trata y comunicación incide de manera significativa en el cumplimiento de tareas, responsabilidad y toma de decisiones, dentro de un ambiente de trabajo en equipo, dinámico y armónico, cooperación y apoyo, relaciones interpersonales e información adecuada.

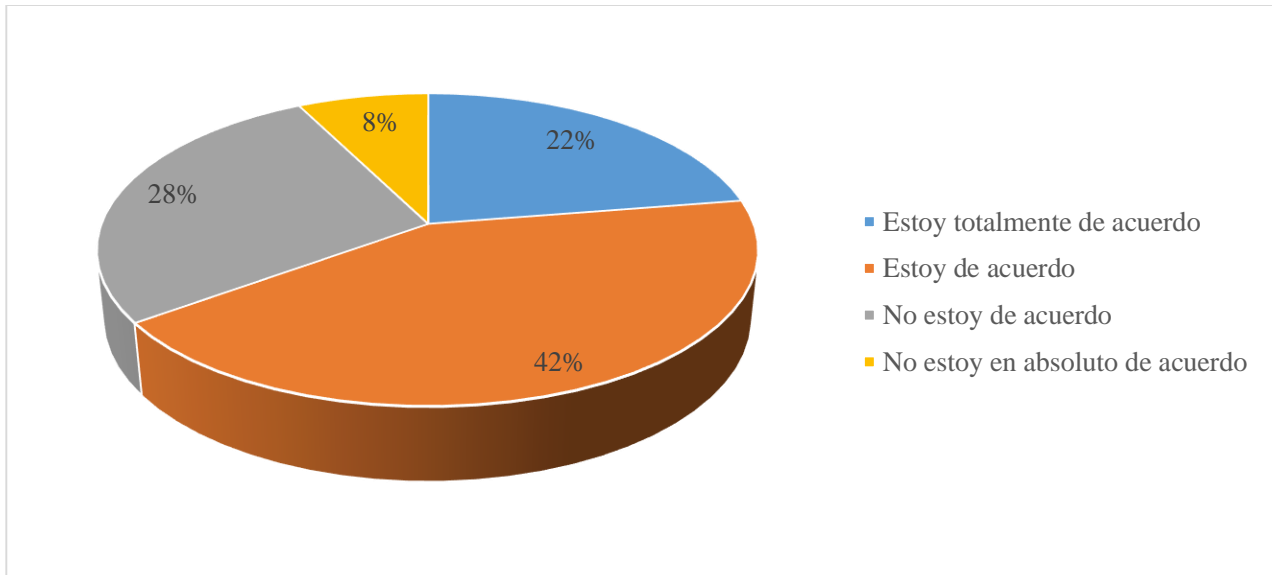


Figura 16. ¿Sus inquietudes son contestadas puntualmente?

Teniendo en cuenta la pregunta ¿Sus inquietudes son contestadas puntualmente? Los encuestados manifiestan: no estoy totalmente de acuerdo, el 22%; estoy de acuerdo, el 42%; no estoy de acuerdo, el 28%; no estoy en absoluto de acuerdo, el 8%. La atención al cliente enmarca respuestas ágiles y oportunas, logrando con ello una comunicación asertiva y contacto armónico entre funcionario – cliente; que inciden en el mejoramiento de las relaciones, fidelización y adquisición de nuevos clientes.

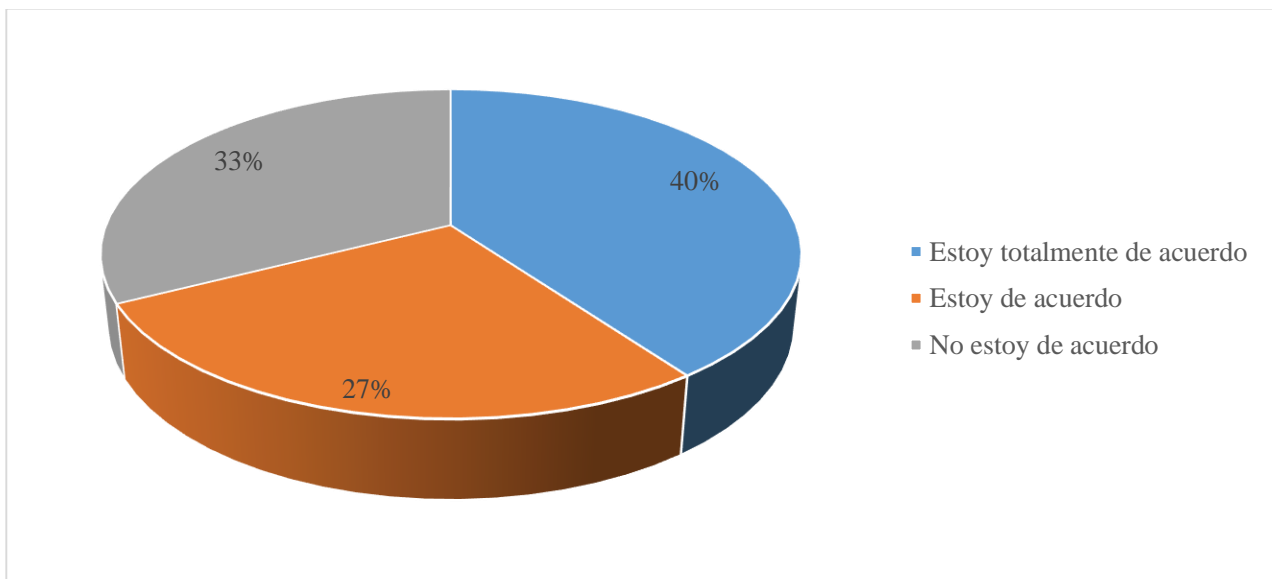


Figura 17. ¿Las respuestas son claras y concisas?

Dada la pregunta ¿Las respuestas son claras y concisas? Los encuestados manifiestan: estoy totalmente de acuerdo, el 40%; estoy de acuerdo, el 27%; no estoy de acuerdo, el 33%. Para que exista plena satisfacción del cliente, se deben establecer acciones claras y concisas, con miras al fortalecimiento de la gestión del servicio y una mejor calidad de vida organizacional. El suministro de servicios, debe satisfacer requisitos básicos fundamentales, básicos aplicando para ello, oportunidad, buen trato, cumplimiento, sistema de gestión de calidad y por ende cumplimiento en los servicios ofrecidos.

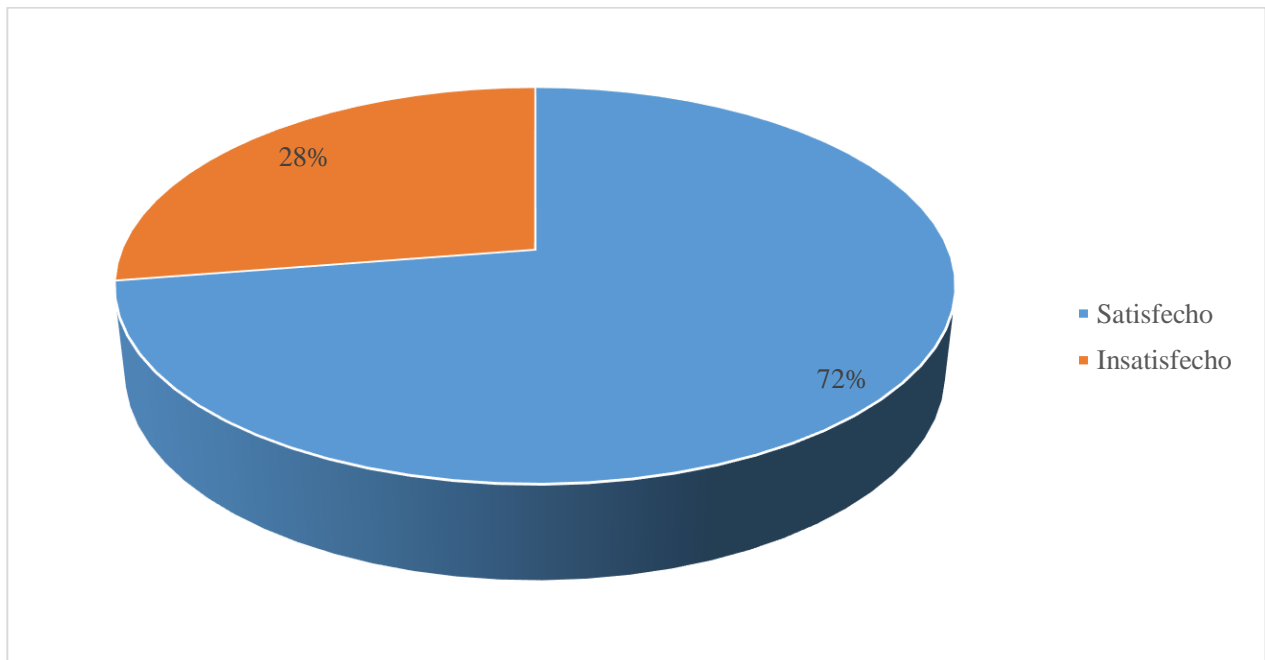


Figura 18. ¿El nivel general de satisfacción en la atención, servicio y solución de PQR?

En la pregunta ¿El nivel general de satisfacción en la atención, servicio y solución de PQR? Los encuestados manifiestan: satisfecho, el 72%; insatisfecho, el 28%. Para el caso de peticiones, quejas y reclamos, la entidad debe tener claro que su solución no debe sobrepasar 72 horas; de tal manera que la resolución se logre de manera inmediata y establezca una relación duradera. En este contexto el talento humano que integra la organización, debe estar dotado de habilidades para gestionar las PQR serían inexistentes. Todos en la primera conseguiríamos la satisfacción del cliente. Pero las PQR le convierten en una oportunidad, que el cliente da para no perderle.

6.2 Identificar habilidades, competencias y actitudes que garanticen una mejor prestación de servicio, una ágil y oportuna solución a sus reclamaciones

Habilidades	Competencias	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"> • De aprendizaje. • De riesgo. • De trabajo. • De comunicar. • Detectar oportunidades. • Toma de decisiones. • Sentido común. • Habilidad para motivar. • Aptitud. • Talento. • Oportunidad individual. • Creatividad e innovación. • Respeto al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con la calidad de trabajo. • Innovación y creatividad. • Responsabilidad personal. • Dirección de equipos de trabajo. • Liderar con ejemplo. • Calidad del servicio y mejora continua. • Comunicación eficaz. • Desarrollo y autodesarrollo del talento. • Gestión y logro de objetivos. • Orientación al cliente interno – externo. • Tolerancia a la presión de trabajo. • Rivalidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Persistencia. • Iniciativa. • Autoconfianza. • Optimismo. • Disciplina. • Deseo de independencia. • Motivación al logro. • Toma de riesgos razonables. • Respeto. • Adaptabilidad. • Solidaridad. • Lealtad. • Ética.

Fuente: los autores (2018).

6.3 Definir pautas para la implementación de competencias y habilidades en la atención al cliente y gestión de reclamaciones

Estrategias	Habilidades	Competencias	Responsables
<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer la estructura de servicio al cliente adoptando un programa de capacitación permanente en servicio al cliente para los colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> Trato con el cliente. Habilidades de comunicación. Mejora continua en el área de servicios. Capacidad de riesgo. Habilidad de motivar. 	<ul style="list-style-type: none"> Conocer al cliente. Medir la satisfacción. Desarrollar cultura de servicio al cliente. Gestión en la espera del servicio. Elaborar el cronograma de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> Gerencia. Colaboradores.
<ul style="list-style-type: none"> Perfil de cajeros inteligentes que se toman tiempo para sugerir un nuevo producto o servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> Cuidar la accesibilidad. Responder a las necesidades del cliente. Interactuar en redes sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> Optimización del servicio. Sistema de gestión de la calidad. Tolerancia a la presión de trabajo. Toma de decisiones. Trabajo en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> Gerencia. Colaboradores.
<ul style="list-style-type: none"> Ser vendedor 24 horas y generar curiosidad ante el cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar relaciones efectivas. Entender al cliente. Lealtad. Mejora continua. Capacidad de aprendizaje. Toma de decisiones. Sentido común. 	<ul style="list-style-type: none"> Trabajo en equipo. Administración de recursos. Autocontrol. Comunicación. Innovación. Liderazgo. Logro. Pensamiento sistémico. Visión estratégica. 	<ul style="list-style-type: none"> Gerencia. Colaboradores.
<ul style="list-style-type: none"> Estudiar al cliente y aprender a ceder. 	<ul style="list-style-type: none"> Generar relaciones asertivas. Proyectar imagen de confianza y seguridad. Mayores posibilidades de que todos ganen. Capacidad de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> Compromiso con la rentabilidad. Conciencia organizacional. Ética. Ética y sencillez. Flexibilidad y adaptación. Fortaleza. 	<ul style="list-style-type: none"> Gerencia. Colaboradores.

Estrategias	Habilidades	Competencias	Responsables
	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de sentido común. • Toma de riesgos razonados. • Disciplina. • Persistencia. • Autoconfianza. 	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa. • Innovación y creatividad. • Integridad. • Justifica. • Perseverancia en la consecución de objetivos. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Paciencia y tener un manejo de objeciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Momentos de la verdad. • Elementos del servicio. • Dimensiones del servicio. • Factores que influyen. • Aceptarlas, no rechazarlas. • No interrumpirlas, escucharlas. • No evadirlas, afrontarlas, no usar la política del avestruz y escondiéndose. • No discutir, hay que informar y persuadir. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de procedimientos. • Evaluación servicio al cliente. • Mayor autocontrol. • Cierre de acuerdos. • Colaboración. • Credibilidad técnica. • Dinamismo – energía. • Manejo de crisis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia. • Colaboradores.
<ul style="list-style-type: none"> • Fidelización y satisfacción de clientes utilizadas por sitios web bancarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sean el agente de su cliente. • Piense, use su sentido común. • Algunas veces ajuste las reglas. • Haga que los últimos 30 segundos cuenten. • Manténgase en forma, cuide bien su persona. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer la base de conocimiento más fácil de usar. • Hacer que el servicio sea más amigable para el cliente. • Pensamiento estratégico. • Toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia. • Colaboradores.
<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar las interacciones entre canales de manera consistente e integridad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Excelentes canales de comunicación, en donde está el cliente. • Reforzar esfuerzos en la comunicación con los clientes. • Iniciativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de tecnología. • Gestión de calidad y riesgos. • Proyección externa. • Prudencia. • Respeto. • Responsabilidad personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia. • Colaboradores.

Estrategias	Habilidades	Competencias	Responsables
	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación al logro. • Adaptabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad social. • Sencillez. • Temple. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Usar los datos y la segmentación del cliente de manera más eficaz. 	<ul style="list-style-type: none"> • Respeto a las personas. • Sonrisa al momento de conversar con el cliente. • Técnicas adecuadas de conversación. • Ofrecer información y ayuda. • Evitar actitudes emotivas en este contacto. • Nunca dar órdenes al cliente o mostrar favoritismos con ellos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conducción de personas. • Dirección de equipos de trabajo. • Empowerment. • Entrenador. • Emprendimiento. • Liderar con el ejemplo. • Liderazgo. • Liderazgo ejecutivo (capacidad para ser líder de líderes). • Liderazgo para el cambio. • Visión estratégica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia. • Colaboradores.
<ul style="list-style-type: none"> • Iniciar contactos proactivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tipos de cliente. • Lealtad de los clientes. • Gestión de los clientes. • Salude a sus clientes de inmediato. • De a su cliente su atención total. • Haga que los primeros 30 segundos cuenten y valgan para el cliente. • Sea natural, no falso ni mecánico. • Demuestre energía y cordialidad. • Responsabilidad. • Honestidad. • Solidaridad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptabilidad – flexibilidad. • Calidad y mejora continua. • Capacidad de planificación y organización. • Cierre de acuerdos. • Colaboración. • Competencia “del naufrago”. • Comunicación eficaz. • Conocimiento de la industria y el mercado. • Conocimientos técnicos. • Credibilidad técnica. • Desarrollo y autodesarrollo del talento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia. • Colaboradores.

Fuente: los autores (2018).

Conclusiones

Realizado el diagnóstico, permitió conocer las competencias y habilidades en cuanto a la atención y gestión de reclamaciones; estableciéndose que utilizan diversos medios por las cuales el cliente se entera de sus servicios; escasa capacidad de previsión y planificación; carencia de motivación para alcanzar los objetivos y metas; presenta limitaciones en el cumplimiento de los compromisos adquiridos con los clientes. en cuanto a los aspectos positivos se evidencia relaciones interpersonales de la organización; lealtad con clientes.

La encuesta a clientes, permitió conocer el tiempo que lleva utilizando los servicios; la forma como conoció el banco, frecuencia en la utilización de los servicios, trato de los colaboradores, satisfacción en la atención y solución de PQR.

La identificación de habilidades, competencias y actitudes, conllevan a garantizar una mejor prestación del servicio, logrando con ello, ser más creativo, investigador y desear el éxito. Es a través de habilidades, competencias y actitudes, que la gerencia y sus funcionarios podrán luchar y satisfacer necesidades, encontrar una finalidad y significado en la atención del cliente. Cuando se aumentan las metas, objetivos y ambiciones, también aumentan sus reservas. De ahí, el éxito se convierte en una realización, un logro, un resultado, fuerza del espíritu como propósito, entusiasmo y energía interior.

Finalmente se establecen pautas, estrategias, habilidades, competencias y responsables, que le permitirá elementos del servicio, dependiendo del tipo de cliente, calidad del desempeño, efectiva administración, mezcla de atributos y características de disponibilidad, accesibilidad, cortesía, agilidad, confianza, competencia y comunicación.

Los principios básicos del servicio sirven para entenderlo y a su vez aplicarlo de la mejor manera, para el aprovechamiento de sus beneficios por las organizaciones. Los cuales son: la actitud de servicio, satisfacción del usuario, el carácter transitorio, inmediatesta y variable de los servicios, se requiere una actitud positiva, dinámica y abierta, toda la actividad se sustenta sobre

bases éticas, el buen servidor es quien dentro de la empresa se encuentra satisfecho, situación que lo estimula a servir con gusto a los clientes y tratando de instituciones de autoridad.

Una pérdida en las utilidades puede ser el resultado de un cliente que no se ha quejado, o cuya queja no ha sido bien tratada, porque, aunque invisible el fenómeno, puede darse que el cliente no se queja del servicio sino simplemente se aleja de él. Es importante mantener un trato más directo con el reclamante y haberle podido demostrar una eficiencia y una atención personalizada al rectificar la causa del problema.

Recomendaciones

- a) Establecer una óptima situación de servicio es igual a establecer óptimas relaciones con los demás. Se trata de una de las labores más noble que una persona puede realizar en una sociedad. Haz que también sea la tuya.
- b) El proceso de recuperación del servicio debe estar previsto y el empleado tiene que disponer de la formación, información, incentivos y procedimientos adecuados para que un incidente no suponga la pérdida del cliente. El proceso de prestación del servicio y la formación de los empleados debe conseguir: iniciativa adelantada, la compensación debe ser suficiente y adecuada, proporcionar información y comunicación, y diferenciar clientes rentables y no rentables.
- c) Es importante mencionar que cada individuo no debe esperar a que los demás le respondan para poder hacer bien su trabajo, sino debe de utilizar toda su creatividad para desarrollar su trabajo eficientemente.
- d) La fidelización de los clientes requiere un esfuerzo continuo de mejora que mantenga una ventaja competitiva. Este proceso comienza por la identificación de los aspectos críticos y de los errores cometidos que disminuyen la calidad.
- e) Buscar la mejora continua, reforzando las habilidades de comunicación y establecer lineamientos para medir el rendimiento o índice de satisfacción de los clientes.
- f) Tener presente indicadores para cuantificar el grado de cumplimiento de las metas y objetivos, así mismo, herramientas para mejorar el rendimiento del equipo, en la atención del cliente.
- g) Un buen servicio al cliente se sostiene si existe detrás una estrategia acorde con los intereses de la organización, para medir el rendimiento, es importante seguir pautas y estrategias que se plantean para garantizar el éxito futuro.

Referencias bibliográficas

Albrecht, K. & Zemke, R. (1991). *Gerencia del servicio. La dirección de empresas en una economía donde las relaciones son más importantes que los productos*. Editorial Legis.

Albrecht, K. (2001). *Gerencia del servicio* . Legis.

Albrecht, K. (2002). *Gerencia del servicio*. Fondo editorial Legis.

Alles, M. (2007). *Desempeño por competencias. Evaluación de 360 grados*. Editorial Granica.

Arroyo Tovar, R. (2012). *Habilidades gerenciales, desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Primera edición. Bogotá, D.C. Colombia. Ecoe Ediciones.

Bernal, A. C. (2010). *Metodología de la investigación*. Tercera edición. Bogotá, D.C. Colombia: Pearsons Educación.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Tercera edición. México, D.F.: Editorial Mc Graw Hill.

Drucker F. P. (2006). *Drucker para todos los días. 366 días de reflexiones clave para acertar en sus negocios*. Grupo editorial Norma.

Erickson, B. F. (2007). *Cómo dominar las ventas, clientes satisfechos*. Editorial Norma.

Fandiño Bedoya, L. (2004). *Gerencia al talento humano*. Bogotá, D.C. Colombia. Editorial Filigrana.

García Asca, F. (2010). *Gestión comercial de la pyme*. Primera edición. Bogotá, D.C. Colombia. Ediciones de la U.

García Dihigo, J. (2015). *Metodología de la investigación para administradores*. Primera edición. Bogotá, D. C. Colombia: Ediciones de la U.

Koontz, H. & Weihrich, H. (2013). *Elementos de administración, un enfoque internacional y de innovación*. Octava edición. México, D.F.: Editorial Mc Graw Hill.

Kurt, G. Z. (2014). *Obtenido de variables que afectan el desempeño laboral*. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/variables-que-afectan-el-desempeno-laboral/>

Londoño Mateus, M. C. (2008). *Atención al cliente y gestión de reclamaciones*. Madrid, España: Editorial Fundación Confemetal.

Lovelock, C. H. (1997). *Mercadotecnia de servicios*. Tercera edición. México, D.F.: Editorial Prentice Hall.

Mcclelland, D. (1999). *Motivación humana*. Estados Unidos. Universidad de Cambridge.

Méndez Álvarez, C. E. (2013). *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. Cuarta edición. México, D.F. Editorial Limusa.

Oriol Palarea, N. (2014). *El alma del coaching. ¿Cómo podemos elegir la vida que queremos vivir?* Primera edición. España. Editorial Milenio.

Orozco Pulido, L. H. & Botia Sanabiña, M. L. (2012). *Competencias en servicio al cliente y efectividad en la solución de problemas: sus características en el sector turismo*. (Monografía de grado). Bogotá, D.C. Colombia: Universidad Antonio Nariño.

Pérez, L. H. (2013). *Repository unimilitar*. Obtenido de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11759/1/Ensayo%20Importancia%20de%20un%20modelo%20de%20gesti%C3%B3n%20por%20competencias%20para%20la%20gerencia%20de%20hoy.pdf>

- Regalado Pezúa, O. (2012). Vocación de servicio. *Gestión, Diario de economía y negocios de Perú*. Disponible en: <http://blogs.gestion.pe/gestiondeservicios/2012/05/vocacion-de-servicio.html>
- Rodríguez Mansilla, D. (2005). *Diagnóstico organizacional*. México, D.F.: Editorial Alfaomega.
- Sala, G. (2006). *Cambio de noción. La gestión por competencias en el sector bancario*. *Trayectorias* 8(22), p- 14.
- Spencer, L. & Spencer, S. (1993). *Competencias laborales y modelo superior de formación*. New York, Estados Unidos.
- UMB Virtual servicio al cliente. (2007). www.umbvirtual.edu.co/Pregrado-Virtual. Obtenido de http://virtualnet2.umb.edu.co/virtualnet/archivos/open.php/1037/Contenido_Modulo_II_Servicio_al_cliente.pdf
- Urdaneta Ballén, O. (2004). *El desarrollo del capital humano en el escenario de la globalización*. Tercera Edición. Bogotá. 3R Editores.
- Vega, P. C. (2001). *La gestión por competencias*. Antofagasta, Chile.
- Velásquez, M. C. (2009). *Estudio corporativo de la evaluación del desempeño por competencias en cinco bancos Colombianos*. Chía, Cundinamarca, Colombia.
- Whitmore, J. (2004). *Coaching, el método para mejorar el rendimiento de las personas*. Segunda edición. México D.F. Editorial Paidós.
- Zabaleta, A. T. (2003). *Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias*. Barranquilla.

Apéndices

Apéndice A. Naturaleza de la empresa.

Colpatria, más de medio siglo de historia. Corría el año de 1955. El mundo estaba en recuperación tras el holocausto de la segunda guerra mundial. Colombia afrontaba los primeros rigores de la violencia: la migración del campo a las grandes ciudades y la necesidad que surge por estas mismas condiciones, da origen en el país a reformas sociales y económicas que sentarían las bases de nuestra sociedad contemporánea.

Y es precisamente en este contexto que el 3 de noviembre de 1955, Carlos Pacheco Devia lidera a un grupo de inversionistas para constituir la Sociedad Colombiana de Capitalización. El objetivo era claro, crear empresa y a través de ello contribuir con la generación de mayor dinamismo, al entonces incipiente mercado colombiano de la capitalización.

Este sería el punto de partida, para lo que años más tarde comenzaría a crecer y posteriormente a constituirse como el Grupo Colpatria, hoy en día uno de los holdings de negocios más grandes e importantes de Colombia.

Tras el negocio de la capitalizadora, en su condición de hombre empresarial visionario, Carlos Pacheco Devia incursiona en el campo de los seguros. Consciente del potencial del mercado, en 1958 crea dos compañías. Seguros de Vida Patria con un servicio orientado a la cobertura de riesgos a personas y Seguros Patria S.A., para seguros generales.

En 1961 se conforma la Entidad Financiera Colombiana de Inversiones S.A., hoy conocida como Inversiones Colpatria.

El Banco. Al finalizar la década de los sesenta (en 1969) y ante las restricciones que, por la época, impedían constituir un banco nuevo, Colpatria adquiere la mayoría accionaria del Banco de la Costa. Esta operación da nacimiento al Banco Colpatria.

La intención de la familia Pacheco, de seguir creando empresa y solidificar una organización que progresara con el progreso de la misma gente, no para ahí. En 1972, al

implantarse en Colombia el sistema de valor constante para financiación de vivienda, denominado en ese entonces UPAC, el Grupo crea la Corporación de Ahorro y Vivienda Upac Colpatria.

El desarrollo, la evolución y la incursión en nuevos negocios financieros, que han sido una constante de Colpatria en este casi medio siglo de existencia, llevan al Grupo entre 1977 y 1983 a constituir nuevos negocios. La oportunidad que significaba la financiación de vivienda, da origen en 1977 a la Constructora Colpatria.

Tan benigna como prolija fue la década de los ochenta para el Grupo, que vio el nacimiento de la Financiera Colpatria; Leasing Colpatria y Salud Colpatria. Ya en los noventa vino la constitución de la Fiduciaria Colpatria, el Fondo de Pensiones y Cesantías Colpatria y la ARP Colpatria.

Nace Multibanca. Como política integral del negocio bancario, en 1997 quienes estaban al frente del Grupo deciden comenzar un proceso de fusión entre la Financiera y la Corporación de Ahorro y Vivienda, al que se uniría y del que sería pieza fundamental el Banco en 1998. Este año marcaría una nueva etapa para el Grupo, con la constitución legal del Banco Multibanca Colpatria, como se conoce hoy en día.

Con GE. En un proceso de fortalecimiento de la entidad, los accionistas comenzaron a trabajar en la consecución de un socio estratégico, para proyectar al banco como una entidad líder en el mercado local, estrategia que dio como resultado en 2007 la firma de un Joint Venture con el brazo financiero de General Electric.

Crédito Fácil Codensa. En el año 2009, Colpatria – GE firma un exitoso medio de financiación dirigido a un segmento de la población que tradicionalmente no ha sido atendido por el sector financiero colombiano, donde los usuarios de energía financian sus productos a través de la factura de energía eléctrica.

El programa de financiación se llama Crédito Fácil Codensa y alcanzó tal punto de madurez y crecimiento, que esta empresa optó por ir en busca de inversionistas con amplio conocimiento

del mercado de préstamos personales y una importante capacidad de recursos, de tal forma que el programa de crédito siga creciendo y potencializándose.

Recompra de Colpatría. Luego de esta exitosa alianza por espacio de cuatro años, en este 2011 el Grupo Colpatría decide recomprar y emprender la búsqueda de un nuevo aliado estratégico.

Scotiabank. A finales de octubre del 2011, Colpatría, holding del grupo, anuncia el nuevo socio del banco: se firma una alianza estratégica de largo plazo con el multinacional Scotiabank, una de las principales instituciones financieras de Norteamérica y el banco más internacional de Canadá.

Con más de 70,000 empleados, Scotiabank Group y sus empresas afiliadas atienden a unos 18,6 millones de clientes en más de 50 países de todo el mundo. Scotiabank ofrece una amplia gama de productos y servicios de banca personal, comercial, corporativa y de inversión. Tiene activos superiores a \$ 567.000 millones (al 31 de julio de 2011).

Las Unidades de Negocio:

- a) Unidad Bancaria (Banco y Fiduciaria).
- b) Unidad Constructora (que tiene vivienda, construcciones a terceros, infraestructura y dos filiales en México y Perú).
- c) Unidad de Inversión (Seguros Generales, Seguros de Vida, Capitalizadora, Salud y ARP).
- d) Cada persona, cada funcionario, cada cliente que se acerca es tan importante y valioso como único.

Colfondos. La Unidad de Capital Privado fue la que selló el negocio de la compra de Colfondos, el fondo de pensiones y cesantías que estaba en manos del Citi.

En marzo de 2010 en compañía de dos fondos extranjeros que tienen el 20% de la AFP, el Grupo Colpatría adquiere Colfondos.

El Grupo Colpatria proporciona empleo directo a 5.000 personas; presta sus servicios a dos millones de clientes, en 20 ciudades del país.

Desde 1955 hasta nuestros días, Colpatria ha escrito historia en la economía del país y ha sido protagonista de primer orden en el sector bancario y de negocios colombiano. Su sostenido plan de crecimiento a lo largo de este medio siglo de actividades, lleva a que deje de ser una empresa familiar, para convertirse en una organización patrimonio de los colombianos.

Misión: Ser reconocido como un banco claro y sencillo que brinda soluciones financieras flexibles, fáciles y rápidas a los colombianos trabajadores y a las medianas y pequeñas empresas para su continuo crecimiento.

Visión: El Banco Colpatria Red Multibanca Colpatria S.A. tiene como visión el siguiente postulado: Cumpliremos con la obligación de satisfacer las expectativas de nuestros clientes con el concurso de un excelente equipo humano.

Objeto social. La Sociedad tendrá por objeto el ejercicio de todas o algunas de las actividades legalmente permitidas a los establecimientos bancarios y, en desarrollo de las mismas, podrá celebrar y ejecutar toda clase de actos y contratos de cualquier índole que guarden relación directa con ellas.

La Sociedad también desarrollará sus actividades de conformidad con las funciones social y ecológica que la Constitución Política asigna a la empresa y a la propiedad.

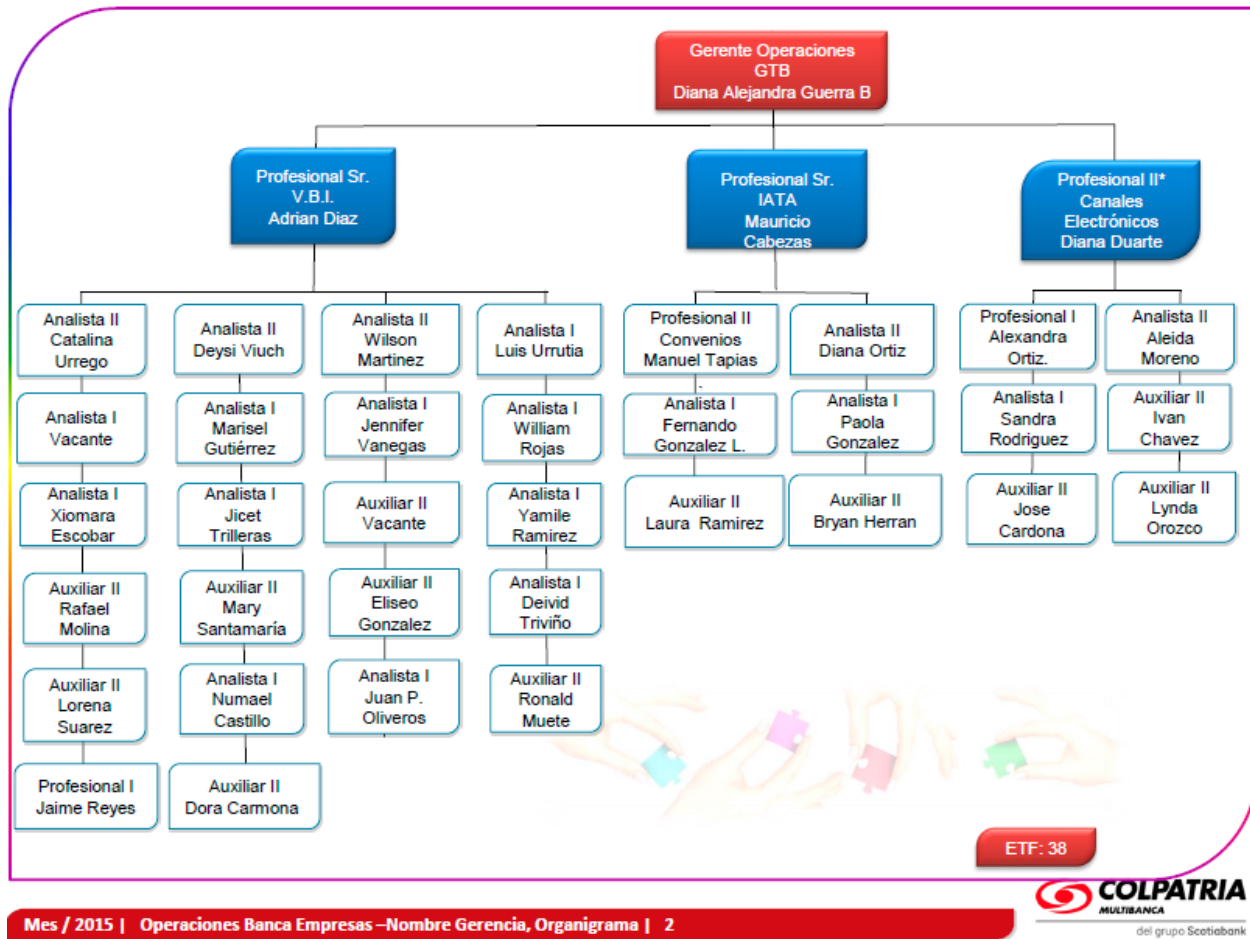


Figura 19. Organigrama general.
Fuente: Colpatría. 2017.

Número de empleados. El Banco Colpatría en la actualidad cuenta con más de 70.000 empleados con su socio Scotiabank Group y sus empresas afiliadas atienden a unos 18,6 millones de clientes en más de 50 países de todo el mundo.

Apéndice B. Carta solicitud de permiso.

Bogotá, mayo 8 de 2017.

Doctora

DIANA ALEJANDRA GUERRA BENÍTEZ

Gerente de Operaciones GTB

Bogotá, D.C.

Ref: solicitud de permiso y apoyo para desarrollar trabajo de grado, como opción para optar el título de Administrador de Empresas.

Reciba nuestro cordial saludo.

Somos estudiantes de la Corporación Universitaria y del Caribe CECAR, del Programa de Administración de Empresas, Sede Villavicencio. Estamos solicitando su apoyo y colaboración para realizar dicho proceso académico, mediante el trabajo de grado denominado “Competencias y habilidades necesarias para la atención al cliente y gestión de reclamaciones en el Banco Colpatria, sede Torre B, servicio al cliente - Bogotá”.

De antemano gracias por su apoyo y colaboración.

Cordialmente,

Ginna Katherine Chaquea Chávez

C.C. No. 1.121.882.311 de Villavicencio

Angélica Lorena Suárez Reyes

C.C. No. 1.121.836.716 de Villavicencio

Alexis René Tibaduiza Torres

C.C. No.

Apéndice C. Carta de respuesta de solicitud.

BANCO COLPATRIA

CARTA DE ACEPTACIÓN POR PARTE DEL BANCO COLPATRIA

Señores Estudiantes:

GINNA KATHERINE CHAQUEA CHÁVEZ

ANGÉLICA LORENA SUÁREZ REYES

ALEXIS RENÉ TIBADUIZA TORRES

Corporación Universitaria y del Caribe – CECAR.

Asunto: Respuesta solicitud de permiso y apoyo para desarrollar el trabajo de grado denominado “Competencias y habilidades necesarias para la atención al cliente y gestión de reclamaciones en el Banco Colpatria, sede Torre B, servicio al cliente - Bogotá”

Permítanos informarle que, estudiada la solicitud, la entidad autorizó realizar dicho trabajo académico: teniendo en cuenta que se debe dejar una copia final del proceso académico; para que la empresa realice los correctivos necesarios con respecto a la problematización evidenciada por ustedes.

En procura de hacer más eficientes y eficaz las operaciones.

DIANA ALEJANDRA GUERRA BENÍTEZ

Gerente de Operaciones GTB

Banco Colpatria

Apéndice D. Formato encuesta a colaboradores.

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Villavicencio – 2018

Encuesta No. _____

Objetivo: encuesta dirigida a los colaboradores del Banco Colpatria. Con la finalidad de conocer e identificar las competencias y habilidades que se llevan a cabo con respecto a la atención y gestión de reclamaciones.

1. ¿Por qué medio se enteran los clientes del Banco Colpatria, la oferta de servicios?

- a. _____ Teléfono.
- b. _____ Radio.
- c. _____ Prensa.
- d. _____ Televisión.
- e. _____ Redes sociales.
- f. _____ Sitio web.
- g. _____ Correo electrónico.
- h. _____ Todas las anteriores.

2. ¿Existe trabajo en equipo como estrategia competitiva?

- a. _____ Sí.
- b. _____ No.

3. ¿La capacitación y entrenamiento al personal es una estrategia dentro de la organización?

- a. _____ Sí.
- b. _____ No.
- c. _____ Algunas veces.

4. ¿Considera que el talento humano que integra la organización poseen habilidades, valores y actitudes para ser más competitivo?

- a. _____ Muy de acuerdo.
- b. _____ De acuerdo.
- c. _____ Indeciso.
- d. _____ En desacuerdo.
- e. _____ Muy en desacuerdo.

5. ¿Percibe usted que existe capacidad de previsión y planificación en toda la organización?

- a. _____ Muy alto.
- b. _____ Alto.
- c. _____ Medio.
- d. _____ Bajo.

6. ¿Existe facilidad para relacionarse con los compañeros de trabajo?

- a. _____ Sí.
- b. _____ No.
- c. _____ Algunas veces.

7. ¿Percibe usted que existen relaciones interpersonales a nivel de la organización?

- a. _____ Sí.
- b. _____ No.

8. ¿El talento humano es motivado para lograr alcanzar objetivos y metas?

a. _____ Sí.

b. _____ No.

9. ¿Existe preocupación del personal directivo y operativo por la calidad y el mejoramiento continuo?

a. _____ Sí.

b. _____ No.

10. ¿Cree usted que la entidad cumple con los compromisos adquiridos con los clientes?

a. _____ Sí.

b. _____ No.

c. _____ Algunas veces.

Gracias por su apoyo y colaboración

Apéndice E. Formato encuesta a clientes.

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Villavicencio – 2018

Encuesta No. _____

Objetivo: encuesta dirigida a los clientes del Banco Colpatria, que permita conocer la prestación del servicio y aportará solución a las reclamaciones o sugerencias.

1. ¿Cuánto tiempo lleva utilizado los servicios del Banco Colpatria?

- a. _____ Menos de un mes.
- b. _____ De uno a tres meses.
- c. _____ De tres a seis meses.
- d. _____ Entre seis meses y un año.
- e. _____ Entre uno y tres años.
- f. _____ Más de tres años.

2. ¿Cómo conoció al Banco Colpatria?

- a. _____ TV.
- b. _____ Radio.
- c. _____ Internet.
- d. _____ Prensa o revistas.
- e. _____ Amigos, colegas o contactos.
- f. _____ Correo electrónico.
- g. _____ Otro.

-
3. ¿Con qué frecuencia utiliza los servicios del Banco Colpatría?
- a. _____ Una o más veces a la semana.
 - b. _____ Dos o tres veces al mes.
 - c. _____ Una vez al mes.
 - d. _____ Menos de una vez al mes.
4. ¿Es saludado en tono amable y tratado con respeto?
- a. _____ Estoy totalmente de acuerdo.
 - b. _____ Estoy de acuerdo.
 - c. _____ No estoy de acuerdo.
 - d. _____ No estoy en absoluto de acuerdo.
5. ¿Sus inquietudes son contestadas puntualmente?
- a. _____ Estoy totalmente de acuerdo.
 - b. _____ Estoy de acuerdo.
 - c. _____ No estoy de acuerdo.
 - d. _____ No estoy en absoluto de acuerdo.
6. ¿Las respuestas son claras y concisas?
- a. _____ Estoy totalmente de acuerdo.
 - b. _____ Estoy de acuerdo.
 - c. _____ No estoy de acuerdo.
7. ¿El nivel general de satisfacción en la atención, servicio y solución de PQR?
- a. _____ Satisfecho.
 - b. _____ Insatisfecho.

Gracias por su apoyo y colaboración