

Estrategias de servicio al cliente y proceso de atención de PQR, al Banco Agrario de  
Colombia, Acacías – Meta

Yessica Lorena Rocha Mendoza

Yudy Patricia Rodríguez Guillén

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR  
Facultad de ciencias Económicas y Administrativas  
Programa de Administración de Empresas  
Modalidad a Distancia y Virtualidad  
Villavicencio  
2017

Estrategias de servicio al cliente y proceso de atención de PQR, al Banco Agrario de  
Colombia, Acacías – Meta

Yessica Lorena Rocha Mendoza

Yudy Patricia Rodríguez Guillén

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

Director Proyecto

Mónica Patricia Jaraba Figueroa

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR  
Facultad de ciencias Económicas y Administrativas  
Programa de Administración de Empresas  
Modalidad a Distancia y Virtualidad  
Villavicencio  
2017

**Nota de Aceptación**

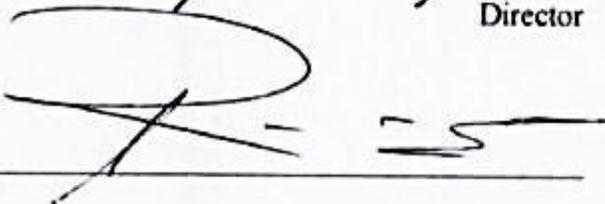
---

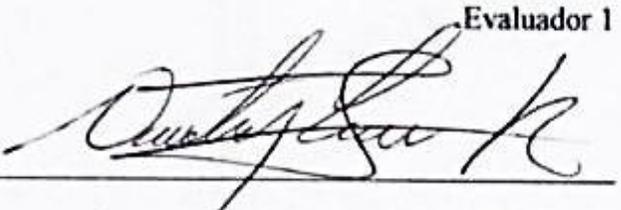
---

---

---

  
Director

  
Evaluador 1

  
Evaluador 2

Villavicencio, Meta, 14 de Noviembre de 2017.

Gracias a Dios y mi familia, quien con su confianza y colaboración se convirtieron en la inspiración y el motor para superar las dificultades y afrontar con entereza los retos que la carrera ha planteado. Dios los bendiga a todos.

Yessica Lorena Rocha Mendoza.

Inicialmente dar gracias a Dios por obsequiar el don de la vida y la sabiduría, por iluminar con su misericordia infinita durante este recorrido al punto de permitir culminar esta etapa de formación como profesional. A mi familia por su apoyo y colaboración incondicional.

Yudy Patricia Rodríguez Guillén.

### **Agradecimientos**

A la Corporación Universitaria del Caribe “Cecar”, por habernos acogido como sus estudiantes y brindarnos la formación académica necesaria como administradores de empresas.

A los tutores porque con su paciencia y habilidad permitieron estar cada vez más cerca de la excelencia.

A nuestros amigos y compañeros de estudio porque con su compañía, respaldo y apoyo, a lo largo de estos años impulsado hacia la realización de los sueños.

Dra. Mónica Patricia Jaraba Figueroa. Director Proyecto.

Este trabajo es para todos ellos.

Las autoras.

## Tabla de Contenido

Resumen .....	12
Abstract .....	13
Introducción .....	14
1. Problema .....	15
1.1 Descripción del problema .....	15
1.2 Formulación del problema .....	16
2. Justificación .....	17
3. Objetivos.....	18
3.1 Objetivo general .....	18
3.2 Objetivos específicos .....	18
4. Marco referencial .....	19
4.1 Antecedentes .....	19
4.2 Marco teórico .....	25
4.2.1 Criterios básicos para la cultura de servicio. ....	25
4.2.2 Por qué es importante la cultura. ....	27
4.2.3 Los esfuerzos claves en una cultura sólida. ....	29
4.2.4 Elementos negativos para la cultura. ....	31
4.2.5 Cómo desplegar la cultura de servicio.....	31
4.2.6 Cuatro factores críticos para desplegar la cultura de servicio.....	32
4.2.7 Pilares del cambio cultural.....	33
4.2.8 El clima laboral. ....	35
4.2.9 Satisfacción y atención al cliente. ....	37
4.2.10 La propia empresa y servicio. ....	41
4.2.11 Matriz Dofa. ....	46
4.2.12 Importancia del servicio al cliente.....	51
4.2.13 Estrategia del servicio al cliente.....	52
4.2.14 Aspectos de PQR.....	54
4.3 Marco conceptual .....	59
4.4 Marco legal .....	62
5. Metodología .....	64
5.1 Método de estudio .....	64
5.2 Tipo de investigación .....	64
5.3 Enfoque de investigación.....	64
5.4 Técnicas e instrumentos de recolección de la información .....	65
5.4.1 Fuentes primarias. ....	65
5.4.2 Fuentes secundarias.....	65
5.5 Población .....	65
5.6 Muestra .....	65
5.7 Análisis de la información .....	66
6. Resultados.....	67
6.1 Diagnóstico de la situación interna y externa, mediante los resultados recopilados de las encuestas y la entrevista, permitirá realizar la matriz Dofa .....	67

---

6.1.1 Encuesta colaboradores Banco Agrario.....	67
6.1.2 Encuesta a clientes del Banco Agrario. ....	92
6.1.3 Lista de Chequeo Oficina Banco Agrario.....	101
6.1.4 Matriz Dofa. ....	103
6.1.5 Estrategias - Análisis Dofa.....	104
6.2 Establecer prioridades para la satisfacción a los clientes del Banco Agrario de Colombia, en el municipio de Acacias- Meta; considerando los principios de calidad en el servicio .....	105
6.3 Características de las organizaciones exitosas en el servicio .....	110
6.4 Estrategias de servicio al cliente para el Banco Agrario de Colombia, en el municipio de Acacias – Meta.....	114
6.4.1 Elementos de satisfacción y estándares de excelencia. ....	115
6.4.2 Propósito e importancia para un servicio extraordinario. ....	117
7. Conclusiones .....	122
8. Recomendaciones.....	125
Referencias bibliográficas .....	129
Apéndices .....	133

**Lista de figuras**

Figura 1.	La cultura de servicio: forjador de la imagen de la organización.....	26
Figura 2.	Desarrollo del clima y cultura de servicio.....	27
Figura 3.	Pilares del cambio y desarrollo cultural.....	33
Figura 4.	La matriz Dofa.....	46
Figura 5.	Atención eficaz e ineficaz.....	55
Figura 6.	¿Qué nivel académico posee?.....	67
Figura 7.	¿Cuál fue el proceso de vinculación laboral con el Banco Agrario?.....	68
Figura 8.	¿Conoce usted los aspectos corporativos de (misión, visión, objetivos, políticas)?.....	68
Figura 9.	¿Cómo es su relación con el cliente?.....	69
Figura 10.	¿Cómo evalúa el servicio que le presta al cliente?.....	70
Figura 11.	¿Tiene el Banco Agrario, establecido instructivos de operacionalización que le permita evaluar el desempeño de los colaboradores?.....	71
Figura 12.	¿Considera usted que los servicios de Banco Agrario son, competitivos frente a la competencia?.....	72
Figura 13.	¿El factor comunicación e información es funcional en el Banco Agrario?.....	72
Figura 14.	¿Cree que el servicio ofrecido a los clientes es ágil, oportuno y amable?.....	73
Figura 15.	¿En caso de quejas, reclamaciones y sugerencias se les ha atendido y solucionado sus problemas satisfactoriamente?.....	74
Figura 16.	¿El servicio que ofrece a sus clientes cumple con los requerimientos para satisfacer las necesidades y continuar en el mercado?.....	75
Figura 17.	¿Después de efectuar un servicio al cliente, se lleva a cabo, evaluación y seguimiento a los mismos?.....	76
Figura 18.	¿Cuáles son los factores que más te motivan en el trabajo?.....	77
Figura 19.	¿Considera usted que existe un ambiente de confianza entre los integrantes de la entidad?.....	78
Figura 20.	¿Se siente motivado para ejercer eficiente y tranquilamente su labor?.....	79
Figura 21.	¿Cómo es la relación con su jefe?.....	80
Figura 22.	¿Cómo es la relación laboral con sus compañeros de oficina?.....	81
Figura 23.	¿En su ámbito laboral como es la relación con los clientes?.....	82
Figura 24.	¿Considera usted que existe una comunicación asertiva entre el grupo de trabajo?.....	83
Figura 25.	¿La entidad realiza evaluación de desempeño laboral?.....	84
Figura 26.	¿Se refleja un buen espíritu de equipo de trabajo?.....	85
Figura 27.	¿Cree usted que existe compromiso de lealtad por parte de los colaboradores con la entidad?.....	86
Figura 28.	¿Tiene usted conocimiento sobre los aspectos corporativos de la entidad?.....	87
Figura 29.	¿Está usted satisfecho con su remuneración salarial?.....	88
Figura 30.	¿Se siente orgulloso de laborar en la organización?.....	89
Figura 31.	¿Se considera usted valorado por el puesto de trabajo que ocupa?.....	90
Figura 32.	¿Existen incentivos por el cumplimiento y productividad laboral?.....	91

Figura 33. ¿Sus quejas, reclamos y sugerencias son atendidas con agilidad y prontitud en la otra empresa? .....	92
Figura 34. ¿El trato que recibe de parte de los colaboradores en la oficina de quejas, reclamos y sugerencias de otras empresas es? .....	93
Figura 35. ¿Ha realizado procesos de queja, reclamo o sugerencia en el Banco Agrario? .....	94
Figura 36. ¿Qué proceso ha realizado en la oficina de quejas, reclamos o sugerencias del Banco Agrario?.....	95
Figura 37. ¿Cómo percibe la relación de los empleados de Banco Agrario de la oficina de quejas, reclamos y sugerencias, con los clientes?.....	95
Figura 38. ¿Cómo percibe la relación de los empleados de las otras empresas de la oficina de quejas, reclamos y sugerencias, con los clientes?.....	96
Figura 39. ¿Considera usted que existe puntualidad en la prestación del servicio?.....	97
Figura 40. ¿Se encuentra usted satisfecho con el servicio prestado por el Banco Agrario? .....	98
Figura 41. ¿El trato que recibe de parte de los colaboradores en la oficina de quejas reclamos y sugerencias es?.....	99
Figura 42. ¿Los funcionarios del Banco Agrario, están dispuestos a solucionar sus inquietudes?.....	100
Figura 43. ¿Usted esperaba algo diferente en el servicio en esta oficina que no se dio? .....	101
Figura 44. Principios de calidad en el servicio.....	105
Figura 45. Estrategias de servicio al cliente.....	107
Figura 46. Elementos de satisfacción al cliente. ....	115

**Lista de tablas**

Tabla 1. Elementos de satisfacción, ..... 115

### **Lista de apéndices**

Apéndice A. Naturaleza Banco Agrario de Colombia S.A. ....	134
Apéndice B. Tomas fotográficas. ....	142
Apéndice C. Formato de encuesta colaboradores Banco Agrario. ....	143
Apéndice D. Formato de encuesta a clientes del Banco Agrario. ....	149
Apéndice E. Lista de Chequeo Oficina Banco Agrario. ....	152

## Resumen

El presente documento muestra la temática que relaciona las “Estrategias de servicio al cliente y proceso de atención de PQR al Banco Agrario de Colombia, Acacias – Meta”. Fue posible una vez que se desarrollaron las estrategias que permitan la satisfacción y posterior fidelización del cliente; mediante la realización de un diagnóstico a la entidad; así mismo, establecer el plan de acción e inversión necesaria, para hacer más eficaz y eficiente sus operaciones. Los objetivos del trabajo conllevan a: Diagnosticar la situación interna y externa; aplicando una encuesta y entrevista; que permita elaborar una matriz Dofa. Establecer el plan de acción e inversión acorde con los requerimientos de la entidad. Diseñar el plan estratégico de servicio al cliente para el Banco Agrario de Colombia, en el municipio de Acacias – Meta. Las bases teóricas que se plasman, tendrán en cuenta conceptos y variables que enmarcan; la cultura del servicio, clima laboral, satisfacción del cliente y estrategias empresariales. La metodología a aplicar, corresponde al método deductivo; al tipo de investigación es descriptivo; el enfoque es cuantitativo; la población corresponde al Banco Agrario de Colombia, oficina del municipio de Acacias, departamento del Meta. Incluye el cronograma de actividades, estableciendo un periodo de dos meses para la finalización del mismo.

*Palabras clave:* servicio, cliente, PQR, estrategias, diagnóstico, plan de acción.

### **Abstract**

This document shows the topic that relates to the "strategies of service to the customer and process of care of PQR to Banco Agrario de Colombia, Acacias - goal". It was possible once developed strategies that allow the satisfaction and subsequent customer loyalty; by performing a diagnostic entity; Likewise, set the plan of action and investment necessary to make more effective and efficient operations. The objectives of the work involve a: diagnose the situation internal and external; applying a survey and interview; allow prepare a SWOT matrix. Establish the plan of action and investment in accordance with the requirements of the entity. Design the strategic plan for service to the customer for the Agrarian Bank of Colombia, in the municipality of Acacias - Meta. The theoretical bases that are captured, shall take into account concepts and variables that frame; the culture of service, employee satisfaction, satisfaction of customer and business strategies. The methodology to be applied, corresponding to the deductive method; the type of research is descriptive; the approach is quantitative; the population corresponds to the Agrarian Bank of Colombia, office of the municipality of Acacias, Meta Department. It includes the schedule of activities, establishing a period of two months for the completion of the same.

*Key words:* service, client, PQR, strategies, diagnosis, action plan.

## Introducción

En las organizaciones el servicio al cliente se convierte en el factor principal para la generación de una cultura de servicio reconocida en la empresa. El servicio es una percepción personal y al ser personal necesariamente implica tener en cuenta al ser humano, bien sea por quien presta el servicio o aquel que lo recibe. El servicio o atención al cliente ha ido mejorando a través del tiempo, gracias al talento humano, que se ha orientado hacia los clientes. El servicio significa comprenderlo e identificarse totalmente con él. En este sentido, las organizaciones son el reflejo de su gente y al hablar de servicio, este no se debe ver como un programa sino como una cultura. Una cultura de servicio se ve reflejada en toda organización, pues un mal servicio comienza con la contratación del personal, es necesario destacar que en las actuales circunstancias cada día se afianza al interior de las empresas la idea de que su éxito o fracaso depende de los talentos, competencias, actitudes y motivaciones de sus integrantes.

Si se quiere tener una empresa competitiva en un mercado más dinámico e incierto, se requiere un clima organizacional caracterizado por una alta satisfacción de sus integrantes y una fuerte cultura que haga de aglutinante de políticas, prácticas, valores y comportamientos, entre otros. Un talento humano sin un fuerte compromiso, sin un ambiente estimulante y sin unos valores compartidos, desanimado y aburrido por las condiciones laborales, es una fórmula conducente al fracaso. La diferencia la marca la gestión que se haga del Talento Humano.

Los objetivos formulados en el presente trabajo establecen: Diagnosticar la situación interna y externa; aplicando una encuesta y entrevista; que permita elaborar una Matriz Dofa. Establecer el plan de acción e inversión acorde con los requerimientos de la entidad. Diseñar el plan estratégico de servicio al cliente para el Banco Agrario de Colombia, en el municipio de Acacias - Meta.

La estructura y contenido del trabajo, contextualiza la problemática evidenciada, la justificación, formulación de objetivos, bases teóricas como solución al problema plantado, aspectos metodológicos, resultados del desarrollo de objetivos, conclusiones y recomendaciones.

## 1. Problema

### 1.1 Descripción del problema

A continuación, se describen las principales causas que generan la problemática evidenciada; teniendo en cuenta la vinculación laboral con la entidad bancaria:

Los clientes se van hacia la competencia; orientar hacia el servicio al cliente no es prioridad del banco; no se marca la diferencia frente a sus competidores; los colaboradores no muestran estimación a los clientes; es decir, no se fija una actitud de sonrisa y la energía positiva de cada persona; existe poco interés en escuchar y respuesta sin atención; no se fijan en las actitudes; escasa motivación a los colaboradores y guía hacia una cultura totalmente orientada al cliente; escasa capacitación a todos los integrantes respecto a los aspectos básicos del servicio al cliente; poca incentivación de la autoestima y confianza en sí mismo. Es decir, la conducta de la mayoría de los colaboradores es tal que pareciera sienten muy poco respeto por el cliente, precisamente porque nadie les ha enseñado a atenderlos.

Los aspectos percibidos anteriormente mencionados, limitan la fidelidad de los clientes. Así mismo, se genera una competencia basada en el servicio, relaciones y valor añadido; donde la atención al cliente puede convertirse en una herramienta estratégica para establecer un sistema de mejora continua en la empresa. La atención al cliente está constituida por todas las acciones que realiza la entidad para aumentar el nivel de satisfacción de sus clientes.

Frente a la problemática observada y para la obtención de buenos resultados se hace necesario realizar actividades interrelacionadas que ofrezcan estrategias para satisfacer mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de los clientes, como herramienta relevante para atraer clientes y desarrollar una ventaja competitiva. Es decir, la cadena del servicio conlleva a que el negocio genere utilidades y ese dinero lo traen los clientes, y más aun los que regresan. Teniendo claro que sólo regresan los clientes que se van satisfechos; regresan porque se fueron contentos y percibieron una buena calidad en el servicio, y donde dicha calidad es dada

por los colaboradores en su desempeño en el momento del servicio. El buen servicio es un problema de desempeño y se evalúa como bueno o malo cada que se presta y por el desempeño de los colaboradores al atender a un cliente. Por tanto, la calidad se evalúa teniendo presente (confiabilidad, capacidad de respuesta, garantía, empatía y recursos tangibles, entre otros

Entonces, la pérdida de clientes es porque está cansado o enojado y recuperarlo puede ser difícil y costoso. De ahí, que lo importante es identificar el origen de la molestia y asumir los errores cometidos. Por ello, su control de procesos de atención al cliente; permitirá determinar necesidades del cliente; analizar los tiempos o ciclos del servicio; realizar encuestas, evaluar atención del personal y motivación para el talento humano que la integra.

Es innegable que la calidad del servicio ofrecido al cliente provee un valor agregado a la empresa y en este sentido, el Banco Agrario, debe estar comprometido en la implementación de estrategias que conlleven a mejorar la atención al cliente haciendo énfasis en la optimización de las transacciones y de los tiempos de espera, así como en las actividades y comportamientos del talento humano. En consecuencia, surge la necesidad de estrategias de servicio al cliente y procesos de atención de PQR, que permita su fidelización, creando de esta forma ampliar oportunidades comerciales.

## **1.2 Formulación del problema**

¿Qué tipo de estrategias se pueden diseñar para mejorar el servicio al cliente en el Banco Agrario de Colombia, en el municipio de Acacias - Meta?

## 2. Justificación

Como la realización del trabajo se basa en la importancia del servicio al cliente, con miras a la satisfacción y posterior fidelización del cliente del Banco Agrario de Colombia; es importante, si se tiene en cuenta que las estrategias contribuirán a incrementar los niveles de satisfacción a incrementar los niveles de satisfacción y compromiso con el cliente; así mismo, identificar las falencias del servicio en estos atributos.

Se espera que sobre la base del diagnóstico se dé inicio a diseñar estrategias positivas, para aprovechar la lealtad, con sus factores condicionantes vistos a través de la satisfacción y el compromiso con el cliente.

El trabajo beneficia a los actores involucrados en su actividad económica; como es la entidad, colaboradores que la integran y por ende a los clientes que demandan de los servicios; dando lugar a estrategias personalizadas; para lograr la fidelización de todos los que utilizan los servicios y así buscar una mayor sostenibilidad, rentabilidad y crecimiento.

A nivel metodológico, se debe establecer y usar técnicas específicas, tales como: entrevistas, encuestas, lista de chequeo, que permitan obtener información esencial y valiosa en el desarrollo del proyecto. La relevancia práctica, busca contribuir a la solución de la problemática evidenciada que viene afectando a la organización. Es decir, se logrará mostrar resultados, mejorar el servicio al cliente, y procesos de atención PQR; permitiendo solucionar la problemática evidenciada.

Por consiguiente, dada la gran importancia de la temática de estudio, se considera necesario diseñar estrategias de servicio al cliente, para el Banco Agrario de Colombia, oficina de Acacías – Meta.

### **3. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo general**

Diseñar estrategias que permitan la satisfacción y posterior fidelización del cliente del Banco Agrario de Colombia, municipio de Acacias.

#### **3.2 Objetivos específicos**

- a) Diagnosticar la situación interna y externa, mediante los resultados recopilados de las encuestas y la entrevista, permitirá realizar la matriz Dofa.
- b) Establecer prioridades para la satisfacción a los clientes del Banco Agrario de Colombia, en el municipio de Acacias- Meta; considerando los principios de calidad en el servicio.
- c) Presentar las características de las organizaciones exitosas en el servicio.
- d) Diseñar estrategias de servicio al cliente para el Banco Agrario de Colombia, en el municipio de Acacias – Meta.

## 4. Marco referencial

### 4.1 Antecedentes

A nivel de contexto internacional, los autores Baptista & León (2013), realizaron un artículo, que relacionan las “Estrategias de lealtad de clientes en la Banca Universal”. Esta investigación parte de los resultados obtenidos en el estudio previo sobre segmentación de lealtad de clientes de la banca universal en el municipio Libertador del estado de Mérida (Venezuela), considerando las dimensiones de satisfacción y compromiso. El objetivo principal es proponer estrategias dirigidas a incrementar los niveles de satisfacción y compromiso en cada segmento identificado en dicho estudio. A través de la investigación cuantitativa apoyada en el análisis estadístico correlacional se analizan los atributos que los usuarios consideraron más importantes y que al mismo tiempo no valoraron satisfactoriamente; asimismo, se identifican las fallas del servicio en estos atributos, elementos del compromiso que tuviesen baja presencia y las correlaciones moderadas positivas entre satisfacción y compromiso. Todo esto permite proponer estrategias en el contexto del marketing relacional que pueden ser adoptadas por la banca para mejorar la lealtad de sus clientes.

El estudio se encuentra enmarcado dentro del tipo de investigación cuantitativa, documental e inductiva, bajo un diseño de investigación exploratorio-descriptivo. Se efectúa considerando un diagnóstico previo de los segmentos de lealtad de clientes (personas naturales) de las entidades que conforman la banca universal del municipio Libertador del estado de Mérida (Venezuela). Baptista & León (2013).

Las conclusiones establecen: La lealtad se presenta como un constructo multidimensional, todavía en consenso, que envuelve necesariamente los procesos mentales del individuo y se expresa mediante la repetición de compra. En esencia, debe existir una actitud positiva que demuestre el apego o el compromiso idealmente afectivo hacia una marca (querer mantener la relación con su proveedor, más que la alternativa de tener o deber hacerlo). Por

supuesto, esta actitud positiva viene desencadenada por factores condicionantes, entre los cuales es ineludible considerar la satisfacción. Baptista & León (2013).

Los resultados de esta investigación son de significativo interés, pues si bien es cierto que las estrategias podrán ser aplicadas a todos los clientes independientemente del segmento de lealtad al que pertenezcan (puesto que favorecerán a todos), el haber agrupado a los usuarios según sus niveles de satisfacción y compromiso resultará de utilidad para la entidad en la labor de conocer la evolución de cada segmento, pudiendo valorar cuáles están en crecimiento-evolución y cuáles no. La intención es que, al aplicar las estrategias relacionales propuestas, los clientes de cada segmento incrementen sus niveles de satisfacción y compromiso y, en lo posible, se movilicen hacia el mismo grupo de clientes altamente satisfechos y comprometidos con el banco. De esta forma, la entidad podrá determinar mejor los cambios en el comportamiento de lealtad de los clientes a medida que pasan de un segmento de lealtad a otro, tanto a nivel de satisfacción y compromiso como de otros criterios propios de la empresa.

Dada la importancia del tema de la lealtad y las oportunidades que representa para el sector servicios, como futuras investigaciones que apunten a mejorar la comprensión de este constructo se plantea estudiar, en el marco del marketing relacional, nuevos criterios de segmentación relacionados con la rentabilidad, la frecuencia de visitas, el nivel de movimiento de la cuenta, la cantidad de productos solicitados, las relaciones y la confianza, entre otros, que den lugar a estrategias todavía más personalizadas. Baptista & León (2013).

Por otra parte, se llevó a cabo el trabajo denominado “Evaluación de los servicios de restaurante en el distrito de Andahuaylas”, elaborado por Palomino (2014), se resalta que la entrega de servicio y la satisfacción al cliente depende de las acciones del empleado, por eso la preparación que se debería brindar al empleado al momento de laborar tanto como la capacitación continua, se considera fundamental. En un aspecto general que se dedica principalmente a prestar gran variedad de servicios a personas, negocios o dependencias de gobierno u otras organizaciones. Se incluye hoteles y otros lugares de alojamiento y diversión, instituciones educativas y otros servicios diversos.

Los objetivos establecieron: Proponer estrategias para orientarlos y capacitarlos para contrarrestar las practicas inadecuadas en la prestación de servicios y trato al cliente. Analizar los motivos que propician las prácticas inadecuadas de prestación de servicios. Conocer las prácticas adecuadas que favorecen en la prestación de servicio en los restaurantes de Andahuaylas. Analizar cuál de los factores tienen mayor importancia en la prestación de servicios.

Es una investigación descriptiva, en razón que utilizó el conocimiento existente sobre la prestación de servicios y atención al cliente en los restaurantes de Andahuaylas, la aplicación de un plan estratégico de desarrollo de capacidades técnicas empresariales y sociales para que las intervenciones de entidades privadas sean más competitivas. Palomino (2014).

Los autores Solórzano & Aceves (2013), señalan en el artículo denominado “Importancia de la calidad del servicio al cliente para el funcionamiento de las empresas”, para lo cual establecen: La calidad en el servicio al cliente es uno de los puntos primordiales que se deben cumplir dentro de cada una de las empresas; sin importar el tamaño, estructura y naturaleza de sus operaciones, deben de demostrar la capacidad que tienen para desempeñarse en esta área, ya que al ser la primera imagen que se da a los clientes ayuda a mantenerse en la preferencia de los mismos, y si se llega a alterar pueden convertirse en una amenaza. Más sin embargo, en muchas ocasiones puede llegar a ser empleado por las organizaciones incorrectamente, afectando tanto al desarrollo y crecimiento de las mismas, por lo cual, principalmente se debe definir la importancia de dicho servicio al cliente, para poder estructurar adecuadamente la forma más óptima de llevarlo a cabo.

Las conclusiones muestran que en la actualidad existen una gran competencia entre empresas, por ello es fundamental ampliar ventajas competitivas, para lograr permanecer dentro del “juego”; siendo la calidad en el servicio una de esas ventajas que se pueden desarrollar fácilmente, siempre y cuando se sigan tal cual las políticas de atención al cliente establecidas.

La calidad en el servicio al cliente es uno de los puntos clave para permanecer entre la preferencia de los consumidores, dicho que esta es la imagen que se proyecta en ellos; siendo a

su vez un diferenciador ante la competencia, y es el punto decisivo en el cual dichos clientes se crean una opinión positiva o negativa sobre la organización.

Es de suma importancia darle la atención necesaria a esta área de la empresa, sin importar giro o tamaño de estas, ya que brinda una fortaleza a la entidad, para poder detectar a tiempo posibles riesgos que pueden llegar a convertirse en una amenaza, que pudieran ser irreparables. Solórzano & Aceves (2013).

A nivel del contexto nacional, se realizó la “Propuesta de mejoramiento para el área de servicio al cliente del Banco Social, oficina Chipichape, Cali”, elaborado por Ramos & Osorio (2015). Sus objetivos conllevaron a: Realizar un estudio diagnóstico utilizando una matriz DOFA orientado a la identificación de aspectos relevantes y significativos en el “servicio al cliente del Banco Caja Social oficina Chipichape”. Medir la percepción de los clientes y los colaboradores del servicio brindado por la oficina. Formular un plan de acción donde se contemplen estrategias eficientes y claras para el mejoramiento del servicio al cliente de la oficina chipichape del Banco Caja Social.

La metodología aplicada fue de carácter descriptivo, el método fue inductivo y de campo. El instrumento que se utilizó fue la encuesta. A manera de conclusión, se sintetizan los siguientes aspectos: Culminado el trabajo de investigación, con el cual se desean identificar los diferentes aspectos que inciden de manera positiva o negativa el servicio al cliente brindado por parte del Banco Caja Social oficina chipichape, se puede concluir los siguientes puntos:

Para brindar un óptimo servicio al cliente se debe alinear con una plataforma tecnológica de alta calidad, ya que se identifica que así los colaboradores tengan claro sus funciones a desempeñar no cuentan con el apoyo tecnológico para desempeñar sus labores de una forma ágil y eficiente, por lo cual es muy importante dar inicio a un análisis profundo a la tecnología con la que cuenta la entidad para implementar una mejora en su funcionamiento. A partir de esto se origina la inconformidad por parte de los colaboradores para ejercer sus funciones diarias, ya que utilizan el protocolo de servicio implementado por la entidad para ser el factor diferenciador ante la competencia pero no es suficiente para prestar un servicio al cliente de calidad, ya que así se

tenga la iniciativa y el sentido de pertenencia por la entidad, si falla la plataforma tecnológica los clientes perciben mala atención manifestando inconformismo y en ocasiones la pérdida de vinculación de nuevos clientes y la fidelización de los ya existentes. Ramos & Osorio (2015).

Por lo anterior, no se puede dejar de lado que la base de una organización es el nivel de satisfacción que manifiesten los clientes, ya que se pueden ofrecer productos, servicios de alta calidad, pero si se brinda un servicio de baja calidad y poca eficiencia, no se lograra cimentar en la sociedad y no será altamente competitiva, por ello el Banco Caja Social se quiere caracterizar y marcar la diferencia ante las otras entidades por su calidez, eficiencia y amabilidad en el servicio, ya que se sabe que en su mayoría las entidades financieras tienen los mismos productos, servicios, y en la actualidad a lo que le deben apostar es en el servicio y sin dejar de lado, tasas competitivas en sus productos, que sean asequibles a la economía de los clientes y que se enfoquen en suplir sus necesidades.

Los autores Bustamante & Rodríguez (2004), llevaron a cabo la “Evaluación del proceso, propuesta de mejoramiento de atención y disminución del número de las reclamaciones del Banco Davivienda”. Sus objetivos establecieron los siguientes aspectos: Establecer el proceso real de la atención de las reclamaciones en el Banco Davivienda. Comparar el proceso y número de reclamaciones del Banco Davivienda con otros Bancos y entidades financieras. Identificar los procedimientos asociados para las reclamaciones más representativas en términos de volumen. Establecer las causas y motivos de dichas reclamaciones. Diseñar procedimientos que prevengan la ocurrencia de las causas primarias de dichas reclamaciones. Diseñar un proceso estandarizado de atención de reclamaciones. Establecer un mecanismo de seguimiento y auditoria para el proceso de atención de reclamaciones. Proponer un sistema de incentivos que estimule la mejora continua.

Se concluye señalando, los siguientes aspectos más relevantes: Es posible disminuir el número de reclamaciones al revisar los procedimientos y las causas asociadas a cada uno de (os reclamos a través de la estandarización de procesos y erradicación de las causas. Con la reclasificación de los motivos (solicitudes patrón) por los que reclaman los clientes se reducen las reclamaciones en un 4.5%. Con las propuestas realizadas es posible disminuir el 71% de los

motivos analizados. Es posible unificar los motivos para buscar una causa en común con el fin de que para posteriores análisis al interior de la organización se obtenga un impacto mayor.

Finalmente, Gutiérrez (2014), realizó el trabajo sobre “El marketing relacional de una entidad financiera, integralidad para brindar un excelente servicio al cliente”. En este sentido sintetiza los siguientes aspectos:

La integración del Servicio al Cliente con un Marketing adecuado permite generar relaciones beneficiosas y rentables para una Entidad Financiera, por lo tanto, es necesario diseñar estrategias y acciones para lograr a través de un adecuado CRM que el consumidor final llamado “El Cliente” logre una experiencia memorable para que reconozca una relación cercana y de largo plazo. Esta tarea comienza desde una práctica gerencial adecuada que comprende en lograr que todo su equipo sea consiente de centrar su mirada en él, así mismo, tiene que luchar por su participación en el mercado, innegablemente por su importancia para cada persona, hogar y empresa por ser el vehículo económico principal para que alcancen sus propósitos, por consiguiente, debe hacer esfuerzos inagotables en innovación para continuar creciendo y garantizar su sostenibilidad. De ahí, que la integralidad de las áreas en la Entidad Financiera acorde a su dirección debe lograr la mayor sinergia, también con la interacción de sus proveedores y canales de distribución para cumplir con sus objetivos basados en valores, porque la falta de alineación y coordinación entre áreas puede ser causante del rompimiento de la relación con el cliente que difunde su mala experiencia; lo que se traduce en una imagen deficiente, pérdidas económicas y de mercado.

Los objetivos conllevaron a: Definir los conceptos relevantes sobre el Marketing y tipos de mercado. Explicar la importancia del Marketing Relacional. Considerar la actitud y la conducta del colaborador como parte esencial del buen desarrollo del desempeño de la empresa. Plantear estrategias globales para mejorar el desempeño integral. Analizar la dirección estratégica vs las áreas de desarrollo. Indicar por qué la satisfacción del servicio se traduce en la fidelidad del cliente. Gutiérrez (2014).

Finalmente, se sugiere revisar las metas con base en crear, entregar y comunicar valor a los clientes estableciendo oportunidades y desafíos con reglas de juego definidas y planes de acción que ayuden a realizar una revisión periódica de corto y mediano plazo para alcanzar las metas propuestas. Gutiérrez (2014).

## 4.2 Marco teórico

A continuación, se describen bases teóricas por autores versados en la temática, que hacen referencia a la cultura del servicio, clima laboral, satisfacción del cliente y estrategias empresariales, entre otras.

El autor Lescano (2014), señala sobre los criterios para la cultura del servicio, mostrando los siguientes aspectos:

### 4.2.1 Criterios básicos para la cultura de servicio.

Los criterios básicos para afianzar una cultura de servicio son:

- a) Principios o valores que le dan una genuina y coherente personalidad a la organización, y sentido profundo al trabajo de cada uno de sus integrantes.
- b) Relaciones que permiten la cercanía, el entendimiento y la vinculación con los clientes internos y externos.
- c) Adecuaciones que ayudan a que la organización sea capaz de ir aprendiendo y adecuando sus comportamientos a los cambios y situaciones del entorno externo e interno, y de este modo a que perdure en el tiempo.

La orientación al servicio ya no es un asunto solo reservado a aquellas empresas propias del sector o a las que se encuentran en mercados hipercompetitivos, sino un imperativo para toda organización que haya decidido forjar una imagen verdadera de *eficiencia* y *coherencia*. En la figura 1 se puede apreciar la importancia de la cultura de servicio en la performance y

comportamiento de los empleados y su impacto en la imagen institucional. (Lescano, 2014, p. 36).

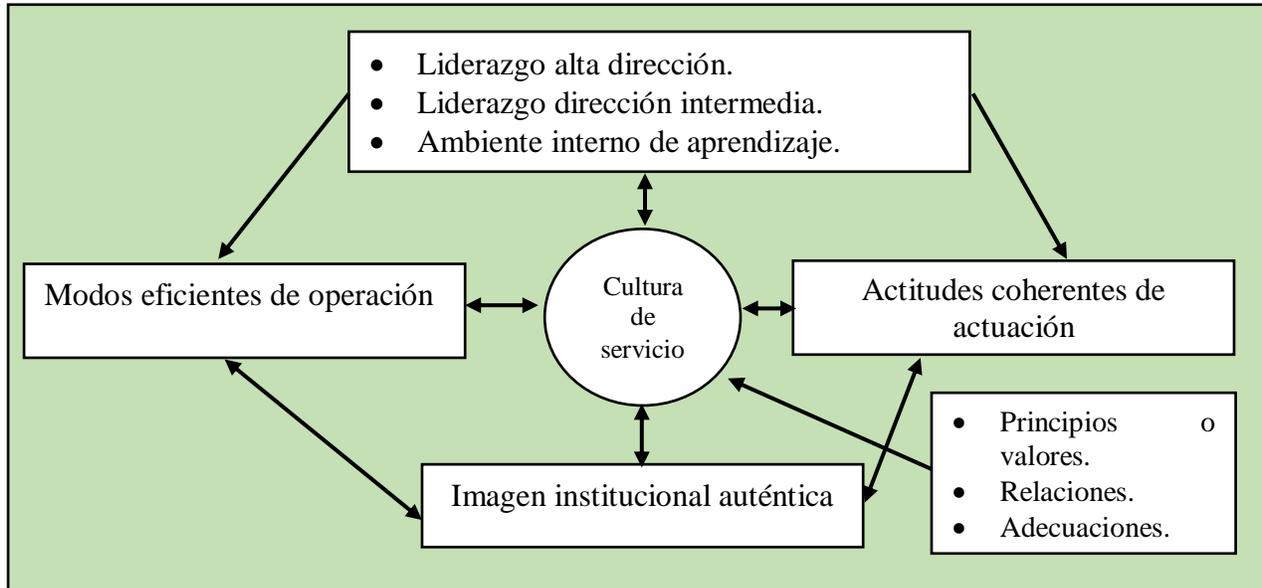


Figura 1. La cultura de servicio: forjador de la imagen de la organización.

Fuente: (Lescano, 2014, p. 36).

La cultura se convierte así en la plataforma que impulsa la *imagen institucional*, pues la imagen no se construye comunicando, sino en el día a día, en cada detalle cotidiano: es decir, sirviendo. Pocas organizaciones pueden estar seguras de haber logrado una imagen sólida y transparente en sus clientes. Quizás muchas todavía invierten bastante más en comunicar una imagen que en construirla. Para construir una imagen auténtica y sólida es preciso orientar a toda la organización hacia la disciplina del servicio. (Lescano, 2014, p. 37).

Así mismo, Lescano (2014), afirma que cuando existe una cultura sólida sustentada en valores, es posible desarrollar la confianza entre la empresa, sus clientes y sus empleados. En pocas palabras, es posible mantener la confianza mutua, sin la cual no se logran relaciones duraderas. Si hay relaciones de confianza entre la empresa y sus empleados, es muy probable que también existan relaciones de confianza entre la empresa y sus clientes. Todo ello contribuirá también a fomentar un clima de servicio que impulse el desempeño de los empleados. La cultura nutre y retroalimenta a los tres elementos que forjan la confianza: la competencia o experiencia,

los modos de relacionarse y los valores morales, aspectos claves en las relaciones hacia afuera y hacia adentro de la empresa, entre clientes internos y con los clientes externos.



Figura 2. Desarrollo del clima y cultura de servicio.

Fuente: (Lescano, 2014, p. 251).

#### 4.2.2 Por qué es importante la cultura.

La cultura es como el alma de la empresa: le da profundidad y relieve al trabajo humano. Y por ello propicia un estilo particular del trabajo que realizan las personas. Hacer una tarea y esforzarse en obtener en cada ocasión un aprendizaje, no tendría un claro sentido si no estuviera sustentado en un por qué y un para qué se hacen las cosas. Esto permitirá luego entender y

orientar cómo deben hacerse. La cultura responde a esas preguntas. La cultura es importante porque:

- a) Otorga verdadero sentido al trabajo que realizan las personas. Les hace ver más allá de su tarea profesional, técnica, administrativa u operativa.
- b) Permite distinguir a una organización de otras, pues determina el cauce de cómo se hacen las cosas. No es posible copiar la cultura. Se puede copiar la estrategia de la organización pero es muy difícil copiar el espíritu y modo de ser auténtico de los empleados.
- c) Proporciona respuestas de fondo en cuanto a por qué y para qué se hacen las cosas y cómo se hacen. Genera conciencia en las personas.
- d) Orienta y guía las acciones enfatizando con claridad acerca de lo más importante y prioritario al momento de decidir y actuar. Facilita la autonomía de los empleados, un aspecto fundamental para la disciplina del servicio.
- e) Se refleja en la imagen que la empresa proyecta al exterior, quierase o no. El rostro es el reflejo del alma. La publicidad ayuda a difundir la imagen, pero no a construirla. Es la cultura la que realmente construye la imagen una organización.
- f) La cultura se percibe en el ambiente cotidiano de la empresa, en cada actividad, en cada detalle, de esa manera tiene una relación directa con el clima organizacional. No es lo que creen los directivos que es, sino lo que perciben los integrantes en el día a día. Y lo que notan y experimentan quienes vienen de fuera: los clientes.

Algunas empresas son incoherentes, pues comunican promesas, valores y buenas prácticas a sus clientes y empleados, y hacen lo contrario, o no lo hacen con la misma fuerza con que lo comunican. Son las organizaciones que no han logrado homogenizar y hacer consistente su cultura. En estas empresas existen subculturas en cada área o equipo de trabajo que no se encuentran alineadas a la cultura que se busca edificar. Esta es una grave situación, pues todo ello redundaría negativamente en la imagen que la empresa proyecta hacia el exterior. Y dentro de la organización genera un ambiente difuso, poco grato y propicio para desplegar la disciplina del servicio y generar la identificación de los integrantes con la empresa. (Lescano, 2014, p. 253).

Al contrario de lo que se suele creer, es la cultura y no la estrategia del negocio, el elemento determinante para lograr la diferenciación en servicios. Las estrategias se pueden imitar, la cultura auténtica y fuerte de una institución es imposible de copiar, y no sería inteligente intentarlo.

#### **4.2.3 Los esfuerzos claves en una cultura sólida.**

Una cultura sólida de servicio en la organización ha de requerir unos determinados esfuerzos de todos los integrantes y de cada equipo de trabajo, los cuales se indican a continuación:

**Esfuerzo de coordinación y cooperación:** implica un compromiso de cada equipo y se traduce en una comunicación continua y fluida espontánea entre las personas. Esto lleva a fomentar el trabajo en equipo de modo constante, tanto a nivel intra-área como inter-áreas. La gente comprende que coordinando con cuidado y eficiencia el trabajo, se logrará un servicio de mayor valor, y por ello no se escatiman los esfuerzos para hacerlo. Prevalece la intención de generar dicho valor para el cliente y ello se refleja en una buena coordinación y cooperación. No se asumen las cosas; se busca que todos estén enterados y de acuerdo acerca de lo que se debe hacer, y que cada quien brinde su mejor aporte. (Lescano, 2014, p. 254).

**Esfuerzo de autocontrol:** se sustenta en una responsabilidad y compromiso personal, pues nadie puede establecer el *autodominio* con controles o persuasiones. Se traduce en la autonomía que puede otorgar la organización a las personas y a los equipos de trabajo si son capaces de autocontrolarse, es decir, de autoexaminarse y automejorarse continuamente. Bajo la disciplina del servicio no es posible ni inteligente diseñar un sistema formal y tradicional de control. Es muy costoso y poco motivador. El control lo ha de ejercer cada empleado y, para ello, es imprescindible que se genere el compromiso personal y de equipo. Cada ejecutivo y empleado ha de ser primero jefe de sí mismo.

La disciplina del servicio exige libertad para obrar, pero mucho dominio personal y responsabilidad. La cultura del servicio no puede crecer en ambientes rígidos. Por supuesto, no

se trata de dejar de planificar y de seguir rumbos concretos dentro de un sistema formal adecuado. Pero la cultura, requiere una convivencia de mayor hondura que la que dan unas meras estrategias, objetivos y políticas y normas organizacionales. (Lescano, 2014, p. 254).

La posibilidad de dirigir bien a las personas y desarrollar su capacidad según los valores de la cultura organizacional, no se logra hasta que no se alcanza el dominio personal y la capacidad de influir con el ejemplo. La templanza es un requisito primordial que ayuda a no ser influido por elementos externos sino por los criterios y principios propios que han de ser compatibles con los de la organización. La capacidad de temple contribuye así a controlar los impulsos y a mantener un comportamiento coherente de acuerdo a las circunstancias, lo cual genera confianza y seguridad, algo fundamental para arraigar la disciplina de servicio en una organización.

Un directivo o ejecutivo que busque desarrollar día a día estas capacidades tendrá una base sólida para conducir a su equipo, según su propio estilo personal, y de acuerdo con la cultura de la organización. El estilo se debe encausar, por tanto, según las creencias y valores de la persona, que deben ser compatibles con los de la organización, y para ello ha de desarrollar las capacidades que se lo permitan. Si lo logra, los integrantes del equipo se referirán de quien les dirige de la siguiente forma: (Lescano, 2014, p. 255).

- a) La persona que dirige es capaz. Posee los conocimientos, se actualiza llegando a dominar los asuntos propios de su función y actúa con prudencia.
- b) Busca nuestro bien. El directivo o ejecutivo demuestra gran sentido de justicia frente a los demás. Se enmarca en el criterio de desarrollar a los que dirige, dándole a cada cual consideración y oportunidad.
- c) Lo que plantea vale la pena. Su conocimiento y experiencia, unidos a su compromiso con la causa, lo llevan a conducir al equipo hacia propósitos que dejan satisfechos e identificados a los integrantes, a pesar de los sacrificios que implica para todos. Muestra fortaleza y la sabe transmitir a otros.
- d) La persona que dirige, se compromete. No está lejos sino cerca. No es un jefe sino un colaborador más del equipo. No se desvía de la causa o misión, es constante.

#### **4.2.4 Elementos negativos para la cultura.**

La empresa que busca orientarse con una disciplina de servicio ha de tener en cuenta que existe un entorno con elementos culturales que influyen en las personas y pueden afectar el despliegue de su cultura organizacional. Pueden incidir en mayor o menor grado algunos elementos que resten competitividad y afecten la consolidación de los valores, por ejemplo:

- a) La pasividad: La costumbre de no anticiparse a los sucesos sino esperar, a veces demasiado. Es la carencia de la iniciativa y pro-actividad. La costumbre de no actuar de inmediato para corregir una situación, una característica común en diversas culturas. Muchas veces, solo ante una situación insoportable la gente se decide recién a actuar, debiendo haberlo hecho mucho antes.
- b) La búsqueda de lo más fácil: En muchos casos prima la actitud de hacer las cosas muy ligera o superficialmente. No se posee una actitud rigurosa y responsable para buscar mejores alternativas y soluciones ante los problemas o diversas situaciones. Se busca lo más fácil y no lo mejor. Todo esto conduce a la mediocridad. En no pocas organizaciones predomina el afán del mínimo esfuerzo, en lugar del mejor aporte.
- c) El conformismo: Las personas son a veces muy complacientes. El servicio requiere de una actitud continuamente inconforme. Una obsesión sana y una pasión por la perfección en lo que se hace, la búsqueda de la excelencia en el propio rubro y en el servicio que se brinda. El conformismo frena la innovación, la investigación, el aprendizaje, y destruye la pasión.
- d) La falta de compromiso: La disciplina del servicio, como se ha visto antes, exige un compromiso serio y responsable. En muchos casos, se rompen fácilmente unos compromisos contraídos o se asumen a medias, según lo que a cada quien convenga. En una sólida cultura sustentada en la disciplina del servicio, los compromisos han de incluir no solo los beneficios sino también los sacrificios y esfuerzos que toca a cada quien. (Lescano, 2014, p. 261).

#### **4.2.5 Cómo desplegar la cultura de servicio.**

Es fundamental lograr el despliegue coherente de la cultura de servicio en todos los niveles y sectores de la organización, empezando por los niveles de dirección. Con la disciplina

de servicio no es posible dirigir solo con órdenes o a través del miedo, la presión o la intimidación. La cultura de servicio dirige de modo consistente el comportamiento de los empleados y guía sus acciones a través de unos valores y principios deseados y compartidos. Para desplegar la cultura de servicio se han de seguir las siguientes etapas:

- a) Diagnóstico de la cultura real de la organización: quiénes somos, cómo somos.
- b) Definición prolija de la cultura-guía que se desea: quiénes queremos ser, cómo queremos ser.
- c) Detallar las brechas existentes entre la cultura real y la cultura-guía: qué nos impide ser lo que queremos.
- d) Determinar lo que se debe realizar para cerrar las brechas identificadas: qué tenemos que hacer para cambia.
- e) Implementar un plan de acción.
- f) Monitorear y reforzar el proceso de modo continuo. (Lescano, 2014, p. 262).

#### **4.2.6 Cuatro factores críticos para desplegar la cultura de servicio.**

En resumen, podemos hablar de cuatro factores críticos para tener éxito en el despliegue de la cultura de servicio: (Lescano, 2014, p. 268).

- a) Carácter de los altos directivos y de los mandos intermedios: es necesario que conozcan sus estilos y modos de ser, a fin de adecuarlos a la cultura que se busca desarrollar.
- b) Capacidad de lograr un compromiso: personal, con la causa y con el equipo. Esta capacidad debe ser desplegada por cada integrante de la organización sin excepción.
- c) Capacidad de difundir, comunicar y preparar a la gente: un plan de acción que debe ser elaborado por el área de recursos humanos en conjunto con el equipo directivo, y debe contemplar los aspectos de capacitación, entrenamiento y desarrollo, así como una comunicación continua y consistente dentro de la organización.
- d) Paciencia, perseverancia y actitudes positivas: cualidades que debe desarrollar el equipo directivo y cada mando en la organización, a fin de dar ejemplo y ser referente idóneo del cambio cultural. Para edificar la cultura hay que seguir fiel a una disciplina de servicio. Toma un tiempo, pero da resultados; si no se avanza, se retrocede.

#### 4.2.7 Pilares del cambio cultural.

En la figura a continuación se aprecian los pilares para el cambio y desarrollo cultural, donde además de los modos de ser y estilo de cada directivo (que es la esencia del cambio), se incluyen los esfuerzos de capacitación, entrenamiento y desarrollo, y las acciones de comunicación. También se considera el alineamiento de las políticas, procesos-sistemas y en general la estructura de la organización, que ha de llevarse a cabo a fin de no obstaculizar el arraigo de la cultura deseada o meta. Sin embargo, será el carácter y estilo de los directivos quienes, primero comprometiéndose ellos y luego generando el compromiso de los demás, se conviertan en los verdaderos ejemplos impulsores y soportes de su cultura. (Lescano, 2014, p. 269).

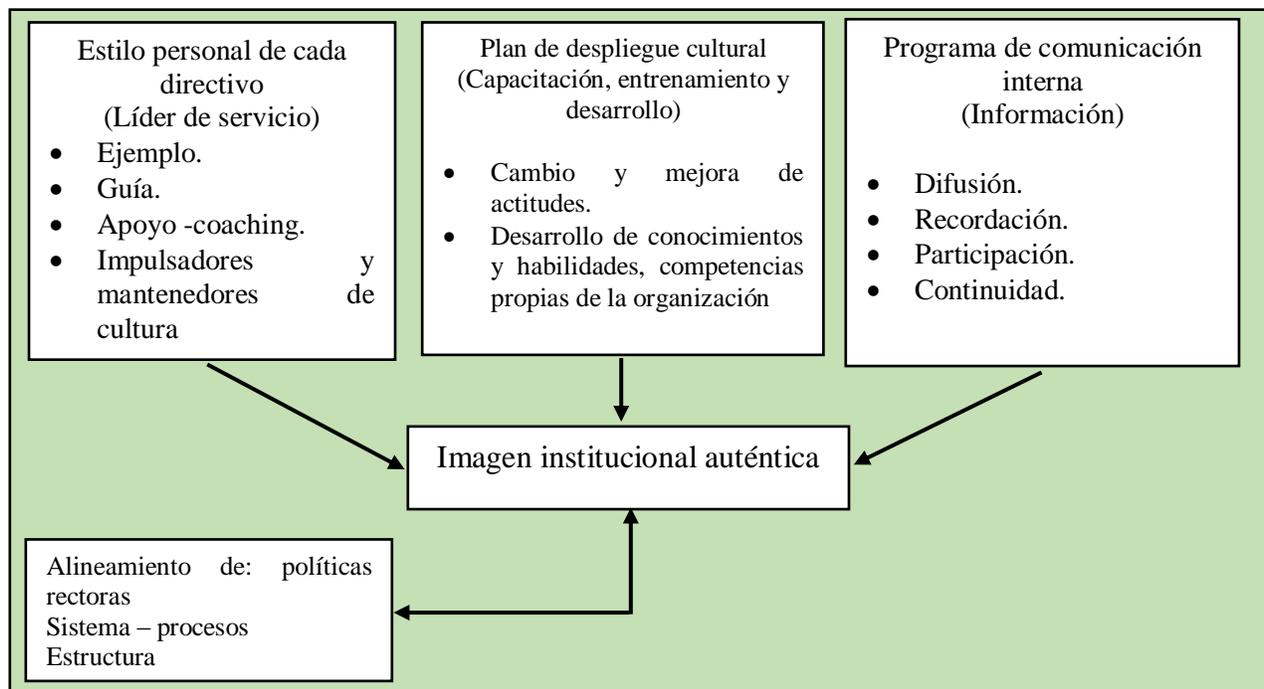


Figura 3. Pilares del cambio y desarrollo cultural.

Fuente: (Lescano, 2014, p. 269).

Para el autor Schnarch (2011), establece con relación a la cultura de servicio al cliente. Los clientes deben pasar de ser clientes de una sola compra a clientes de repetidas compras de manera satisfactoria para él y de forma rentable para la empresa. En este primer nivel debemos

ser capaces de lograr desarrollar Clientes satisfechos. Son aquellos clientes a los cuales les hemos cumplido la Promesa de Valor y en algunas oportunidades la hemos excedido, pero un cliente satisfecho no necesariamente es un cliente leal. Una mejor oferta o un atractivo específico ofrecido por la competencia pueden hacer que ese cliente se pierda. (p. 110).

Por ello, se necesitan Clientes Leales, vale decir aquellos clientes que presentan una conducta que los lleva a tomar decisiones de permanencia o compra repetitiva como consecuencia de un alto nivel de satisfacción de sus necesidades y requerimientos y del valor percibido, descartando cualquier otra oferta que se le presente. Pero eso es condicional, es decir, cuando algunas de las condiciones que hemos creado para afectar esa conducta de lealtad cambian, se puede perder la lealtad del cliente.

Definitivamente el problema es cómo mantenerlo, vale decir: tener clientes fieles. Eso se logra a través de una emoción que el cliente desarrolla hacia la marca, producto o empresa. Incluso si la empresa comete algún error, el cliente sigue firme y trata de ayudar a que esto se mejore y no suceda nuevamente. Un cliente fiel, como se ha reiterado, es un apóstol (un embajador incondicional de la empresa) y para obtenerlo, se debe desarrollar una estrategia y cultura organizacional.

El servicio al cliente debe ser establecido por parte de la alta dirección; no puede desarrollarse sin que exista un fuerte, genuino y continuo compromiso capaz de influir en todos los empleados. Para Albrecht sin una cultura del servicio en la organización, no se puede mantener una consagración duradera a la calidad del servicio. La única esperanza de hacer del servicio una parte permanente de la realidad de la línea de enlace, entre los empleados y los clientes, es convirtiéndola en una parte permanente de la atmósfera de la compañía.

La cultura organizacional refleja los valores, creencias y principios que todas las personas comparten dentro de la empresa y que se reflejan en sus acciones diarias. A partir de este punto se puede decir que existen culturas orientadas al servicio y algunas otras que no, pero que pueden llegar a serlo si deciden encauzar el comportamiento de sus laborantes a esta área.

El desarrollo de una cultura de servicio empieza por identificar los valores que la empresa posee actualmente para atender a sus clientes y mantenerlos. Organizaciones cuya filosofía incluye una concepción del cliente como la figura que mantiene el negocio, tendrán una aproximación más cercana a la cultura de servicio. (Schnarch, 2011, p. 110).

#### **4.2.8 El clima laboral.**

Tomando como referencia al autor Bureau (2015), afirma que el clima organizacional va directamente relacionado con la motivación de los trabajadores. Vale decir, el incentivo que tiene una persona para adaptarse en una sociedad, pudiendo realizar su autoestima y sentir que satisface sus necesidades personales.

Es por lo anterior, que la adaptación de los trabajadores y la motivación de la empresa indican que existe un buen clima laboral, las características que surgen de éste son:

- a) Sentirse bien consigo mismo.
- b) Sentirse bien con respecto a los demás.
- c) Ser capaz de enfrentar por sí mismo as exigencias y resolver los problemas que se
- d) presenten en el camino.

Cuando el clima laboral no logra estos objetivos se toma débil, desarrollando así, depresión y desinterés; legando hasta estados de agresividad entre los trabajadores.

Para el autor Arroyo (2012), conceptualiza el clima laboral, como el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el “saber hacer” del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona o no, el terreno adecuado para un buen clima laboral, y forma parte de las políticas de personal y de

recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas. Mientras que un “buen clima” se orienta hacia los objetivos generales, un “mal clima” destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento.

Los elementos del clima laboral son:

- a) Motivación: identificación de los valores por los cuales los trabajadores estén motivados hacia la acción y cuál es la fuerza con la que operan.
- b) Proceso de influencia: identificar la influencia de los trabajadores en las decisiones de la empresa.
- c) Factor humano: las personas son los cimientos en los que están sustentados los procesos. Es necesario que cada una tenga la competencia para el rol que tenga en cada proceso.

El panorama mundial y en particular el panorama de los negocios viene cambiando rápidamente. El acelerador de hoy no es diferente al concepto y a la realidad de un mundo globalizado. La globalización dio término a los conceptos de producción, empresa, inversión que venían del siglo pasado. Ese fenómeno obliga a fijarse en el factor que siempre permanece y que no es diferente al factor humano. De ahí que la gestión humana tome cada día mayor importancia y que para poder sobrevivir, los países tengan que realizar un enorme esfuerzo en gerencia de Recursos Humanos. Arroyo (2012).

Lo anterior supone el empleo más eficiente y en mayor escala de todos los recursos y dentro de éstos uno de los que se consideran como necesarios y fundamentales: el conocimiento, que es igual a tecnología. Estos cambios exigen adaptaciones nuevas, procesos productivos nuevos y un reajuste permanente del aparato de producción, ya que el mundo entero, está enfrentando una revolución tecnológica intensiva, superando las etapas y modificando velocidades.

Con la presencia de esta nueva sociedad poscapitalista, la administración del personal, con todo lo que ella incluye y significa, adquirió una trascendencia y una necesidad mucho más relevante que cuando las empresas se desenvolvían en un entorno doméstico o nacional.

El tercer milenio supone unos desafíos múltiples y complejos, originados en el comportamiento de los seres humanos y en las demandas de las organizaciones, para garantizar una calidad de vida respaldada por la productividad y la competitividad de las empresas, en un mundo de negocios cada vez más competido. Y la administración del factor humano no puede marginarse de esas situaciones y procesos.

Dentro de estas exigencias, es preciso considerar la puesta en práctica de varias estrategias y planes de formación y desarrollo del personal, toda vez que es impositivo encontrar la convergencia entre las necesidades de la empresa y las capacidades e intereses, profesionales y personales, de todos sus empleados. Universidad Sergio Arboleda (2004).

#### **4.2.9 Satisfacción y atención al cliente.**

Se cita a Paz (2010), quien sintetiza los siguientes aspectos: La atención al cliente está constituida por todas las acciones que realiza la empresa para aumentar el nivel de satisfacción de sus clientes. La satisfacción o falta de ella es la diferencia entre lo que espera recibir el cliente y lo que percibe que está recibiendo.

La percepción es el proceso mental por el que se selecciona, organiza e interpreta la información, a fin de darle significado. Es la visión de la realidad que una persona tiene y que variará en función de sus circunstancias. La expectativa es aquello que una persona cree que puede o debe ocurrir; está condicionada por las referencias externas o experiencias anteriores. La estrategia es el marco que organiza todos los elementos dirigidos a generar una percepción de calidad en los clientes.

La comunicación es la transmisión de información entre dos o más seres humanos; por información entendemos deseos, intenciones, decisiones u opiniones. Los elementos en el proceso de comunicación son: emisor, receptor, mensaje, canal y feedback.

El feedback o retroalimentación es la transmisión de información en ambos sentidos, emisor > receptor > emisor, lo que produce un intercambio de mensajes alternándose los papeles

de emisor y receptor. El lenguaje utilizado en comunicación es, generalmente, lenguaje verbal; pero además existe el lenguaje no verbal. Este comprende el lenguaje gestual, los matices de expresión y el lenguaje corporal que afecta a la apariencia física y a los ademanes o modo de moverse. Paz (2010).

En la comunicación pueden aparecer obstáculos que conocemos como “ruidos”. Ruido es todo elemento que entorpece el proceso de comunicación, pudiendo incluso llegar a anularlo. El rumor, según Jean Noel Kapferer, es “la generación y circulación en el cuerpo social de informaciones que o no están confirmadas aún por fuentes oficiales o no han sido desmentidas oficialmente”. En la comunicación se dan dos niveles: nivel personal o relacional, entre seres humanos y nivel de negocios o intercambio comercial. Ambos niveles se dan simultáneamente y debemos aprender a lidiar con las interacciones entre ambas partes.

La atención al cliente es en gran parte intangible cuando hablamos de calidad, confianza o riesgo percibido por el cliente. La atención se facilita al mismo tiempo que se está produciendo, por eso es tan importante que las personas que trabajan en atención al cliente sean expertas. Pero es necesaria además la participación y colaboración de todo el personal de la empresa para conseguir la satisfacción final del cliente. Paz (2010).

Las características que debe cumplir la atención al cliente son: interés amistoso, flexibilidad, eficacia, respuesta, empatía, escucha y el silencio. Toda actuación en atención al cliente debe seguir una serie de pasos: Acogida, Indagación, Presentación, Persuasión, Cierre y Despedida. Paz (2010).

Una reunión de trabajo es el acto en que se encuentran dos o más personas con un objetivo común relacionado con la empresa. Según el criterio que elijamos, encontramos distintos tipos de reuniones. Al preparar una reunión debemos adecuar la información al público asistente, definir la información, acotar el tiempo y preparar el debate.

La presentación es un elemento fundamental en la reunión. Su objetivo es la transmisión de ideas, conocimientos o aspectos de un asunto concreto a un grupo más o menos extenso, a fin

de conseguir la “venta” en sentido amplio. Para ello se utilizan todas las herramientas, no sólo las propias del orador sino también medios audiovisuales y escritos que acerquen las ideas al auditorio. Paz (2010).

La empresa es una colectividad de hombres y mujeres orientados a la realización de un proyecto común y que necesita de una comunicación que ponga en contacto a las personas para alcanzar dicho proyecto. A este tipo de comunicación se la denomina comunicación interna. Paz (2010).

Existe una gran variedad en los tipos de comunicaciones internas que pueden elaborarse: cartas, resúmenes de reuniones, carteles, periódicos de empresa, noticiario en Intranet con las últimas noticias, tablón de anuncios, buzón de sugerencias, etc. Todos ellos permitirán que el personal participe haciendo preguntas, comentarios y sugerencias.

Según Levitt, las empresas de éxito permanecen en el mercado creciendo y desarrollándose porque consideran la industria como un proceso de satisfacción del cliente y no de producción de bienes. Dado que los clientes son los que aseguran el futuro de la empresa, es prioritario poner las exigencias de los clientes en primer lugar.

El objetivo básico de una atención al cliente de calidad es la reducción de sus inconvenientes y el aumento de su satisfacción, lo que implica un proceso proactivo en el que la empresa debe adelantarse a los inconvenientes que pueda plantear el cliente, no sólo en la compra, sino antes y después de ésta; es decir, debe conocer los frenos y aceleradores, que son las fuerzas que impulsan o frenan al cliente en su compra. Paz (2010).

Por otra parte, Wellington (1998), indica qué produce insatisfacción en el cliente. Algunas empresas han adoptado un enfoque Kaizen, otras utilizan tan sólo unos aspectos de éste. Sin embargo, antes de examinar estas estrategias positivas, vale la pena volver sobre los principios fundamentales y preguntarse qué produce insatisfacción en el cliente.

Las respuestas inmediatas a esta pregunta son obvias, tan obvias que nosotros en Occidente tendemos a dejar de hacer la pregunta cuando la solución a un problema de insatisfacción del cliente parece tan evidentemente clara. Sin embargo, pienso que no estamos formulando la pregunta correcta de hecho, las preguntas correctas, y no las formulamos con la debida frecuencia. Las preguntas deben ser: ¿Qué estamos haciendo nosotros que produce insatisfacción en nuestros clientes? ¿Y por qué? Y debe seguir formulando estas preguntas hasta tanto conozcamos la respuesta, no sólo al problema inmediato, sino también la raíz del problema. Es esencial que las compañías consagren tiempo y esfuerzo a descubrir y erradicar la causa fundamental de cada problema de insatisfacción del cliente.

En este campo, el Kaizen puede rendir enormes dividendos. La idea es formular preguntas con persistencia implacable, con miras a desentrañar el por qué se presentó el problema que ocasionó la insatisfacción, y qué se puede hacer no tanto para tranquilizar al cliente sino más bien para evitar que los problemas vuelvan a surgir. Considere el siguiente ejemplo: Un cliente se queja de que la calidad de un frasco de mermelada no es muy buena. Wellington (1998).

Según el Kaizen, las preguntas podrían sucederse de la siguiente manera:

- a) ¿Por qué se permitió que productos de calidad deficiente salieran de la compañía procesadora? Porque el control de calidad no era suficientemente bueno.
- b) ¿Por qué no era suficientemente bueno el control de calidad? Porque había presión para entregar la mercancía y no había proveedores alternativos.
- c) En primer lugar, ¿por qué eran deficientes los proveedores? Porque los proveedores no estaban bien informados sobre los estándares requeridos.
- d) ¿Por qué la compañía los sometió a presiones de entrega? Porque las utilidades a corto plazo se consideran más importantes para la compañía que la calidad y la satisfacción del cliente.

#### **4.2.10 La propia empresa y servicio.**

Se tiene que considerar sus objetivos y recursos, capacidades y conocimientos de los que disponemos para poner en marcha. Deberíamos así mismo definir el producto o servicio que vamos a comercializar y la manera cómo vamos a llevarla a cabo. (Flórez, 2004, p. 10).

Una idea de negocio no se sustenta por sí misma. Es necesario contar con los conocimientos necesarios propios o ajenos para llevarla a cabo, así como los recursos mínimos suficientes, tanto financieros como personales. Todo esto determinará la capacidad empresarial. En este aspecto, no se puede pretender competir de entrada con una multinacional. Es necesario se sea consciente del nuestro tamaño, aunque ello no implique, por supuesto, el rechazo a los plazos de crecimiento de la entidad.

El servicio, debe ser analizado de manera integral y concisa, incluyendo sus características principales, la comparación con otras tecnologías existentes con otros servicios sustitutivos. Es fundamental analizar los servicios de la competencia, sus características técnicas, sus lagunas y sus puntos fuertes, así como los beneficios comparativos que obtendrán los clientes con el uso de los servicios. La interacción servicio-mercado es total. No puede separarse la perfecta definición del servicio de la perfecta definición del mercado al que va dirigido.

En qué etapa del ciclo de vida se encuentra el servicio. Este es un instrumento que sirve para reflexionar sobre la fase del ciclo de vida en que se encuentra un servicio y a partir de ahí seguir algunos consejos estratégicos.

- a) El ciclo de vida es un concepto que sirve para servicios genéricos.
- b) Es muy difícil establecer a priori el momento exacto (año) en que se pasa de una fase a otra.

Los promotores de empresas basadas en un servicio que se encuentre en un sector de estas características se enfrentan a una serie de problemas especiales.

- a) El mercado potencial es muy grande, pero el mercado accesible muy reducido.

- b) Uno de los mayores problemas será encontrar usuarios y clientes dispuestos a adquirir servicios, los demandantes más innovadores.
- c) Los clientes innovadores necesitan mucha información acerca del producto / servicio. Los esfuerzos por educar a los clientes en el uso, manejo y disfrute del servicio deben ser prioritarios.
- d) El crecimiento. Se caracteriza por una incorporación más importante de compradores, haciendo que la cifra de ventas global crezca de forma importante.
- e) Las empresas que basen su negocio en un servicio/sector de estas características se enfrentarán a una serie de problemas también específicos:
- f) Comienza la guerra por el posicionamiento. Colocarse bien es importante. Cobran toda su vigencia las estrategias de segmentación, de manera que la entidad ofrezca servicios muy valiosos para distintos segmentos de mercado.
- g) Si no existen barreras de entrada sucederá lo mismo que “a un panal de rica miel...”

La madurez. Esta etapa del mercado global se estanca. Las organizaciones que subsisten son aquellas que están bien posicionadas por lo que quienes mejor se colocaron en la etapa de crecimiento estarán en disposición de cosechar importantes beneficios en esta etapa.

El declive (declinación). No es deseable crear ninguna empresa en esta etapa del ciclo de vida. El declive de un sector se percibe cuando las tasas de crecimiento del mismo son negativas, por distintas razones, generalmente por la aparición de un servicio sustitutivo o por obsolescencia comercial.

Directrices en la gerencia del futuro. El gerente estratega, es alguien que tiene la osadía de pensar que puede controlar su futuro, en cierta medida. El gerente estratega forja el porvenir de su entidad, manejando y no contemplando las relaciones entre ella y su entorno.

Primero tiene que formular un marco conceptual de esas relaciones, es decir, trazar un mapa mental de la situación actual de la entidad en relación con la competencia, e imaginar su futuro, dadas las tendencias del mercado y la tecnología, las capacidades humanas, financieras,

las técnicas específicas de la organización. Se pregunta el gerente estratega: ¿dónde estamos?, ¿quién soy?

La estructura de una entidad puede dividirse según dos aspectos: la estructura formal organizacional y la informal.

La estructura formal comprende una organización propiamente dicha, representada por un organigrama, el sistema de objetivos que rige cada parte de la organización, el sistema de información y decisiones. ¿Quién decide sobre qué?, además el sistema de incentivos en cada nivel de la organización. Luego la estructura informal tiene que ver con las relaciones entre los individuos que habitan en la organización, y sus comportamientos, incluyendo, las relaciones de poder (formal e informal), las expectativas mutuas de los miembros de la organización, la interacción de sus comportamientos.

La estructura formal existe sobre papel, procede de un diseño organizacional, mientras que la estructura informal traduce la realidad de la vida de la empresa, imbuida de su cultura. La estructura es contingente, es decir, depende de la estrategia. De ahí que es importante saber qué tipo de liderazgo se posee:

El gerente líder. Determinación de la estrategia, organización del trabajo, administración de personal, implantación de sistemas de motivación, de información, de decisión, de control... el gerente estratega y organizador está bastante ocupado. ¿Qué ha olvidado dentro de esa gran cantidad de papeles que se amontonan en su escritorio?, que el corazón de la empresa está hecho de personas y no de papeles; numerosos gerentes descubrieron esta realidad después de haber visto fracasar su administración racional a causa de problemas de comunicación entre la gerencia y sus públicos. Aunque el gerente integral sea un técnico estratega y organizador, no podrá alcanzar el éxito sin la cooperación de los públicos de la empresa, es decir, tanto del personal como de los clientes, proveedores, accionistas y banqueros.

Esto requiere las cualidades de comunicador y de líder. Como comunicador, el gerente integral debe hacer comprender a sus públicos cuál es la estrategia de la empresa y por qué ésta

requiere determinado esquema organizacional. Como líder, el gerente integral influye en el comportamiento de sus colaboradores con miras a lograr los objetivos de la organización en una forma más eficaz.

Estímulos y motivaciones gerenciales. Las necesidades, motivaciones e ilusiones del gerente se pueden detectar al responder el siguiente interrogante: ¿Cuáles son las motivaciones que conducen al gerente a construir ilusiones para después abrigarse detrás de ellas en la labor empresarial?

La psicología enseña que el comportamiento humano responde a motivaciones y que cada motivación tiene una dirección (dimensión cualitativa) y una (dimensión cuantitativa) que empuja el pensamiento y la acción humana hacia la dirección de la motivación. A veces, la motivación no conduce a la acción sino que se acompaña de sentimientos también con más o menos fuerza y se libera finalmente en una fantasía.

Las motivaciones varían de un gerente a otro y lo conducen a fabricar diferentes ilusiones mediante el uso de los sesgos cognoscitivos. Las ilusiones serán más o menos prevalencias en el gerente según la fuerza de las motivaciones. Aquella fuerza, a su vez, depende de sus necesidades.

La teoría de las necesidades más conocida es indudablemente la de Maslow quien distingue cinco niveles de necesidades humanas (necesidades fisiológicas, necesidad de seguridad, de ser querido, de ser respetado, y necesidad de autorrealización), afirma que uno no puede satisfacer sus necesidades a un nivel dado, si las necesidades de niveles inferiores no han sido satisfechas: la necesidad de influir en los demás (poder), la necesidad de hacer amigos (afiliación) y la necesidad de hacer las cosas bien (logro).

Según McClelland, el poder y la afiliación tienen dos caras una positiva y otra negativa. El poder negativo es el poder personal que tiende a establecer relaciones de sumisión con los demás, mientras que el poder positivo es el poder socializado que busca el bienestar del grupo de referencia. El uso del poder negativo en la entidad conduce a un estilo de dirección autocrítica

mientras que el poder positivo es un ingrediente esencial del liderazgo. La afiliación negativa lleva a buscar amistades como medio de encontrarse rechazado por un grupo, mientras que la afiliación positiva es un instinto gregario que empuja a buscar espontáneamente la entidad y la amistad de otros.

- a) La ilusión de controlar satisface la necesidad de poder (positivo y negativo).
- b) La ilusión de pertenecer satisface la necesidad de logro y, en parte de poder (positivo).
- c) La ilusión de dirigir satisface la necesidad de logro y, en parte de poder (positivo).

El nivel de estrés del gerente depende directamente del grado de satisfacción que sus ilusiones aportan a sus necesidades, así que las ilusiones no sólo son indispensables para desarrollar la labor empresarial y para creer en ella sino también para mantener el gerente en equilibrio psicológico.

Razones para dirigir y facultar. Si se busca en un diccionario los sinónimos de la palabra jefe, al principio se puede encontrar administrador y director, pero si se sigue, luego dice: amo, señor, capataz, tirano. La mayor parte de estas palabras dan el concepto que se tiene de un gerente en la cultura actual.

Algo muy importante es que el jefe no tiene todo el control en sus manos, así como los colaboradores necesitan apoyo de sus jefes, el gerente necesita colaboración de sus empleados, algunas de las razones por las cuales varias empresas han alcanzado el éxito, es porque no tiranizan ni oprimen, ni tratan con desprecio a sus colaboradores; los gerentes deben tener un buen desempeño de su labor, ya que esta puede tomar rumbos inesperados.

Los gerentes en lugar de guiar, deben controlar de esta manera el desempeño de la gente, puede lograr no tener límites, los empleados no sólo están en la empresa para realizar labores, también deben tener en cuenta las sugerencias suministradas por éstos, ya que son los que realmente saben qué mejoras pueden realizarse en cada uno de los campos por ser ellos quienes los ejecutan.

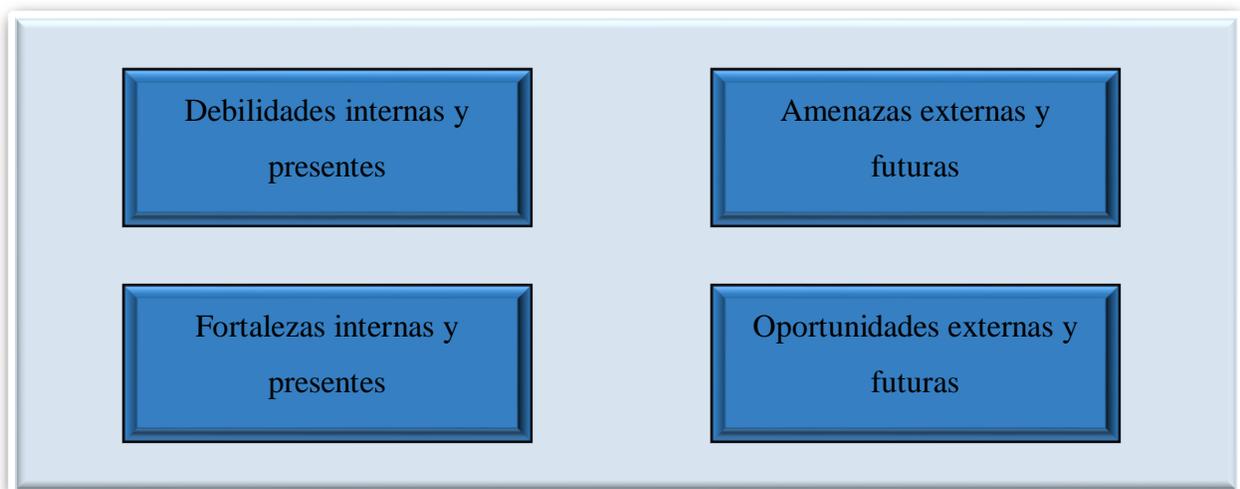
#### 4.2.11 Matriz Dofa.

El hecho de que los empleados de la entidad no tengan un grado universitario no significa que carezcan de sentido común. De ahí que es importante aplicar la matriz DOFA como herramienta para conocer mejor la empresa desde adentro y desde afuera.

Debilidades: aspectos débiles de la entidad respecto a competidores significativos. Fortalezas: aspectos fuertes de la entidad respecto a competidores significativos. Amenazas: situaciones desfavorables, externas a la entidad. Oportunidades: situaciones favorables, externas a la entidad.

La matriz debe utilizarse como un arma de reflexión, de manera que combinando los cuadrantes se encuentre algunas vías de acción:

Amenazas y puntos débiles: necesidad de realizar acciones defensivas en forma inmediata. Amenazas y puntos fuertes: refuerzo de los aspectos positivos para combatir las amenazas. Oportunidades y puntos débiles: sugerencias de medidas correctoras para poder aprovechar las oportunidades. Oportunidades y puntos fuertes: vías para aprovechar las oportunidades.



*Figura 4.* La matriz Dofa.

Fuente: las autoras. 2017.

Es conveniente citar a Drucker, (1999), “quien plantea que el centro de una sociedad, economía y comunidad moderna no es la tecnología. No es la información. No es la productividad. Es la institución administrada como el órgano de la sociedad que está para producir resultados. La administración es la herramienta y la función específica, el instrumento específico, que capacita a las instituciones para que produzca resultados. Y precisa un nuevo paradigma final de la administración: lo que incumbe a la gerencia es todo aquello que afecta al desempeño de la institución y sus resultados, sean en el interior o en el exterior, encuéntrase bajo el control de la institución o totalmente fuera de él”.

Plasma que un conjunto de suposiciones está implícito en la disciplina de la administración. De que la administración es administración de negocios, existe o debe existir una estructura organizacional correcta, existe o debe existir una manera correcta de administrar el personal. Las suposiciones que se encuentran implícitas en la práctica de la administración: las tecnologías, los mercados y los usos finales son determinados, el ámbito de la administración se encuentra definido en términos reales. La administración se enfoca hacia dentro y la economía, tal como queda definida por las fronteras racionales, es la “ecología” del mundo empresarial y la administración.

Drucker, (1999), cita la “organización es funcional” de Henry Fayol. Da como ejemplo realizar una cirugía donde preferiblemente intervengan varias personas (odontólogo, anesthesiólogo, enfermeras que ayuden y colaboren.); y un sector que en especial precisa investigación y estudio es la organización la Alta Gerencia. De igual forma, cita a Frederick W. Taylor, acerca del Talento Humano en las organizaciones y su trabajo: al personal no se le “administra”. El cometido es dirigir el personal y la meta es hacer productivo los conocimientos y atributos específicos de cada individuo.

La administración tendrá que basarse en la suposición de que ni la tecnología ni el uso final sirven como fundamento para la política gerencial, son limitaciones, los fundamentos han de ser los “valores” y las decisiones de los clientes respecto a la distribución de su ingreso disponible. Son éstos los lineamientos que han de servir como punto de partida para la política y la estrategia gerencial.

Druker (1999), en su libro “desafíos de la gerencia para el siglo XXI”. Resalta la importancia de las estrategias que se debe plantear toda institución. Porque si no está preparada para los retos que con seguridad aparecerán en los próximos decenios. Si no se logra afrontar estos retos y vencerlos, ninguna empresa puede esperar el éxito, mucho menos la prosperidad en un periodo de turbulencia, de cambio estructural y de transformación económica, social, política y tecnológica.

Abarcando aspectos de la administración de uno mismo. ¿Cuáles son mis aptitudes? ¿Cómo me desempeño? ¿Dónde debo estar? ¿Cuál es mi aporte?. En estos aspectos la administración de uno mismo es una revolución en los asuntos humanos. Le exige al individuo, y especialmente a quien trabaja con el conocimiento, cosas nuevas y sin precedentes, porque de hecho exige que estas personas piensen y se comporten como directores ejecutivos. El reto es ser visionario, mirar hacia delante. (Drucker, 1999, p. 279).

La planeación estratégica analiza la situación actual y lo que se espera para el futuro, determinando la dirección de la empresa y desarrollando medios para lograr la misión como proceso en extremo complejo, que se requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores extremos en la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa, las estrategias están muy relacionadas con las políticas la cual presenta una estructura para los planes, ya que estrategia es la adopción de un curso en acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar los propósitos, las políticas son las ideas generales que guían los pensamientos de los administradores en la toma de decisiones para establecer una estrategia. (Serna, 1997, p. 29).

Con respecto a los procesos de la planeación estratégica, se debe tener en cuenta algunos pasos para hacer estas formulaciones:

- a) Perfil de la empresa
- b) Orientación de la alta dirección
- c) Propósitos y objetivos principales
- d) Ambiente externo e interno.

- e) Desarrollo de las estrategias alternativas
- f) Evaluación y selección de estrategias
- g) Planeación a mediano y corto plazo, control e implantación
- h) Coherencia y contingencia. (Serna, 1997, p. 30).

Perfil de la empresa: es el punto de partida para determinar donde se encuentra la organización, hacia donde debe ir, la cual clarifica su orientación geográfica si debe operar en regiones seleccionadas o en todo el territorio para evaluar la situación competitiva de la empresa.

Orientación de la alta dirección: la orientación es importante para formular las estrategias mediante un clima organizacional que determinan la dirección de la entidad en la cual las actitudes sobre los riesgos se deben examinar con cuidado teniendo en cuenta como está configurado el perfil de la empresa.

Propósito y objetivos principales: Son los puntos finales hacia los que se dirigen las actividades de la empresa. (Serna, 1997, p. 31).

Ambiente externo: es necesario evaluar el ambiente externo actual y futuro en términos de amenazas y oportunidades, centrándose en factores económicos, sociales, políticos legales, demográficos y geográfico, explorando el ambiente en busca de avances tecnológicos, productos y servicios en el mercado así como otros factores necesarios para determinar la situación competitiva de la organización.

Ambiente interno: también se debe examinar y evaluar el ambiente interno para ver sus fortalezas y debilidades en investigación, producción, operación, compras, mercadotecnia, productos y servicios. Otros factores son los recursos humanos y financieros imagen de la entidad, estructura del clima organizacional, del sistema de planeación, control y las relaciones con los clientes.

Desarrollo de estrategias alternativas: las alternativas estratégicas se desarrollan con base en un análisis de los ambientes externos e internos; allí da cuenta si se puede especializar de

diversificar como ampliando las operaciones a mercados nuevos y más rentables o internacionalizar ampliando las operaciones a otros países o adoptando una estrategia de liquidación o contracción.

Evaluación y selección de estrategias: se deben evaluar las estrategias antes de aplicar ya que se pueden correr riesgos se debe analizar en el momento oportuno para introducir un producto en el mercado.

Planeación a mediano y corto plazo, implantación y control: aunque no son parte del proceso de la planeación estratégica se debe considerar durante todas las fases del proceso aplicando controles para monitorear el desempeño en comparación con los planes.

Coherencia y contingencia: es el último aspecto fundamental del proceso de la planeación estratégica; es comprobar la coherencia y preparar los planes de contingencia.

Es importante resaltar que el servicio al cliente es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el servicio en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing.

Que servicios se ofrecerán. Para determinar cuáles son los que el cliente demanda se deben realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios a ofrecer, además se tiene que establecer la importancia que le da el consumidor a cada uno. Se debe tratar de comparar con los competidores más cercanos, así detectar verdaderas oportunidades para adelantar y ser los mejores.

Qué nivel de servicio se debe ofrecer. Ya se conoce qué servicios requieren los clientes, ahora se tiene que detectar la cantidad y calidad que ellos desean, para hacerlo, se puede recurrir a varios elementos, entre ellos; compras por comparación, encuestas periódicas a consumidores, buzones de sugerencias y sistemas de quejas y reclamos. Los dos últimos

bloques son de suma utilidad, ya que maximizan la oportunidad de conocer los niveles de satisfacción y en qué se está fracasando. (Albrecht & Zembke, 2003, p. 97).

Cuál es la mejor forma de ofrecer los servicios. Se debe decidir sobre el precio y el suministro del servicio.

Elementos del servicio al cliente: contacto cara a cara, relación con el cliente, correspondencia, reclamos incumplidos e instalaciones. (Albrecht & Zembke, 2003, p. 101).

#### **4.2.12 Importancia del servicio al cliente.**

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas, como los descuentos, la publicidad o la venta personal. Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno. Por lo que la entidad ha optado por poner por escrito la actuación de la misma. Se han observado que los clientes son sensibles al servicio que reciben de sus suministradores, ya que significa que el cliente obtendrá a la final menor costo de inventario. (Albrecht & Zembke, 2003, p. 104).

Contingencias del servicio: el funcionario debe estar preparado para evitar que las huelgas y desastres naturales perjudiquen al cliente. Todas las personas que entran en contacto con el cliente proyectan actitudes que afectan a éste el representante de ventas al llamarle por teléfono, la recepcionista en la puerta, el servicio técnico al llamar para instalar un nuevo equipo o servicio en las dependencias, y el personal de las ventas que finalmente, logra el pedido. Consciente o inconsciente, el comprador siempre está evaluando la forma como la entidad hace negocios, cómo trata a los otros clientes y cómo esperaría que le trataran a él. (Albrecht & Zembke, 2003, p. 105).

Las actitudes se reflejan en acciones: el comportamiento de las distintas personas con las cuales el cliente entra en contacto produce un impacto sobre el nivel de satisfacción del cliente incluyendo: La cortesía general con el que el personal maneja las preguntas, los problemas, como ofrece o amplia información, provee servicio y la forma como la empresa trata a los otros

clientes. Los conocimientos del personal de ventas, es decir: conocimientos del servicio con relación a la competencia, y el enfoque de ventas; es decir: están concentrados en identificar y satisfacer las necesidades del cliente, o simplemente se preocupa por empujarles un servicio, aunque no se ajuste a las expectativas, pero que van a producirles una venta y, en consecuencia, va a poner algo de dinero en sus bolsillos.

**Políticas de servicio:** escritas por gente que nunca ve al cliente Las organizaciones dan énfasis al administrador y el control que al resultado percibido por el cliente. Esto da lugar a que las áreas internas tengan autoridad total para crear políticas, normas y procedimientos que no siempre tiene en cuenta las verdaderas necesidades del cliente o el impacto que dichas políticas generan en la manera como él percibe el servicio. (Albrecht & Zembke, 2003, p. 107).

**Áreas internas:** aisladas del resto de la entidad. Las políticas del servicio muchas veces son incongruentes con la necesidad del cliente dado que las áreas internas son isla dentro de la organización y se enfocan más hacia la tarea que al resultado. Cuando los gerentes hacen sus reuniones de planeación estratégica nunca tiene en cuenta las áreas administrativas. Lo mismo sucede cuando los funcionarios se reúnen para hacer sus estrategias comerciales.

**El cliente interno:** un cliente cautivo. Mientras el cliente externo trae satisfacciones y beneficios, el interno trae problemas y dificultades al trabajo. Esto genera un conflicto permanente cuyas consecuencias siempre terminan perjudicando al cliente externo.

#### **4.2.13 Estrategia del servicio al cliente.**

El liderazgo de la alta gerencia es la base de la cadena, la calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados, la satisfacción de los empleados impulsa su lealtad, la lealtad de los empleados impulsa la productividad, la productividad de los empleados impulsa el valor del servicio, el valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente, la satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente, la lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos.

Gestión del talento humano: en la era de la información aparecen los equipos de gestión con personas. Estos equipos sustituyen los departamentos de recursos humanos y gestión de personas. Las tareas operacionales y burocráticas se transfieren a terceros mediante la subcontratación (outsourcing), mientras las actividades tácticas son delegadas a los gerentes de línea de toda la organización, los cuales se convierten en los gestores de personas. Los equipos de recurso humano proporcionan consultoría interna para que el área pueda cumplir actividades estratégicas de orientación global en búsqueda del futuro y el destino de la organización y sus miembros.

Las personas, de agentes pasivos que son administrados se constituyen en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos organizacionales. El cambio es decisivo, puesto que las personas ya se consideran sodas de la organización que toman decisiones respecto a sus actividades, cumplen metas y alcanzan resultados negociados con anticipación y sirven al cliente para satisfacer sus necesidades y expectativas.

Nuevos papeles de la función de Recurso Humano: con todas estas transformaciones en el mundo entero, el área de recurso humano atraviesa profundos cambios y en los últimos tiempos, el área experimentó una fuerte transición. Las funciones asumidas por los profesionales de recurso humano son múltiples, puesto que deben desempeñar papeles operacionales y con simultaneidad, estratégicos. En consecuencia, necesitan ser vigilantes y socios al mismo tiempo. En otros términos, para que el área de recurso humano pueda agregar valor a la organización, precisa desempeñar papeles cada vez más diversos y complejos. Para crear valor y obtener resultados.

El área de recurso humano debe focalizar no sólo las actividades o el trabajo para realizar, sino también las metas y los resultados para establecer los papeles y las actividades de los socios de la organización. Las metas están definidas junto con las cuatro funciones principales del área. Los ejes vertical y horizontal representan el foco y las actividades de recurso humano. El foco va del papel estratégico a largo plazo al operacional a corto plazo. (Chiavenato, 2003, p. 41).

#### **4.2.14 Aspectos de PQR.**

Según Londoño (2008), señala generalidades sobre Peticiones, Quejas y Reclamos (PQR).

**Atención de reclamaciones.** En un mundo ideal las quejas y reclamaciones serían inexistentes, todos a la primera conseguiríamos la satisfacción del cliente.

La mala noticia es que en el mundo real no siempre se consigue hacer las cosas perfectamente a la primera, en el mundo real algunos clientes están insatisfechos y algunos clientes reclaman. La buena noticia es que precisamente las reclamaciones denotan interés por parte del cliente. Es una oportunidad, seguramente la última, que el cliente da para no perderle.

Sin embargo, generalmente consideramos las reclamaciones como un mal necesario de la relación con el cliente cuando lo más práctico es considerar las quejas y reclamaciones del cliente como una oportunidad y a continuación, hay que poner manos a la obra. (Londoño, 2008, p. 165).

Generalmente los profesionales del secretariado somos receptores de las reclamaciones más delicadas, habitualmente cuando una queja llega a la secretaria de dirección se debe a razones de índole muy diversa pero con un denominador común: son reclamaciones que provienen de personas con un fuerte vínculo con la empresa, ya sea por el volumen de negocio que generan, por mantener algún tipo de relación (familiar, amistad, etc.) con la dirección o los accionistas, o por el contrario, se trata del cliente cuyas adquisiciones no son relevantes y precisamente por ello, se siente peor tratado que otros.

Este tipo de reclamaciones suele llegar a la secretaria de la dirección precisamente porque no se ha resuelto siguiendo la vía establecida por la empresa. (Londoño, 2008, p. 165).

Si se analiza el gráfico que se muestra a continuación, resulta que aproximadamente un 5% de las reclamaciones llegan a la dirección y por tanto, son atendidas o al menos filtradas por

el personal de secretaría, mientras que un 45% de las quejas son atendidas por los servicios de atención al cliente o áreas de la empresa que tiene como misión principal resolver las reclamaciones y, en general, atender al cliente. Finalmente, alrededor de un 50% de clientes insatisfechos, ni reclaman ni comunican de ninguna manera su disconformidad. (Londoño, 2008, p. 166).



Figura 5. Atención eficaz e ineficaz.

Fuente: (Londoño, 2008, p. 166).

El 50% que manifiesta su inconformidad y poca o nula satisfacción si se atienden de manera eficaz ofrece la oportunidad de recuperarlo como cliente, nos permite mejorar la imagen de la corporación lo que por otra parte, motiva al empleado y si se da una buena respuesta, sin duda se habrá conseguido su fidelización. (Londoño, 2008, p. 166).

Con respecto al 50% que a pesar de estar insatisfecho no dirige reclamación alguna, seguramente en ocasiones futuras se dirigirá a la competencia o si el producto o servicio no es indispensable, cambiará sus hábitos. La pérdida de clientes, además de lastrar la cuota de mercado de la empresa y perjudicar la imagen, desmotiva a los empleados. Ante una queja o reclamación, es prioritario, reconocer la situación de inquietud del que se acerca a reclamar: hay

que escucharle, hacerle sentir que entendemos su situación, facilitarle la manifestación de su queja, y reconocer su lógico disgusto. (Londoño, 2008, p. 166).

A continuación, es necesario saber cómo preguntarle: su información es importante para identificar el posible fallo: o se ha hecho algo incorrecto o entregado un producto que no cumple las expectativas, o se ha presentado de tal forma que el cliente se siente deficientemente tratado. Estos casos deben identificarse para que no vuelvan a repetirse, informando a los responsables.

Para establecer los hechos, el lenguaje tiene que ser positivo, utilizando los verbos en presente y evitando, en la medida de lo posible las formas condicionales del verbo y las expresiones de carácter: (Londoño, 2008, p. 167).

- a) Imperativo: Ejemplo: “Vd. tiene que...”
- b) Negativo: Ejemplo: “Sería imposible”
- c) Dubitativo: Ejemplo: “Deberíamos poder”
- d) Agresivo: Ejemplo: “Ese no es mi problema” (Londoño, 2008, p. 168).
- e) Condicional: Ejemplo: “Si se pudiera...”

Cuando se dispone de la información por parte del cliente, hay que confirmar el motivo de su reclamación. En esta fase es sumamente importante la buena comunicación con las áreas responsables del producto o servicio prestado al cliente.

Finalmente, hay que dar una respuesta de calidad, que puede incluir un pacto de solución, si no es posible de forma inmediata, en un plazo aceptable. Si verificamos la satisfacción del cliente por nuestro tratamiento, y es positiva, habremos dado un paso importante hacia la calidad y fidelización del cliente. (Londoño, 2008, p. 167).

En todo proceso productivo existe un momento en el que se comprueba la calidad de los productos fabricados y aun así algunas veces adquirimos productos defectuosos. En la prestación de un servicio (ello incluye cualquier tipo de venta) esto no es posible, pues el control de calidad lo realiza el cliente, por tanto, el defecto o la percepción de “servicio inadecuado” llega al

cliente. Cuando un error se ha cometido, la única posibilidad es tratar, de la mejor forma posible, no perder al cliente resolviendo el problema tan pronto como sea posible. Hablando en lenguaje positivo evitando palabras que indiquen impedimento o dificultad. No se dice al cliente lo que NO puede hacer por él sino lo que SÍ puede hacer.

Si la respuesta que el cliente espera no es la adecuada, acudirá a otro proveedor. Por tanto, la resolución adecuada de las reclamaciones y quejas, se convierte en una herramienta imprescindible de gestión en cualquier tipo de negocio. (Londoño, 2008, p. 168).

En resumen:

- a) Hay que hacer saber al cliente que entendemos cómo se siente.
- b) Preguntar para obtener mayor cantidad de información, y no dar por sentado que se ha entendido la reclamación del cliente hasta no haberlo confirmado.
- c) Confirmar que ha comprendido perfectamente la reclamación antes de dar una respuesta. Frases del tipo: "Si he comprendido bien, el problema que plantea es..." ayudan a clarificar.
- d) Dar respuesta de calidad. Para ello hay que ser realista, no se deben establecer plazos imposibles de cumplir, ni tratar de engañarle en cualquier sentido. Ese tipo de actitudes siempre se vuelve en contra nuestra.
- e) Verificar. Después de aportar la solución, hay que cerciorarse de que ésta es satisfactoria para el cliente. Si no es así, será necesario reiniciar el proceso, reconociendo la reclamación y preguntando para averiguar la verdadera naturaleza del problema. (Londoño, 2008, p. 169).

Se muestran a continuación algunas de sus conclusiones: (Londoño, 2008, p. 171).

- a) Toda negociación tiene como objetivo llegar a acuerdos, resolver diferencias o exponer y defender nuestros propios intereses.
- b) La negociación, es su sentido más amplio, implica el establecimiento de relaciones duraderas.

- c) La personalidad del negociador es clave, no podemos olvidar que el representante de la otra parte también es un ser humano con sus fortalezas y debilidades, sus deseos, miedos y aciertos y errores.
- d) Una negociación se puede abordar desde distintos ángulos, no se debe incurrir en la “cerrazón” de que nuestro punto de vista es el único aceptable, hay que escuchar a la otra parte, valorar la situación y los pros y los contras de las alternativas existentes en cada caso.
- e) En todos los ámbitos de la vida pueden surgir diferencias de opinión o desacuerdos sobre las cuestiones más variadas. Cuando el desacuerdo es muy fuerte, se convierte en lo que se denomina conflicto.
- f) Las personas dotadas de habilidades para gestionar los conflictos manejan a las personas difíciles y las situaciones tensas con diplomacia y tacto.
- g) Saben identificar la raíz del conflicto y no dilatan su resolución, evitando así que se agrave.
- h) Las fases de resolución del conflicto propuestas son:
  - Identificación del conflicto
  - Preparación
  - Presentación de la argumentación
  - Redefinición del conflicto
  - Búsqueda de soluciones
  - Verificación

Estas fases son igualmente aplicables a la atención de las reclamaciones de los clientes. (Londoño, 2008, p. 171).

- a) Hay que considerar las reclamaciones y quejas como una oportunidad y no verlas como amenazas.
- b) Una reclamación atendida eficazmente contribuye a la fidelización del cliente. (Londoño, 2008, p. 171).

### 4.3 Marco conceptual

**Atención al cliente:** incluye la prestación de servicios muy diversos que pueden ser agrupados en dos tipos: servicios básicos y accesorios. Paz (2010).

**Ciclo de servicio:** una secuencia repetible de acontecimientos en que diferentes personas tratan de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente en cada punto. El ciclo empieza en el primer punto de contacto entre el cliente y organización. Puede ser el instante en que el cliente ve su anuncio, recibe una llamada de su vendedor o inicia una encuesta telefónica. O puede ser cualquier otro acontecimiento que empiece el proceso del negocio. Termina, solo temporalmente cuando el cliente considera que el servicio, está completo se reinicia cuando éste decide regresar por más. Albrecht & Zemke (1991).

**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.

**Competir:** entender que en toda prueba hay muchas circunstancias y por ello no siempre se puede ganar. La persona debe saber competir ya que además de una preparación adecuada hay que preparar la mente, pues lo más importante es participar del nuevo evento porque siempre se ganará algo. Competir para ganar con méritos propios, limpios y nunca esperar ganar gracias a los defectos y deficiencias de los otros Casas (2009).

**Consumidor financiero:** es todo cliente, usuario o cliente potencial de las entidades vigiladas. Manual de PQR (2015).

**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).

**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).

**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).

**Gerencia del servicio:** es un concepto transformacional, creemos. Es una filosofía, un proceso del pensamiento un conjunto de valores y actitudes, y tarde o temprano un conjunto de métodos. Trasformar toda una organización en una entidad orientada hacia el cliente, requiere tiempo, recursos, planeación, imaginación y un enorme compromiso de la gerencia. El proceso es conceptualmente simple, pero dada la resistencia monolítica al cambio desplegada por la mayor parte de las organizaciones, casi siempre es una cosa difícil de cumplir. Drucker (2000).

**Momentos de verdad:** es una poderosa idea que puede ayudar a la gente de las empresas de servicios a cambiar sus puntos de vista y pensar en la experiencia del cliente. Cuando los momentos de verdad no se manejan bien, la calidad del servicio regresa a la mediocridad. Albrecht, Zemke (2002).

**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).

**Planificación estratégica de la empresa:** análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa de los puntos fuertes y débiles frente a ese entorno, y la selección de un compromiso estratégico, entre esos dos elementos, que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa.

**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).

**Reclamo:** derecho que tiene todo ciudadano de exigir o demandar solución referente a la atención inadecuada u omisión de la prestación del servicio producto de Previsora Seguros. 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 cuando lo ve. Albrecht, Zemke (2002).

**Servicio:** es en sumo grado, un producto primordial. En realidad, es este razonamiento de que el servicio no es una “cosa” unidimensional, 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 (2000).

**Sugerencias:** es la propuesta, consejo o idea que se ofrece o presenta con el propósito de incidir en el mejoramiento de un proceso, cuyo objeto se encuentre relacionado con la prestación del servicio o producto. Manual de PQR (2015).

#### 4.4 Marco legal

Los principales instrumentos regulatorios de la actividad financiera son:

El Estatuto Orgánico del Sistema Financiero: Decreto 663 de 1993, decreto por el cual se regula la actividad financiera de las entidades. Es decir, que conlleve a operaciones más eficaces y efectivas.

La Ley 80 de 1993 y Decretos Reglamentarios, ley que establece reglamentación de la contratación administrativa del Banco. También se menciona, el Código del Comercio y la Ley 222 de 1995, ley que reforma el tema de las Sociedades.

La Circular Básica Contable 100 de 1995 de la Superintendencia Bancaria, circular que regula la actividad contable de las entidades. Así mismo, la Resolución 400 de 1995 de la Superintendencia de Valores, por la cual se actualizan y unifican las normas expedidas por la Sala General de la Superintendencia de Valores y se integran por vía de referencia otras. La Circular Jurídica Básica 007 de 1996 de la Superintendencia Bancaria, circular que regula la actividad jurídica de las entidades.

La Ley 489 de 1998, por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones.

La Ley 510 de 1999, por la cual se dictan disposiciones en relación con el sistema financiero y asegurador, el mercado público de valores, las Superintendencias Bancaria y de Valores y se conceden unas facultades. Incluye Ley 734 de 2002, por la cual se expide el Código Disciplinario Único.

La Ley 795 de 2003, por la cual se ajustan algunas normas del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero y se dictan otras disposiciones.

Reglamento de Contratación. (Acuerdo No. 35 de la Junta Directiva). Reglamento de Derecho de Petición. Finalmente, el Decreto 4895 de 2011, decreto por el cual se ajusta la estructura actual del Banco.

## **5. Metodología**

### **5.1 Método de estudio**

Correspondió al método deductivo. Según Bernal (2010), señala que este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares.

### **5.2 Tipo de investigación**

Se aplicó o considera como investigación descriptiva, si se tiene en cuenta aquella en que, como afirma Salkind (1998), se reseña las circunstancias o rasgos de la situación o fenómeno de estudio. (p. 11). Así mismo, según Cerda (1998), define la palabra describir como el acto de representar, responder o figurar a personal o cosas y agrega “se deben descubrir aquellos aspectos más característicos, distintos y particulares de estas personas, situaciones o cosas, o sea, aquellas propiedades que hacen reconocibles a los ojos de los demás. (p. 71).

### **5.3 Enfoque de investigación**

Correspondió al enfoque cuantitativo, según García (2015), señala que terminado el trabajo de recolección de datos, los cuestionarios estandarizados u otros instrumentos de recopilación aplicados pasan a la etapa de análisis para clasificar y ordenar los datos y deducir conclusiones válidas para tomar decisiones razonables. Los elementos que deben considerarse para analizar los datos son: tamaño de la población o de la muestra, número de preguntas y de cuestionarios, tipo de análisis y los recursos financieros disponibles.

El análisis de datos se realizó aplicando un sistema de cómputo adecuado; actualmente existen diversos programas estadísticos. El investigador debe elegir el más conveniente para describir los datos e inferir resultados.

## 5.4 Técnicas e instrumentos de recolección de la información

### 5.4.1 Fuentes primarias.

Como fuentes primarias, se diseñó y aplicó una encuesta y entrevista dirigidas a colaboradores, gerente y clientes de la entidad financiera. Incluye lista de chequeo.

### 5.4.2 Fuentes secundarias.

Se acudió a fuentes de información existentes: libros, internet, prensa, antecedentes, revistas e información documental del Banco Agrario de Colombia.

## 5.5 Población

Corresponde al Banco Agrario de Colombia, oficina municipio de Acacías, departamento del Meta; correspondiente a 13 colaboradores y promedio 3.000 clientes.

## 5.6 Muestra

Se diseñó, elaboró y aplicó una encuesta a los 13 colaboradores y clientes y una entrevista al gerente del Banco Agrario de Colombia; utilizando para ello la siguiente formula estadística. García (2015).

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

Donde:

n = 3.000

Nivel de confianza = 95%

Z = 1.64

Error = 7%

P = 73.33%

$Z^2 = 2.70$

$E^2 = 0.49\%$

Q = 26.67%

El resultado obtenido es aproximadamente 62 encuestas a clientes.

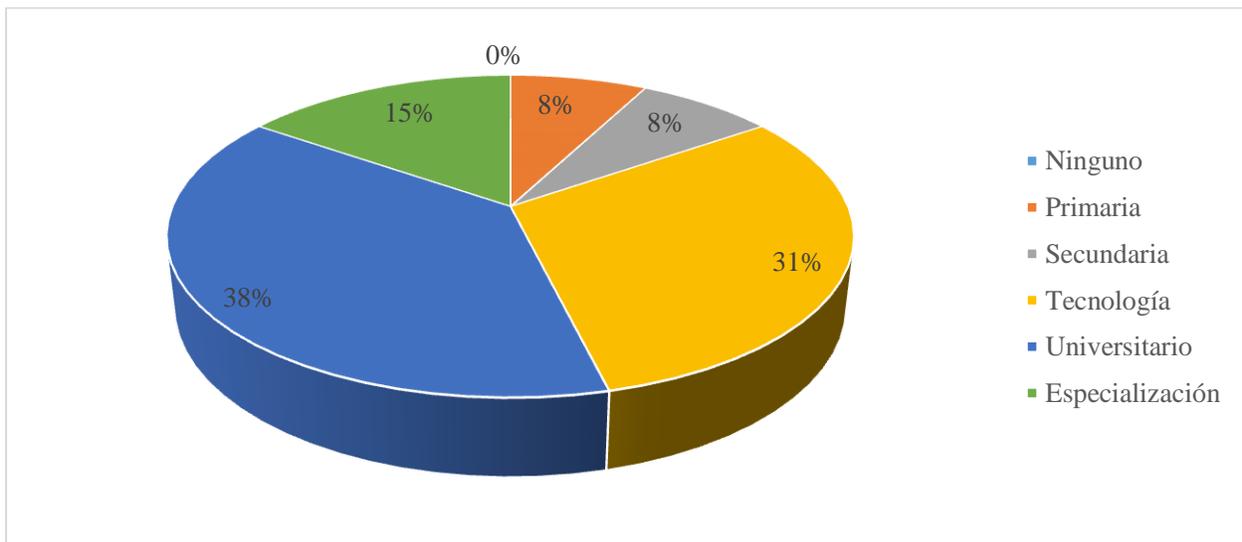
### **5.7 Análisis de la información**

Obtenida la información de datos, a partir de la aplicación de instrumentos, se procedió al procesamiento de los mismos, estableciendo su sistematización en el programa Excel y Word.

## 6. Resultados

**6.1 Diagnóstico de la situación interna y externa, mediante los resultados recopilados de las encuestas y la entrevista, permitirá realizar la matriz Dofa**

### 6.1.1 Encuesta colaboradores Banco Agrario.



*Figura 6. ¿Qué nivel académico posee?*

En la pregunta ¿Qué nivel académico posee? Los encuestados manifiestan: primaria, el 8%; secundaria, el 8%; tecnología, el 31%; universitario, el 38% y especialización, el 15%. El factor capacitación juega un papel en la evolución de la productividad, la competitividad y crecimiento económico y financiero de la empresa. De ahí, que se requiere por parte del talento humano conocimientos, habilidades y destrezas útiles que acumulan los trabajadores y la empresa. Estos aspectos constituyen una parte relevante del acervo del capital social.

Capacitar al talento humano apunta a ser más creativo, innovativo, competitivo y se establezca un mayor crecimiento productivo, a través del capital humano como el activo más importante de la empresa.

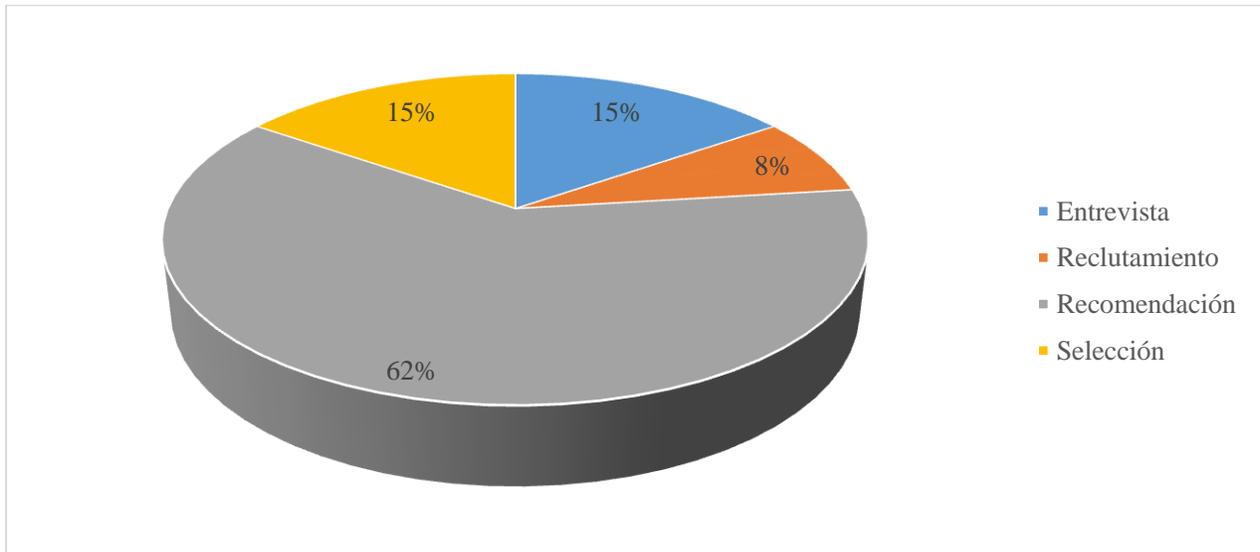


Figura 7. ¿Cuál fue el proceso de vinculación laboral con el Banco Agrario?

De acuerdo a la pregunta ¿Cuál fue el proceso de vinculación laboral con el Banco Agrario? Los encuestados manifiestan: entrevista, el 15%; reclutamiento, el 8%; recomendación, el 62%; selección, el 15%. El proceso de vinculación de personal, debe tener en cuenta los siguientes requisitos: hoja de vida, la pre entrevista de selección, la solicitud de empleo, pruebas del mismo, entrevista de selección, aprobación del jefe inmediato, exámenes médicos, reclutamiento interno y externo, proceso que proporciona elementos adecuados para que la empresa a través del departamento del talento humano; logre elegir el perfil adecuado para el desempeño del cargo a asignar y se le ubique de acuerdo a los requerimientos del mismo.

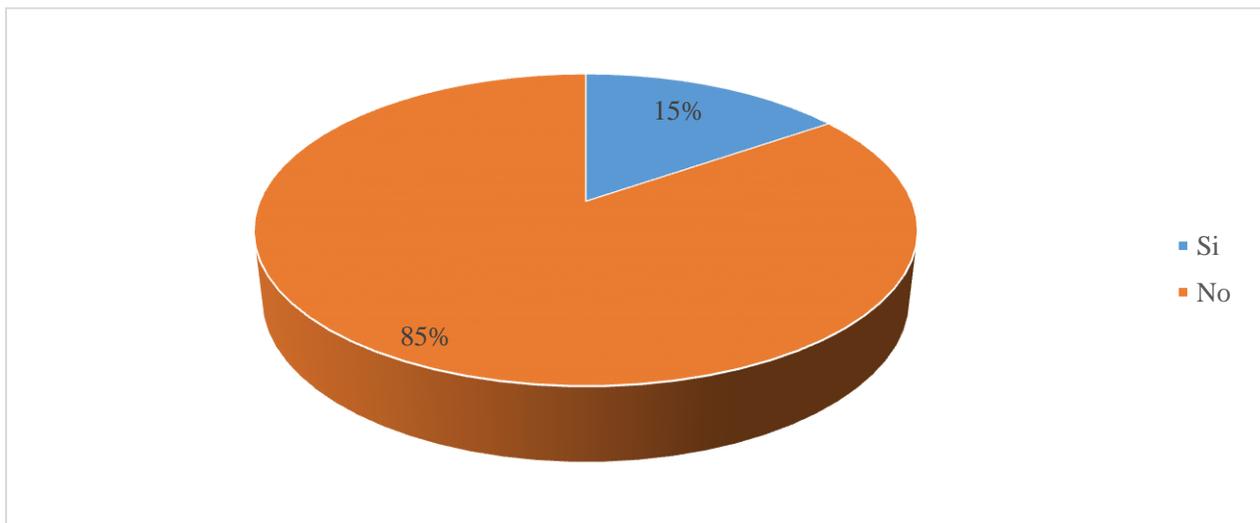


Figura 8. ¿Conoce usted los aspectos corporativos de (misión, visión, objetivos, políticas)?

Dada la pregunta ¿Conoce usted los aspectos corporativos de (misión, visión, objetivos, políticas)? Los encuestados manifiestan: si, el 15% y no, el 85%. Los valores corporativos deben ser definidos, y conocidos por todo el talento humano que integra la empresa. Los valores no pueden ser por tanto, el producto en sí mismo, este es más bien, una expresión de aquellos. Un valor es aquello que sustenta la actividad comercial en la empresa, y sienta las pautas de comportamiento en sus integrantes de la organización, incluye a los clientes internos y externos. Es decir, la empresa debe tener claro que son líneas de acción, mapas de desempeño, directrices en las cuales se enmarcan el sentido de la actividad comercial.

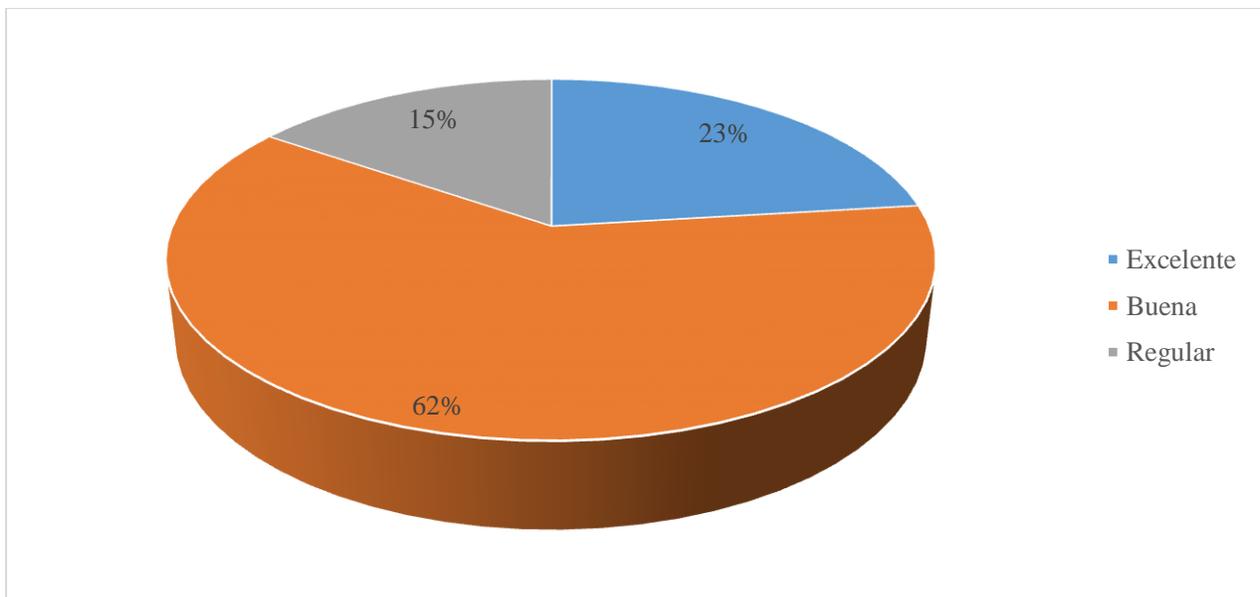


Figura 9. ¿Cómo es su relación con el cliente?

Con respecto a la pregunta ¿Cómo es su relación con el cliente? los encuestados manifiestan: excelente, el 23%; buena, el 62%; y regular, el 15%. El factor e importancia de generar lealtad en los clientes conlleva a un reto empresarial logrando crear las barreras adecuadas, para que cada vez sea más difícil que los clientes se vayan a la competencia. Por ello, se debe tener en cuenta factores que enmarcan efectividad con los clientes a saber:

- a) Estrategia de información: la empresa debe desarrollar la habilidad de extraer información al cliente.

- b) Estrategia de producción y entrega: es necesario que exista una herramienta que reciba las quejas o reclamos del cliente y los solucione de la mejor manera; esta parte es muy importante, ya que una mala experiencia de un cliente enojado puede hacernos perder todo lo ganado.
- c) Estrategia organizacional: es preciso nombrar dentro del equipo de trabajo a un responsable de los clientes el cual esté encargado de obtener la información necesaria.

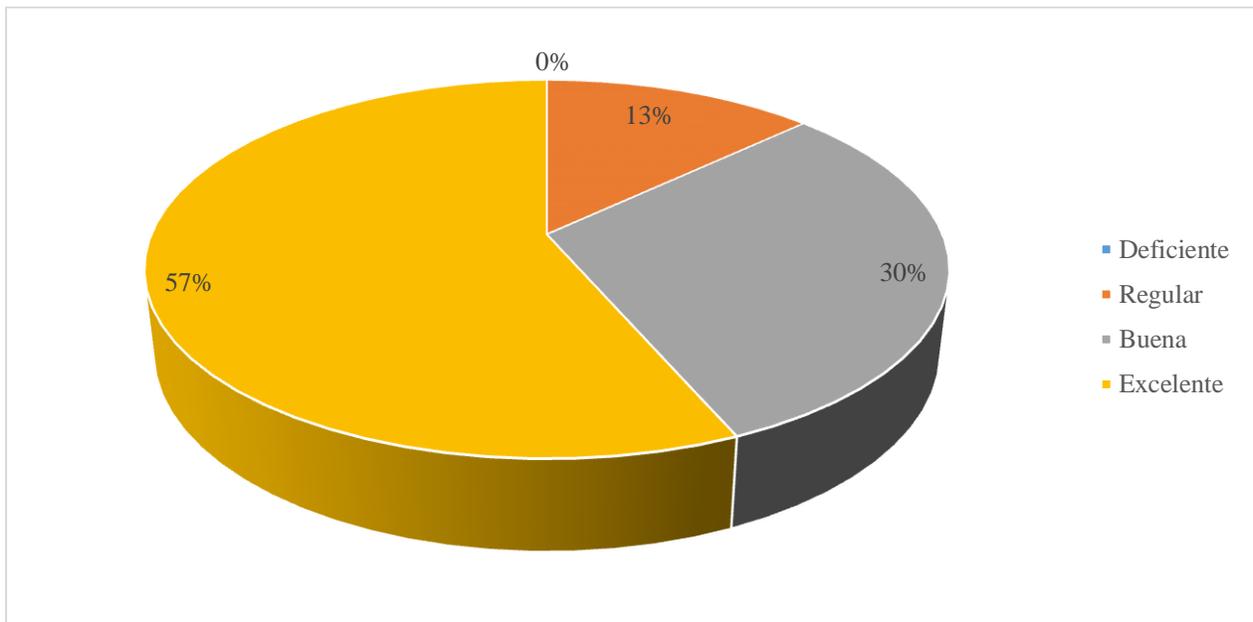
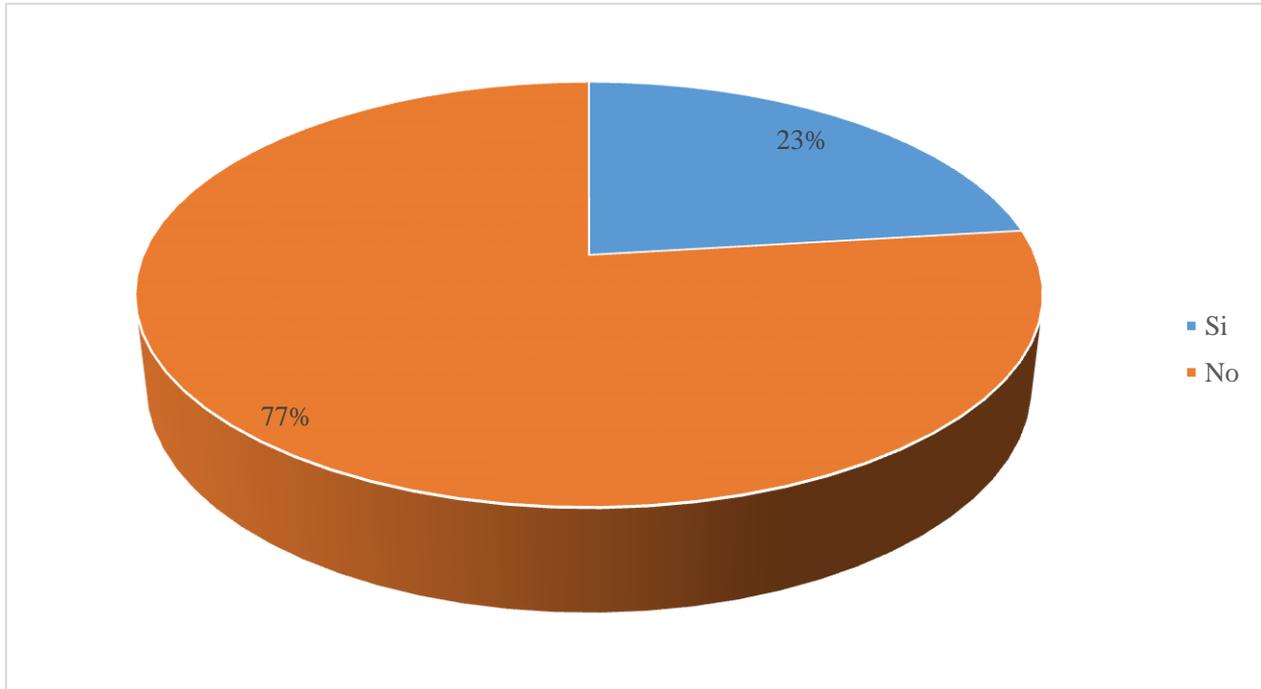


Figura 10. ¿Cómo evalúa el servicio que le presta al cliente?

En cuanto a la pregunta ¿Cómo evalúa el servicio que le presta al cliente? los encuestados manifiestan: regular, el 13%; buena, el 30%; excelente, el 57%. Este factor de medición de la satisfacción del cliente a: formado parte del eje central de las políticas comerciales en cualquier empresa, cuesta mucho captar a un nuevo cliente; es por ello, que se debe determinar qué es lo que los clientes valoren de los productos y servicios, y se le debe conocer de manera continua, dinámica, progresiva y adaptable. Máxime que las necesidades, gustos y preferencias de los clientes cambien de forma permanente y continua.

Entre las técnicas que se puede utilizar para obtener información de los clientes conllevan a: paneles de clientes, encuestas de satisfacción, secciones de grupos, revisiones particulares,

investigación de mercado, cliente incógnito, informes de personal en campo, análisis de medidas operativas, entre otros.



*Figura 11.* ¿Tiene el Banco Agrario, establecido instructivos de operacionalización que le permita evaluar el desempeño de los colaboradores?

De acuerdo con la pregunta ¿Tiene el Banco Agrario, establecido instructivos de operacionalización que le permita evaluar el desempeño de los colaboradores? Los encuestados manifiestan: si, el 23% y no, el 77%. Con respecto del desempeño laboral. Para que exista una cultura de clima organizacional con características de empresa competitiva debe tener muy claro las siguientes variables: que su estructura organizacional formalice propósito procedimientos, relaciones de autoridad funciones y movilidad de los cargos, estándares en el trabajo y su relación con la tecnología, tener en cuenta la variable responsabilidad del trabajador y como se relaciona con la tecnología tener en cuenta la variable responsabilidad del trabajador y como se relaciona con la forma como ejercita la autoridad y el poder que le confiere el cargo.

Es importante que los trabajadores establezcan procesos asociativos, mediante trabajo en equipo, que permita unir esfuerzos, ofrecer apoyo e integrar competencias para trabajar en forma conjunta y de esta forma alcanzar las metas y cumplir con los resultados.

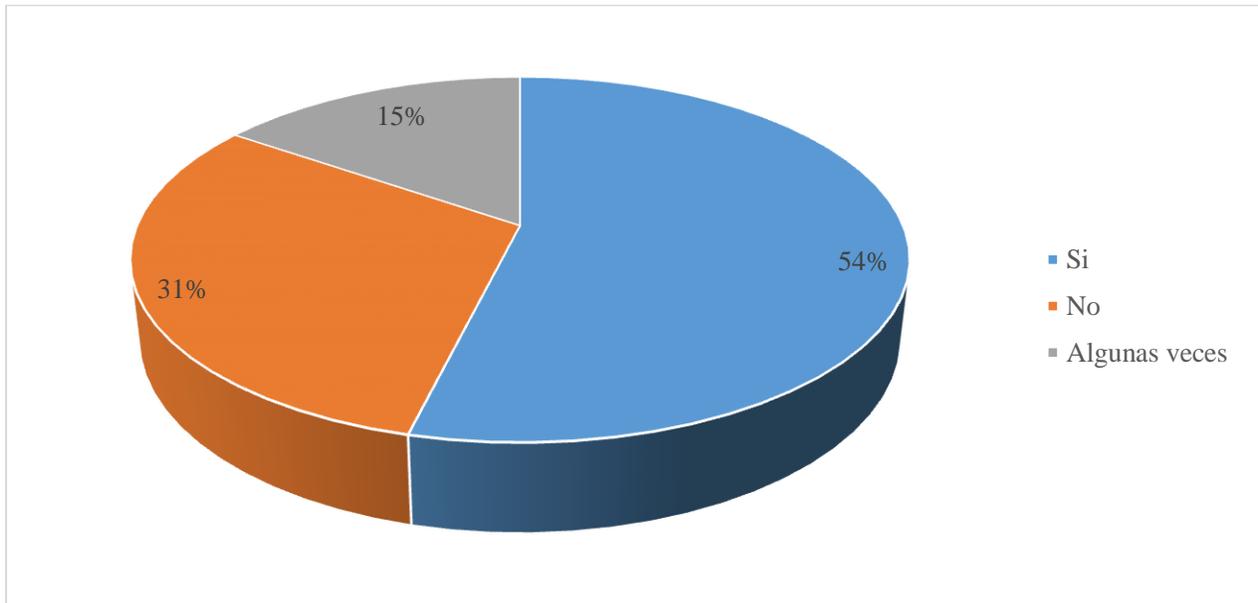


Figura 12. ¿Considera usted que los servicios de Banco Agrario son, competitivos frente a la competencia?

Con respecto a la pregunta ¿Considera usted que los servicios de Banco Agrario son, competitivos frente a la competencia? Los encuestados manifiestan: si, el 54%; no, el 31%; algunas veces, el 15%. Los servicios oportunos y ágiles son clave fundamental para fidelizar al cliente. De ahí que la atención eficaz, contribuye a contrarrestar la competencia.

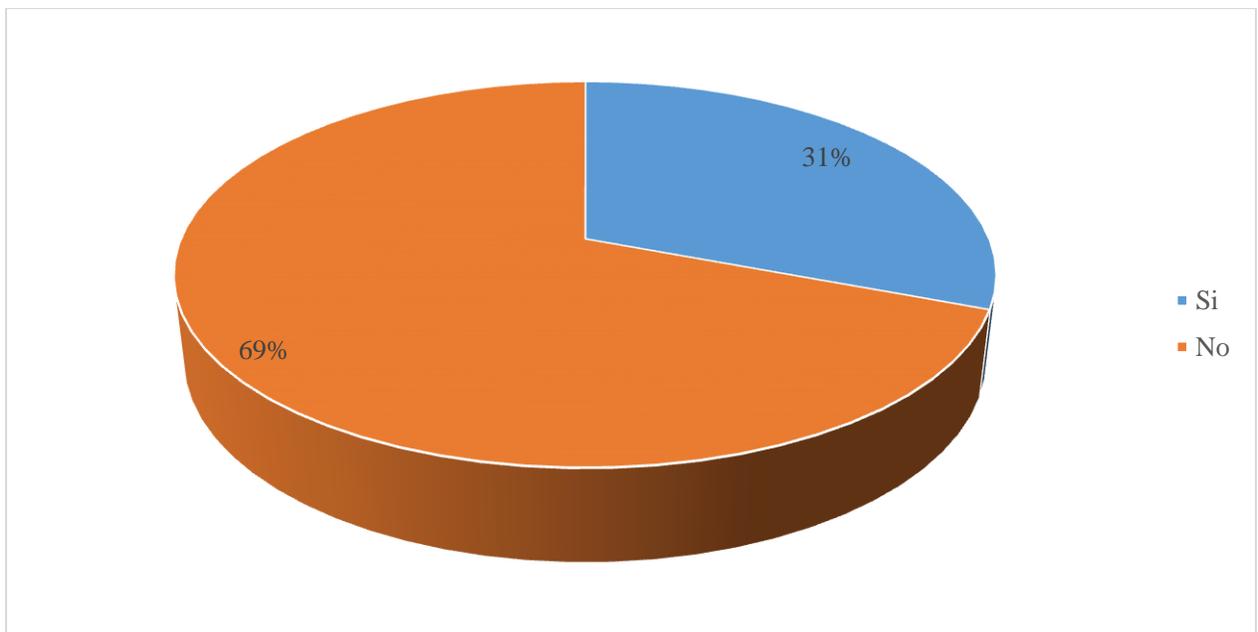


Figura 13. ¿El factor comunicación e información es funcional en el Banco Agrario?

Dada la pregunta ¿El factor comunicación e información es funcional en el Banco Agrario? Los encuestados manifiestan: si, el 31% y no, el 69%. La comunicación efectiva en el entorno laboral conlleva a ser un primer paso para la excelencia y garantiza el éxito de la empresa. Es así como la habilidad de comunicación correcta radica en saber qué hacer en cada situación; es decir, saber qué quiero decir, qué mensaje se quiere transmitir, a quien se le quiere transmitir y cuál es el mejor momento para hacerlo.

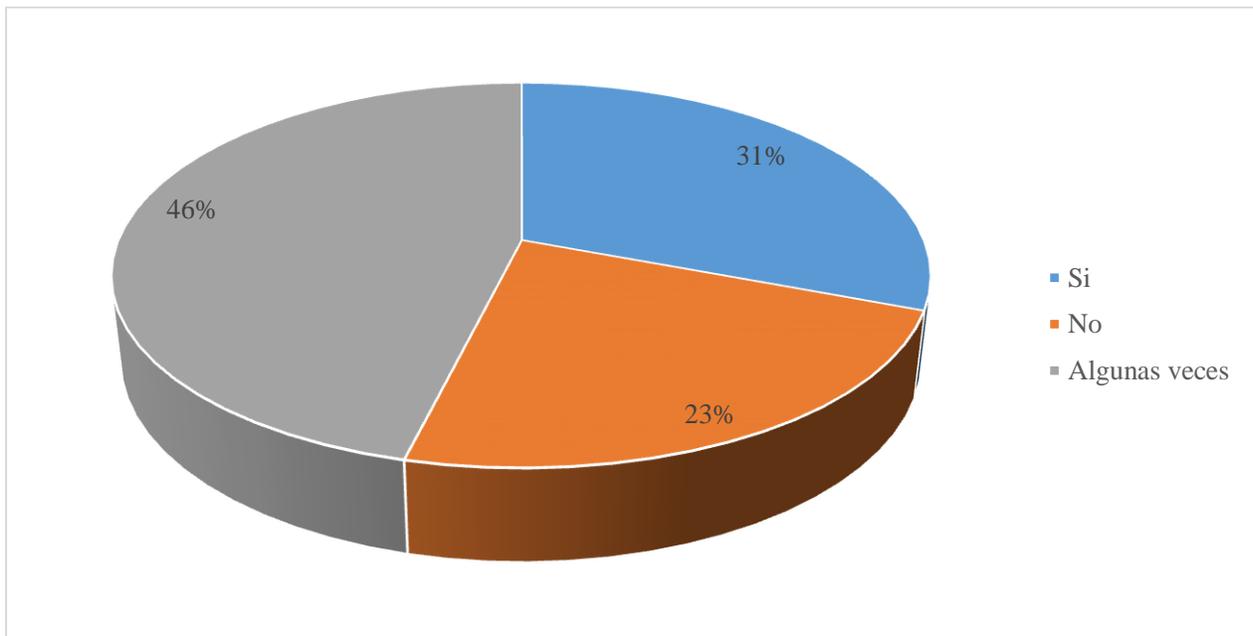
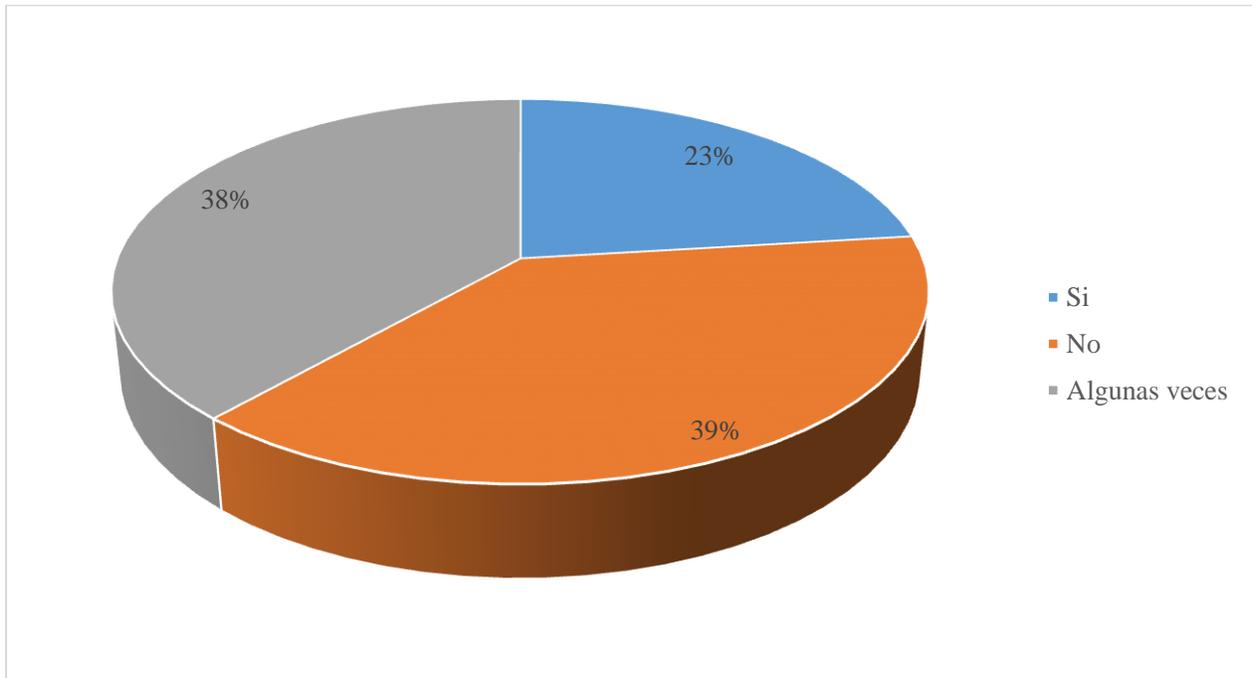


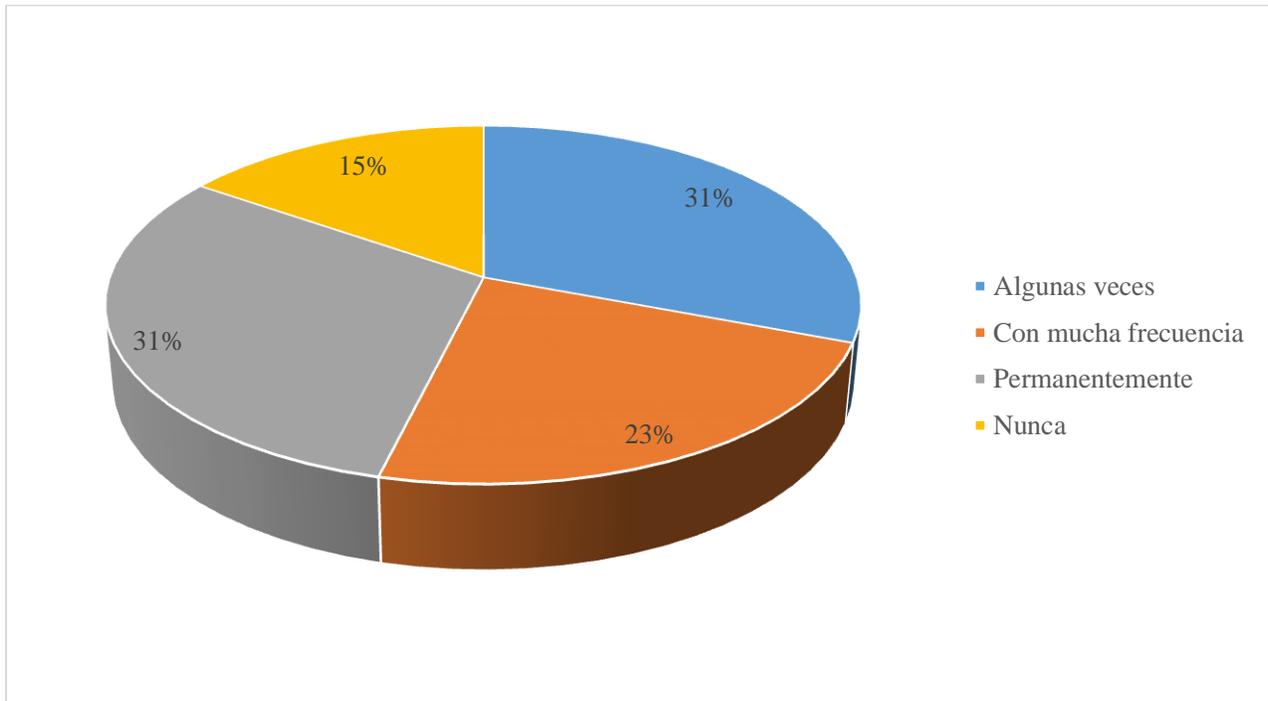
Figura 14. ¿Cree que el servicio ofrecido a los clientes es ágil, oportuno y amable?

Con respecto a la pregunta ¿Cree que el servicio ofrecido a los clientes es ágil, oportuno y amable? Los encuestados manifiestan: si, el 31%; no, el 23%; algunas veces, el 46%. Actualmente, en el mundo de los negocios, todos tenemos clientes, ya sea que requiera un servicio o que necesita la ayuda. Por consiguiente, el servicio que busca la excelencia consiste en procurar satisfacer al cliente, sin esperar oír sus quejas, brindarle desinteresadamente la información que les pueda ser útil. Es así, como se sientan las bases de una relación sólida, una relación tanto el cliente interno y externo, se siente respetado y comienza a ver como una fuente fiable de información.



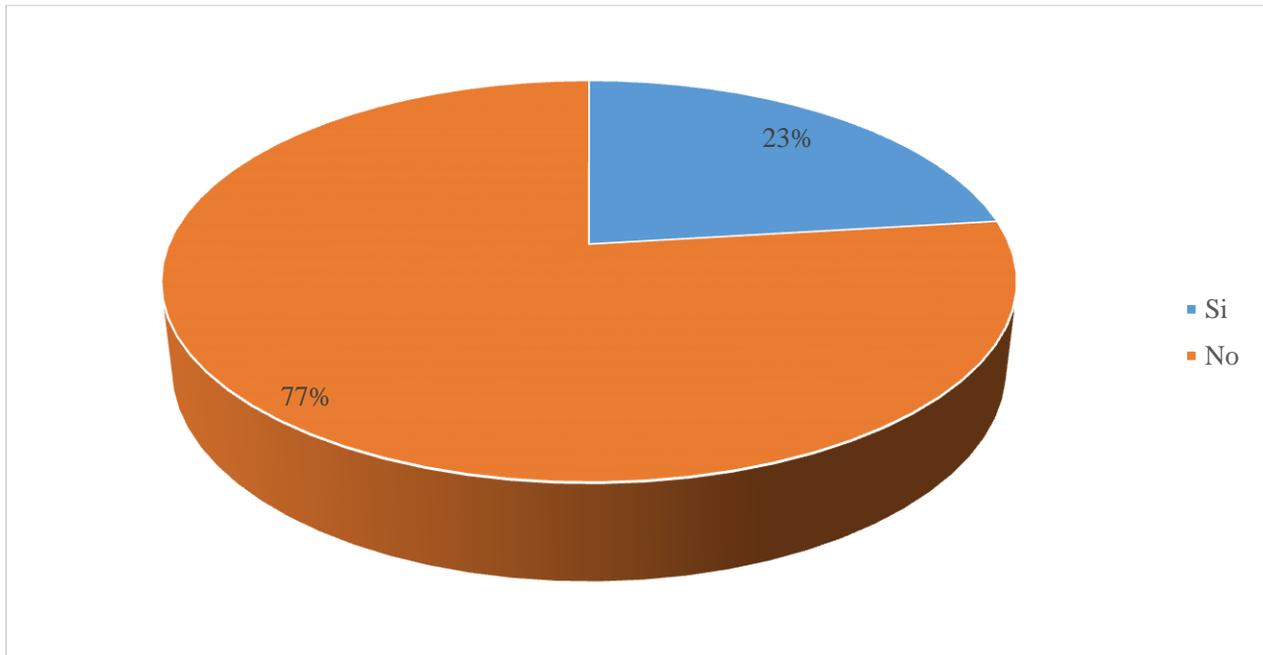
*Figura 15.* ¿En caso de quejas, reclamaciones y sugerencias se les ha atendido y solucionado sus problemas satisfactoriamente?

De acuerdo a la pregunta ¿En caso de quejas, reclamaciones y sugerencias se les ha atendido y solucionado sus problemas satisfactoriamente? Los encuestados manifiestan: si, el 23%; no, el 39% y algunas veces, el 38%. Es importante que la empresa establezca procedimientos claros y precisos en cuanto a la atención de PQR, como propósito de mejorar la calidad en el servicio. De ahí, que el inicio sigue la recepción del PQR, análisis respuesta y seguimiento. Es aquí donde el sistema PQR, se entiende como una herramienta gerencial para el control y el mejoramiento continuo, ya que permite visualizar e informarse de lo que sucede cuales son las peticiones, quejas y reclamos que tiene el cliente de los productos y servicios y que se relacionen con el cumplimiento de los objetivos corporativos.



*Figura 16.* ¿El servicio que ofrece a sus clientes cumple con los requerimientos para satisfacer las necesidades y continuar en el mercado?

En relación a la pregunta ¿El servicio que ofrece a sus clientes cumple con los requerimientos para satisfacer las necesidades y continuar en el mercado? Los encuestados manifiestan: algunas veces, el 31%; con mucha frecuencia, el 23%; permanentemente, el 31% y nunca, el 15%. Se debe tener en cuenta las siguientes estrategias para mejorar el servicio: responder rápidamente las solicitudes de información; responder oportunamente la PQR. Es decir, mejorar un servicio de atención al cliente, logrando que la relación con ellos sea permanente y no eventual, aunque probablemente le hará falta que le funcionen correctamente otras estrategias para conseguir hacer negocios a través de la virtualización, elemento que diferenciará con creces al sitio web frente a la competencia, logrando posicionarse mejor en la mente de los clientes y beneficiando ampliamente la empresa.



*Figura 17.* ¿Después de efectuar un servicio al cliente, se lleva a cabo, evaluación y seguimiento a los mismos?

Dada la pregunta ¿Después de efectuar un servicio al cliente, se lleva a cabo, evaluación y seguimiento a los mismos? Los encuestados manifiestan: si, el 23% y no, el 77%. La calidad en el servicio al cliente es uno de los puntos primordiales que se deben cumplir dentro de cada una de las empresas; sin importar el tamaño, estructura y naturaleza de sus operaciones, deben de demostrar la capacidad que tienen para desempeñarse en esta área, ya que al ser la primera imagen que se da a los clientes ayuda a mantenerse en la preferencia de los mismos, y si se llega a alterar pueden convertirse en una amenaza. Más sin embargo, en muchas ocasiones puede llegar a ser empleado por las organizaciones incorrectamente, afectando tanto al desarrollo y crecimiento de las mismas, por lo cual, principalmente se debe definir la importancia de dicho servicio al cliente, para poder estructurar adecuadamente la forma más óptima de llevarlo a cabo. Finalmente, un ejercicio autoevaluación le permitirá evaluar y perfeccionar su aptitud para gestionar los cambios.

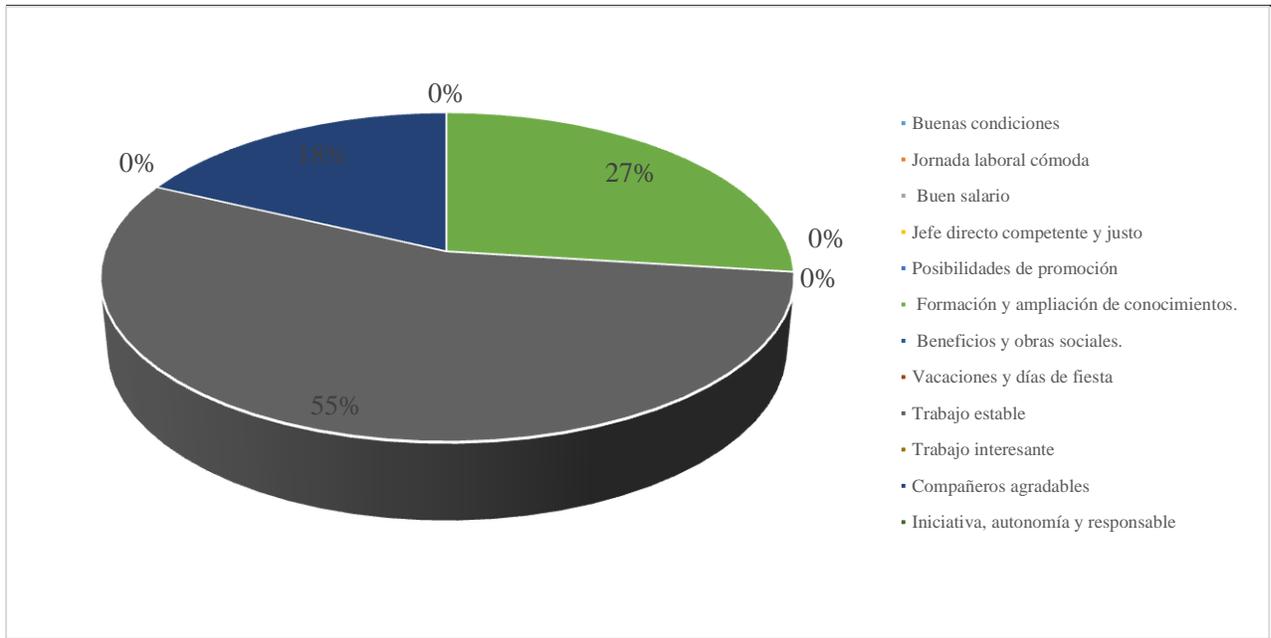
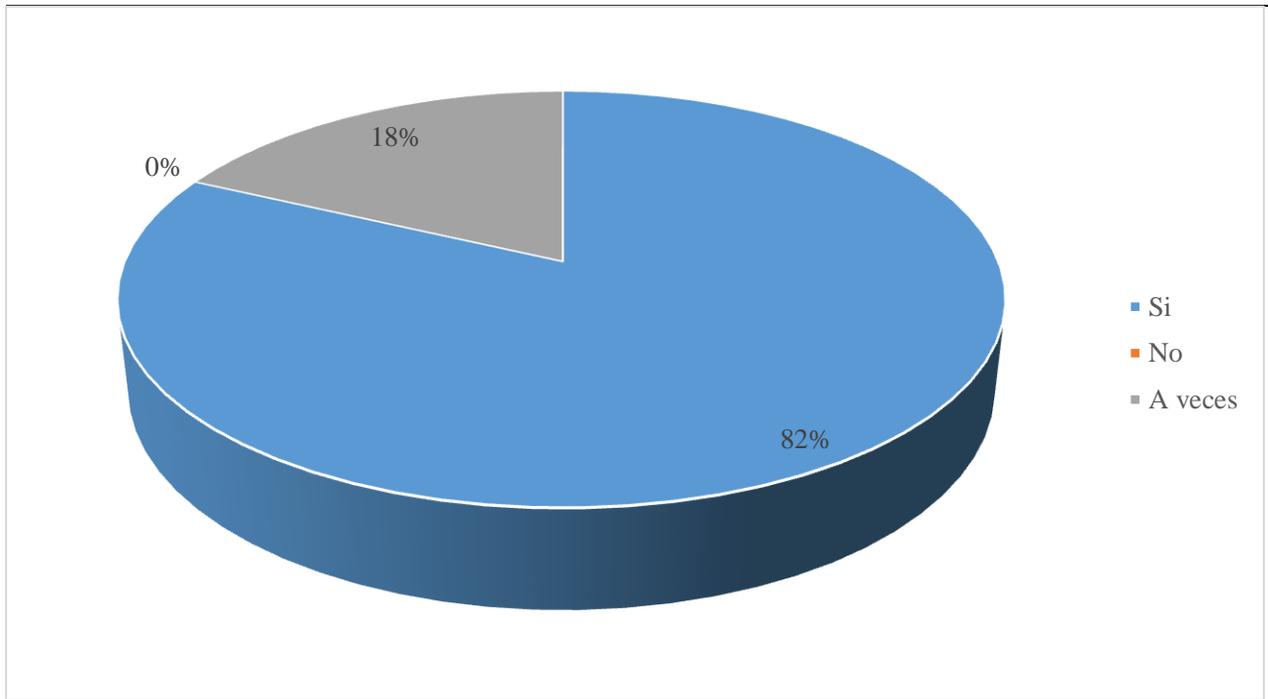


Figura 18. ¿Cuáles son los factores que más te motivan en el trabajo?

De acuerdo a la pregunta ¿Cuáles son los factores que más te motivan en el trabajo? Al preguntarle a los funcionarios cuales son los factores que consideran son los que mayor motivación brinda al trabajo, el 55% respondió que la estabilidad laboral; mientras que el 27% considera que la formación y ampliación de conocimientos y el 18% opina que los compañeros agradables. Lo cual refleja que ofrecer a los trabajadores una estabilidad laboral aumenta la motivación y esfuerzo de los mismos para trabajar y desarrollar eficaz, eficiente y dinámicamente sus funciones.

Por los puntos planteados anteriormente, se cree que cada empresa debe darse a la tarea de conocer temas estratégicos sobre la calidad del servicio al cliente, para poder desempeñarla correctamente dentro de la misma y ampliar su cartera de clientes, gracias a la creación de una imagen más óptima y seguido del aumento de recomendaciones, desarrollando un ambiente más confortable tanto para sus empleados, clientes actuales y futuros clientes.



*Figura 19.* ¿Considera usted que existe un ambiente de confianza entre los integrantes de la entidad?

De acuerdo a la pregunta ¿Considera usted que existe un ambiente de confianza entre los integrantes de la entidad? Los encuestados manifiestan: si, el 82% y a veces, el 18%. Es importante resaltar que en el interior hay un alto nivel de confianza, por ende se puede tomar este aspecto como ventaja competitiva que permita ampliar y mejorar el servicio al cliente y la imagen corporativa de la entidad.

Hoy en día los cambios son los elementos más importantes de una buena gestión empresarial. Para seguir siendo competitivo en los mercados cada vez más agresivos, las empresas (y los individuos que trabajan en ellas) deben adoptar una actitud positiva frente a los cambios. Hacer caso omiso o trivializar una tendencia cambiante puede tener su coste.

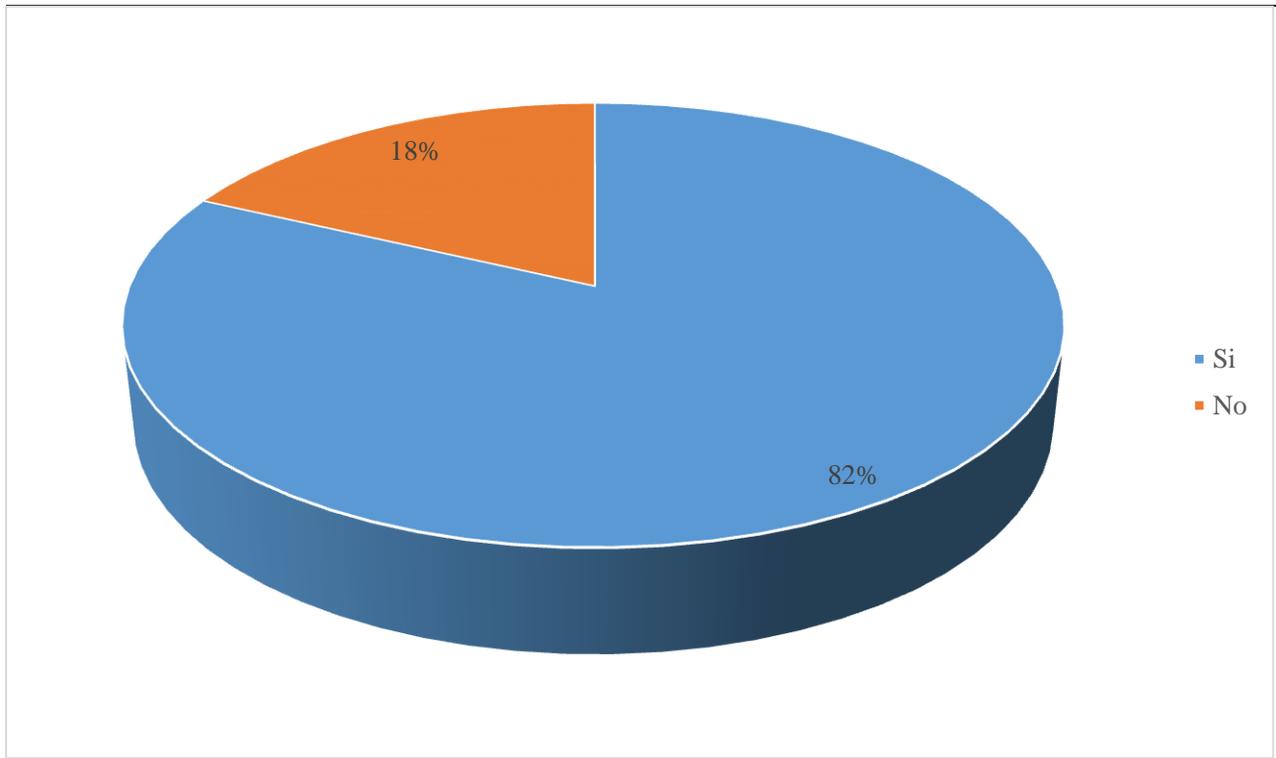


Figura 20. ¿Se siente motivado para ejercer eficiente y tranquilamente su labor?

Teniendo en cuenta la pregunta ¿Se siente motivado para ejercer eficiente y tranquilamente su labor? Los encuestados manifiestan: si, el 82%, no, el 18%. Ante este contexto es importante que la entidad y sus grupos de trabajo trabaje de forma dinámica y armónica para brindar mayor motivación en las actividades de tal forma que el ambiente de trabajo sea más productivo y esto arroje resultados en el exterior e interior de la entidad.

La importancia de un buen entorno en el puesto laboral o también llamado ergonomía laboral, se debe convertir en una premisa básica a seguir por la empresa. Dicha normativa no incide sólo en los riesgos y seguridad en el puesto de trabajo, sino también, en el entorno o contexto en el puesto de trabajo, y la manera como este puede influir en la productividad y competitividad del talento humano.

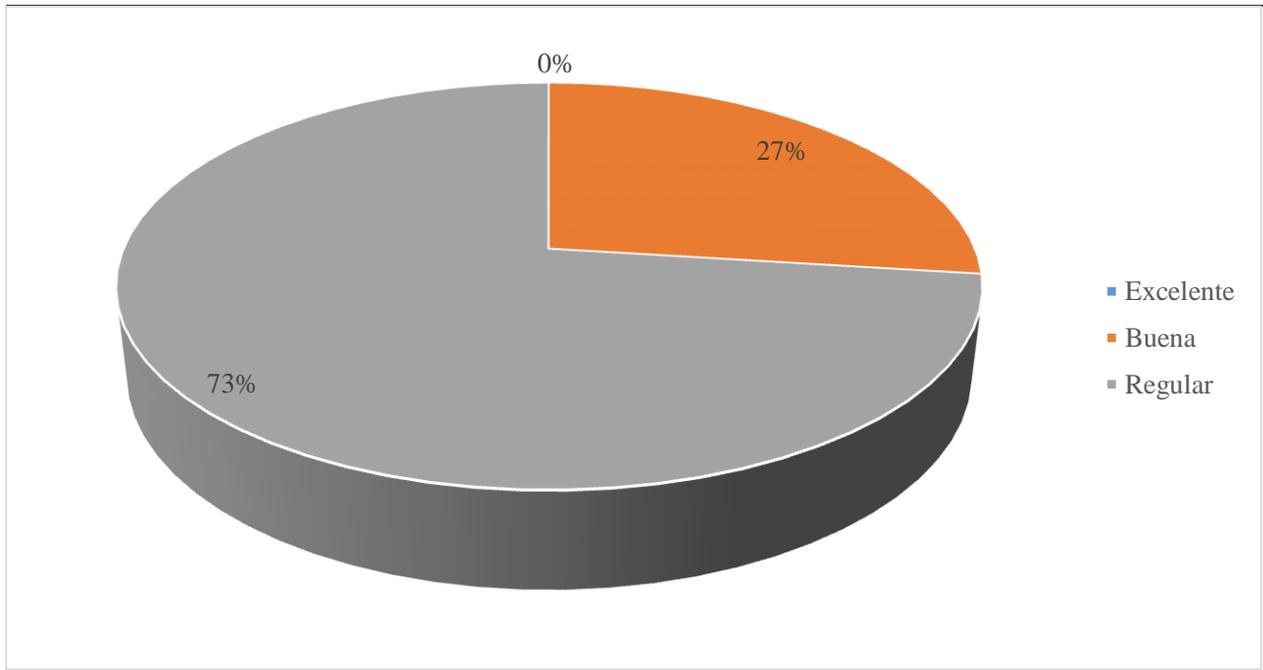


Figura 21. ¿Cómo es la relación con su jefe?

Dada la pregunta ¿Cómo es la relación con su jefe? Los encuestados manifiestan: buena, el 27%; regular, el 73%. Lo cual nos deja observar que se hace necesario trabajar aún más en el ambiente y relaciones personales entre los jefes y trabajadores de tal forma que se cree un ambiente de confianza y seguridad en función del desarrollo de las actividades asignadas y con la prioridad de optimizar la función del servicio al cliente.

Una relación afable con los jefes puede aumentar las posibilidades de éxito profesional. La mejora del bienestar en el trabajo y el desarrollo y perfeccionamiento de las competencias laborales son aspectos que pueden verse también beneficiados. Por lo tanto, tener en cuenta todas estas ventajas y consejos podrá ayudarte a impulsar tu carrera profesional.

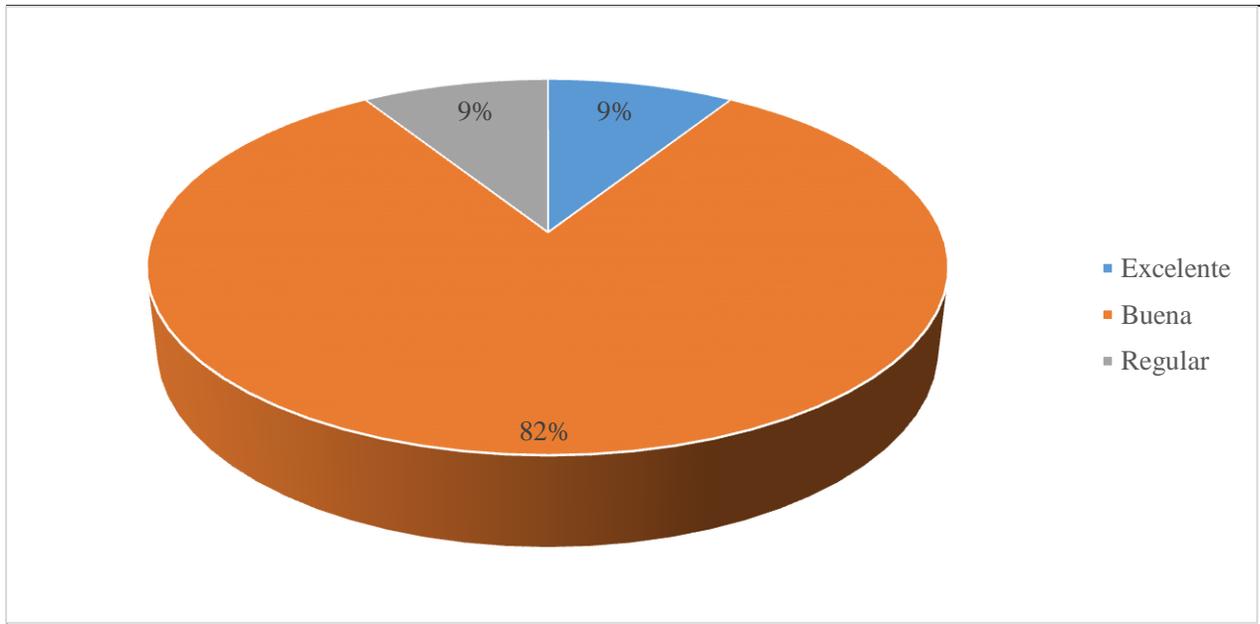
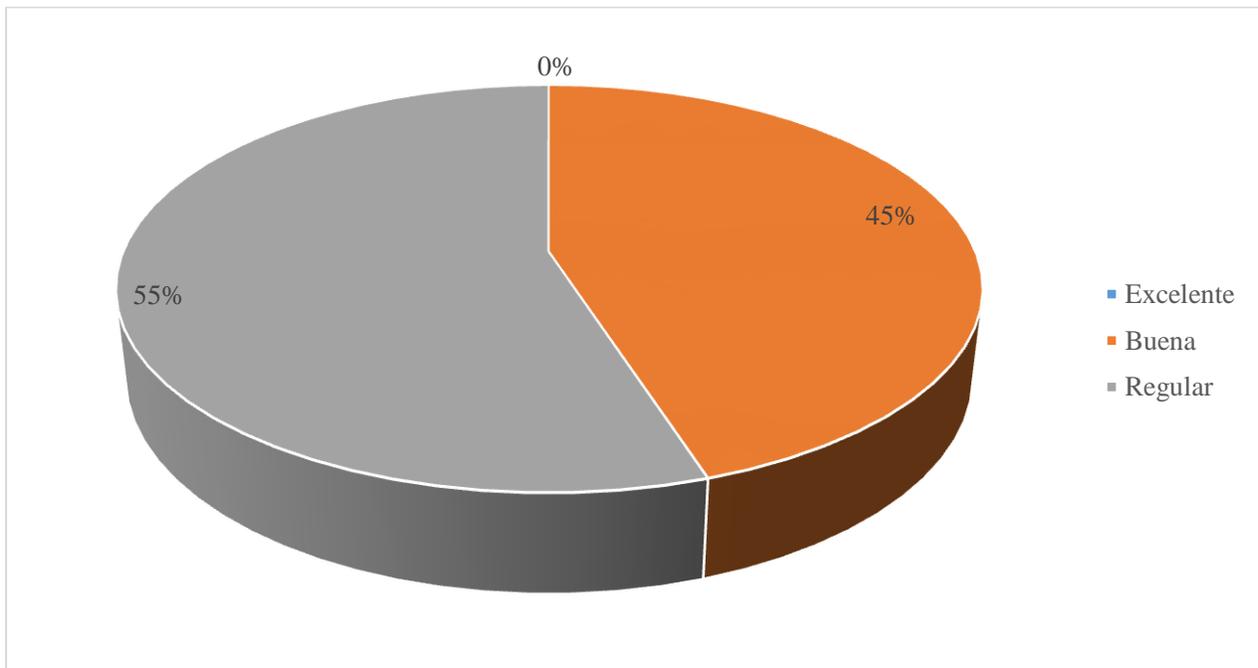


Figura 22. ¿Cómo es la relación laboral con sus compañeros de oficina?

Teniendo en cuenta la pregunta ¿Cómo es la relación laboral con sus compañeros de oficina? Los encuestados manifiestan: excelente, el 9%; buena, el 82%; regular, el 9%. Ante este punto se evidencia un alto porcentaje de compañerismo y cordialidad entre los colaboradores de la entidad. Lo cual se ve reflejado en el ambiente laboral y los resultados obtenidos en la realización del objeto social.

A nivel empresarial establecer buenas relaciones laborales conlleva a un buen ambiente sano y profesional. Por ello, es necesario trabajar motivados, demostrar responsabilidad, satisfacer las metas personales de confianza, ser respetuoso, aprender a separar lo personal de lo laboral, ser eficiente y eficaz, y dar buen ejemplo. Al igual que una buena relación con los compañeros de trabajo permitirá mantener una actitud positiva, establecer un ambiente propicio, considerar a la otra parte, realizar autoevaluación de los actos, enfocarse en los hechos no en las emociones, ser honesta y clara en su actuar, comunicarse bien, poseer sentido de pertenencia y ofrecer alternativas de solución prácticas y técnicas.



*Figura 23. ¿En su ámbito laboral como es la relación con los clientes?*

Dada la pregunta ¿En su ámbito laboral como es la relación con los clientes? Los encuestados manifiestan: buena, el 45% y regular, el 55%. Ante lo cual deja en claro que se debe prestar mayor atención a las relaciones con los clientes, de tal forma que el cliente se sienta satisfecho y supla sus necesidades; creando un ambiente de confianza y armonía. Al concientizar a los colaboradores de la importancia de mejorar los lazos con los clientes, se logra la eficiencia y eficacia en las actividades en pro de la productividad empresarial.

La calidad en el servicio al cliente no es un tema reciente dentro de las empresas, ya que desde siempre los clientes han exigido el mejor trato y la mejor atención al adquirir un producto o servicio, seguido de la confiabilidad, calidad, tiempos razonables, precios, y constante innovación por parte de las mismas, por lo cual cada una de las organizaciones se han visto a la tarea de buscar diversas alternativas para enriquecer dichas exigencias.

Actualmente, existe una gran y ardua competencia entre las empresas por ser el primero en obtener la atención del cliente, mismo que puede llegar a tardar un largo proceso para convertirse en un cliente principal, consistiendo en frecuentes visitas a la entidad, o bien, de varias adquisiciones del producto que se ofrece, dependiendo del giro de la empresa; pero que a

su vez, puede bastar con solo un minuto de romper las políticas establecidas para la calidad en el servicio, para perder ese cliente y que este opte por ir hacia la competencia. Por lo anterior, no se debe perder el objetivo de cumplir con la satisfacción al cliente, y cuidar celosamente de ellos, procurando mantener un juicio razonable y mostrando siempre una buena imagen de la empresa.

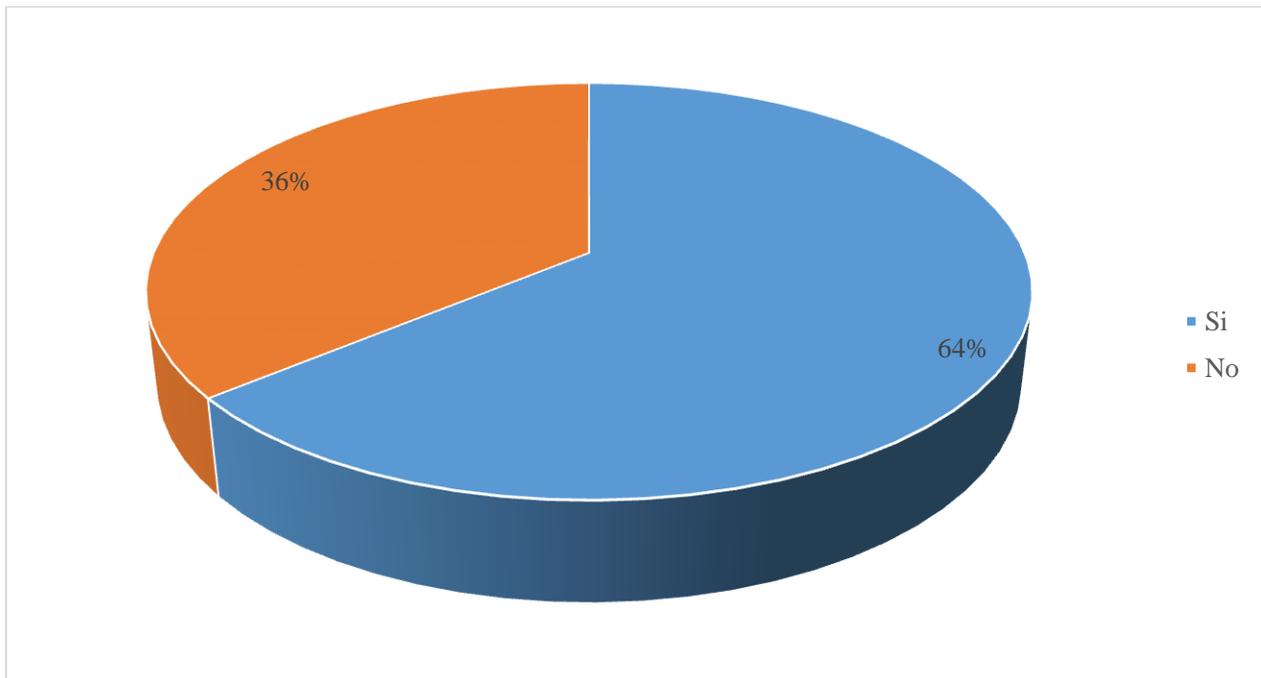


Figura 24. ¿Considera usted que existe una comunicación asertiva entre el grupo de trabajo?

Con relación a la pregunta ¿Considera usted que existe una comunicación asertiva entre el grupo de trabajo? los encuestados manifiestan: si, el 64%; no, el 36%. De esta manera es importante resaltar que la comunicación en un ambiente laboral es importante y aún más cuando esta se genera en forma adecuada ya que facilita el intercambio de información y productividad laboral, proporcionando mejores desempeños en la entidad bancaria.

La comunicación debe ser clara, para ello el lenguaje en que se exprese y la manera de transmitirla deben de ser accesibles para quien va dirigida. Los mensajes deben ser transmitidos con claridad, especificidad y coherencia. La información ha de ser la estrictamente necesaria y lo más concisa posible, puesto que el exceso de información puede ocasionar ineficiencia. Una vez que conoces la audiencia asegúrate de que tu mensaje conecta con sus necesidades y usa el lenguaje adaptado a la persona o personas a las que te diriges. En el caso de

nuestros compañeros de trabajo es también muy importante conocer la tarea de los demás, de esta forma tendremos una mejor visión sobre cómo enfrentarnos a nuestros compañeros y evitar hacer peticiones que no se deben hacer

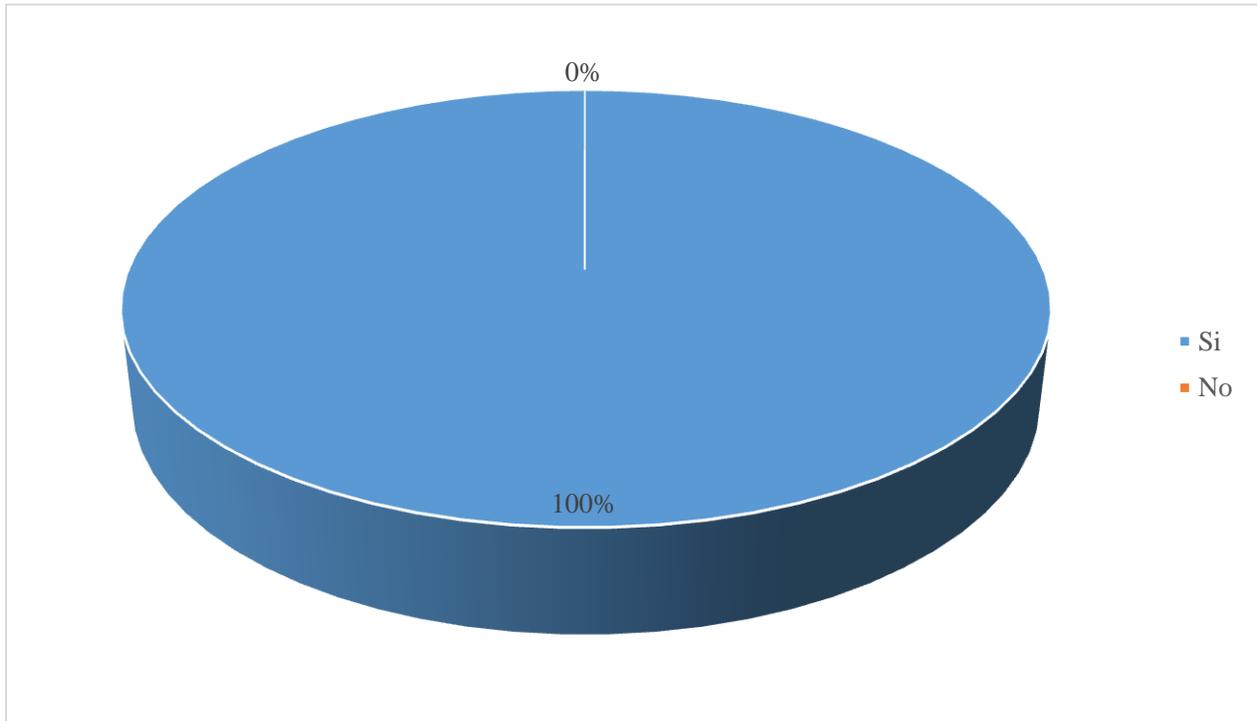


Figura 25. ¿La entidad realiza evaluación de desempeño laboral?

De acuerdo a la pregunta ¿La entidad realiza evaluación de desempeño laboral? Los encuestados manifiestan en un 100% que sí. Ante lo cual se observa que la entidad se preocupa y evalúa constantemente el desempeño de sus colaboradores con el fin de identificar las falencias y fortalezas que se presentan en el interior de la misma. Esto se convierte en una ventaja productiva para la entidad ya que está atenta a cualquier anomalía y puede corregirla a tiempo.

La evaluación de desempeño de las personas ha sido uno de los primeros temas que fueron tratados por diversos autores dentro de las temáticas de Recursos Humanos y, sin embargo, sigue aún preocupando. Las razones son diversas, desde metodologías de evaluación que hoy se consideran obsoletas hasta más frecuentemente un cierto descreimiento por parte de los evaluadores respecto de la fiabilidad de los métodos utilizados, producto, en casi todos los

casos, de un deficiente entrenamiento. Dado este escenario, los gerentes y jefes que deben evaluar a sus colaboradores recelan acerca de cómo otros evalúan a sus subordinados, y no son objetivos ellos mismos. Los juicios previos, que deben ser dejados de lado, no lo son por la falta de un conocimiento acabado sobre cómo evaluar a las personas.

El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar personal. Entre sus objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

Por otra parte, tiende un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado diálogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y se mejoran los resultados.

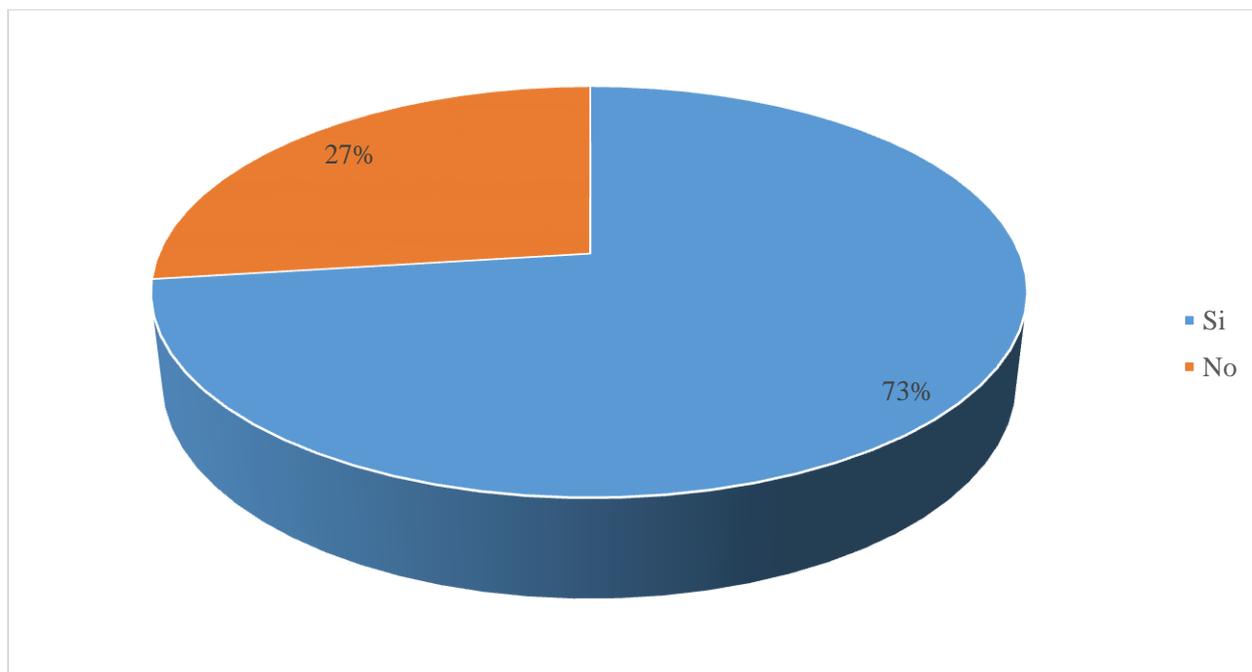


Figura 26. ¿Se refleja un buen espíritu de equipo de trabajo?

Teniendo en cuenta la pregunta ¿Se refleja un buen espíritu de equipo de trabajo? los encuestados manifiestan: si, el 73% y no, el 27%. Ante este aspecto es importante considera que se puede buscar más alternativas que permitan motivar el trabajo en equipo y reforzar las

relaciones laborales de tal forma que se logre ser más productivos en el servicio al cliente. La idea de trabajo en equipo es una idea que existe desde el momento en que el ser humano comenzó a vivir en sociedades y requirió para ello la colaboración de todos los miembros de una comunidad. En la actualidad, el concepto está muy relacionado con las dinámicas de trabajo grupal de diferentes ámbitos y áreas como el laboral, el estudiantil, incluso el familiar. La importancia del trabajo en equipo surge entonces por el hecho de que se considera que mientras más personas se aboquen de manera comprometida en la realización de una actividad, mejores y más efectivos serán los resultados.

Es muy común encontrar la idea de trabajo en equipo especialmente en los ámbitos laborales en los que grupos de varias personas pueden armarse con objetivos específicos, en algunos casos siendo estos grupos temporales y otras veces permanentes. El objetivo del trabajo en equipo es poner más capacidades, inteligencias, ideas y destreza al servicio de una tarea o actividad, de modo tal que por el mismo hecho de compartir esa actividad los resultados se den de manera más rápida y sólida.

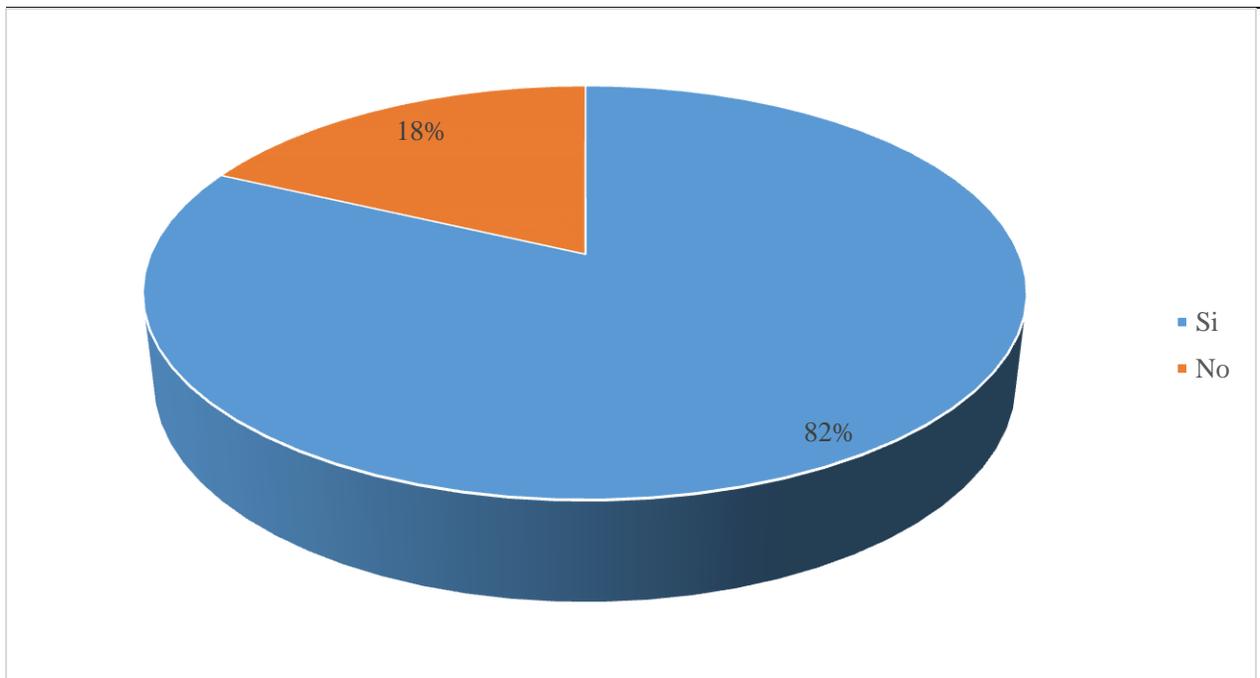


Figura 27. ¿Cree usted que existe compromiso de lealtad por parte de los colaboradores con la entidad?

Dada la pregunta ¿Cree usted que existe compromiso de lealtad por parte de los colaboradores con la entidad? Los encuestados manifiestan: si, el 82% y no, el 18%. Dejando un alto compromiso por parte de los colaboradores, a lo cual se ve reflejado en los objetivos de la entidad, la productividad y optimización de los servicios, la credibilidad de los clientes hacia la misma. Este aspecto es muy importante si se tiene en cuenta que el trabajador está convencido que la empresa es buena y que le da beneficios, es un colaborador que realmente luchará en la consecución de metas, objetivos y políticas de la empresa, e incluye que el talento humano establezca una fuerza laboral, colaboradora, unida y con trabajo en equipo, situación que conlleva a ser más competitivo y globalizado, donde el compromiso, el sentido de pertenencia y el orgullo hacia la empresa, son factores claves y fundamentales para llevar a marcar la diferencia frente a la competencia. Es así que el sentido de pertenencia influye en la satisfacción de sentirse parte del equipo de trabajo y le confiere como cualidad una conducta activa al trabajador que está dispuesta a defenderla y apoyar al equipo, aportar autoestima positiva, iniciativa y espíritu empresarial, seguridad y motivación. De ahí, que la existencia del orgullo o sentido de pertenencia, juega un papel de relevancia, porque contribuye a incrementar la productividad y optimización de resultados, satisfacción de clientes internos – externos, mejorar la comunicación asertiva, reconocer y fidelizar los clientes, desarrollo personal del talento humano que integra la empresa, entre otros.

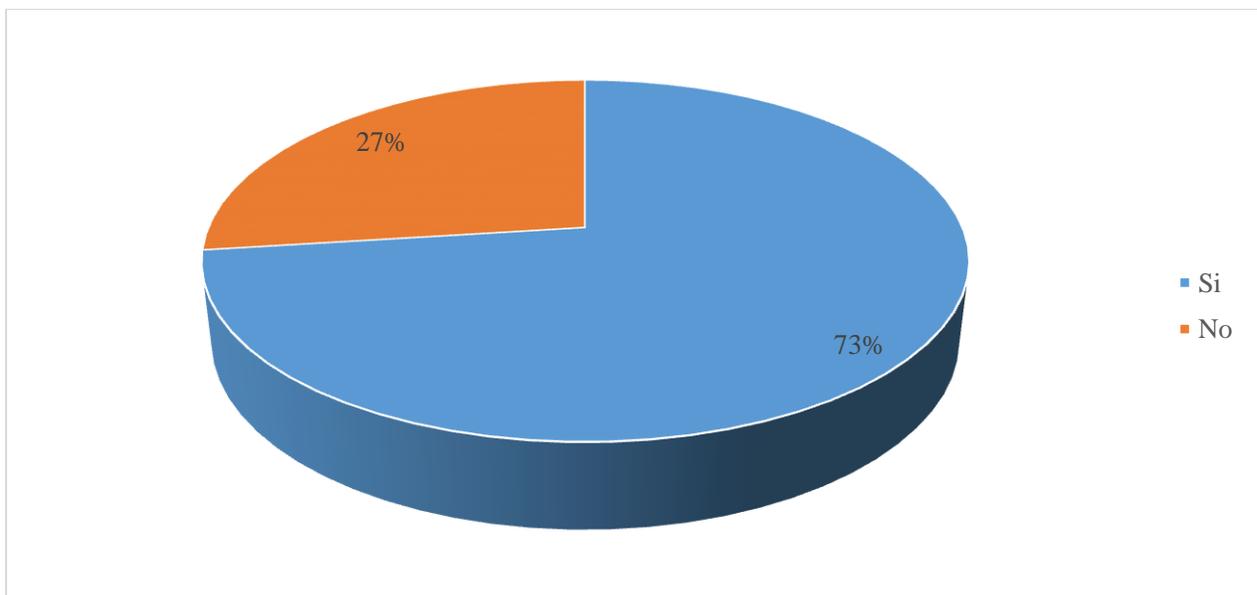


Figura 28. ¿Tiene usted conocimiento sobre los aspectos corporativos de la entidad?

Teniendo en cuenta la pregunta ¿Tiene usted conocimiento sobre los aspectos corporativos de la entidad? Los encuestados manifiestan: si, el 73% y no, el 27%. Así mismo es importante brindar capacitación al personal que integra la entidad con el fin de impartir sentido de pertenencia y motivarlos a compenetrarse con los aspectos corporativos y de esta forma mejorar la prestación del servicio al cliente. La organización para acrecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico. El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.

Un proceso de planificación estratégica se inicia por identificar y definir los principios de la organización. Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

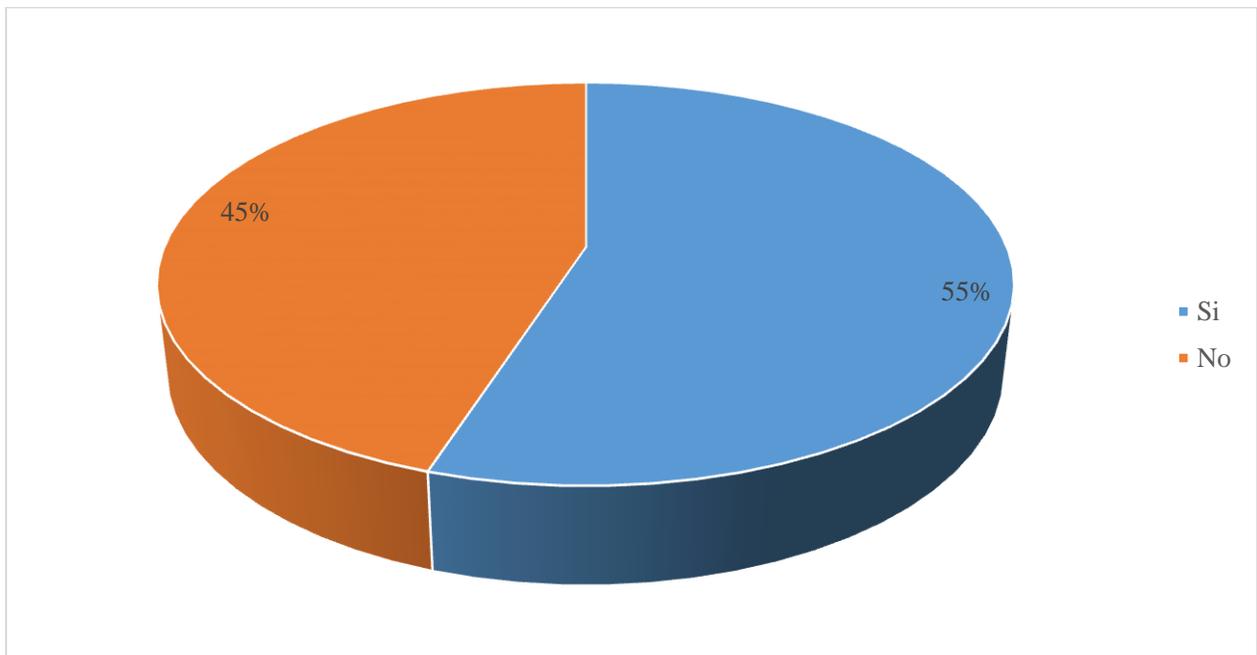


Figura 29. ¿Está usted satisfecho con su remuneración salarial?

En la pregunta ¿Está usted satisfecho con su remuneración salarial? Los encuestados manifiestan: si, el 55%; no, el 45%. Ante lo cual es importante que la parte administrativa se

tome el tiempo de analizar la asignación salarial de tal forma que se tengan en cuenta aspectos como rendimiento, trabajo, capacidad y profesionalización. De tal forma que esto genere una satisfacción en los colaboradores y por ende rinda aún mayor en sus actividades.

El factor remuneración o salario juega un papel de gran importancia para el trabajador, si se tiene en cuenta que es una labor que se presta para recibir algo a cambio, que beneficia a todo el que la integra y a nivel familiar. Como empresa de competir con otra que realiza productos o servicios idénticos, tratando por todos los medios de conseguir un óptimo equilibrio entre todos y establecer la relevancia de la remuneración para el trabajador, la cual debe ser acorde al esfuerzo que implica la tarea, su preparación, experiencia y conocimiento para la realización de los fines de sus responsabilidades asignadas: así mismo se debe tener claro que el factor remuneración o salario es patrimonio del trabajador para satisfacer sus necesidades básicas y proyectarse financieramente para la realización de su vida personal

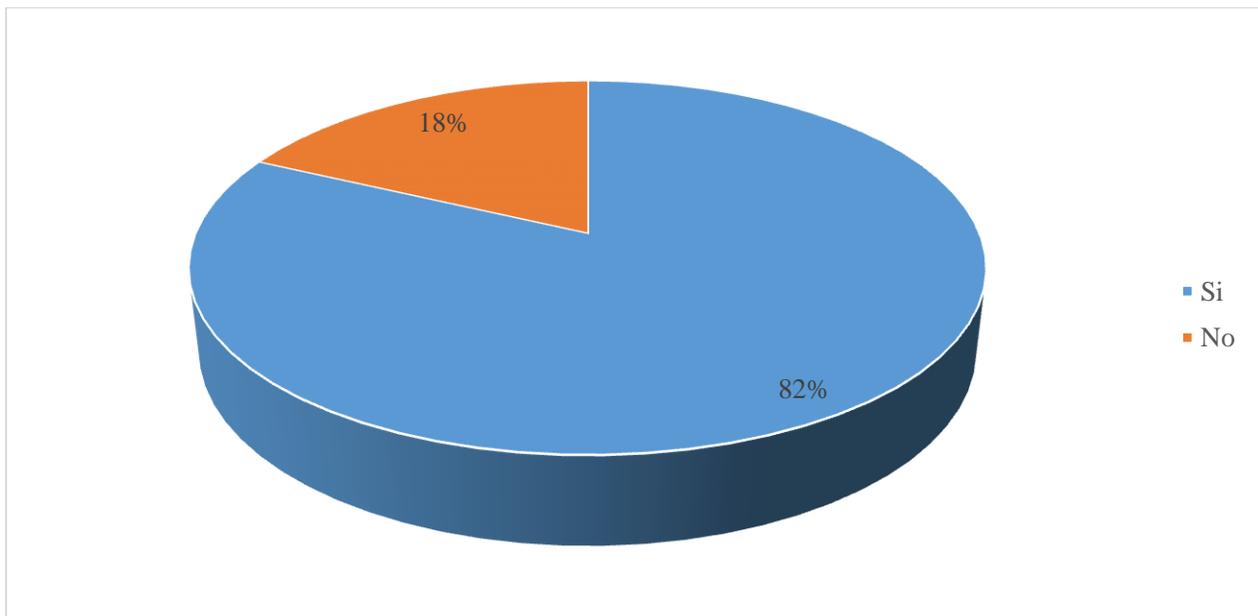


Figura 30. ¿Se siente orgulloso de laborar en la organización?

De acuerdo a la pregunta ¿Se siente orgulloso de laborar en la organización? Los encuestados manifiestan: si, el 82% y no, el 18%. Ante lo cual es importante mencionar que la entidad puede aprovechar el compromiso por parte de los colaboradores y optimizar los servicios e imagen de la entidad. Existen símbolos de diverso tipo: banderas, “lemas”, escudos, himnos,

rituales, etc., que ayudan a desarrollar sentimientos y actitudes de afiliación y pertenencia hacia la empresa u organización.

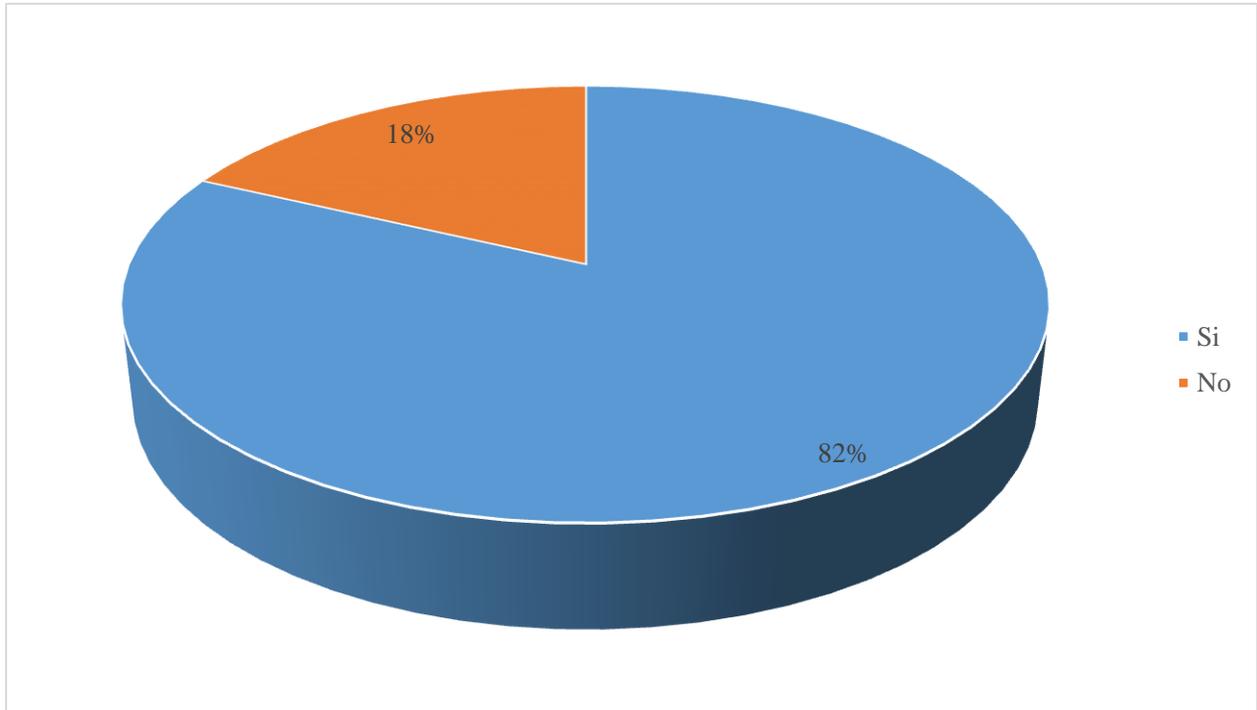


Figura 31. ¿Se considera usted valorado por el puesto de trabajo que ocupa?

En relación a la pregunta ¿Se considera usted valorado por el puesto de trabajo que ocupa? Los encuestados manifiestan: si, el 82% y no, el 18%. Ante lo cual se debe proponer alternativas que promuevan la estimación y valoración del trabajador con el objeto de ampliar los resultados de la entidad y maximizar la productividad.

El proceso se centra sobre la satisfacción de las necesidades del cliente. Los procesos se adaptan permanentemente para satisfacer al cliente, la imagen y calidad del producto o el servicio. Se hace una cuidadosa evaluación de la calidad de la materia prima y de los insumos para evitar que se deteriore el producto o el servicio. Se compra por calidad, antes que por precio.

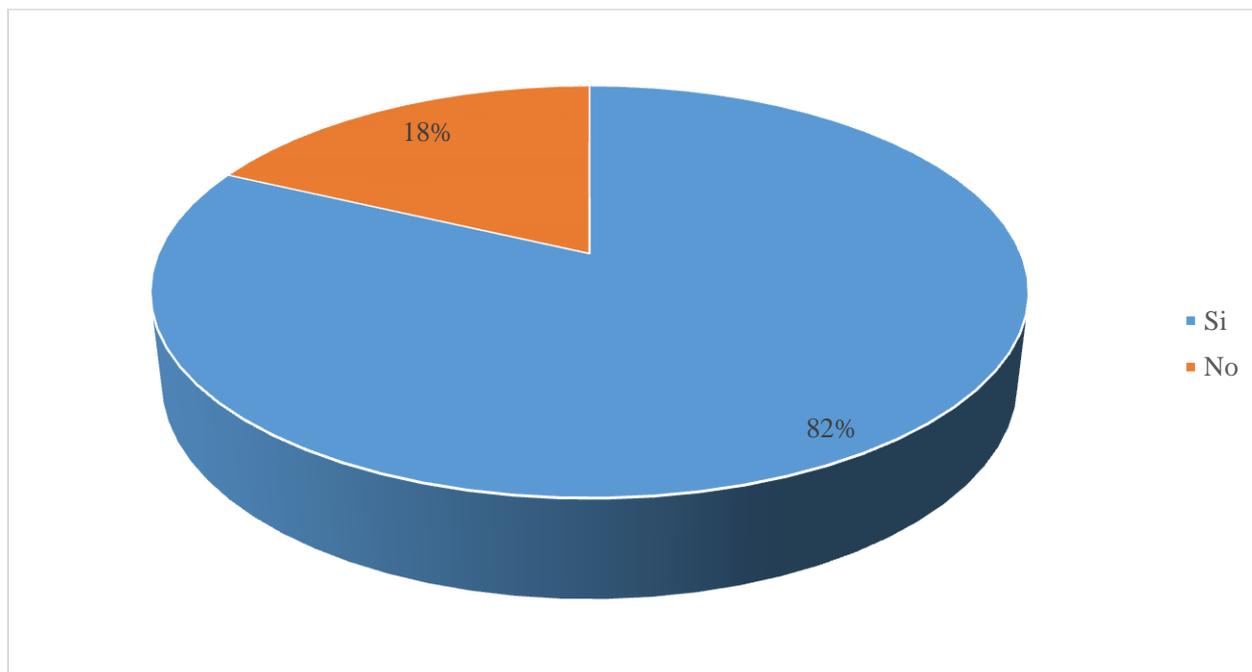
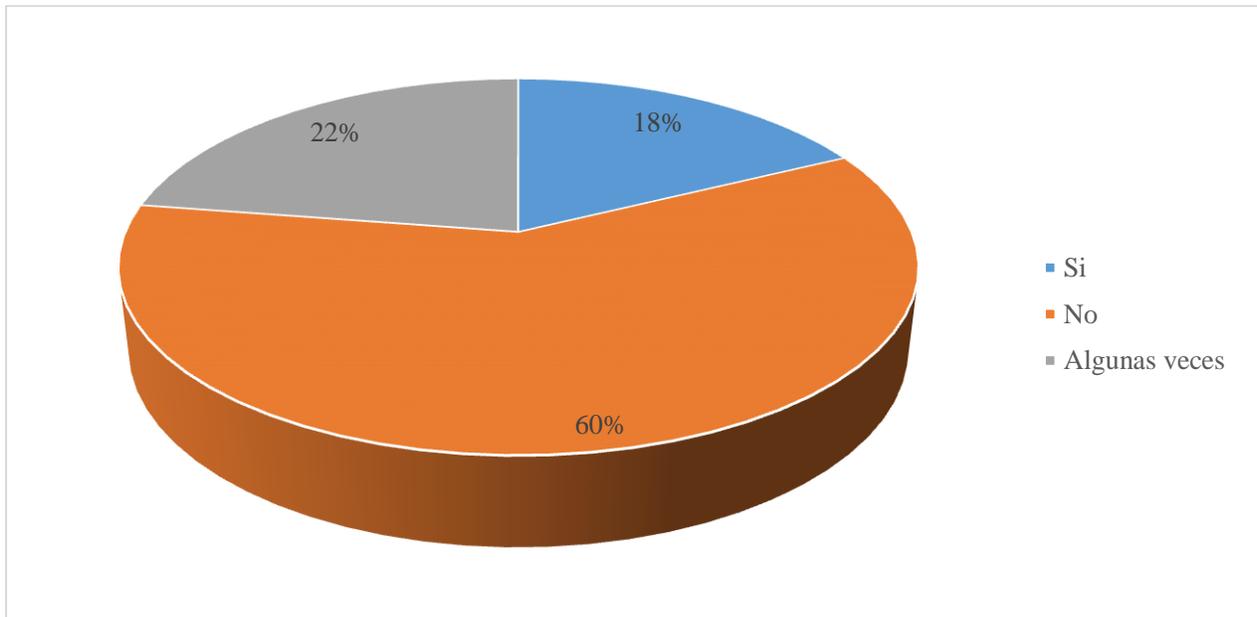


Figura 32. ¿Existen incentivos por el cumplimiento y productividad laboral?

Teniendo en cuenta la pregunta ¿Existen incentivos por el cumplimiento y productividad laboral? Los encuestados manifiestan: si, el 82% y no, el 18%. Ante este punto es importante destacar que la parte administrativa debe formular estrategias para incentivar a los colaboradores y de esta forma motivarlos al cumplimiento de las metas y objetivos formulados.

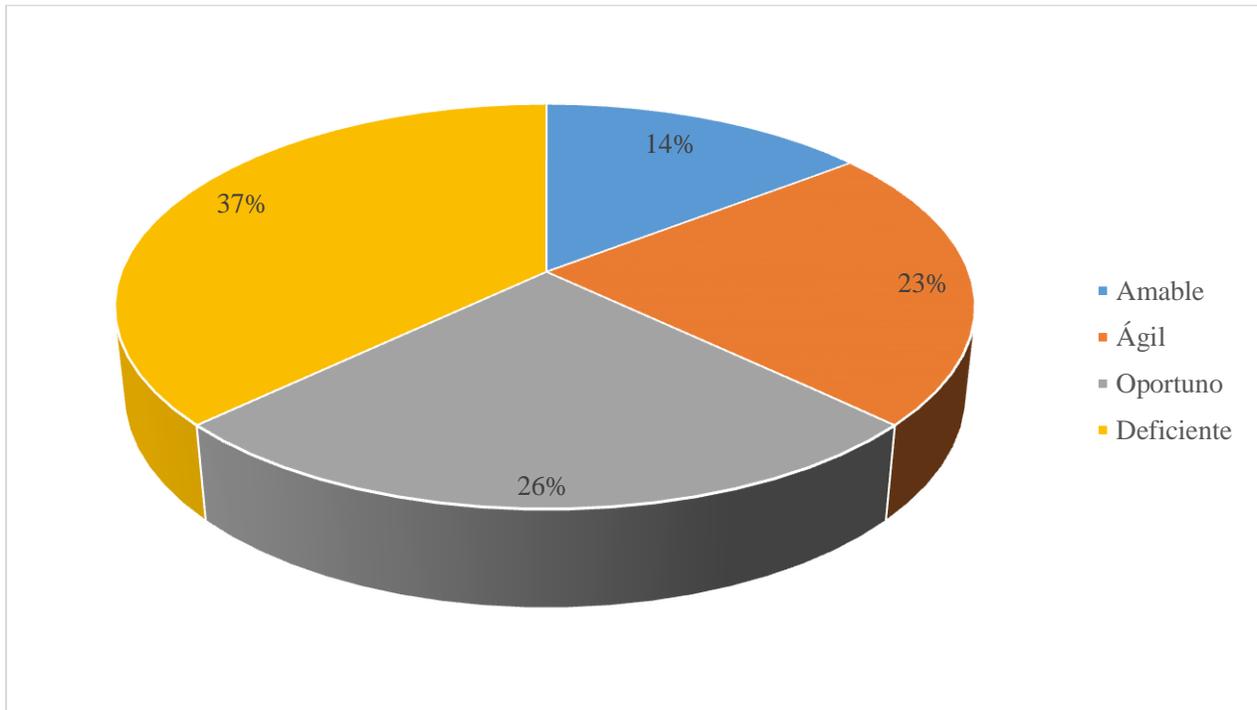
Así mismo, es importante destacar que cuando se les pregunto sobre lo que más les gustaba de su trabajo, ellos respondieron que la interacción que tienen con los clientes, lo cual les facilita el conocimiento de sus labores, el trato, la responsabilidad de sus actos, el compromiso para con los demás. Otros respondieron que la oportunidad de ampliar sus conocimientos con relación a su carrera profesional y la vinculación directa con la globalización del sector financiero con el objeto de ser partícipes en la construcción de un sector competitivo y productivo. En tal forma los colaboradores expresaron que se sienten menos a gusto en las situaciones en el trabajo se acumula y no logran cumplir con las metas y objetivos formulados, los cuales se basan en la satisfacción del cliente y la promoción de un servicio rápido y eficiente.

### 6.1.2 Encuesta a clientes del Banco Agrario.



*Figura 33.* ¿Sus quejas, reclamos y sugerencias son atendidas con agilidad y prontitud en la otra empresa?

De acuerdo a la pregunta ¿Sus quejas, reclamos y sugerencias son atendidas con agilidad y prontitud en la otra empresa? los clientes encuestados manifiestan: si, el 18%; no, el 60% y algunas veces, el 22%. Dentro del área de servicio al cliente de la empresa se debe implementar una división encargada de atender las PQR de los consumidores que permita ser la responsable de la fidelización del mercado objetivo, haciendo que las ventas generen un valor agregado al conectar al comprador con los productos y servicios que ofrece la empresa. No sobra indicar que existen premisas básicas que definan la importancia de atender como es debida las PQR de los clientes, ya que estos representan la continuidad y afianzamiento y continuidad entre la empresa y el cliente.



*Figura 34.* ¿El trato que recibe de parte de los colaboradores en la oficina de quejas, reclamos y sugerencias de otras empresas es?

Con respecto a la pregunta ¿El trato que recibe de parte de los colaboradores en la oficina de quejas, reclamos y sugerencias de otras empresas es? Los encuestados manifiestan: amable, el 14%, ágil, el 23%; oportuno, el 26%; deficiente, el 37%. El cliente es el activo más importante de una empresa. El cliente es el propósito de la labor de los miembros de una empresa. El cliente hace un favor a los miembros de una compañía al darles la oportunidad de servirle en sus requerimientos o necesidades. El cliente trae deseos, expectativas y aspiraciones que deben ser traducidos e interpretados por el equipo de servicio al cliente y cuya función es convertirlos en realidad. Y buscar en todo momento al ser humano que hay detrás del cliente.

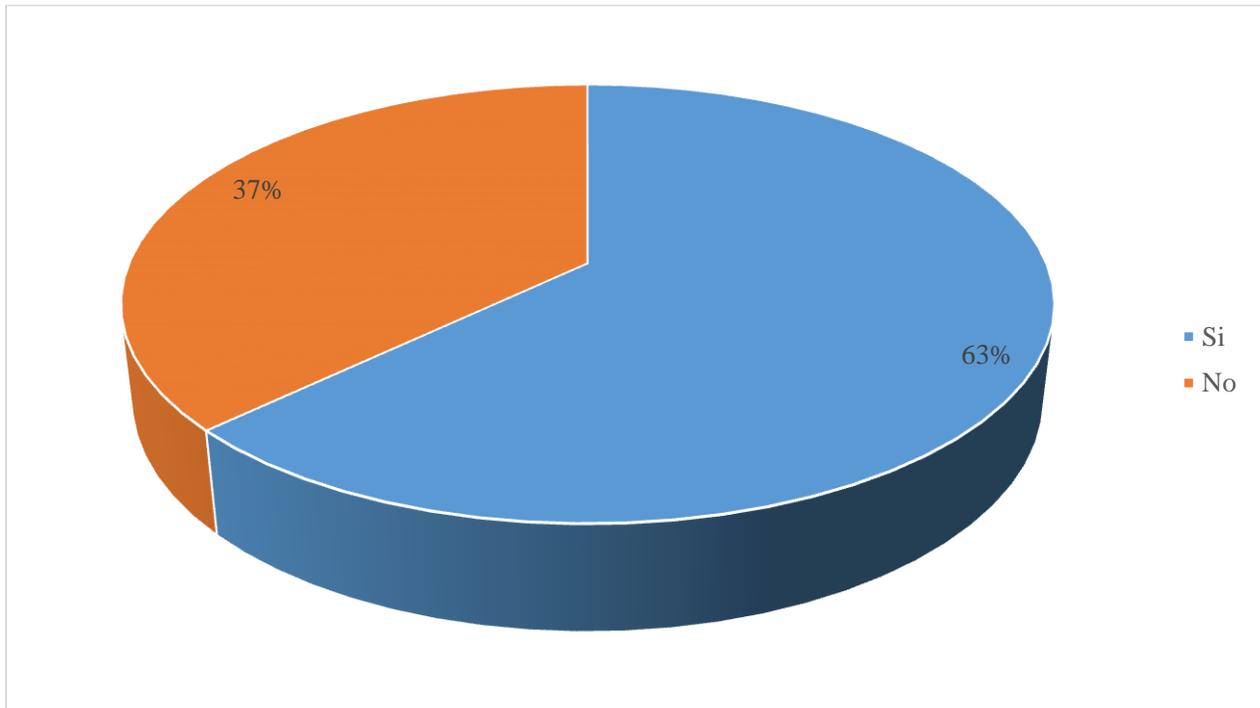
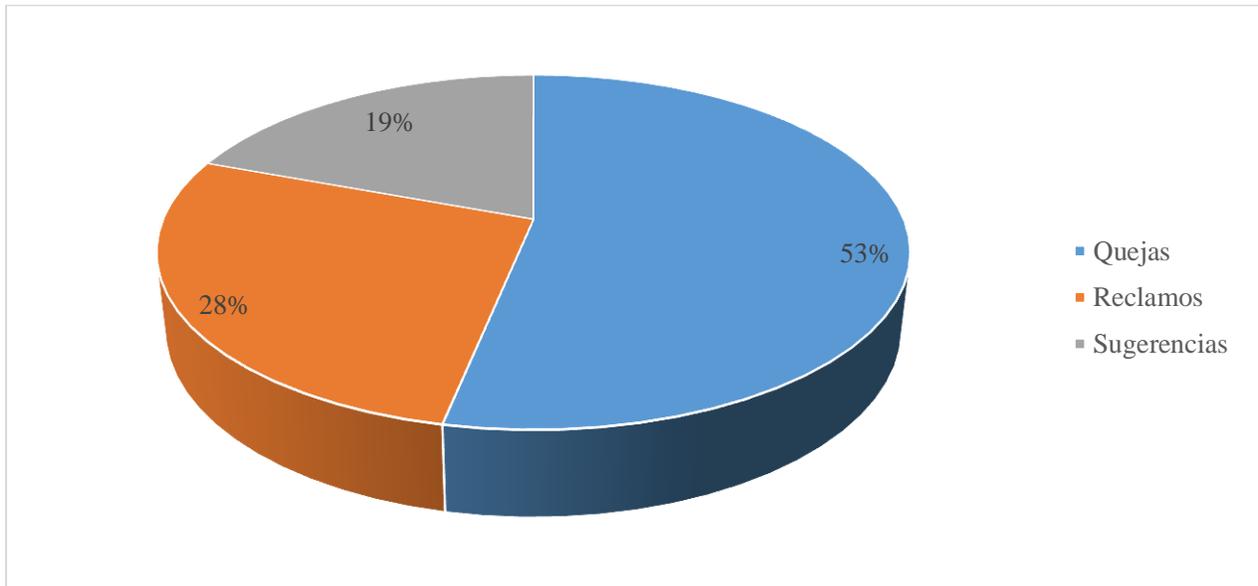


Figura 35. ¿Ha realizado procesos de queja, reclamo o sugerencia en el Banco Agrario?

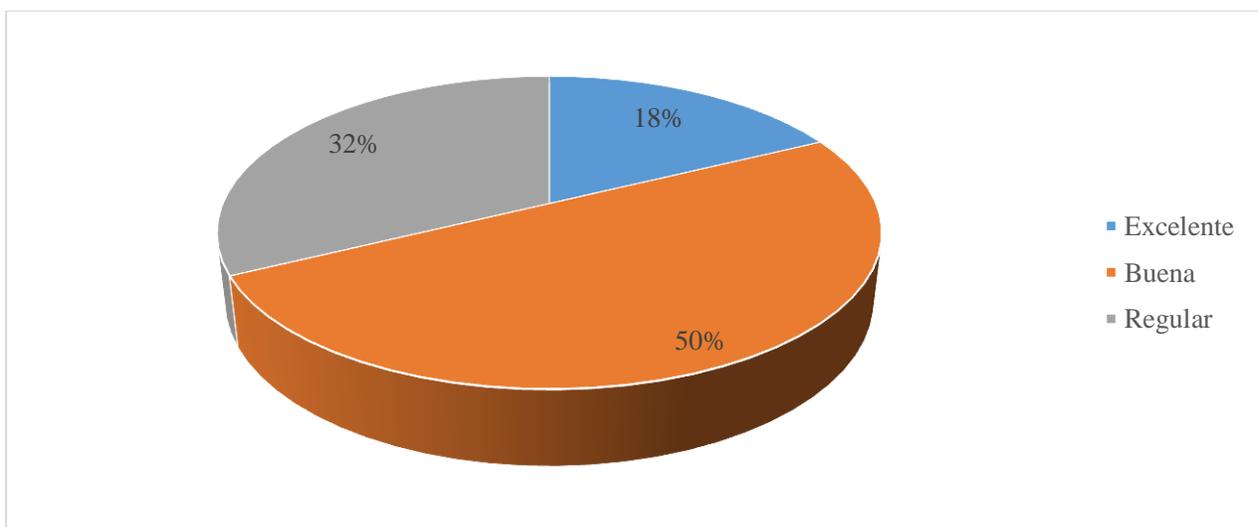
Dada la pregunta ¿Ha realizado procesos de queja, reclamo o sugerencia en el Banco Agrario? Los encuestados manifiestan: si, el 63% y no, el 37%. El cliente merece un servicio excelente o espectacular. La empresa debe anticiparse a las necesidades, deseos y expectativas del cliente y sorprender. La empresa debe tomar la iniciativa de servir a los prospectos y clientes. Los miembros de la empresa que integran el equipo de servicio al cliente deben tener vocación de servicio. La empresa debe encontrar y ofrecer a los clientes los productos de la mejor calidad.

Los miembros del equipo de servicio al cliente deben conocer los deseos, necesidades y expectativas de sus clientes. La atención de PQR's Peticiones, Quejas y Reclamos es un arte que se debe aprender. Entre las diferentes áreas que componen a una empresa y sus miembros debe llegarse a un acuerdo de servicio al cliente (ASC).



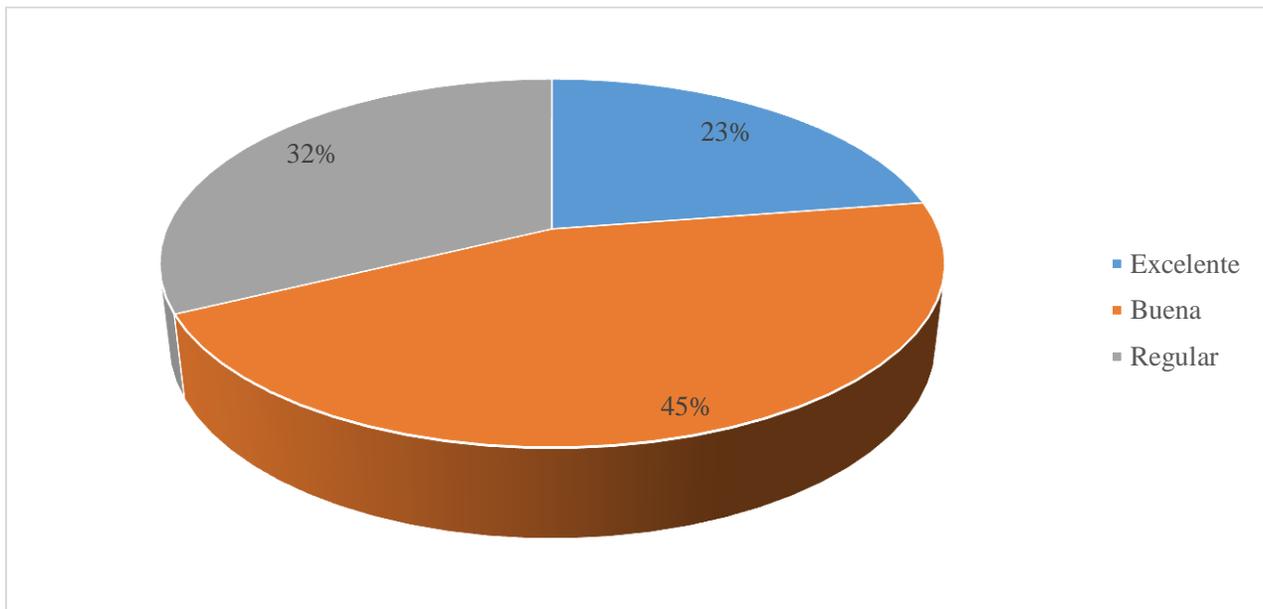
*Figura 36.* ¿Qué proceso ha realizado en la oficina de quejas, reclamos o sugerencias del Banco Agrario?

En relación a la pregunta ¿Qué proceso ha realizado en la oficina de quejas, reclamos o sugerencias del Banco Agrario? Los encuestados manifiestan: quejas, el 53%; reclamos, el 28% y sugerencias, el 19%. Hay que tener en cuenta que los PQR´s son generados por una razón valedera y generalmente es por aquello que causa algún nivel de insatisfacción del cliente acerca del producto o los productos o servicios que adquirió con la empresa y que fueron notados por él en una etapa temprana o media del uso del producto o servicio.



*Figura 37.* ¿Cómo percibe la relación de los empleados de Banco Agrario de la oficina de quejas, reclamos y sugerencias, con los clientes?

Sobre la pregunta ¿Cómo percibe la relación de los empleados de Banco Agrario de la oficina de quejas, reclamos y sugerencias, con los clientes? Los encuestados manifiestan: excelente, el 18%; buena, el 50%; regular, el 32%. La manifestación de protesta, descontento o inconformidad que formula el cliente con relación a la forma o condiciones en que se ha prestado un servicio de venta o postventa. La queja es una valiosa oportunidad para tomar contacto con el cliente y evaluar el servicio.



*Figura 38.* ¿Cómo percibe la relación de los empleados de las otras empresas de la oficina de quejas, reclamos y sugerencias, con los clientes?

Dada la pregunta ¿Cómo percibe la relación de los empleados de las otras empresas de la oficina de quejas, reclamos y sugerencias, con los clientes? Los encuestados manifiestan: excelente, el 23%; buena, el 45%; regular, el 32%. La solicitud de revisión a la compañía, ya sea por motivo general o particular, referente a la prestación indebida de un servicio o la atención inoportuna de una venta o servicio.

Una solicitud o sugerencia que puede hacer el cliente acerca del producto o servicio que adquiere para que se tenga en cuenta y ejecute por parte de la empresa y puede hacerlo de forma anticipada, inmediata o posterior a la compra.

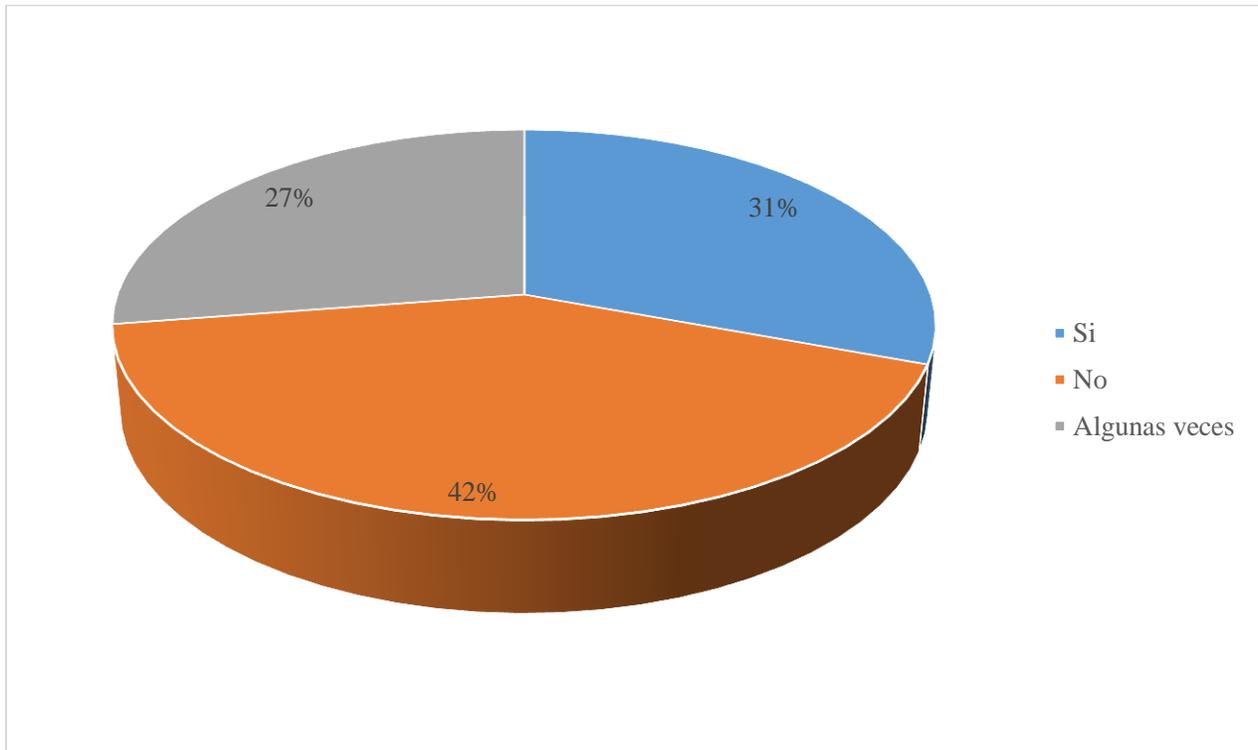


Figura 39. ¿Considera usted que existe puntualidad en la prestación del servicio?

Teniendo en cuenta la pregunta ¿Considera usted que existe puntualidad en la prestación del servicio? Los encuestados manifiestan: si, el 31%; no, el 42%; algunas veces, el 27%. La puntualidad es un atributo muy valorado por los clientes, pues un retraso en la prestación del servicio conlleva a medir sus procesos y tiempos de entrega, cumplir ágil y oportunamente con el cliente; asegurar su lealtad, comunicarse claramente y plena satisfacción. La puntualidad comunica una gran cantidad de cosas positivas a su empleador y a sus compañeros. Esto demuestra que tú estás dedicado al trabajo, interesado en el trabajo y eres capaz de manejar la responsabilidad. Cuando llegas a tiempo al trabajo o a las actividades relacionadas con el trabajo, demuestras que eres capaz de honrar tu palabra. Ser puntual ayuda a los empleados a proyectar un sentido de profesionalismo y compromiso.

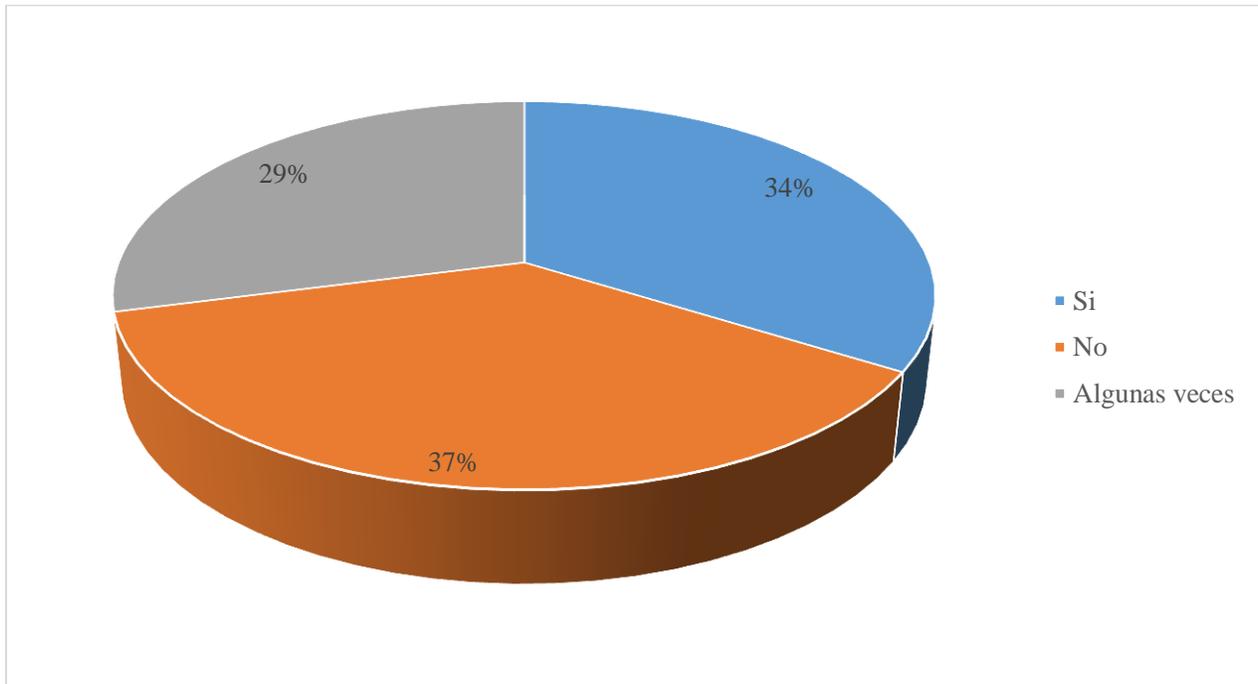
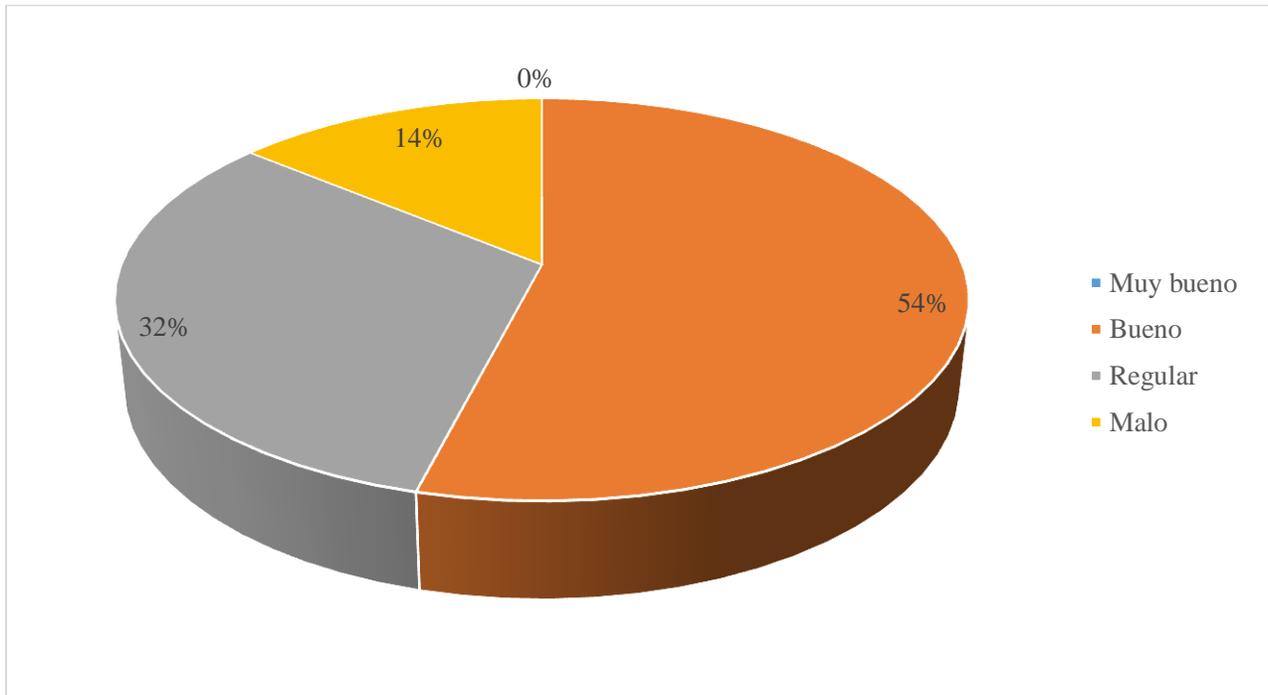


Figura 40. ¿Se encuentra usted satisfecho con el servicio prestado por el Banco Agrario?

En relación a la pregunta ¿Se encuentra usted satisfecho con el servicio prestado por el Banco Agrario? Los encuestados manifiestan: si, el 34%; no, el 37%; algunas veces, el 29%. Para la prestación de un buen servicio, se debe tener en cuenta que en un mercado tan competitivo y con tantos productos y servicios, como actualmente existe en el mercado y con la revolución tan avanzada, se debe pensar que todos los negocios deberían estar prestando mucha atención a la calidad de sus servicios. Pero eso no es así, en la gran mayoría de negocios de servicios, la mediocridad es la norma, muchos logran alcanzar alguna atención, pero no una verdadera atención a las experiencias con los clientes. En este contexto existen limitaciones que se deben tener en cuenta tales como: la apatía, el desaire, la frialdad, el aire de superioridad, el robotismo, la reglamentitis y las evasivas entre otros. Por consiguiente, se hace necesario que la empresa establezca un personal de excelencia en el servicio al cliente que lleve inmerso los siguientes aspectos: sentirse bien consigo mismo, practicar hábitos de cortesía, comunicarse positivamente, ser efectivo con el cliente, escuchar con atención, aprender y desarrollarse en el trabajo.



*Figura 41.* ¿El trato que recibe de parte de los colaboradores en la oficina de quejas reclamos y sugerencias es?

De acuerdo a la pregunta ¿El trato que recibe de parte de los colaboradores en la oficina de quejas reclamos y sugerencias es? Los encuestados manifiestan: bueno, el 54%; regular, el 32% y malo, el 14%. %. Dicho aspecto debe tener la mayor atención posible. Si se tiene en cuenta que el respeto por el cliente es una de las claves fundamentales para su fidelidad. Este aspecto es una competencia necesaria para la gestión del trabajo en equipo; es decir, que exista capacidad de reacción proactiva, para tomar las mejores decisiones y salir delante de la forma más adecuada. Logrando con ello, optimizar los resultados y de esta forma lograr un liderazgo empresarial visionario, con capacidad comunicativa, empática y de formación.

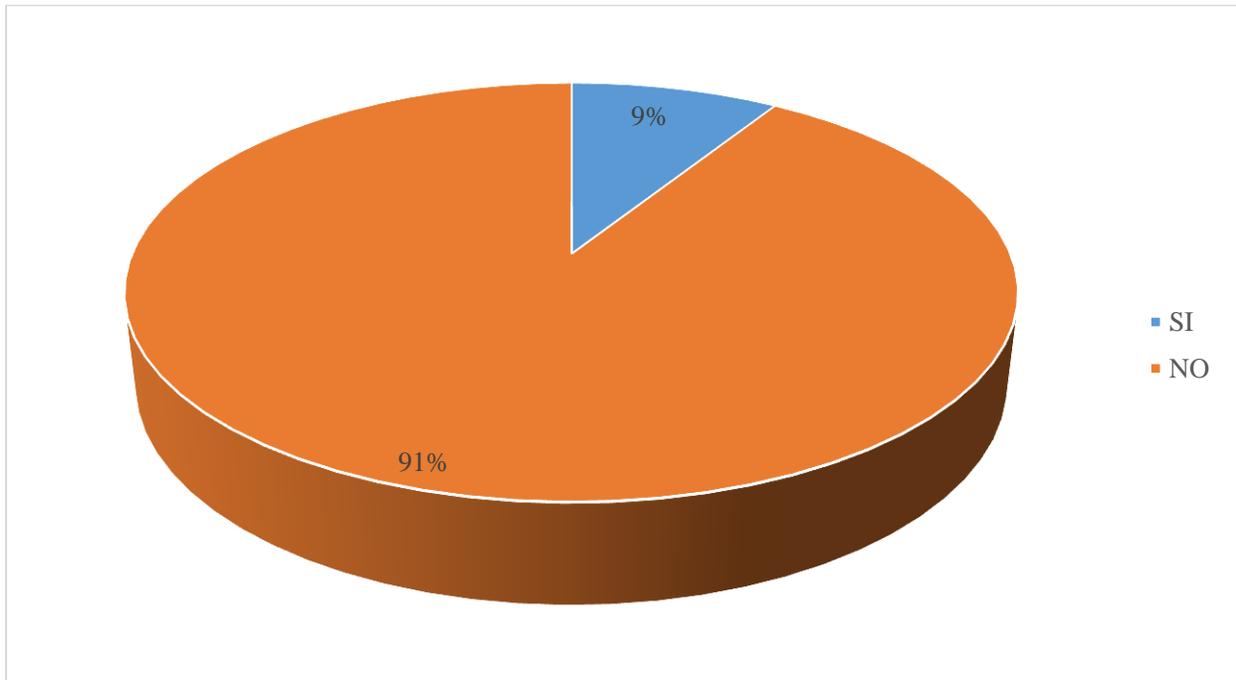


Figura 42. ¿Los funcionarios del Banco Agrario, están dispuestos a solucionar sus inquietudes?

En relación a la pregunta ¿Los funcionarios del Banco Agrario, están dispuestos a solucionar sus inquietudes? Los encuestado manifiestan: si, el 9%; no, el 91%. En tal sentido se debe replantar la actitud por parte de los funcionarios para lograr una mayor satisfacción al cliente. Es importante que la empresa programe capacitación y desarrollo al talento humano que la integra; sirviendo de apoyo para prestar un mejor servicio, entrenamiento y formación profesional. Así mismo, lograr una mayor productividad y competitividad en cada uno de los procesos que ayuden a la vez a la confianza, trabajo en equipo, sensibilización, equipos de alto desempeño y una mejor definición para la toma de decisiones. Estos programas de capacitación y desarrollo deben ser congruentes y convergentes con los objetivos de la empresa y sus aspectos corporativos. De ahí, que se hace necesario realizar secciones de grupo para asimilar, crear y evaluar lo adquirido en el programa de desarrollo y evaluar la inversión y el retorno de la capacitación.

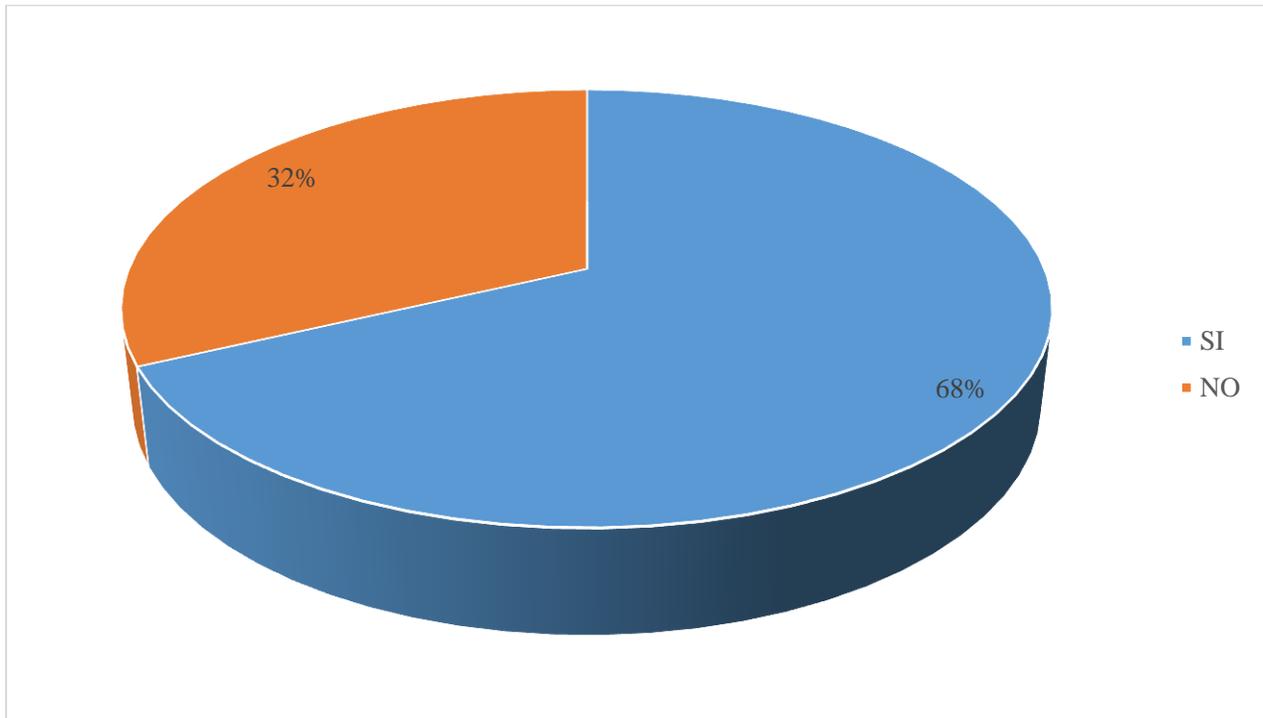


Figura 43. ¿Usted esperaba algo diferente en el servicio en esta oficina que no se dio?

Dada la pregunta ¿Usted esperaba algo diferente en el servicio en esta oficina que no se dio? Los encuestados manifiestan: si, el 68%; no, el 32%. Es importante que la entidad establezca parámetros claros, en cuanto a las expectativas del cliente, agregando valor y mostrando la mayor receptividad que merece el cliente para la entidad. Para que se lleve a cabo una verdadera satisfacción dentro del ciclo de vida de producto, el factor que se caracteriza para un mayor crecimiento tiene que ver con las ventas. Es decir, un producto, realmente innovador podría contribuir a generar un ritmo mayor de crecimiento. Así mismo, el prestigio de la empresa puede influir en la aceptación del producto, su calidad, utilidades, promoción y publicidad, precios, competencias, distribución y estrategias para su crecimiento.

### 6.1.3 Lista de Chequeo Oficina Banco Agrario.

1. Distribución física de la oficina del Banco Agrario. : Buena.
2. Conformación integrantes entidad: Bueno.

3. Percepción que se tiene sobre la atención al cliente. Se considera la siguiente escala: (Excelente (E), Bueno (B), Regular (R), Mala (M)).

N°	Comportamiento a evaluar	E	B	R	M
1	Atención del personal en caja.		X		
2	Rapidez del servicio en caja.			X	
3	Ubicación oficina u áreas.		X		
4	Agilidad en el suministro de información.			X	
5	Ambiente área de atención al público.			X	
6	Atención de la gerencia.		X		
7	Seguridad al interior de la oficina del Banco Agrario.	X			
8	Seguridad exterior de la oficina del Banco Agrario.			X	
9	Relaciones interpersonales funcionarios.			X	
10	Relaciones humanas funcionarios.			X	
11	Empatía.			X	
12	Tecnología aplicada.		X		
13	Iluminación ambiente interno.		X		
14	Ventilación ambiente interno.			X	
15	Distribución oficinas.		X		
16	Presentación personal funcionarios.		X		
17	Cortesía y amabilidad por parte de los funcionarios.			X	

Fuente: las autoras. 2017.

### 6.1.4 Matriz Dofa.

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura física inadecuada.</li> <li>• Carencia de acompañamiento institucional.</li> <li>• Falta de habilidades en el manejo de situaciones.</li> <li>• Escaza información brindada por los funcionarios.</li> <li>• Demasiado tiempo de espera en la sala.</li> <li>• Regular trato recibido.</li> <li>• Para disposición para solucionar inquietudes.</li> <li>• Se carece de amabilidad por parte de los empleados.</li> <li>• Nivel de satisfacción frente al servicio insatisfecho.</li> <li>• Regular relación con el jefe.</li> <li>• Requerimiento de personal (cajero).</li> <li>• Poca planificación en capacitación de servicio al cliente.</li> <li>• Servicio no satisface plenamente las necesidades de los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento poblacional.</li> <li>• Adquisición de tecnología.</li> <li>• Facilidades y liderazgo en el mercado.</li> <li>• Incrementar políticas de promoción.</li> <li>• Adquisición de nuevos clientes.</li> <li>• Fortalecimiento de canales de autoservicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Portafolio de servicio oficina banco.</li> <li>• Estabilidad laboral de los funcionarios.</li> <li>• Ambiente de confianza entre los colaboradores.</li> <li>• Se elabora con eficiencia y tranquilidad.</li> <li>• Buena relación entre compañeros.</li> <li>• Buena relación con los clientes.</li> <li>• Comunicación asertiva laboral.</li> <li>• Buen desempeño laboral.</li> <li>• Conocimiento de los aspectos corporativos.</li> <li>• Satisfacción salarial.</li> <li>• Estimación y valoración.</li> <li>• Valorar los incentivos laborales.</li> <li>• Portafolio de servicios.</li> <li>• Identifica los clientes.</li> <li>• Se tiene definido metas y objetivos laborales.</li> <li>• Imagen y posicionamiento en el mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orden público.</li> <li>• Nuevos competidores.</li> <li>• Medidas tributarias que desincentivan las transacciones bancarias.</li> <li>• Robo y atraco por la delincuencia.</li> </ul>

Fuente: las autoras. 2017.

### 6.1.5 Estrategias - Análisis Dofa.

ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA FA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de nuevos productos acordes con los nuevos clientes.</li> <li>• Busca mantener y adquirir nuevos clientes mediante el servicio excepcional.</li> <li>• Conquistar nuevos clientes con servicios de calidad.</li> <li>• Tener en cuenta políticas de promoción y publicidad agresivas.</li> <li>• Concientizar y administrar los clientes.</li> <li>• Programa post venta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar programas de servicio al cliente para mantener su lealtad.</li> <li>• Motivar el talento humano para que con su responsabilidad genere más sentido de pertenencia y compromiso con la entidad.</li> <li>• Procurar un mayor y mejora liderazgo en el mercado.</li> <li>• Establecer buzón de atención, petición de quejas y reclamos.</li> </ul>
ESTRATEGIA DO	ESTRATEGIA DA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciar programas de capacitación a funcionarios servicio al cliente.</li> <li>• Fortalecer la imagen corporativa.</li> <li>• Atraer más clientes.</li> <li>• Fortalecer las acciones del servicio para posicionamiento y liderazgo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar y realizar un desarrollo del talento humano.</li> <li>• Fortalecimiento de los procedimientos administración.</li> <li>• Aplicar indicadores de gestión.</li> <li>• Mayor penetración en el mercado.</li> <li>• Comunicación asertiva y proactiva.</li> <li>• Plan de comunicación y difusión interna y externa.</li> <li>• Brindar información eficaz y efectiva.</li> <li>• Ampliar la cobertura de servicios.</li> </ul>

Fuente: las autoras. 2017.

**6.2 Establecer prioridades para la satisfacción a los clientes del Banco Agrario de Colombia, en el municipio de Acacias- Meta; considerando los principios de calidad en el servicio**

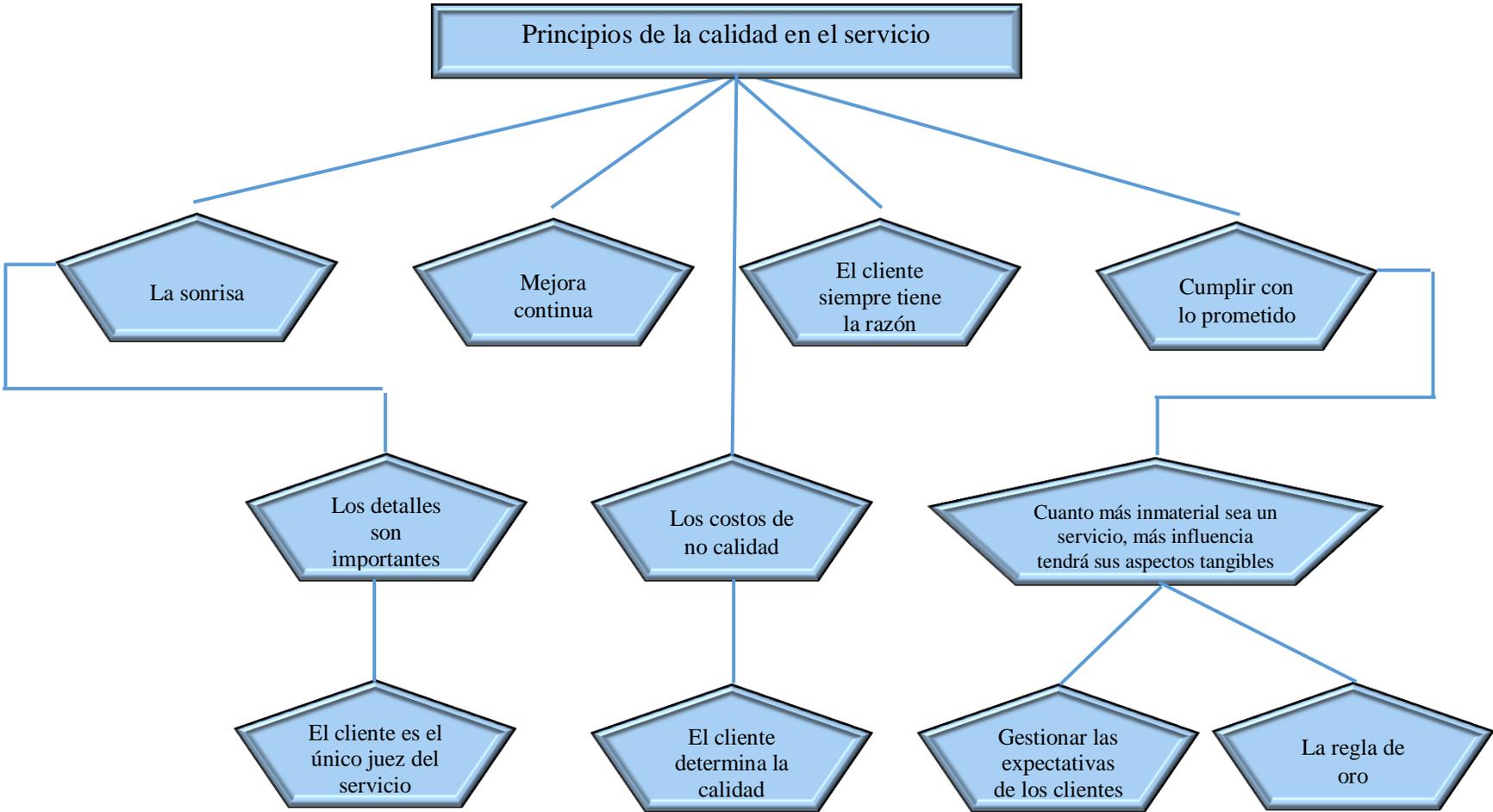


Figura 44. Principios de calidad en el servicio. Fuente: las autoras. 2017.

**Observaciones:** Los anteriores principios de calidad en el servicio de la conquista del cliente, destacan que se deben considerar, para una mejor confiabilidad, accesibilidad, cortesía, comunicación y comprensión del usuario. La sonrisa, que es la mejor estrategia de servicio, la sonrisa no cuesta.

Mejora continua. Para eliminar errores se debe imponer una disciplina férrea y realizar un constante esfuerzo. En servicios se debe aspirar a cero defectos. El cliente siempre tiene la razón. El cliente es el único juez de la calidad del servicio. Sus opiniones son, fundamentales. El cliente es el que determina el nivel de calidad del servicio y siempre quiere más.

Cumplir con lo comprometido. La organización de conocer las expectativas de sus clientes y reducir en lo posible la diferencia entre la prestación del servicio y las expectativas del cliente.

Los detalles son importantes. Atendiendo a los detalles es como se logra la mejor calidad de los servicios. Eso exige la participación de todos, desde la gerencia hasta el último de sus empleados. El cliente enfoca su atención a lo que no funciona. Los costos de no calidad. El costo es inversamente proporcional al buen desempeño de procesos y actitudes.

Cuanto más inmaterial sea un servicio, más influencia tendrá sus aspectos tangibles. Para juzgar la calidad de un servicio, el cliente recurre a signos indirectos concretos, en especial al a apariencia física del lugar y las personas, al precio, al riesgo percibido.

El cliente es el único juez de la calidad del servicio. Sus consejos, opiniones son fundamentales. El cliente es el que determina el nivel de la calidad del servicio y siempre quiere más. La organización debe gestionar las expectativas de sus clientes. Es necesario reducir en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas de los clientes.

La regla de oro: tratar a los usuarios como desearíamos que nos trataran. En fin, es muy importante reflexionar lo expuesto y proceder hacer los cambios necesarios para empezar a lograr un buen servicio de calidad para el cliente.

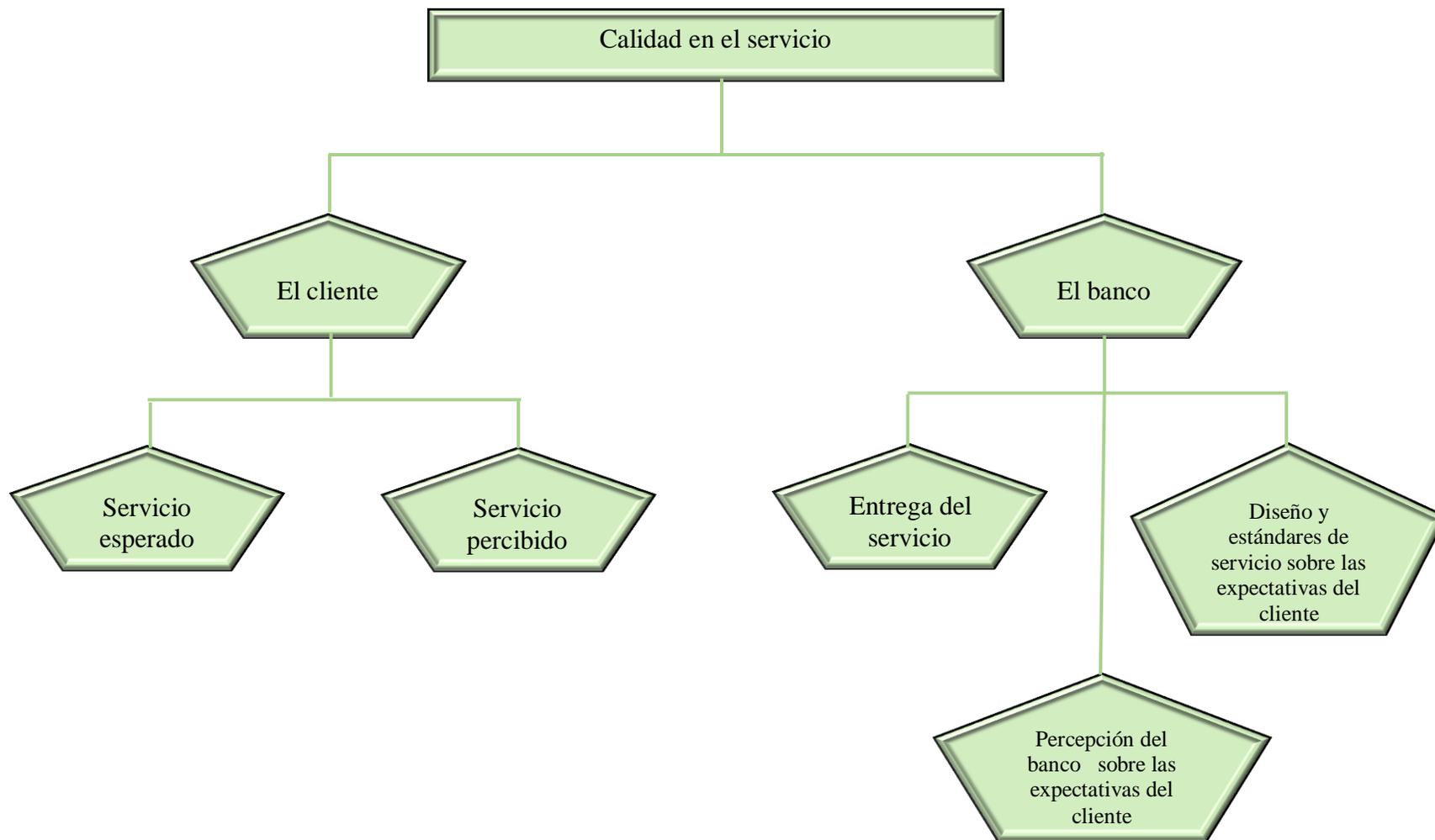


Figura 45. Estrategias de servicio al cliente.  
Fuente: Rocha & Rodríguez (2017).

**Observaciones:** Dentro de las expectativas del cliente, existen factores claves que generan relación del Banco.

**Orientación inadecuada de la investigación de mercados:** investigación de mercados insuficiente, la investigación no está enfocada a la calidad en el servicio, uso inadecuado de la investigación de mercados.

**Falta de comunicación ascendente:** no hay colaboración entre los colaboradores y los clientes., comunicación insuficiente entre los empleados de contacto y la dirección.

**Insuficiente enfoque en la relación:** enfoque en las transacciones más que en las relaciones, enfoque en los nuevos clientes en vez de concentrarse en los ya tienen una relación. Recuperación inadecuada del servicio. En cuanto a los diseños de estándares de servicios enfocados a los clientes:

**Diseño deficiente del servicio:** proceso no sistematizado para el desarrollo de nuevos servicios, diseño de servicios vagos e indefinidos, no se establece un enlace entre el diseño del servicio y el posicionamiento del mismo.

**Ausencia de estándares definidos en función del cliente:** no hay estándares de servicios definidos en función del cliente, ausencia de administración del proceso que se enfoque en los requerimientos del cliente, faltan procesos formales para establecer metas de calidad en el servicio.

Evidencia física y ambiente del servicio inapropiado. Con respecto a la entrega del servicio:

**Deficiencias en las políticas de recursos humanos:** reclutamiento ineficaz, la tecnología inadecuada con que cuenta el empleado en su trabajo es deficiente, sistemas de evaluación y compensación inapropiados, falta de empoderamiento, control percibido y trabajo en equipo.

**La oferta y la demanda no son iguales:** mezcla inapropiada del cliente, se depende demasiado de la transacción para suavizar la demanda.

**Los clientes no llevan a cabo sus papeles:** los clientes no conocen sus papeles y responsabilidades.

**Problemas con los intermediarios del servicio:** conflicto con el canal acerca de los objetivos y el desempeño, dificultad para controlar la calidad y la consistencia, tensión entre el empoderamiento y el control.

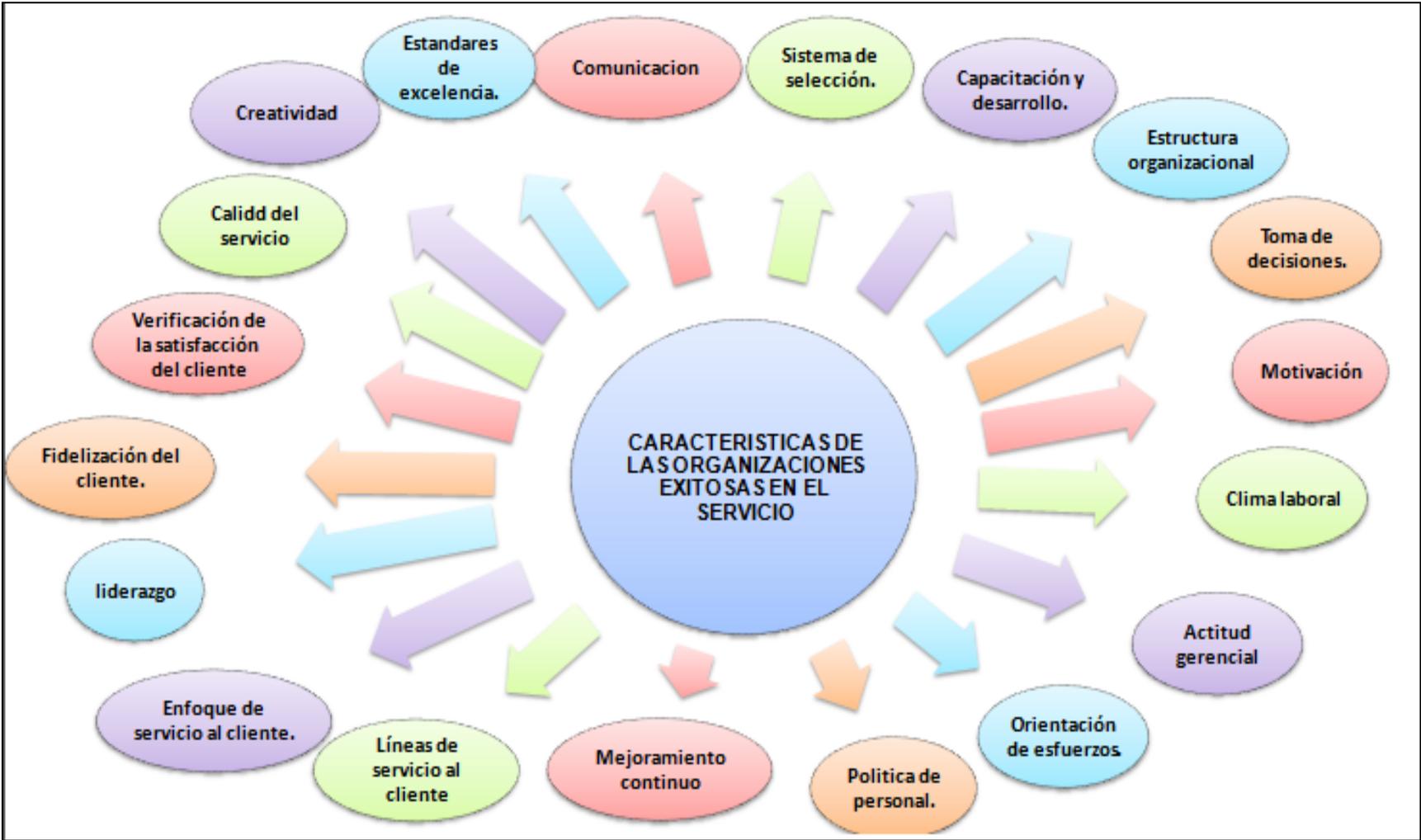
**No hay comunicación integral entre en el marketing de servicios:** tendencia a ver todas las comunicaciones externas como independientes, no se incluye marketing interactivo en el plan de comunicaciones, no existe un fuerte programa interno de marketing.

**Administración ineficiente de las expectativas del cliente:** no se administra las expectativas del cliente a través de todas las formas de comunicación, no se educa adecuadamente a los clientes.

**Promesas exageradas:** promesas exageradas en la publicidad, promesas exageradas en la venta personal.

**Comunicaciones horizontales inadecuadas:** comunicación insuficiente entre ventas y operaciones, comunicación insuficiente entre publicidad y operaciones, diferencias en las políticas y los procedimientos entre sucursales.

6.3 Características de las organizaciones exitosas en el servicio



Fuente: las autoras. 2017.

Observación: recurriendo a teorías y experiencias diversas que permiten mostrar estrategias hacia la calidad de cómo brindar un servicio integral al cliente, se ofrece al Banco Agrario, ubicada en el municipio de Acacias departamento del Meta, se ofrecen 19 variables de organizacionales, hacia la cual deben orientar tanto el desarrollo y los cambios administrativos para lograr un desarrollo poderoso y funcional del servicio al cliente.

- a) Comunicación. La comunicación debe fluir en todos los sentidos y especialmente de manera ascendente para proponer ideas de mejoramiento y contribuir al éxito de la entidad.
- b) Sistema de selección. El proceso de selección debe ser estricto, las pruebas que se apliquen debe corresponder al nivel de exigencia del cargo al perfil. De ahí que se debe ofrecer una completa orientación a los aspirantes al cargo.
- c) Capacitación y desarrollo. Es importante que exista un programa de capacitación y desarrollo conducente y convergente y con el plan de desarrollo institucional. Haciendo secciones de grupo para asimilar, crear y evaluar lo adquirido en las capacitaciones.
- d) Estructura organizacional. Debe ser aplicada modular al igual que el plan de desarrollo flexible que permita adaptarse rápidamente a los cambios del mercado. Que existan pocos niveles entre la dirección, se trabaje en oficinas abiertas a la productividad.
- e) Toma de decisiones. Que exista una directa participación y compromiso en el proceso de toma de decisiones a través de pequeños grupos; identificando problema y aportando soluciones creativas a la gerencia.
- f) Motivación. Conformar círculo de mejoramiento para contribuir con inteligencia y creatividad al éxito de los objetivos de la entidad.
- g) Clima laboral. Los colaboradores o funcionarios deben pertenecer a diferentes grupos deportivos o de actividades culturales, de recreación e integración, que permita crear un gran sentido de solidaridad entre quienes trabajan juntos.

- h) Actividad gerencial. Debe ser asesor, tutor, guía y dinamizador del grupo. Evaluando la viabilidad de cualquier sugerencia, recomendación e ideas. La gerencia está abierta a los cambios.
- i) Orientación de esfuerzo. El proceso debe centrarse sobre la satisfacción de las necesidades del cliente, adaptándolos permanentemente para satisfacer al cliente, la imagen y calidad del servicio. Es importante hacer una cuidadosa evaluación de la calidad para evitar que se deteriore el servicio.
- j) Política de personal. Se debe procurar por una gran estabilidad y se reduce al mínimo la rotación; así mismo se debe evitar al máximo despidos.
- k) Mejoramiento continuo. Siempre mantener el deseo de mejorar su trabajo, las relaciones para ofrecer mucho más de los que el cliente desea. Construir un puente que ayude a cerrar la brecha entre la teoría y la práctica.
- l) Líneas de servicio al cliente. Desarrollando tecnología de punta, teniendo en cuenta PQR, (preguntas, quejas y reclamos), consultas, servicios personales, discado inteligente, Interfax para la red.
- m) Enfoque del servicio al cliente. Para crear las actitudes internas correctas, para conseguir el estatus y el reconocimiento que le merecen premios por servicio al cliente requiere de los siguientes caminos para la construcción de un excelente servicio:
- Investigación y discusión a alto nivel.
  - Indicadores clave de desempeño.
  - Ser campeón de la satisfacción al cliente.
  - Procesos.
  - Comunicación interna.
  - Instrucción y entrenamiento del personal.
  - Implementación.

- Lanzamiento.
  - Monitoreo.
  - Refuerzo.
- n) Liderazgo. Cuanto más alto es el liderazgo, mayor la efectividad. Por ello se debe desarrollar día por día no en un solo día, teniendo como características los siguientes aspectos: la primera persona a quien uno dirige es a uno mismo. No importa cuán dotado sea el líder, sus dotes nunca alcanzan su máximo potencial sin autodisciplina.
- o) Fidelización del cliente. Es a través de un servicio excepcional que el cliente se convierte en leal, y además traer nuevos clientes.
- p) Verificación de la satisfacción. Se establece mediante la excelencia del servicio post-venta factor de tiempo y cultura.
- q) Calidad del servicio. Es satisfacer plenamente las necesidades del cliente.
- r) Creatividad. Es la habilidad que permite conectarse con posibilidades latentes y desconocidas de la manera de pensar. Es decir, es la capacidad de ser receptivo a las experiencias proporcionadas por el medio y de buscar continuamente las posibilidades para un desarrollo exterior.
- s) Estándares de excelencia. Es colocar toda la atención al cliente mediante la idea y la práctica del servicio, mejorando continuamente su calidad.

#### **6.4 Estrategias de servicio al cliente para el Banco Agrario de Colombia, en el municipio de Acacias – Meta**

Objetivos:

- a) Identificar los elementos del servicio al cliente para lograr estrategias más competitivas.
- b) Determinar el propósito e importancia del servicio al cliente, para el beneficio de la sociedad.
- c) Presentar características de las organizaciones exitosas en el servicio.
- d) Elaborar estrategias de servicio al cliente para el Banco Agrario, sede oficina de Acacias - Meta.

A continuación, se desarrollan los objetivos propuestos como estrategia para el mejoramiento de servicio al cliente en la oficina del Banco de Agrario Municipio de Acacias.

Teniendo en cuenta que el servicio al cliente se ha convertido en una disciplina hacia la calidad del servicio frente a las necesidades de los clientes, y expectativas cada vez mayores. Se consideran elementos de excelencia, para generar una mayor lealtad por parte del usuario, los siguientes elementos.

Se ofrecen 6 elementos, de los cuales el elemento cultura es el más influyente, pues de allí se desprenden los sistemas de valores y creencias que determinan a quienes va a servir a la entidad financiera: a su director, a sus accionistas, a sus clientes internos y externos.

Cada elemento puede subdividirse en varios factores; por ejemplo, el elemento de satisfacción (1), producto, presente los siguientes factores y la variable de excelencia es:



Figura 46. Elementos de satisfacción al cliente.  
Fuente: las autoras. 2017.

#### 6.4.1 Elementos de satisfacción y estándares de excelencia.

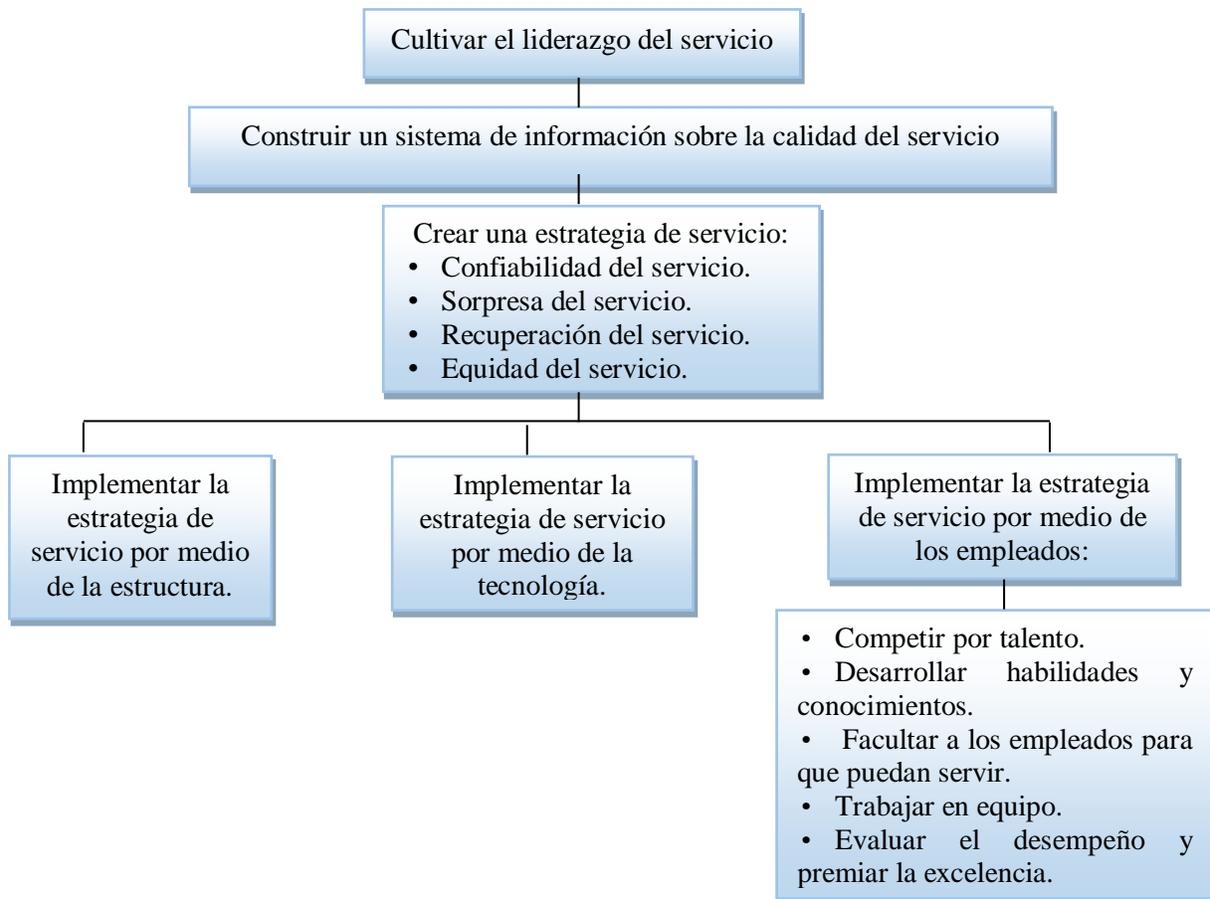
Tabla 1  
Elementos de satisfacción.

ELEMENTO DE SATISFACCIÓN – PRODUCTO	
<b>Elemento factor.</b>	La excelencia.
<b>Disponibilidad.</b>	Inmediata – rápida.
<b>Calidad.</b>	Cero defectos durante la vida del servicio
<b>Imagen.</b>	Que concuerde con la realidad y coincida plenamente con el estilo de vida y aspiraciones de los clientes objetivos.
<b>Cumplimiento de las expectativas.</b>	Brindar satisfacción que supere las expectativas.
ELEMENTOS DE SATISFACCIÓN – VENTAS	
<b>Marketing merchandising.</b>	y Investigar necesidades, preferencias y valores de los clientes, y promocionar las estrategias empresariales con precisión.
<b>Comunicación verbal.</b>	Actitud personal o telefónica atenta o respetuosa interesada, sensible, oportuna, y que transmita un manejo preciso y comprensible que cumpla con los objetivos del cliente y con sus necesidades de ser escuchados.

<b>Entorno del servicio.</b>	Una infraestructura acogedora que facilite la realización de las transacciones y haga que los clientes se sientan emocionalmente cómodos y satisfechos.
<b>Talento humano.</b>	Funcionarios y/o colaboradores amables, sensibles, simpáticos y facultados para actuar, y cuya apariencia personal sean conscientes con las expectativas de los clientes.
<b>ELEMENTOS DE SATISFACCIÓN POSTVENTA</b>	
<b>Interés sostenido.</b>	Reconocer y honrar el valor del tiempo de vida de un cliente.
<b>Manejo de quejas.</b>	Responder de inmediato con amabilidad, honestidad, simpatía y profesionalismo, manteniendo informado al cliente.
<b>ELEMENTOS DE SATISFACCIÓN – UBICACIÓN</b>	
<b>Acceso.</b>	Se realiza claramente la ubicación de los puntos de atención al cliente y transmitir empatía con los mismos.
<b>Seguridad y comodidad.</b>	Promover iluminación, techo y señalización suficiente en toda la infraestructura física de la entidad, asegurar que todo el entorno interno cumpla con las reglamentaciones relevantes de salud y seguridad, y asegurar que el espacio físico satisfaga la dinámica de interacción humana.
<b>Consideración para los clientes con necesidades especiales.</b>	Asegurarse de que nada discrimine a las personas con necesidades especiales, pero teniendo en cuenta que muchos clientes por sus limitaciones físicas, mentales o psicológicas, deben ser atendidos con preferencia.
<b>ELEMENTO DE SATISFACCIÓN – TIEMPO</b>	
<b>Horas comerciales de servicio.</b>	Prestar un servicio acorde con las necesidades de los clientes, y no según la presencia o ausencia de competidores.
<b>Velocidad de las transacciones.</b>	Asegurarse que el proceso sea tanto corto como lo quieran los clientes.
<b>ELEMENTO DE SATISFACCIÓN – CULTURA</b>	
<b>Factor ético.</b>	Ser incuestionablemente legal, no discriminativa moral y transparente.
<b>Conducta.</b>	Ser imparcial, gustosamente servicial, objetivos, justo, honesto, irreprochable y centrado en el cliente y aprender de la crítica constructiva.
<b>Relaciones internas.</b>	Establecer un tratamiento justo y equitativo entre compañeros.

Fuente: las autoras. 2017.

### 6.4.2 Propósito e importancia para un servicio extraordinario.



Fuente: las autoras. 2017.

Dentro del marco para un servicio extraordinario al cliente, es importante escucharlo, lo cual sirve de base para establecer una estrategia global de servicio, donde la estrategia de servicio debe ser la razón de la entidad, proporcionando la inspiración y el enfoque como característica de todas las empresas modernas.

Por consiguiente, la calidad del servicio es el fundamento sobre el cual se les ofrece valor a los clientes, es decir debe ser una parte principal de la estrategia.

El cultivar el liderazgo en servicio, supera las complejidades operativas las fuerzas externas del mercado y las presiones financieras de corto plazo que fomenta la mediocridad. En

el servicio, por tanto, la clave está en un auténtico liderazgo del servicio a todos los niveles en la organización, en un liderazgo que inspira el logro. De ahí a todos los funcionarios que prestan los servicios necesarios una visión de su trabajo en el cual valga la pena creer, una visión desafiante que proponerse energía emocional y genere compromiso. Todo el equipo de trabajo necesita sentir que forma parte de un grupo y pertenecen a la entidad que los respaldan en los momentos difíciles. Necesitan tener cuidado con los clientes que sirvan de ejemplo, fijen altas normas y señalen el camino, deben probar el elixir que provienen de verse obligados a pensar en el trabajo, a ser creativo y arriesgarse a romper la rutina. Cultivar el desarrollo de valores y destrezas para lograr el liderazgo en servicio es una de las medidas más importantes que puede tomar la entidad en su camino hacia la calidad del servicio.

El segundo paso, que hace referencia a construir un sistema de información sobre la calidad del servicio, lleva a que los líderes deben fijar el rumbo para el viaje hacia un mejor servicio. Para corregir el rumbo adecuado se deben escuchar sistemáticamente sobre la calidad del servicio y se consigue a través de la voz de los clientes que sirva de base para la toma de decisiones.

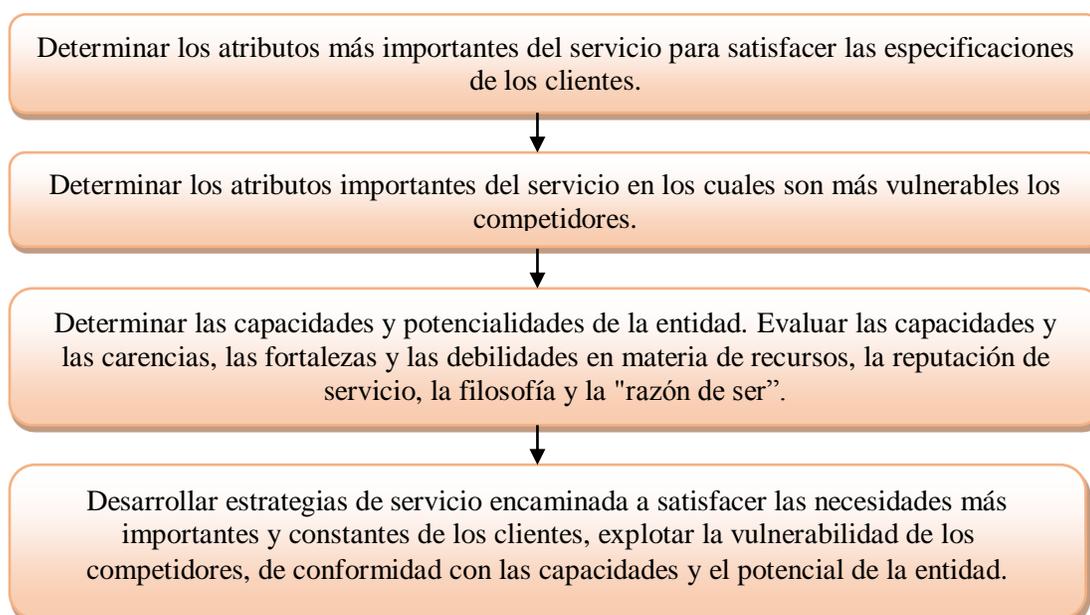
Los principales beneficios de un sistema eficaz de información sobre la calidad del servicio deben tener en cuenta:

- a) Estímulo y capacidad a la gerencia para incorporar la voz del cliente en sus decisiones.
- b) Revela la prioridad de servicio de los clientes.
- c) Identifica prioridades para mejorar el servicio y sirve de guía para las decisiones sobre asignación de recursos.
- d) Permite rastrear el desempeño de la empresa y de los competidores a través del tiempo.
- e) Revela el impacto de las iniciativas y de las inversiones encaminadas a mejorar la calidad del servicio.
- f) Proporciona datos basados en el desempeño para premiar el servicio económico y corregir el servicio deficiente.

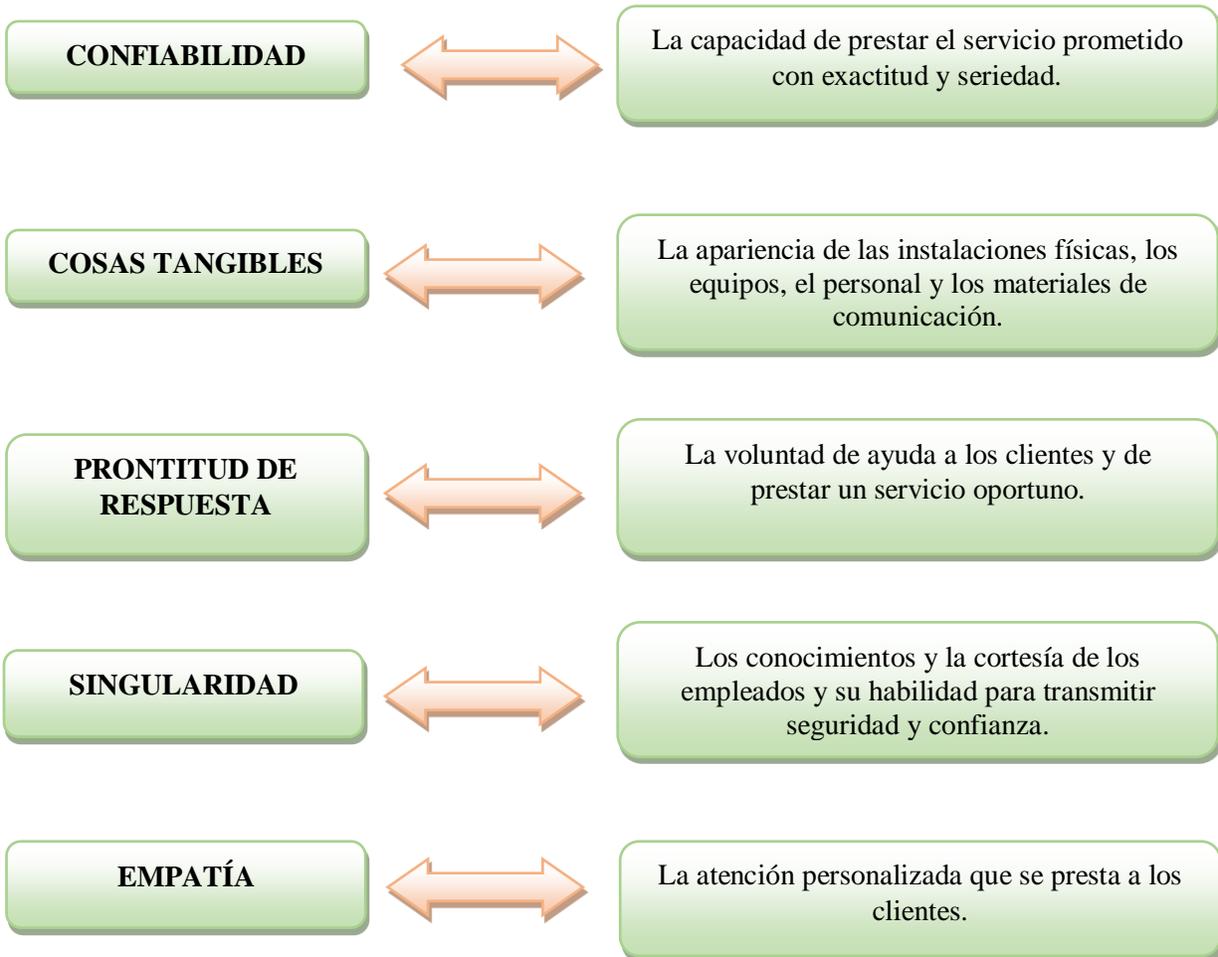
De igual manera existen maneras de recopilar la información sobre la calidad del servicio, mediante los siguientes enfoques de información.

- a) Encuestas transaccionales.
- b) Encuestas del mercado total.
- c) Compradores de incógnito.
- d) Revisiones del servicio.
- e) Encuestas a los clientes nuevos, a los clientes menos asidos y a los que ya no son clientes.
- f) Informes de los empleados de campo.
- g) Encuestas a los empleados.

El tercer paso tiene que ver con la creación de una estrategia de servicio; lo cual permite indicar que el liderazgo en servicio genera una mentalidad de servicio dentro de la entidad, ayudando sobre lo que la gente dice del servicio, se llegan a conocer aquellas cosas que son importantes para los clientes, lo que ocurre con el desempeño y porque, y lo que debe hacerse para mejorar, también es la base establecer un rumbo estratégico global, una estrategia de servicio. Es decir, la identificación de una estrategia de servicio debe conducir a:



Para poder implementar la estrategia del servicio por medio de la estructura, debe existir la confiabilidad del servicio mediante las siguientes dimensiones no excluyentes y proporcionando un marco de referencia para comprender las expectativas del cliente.



Fuente: las autoras. 2017.

Al implementar la estrategia del servicio por medio de la tecnología permite mejorar los servicios al cliente.

Las entidades que sobresalen en servicios de confianza continuamente por aumentar la productividad y mejorar los servicios, por ser más eficientes y tener más éxito. El papel de la tecnología en estos esfuerzos es primordial, pero su aplicación exitosa es menos clara. En las entidades existe tendencia especial a creer que la tecnología es una panacea, y a la larga, ello

puede terminar en amarga desilusión. Los gerentes pueden mejorar la probabilidad de éxito siguiendo seis pautas para utilizar la tecnología como herramienta para mejorar el servicio.

- a) Adquirir un enfoque holístico.
- b) Automatizar los sistemas eficientes.
- c) Resolver un problema genuino.
- d) Proporcionar más control, no menos.
- e) Optimizar las tecnologías básicas.
- f) Combinar la alta tecnología con mucho contacto personal.

## 7. Conclusiones

Las experiencias que se presentaron mostrando las características de las organizaciones exitosas en el servicio, sin lugar a duda que ayudaran de manera significativa para fortalecer el buen servicio y por ende que este convierta en el arma competitiva frente a la competencia.

En ese orden de ideas el plan de mejoramiento conlleva al desarrollo de los objetivos propuestos; teniendo en cuenta que el servicio al cliente se ha convertido en una disciplina hacia la calidad del servicio frente a las necesidades de los usuarios y como expectativas cada vez mayores de los mismos. Por tanto, se ofrecen elementos de satisfacción para el cliente dentro de la cultura, y que enmarcan el elemento servicio, ventas, post-venta, ubicación, tiempo y cultura misma.

Así mismo, se ofrecen elementos de satisfacción y estándares de excelencia que relacionan: disponibilidad, calidad, imagen, cumplimiento de expectativas, marketing y merchandising; comunicación verbal, entorno del servicio y talento humano

El propósito e importancia del servicio extraordinario le permite indicar herramientas básicas fundamentales que conllevan a cultivar el liderazgo en el servicio; construir un sistema de información sobre la calidad del mismo; crear una estrategia de servicio, mediante la confiabilidad, sorpresa, recuperación y equidad del servicio. De igual forma implementar la estrategia de servicio por medio de la estructura del servicio e implementar estrategias de servicio por medio de los integrantes; que permita competitividad por el talento, desarrollar habilidades y conocimientos; facultar a los empleados, trabajar en equipo, y evaluar el desempeño para premiar la excelencia.

Se evidencia, que para un mejor servicio se delega adecuadamente, entrenar intensamente a los funcionarios; para fortalecer el contacto con el cliente, y darle toda la información que se deba manejar en su cargo y proporcionarles estrategias de servicio que garanticen la fidelidad del cliente que llega la entidad.

Una mala calificación sobre el producto afecta la percepción de servicio ofrecido al cliente y aunque se tengan mecanismos de reposición y compensación para el cliente es posible que se afecte incluso el nivel de fidelización que se haya alcanzado.

Cuando los procedimientos son complejos o implican molestia para el cliente la calificación baja por cuanto se prefieren aquellas entidades que tienen un modelo de atención ágil, respetuoso y oportuno.

Para brindar una calidad de servicio, las categorías de clientes (el cliente usuario, solicitante y administrador de recursos), dentro de cada cliente corporativo deben ser satisfechas plenamente. Para lo cual se debe identificar las necesidades y expectativas de cada una de ellas y trabajar en el sentido adecuado de procesos de prestación de servicios que permitan su consecución eficaz. A su vez, al momento de realizar la medición de la satisfacción, se debe considerar a estas categorías como elementos independientes e interactuantes, para determinar y evaluar el nivel alcanzado de satisfacción del servicio. Cada una de estas categorías por si solas, pueden originar que un cliente corporativo prefiera mantener o finalizar una relación comercial con la entidad.

Uno de los temas complejos de resolver en el diseño de una estrategia corporativa de Servicio al Cliente tiene que ver precisamente con la identificación de los componentes de un sistema de información adecuado y ajustado a la expectativa del cliente, de tal manera que cada tipo de negocio deberá encontrar si la comunicación con el cliente es masiva o personalizada y si los esfuerzos y recursos que se dedican a este componte tiene retribución. El modelo de comunicación debe analizarse no solamente en la manera como se hace presente la empresa en el cliente y en su negocio si lo tiene, sino también en la calidad de la información que recibe cuando se comunica con la empresa y en este sentido vale la pena considerar hasta los mínimos detalles, como por ejemplo la oportunidad en la atención telefónica.

Una información inadecuada, poco clara, confusa, incompleta o carente de veracidad traerá consecuencias en la decisión de compra del cliente e interpretará estas situaciones como

descuido de la empresa frente al cliente y quizá juzgará con dureza las situaciones en las cuales sienta que no ha sido tomado en cuenta ni valorado en sus necesidades y expectativas.

El prestador del servicio entonces hace parte de una cultura organizacional que pasa por el concepto que tiene del cliente, de la importancia que le expresa, de la manera como establece sus relación de servicio y de todos aquellos componentes que tienen que ver con los atributos propios del servicio al cliente, en este sentido no basta con tener buena actitud y disposición para atender y superar los requerimientos del cliente, es preciso que tenga autonomía y capacidad de decisión frente a todos aquellos aspectos recurrentes en la prestación del servicio.

Finalmente, crear una cultura de servicio al cliente implica una estrategia corporativa donde participen todos los niveles de la organización y se inicie con un diagnostico profundo sobre el cual exista la determinación por parte de la administración y la gerencia de intervenir con el fin de establecer claros indicadores de mejoramiento que tendrán sus impacto y su recompensa cuando sean los mismos clientes los que perciban y manifiesten con su comportamiento económico mayores niveles de satisfacción, fidelidad e incluso compromiso con un modelo gerencial capaz de crear un diferenciador significativo en la prestación del Servicio al Cliente.

## 8. Recomendaciones

- a) Es importante que el grupo que integra la organización tenga en cuenta las necesidades de los clientes y desde luego las satisfaga.
- b) Se propone como alternativa de solución para mejorar el servicio de atención al cliente, secretos de atención al mismo; que enmarca en primera instancia generar satisfacción al cliente; que se tenga un mejor contacto con el cliente, que se cree la cultura de servicio en cada uno de los colaboradores.
- c) Tener en cuenta las etapas básicas que enmarcan un excelente programa de servicio al cliente. Es decir, representar bien la entidad, crear paquetes de servicio al cliente eficiente y eficaz y desde luego hacer más efectivo el desarrollo de un poderoso y funcional programa de servicio al cliente.
- d) Se ofrece las razones por las que la calidad en el servicio es importante, con el propósito de que haya mayor competencia, calidad del servicio y más conocimiento sobre los clientes.
- e) Lograr conocer, y visionar que el cliente hoy es llamado el rector de la organización; por tanto la aplicabilidad de los conocimientos de atención al cliente establece un sin número de procedimientos que merecen cumplir lo que se promete, marcar la diferencia en cuanto al servicio se refiere; poseer empleados satisfechos para que genere clientes satisfechos; darle siempre lo que el cliente espera y estar en un proceso permanente y continuo de mejoramiento; logrando constituir un equipo de trabajo funcional, práctico y técnico generando un servicio de excelente calidad , productividad y competitividad que se convierta en una área competitiva reflejada en la calidad del servicio y dando ejemplo de su manejo en el mismo.
- f) Es importante que en la entidad exista una cultura orientada hacia el cliente, y son los directivos y funcionarios de la organización quienes tienen que fomentar y mantener esa

cultura; es decir crear expectativas de calidad, propiciar un plan de motivación, suministrar los recursos necesarios, ayudar a resolver los problemas, eliminar obstáculos, y estar convencidos de que la ejecución de un trabajo de alta calidad da buenos resultados.

- g) Emplear maneras de recopilar la información sobre la calidad del servicio mediante encuestas, revisión del servicio, asesores, informes y entrevistas a los empleados.
- h) Reconocer que el aprendizaje, se concreta, en el cambio de actitud y que esto sólo se logra cuando toman parte el pensar, el sentir y el actuar en el proceso de capacitación.
- i) Revelar el impacto de las iniciativas y de las inversiones encaminadas a mejorar la calidad del servicio. De igual forma proporcionar datos basados en el desempeño para premiar el servicio excelente y corregir el servicio deficiente
- j) Identificar estrategias que permitan lograr niveles de autosatisfacción en el corto plazo.
- k) Desarrollar habilidades en los funcionarios para generar el cumplimiento de un excelente servicio al cliente.
- l) Contar con un servicio extraordinario que establezca una estrategia clara y convincente, teniendo en cuenta su razón de ser que galvanice la organización, le imprima dirección y le dé un propósito mediante la estrategia de un servicio excelente.
- m) Poner en práctica las bases para la construcción de estrategias de servicios que faciliten el desarrollo del plan estratégico propuesto.
- n) Estimular y capacitar a la gerencia para incorporar la voz del cliente en sus decisiones e identificar las prioridades para mejorar el servicio que sirva de guiar para las decisiones sobre asignación de recursos. Así mismo rastrear el desempeño de la entidad y los competidores a través del tiempo.

- o) Desarrollar habilidades, destrezas y aptitudes de comunicación, planificación y organización para ofrecer un servicio integral, excepcional al cliente.
- p) Elimine las actividades que no produzcan valor. Analice los procesos que hay detrás de las actividades creadoras de valor y rediseñelos, si es necesario para realzar el valor para el cliente.
- q) Escucha a tu cliente atenta y cordialmente: cuando el cliente se siente escuchado, se siente valorado e importante. La habilidad para hacer las preguntas clave facilita una atención ágil y acertada.
- r) Reduce los vacíos de información: dentro de la diversidad de problemas que surgen en la relación con el cliente, uno de los más frecuentes es la ausencia de información específica y exacta.
- s) Evita la preocupación de tu cliente: solo podrás eliminar la preocupación de tu cliente cuando le brindes el total de la información que requiere, cuando se le dan a conocer las políticas y procedimientos relacionados con él y cuando se mantiene en todo momento una intachable conducta comercial.
- t) Desmante los mecanismos distractores y agiliza el servicio: la empresa debe agilizar su atención al cliente porque, aunque la amabilidad es importante y una sala de espera con televisor es agradable, lo que el cliente siempre desea es ser atendido rápidamente.
- u) Promete menos y da más: es de gran importancia armonizar la oferta del servicio con lo que el cliente realmente recibe. Recuerda: un cliente que se siente engañado se pierde para siempre.
- v) Verifica las estrategias de la competencia: si la entidad todavía no es líder, busca un modelo para seguirlo y superarlo. No le temas a la competencia sino a la incompetencia y a la falta de creatividad que muchas veces frenan el desarrollo de una organización.

- 
- w) La cultura del servicio haga parte integral de la cultura organizacional del banco creando una especie de actividad periódica que permite que los empleados la hagan parte de diario vivir.

### 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. & Zemke, R. (2003). *Gerencia del servicio*. Legis Serie Empresarial.
- Albrecht, K. (2002). *Gerencia del servicio*. Fondo editorial Legis.
- Arroyo Tovar, R. (2012). *Habilidades gerenciales. Desarrollo y competencias y actitudes*. Primera Edición. Bogotá, D. C. Colombia. Ecoe Ediciones.
- Baptista, M V. & León M. F. (2013). *Estrategias de lealtad del cliente en la Banca Universal*. Mérida, Venezuela. Universidad de los Andes.
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación*. Tercera edición. Bogotá, D.C. Colombia. Editorial Pearson Educación.
- Blanchar, K. (2005). *Empowerment*. Bogotá D.C. Editorial Norma.
- Bureau, S.L. (2015). *Planificación y gestión de recursos humanos*. Primera edición. Bogotá, D.C. Colombia: Ediciones de la U.
- Bustamante Blanco, D. & Rodríguez Burgos, M. A. (2004). *Evaluación del proceso, propuesta de mejoramiento de atención y disminución del número de las reclamaciones del Banco Davivienda*. Facultad de Ingeniería. Bogotá, D.C. Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.
- Casas Rincón, L. E. (2009). *Charlas de ventas*. Venezuela. Editorial Dinámica Impresores.

- Cerda, H. (1998). *Los elementos de la investigación*. Bogotá, D.C. Colombia. Editorial El Búho.
- Chiavenato, I. (2003). *Gestión del Talento humano*. Editorial MC Graw Hill.
- Drucker F. P. (2000). *Drucker para todos los días. 366 días de reflexiones clave para acertar en sus negocios*. Grupo editorial Norma.
- Drucker, F. P. (1999). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Editorial Norma.
- Erickson, B. F. (2007). *Cómo dominar las ventas, clientes satisfechos*. Editorial Norma.
- Flórez Andrade, J. (2004). *Cómo crear y dirigir la nueva empresa*. Ecoe Ediciones.
- García Asca, F. (2010). *Gestión comercial de la pyme*. Primera edición. Bogotá, D.C. Colombia. Ediciones de la U.
- García Martínez, R. C. (2015). *Metodología de la investigación*. Primera edición. México, D.F. Editorial Trillas.
- Gea, D. Romero, M y Sánchez, A. (2010). *Trabajo de investigación: marketing relacional y CRM*. ICEMD. Ediciones de la U.
- Gutiérrez Plata, M. A. (2014). *Marketing relacional de una entidad financiera integralidad para brindar un excelente servicio al cliente*. Bogotá, D.C. Colombia. Universidad Militar Nueva Granada.
- Kotler, P. (2000). *Dirección de mercadotecnia*. Octava edición. México. Editorial Pearson Educación.

Lescano Duncan, L. (2014). *La disciplina del servicio, cómo desarrollar una nueva cultura orientada al cliente y enfocada en la persona*. Primera edición. Bogotá, D.C. Colombia. Ediciones de la U.

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

Lucio, E. (2001). *Técnicas de marketing*. Ideas propias Editorial.

Palomino Atao, G. (2014). *Evaluación de los servicios de restaurantes en el distrito de Andahuaylas*. Lima Perú.

Paz Cuuso, R. (2010). *Atención al cliente. Guía práctica de técnicas y estrategias*. Primera edición. Bogotá, D.C. Colombia: Ediciones de la U.

Paz, R. (2010). *Atención al cliente. Guía práctica de técnicas y estrategias*. Primera edición. Bogotá, D.C. Colombia. Ediciones de la U.

Petrovsky. A. V. (1987). *Psicología General, citado por Núñez, F. Psicología Medica*. Editorial Pueblo y Educación.

Ramos Cuadros, S. & Osorio Lucumi, D. M. (2015). *Propuesta de mejoramiento para el área de servicio al cliente del Banco Caja Social oficina Chipichape Cali*. Facultad Ciencias Económicas. Programa Administración de Negocios. Universidad de San Buenaventura. Santiago de Cali.

Salkind, N. J. (1998). *Método de investigación*. México, D.F. Editorial Prentice Hall.

Schnarch Kirberg, A. (2011). *Marketing de fidelización. Cómo obtener clientes satisfechos y leales, bajo una perspectiva latinoamericana*. Primera edición. Bogotá, D.C. Colombia. Ecoe Ediciones.

Serna Gómez, H. (1997). *Gerencia estratégica, planeación y gestión. Teoría y metodología*. Santafé de Bogotá: 3R Editores.

Solórzano Barrera, G. & Aceves López, J. N. (2013). *Importancia de la calidad del servicio para el funcionamiento de las empresas. Revista del departamento de Contaduría y Finanzas. El buzón de Pacioli*. Instituto Tecnológico de Sonora – México, D.F.

Suarez, L. F. (2002). Desarrollo del espíritu emprendedor.

Toro, J. (1997). “Aprender a emprender en el S. XXI: modelo de formación de la personalidad emprendedora. Una experiencia práctica en la EAN”.

Toro, J. (2003). *El desarrollo de la personalidad emprendedora*. Bogotá.

Universidad Sergio Arboleda (2004). El recurso humano frente a la globalización. *Revista electrónica de difusión científica*. Bogotá, D.C. Colombia.

Wellington, P. (1998). *Cómo brindar un servicio integral al cliente*. Bogotá, D. C. Colombia. Editorial Mc Graw Hill.

## **Apéndices**

## Apéndice A. Naturaleza Banco Agrario de Colombia S.A.

**Creación del Banco Agrario de Colombia S.A.** El 28 de junio de 1999 el Banco Agrario de Colombia S.A., entidad financiera estatal, abrió sus puertas al público con el objetivo principal de prestar servicios bancarios al sector rural. Actualmente, a través de sus 749 sucursales financia actividades rurales, agrícolas, pecuarias, pesqueras, forestales y agroindustriales. Para atender las necesidades financieras del sector rural y urbano cuenta con la red de oficinas más extensa del país.

Es una Sociedad Anónima con régimen de Empresa Industrial y Comercial del Estado, que funciona en todo el territorio nacional y desarrolla operaciones propias de un establecimiento bancario comercial. Está vinculado al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (Decreto 1127 del 29 de junio de 1999).

Uno de sus objetivos es brindar seguridad a los depósitos confiados por la comunidad, incluyendo los manejados por los entes territoriales y apoyar, mediante financiación, el desarrollo de todas las regiones ligadas al campo.

El Banco Agrario de Colombia S.A. surge de la evolución de la Sociedad Financiera Leasing Colvalores S.A., de Compañía de Financiamiento Comercial a Banco Comercial, denominado Banco de Desarrollo Empresarial S.A., en primer término, y luego cambió su razón social por la de Banco Agrario de Colombia S.A.

La entrada en operación del Banco se materializó mediante la celebración de un contrato de cesión de activos, pasivos, contratos y establecimientos de comercio entre la Caja Agraria en liquidación y el Banco Agrario, suscrito el 27 de Junio de 1999.

**Cesión de Activos y Pasivos.** El nacimiento práctico y comercial del Banco surge de la cesión de activos y pasivos de Caja Agraria. El contrato inicial surge de la cesión de los Activos por \$1.3 billones y Pasivos por \$2.5 billones.

La cesión de activos y pasivos de la Caja Agraria no tiene como propósito apuntalar el nuevo Banco Agrario, al contrario, surge de poder manejar la liquidación de la Caja Agraria y utilizar el Banco Agrario para permitir que los trastornos de la liquidación de la Caja Agraria no afecten a los depositarios, ahorradores.

Así mismo, para que no afectara al gobierno, y que pudiera lograr la viabilidad de la liquidación de Caja Agraria y para que el impacto a los ahorradores no generara una conmoción crítica en el sistema financiero, por la falta de responsabilidad de ésta institución frente a los clientes y obviamente cumpliendo con las obligaciones frente a otras instituciones financieras.

Por ello el Banco Agrario asume la totalidad de los pasivos de la Caja Agraria con el público y los pasivos con otras instituciones, con los bancos de redescuento como Finagro o Findeter, Bancoldex y en una mínima parte del Banco Mundial.

**Composición Accionaria.** El Banco Agrario de Colombia S.A., a 20 de Marzo del año 2009 posee la siguiente Composición Accionaria

**Información General:**

<b>Razón Social</b>	Banco Agrario de Colombia S.A
<b>Sigla</b>	Banco Agrario
<b>NIT</b>	800.037.800-8
<b>Ciudad</b>	Bogotá D.C., Colombia
<b>Dirección Nacional</b>	Carrera 8 No. 15 - 43
<b>P.B.X.</b>	382 1400
<b>Líneas gratuitas - Servicio al Cliente</b>	Líneas de Contacto Banagrario: 01 8000 91 5000 gratuita nacional 594 85 00 en Bogotá.
<b>E-mail</b>	servicio.cliente@bancoagrario.gov.co
<b>Horario de atención en Dirección</b>	8:00 a.m. - 12:00 m. y 2:00 p.m. - 5:00 p.m.

## General

**Horario de atención en Oficinas Bogotá** 9:00 a.m. - 4:00 p.m. (Jornada Continua) Lun. - Jue.  
9:00 a.m. - 4:00 p.m. (Jornada Continua) Vie.

**Objeto Social.** El Banco Agrario de Colombia S.A., tiene como objeto desarrollar las operaciones propias de un establecimiento bancario comercial, financiar en forma principal, pero no exclusiva, las actividades relacionadas con el sector rural, agrícola, pecuaria, pesquero, forestal y agroindustrial.

No menos del 70% de sus nuevas operaciones activas de crédito deben estar dirigidas a financiar las actividades rurales, agrícolas, pecuarias, pesqueras, forestales y agroindustriales. No más del 30% de sus nuevas operaciones de crédito, están dirigidas al financiamiento de entidades territoriales y de actividades distintas de las antes mencionadas, siempre que la Junta Directiva, con la presencia y el voto favorable de los ministros de Agricultura y de Hacienda, así como del director de FOGAFIN, o de sus delegados, así lo autorice.

En todo caso, las operaciones activas de crédito del Banco están sujetas a los siguientes lineamientos:

- a) En cada operación activa de crédito estructurada y concedida bajo la modalidad de créditos sindicados, o mediante otras modalidades similares, el riesgo crediticio del Banco no puede exceder el 33% del monto de la operación respectiva.
- b) Las operaciones activas de crédito con una entidad territorial no podrán exceder el equivalente en pesos de mil (1.000) salarios mínimos legales mensuales vigentes al momento de la aprobación de la operación, incluidos todos los saldos a su cargo. No se encuentran sometidas a este límite las operaciones de créditos sindicados.
- c) En las operaciones activas de crédito garantizadas por el Fondo Agropecuario de Garantías, o quien haga sus veces, el riesgo crediticio del Banco no puede exceder el 20% de la operación. El monto de la operación no garantizada por el Fondo debe contar con garantías admisibles o suficientes a juicio del Banco, de acuerdo con la reglamentación que al efecto expida la Junta Directiva.

- d) Las operaciones activas de crédito con personas naturales o jurídicas, distintas de las operaciones comprendidas en los numerales anteriores, no pueden exceder en ningún momento del equivalente en pesos de mil (1.000) salarios mínimos legales mensuales vigentes, al momento de aprobación de la operación, incluidos todos los saldos a su cargo. El Banco puede aceptar, como respaldo de estas operaciones, los certificados de garantía expedidos por el Fondo Agropecuario de Garantías, con un cubrimiento menor al ochenta por ciento (80%) del valor del crédito.
- e) Los límites a las operaciones activas del Banco previstos en este artículo, no se aplican a las operaciones de Tesorería, cuyo alcance, límites y garantías son las que establezca la Junta Directiva.

No están sujetas a los lineamientos anteriores las reestructuraciones de las operaciones de crédito que efectúe el Banco, las cuales se realizan de acuerdo con la reglamentación expedida por la Junta Directiva.

### **Roles del Banco Agrario de Colombia S.A.**

**Rol de Fomento:** En actividades del sector rural.

- a) Propender por la institucionalización de la intermediación financiera en el otorgamiento de crédito a las actividades agropecuarias.
- b) Proveer financiación al sector agropecuario a través de proyectos productivos rentables y sostenibles, preferencialmente para:
- Actividades de producción.
  - Proyectos de inversión.
  - Pequeños productores, proyectos asociativos.
  - Otras actividades del sector rural y medianos y grandes productores.

**En el desarrollo de servicios bancarios:** Proveer servicios bancarios en zonas carentes de otras instituciones financieras, con las siguientes características:

- a) Poblaciones sin presencia de otra institución financiera.
- b) Municipios que sean centros de influencia en zonas fundamentalmente agropecuarias.

**Rol Comercial:**

- a) Competir en el sector financiero apalancándose en factores diferenciadores derivados de su rol social.
- b) Amplia red.
- c) Mayor conocimiento del sector agropecuario.
- d) Generar una rentabilidad adecuada para los activos del Banco que le permitan financiar el rol social y sustentar patrimonialmente el desarrollo de la institución.

**Lineamientos Generales:** El Banco Agrario de Colombia S.A. es un establecimiento de crédito debidamente autorizado por la Superintendencia Bancaria para funcionar como Banco comercial, sociedad que, en atención a su capital, es de economía mixta del orden nacional, sujeta al régimen de empresa industrial y comercial del Estado, vinculada al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

Hace parte del Sistema Nacional de Crédito Agropecuario. Sus operaciones activas están dirigidas fundamentalmente a actividades rurales, agrícolas, pecuarias, pesqueras, forestales, agroindustriales y a entes territoriales.

Adicionalmente, puede suscribir convenios de pagos y recaudos, contratar la operación de oficinas con otros establecimientos de crédito, acordar la utilización de espacios con otras entidades públicas en municipios donde no exista otro establecimiento de crédito. Se caracteriza por ser un Banco con alto volumen de operaciones del orden transaccional, de la banca personal, empresarial y oficial.

**Naturaleza Jurídica:** El Banco Agrario de Colombia S.A. es una sociedad de economía mixta del orden nacional, sujeta al régimen de empresa industrial y comercial del Estado,

organizado como establecimiento de crédito bancario y vinculado al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

**Vigilancia y Control:** Las entidades que ejercen vigilancia, inspección, tutela y control de las operaciones del Banco Agrario de Colombia son:

- a) Presidencia de la República.
- b) Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural
- c) Superintendencia Financiera.
- d) Defensor del Consumidor Financiero del Banco Agrario.
- e) Superintendencia de Valores.
- f) Banco de la República.
- g) Sistema Nacional de Crédito Agropecuario.
- h) Contraloría General de la República.
- i) Procuraduría General de la Nación.
- j) Contaduría General de la Nación.

**Misión:** Somos un Banco comercial con énfasis en el desarrollo rural y la productividad agropecuaria, que ofrece soluciones financieras integrales a sus clientes, creando valor a todos los interesados dentro de límites de riesgo tolerable, soportado en procesos , tecnología y equipo humano competentes, efectivos y de calidad.

**Visión:** Ser en el año 2020 el principal aliado financiero de nuestros clientes para el desarrollo rural colombiano, a través de la oferta de soluciones financieras integrales, fortalecimiento la presencia en todos los municipios del país y acompañando a nuestros clientes a través de las fases de su vida productiva.

**Valores Corporativos:** Los valores corporativos que determinan la actuación del Banco Agrario de Colombia S.A. son:

- a) Transparencia.

- b) Compromiso.
- c) Responsabilidad Social.
- d) Respeto.
- e) Coherencia.
- f) Equidad

**Principios Organizacionales:** Los principios organizacionales que caracterizan al Banco Agrario de Colombia S.A. son:

- a) Asegurar la creación de valor en todas las áreas y frentes de negocios.
- b) Enfoque al servicio y conocimiento del cliente.
- c) Responsabilidad en el manejo de información.
- d) Hacer las cosas bien desde la primera vez.
- e) Planeación y productividad en el trabajo.
- f) Conciencia de prevención del riesgo.
- g) Trabajo en equipo y Mejora continua.
- h) Identidad y pertenencia corporativa.
- i) Cumplimiento a Entes de Control.
- j) Autogestión y autocontrol.
- k) Orientación a resultados.

**Objetivos Estratégicos:** El Banco Agrario de Colombia está comprometido con dar cumplimiento a los siguientes objetivos estratégicos para el 2020.

- a) Maximizar la rentabilidad del Banco asegurando sostenibilidad en el largo plazo de acuerdo con los límites de Riesgo Tolerado
- b) Disminuir la incidencia de los costos y gastos en la rentabilidad
- c) Aumentar la participación en cada uno de los rubros del mercado financiero rural
- d) Ser el principal aliado financiero del sector agropecuario
- e) Brindar oportunidad en los servicios solicitados
- f) Ofrecer un modelo de atención diferenciado para cada segmento

- g) Proporcionar soluciones financieras a la medida
- h) Aumentar el nivel de vinculación, fidelización y satisfacción de nuestros Clientes, maximizando su rentabilidad
- i) Mejorar la calidad de la cartera
- j) Optimizar los procesos, asegurando capacidad de ejecución, transversalidad y trazabilidad
- k) Ser un actor participativo en la definición de política y regulación conexas a los negocios del Banco
- l) Seleccionar, retener y promover el mejor talento humano
- m) Fortalecer el gobierno corporativo
- n) Fortalecer la cultura de servicio al cliente
- o) Garantizar una plataforma tecnológica integrada, flexible, funcional y segura, que soporte las necesidades y crecimiento del negocio.

Apéndice B. Tomas fotográficas.



Fachada Banco Agrario.



Oficina de atención al público.

Apéndice C. Formato de encuesta colaboradores Banco Agrario.

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR  
Facultad de ciencias Económicas y Administrativas  
Programa de Administración de Empresas  
Modalidad a Distancia y Virtualidad  
Villavicencio – 2017

1. ¿Qué nivel académico posee?

- a.  Ninguno.
- b.  Primaria.
- c.  Secundaria.
- d.  Tecnología.
- e.  Universitario.
- f.  Especialización.

2. ¿Cuál fue el proceso de vinculación laboral con el Banco Agrario?

- a.  Entrevista.
- b.  Reclutamiento.
- c.  Recomendación.
- d.  Selección.

3. ¿Conoce usted los aspectos corporativos de (misión, visión, objetivos, políticas)?

- a.  Si
- b.  No ¿Por qué? \_\_\_\_\_

4. ¿Cómo es su relación con el cliente?

- a. \_\_\_\_\_ Excelente.
- b. \_\_\_\_\_ Buena.
- c. \_\_\_\_\_ Regular.

5. ¿Cómo evalúa el servicio que le presta al cliente?

- a. \_\_\_\_\_ Deficiente.
- b. \_\_\_\_\_ Regular.
- c. \_\_\_\_\_ Buena.
- d. \_\_\_\_\_ Excelente.

6. ¿Tiene el Banco Agrario, establecido instructivos de operacionalización que le permita evaluar el desempeño de los colaboradores?

- a. \_\_\_\_\_ Si
- b. \_\_\_\_\_ No ¿Por qué? \_\_\_\_\_

7. ¿Considera usted que los servicios de Banco Agrario son, competitivos frente a la competencia?

- a. \_\_\_\_\_ Sí.
- b. \_\_\_\_\_ No.
- c. \_\_\_\_\_ Algunas veces.

8. ¿El factor comunicación e información es funcional en el Banco Agrario?

- a. \_\_\_\_\_ Sí.
- b. \_\_\_\_\_ No.

9. ¿Cree que el servicio ofrecido a los clientes es ágil, oportuno y amable?

- a. \_\_\_\_\_ Sí.
- b. \_\_\_\_\_ No.
- c. \_\_\_\_\_ Algunas veces.

10. ¿En caso de quejas, reclamaciones y sugerencias se les ha atendido y solucionado sus problemas satisfactoriamente?

- a. \_\_\_\_\_ Sí.
- b. \_\_\_\_\_ No.
- c. \_\_\_\_\_ Algunas veces.

11. ¿El servicio que ofrece a sus clientes cumple con los requerimientos para satisfacer las necesidades y continuar en el mercado?

- a. \_\_\_\_\_ Algunas veces.
- b. \_\_\_\_\_ Con mucha frecuencia.
- c. \_\_\_\_\_ Permanentemente.
- d. \_\_\_\_\_ Nunca.

12. ¿Después de efectuar un servicio al cliente, se lleva a cabo, evaluación y seguimiento a los mismos?

- a. \_\_\_\_\_ Sí.
- b. \_\_\_\_\_ No.

13. ¿Cuáles son los factores que más te motivan en el trabajo?

- a. \_\_\_\_\_ Buenas condiciones
- b. \_\_\_\_\_ Jornada laboral cómoda

- c. \_\_\_\_ Buen salario
- d. \_\_\_\_ Jefe directo competente y justo
- e. \_\_\_\_ Posibilidades de promoción
- f. \_\_\_\_ Formación y ampliación de conocimientos.
- g. \_\_\_\_ Beneficios y obras sociales.
- h. \_\_\_\_ Vacaciones y días de fiesta
- i. \_\_\_\_ Trabajo estable
- j. \_\_\_\_ Trabajo interesante
- k. \_\_\_\_ Compañeros agradables
- l. \_\_\_\_ Iniciativa, autonomía y responsable

14. ¿Considera usted que existe un ambiente de confianza entre los integrantes de la entidad?

- a. \_\_\_\_ Sí.
- b. \_\_\_\_ No.
- c. \_\_\_\_ Algunas veces.

15. ¿Se siente motivado para ejercer eficiente y tranquilamente su labor?

- a. \_\_\_\_ Sí.
- b. \_\_\_\_ No.

16. ¿Cómo es la relación con su jefe?

- a. \_\_\_\_ Excelente.
- b. \_\_\_\_ Buena.
- c. \_\_\_\_ Regular.

17. ¿Cómo es la relación laboral con sus compañeros de oficina?

- a. \_\_\_\_ Excelente.

- b. \_\_\_\_\_ Buena.
- c. \_\_\_\_\_ Regular.

18. ¿En su ámbito laboral como es la relación con los clientes?

- a. \_\_\_\_\_ Excelente.
- b. \_\_\_\_\_ Buena.
- c. \_\_\_\_\_ Regular.

19. ¿Considera usted que existe una comunicación asertiva entre el grupo de trabajo?

- a. \_\_\_\_\_ Sí.
- b. \_\_\_\_\_ No.

20. ¿La entidad realiza evaluación de desempeño laboral?

- a. \_\_\_\_\_ Sí.
- b. \_\_\_\_\_ No.

21. ¿Se refleja un buen espíritu de equipo de trabajo?

- a. \_\_\_\_\_ Sí.
- b. \_\_\_\_\_ No.

22. ¿Cree usted que existe compromiso de lealtad por parte de los colaboradores con la entidad?

- a. \_\_\_\_\_ Sí.
- b. \_\_\_\_\_ No.

23. ¿Tiene usted conocimiento sobre los aspectos corporativos de la entidad?

a. \_\_\_\_\_ Sí.

b. \_\_\_\_\_ No.

24. ¿Está usted satisfecho con su remuneración salarial?

a. \_\_\_\_\_ Sí.

b. \_\_\_\_\_ No.

25. ¿Se siente orgulloso de laborar en la organización?

a. \_\_\_\_\_ Sí.

b. \_\_\_\_\_ No.

26. ¿Se considera usted valorado por el puesto de trabajo que ocupa?

a. \_\_\_\_\_ Sí.

b. \_\_\_\_\_ No.

27. ¿Existen incentivos por el cumplimiento y productividad laboral?

a. \_\_\_\_\_ Sí.

b. \_\_\_\_\_ No.

GRACIAS POR SU APOYO Y COLABORACIÓN

Apéndice D. Formato de encuesta a clientes del Banco Agrario.

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR  
Facultad de ciencias Económicas y Administrativas  
Programa de Administración de Empresas  
Villavicencio – 2017

1. ¿Sus quejas, reclamos y sugerencias son atendidas con agilidad y prontitud en la otra empresa?

- a. \_\_\_\_\_ Sí.
- b. \_\_\_\_\_ No.
- c. \_\_\_\_\_ Algunas veces.

2. ¿El trato que recibe de parte de los colaboradores en la oficina de quejas, reclamos y sugerencias de otras empresas es?

- a. \_\_\_\_\_ Amable.
- b. \_\_\_\_\_ Ágil.
- c. \_\_\_\_\_ Oportuno.
- d. \_\_\_\_\_ Deficiente.

3. ¿Ha realizado procesos de queja, reclamo o sugerencia en el Banco Agrario?

- a. \_\_\_\_\_ Sí.
- b. \_\_\_\_\_ No.

4. ¿Qué proceso realizado en la oficina de quejas, reclamos o sugerencias del Banco Agrario?

- a. \_\_\_\_\_ Quejas.
- b. \_\_\_\_\_ Reclamos.
- c. \_\_\_\_\_ Sugerencias.

5. ¿Cómo percibe la relación de los empleados de Banco Agrario de la oficina de quejas, reclamos y sugerencias, con los clientes?

- a. \_\_\_\_\_ Excelente.
- b. \_\_\_\_\_ Buena.
- c. \_\_\_\_\_ Regular.

6. ¿Cómo percibe la relación de los empleados de las otras empresas de la oficina de quejas, reclamos y sugerencias, con los clientes?

- a. \_\_\_\_\_ Excelente.
- b. \_\_\_\_\_ Buena.
- c. \_\_\_\_\_ Regular.

7. ¿Considera usted que existe puntualidad en la prestación del servicio?

- a. \_\_\_\_\_ Sí.
- b. \_\_\_\_\_ No.
- c. \_\_\_\_\_ Algunas veces.

8. ¿Se encuentra usted satisfecho con el servicio prestado por el Banco Agrario?

- a. \_\_\_\_\_ Sí.
- b. \_\_\_\_\_ No.
- c. \_\_\_\_\_ Algunas veces.

9. ¿Cómo califica el trato recibido?

- a. \_\_\_\_\_ Muy bueno.
- b. \_\_\_\_\_ Bueno
- c. \_\_\_\_\_ Regular.
- d. \_\_\_\_\_ Malo.

10. ¿Los funcionarios del Banco Agrario, están dispuestos a solucionar sus inquietudes?

a. \_\_\_\_\_ Sí.

b. \_\_\_\_\_ No.

11. ¿Usted esperaba algo diferente en el servicio en esta oficina que no se dio?

a. \_\_\_\_\_ Sí.

b. \_\_\_\_\_ No.

GRACIAS POR SU APOYO Y COLABORACIÓN

Apéndice E. Lista de Chequeo Oficina Banco Agrario.

1. Distribución física de la oficina del Banco Agrario.

---



---

2. Conformación integrantes entidad:

---



---

3. Percepción que se tiene sobre la atención al cliente. Se considera la siguiente escala: (Excelente (E), Bueno (B), Regular (R), Mala (M)).

N°	Comportamiento a evaluar	E	B	R	M
1	Atención del personal en caja.				
2	Rapidez del servicio en caja.				
3	Ubicación oficina u áreas.				
4	Agilidad en el suministro de información.				
5	Ambiente área de atención al público.				
6	Atención de la gerencia.				
7	Seguridad al interior de la oficina del Banco Agrario.				
8	Seguridad exterior de la oficina del Banco Agrario.				
9	Relaciones interpersonales funcionarios.				
10	Relaciones humanas funcionarios.				
11	Empatía.				
12	Tecnología aplicada.				
13	Iluminación ambiente interno.				
14	Ventilación ambiente interno.				
15	Distribución oficinas.				
16	Presentación personal funcionarios.				
17	Cortesía y amabilidad por parte de los funcionarios.				