



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO
BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA**

TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Proyecto Previo a La Obtención del Título de
TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**La capacitación del servicio Front office – personal operativo
en mejorar la calidad de servicio al cliente
del Banco Solidario**

**Autoras: Sheila Vanessa Chalen Vélez
Laura Fernanda Guerrero Zambrano**

**Asesor Pedagógico: Msc. Illescas Prieto Simón Alberto
Asesor Técnico: Msc. Carlos Edmundo Lértora Delgado**

Guayaquil, Marzo del 2011

DEDICATORIA

Este Trabajo constituye un aporte para el Banco Solidario un pequeño incentivo para iniciar los Procesos de capacitación en la área operativa por lo que creo importante dedicar este trabajo a Dios a nuestros esposos e hijas, Funcionarios y Empleados de esta noble Institución.

Sheila Vanessa Chalen Vélez

Laura Fernanda Guerrero Zambrano

AGRADECIMIENTO

No hubiese sido posible la elaboración de este proyecto sin el aporte de la Institución en lo que a información se refiere, así como a la paciencia y comprensión de mi familia, a nuestro Señor Jesucristo por la claridad analítica que nos brinda y a las personas que él me pone en el camino que tanto aprecio.

Sheila Vanessa Chalen Vélez

Laura Fernanda Guerrero Zambrano

ÍNDICE GENERAL

Contenidos:	Páginas:
Carátula.....	i
Tema.....	i
Constancia de aprobación de Autores.....	ii
Declaración de Autoría.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice General.....	vi
Índice de Gráficos.....	x
Índice de Cuadros.....	xi
Índice de Anexos.....	xii
Resumen.....	xiii
Abstract.....	xiv
Introducción.....	1

Capítulo I

El problema.....	3
Planteamiento del problema.....	3
Ubicación del problema en un contexto.....	6
Situación conflicto.....	6
Causas y consecuencias.....	7
Delimitación del problema.....	8
Formulación del problema.....	8
Evaluación del problema.....	9
Objetivos.....	10
Objetivos generales.....	10
Objetivos específicos.....	10

Justificación.....	10
--------------------	----

Capítulo II

Marco Teórico.....	13
Antecedentes del estudio.....	13
Fundamentación Teórica.....	14
Fundamentación Legal.....	58
Operacionalización de las variables.....	60
Preguntas de investigación.....	61
Variables de la investigación.....	62
Definiciones y conceptos.....	64

Capítulo III

Marco Metodológico.....	69
Metodología.....	69
Métodos.....	69
Modalidad de la investigación.....	72
Tipo de investigación.....	73
Población y muestra.....	74
Técnicas de investigación.....	78
Instrumentos de investigación.....	79
Recolección de información.....	83
Procesamiento y análisis.....	83

Capítulo IV

Análisis e interpretación de los resultados.....	84
Encuestas a Usuarios del Banco Solidario.....	84
Encuestas a Empleados del Banco Solidario	94
Entrevista a Directivos del Banco Solidario.....	104
Verificación de las preguntas de investigación.....	114
Diagnóstico.....	122

Capítulo IV

La Propuesta.....	123
Título de la Propuesta.....	123
Justificación.....	123
Fundamentación.....	124
Objetivos.....	141
Objetivo general.....	141
Objetivos específicos.....	141
Importancia.....	142
Ubicación.....	142
Factibilidad.....	145
Plan de ejecución.....	146
Descripción de la propuesta.....	147
Cronograma de trabajo.....	149
Impacto.....	150
Evaluación.....	151
Conclusiones.....	152
Recomendaciones.....	153
Bibliografía.....	154
Anexos.....	156

ÍNDICE DE CUADROS

Contenidos	Páginas
Cuadro No. 1: Muestra estadística de clientes atendidos en el servicio front office del banco solidario	56
Cuadro No. 2: Resumen del muestreo de clientes atendidos.....	57
Cuadro No. 3: Operacionalización de variables.....	60
Cuadro No. 4: Tipos de investigación.....	73
Cuadro No. 5: Universo de clientes.....	74
Cuadro No. 6: Universo de trabajadores.....	75
Cuadro No. 7: Tómbola.....	77
Cuadro No. 8: Técnicas e Instrumentos de Investigación.....	78
Cuadro No. 9: Socio Del Banco Solidario	84
Cuadro No. 10: Servicio solicitado.....	85
Cuadro No. 11: Frecuencia en solicitar servicios financieros.....	86
Cuadro No. 12: Calificación del servicio.....	87
Cuadro No. 13: Tiempo de espera para ser atendido.....	88
Cuadro No. 14: Calificación de la atención.....	89
Cuadro No. 15: Nivel de conocimientos.....	90
Cuadro No. 16: Nivel de satisfacción.....	91
Cuadro No. 17: Conocimientos.....	92
Cuadro No. 18: Importancia de capacitar al personal operativo.....	93
Cuadro No. 19: Tiempo de labores.....	94
Cuadro No. 20: Área del problema.....	95
Cuadro No. 21: Atención de la alta gerencia.....	96
Cuadro No. 22: Capacitación servicio Front Office.....	97
Cuadro No. 23: Frecuencia de Capacitación.....	98
Cuadro No. 24: Manual de capacitación.....	99
Cuadro No. 25: Importancia de capacitación.....	100
Cuadro No. 26: Conocimiento del Personal.....	101
Cuadro No. 27: Capacitación brinda motivación.....	102
Cuadro No. 28: Calidad del servicio.....	103
Cuadro No. 29: Plan de ejecución.....	146
Cuadro No. 30: Cronograma.....	149

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Contenidos	Páginas
Gráfico No. 1: Socio Del Banco Solidario	84
Gráfico No. 2: Servicio solicitado.....	85
Gráfico No. 3: Frecuencia en solicitar servicios financieros.....	86
Gráfico No. 4: Calificación del servicio.....	87
Gráfico No. 5: Tiempo de espera para ser atendido.....	88
Gráfico No. 6: Calificación de la atención.....	89
Gráfico No. 7: Nivel de conocimientos.....	90
Gráfico No. 8: Nivel de satisfacción.....	91
Gráfico No. 9: Conocimientos.....	92
Gráfico No. 10: Importancia de capacitar al personal operativo.....	93
Gráfico No. 11: Tiempo de labores.....	94
Gráfico No. 12: Área del problema.....	95
Gráfico No. 13: Atención de la alta gerencia.....	96
Gráfico No. 14: Capacitación servicio Front Office.....	97
Gráfico No. 15: Frecuencia de Capacitación.....	98
Gráfico No. 16: Manual de capacitación.....	99
Gráfico No. 17: Importancia de capacitación.....	100
Gráfico No. 18: Conocimiento del Personal.....	101
Gráfico No. 19: Capacitación brinda motivación.....	102
Gráfico No. 20: Calidad del servicio.....	103

ÍNDICE DE ANEXOS

Contenidos	Páginas
Anexo No. 1: Carta de Autorización de la institución.....	157
Anexo No. 2: Cuestionario de encuesta a usuarios.....	158
Anexo No. 3: Cuestionario de encuesta a empleados.....	160
Anexo No. 4: Guía de entrevistas a Directivos.....	162
Anexo No. 5: Manual de capacitación para el personal operativo.....	163



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO
BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA**

TECNOLOGIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Proyecto previo a la obtención del título de: Tecnólogo en Administración de Empresas.

Tema

**La capacitación del servicio Front office – personal operativo
en mejorar la calidad de servicio al cliente
del Banco Solidario**

**Autoras: Sheila Vanessa Chalen Vélez
Laura Fernanda Guerrero Zambrano**

Asesor Pedagógico: Msc. Illescas Prieto Simón Alberto

Asesor Técnico: MSc. Carlos Edmundo Lértora Delgado

Guayaquil, Marzo 2011

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo: “Elaborar un manual de capacitación del servicio front office para el personal operativo, con el propósito de mejorar la calidad del servicio al cliente, en el Banco Solidario”. Este proyecto se justifica porque fortalecerá el nivel de conocimientos del personal operativo (cajeros) de la institución, en lo referente a los servicios front office, maximizará el nivel de satisfacción de los usuarios del servicio, aumentará la eficiencia de las operaciones financieras, documentará los procesos de capacitación del personal operativo, generará ahorro de tiempo para los usuarios y para el personal operativo de la institución. Para el efecto, se ha realizado encuestas a los clientes y personal operativo del Banco Solidario, así como entrevistas a la alta dirección de la institución financiera, cuya información ha sido analizada e interpretada para poder obtener los resultados que permitan identificar las causas y efectos del problema que se genera en la calidad del servicio front office, por la falta de capacitación del personal operativo de la entidad. Se ha planteado como alternativa de solución la elaboración de un manual de capacitación de las áreas operativas del Banco Solidario, con lo que se mejorará la calidad del servicio y se maximizará el nivel de satisfacción de los usuarios, para bienestar de los clientes, personal y directivos de la organización, siendo factible porque su costo ascenderá a \$4.616,00, pero crecerá la atención a usuarios de 8 a 15 personas por hora, debido a la reducción del tiempo del servicio desde 15 minutos a 8 minutos, lo que motivó a las autoras de la presente investigación a sugerir la elaboración de dicho manual de capacitación, dada la importancia que reviste y su factibilidad económica.

CAPACITACIÓN

SERVICIO FRONT OFFICE

CALIDAD

SERVICIO AL CLIENTE



U.N.E.M.I.

**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO
BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA**

TECNOLOGIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Proyecto previo a la obtención del título de: Tecnólogo en Administración de
Empresas.**

Tema

**La capacitación del servicio Front office – personal operativo
en mejorar la calidad de servicio al cliente
del Banco Solidario**

**Autoras: Sheila Vanessa Chalen Vélez
Laura Fernanda Guerrero Zambrano**

**Asesor Pedagógico: Msc. Illescas Prieto Simón Alberto
Asesor Técnico: MSc. Carlos Edmundo Lértora Delgado**

Guayaquil, Marzo 2011

ABSTRACT

The objective of the present research is: “To Elaborate a Capacitating Manual for the front office services for the operative personal, with the object of to improvement the client services quality, in the Solidarity Bank”. This project justification about this fortifies will the knowledge level the operative personal in the institution in the front office services, increase will the satisfaction will of the services users, increase will the efficiency of the finances operations, documentation the capacitating process of the operative personal, reduce will the temp for the users and for the operative personal of the institution. For effect, it’s realized exit poll and interview, to the partner of the institution and the clients o the organization, moreover of to realized interview at the direction up of the finances institution, this information have analyzed and interpreted in order to get results, that avoid identification the causes and effects about problems, these produces in the client services quality for the lack of the Capacitating Manual for the front office services for the operative personal at the institution. This way, It did set up the solution of To Elaborate a Capacitating Manual for the front office services for the operative personal, with the object of to improvement the client services quality, in the Solidarity Bank, fort to improvement the client services quality and to increase the satisfaction will of the services users and to increase the efficiency of the finances operations, for the benefit of the clients and operative personal and directives of the organization, it is feasible because the cost adding will a \$4.616,00, increase will the attention of the users of the 8 to 15 users, and reduce will el temp of the attention of the 15 minutes to 8 minutes; this will help take a decision, this is motivating to the author of the present research, to recommend To Elaborate a Capacitating Manual for the front office services for the operative personal, because is important.

CAPACITATING	FRONT OFFICE SERVICE	QUALITY	CLIENT SERVICES
---------------------	-----------------------------	----------------	------------------------

INTRODUCCIÓN

El Banco Solidario es una institución financiera que ofrece créditos a sus clientes y ahorro en cuenta a la vista y a plazo, así como cuenta corriente, proporcionando soluciones crediticias a los pequeños microempresarios, a través de 2 modalidades operativas: la Olla de Oro y el Microcrédito.

El Banco Solidario es una institución joven que abrió sus puertas en el Ecuador hace menos de 10 años, y es el único en su clase, que brinda a sus clientes la modalidad crediticia prendaria, bajo la modalidad de la Olla de Oro, que lo diferencia de las demás instituciones del sector financiero de nuestro país.

La presente investigación tiene el propósito de obtener el Título de Tecnóloga en Administración de Empresas, para lo cual se plantea la “elaboración de un manual de capacitación para que el personal operativo pueda mejorar la calidad de servicio Front office a los clientes del Banco Solidario, la cual se realiza en esta institución financiera y tiene como periodo de elaboración, el presente año 2011; además que el plan de capacitación es una necesidad apremiante para alcanzar un nivel aceptable de eficiencia en el servicio front office del área operativa del Banco, esperando mejorar con ello el nivel de calidad del servicio y la satisfacción de los clientes.

Para una mejor apreciación, el presente trabajo investigativo se ha clasificado en cinco capítulos.

En el **capítulo I** se realizó el Planteamiento del Problema con una contextualización histórico-social del mismo, analizadas las causas y efectos que se producen; se analiza la situación conflicto, su delimitación,

formulación y evaluación del problema; objetivos generales y específicos; la justificación e importancia del tema.

El **capítulo II** es el más extenso, corresponde al marco teórico, en que se describen antecedentes y memoria sobre el tema y sus variables, en referencia al área operativa del Banco Solidario. Se hace un antecedente del estudio, las fundamentaciones teóricas y legales, las variables de investigación tanto directa como indirecta, las interrogantes de esta investigación y definiciones conceptuales.

En el **capítulo III** se encuentra la Metodología, la investigación desarrollada con la modalidad de la investigación, tipo de investigación, la población y la muestra; técnicas como encuestas y entrevistas que se realizaron a los involucrados en la investigación, de manera directa e indirecta; instrumentos como cuestionarios; y, la operatividad de las variables.

El **capítulo IV** corresponde al análisis e interpretación de los resultados obtenidos de la investigación de campo realizada a los principales involucrados en el problema de la capacitación y del servicio al cliente, respondiendo además a las preguntas de investigación formuladas en el capítulo II, para en base a estos resultados, emitir las conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada.

El **capítulo V** contiene una propuesta que incluye: el tema desarrollado, justificación, fundamentos del tema, objetivos generales y específicos, ubicación sectorial y física, factibilidad, la descripción de la propuesta con sus actividades y recursos humanos económicos y materiales, el impacto generado y los lineamientos para evaluar la propuesta.

Finalmente se presentan las referencias bibliográficas y los anexos que sirven de apoyo adicional sobre los aspectos tratados, en los que se incluye el Manual de Capacitación para el personal operativo.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Banco Solidario es una institución que nació en pleno siglo XXI, cuya finalidad es brindar un servicio de calidad a los usuarios, para que ellos puedan hacer frente a sus inversiones y/o gastos.

El Banco Solidario reguló su creación, organización, actividades, funcionamiento, dando forma a su existencia como una institución privada financiera como característica principal la de otorgar créditos microempresario para el sector suburbano, captar fondos a través de depósitos o cualquier otra forma de captación con el objetivo de utilizarlos total o parcialmente en operaciones de crédito e inversiones, fundamentado en lo dispuesto en la ley financiera.

El Banco Solidario es una institución financiera que brinda los siguientes servicios a sus clientes:

- Apertura de cuenta de ahorros.
- Apertura de cuenta corriente.
- Cajero automático.
- Crédito prendario: Olla de oro.
- Microcrédito.
- Otros servicios.

Las características de los productos y servicios que ofrece el Banco Solidario a sus clientes, es la siguiente:

Depósitos a la vista. – A través de cuentas de ahorros básica y triple A, la cual fomenta el ahorro familiar. Permite disponer fácilmente de sus recursos, mientras gana atractivos rendimientos con un monto mínimo inicial. Los requisitos son:

- Copia de cédula de ciudadanía.
- Copia de certificado de votación.
- Depósito inicial de \$50.00.
- Copia de último comprobante de pago.

Cuentas corrientes. – Es un producto diseñado para los clientes, que busca un medio para realizar depósitos de dinero en efectivo o con cheques y que requiere de versatilidad en la disposición de los recursos, seguridad al realizar los pagos y ganar atractivos rendimientos. Dentro de los requisitos para la apertura de una cuenta corriente se tiene:

- Copia de la cédula de ciudadanía.
- Copia del certificado de votación.
- Una certificación bancaria.
- Depósito inicial de \$200.00.

Crédito Prendario. – El producto de crédito de Olla de Oro está dirigido a:

- Clientes Independientes (microempresarios) que requieren de un producto financiero para cubrir las necesidades del negocio (capital de trabajo, activo fijo, mejoramiento de vivienda u otras necesidades).
- Cliente Dependientes (asalariados) que requieren de un producto financiero para cubrir cualquier necesidad.

El monto a concederse se define en función del análisis y datos de la fuente de pago por tipo de cliente, parámetro que se utiliza para limitar el monto máximo de endeudamiento y condiciones de la operación con una garantía real como es el oro, que puede ser utilizado como fuente

secundario de repago. El crédito se efectuara en moneda dólares de los estados unidos de América. El cliente puede seleccionar la fecha de su primer pago (minino 30 y máximo 60 días a partir de la fecha de otorgamiento de la operación).

Los requisitos de documentación y garantía, son los siguientes:

- Joyas o piezas de oro.
- Original y copia de cedula de identidad. (No se aceptaran cedulas adulteradas, deterioradas o perforadas).
- Original y copia de certificado de votación vigente para aquellos obligados a sufragar. La presentación de este documento no es un impedimento para el otorgamiento del crédito y queda a criterio del Jefe Operativo de Olla de Oro la aprobación con la implícita excepción de darse el caso.
- Copia de un comprobante de pago de servicio básico.
- No se aceptara pasaporte o RUC.
- Rol de pagos, certificado o comprobante de ingresos para personas dependientes, con fecha máxima de emisión de hasta hace 3 meses.

Crédito Microcrédito Inmediato. – Está destinado a financiar necesidades de capital de trabajo, activos fijos, consumos y mejoramiento de vivienda a clientes microempresarios precalificados. Este tipo de crédito está destinado a financiar las necesidades de flujo de caja del negocio del cliente.

Financia la adquisición de equipos de computación y oficina a clientes antiguos y de buen comportamiento, además de la adquisición de herramientas, muebles y equipos para el negocio.

Financia necesidades de mejoramiento de vivienda y otras necesidades de los clientes que quiera dar a su dinero de acuerdo a las regulaciones del Banco Central del Ecuador.

Todas las operaciones generan una tasa de interés, la misma que será definida por la alta gerencia y comunicada por la vicepresidencia de riesgos. Todas las operaciones con cuotas vencidas generan una tasa de interés por mora, la misma que será la máxima autorizada por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Actualmente, los clientes se han quejado del servicio que se ofrece en las áreas operativas del Banco Solidario, en especial, en la de su producto estrella que es la olla de oro o crédito prendario, en el cual existe lentitud, constantes errores del personal, lo que ha generado insatisfacción en el usuario, que cataloga el servicio de baja calidad.

Ubicación del problema en un contexto

El Banco Solidario tiene una matriz principal en la ciudad de Guayaquil, que se encuentra ubicada en el centro de la ciudad de Guayaquil, en las calles Junín No. 400 y Gral. Córdova, que es el lugar donde se hallará la presente investigación.

Como se mencionó, el problema está referido en las áreas operativas del Banco Solidario, Matriz Guayaquil, en el ámbito del servicio al cliente, porque se investigará la calidad del servicio front office que se ofrece al usuario que solicita el mismo, en las áreas operativas de la institución financiera.

Situación conflicto

En el área operativa del Banco Solidario, se encuentran laborando los Cajeros de la institución, quienes ofrecen el servicio front – office, es decir, se interrelacionan directamente con el cliente, por tanto, deben tener conocimientos suficientes para poder informar y orientar a los usuarios en los requerimientos que necesitan para poder ser atendidos eficazmente en el área operativa del Banco.

No obstante, los clientes se quejan porque el trámite de sus servicios es muy lento, con un tiempo promedio en la atención que oscila entre 10 a 15 minutos, lo que significa que se producen demoras, asignables no solo a la excesiva demanda, sino a las fallas en la atención del personal operativo de las Cajas (en número de 2) que atienden en esta área del Banco Solidario, muchas de estas fallas son ocasionadas por el desconocimiento o confusión en algún trámite que debe realizar el usuario, afectando con ello la eficiencia de la institución y disminuyendo el nivel de satisfacción de los clientes.

Causas y Consecuencias

La principal causa del problema que se ha identificado en el área operativa del Banco Solidario, se debe al desconocimiento de varias fases del servicio front office por parte del personal operativo, quienes no informan oportunamente a los clientes de los pasos a seguir para realizar un crédito prendario o microcrédito, lo que a su vez es ocasionado por la falta de capacitación del personal operativo, que en 5 años no ha recibido capacitación acerca de dichos servicios, salvo charlas superficiales proporcionadas por algún Jefe de la institución, la cual no duró más de media hora, en periodos de 1 vez por cada año, lo que no logra el objetivo de fortalecer los conocimientos del personal que realiza el servicio front office.

Esta escasez de capacitación en el servicio front office que ejecuta el personal operativo, a su vez genera insatisfacción de los clientes, pérdidas de tiempo para los usuarios y para el personal operativo, ineficiencia, porque impide que se pueda atender a una mayor cantidad de personas que solicitan los servicios front office de la institución, en especial de la olla de oro (crédito prendario) que es el producto líder de la institución, trayendo como consecuencia una baja calidad del servicio financiero en las áreas operativas del Banco Solidario.

Si la situación continúa de esta manera, se reducirá la eficiencia del servicio, disminuirá el nivel de satisfacción de los clientes, lo que desmejorará la calidad del servicio que ofrece la institución a sus usuarios.

Delimitación del problema

Campo: Operativo, Servicio Bancario.

Área: Calidad de Servicio al Cliente.

Aspectos: Capacitación, Front Office – Personal Operativo, Calidad, Servicio al Cliente.

Tema:

“La capacitación del servicio Front office – personal operativo en mejorar la calidad de servicio al cliente del Banco Solidario”.

Formulación del Problema

¿Qué incidencia tendría la capacitación del servicio front office – personal operativo para mejorar la calidad de servicio al cliente del Banco Solidario de la ciudad de Guayaquil, a partir del 2011?

La falta de conocimientos del personal operativo acerca de los diferentes tipos de servicios front office que ofrece la institución financiera a sus clientes, afecta la calidad en la atención a los clientes.

En cuanto a las variables que intervienen en el problema tratado en la presente investigación, son los siguientes:

- **Variable Independiente:** Capacitación del servicio front office – personal operativo.
- **Variable Dependiente:** Calidad del servicio al cliente.

Evaluación del problema

Delimitado: El problema correspondiente a la falta de capacitación del personal que atiende directamente al cliente, se encuentra ubicado en las áreas operativas del Banco Solidario, que a su vez se encuentra localizado en la Provincia del Guayas, Cantón Guayaquil, Parroquia Nueve de Octubre, ubicado en las calles Junín No. 400 y General Córdova.

Claro: El problema de la falta de capacitación del personal operativo del Banco Solidario, requiere la elaboración de un manual donde se planifique y se establezca los lineamientos para la capacitación de los mismos, para mejorar la calidad del servicio al cliente.

Evidente: El problema de la falta de capacitación del personal operativo del Banco Solidario, es evidente, porque la institución mantiene un registro de quejas de clientes y porque en los capítulos posteriores se realizará la medición del nivel de satisfacción de ellos, mediante una investigación en el lugar de los hechos.

Relevante: La falta de capacitación del personal operativo, incide para que el servicio front office sea lento, poco atento y contenga fallas, que afectan la calidad del servicio al cliente, reduciendo el nivel de satisfacción de los clientes.

Concreto: El proyecto de investigación correspondiente a la Capacitación del servicio front office al personal operativo, está redactado en forma breve y concisa para que pueda ser entendido por lectores e investigadores.

Original: El presente proyecto es original, por su enfoque al cliente, y porque permite dar soluciones a los problemas de la falta de conocimientos del personal operativo en el servicio front office y porque no hay trabajos investigativos que versen sobre el mismo tema.

Factible: La presente investigación se puede realizar, porque la capacitación establecida en un manual, servirá para que el personal operativo pueda mejorar la calidad del servicio al cliente.

Identifica los productos esperados: Con la elaboración del manual de capacitación se podrá mejorar la calidad del servicio al cliente en las áreas operativas, permitiendo plasmar la información con mucha claridad.

Objetivos

General:

Elaborar un manual de capacitación del servicio front office para el personal operativo, con el propósito de mejorar la calidad del servicio al cliente, en el Banco Solidario.

Específicos:

- Señalar el contenido de la información que se deberá plasmar en el manual de capacitación, para mejorar la calidad del servicio al cliente.
- Indicar los lineamientos para calcular la eficiencia del servicio al cliente en el área operativa de la institución.
- Planear las políticas y actividades que se llevarán a cabo, para elaborar el manual de capacitación del personal operativo de la institución.
- Determinar las técnicas que se seguirán para la evaluación de los conocimientos y desempeño del personal operativo y para ejecutar la retroalimentación del cliente.

Justificación

El presente proyecto se justifica porque la capacitación es una de las herramientas más poderosas para tener éxito en cualquier actividad, más

aún cuando va dirigida al personal operativo que son quienes interactúan directamente con los clientes y quienes van a fortalecer sus conocimientos, para poder atender con mayor calidad a los usuarios que acudan a la institución.

Por tanto, esta investigación será un aporte para la comunidad de clientes del Banco Solidario, que debe acudir a las áreas operativas de la institución para solicitar uno de los servicios front office, incluyendo un crédito prendario bajo la modalidad de la olla de oro, que es el producto principal del Banco, y, en el que mayores problemas se han presentado.

Además, debido a que la investigación versa acerca del tema referente a la calidad de servicio al cliente y los procesos de capacitación, se encasilla perfectamente en la Gestión en Administración de Empresas, en las áreas de Marketing y de Talento Humano, que son parte del pénsumo de la carrera profesional.

La propuesta de un plan de capacitación para el personal operativo que ofrece los servicios front office en la institución, se justifica por las siguientes razones:

1. Fortalecerá el nivel de conocimientos del personal operativo (Cajeros) de la institución, en lo referente a los servicios front office.
2. Maximizará el nivel de satisfacción de los usuarios del servicio.
3. Aumentará la eficiencia de las operaciones financieras.
4. Documentará los procesos de capacitación del personal operativo.
5. Generará ahorro de tiempo para los usuarios y para el personal operativo de la institución, lo que beneficia al Banco, porque puede atender a más personas.

6. Mantendrá personal apto para desenvolverse eficientemente en las áreas operativas del Banco Solidario, para brindar los servicios front – office y satisfacer las expectativas de los usuarios.

La capacitación es un método que trabaja en el activo más importante de la institución, en referencia al recurso humano, por tanto, el proyecto se justifica y la elaboración de un plan de capacitación es una necesidad imperiosa del Banco Solidario, en especial, en las áreas operativas, donde se necesita fortalecer los conocimientos del personal operativo.

Luego, los beneficiarios del presente trabajo investigativo, serán los clientes en primer lugar, porque reducirán el tiempo de los trámites para realizar sus créditos prendarios y/o microcréditos, el personal operativo que fortalecerá sus conocimientos en el servicio front office que proporcionan a los usuarios, mejorando además su desempeño, y finalmente, la institución que podrá atender a más personas, fortaleciendo su imagen, aumentando su eficiencia y su rentabilidad.

Se añade a ello que la implementación de un manual que incluya el plan de capacitación de la institución, para el personal operativo que ofrece los servicios front office, no representa una inversión onerosa para la institución, cuya alta dirección cuenta con los recursos necesarios para implementar esta propuesta.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes Investigativos

Se ha indagado en la Biblioteca del Instituto Tecnológico Bolivariano y de otros centros de educación superior, acerca del tema referente a la capacitación del servicio Front office – personal operativo para mejorar la calidad de servicio al cliente en el Banco Solidario, y, no se ha encontrado ninguna similitud con otras investigaciones que se hayan realizado con anterioridad.

Por este motivo, se indica que la presente investigación es de tipo original, además que no se ha realizado trabajos investigativos en el banco Solidario, que es una institución financiera que tiene escasa información en los establecimientos universitarios del país, dada su creación hace muy poco tiempo.

El tema se refiere a analizar la calidad del servicio al cliente en el área operativa, considerando los servicios front – office que brinda el banco Solidario a sus clientes.

Trabajos investigativos que versan sobre el servicio al cliente, existen muchos en los establecimientos de Educación Superior de este país, algunos de ellos están dirigidos al sector financiero, pero no en las áreas operativas, ni en la modalidad de servicios front office, que en el caso del Banco Solidario, no son comunes en otras instituciones financieras, como es el caso de la olla de oro y los microcréditos, que a diferencia de otros bancos del país, solo se realizan para microempresarias y no para créditos de consumo.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

El marco teórico, contiene criterios, ideas y doctrinas de reconocidos autores, los cuales serán descritos en los siguientes subtemas de este capítulo.

Capacitación

Definición.

La capacitación es una herramienta fundamental para la administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora.

Stephen Robbins (2002), manifiesta:

Capacitación es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo. Dos puntos básicos destacan el concepto de capacitación: la institución, deben dar las bases para que el personal

operativo tenga la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria. No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación y productividad. (Pág. 102).

ANZOLA, Sérvulo (1998) expresa:

La capacitación del personal operativo consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes. La necesidad de capacitación y entrenamiento surge de los rápidos cambios ambientales, siendo uno de los objetivos a alcanzar, mejorar la calidad de los servicios e incrementar la productividad para que la organización siga siendo competitiva. (Pág. 161).

La capacitación mejora frecuentemente las cualidades de los trabajadores e incrementa su motivación, esto a su vez, conduce a una mayor productividad y a un incremento en la rentabilidad. El programa de capacitación implica brindar conocimientos, que luego permitan al colaborador desarrollar su labor y ser capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño, y permite que el colaborador eleve su rendimiento y por ende incremente la productividad para la empresa.

Objetivos de la Capacitación.

Amorrortu Alfredo (2003), señala:

La capacitación cuenta con objetivos muy claros, entre los cuales se puede mencionar:

- Conducir a una mayor rentabilidad y a los empleados a tener una actitud más positiva.
- Mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Elevar la moral de la fuerza laboral.
- Ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la empresa.
- Fomentar la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Preparar guías para el trabajo.
- Agilizar la toma de decisiones y la solución de problemas.

- Contribuir a la formación de líderes.
- Incrementar la productividad y calidad del trabajo.
- Promover la comunicación. (Pág. 180).

Importancia de la Capacitación.

En la actualidad la capacitación del Talento Humano es la respuesta a la necesidad que tiene la institución de contar con un personal calificado y productivo. La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a su activo más importante, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

Beneficios de la Capacitación.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en el Talento Humano y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la institución.

Amorrortu Alfredo (2003), señala:

Los beneficios que ofrece la capacitación a la institución son los siguientes:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.

- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación del Talento Humano.
- Se promueve la comunicación a toda la institución.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción. (Pág. 182).

Amorrortu Alfredo (2003), continúa indicando cómo beneficia la capacitación al personal:

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Mejora las aptitudes comunicativas.

- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la competencia. (Pág. 183).

Diseño del Programa de Capacitación.

La programación previa para cumplir con esta actividad de capacitación, será la siguiente:

- a) Fijación de las fechas para el inicio de la capacitación.
- b) Determinación del lapso de duración de la capacitación.
- c) Fijación de horarios para la capacitación.
- d) Selección de los participantes en la capacitación.
- e) Adecuación del lugar para la capacitación.
- f) Selección y contratación de instructores.
- g) Arreglos del local para la capacitación.
- h) Elaboración del listado de participantes.
- i) Programa de capacitación.
- j) Evaluación de la capacitación.

Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.

Una de las preguntas más frecuentes de las direcciones de las Organizaciones (Empresas o Instituciones) es acerca de cuál es la capacitación que deben dar a sus trabajadores para hacer más productivo el trabajo.

Thompson, A., & Strickland, A. (2004) manifiesta:

Hay que recordar que la capacitación no es una finalidad sino un medio, un instrumento que puede ayudar a las instituciones a resolver las discrepancias de desempeño de su personal (capacidades del personal que no están al nivel de las exigencias para un cargo o una responsabilidad) o proporcionar los conocimientos y capacidades que una institución considera que requiere su personal para asumir un nuevo reto. (Pág. 121).

La elaboración de planes de capacitación es un recurso ampliamente utilizado y de empleo obligado en muchos casos.

A continuación se tratará sobre la Investigación de necesidades de capacitación (INC).

Breve descripción de los aspectos más relevantes de la INC.

La Investigación de Necesidades de la Capacitación (INC) es un proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma.

Pope Jeffrey (2005) dice:

“La INC es un proceso que involucra a todos los niveles de la Organización y parte de la finalidad de la capacitación ¿Para qué la capacitación? ¿Cuál el problema o reto a enfrentar?” (Pág. 203).

La necesidad de capacitar, requiriendo de la realización de una INC puede derivar de:

- Problemas en la organización.
- Desviaciones en la productividad.
- Cambios en Métodos o Técnicas.
- Baja o Alta de personal.
- Cambios de función o de puesto.
- Solicitudes del personal.

Elección de los Métodos para Impartir Información:

Capacitación en el lugar de trabajo. – La mayor parte de la capacitación se imparte en el lugar de trabajo, sobre todo en el caso de empleados a nivel no directivo. De hecho, es probable que la capacitación en el lugar de trabajo se utilice más que la que se da fuera de éste; a menudo es informal y raras veces a parece en las estimaciones formales de las actividades de capacitación.

Amorrortu Alfredo (2003), expresa:

En un programa típico de capacitación en el lugar de trabajo, se ubica al alumno en una situación laboral real, en donde un trabajador experimentado o un supervisor demuestran el trabajo y los trucos del oficio. Con la formación en el lugar

de trabajo se evitan las principales dificultades de la capacitación fuera de éste: falta de relevancia y refuerzo en la situación real de trabajo. (Pág. 185).

Aunque en la situación de trabajo la capacitación suele requerir escasos recursos y se da de manera más natural, también tiene sus riesgos. Los trabajadores novatos pueden dañar la maquinaria, producir con calidad deficiente, molestarse con los clientes y desperdiciar material. Se puede tomar precauciones rigurosas para no poner en peligro la seguridad de los demás empleados.

Conferencias. – Amorrortu Alfredo (2003), señala:

“Las conferencias consisten en que un instructor presente el material a un grupo de aprendices. Éste es el enfoque que prevalece en las escuelas y en la mayor parte de los programas de capacitación”. (Pág. 189).

El desarrollo e impartición de las conferencias es relativamente económico y éstas pueden resultar efectivas al proporcionar conocimientos reales en forma rápida y eficiente. Sus desventajas son la naturaleza unilateral de la comunicación; la indiferencia a las particularidades del aprendiz en su estilo, capacidad e interés, y la falta de retroalimentación para el aprendiz.

Muchas de estas dificultades se pueden superar con una conferencia competente que combine de manera efectiva la discusión en la sesión de aprendizaje. Así mismo, la instrucción uno a uno, en la cual un instructor se entrevista con un aprendiz a la vez, puede superar muchas de estas desventajas. Las pruebas con respecto a la efectividad de las conferencias son escasas en comparación con otras técnicas, pero su familiaridad y bajo costo ayudan a evitar que se les descarte, sólo por ser menos excitantes o elaboradas que otras técnicas.

Técnicas audiovisuales. – Amorrortu Alfredo (2003), manifiesta:

“En este grupo se incluyen las grabaciones, las películas y las diapositivas que pueden distribuirse a los aprendices y usarse en forma independiente o junto con otros métodos de formación”. (Pág. 190).

La creciente facilidad en el uso y la disminución en los precios de las cámaras de video y los sistemas de audio hacen posible que las organizaciones produzcan sus propios videos de formación a precios relativamente bajos. Los videos con calidad profesional son más costosos, pero pueden tener más atractivo e impacto.

La ventaja de las técnicas audiovisuales es su capacidad para brindar con rapidez una formación consistente a una gran cantidad de individuos, sin estar constreñidos por los límites de tiempo del instructor o por los requisitos de contar con los instructores y los aprendices en el mismo sitio. Las técnicas audiovisuales producidas a nivel profesional pueden generar también más atención y participación, siempre y cuando se construyan bien. Una vez producidas, las películas, las diapositivas y las grabaciones, su distribución resulta menos costosa.

Instrucción programada. – Amorrortu Alfredo (2003), expresa:

“Este enfoque se refiere a la instrucción que el aprendiz por sí mismo va programándose, y que le presenta una serie de tareas, además de permitirle evaluar el éxito en intervalos durante la formación, y proporcionarle retroalimentación sobre las respuestas correctas e incorrectas conforme avanza el aprendiz”. (Pág. 192).

Los enfoques de la instrucción programada se pueden incorporar en libros, máquinas y más recientemente en computadores, y la instrucción programada se utiliza para formar en cualquier área, desde matemáticas en la escuela elemental hasta reglas de control del tráfico aéreo.

Los programas de la instrucción programada pueden proceder por medio de una secuencia ordenada de experiencias o bien dividirse desde un

punto a otro, dependiendo de qué también comprenda el aprendiz las diferentes partes del material.

Instrucción asistida por computadora. – Amorrortu Alfredo (2003), dice: **“En este tipo de instrucción se utiliza un computador para presentar el material, evaluar las respuestas del aprendiz, proporcionar la retroalimentación apropiada y tomar decisiones acerca de qué se presentará más adelante, a menudo con base en el patrón de respuestas del aprendiz”.** (Pág. 193).

Por supuesto, esta formación es importante para los puestos de trabajo en donde los empleados trabajarán directamente con los computadores. Sin embargo, los avances tecnológicos hacen posible presentar el material de casi cualquier tema. Las computadoras se pueden relacionar con los videodiscos, los cuales almacenan el material de audio y video que puede presentarse, como un programa de televisión o una película.

Esta instrucción por medio de videodiscos interactivos permiten al aprendiz observar y escuchar cosas que nunca experimentará en la realidad, como por ejemplo el choque de un jet, la explosión de una planta nuclear o la mezcla de sustancias químicas peligrosas.

La capacitación con base en el computador comparte muchas de las ventajas de la instrucción programada, a la vez que aumenta la posibilidad de adoptar la formación al aprendiz, utilizar el audio y video de entretenimiento para ilustrar los puntos del aprendizaje y proporcionar un atractivo ambiente de formación. Al agregar el audio y el video se proporciona una gran flexibilidad para enseñar conceptos complejos, y al reducir el gasto de impartir la formación se pueden compensar los costos de desarrollo iniciales.

Diseño y Administración de Programas de Capacitación y Desarrollo.

Amorrortu Alfredo (2003), acota:

"El aprendizaje es un cambio relativamente permanente en conocimientos, habilidades, creencias, actitudes o comportamientos". (Pág. 194).

Obsérvese que el aprendizaje se define en forma amplia e incluye mucho más que la simple capacidad para afirmar hechos o nuevos conocimientos. Antes de que se lleve a cabo la información, debe existir ciertas condiciones previas para que se logre el aprendizaje. Al diseñar los programas de formación es preciso establecer tales condiciones previas.

Habilidad del alumno para aprender. – Los individuos ingresan a la formación con diferentes experiencias, grados distintos de familiaridad con el material y diversas capacidades físicas y mentales. Las personas encargadas del diseño de la formación deben asegurarse de que sus demandas se ajusten a las habilidades del alumno. Es probable que la formación que sea muy difícil o muy fácil resulte muy poco efectiva. La inteligencia general u otras habilidades pueden predecir el desempeño posterior, pero las habilidades que contribuyen al desempeño difieren de acuerdo con la etapa del proceso de aprendizaje en que se encuentren los alumnos. Ponerlos a prueba antes de empezar la formación puede ayudar a asegurar que logren buenos resultados. Se ha demostrado que las pruebas de muestras de trabajo pueden pronosticar la disposición a la formación, aunque se pronostica mejor esta disposición a corto plazo que a largo plazo.

Motivación del alumno por aprender. – Incluso los alumnos más hábiles no aprenderán a menos que se encuentren motivados para hacerlo. Los factores que afectan la motivación del alumno incluyen el establecimiento de metas, el refuerzo y las expectativas.

- **Establecimiento de metas.** Los modelos para el establecimiento de metas postulan que las metas o intenciones conscientes de los individuos regulan sus comportamientos. Entonces, el trabajo del formador es lograr que los alumnos adopten o asimilen las metas de

formación del programa. Kenneth Wexley y Gary Latham identifican tres puntos clave en la motivación del alumno:

- a) Los objetivos del aprendizaje del programa deben comunicarse al principio y en varios puntos estratégicos durante el programa.
 - b) Las metas deben tener la suficiente dificultad para que constituyan un reto adecuado para los alumnos y de esta manera, permitirles que sientan satisfacción cuando las alcancen, pero no deben ser tan difíciles que no se puedan lograr.
 - c) La meta final del programa completo debe complementarse con submetas (pruebas de trabajo, cuestionarios, periódicos), a fin de mantener los sentimientos de logro y motivarlos a que se preparen para el próximo obstáculo.
- **Refuerzo.** Según la teoría del refuerzo, la frecuencia de un comportamiento se encuentra influida por sus consecuencias. Se puede configurar el comportamiento reforzando progresivamente los acercamientos al comportamiento deseado. Es necesario administrar el refuerzo tan pronto como se logre el comportamiento deseado. Cuanto más familiarizado esté un formador con un grupo de alumnos, más probable será que los refuerzos puedan adaptarse a los alumnos.
 - **Teoría de las expectativas.** En la teoría de las expectativas se afirma que los individuos están motivados a elegir el comportamiento alternativo que es más probable que tenga las consecuencias deseadas. Hay dos aspectos en la expectativa: primero, el alumno debe creer que mejorar sus habilidades o conocimientos tendrá resultados valiosos; segundo, el alumno debe creer que participar en el programa de formación puede hacer que mejoren sus habilidades y conocimientos y, por tanto, que se aprecien sus resultados. Esto puede parecer obvio, pero la gente que ha estado desempleada por largo tiempo no suele tener estas expectativas; no esperan que el esfuerzo dedicado a aprender nuevos comportamientos en un programa de formación pueda conducirlos a conseguir empleos significativos. Los

formadores no deben suponer que los alumnos cuentan con percepciones precisas acerca de las contingencias de recompensa. Se les debe decir a los alumnos qué resultados se pueden esperar si se lleva a cabo de manera satisfactoria el programa de formación.

Práctica activa. – Para lograr el máximo aprendizaje, es necesario que haya una práctica activa de las habilidades que vayan a adquirirse. La práctica debe continuar más allá del punto en donde las tareas puedan realizarse con éxito repetidas veces. Las sesiones de práctica distribuidas (divididas en segmentos) son más efectivas que las prácticas en masa, un hecho ignorado a menudo en los programas de formación a causa de la conveniencia.

Conocimiento de los resultados. – Imagine que se está aprendiendo a jugar boliche y que una cortina impide observar si la bola derriba algunos pines. Si desconoce el resultado de sus intentos, será muy difícil mejorar. Los errores se eliminan más rápido cuando los alumnos reciben retroalimentación acerca de sus éxitos o fracasos. Dicha retroalimentación puede recibirse de la tarea misma o bien de los formadores o los modelos de roles. Es importante que se proporcione la retroalimentación en forma inmediata a las acciones que provocan los resultados, de manera que los aprendices puedan relacionar sus acciones con los resultados. Así mismo, la retroalimentación debe ser precisa, pues se ha demostrado que, en ausencia de retroalimentación, los aprendices intentarán lograr más consistencia, aunque esto provoque que se equivoquen con más frecuencia. El siguiente cuadro muestra un modelo de evaluación de la capacitación.

Retención. – Con el fin de utilizar la formación, ésta se debe retener lo suficiente para aplicarse en situaciones de trabajo reales. La cantidad de retención depende de: (1) qué tan bien se aprendió la tarea y repetirla incluso después de alcanzada la destreza mejora la retención; (2) el significado del material, el cual puede mejorarse al demostrar

constantemente cómo se relaciona la formación con el trabajo de los alumnos, o al proporcionar estructuras organizadas; (3) la cantidad de interferencia, ya sea de conocimientos previos que contradigan la formación o de eventos subsecuentes que distraigan o debiliten la formación; (4) los motivos o las percepciones que pueden ocasionar que se eviten recordar aspectos desagradables.

La transferencia entre la capacitación y el trabajo. – Amorrortu Alfredo (2003), manifiesta:

Cuando se forma para los comportamientos en el trabajo, es muy importante que el aprendizaje mostrado durante la formación se transfiera y utilice en situaciones de trabajo reales. La transferencia es mayor cuando se requieren las mismas tareas y responsabilidades tanto para la formación como para el trabajo. La transferencia es mínima cuando la tarea de la formación y el tipo de respuestas requeridas son diferentes a las del trabajo. La transferencia se encuentra influida por el diseño de la formación, las características del alumno y el ambiente de trabajo. Así mismo, la resistencia activa o el resentimiento

en la situación de trabajo pueden inhibir la transferencia. El compromiso de la alta dirección con la formación y su transferencia al trabajo puede ayudar a reducir al mínimo estos problemas. (Pág. 195).

El ambiente de la instrucción y los instructores. Es obvio que las características del ambiente de la instrucción y de los instructores afectan la eficacia de la formación.

- **El ambiente de la instrucción.** Las investigaciones indican que el ambiente de la instrucción puede diseñarse a partir de nueve aspectos básicos:
 1. Obtener la atención.
 2. Informar a los aprendices acerca de los objetivos.
 3. Recordar los requisitos en forma estimulante.
 4. Presentar el material que motive la formación.
 5. Proporcionar la orientación al aprendizaje, como son las indicaciones verbales, sugerencias y el contexto.
 6. Fomentar el desempeño, como pedir la solución a un problema.
 7. Proporcionar retroalimentación
 8. Estimar el desempeño.
 9. Aumentar la retención y la transferencia, proporcionando una gran cantidad de ejemplos o problemas.

- **La preparación del instructor.** También es importante que el instructor esté bien preparado. Los instructores deben asegurarse de que han realizado lo siguiente:

1. Dar difusión al programa.
2. Informar a todos acerca del tiempo, el lugar y los planes.
3. Organizar las instalaciones.
4. Verificar los requisitos físicos como asientos, comida y provisiones.
5. Asegurar el equipo necesario y que funcione de manera adecuada.
6. Establecer los objetivos de la formación.
7. Estudiar el plan de lección para anticiparse a las respuestas del grupo y preparar experiencias, ejemplos e historias.
8. Inculcar entusiasmo personal por el tema.

Aunque esto parece obvio, es probable que se recuerde haber impartido o asistido a una clase que no se concluyó satisfactoriamente, porque se omitió alguno de estos puntos.

Planeación de Programas y Desarrollo.

¿Cómo se elaboran los planes de capacitación?. – En el mejor de los casos, suele suceder, que los interesados preguntan directamente a sus colaboradores para tratar de identificar las necesidades de capacitación. Desgraciadamente, una de las prácticas más frecuentes para el caso es creer exclusivamente en "la intuición" y se solicita o contrata el servicio de capacitación de lo que parecería ser útil para los propósitos de la organización. Otras ocasiones, se practica el modelo de "oferta de capacitación", es decir, el responsable de recursos humanos selecciona los cursos o talleres más económicos o inmediatos que se difunden en diversos medios de comunicación.

La capacitación no debe ser condicionada por la oferta de alguna institución capacitadora, sino que su punto de partida son las situaciones de la realidad de una Organización en un momento concreto y de su proyección de desarrollo.

La Identificación de Necesidades de Capacitación (INC) o el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) es un primer paso necesario que debe ser encarado por las Organizaciones que gestionan un proceso de capacitación y de la calidad de su ejecución depende el éxito de la gestión de capacitación.

Cuando una capacitación es gestionada adecuadamente, el resultado será que los participantes obtengan nuevas capacidades de desempeño, destrezas técnicas, conocimientos y también actitudes de compromiso con los objetivos de la Organización.

Elección del Contenido de la Formación. – La formación de habilidades para ejecutivos, directores y profesionales técnicos es lo más común, mientras que quienes se encuentran cerca del inicio de la escalera jerárquica suelen recibir menos atención por parte del departamento de formación.

Esto no significa que no se forma a los empleados de producción, sino que se les forma de maneras que están fuera del presupuesto de formación formal de la organización.

Las habilidades que pertenecían a los directores o profesionales técnicos pueden convertirse en fundamentales para un trabajo de producción efectivo.

Orientación. – Amorrortu Alfredo (2003), considera:

A menudo la primera experiencia de capacitación de los nuevos empleados es su orientación hacia su nuevo empresario. Podría preguntarse por qué se analiza este punto. La orientación empieza antes

de que la persona ingrese a la organización, ya que las actividades como el reclutamiento, las entrevistas previas de trabajo, las entrevistas de selección y otras actividades de reclutamiento y selección envían señales a los empleados potenciales. Sin embargo, la razón por la que se analiza esto aquí es que la orientación incluye el aprendizaje, así como abandonar ciertos valores, actitudes y comportamientos conforma el reclutado aprende las metas de la organización, los medios para lograrlas, las responsabilidades básicas del puesto de trabajo, los comportamientos de trabajo efectivos y las reglas laborales. (Pág. 197).

Desarrollo de la dirección. – Las habilidades para ejecutivos y directores se enseñan más comúnmente por medio de programas de formación formales, aun cuando muchas de estas habilidades se aprenden también mediante las experiencias en el puesto de trabajo.

A menudo estas habilidades son menos observables, y el director que se está formando o capacitando asume una gran responsabilidad para desarrollarlas.

Servicio al Cliente

Concepto

Alfaro Drake (2002) define el Servicio al Cliente de la siguiente manera:

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. El servicio al cliente es una potente herramienta de mercadeo. Se trata de una herramienta que puede ser muy eficaz en una organización si es utilizada de forma adecuada, para ello se deben seguir ciertas políticas institucionales. (Pág. 33).

El **servicio de atención al cliente** o simplemente **servicio al cliente** es el servicio que proporciona una empresa para relacionarse con sus clientes.

Cohen (2003) considera:

Servicio al Cliente es “un concepto de trabajo” y “una forma de hacer las cosas” que compete a toda la organización, tanto en la forma de

atender a los Clientes (que nos compran y nos permiten ser viables) como en la forma de atender a los Clientes Internos, diversas áreas de nuestra propia empresa. Cohen (Pág. 61).

Alfaro Drake (2002) señala que el servicio al cliente es una potente herramienta de marketing, indicando los siguientes aspectos:

1. **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 compararnos con nuestros competidores más cercanos, así detectaremos verdaderas oportunidades para adelantarnos y ser los mejores.

2. **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, número 800 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.

- 3.Cuál es la mejor forma de ofrecer los servicios.** Se debe decidir sobre el precio y el suministro del servicio. Por ejemplo, cualquier fabricante de PC's tiene tres opciones de precio para el servicio de reparación y mantenimiento de sus equipos, puede ofrecer un servicio gratuito durante un año o

determinado período de tiempo, podría vender aparte del equipo como un servicio adicional el mantenimiento o podría no ofrecer ningún servicio de este tipo; respecto al suministro podría tener su propio personal técnico para mantenimiento y reparaciones y ubicarlo en cada uno de sus puntos de distribución autorizados, podría acordar con sus distribuidores para que estos prestaran el servicio o dejar que firmas externas lo suministren. (Pág. 35).

Elementos del Servicio al Cliente:

Los principales elementos del servicio al cliente, según Barón Larrarte (2002) son los siguientes:

- Contacto cara a cara.
- Relación con el cliente.
- Correspondencia.
- Reclamos y cumplidos.
- Instalaciones. (Pág. 50).

Importancia del Servicio al Cliente.

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal.

Cohen (2003) considera:

Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno. Por lo que las compañías han optado por poner por escrito la actuación de la empresa. Se han observado que los clientes son sensibles al servicio que reciben de sus suministradores, ya que significa que el cliente obtendrá a las finales menores costos de inventario.

Contingencias del servicio: el vendedor 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 la dependencias, y el personal de las ventas que finalmente, logra el pedido. Consciente o inconsciente, el comprador siempre está evaluando la forma como la empresa hace negocios, cómo trata a los otros clientes y cómo esperaría que le trataran a él. **(Pág. 63).**

Calidad del Servicio al Cliente.

La Organización Internacional para la Estandarización (ISO) (2008), manifiesta:

El modelo reconoce el hecho de que los clientes y otros grupos de interés juegan un papel significativo durante el proceso de definir requisitos de entrada. La administración de procesos es usada para lograr que todas las salidas del proceso sean verificadas. Menciones de la satisfacción del Cliente y otros

grupos de interés son usadas como retroalimentación para evaluar y validar cuando los requisitos del cliente han sido alcanzados. **(Pág. 13).**

Obviamente, los clientes de los servicios financieros, deben ser la principal preocupación de este tipo de instituciones, más aun cuando se transforman en la razón de ser de la institución, porque por los clientes laboran y actúan cada uno de los miembros de las instituciones financieras.

Deming Edward (2002) considera:

“La calidad es un atributo que permite determinar si las propiedades de un producto o servicio son percibidas como buenas por cierta población o mercado”. (Pág. 52).

En efecto, la calidad del servicio está íntimamente ligada a la percepción que tiene la población de la buena o mala Gestión que realizan las instituciones financieras. Si la oferta de estos servicios es considerada como buena por los clientes, entonces, se dice que la Gestión es de óptima calidad, caso contrario, la Gestión será de mala calidad.

Deming Edward (2002) considera:

“Las organizaciones dependen de sus clientes, por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los mismos, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas”. (Pág. 52).

De esta manera, lograr una gestión de calidad implica que la calidad que se brinde, sea la adecuada para lograr maximizar el nivel de satisfacción de los clientes, en lo relacionado a los servicios que ofertan las instituciones financieras.

Acciones.

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 amplía información, provee servicio y la forma como la empresa trata a los otros clientes. Los conocimientos del personal de ventas, es decir: conocimientos del producto en relación a la competencia, y el enfoque de ventas; es decir: están concentrados en identificar y satisfacer las necesidades del consumidor, o simplemente se preocupan por empujarles un producto, 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. – Dayan (2000) considera:

Son escritas por la gente que nunca ve al cliente. Las empresas 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 el percibe el servicio. (Pág. 72).

El Cliente Interno es 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, cada área ve al cliente desde su perspectiva sin una visión integral.

- **Vendedor:** cliente es un ladrón que tiene dinero y debe devolvérmelo.
Almacén: cliente es aquel que viene a desorganizar mis inventarios.
Departamento Legal: Cliente es aquel que puede demandarnos si nos descuidamos.
- **Producción:** Cliente ¿qué es eso? Atención al cliente: Cliente es esa persona que sólo viene a quejarse.
- **Gerente:** Cliente es esa persona que constantemente me interrumpe y me quita tiempo de las cosas importante.
- **Propietario:** Cliente es una persona caprichosa que tengo que aguantarle para que me ingrese dinero.

También llamada el área de cuentas, el departamento de servicio al cliente es el que establece el contacto con el anunciante para presentarle la agencia, en caso conseguirlo como cliente, será el responsable de mantener la relación con él. Los anunciantes son cada vez más exigentes y hay mucha competencia. En publicidad una cuenta es un cliente. No se confunda el departamento de cuentas con el departamento de contabilidad es diferente.

Dayan (2000) considera:

Los puestos que se pueden ocupar en un departamento de Servicio a Clientes o de Cuentas son Trainee, Ejecutivo de Cuenta Jr., Ejecutivo de Cuenta, Gerente de y su trabajo consiste básicamente en comprender

los objetivos publicitarios del cliente, en obtener de él la información clave sobre la marca, el producto, el mercado y el público objetivo y en poner en marcha al equipo de personas que dentro de la agencia va a preparar la propuesta de campaña; si el Cliente la aprueba, se ocupará de coordinar todo el proceso de realización de campaña publicitaria. Debe dirigir hacia una misma dirección, el trabajo y el esfuerzo de todos los que intervienen y, además, hacerlo en los tiempos establecidos. (Pág. 75).

Por lo tanto las funciones del departamento de servicio al cliente son:

- Crear y mantener la relación con cada cliente y entenderlo.
- Coordinar los equipos internos y externos que participan en la elaboración de la campaña.
- Hacer presentaciones de agencia y de campaña.
- Generar nuevos negocios.

El interlocutor con este departamento por parte del cliente es el director o jefe de publicidad, o los Gerentes de Marca o la persona que en cada caso sea responsable de la comunicación publicitaria en la empresa (director de marketing, director de comunicación, etc.).

Barón Larrarte (2002) señala:

“Cuando el número de clientes lo requiere, se dividen en grupos de cuentas, cada uno de ellos con un director de cuentas, del que dependen los supervisores, de estos los ejecutivos y, por último, los asistentes. De esta manera queda organizado el departamento”. (Pág. 51).

En la mayoría de las agencias los directores de cuentas se ocupan de la planificación estratégica, hoy, debido a la importancia que se da a la marca como elemento principal de diferenciación y por tanto de competitividad, esta función recae en el planner, como ya has visto, una figura nueva existente sólo en las grandes agencias. Podemos decir que se trata de un especialista en la conducta de los públicos y en el desarrollo de marcas.

No es que este trabajo no se hiciera anteriormente, pero muchos anunciantes y agencias son ahora más conscientes de que cualquier acción que realice la empresa de cara a los consumidores debe potenciar la marca, es decir, el posicionamiento (el lugar que ocupa en la mente del consumidor) y la creencia que se tiene sobre ella. Crear una figura específica con este cometido exclusivo es una forma de asegurar los resultados.

Barón Larrarte (2002) expresa:

Servicios prestados Usualmente se constituye como una unidad dentro de la empresa, dependiente del departamento de ventas o marketing, con el objeto de resolver los problemas o dudas que tienen los clientes con respecto al producto comprado o al servicio contratado:

preguntas de uso del producto, reclamos y garantías, artículos defectuosos, cambios o devoluciones, promociones y ventas especiales, resolución de conflictos, servicio técnico y mantenimiento, fidelización de clientes, por nombrar algunos. Existen instalaciones especializadas en atender los requerimientos de los clientes por teléfono. La evolución de la tecnología ha permitido otras formas de interacción como el correo electrónico o el Chat. **(Pág. 51).**

Narros González M. J., García De Madariaga J. Y Talaya A. Esteban (2004), consideran que los Diez Mandamientos de la Atención al Cliente dentro de su plan estratégico, son los siguientes:

1. El cliente por encima de todo es el cliente a quien debemos tener presente antes de nada.
2. No hay nada imposibles cuando se quiere a veces los clientes solicitan cosas casi imposibles, con un poco de esfuerzo y

ganas, se puede conseguirlo lo que él desea.

3. Cumple todo lo que prometas
son muchas las empresas que tratan, a partir de engaños, de efectuar ventas o retener clientes, pero ¿qué pasa cuando el cliente se da cuenta?
4. Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle más de lo que espera. Cuando el cliente se siente satisfecho al recibir más de lo esperado ¿Cómo lograrlo?
Conociendo muy bien a nuestros clientes enfocándonos en sus necesidades y deseos.
5. Para el cliente tu marca la diferencia las personas que tienen contacto directo con los clientes tienen un gran compromiso, pueden hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver eso hace la diferencia.

6. Fallar en un punto significa fallar en todo puede que todo funcione a la perfección, que tengamos controlado todo, pero que pasa si fallamos en el tiempo de entrega, si la mercancía llega accidentada o si en el momento de empaquetar el par de zapatos nos equivocamos y le damos un número diferente, todo se va al piso.
7. Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos los empleados propios son " el primer cliente" de una empresa, si no se les satisface a ellos como pretendemos satisfacer a los clientes externos, por ello las políticas de recursos deben ir de la mano de las estrategias de marketing.
8. El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente. La única verdad es que son los clientes son quienes, en su

mente y su sentir lo califican, si es bueno vuelven y de lo contrario no regresan.

9. Por muy bueno que sea un servicio siempre se puede mejorar

Si se logro alcanzar las metas propuestas de servicio y satisfacción del consumidor, es necesario plantear nuevos objetivos, "la competencia no da tregua".

10. Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo
Todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente, trátase de una queja, petición. (Pág. 81).

De esta manera, el cliente es quien califica el servicio y le otorga una calidad alta o baja, de acuerdo a esa percepción.

Proceso "Front Office" de atención al cliente

Narros González M. J., García De Madariaga J. Y Talaya A. Esteban (2004), expresan:

Cualquier empresa debe mantener un estricto control sobre los procesos internos de atención al cliente. Está comprobado que más del 20% de las personas que dejan de comprar un producto o servicio, renuncian su decisión de compra debido a fallas de información de atención cuando se interrelaciona con las personas encargadas de atender al frente de la oficina, quienes tienen que agradar y motivar a las clientes. Ante esta realidad, se hace necesario que la atención al cliente sea de la más alta calidad, con información, no solo tenga una idea de un producto, sino además de la calidad del capital, humano y técnico con el que va establecer una relación comercial.

(Pág. 87).

Elementos:

Giles (2004) al referirse a los elementos del servicio al cliente, dice:

- Determinación de las necesidades del cliente.
- Tiempos de servicio.

- Encuestas.
- Evaluación de servicio de calidad.
- Análisis de recompensas y motivación. Giles (Pág. 90).

Giles (2004) continúa expresando:

1. Las necesidades del consumidor la primera herramienta para mejorar y analizar la atención de los clientes es simplemente preguntarse como empresa lo siguiente:

- ¿Quiénes son mis clientes? Determinar con que tipos de personas va a tratar la empresa.
- ¿Qué buscaran las personas que voy a tratar? Es tratar de determinar las necesidades básicas (información, preguntas materiales) de la persona con que se ve a tratar.
- ¿Qué servicios brinda en este momento mi área de atención al cliente? Determinar lo que existe.
- ¿Qué servicios fallan al momento de atender a los clientes? Determinar

las fallas mediante un ejercicio de auto evaluación.

- ¿Cómo contribuye el área de atención al cliente en la fidelización de la marca y el producto y cuál es el impacto de la gestión de atención al cliente? Determinar la importancia que es el proceso de atención tiene en la empresa.

- ¿Cómo puedo mejorar? Diseño de políticas y estrategias para mejorar la atención.

2. Análisis de los ciclos de servicio consiste en determinar dos elementos fundamentales:

- Las preferencias temporales de las necesidades de atención de los clientes. Un ejemplo claro es el turismo, en donde dependiendo de la temporada se hace más necesario invertir mayores recursos humanos y físicos para atender a las personas.
- Determinar las carencias del cliente, bajo parámetros de ciclos de atención, un ejemplo es cuando se

renuevan suscripciones a revistas, en donde se puede mantener un control sobre el cliente y sus preferencias.

- Encuestas de servicio con los clientes este punto es fundamental para un correcto control atención debe partir de información más especializada, en lo posible personal y en donde el consumidor pueda expresar claramente sus preferencias, dudas o quejas de manera directa.
3. Evaluación del comportamiento de atención tiene que ver con la parte de atención personal del cliente. (Pág. 96).

Reglas importantes para las personas que atiende (“Front Office”):

Giles (2004) señala:

- Mostrar atención.
- Tener una presentación adecuada.
- Atención personal y amable.
- Tener a mano la información adecuada.

- Expresión corporal y oral adecuada.
- Motivación y recompensas. (Pág. 98).

La motivación del trabajador es un factor fundamental en la atención al cliente. El ánimo, la disposición de atención y las competencias, nacen de dos factores fundamentales.

- **Valoración del trabajo:** Hay que saber valorar el trabajo personalizado.
- **Motivación:** Se deben mantener motivadas a las personas que ejercen la atención del trabajador.
- **Instrumentos:** Incentivos en la empresa, condiciones laborales mejores, talleres de motivación integración dinámicas de participación.

Solo dos actitudes: Actitud positiva: excelente comportamiento ante el cliente; y, Actitud Negativa: mal comportamiento ante el cliente.

Ricardo Palomares (2004) indica que los 10 Componentes Básicos del Buen Servicio si no se cuida lo básico, de nada servirán los detalles y los extras, son los siguientes:

- **Seguridad.** – Es bien cubierta cuando podemos decir que brindamos al cliente cero riesgos, cero peligros y cero dudas en el servicio.
- **Credibilidad.** – Hay que demostrar seguridad absoluta

para crear un ambiente de confianza, además hay que ser veraces y modestos, no sobre prometer o mentir con tal de realizar la venta.

- **Comunicación.** – Se debe mantener bien informado al cliente utilizando un lenguaje oral y corporal sencillo que pueda entender, si ya hemos cubierto los aspectos de seguridad y credibilidad seguramente será más sencillo mantener abierto el canal de comunicación cliente-empresa.
- **Comprensión.** – No se trata de sonreírles en todo momento a los clientes sino de mantener una buena comunicación que permita saber que desea, cuando lo desea y como lo desea en un caso sería por orientarnos en su lugar.
- **Accesibilidad.** – Para dar un excelente servicio se debe tener

varias vías de contacto con el cliente, buzones de sugerencias, quejas y reclamos, tanto físicamente en sitio, hay que establecer un conducto regular dentro de la organización para este tipo de observaciones, no se trata de crear burocracia son de establece acciones reales que permitan sácales provecho a las fallas que los clientes han detectado.

- **Cortesía.** – Tensión, simpatía, respecto y amabilidad del personal, como dicen por ahí, la educación y las buenas maneras no pelean con nadie. Es más fácil cautivar a nuestros clientes si les damos un excelente trato y brindarlos una gran atención.
- **Profesionalismo.** – Pertenencias de las destrezas necesarias y conocimiento de la ejecución del servicio, de parte de todos los miembros de la organización,

recuerda que no solo las personas que se encuentran en el frente hacen el servicio si no todos.

- **Capacidad de respuesta.** – Disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido y oportuno.
 - **Fiabilidad.** – Es la capacidad de nuestra organización de ejecutar el servicio de forma fiable, sin contraer problemas. Este componente ataca directamente a la seguridad y a la credibilidad.
 - **Elementos tangibles.** – Se trata de mantener en buenas condiciones las instalaciones físicas, los equipos, contar con el personal adecuado y los materiales de comunicación que permitan acercarnos al cliente.
- (Pág. 102).

En definitiva, la atención al cliente requiere que se cumplan los presupuestos de calidad, atención oportuna y esmerada y la satisfacción de las necesidades de los clientes, principalmente.

Medición de la eficiencia del servicio front office

Para medir la eficiencia del servicio front office que el Banco Solidario brinda a sus clientes, se ha realizado un análisis estadístico, el cual verificó lo siguiente:

MUESTRA ESTADÍSTICA DE CLIENTES ATENDIDOS EN EL SERVICIO FRONT OFFICE DEL BANCO SOLIDARIO.

Fecha: 2 de Mayo – 6 de Mayo del 2011

Horario	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Promedio
09h00–09h59	7	5	6	6	8	6,4
10h00–10h59	9	4	5	6	9	6,6
11h00–11h59	12	5	4	7	10	7,6
12h00–12h59	8	6	7	7	10	7,6
13h00–13h59	6	4	3	4	5	4,4
14h00–14h59	5	4	4	4	5	4,4
15h00–15h59	10	7	6	8	6	7,4
16h00–16h59	11	7	8	7	12	9
17h00–17h59	14	7	10	11	13	11
Total	82	49	53	60	78	64,4

Fuente: Muestreo.

Para obtener el promedio se utilizó la media aritmética simple, que se calculó con la siguiente ecuación:

$$\mu = \frac{X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + \dots + X_n}{n}$$

$$\mu = \frac{82 + 49 + 53 + 60 + 78}{5}$$

$$\mu = 64,4 = 65 \text{ usuarios promedios diarios}$$

El Banco Solidario atiende un promedio de 65 usuarios promedios por día, es decir, 8 usuarios por hora, utilizando 2 ventanillas, de manera que se tiene el siguiente resumen de promedios:

Resumen del muestreo de clientes atendidos.

Detalle	Ventanilla 1	Ventanilla 2	Total
Usuarios promedios atendidos en una hora	4	4	8
Usuarios promedios atendidos en un día	32	32	64
Usuarios promedios atendidos en una semana	160	160	320
Usuarios promedios atendidos en un año	8.320	8.320	16.640
Solicitudes promedios de usuarios	6	6	
Clientes atendidos en un año	1.387	1.387	2.774

Para determinar cuál es el nivel de eficiencia del servicio, se realiza la siguiente operación:

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Clientes atendidos}}{\text{Clientes totales}}$$

$$\text{Eficiencia} = \frac{2.774 \text{ clientes}}{9.900 \text{ clientes}}$$

$$\text{Eficiencia} = 28,01\%$$

Se puede apreciar que la eficiencia del servicio front office, que se ofrece en las áreas operativas del Banco Solidario asciende al porcentaje de 28,01%, lo que significa que por cada 100 clientes que tiene la institución, solo puede atender a 28%.

FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Las principales leyes y regulaciones que hacen referencia a la calidad de los servicios financieros que proporcionan las entidades bancarias, son las siguientes:

La Constitución de la República del Ecuador, al referirse al servicio financiero que ofrecen las instituciones bancarias, dice:

Art. 283.- El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir.

El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.

Art. 308.- Las actividades financieras son un servicio de orden público, y podrán ejercerse, previa autorización del Estado, de acuerdo con la ley; tendrán la finalidad fundamental de preservar los depósitos y atender los requerimientos de financiamiento para la consecución de los objetivos de desarrollo del país. Las actividades financieras intermediarán de forma eficiente los recursos captados para fortalecer la inversión productiva nacional, y el consumo social y ambientalmente responsable. El Estado fomentará el acceso a los servicios financieros y a la democratización del crédito. Se prohíben las prácticas colusorias, el anatocismo y la usura.

Art. 309.- El sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado, y del popular y solidario, que intermedian recursos del

público. Cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez. Estas entidades serán autónomas. Los directivos de las entidades de control serán responsables administrativa, civil y penalmente por sus decisiones.

Art. 310.- El sector financiero público tendrá como finalidad la prestación sustentable, eficiente, accesible y equitativa de servicios financieros. El crédito que otorgue se orientará de manera preferente a incrementar la productividad y competitividad de los sectores productivos que permitan alcanzar los objetivos del Plan de Desarrollo y de los grupos menos favorecidos, a fin de impulsar su inclusión activa en la economía.

Art. 311.- El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario, y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria.

La Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, dice:

Art. 1. Régimen del Sistema Financiero. Esta Ley regula la creación, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las instituciones del sistema financiero privado, así como la organización y funciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros, en la órbita de su competencia, entidad encargada de la supervisión y control del sistema financiero, en todo lo cual se tiene presente la protección de los intereses del público.

Como se puede apreciar, tanto la Carta Magna de la República, como la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, señalan que se debe dar un servicio de calidad al usuario del mismo.

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.

Cuadro No. 3

Operacionalización de las Variables.

Concepto	Dimensiones	Indicadores	Índices
<p>Variable independiente</p> <p>Capacitación en el servicio front office para el personal operativo.</p> <p>Es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos ò más de ellas</p>	<p>Personal directivo</p> <p>Personal operativo</p>	<p>Plan de capacitación</p> <p>Tiempo del Servicio</p> <p>Eficiencia del servicio</p> <p>Evaluación del desempeño</p>	<p>Si No</p> <p><3 años 3 a 5 años > 5 años</p> <p>Bueno Regular Malo</p> <p>Buena Regular Malo</p>
<p>Variable dependiente</p> <p>Calidad de servicio al cliente.</p> <p>Conjunto de actividades interrelacionadas que proporciona un profesional individual a un episodio de enfermedad claramente definido en un paciente dado en el momento y lugar adecuado</p>	<p>Cientes</p>	<p>Calidad del servicio</p>	<p>Alta Aceptable Baja</p>

Elaborado por: Sheila Vanessa Chalen Vélez.

Laura Fernanda Guerrero Zambrano.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- 1) ¿Cuáles son los servicios front – office que brinda el Banco Solidario a sus clientes?**
- 2) ¿Cómo se realizan los procesos front office, en el área operativa del Banco Solidario?**
- 3) ¿Se ha medido el nivel de satisfacción de los clientes que acuden a las áreas operativas del Banco Solidario?**
- 4) ¿Tiene los conocimientos suficientes el personal de las áreas operativas de la institución, para brindar un servicio de calidad?**
- 5) ¿Conoce a cabalidad el personal operativo, los servicios front – office que realiza la institución, para maximizar el nivel de satisfacción de los clientes?**
- 6) ¿Proporciona capacitación la institución al personal operativo?**
- 7) ¿Es necesaria la capacitación del personal operativo de la institución?**
- 8) ¿Debe elaborar la institución, un manual en el que conste el plan de capacitación del personal operativo para mejorar la calidad del servicio?**
- 9) ¿Cómo beneficiará a la institución, al personal operativo y a los clientes del Banco Solidario la elaboración de un manual de capacitación del servicio front – office que brinda la institución a sus clientes?**

- 10) **¿Cuál será el alcance del plan de capacitación para el personal operativo de la institución?**
- 11) **¿Cuenta el Banco Solidario con los recursos humanos, materiales, técnicos, tecnológicos y económicos para implementar un plan de capacitación para el personal operativo?**
- 12) **¿Se maximizará el nivel de satisfacción de los clientes del servicio, al contar con personal operativo capacitado para atenderlos brindando calidad en el servicio ofrecido?**

VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

Las variables de investigación se refieren a la capacitación del servicio front office para el personal operativo y la calidad de servicio al cliente.

- **Variable Independiente: Capacitación del Servicio Front Office – Personal Operativo.**

Stephen Robbins (2002), manifiesta:

Capacitación es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo. Dos puntos básicos destacan el concepto de capacitación: la institución, deben dar las bases para que el personal

operativo tenga la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria. No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación y productividad. (Pág. 102).

La capacitación es un proceso que servirá para fortalecer los conocimientos del personal operativo, que realiza el servicio front office, con el propósito de que salgan beneficiados, en primer lugar el cliente de la institución y el personal que forma parte de la organización.

- **Variable Dependiente: Calidad del Servicio al Cliente.**

Alfaro Drake (2002) define el Servicio al Cliente de la siguiente manera:

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. El servicio al cliente es una potente herramienta de mercadeo. Se trata de una herramienta que puede ser muy eficaz en una organización si es

utilizada de forma adecuada, para ello se deben seguir ciertas políticas institucionales. (Pág. 33).

Mediante la calidad del servicio al cliente, se incrementan las probabilidades de satisfacer en alta medida las necesidades y expectativas de los clientes del servicio que proporciona el Banco Solidario.

DEFINICIONES CONCEPTUALES

Calidad. – Es en toda empresa la base sobre la cual se construye el éxito ante la sociedad, es virtualmente imposible permanecer dentro de un mercado de alta competitividad si no se hace con calidad.

Capacitación. – Es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo. Dos puntos básicos destacan el concepto de capacitación: la institución, deben dar las bases para que el personal operativo tenga la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria. No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación y productividad.

Conferencias. – Las conferencias consisten en que un instructor presente el material a un grupo de aprendices. Éste es el enfoque que prevalece en las escuelas y en la mayor parte de los programas de capacitación.

Dirección. – Es la influencia, persuasión que se ejerce por medio del Liderazgo sobre los individuos para la consecución de los objetivos fijados; basado esto en la toma de decisiones usando modelos lógicos y también intuitivos de Toma de decisiones.

Documento. – Escrito en que constan datos fidedignos o susceptibles de ser empleados para probar algo.

Encuesta. – Es la recopilación de datos provenientes de una población en relación al tema de investigación, permite el conocimiento de las motivaciones, aptitudes y opiniones de las personas con relación a su objeto de investigación se lo realiza a través de un cuestionario debidamente estructurado.

Entrevista. – Son preguntas abiertas las cuales se responden dentro de una conversación, la persona interrogada da una respuesta, con sus propios términos, de un cuadro de referencia a la cuestión que se le ha formulado.

Instrucción programada. – Este enfoque se refiere a la instrucción que el aprendiz por sí mismo va programándose, y que le presenta una serie de tareas, además de permitirle evaluar el éxito en intervalos durante la formación, y proporcionarle retroalimentación sobre las respuestas correctas e incorrectas conforme avanza el aprendiz.

Instrucción asistida por computadora. – En este tipo de instrucción se utiliza un computador para presentar el material, evaluar las respuestas del aprendiz, proporcionar la retroalimentación apropiada y tomar decisiones acerca de qué se presentará más adelante, a menudo con base en el patrón de respuestas del aprendiz.

Investigación de campo. – El diseño de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar alguna variable.

Investigación de Necesidades de la Capacitación (INC). – Es un proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o

actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma.

Investigación descriptiva. – La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hechos y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta.

Metodología. – Se puede entender por metodología el proceso general de planificación previo al estudio de un fenómeno, ya sea para describir, explicar o transformar la realidad. La metodología representa fuentes técnicas para la recolección de la información.

Manual. – El Manual es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

Muestra. – Método o procedimiento auxiliar de los métodos particulares y especialmente del método descriptivo. Consiste en una serie de operaciones destinadas a tomar una parte del universo o población que va a ser estudiada a fin de facilitar la investigación.

Organización. – Organización administrativa es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles, y actividades de los materiales y humanos de una empresa, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. La organización es para cualquier empresa como el sistema nervioso para el cuerpo.

Planificación. – Es el proceso que comienza con la visión del Nro 1 de la organización; la misión de la organización; fijar objetivos, las Estrategias y políticas organizacionales, usando como herramienta el Mapa estratégico; todo esto teniendo en cuenta las fortalezas/debilidades de la organización y las oportunidades/amenazas del contexto (Análisis FODA). La

planificación abarca el largo plazo (de 5 años a 10 ó más años), el mediano plazo (entre 1 años y 5 años) y el corto plazo donde se desarrolla el presupuesto anual más detalladamente.

Población. – Es un conjunto de todos los elementos que estamos estudiando, acerca de los cuales intentamos sacar conclusiones. Debemos definir dicha población de modo que quede claro cuándo un cierto elemento pertenece o no a la población.

Política.- Arte o traza con que se conduce un asunto o se emplean los medios para alcanzar un fin determinado.

Políticas de Servicio. – Son escritas por gente que nunca ve al cliente. Las empresas 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 el percibe el servicio.

Proceso. – Es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad.

Registro. – Formato donde se describen los pasos para llevar a cabo una actividad administrativa y facilitar la operatividad de la misma.

Servicio al cliente. – Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

Servicio de atención al cliente. – O simplemente **servicio al cliente** es el servicio que proporciona una empresa para relacionarse con sus clientes.

Servicios prestados. – Usualmente se constituye como una unidad dentro de la empresa, dependiente del departamento de ventas o marketing, con el objeto de resolver los problemas o dudas que tienen los clientes con respecto al producto comprado o al servicio contratado: preguntas de uso del producto, reclamos y garantías, artículos defectuosos, cambios o devoluciones, promociones y ventas especiales, resolución de conflictos, servicio técnico y mantenimiento, fidelización de clientes, por nombrar algunos.

Técnicas audiovisuales. – En este grupo se incluyen las grabaciones, las películas y las diapositivas que pueden distribuirse a los aprendices y usarse en forma independiente o junto con otros métodos de formación.

Variable. – En el método científico, las variables son las diferentes partes o características en la naturaleza, su clasificación es en dependientes e independientes.

Variable independiente. – En investigación, se denomina variable independiente a aquella que es manipulada por el investigador en un experimento con el objeto de estudiar.

Variable dependiente. – Como su palabra lo dice, son características de la realidad que se ven determinadas o que depende del valor que asuman otros fenómenos o variables independientes.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Metodología

Según Flores (2006), expresa:

“Se refiere al conjunto de procedimientos que tiene fundamento en los principios lógicos, que sirven para el logro de propósitos en cualquier investigación científica”. (Pág. 125).

El método es una parte de la metodología, motivo por el cual se dice que la metodología es el procedimiento para la aplicación del método.

En la presente investigación se aplica la metodología de casos para la elaboración de un manual de capacitación del servicio front office en el área operativa, con la cual se alcanzará el propósito de mejorar el servicio al cliente.

Métodos

Método. – Etimológicamente el método es el mecanismo que sirve para efectuar cualquier cosa, de manera eficiente y organizada.

Según Fernández Collado (2004), dice:

“El método es el mecanismo que se refiere al medio usado para lograr los objetivos anhelados, es decir, para conducir al investigador al lugar deseado.” (Pág. 77).

Mediante la aplicación de los métodos, se podrá determinar la solución más factible para remediar el problema de la falta de capacitación del personal operativo que ofrece el servicio front office en la institución.

Para el efecto, se pueden utilizar los siguientes métodos:

- Científico. Enfoque de sistema
- Histórico. Lógico
- Estadístico. Genético
- Inductivo. Político
- Deductivo. Modelación
- Análisis. Concreto
- Síntesis. Abstracto

Los principales métodos a utilizar se refieren a los siguientes: método científico, método deductivo e inductivo, método de análisis y síntesis.

Método Inductivo – Deductivo.

Según Ricardo Arturo Osorio Rojas (2003), dice:

“El método deductivo es aquel que toma conocimientos generales para obtener conclusiones particulares, de manera que generaliza un problema para identificar sus causas y efectos, que permitan plantear soluciones viables”. (Pág. 91).

Se utiliza el método deductivo porque en la presente investigación se toma conocimientos generales, que se refieren a la baja calidad del servicio al cliente y se lo particulariza, a través de la identificación de las causas del problema, determinándose que la falta de capacitación es la causa del problema y por tanto, por deducción se plantea la elaboración de un manual de capacitación para mejorar el servicio a los clientes.

Según Hernández, Fernández, Baptisía (1994), dice:

“El método inductivo es el paso contrario a la deducción, donde se parte de casos particulares, para llegar a conocimientos generales, permitiendo la formación de hipótesis y demostraciones”. (Pág. 96).

Utilizando la encuesta, se puede particularizar el criterio de cada uno de los investigados, para medir el nivel de satisfacción de los clientes y

posteriormente generalizarla, con el planteamiento del manual de capacitación para el personal operativo, con el propósito de mejorar el servicio front office al cliente.

Método de Análisis – Síntesis.

Según López Cano (2000), dice:

Por el análisis Se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado, para establecer leyes universales. La síntesis es un proceso mediante el cual se relacionan hechos aislados y se formula una teoría que unifica los diversos elementos. (Pág. 120).

Se utiliza el método analítico porque en la presente investigación se analiza conocimientos generales, que se refieren a la baja calidad del servicio al cliente y se lo particulariza, a través de la identificación de las causas del problema, determinándose que la falta de capacitación es la causa del problema. Utilizando la encuesta, se puede particularizar el criterio de cada uno de los investigados, para medir el nivel de satisfacción de los clientes y posteriormente sintetizarla, con el planteamiento del manual de capacitación para el personal operativo, con el propósito de mejorar el servicio front office al cliente.

Método Científico.

Según Mill (2000), dice:

“Conjunto de pasos fijados de antemano por una disciplina con el fin de alcanzar conocimientos válidos mediante instrumentos confiables”. (Pág. 123).

Se utiliza los pasos del método científico en la presente investigación, porque se determina el problema (la falta de capacitación del personal operativo), se formula la hipótesis (para la elaboración de un manual de capacitación), se recopila los datos a través de la encuesta, se comprueba la hipótesis y se generaliza las conclusiones de la investigación.

Modalidad de la investigación

De las dos modalidades de la investigación por objetivos (básica y aplicada), se utiliza en la presente investigación, la investigación aplicada, debido a que se ha formulado el problema de la falta de capacitación del personal operativo y se lo analiza, orientándolo a la solución de plantear un manual de capacitación que alcance mayor calidad en el servicio front office ofrecido al cliente.

En cuanto, a la investigación por el lugar, ésta se clasifica en Bibliográfica, Documental y De campo.

Bibliográfica. – Jorge Brito, (2002) dice:

“Consiste en el análisis teórico, exponiendo doctrina de autores de textos, diarios, obras tesis, etc.”. (Pág. 104).

En la presente investigación se utiliza la modalidad bibliográfica porque se indaga doctrina de reconocidos autores de las ciencias administrativas, en lo relacionado al servicio al cliente y a los procesos de capacitación.

Documental. – Yépez (2000) dice:

“Este tipo de investigación es la que se realiza, como su nombre lo indica, apoyándose en fuentes de carácter documental”. (Pág. 106).

En la presente investigación se utiliza la modalidad bibliográfica porque se indaga en los registros de la institución financiera para determinar las causas y efectos del problema analizado.

De Campo. – Pheby (2008) dice:

La investigación de campo se vale de encuestas, entrevistas y la observación directa, como técnicas principales. (Pág. 108).

Como parte de la investigación de campo, se aplica encuestas a los usuarios del Banco Solidario, a los empleados de la institución y a las principales autoridades de la misma.

Tipos de investigación

Se utilizan los siguientes tipos de investigación:

Cuadro No. 4

Tipos de Investigación.

Explorativa	Descriptiva	Correlacional	Explicativa
Identifica antecedentes generales y cuantificaciones, respecto del problema investigado, recomendando aspectos que deberían examinarse en profundidad en futuras investigaciones.	Selecciona aspectos y mide cada una de ellos independiente, para así, describir el objeto que se investiga.	Mide dos o más variables, estableciendo su grado de correlación, sin dar una explicación completa (de causa y efecto) al fenómeno investigado.	Va más allá de la descripción de fenómenos; están dirigidos a responder a las causas de los eventos.

Elaborado por: Sheila Vanessa Chalen Vélez.
Laura Fernanda Guerrero Zambrano.

Investigación descriptiva. – Esperanza González, (2004) dice que:
“Selecciona aspectos y mide cada una de ellos independiente, para así, describir el objeto que se investiga.”(Pág. 100)

Mediante la investigación descriptiva se describe el problema correspondiente a la falta de capacitación, profundizando en el mismo, a través de las encuestas y entrevistas aplicadas a los usuarios, empleados y directivos de la institución, para que estos resultados sirvan para el planteamiento de la solución, concerniente a un manual de capacitación.

Investigación Correlativa. – Carlos Méndez (2007), dice:
“Mide dos o más variables, estableciendo su grado de correlación, sin dar una explicación completa (de causa y efecto) al fenómeno investigado”. (pág. 112).

Debido a que ambas variables están íntimamente relacionadas entre sí, a mayor grado de capacitación, mayor será la calidad del servicio front office a los clientes, y, viceversa.

Población y Muestra

Según Carlos Eduardo Méndez Álvarez, (2007) dice:
“La población, es el total de elementos de un área específica en un determinado momento”. (Pág. 54).

La población de la presente investigación, está formada por los usuarios y colaboradores del área operativa del Banco Solidario.

Cuadro No. 5

Universo de trabajadores.

Población	Cantidad
Directivos	2
Personal Operativo y de Crédito	41
Personal Administrativo	7
Total	50

Elaborado por: Sheila Vanessa Chalen Vélez.
Laura Fernanda Guerrero Zambrano.

Cuadro No. 6

Universo de clientes.

Población	Cantidad
Usuarios (año 2010)	2.774
Total	2.774

Elaborado por: Sheila Vanessa Chalen Vélez.
Laura Fernanda Guerrero Zambrano.

Población Finita. – Tamayo y Tamayo (1999), dice:

“La población finita está conformada por una cantidad limitada de unidades”. (Pág. 14).

Población Infinita. – Torroela (2006), dice:

“La población infinita está compuesta por una cantidad ilimitada de unidades”. (Pág. 15).

Muestra. – Larrauri (2008), dice:

“Conjunto de individuos extraídos de una población con el fin de inferir, mediante su estudio, características de toda la población”. (Pág. 118).

Una muestra debe tener dos características: tamaño y representatividad.

Toro (2007) define a la representatividad de la muestra como:

“Se dice que una muestra es representativa cuando, por la forma en que ha sido seleccionada, aporta garantías suficientes para realizar inferencias fiables a partir de ella”. (Pág. 30).

Miller (2002) define al tamaño de la muestra como:

“Se refiere al número de elementos que debe tener esa población para poder ser muestreada”. (Pág. 31).

En el presente caso, la muestra de usuarios por ser mayor a 50 elementos (2.774 clientes), requerirá de la aplicación de un muestreo, el cual aplicará la siguiente ecuación:

$$n = \frac{PQN}{(N - 1) \frac{e^2}{K^2} + PQ}$$

n = Tamaño de la muestra

N = Universo Objetivo = 2.774 usuarios

PQ = Varianza de la población = 0,25

E = Margen de error = 11,50%

Z = Nivel de confianza = 1,96

$$n = \frac{(0,25) (2.774)}{(2.774 - 1) \frac{(0,115)^2}{(1,96)^2} + (0,25)}$$

$$n = \frac{693,50}{2.773 \frac{0,013225}{3,8416} + 0,25}$$

$$n = \frac{693,50}{(2.773) (0,003443) + 0,25}$$

$$n = \frac{693,50}{9,55 + 0,25}$$

$$n = \frac{693,50}{9,80}$$

n = 70 clientes a encuestar en áreas operativas del Banco Solidario

La muestra de colaboradores del área operativa de la institución, es la siguiente:

n = Tamaño de la muestra

N = Universo Objetivo = 50 trabajadores

PQ = Varianza de la población = 0,25

E = Margen de error = 5%

Z = Nivel de confianza = 2

$$n = \frac{(0,25) (50)}{(50 - 1) \frac{(0,05)^2}{(1,96)^2} + (0,25)}$$

$$n = \frac{12,50}{49 \frac{0,0025}{3,8416} + 0,25}$$

$$n = \frac{12,50}{49 (0,00065) + 0,25}$$

$$n = \frac{12,50}{0,03185 + 0,25}$$

$$n = \frac{12,50}{0,28185}$$

n = 44,34 empleados del Banco Solidario a encuestar

Según Daft (2005), dice:

“Cuando una población es muy pequeña (menor a 50 elementos) es preferible investigar a toda la población, sin que sea necesario utilizar técnicas de muestreo”. (Pág. 118).

Como la muestra no es superior a 50 elementos se encuestará a todos los empleados del Banco Solidario. Por tanto, se debe realizar 70 encuestas a clientes, y, 50 encuestas al personal de área operativa del Banco.

Proceso de Selección. – Se aplicará la tómbola para la selección de la muestra:

Cuadro No. 7

Tómbola.

Población	Cantidad
Clientes de áreas operativas	70
Colaboradores del Banco Solidario	50

Elaborado por: Sheila Vanessa Chalen Vélez.

Laura Fernanda Guerrero Zambrano.

TÉCNICAS DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Según Blaug (2000), dice:

“Técnica hace referencia al sistema de procesos y recursos que utiliza un campo del conocimiento para aplicar actividades científicas o artísticas”. (Pág. 141).

Cuadro No. 8

Técnicas e Instrumentos de Investigación.

Técnicas	Instrumentos
Observación	Guía
Entrevistas	Formulario
Encuestas	Cuestionario

Elaborado por: Sheila Vanessa Chalen Vélez.

Laura Fernanda Guerrero Zambrano.

TÉCNICAS.

Las técnicas que serán utilizadas en la presente investigación, son las siguientes:

Observación directa.

Según Hurtado (2007), dice:

“Es aplicar atentamente los sentidos a un objeto o a un fenómeno, para estudiarlos tal como se presentan en realidad, puede ser ocasional o causalmente”. (Pág. 125).

La observación en el lugar de los hechos (área operativa del Banco Solidario) será una de las técnicas que se utilizarán como parte de la presente investigación.

Entrevista.

Según Bernard Pool (2002), dice:

“Diálogo formal que tiene como finalidad la obtención de información sobre algún tema determinado. Hay muy diversos tipos de entrevistas: laborales, de investigación (realizar un determinado

estudio), informativas (reproducir opiniones) y de personalidad, entre otras". (Pág. 131).

Se aplicará una entrevista a los principales directivos de la institución, para conocer su criterio acerca de la elaboración de un manual de capacitación para que el personal operativa brinde un servicio front office de calidad a los clientes.

Encuesta.

Según Francisco Leiva Zea (2002), dice:

“La encuesta es el instrumento cuantitativo de investigación social mediante la consulta a un grupo de personas elegidas de forma estadística, realizada con ayuda de un cuestionario.” (Pág. 140).

Se aplicará una encuesta a los usuarios y empleados del área operativa de la institución, para medir el nivel de satisfacción de los clientes y el nivel de capacitación del personal operativo en lo que concierne al servicio front office.

INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Se utilizarán los siguientes instrumentos de la investigación: cuestionario, formulario y guía.

Cuestionario.

Según Adolfo Sánchez Burón (2000), dice:

“El cuestionario es una lista de preguntas que se proponen con cualquier fin”. (Pág. 30).

Mediante el cuestionario se ha elaborado la encuesta para los usuarios del servicio y para el personal operativo de la institución, a modo de preguntas cerradas.

Los tipos de cuestionarios según Méndez (2007), son los siguientes:

- Cuestionarios de preguntas abiertas son aquellas en las que después del enunciado hay un espacio en blanco para que el encuestado conteste lo que quiera.
- Cuestionarios de preguntas cerradas son en las que el encuestador establece todas las posibles respuestas a la pregunta. Pueden ser de dos tipos: respuestas de alternativa simple (dicotómicas), y respuestas de alternativa múltiple, cuando se presentan varias alternativas.
- Cuestionarios de preguntas mixtas, son preguntas cerradas que dan opción al encuestado a razonar su respuesta a través de la opción.
(Pág. 202).

El entrevistador escoge de entre estos tipos para realizar la entrevista y obtener la información necesaria.

Formulario.

Según Carlos Eduardo Méndez Álvarez, (2007) al referirse a la población, dice:

"Se trata de un libro o escrito en que se contienen formatos que se han de observar para la petición, expedición o ejecución de algo". (p.134).

El formulario sirve para formular las preguntas que servirán para entrevistar a los principales directivos del Banco Solidario.

Los tipos de formularios según Toro (2007), son los siguientes:

- Formulario estándar: Formulario tradicional con los botones para activar los campos del formulario y efectuar las operaciones de Adicionar, Modificar, Consultar, Borrar, Visualizar y Reporte.
- Formulario tipo grilla: Formulario estilo grilla que permite la edición simultánea de los registros de una entidad del dominio. Ideal para tablas de pocos campos y baja complejidad.
- Formulario maestro: Permite trabajar formularios estilo maestro detalle aprovechando la funcionalidad de los formularios. (Pág. 309).

Guía.

Según Adolfo Sánchez Burón (2000), dice:

“Documento que enseña y dirige para que las personas puedan hacer o lograr alguna meta que se propone” (p.138).

También es importante el uso de la guía habida cuenta que puede servir para registrar información que se verifica mediante la observación directa de los procesos front office que ocurren en el área operativa.

Tipos de Guía de Observación:

Los tipos de guías de observación según Bernard Pool (2002), son los siguientes:

- Guía de observación estructurada: se la realiza a través del establecimiento de un sistema que guíe la observación, paso a paso.
- Guía de observación abierta: carece de un sistema organizado y se la realiza libremente; es utilizada cuando se quiere captar el movimiento espontáneo de un determinado grupo humano, por ejemplo en los estudios antropológicos. (Pág. 405).

La guía de observación permiten llevar un orden para llegar a alcanzar el objetivo propuesto.

RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Mediante la utilización de los instrumentos y técnicas de la investigación se recopilará la información necesaria para medir el nivel de satisfacción de los clientes y el nivel de conocimientos y de capacitación del personal operativo de la institución.

Con ello, se mantiene la expectativa de tener una apreciación general clara, acerca del problema de la falta de capacitación del personal operativa, que permita dar soluciones con el propósito de mejorar la calidad del servicio al cliente.

PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

La información que haya sido recopilada mediante el uso de las encuestas y de la entrevista, requiere procesamiento y tabulación, con el objeto de que se puedan obtener los resultados que comprueben la hipótesis de la investigación.

Para cumplir con este fin, se realizan los siguientes pasos:

- 1) Recopilación y clasificación de la información obtenida de las encuestas y entrevista (**ver anexos**).
- 2) Tabulación de la información en el programa Excel.
- 3) Obtención de valores porcentuales.
- 4) Gráfico de los resultados en gráficas de pastel.
- 5) Interpretación de los resultados obtenidos.
- 6) Emisión de conclusiones y recomendaciones.

En el siguiente capítulo se realizará la tabulación de los resultados de las encuestas aplicadas a los usuarios y empleados del área operativa, así como a los principales directivos de la institución acerca de la capacitación del personal y del nivel de satisfacción de los clientes.

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.
Encuesta Aplicada a los Clientes del Banco Solidario.

1) ¿Es usted socio del Banco Solidario?

SOCIO DEL BANCO SOLIDARIO

Descripción	Frecuencia	%
Si	69	99%
No	1	1%
Total	70	100%

Cuadro No. 9

Elaborado por: Sheila Vanessa Chalen Vélez.

Laura Fernanda Guerrero Zambrano.

SOCIO DEL BANCO SOLIDARIO

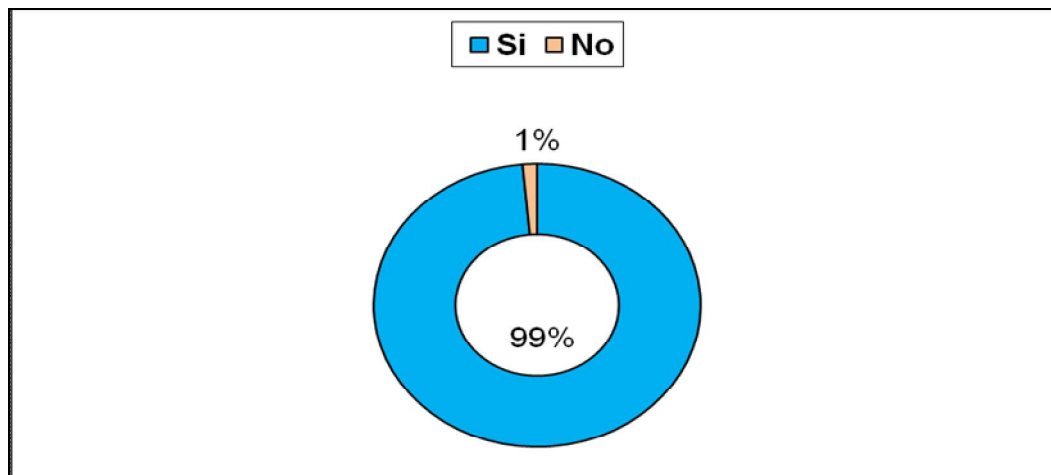


Gráfico No. 2

Elaborado por: Sheila Vanessa Chalen Vélez.

Laura Fernanda Guerrero Zambrano.

Análisis: De acuerdo a los resultados de esta pregunta, se observa que el 99% de los clientes es socio del Banco, el 1% no es socio de la institución.

Interpretación: Se ha determinado que los clientes son socios del Banco Solidario, impulsados por los créditos prendarios que ofrece la institución.

2) ¿Qué clase de servicio ha solicitado con mayor frecuencia en el Banco Solidario?

SERVICIO SOLICITADO

Descripción	Frecuencia	%
Microcrédito	32	46%
Olla de oro	33	47%
Otros	5	7%
Total	70	100%

Cuadro No. 10

Elaborado por: Sheila Vanessa Chalen Vélez.

Laura Fernanda Guerrero Zambrano.

SERVICIO SOLICITADO

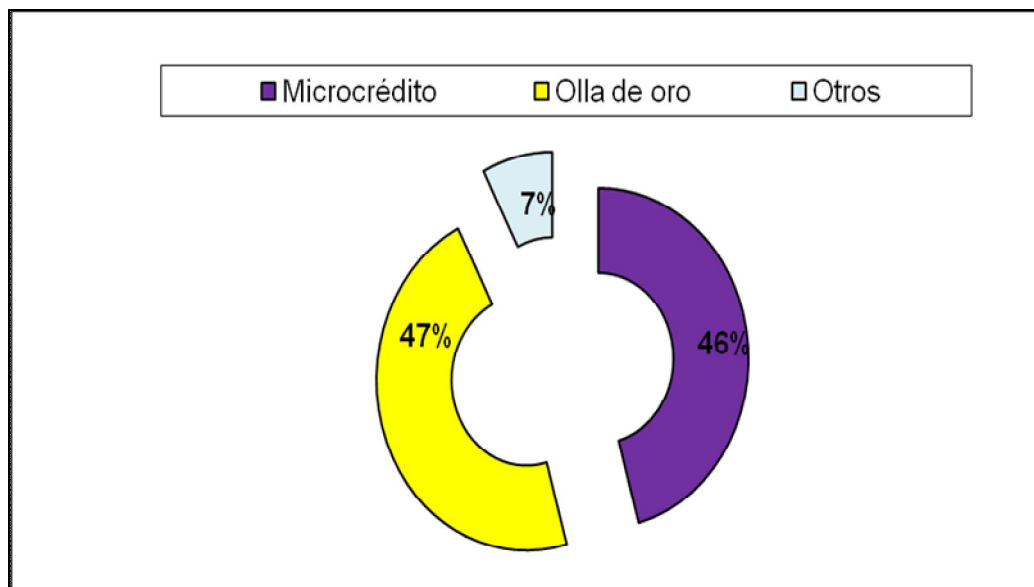


Gráfico No. 3

Elaborado por: Sheila Vanessa Chalen Vélez.

Laura Fernanda Guerrero Zambrano.

Análisis: De acuerdo a los resultados, se observa que el 47% de los clientes ha solicitado con mayor frecuencia en el Banco Solidario el servicio de Olla de oro, el 46% ha solicitado el de Microcrédito, y el 7% ha solicitado otros servicios.

Interpretación: Se establece que los servicios que solicitan los clientes con mayor frecuencia son la Olla de oro y Microcrédito, es decir que estos servicios son los más importantes para la institución.

3) ¿Con qué frecuencia acude a solicitar los servicios financieros que le brinda el Banco Solidario?

FRECUENCIA EN SOLICITAR SERVICIOS FINANCIEROS

Descripción	Frecuencia	%
Con frecuencia	67	96%
Algunas veces	3	4%
Rara vez	0	0%
Total	70	100%

Cuadro No. 11

Elaborado por: Sheila Vanessa Chalen Vélez.

Laura Fernanda Guerrero Zambrano.

FRECUENCIA EN SOLICITAR SERVICIOS FINANCIEROS

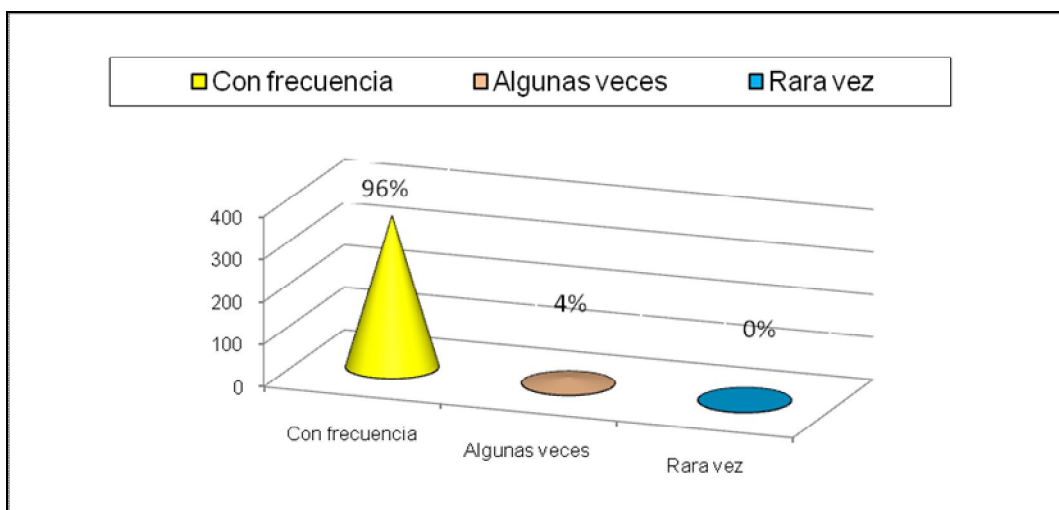


Gráfico No. 4

Elaborado por: Sheila Vanessa Chalen Vélez.

Laura Fernanda Guerrero Zambrano.

Análisis: Los resultados de esta pregunta, indican que el 96% de los clientes acuden a solicitar los servicios financieros que le brinda el Banco Solidario con frecuencia, el 4% indica que solicita el servicio algunas veces.

Interpretación: Los clientes acuden a solicitar el servicio con frecuencia, es decir que la demanda que solicita los servicios es amplia, necesitando la institución estrategias para mejorar el servicio al cliente.

4) ¿Qué calificación le otorga al servicio que le han brindado en el área operativa (Caja) del Banco Solidario?

CALIFICACIÓN DEL SERVICIO

Descripción	Frecuencia	%
Bueno	3	4%
Regular	31	44%
Malo	36	52%
Total	70	100%

Cuadro No. 12

Elaborado por: Sheila Vanessa Chalen Vélez.

Laura Fernanda Guerrero Zambrano.

CALIFICACIÓN DEL SERVICIO

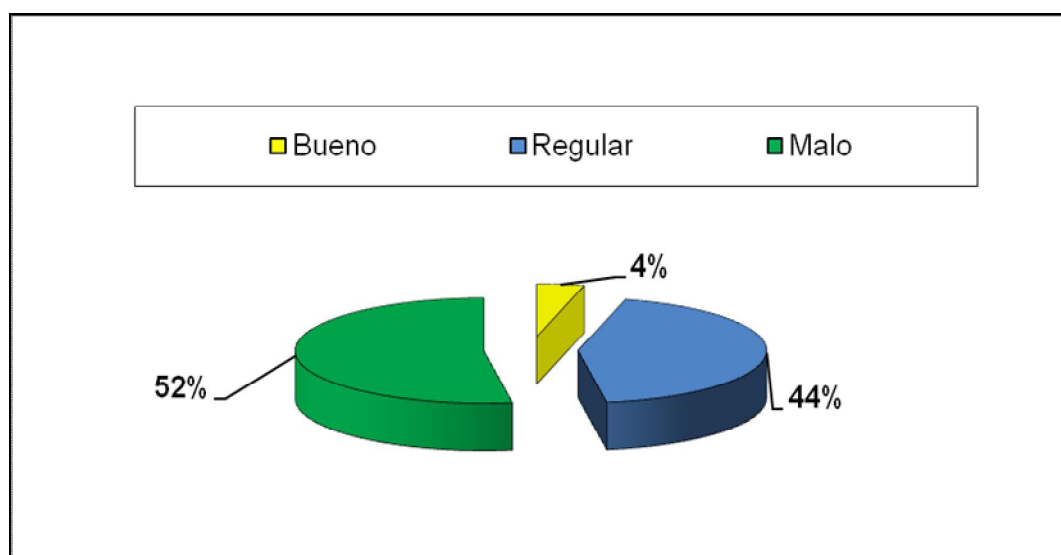


Gráfico No. 5

Elaborado por: Sheila Vanessa Chalen Vélez.

Laura Fernanda Guerrero Zambrano.

Análisis: Los resultados de esta pregunta, indican que el 52% de los clientes califican el servicio que le han brindado en el área operativa (Caja) del Banco Solidario como malo, el 44% lo califica de regular y el 4% señala que la atención es buena.

Interpretación: Los clientes consideran que la atención que le han brindado en el área operativa (Caja) del Banco Solidario es de regular a mala, es decir sienten insatisfacción por la atención recibida.

5) ¿Considera que el tiempo que le hicieron esperar para atenderlo, fue?

TIEMPO DE ESPERA PARA SER ATENDIDO

Descripción	Frecuencia	%
Mucho	66	94%
Normal	4	6%
Poco	0	0%
Total	70	100%

Cuadro No. 13

Elaborado por: Sheila Vanessa Chalen Vélez.

Laura Fernanda Guerrero Zambrano.

TIEMPO DE ESPERA PARA SER ATENDIDO

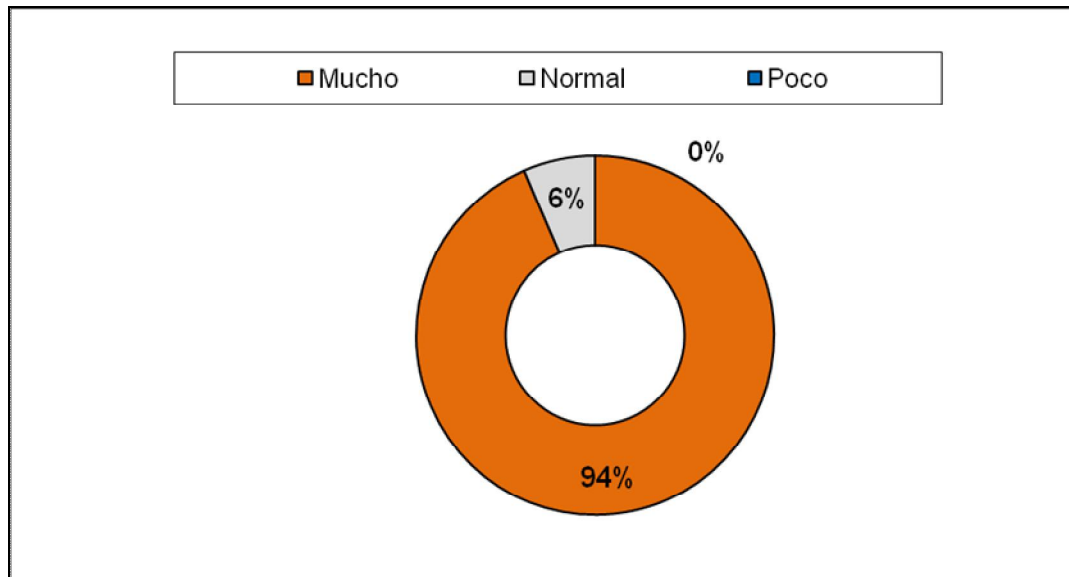


Gráfico No. 6

Elaborado por: Sheila Vanessa Chalen Vélez.

Laura Fernanda Guerrero Zambrano.

Análisis: Los resultados de esta pregunta, indican que el 94% de los clientes considera que el tiempo que le hicieron esperar para atenderlo fue mucho, el 6% opina que espero un tiempo normal.

Interpretación: Los clientes acuden con frecuencia a la institución a solicitar los servicios que esta brinda y deben esperar mucho tiempo para ser atendidos, lo que significa que este es uno de los principales problemas que afectan a la institución.

6) ¿La atención del Banco Solidario en las áreas operativas, la califica de?

CALIFICACIÓN DE LA ATENCIÓN

Descripción	Frecuencia	%
Muy esmerada	1	1%
Poco esmerada	36	52%
Desatenta	33	47%
Total	70	100%

Cuadro No. 14

Elaborado por: Sheila Vanessa Chalen Vélez.

Laura Fernanda Guerrero Zambrano.

CALIFICACIÓN DE LA ATENCIÓN

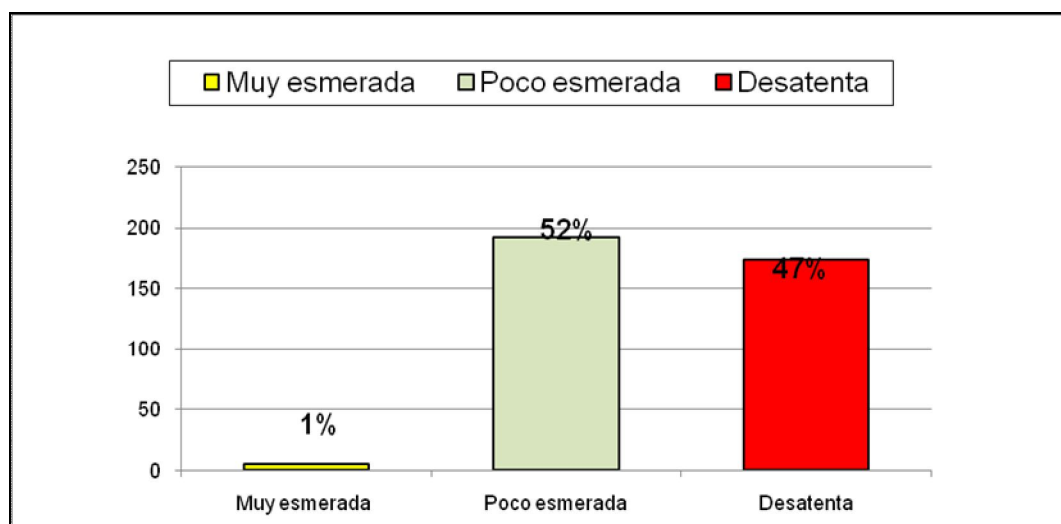


Gráfico No. 7

Elaborado por: Sheila Vanessa Chalen Vélez.

Laura Fernanda Guerrero Zambrano.

Análisis: Los resultados de esta pregunta, indican que el 52% de los clientes califica la atención del Banco Solidario en las áreas operativas como poco esmerada, el 47% opina que es desatenta y el 1% opina que es esmerada la atención.

Interpretación: Los clientes califican la atención recibida como poco esmerada y desatenta, es decir los clientes sientes insatisfacción por atención recibida.

7) ¿Considera que el personal operativo (Cajeros) que lo atendió, tenía?

NIVEL DE CONOCIMIENTOS

Descripción	Frecuencia	%
Mucho conocimiento	14	20%
Poco conocimiento	56	80%
Total	70	100%

Cuadro No. 15

Elaborado por: Sheila Vanessa Chalen Vélez.
 Laura Fernanda Guerrero Zambrano.

NIVEL DE CONOCIMIENTOS

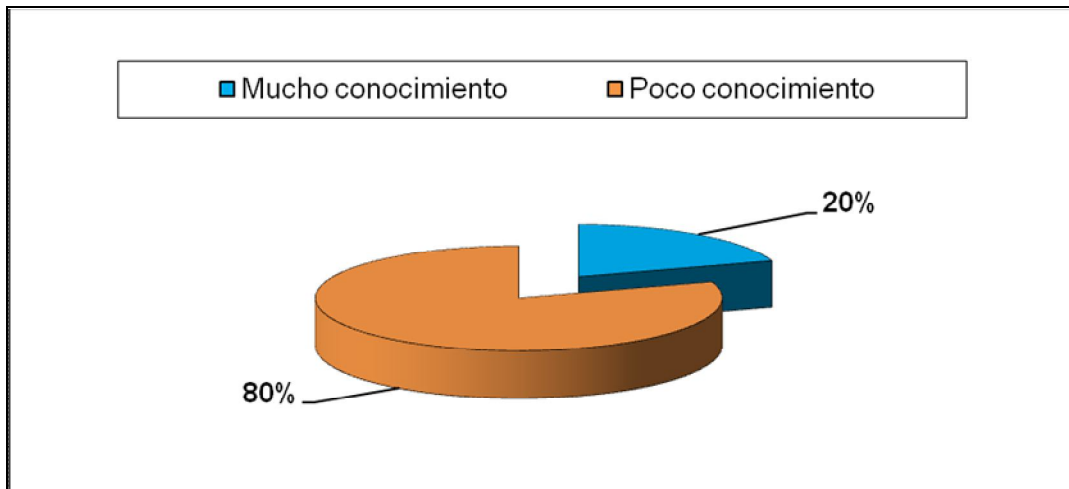


Gráfico No. 8

Elaborado por: Sheila Vanessa Chalen Vélez.
 Laura Fernanda Guerrero Zambrano.

Análisis: Los resultados de esta pregunta, ponen de manifiesto que el 80% de los clientes considera que la atención que recibió por parte del personal operativo (Cajeros) que lo atendió tenía poco conocimiento, el 20% opina que el personal tenía muchos conocimientos.

Interpretación: Los clientes consideran que el personal que lo atendió tenía pocos conocimientos, es decir los usuarios sienten insatisfacción porque no estaban bien informados ni fueron orientados satisfactoriamente.

8) ¿Qué nivel de satisfacción ha experimentado al ser atendido por el personal operativo (Cajeros) de la institución?

NIVEL DE SATISFACCIÓN

Descripción	Frecuencia	%
Muy satisfecho	1	2%
Poco satisfecho	38	54%
Insatisfecho	31	44%
Total	70	100%

Cuadro No. 16

Elaborado por: Sheila Vanessa Chalen Vélez.

Laura Fernanda Guerrero Zambrano.

NIVEL DE SATISFACCIÓN

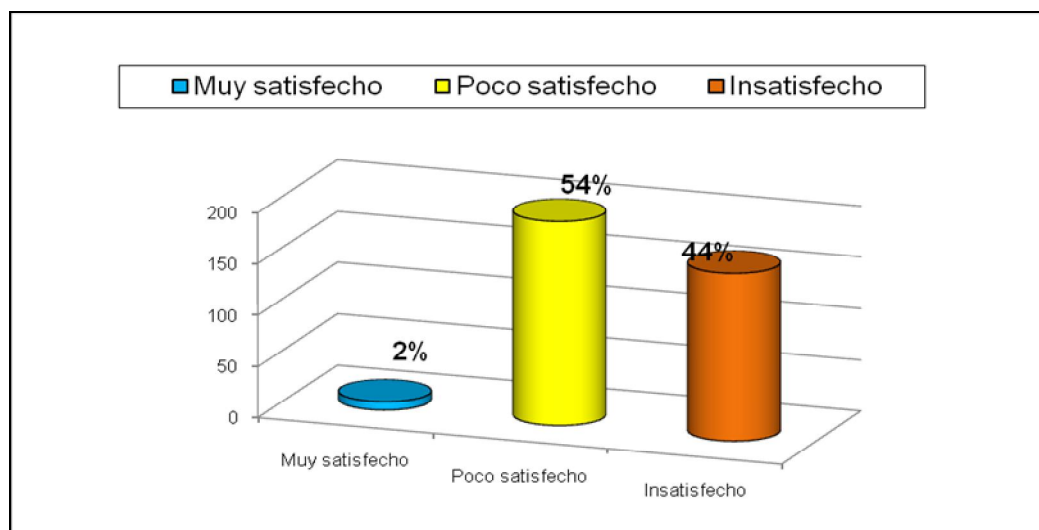


Gráfico No. 9

Elaborado por: Sheila Vanessa Chalen Vélez.

Laura Fernanda Guerrero Zambrano.

Análisis: Los resultados indican que el 54% de los clientes señalan que nivel de satisfacción que ha experimentado al ser atendido por el personal operativo (Cajeros) de la institución es poco, el 44% siente insatisfacción.

Interpretación: Los clientes sienten insatisfacción por la atención que ha recibido por el personal operativo de la institución, es decir hay malestar entre los usuarios por la atención que le han brindado y que deberá ser mejorada para así brindar un buen servicio y satisfacer a los clientes.

9) ¿Considera que el personal operativo (Cajeros) requiere mayor conocimiento para atenderlo mejor?

CONOCIMIENTOS

Descripción	Frecuencia	%
De acuerdo	70	100%
Indiferente	0	0%
En desacuerdo	0	0%
	70	100%

Cuadro No. 17

Elaborado por: Sheila Vanessa Chalen Vélez.

Laura Fernanda Guerrero Zambrano.

CONOCIMIENTOS

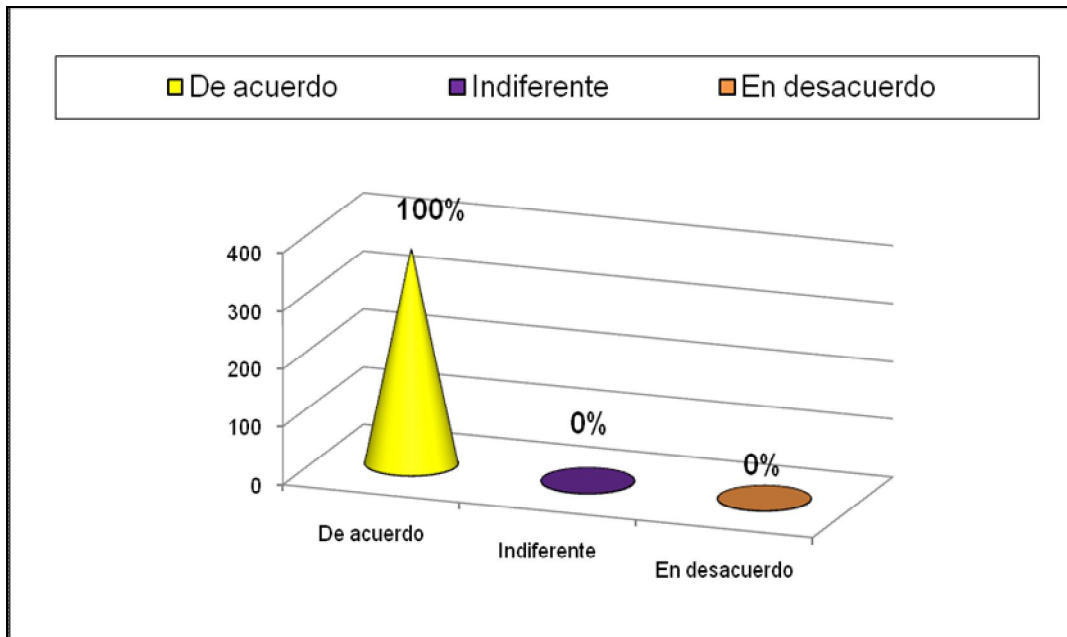


Gráfico No. 10

Elaborado por: Sheila Vanessa Chalen Vélez.

Laura Fernanda Guerrero Zambrano.

Análisis: Los resultados indican que el 100% de los clientes considera que el personal operativo (Cajeros) requiere mayor conocimiento para atenderlo.

Interpretación: Los clientes consideran que el personal operativo necesita tener mayor conocimiento del servicio front office, que le permitan brindar mejor atención y así llegar a satisfacer a los usuarios.

10) ¿Qué importancia tiene la capacitación para el personal operativo (Cajeros) de la institución?

IMPORTANCIA DE CAPACITAR AL PERSONAL OPERATIVO

Descripción	Frecuencia	%
Muy importante	70	100%
Poco importante	0	0%
Sin importancia	0	0%
Total	70	100%

Cuadro No. 18

Elaborado por: Sheila Vanessa Chalen Vélez.

Laura Fernanda Guerrero Zambrano.

IMPORTANCIA DE CAPACITAR AL PERSONAL OPERATIVO

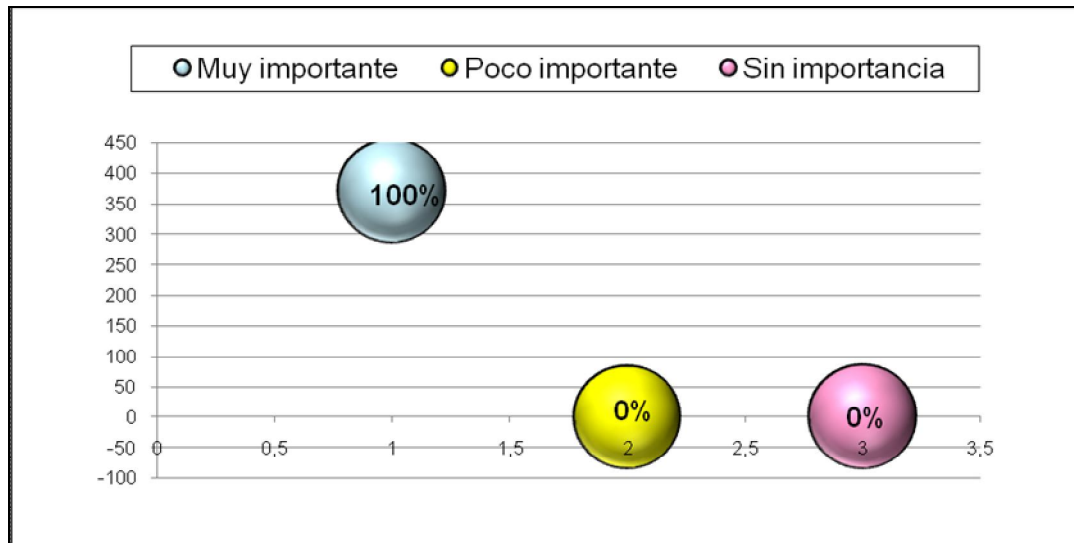


Gráfico No. 11

Elaborado por: Sheila Vanessa Chalen Vélez.

Laura Fernanda Guerrero Zambrano.

Análisis: Los resultados indican que el 100% de los clientes creen que es muy importante la capacitación para el personal operativo (Cajeros) de la institución.

Interpretación: Los clientes consideran muy importante la capacitación para los cajeros de la institución, ya que permitirá que se brinde mejor atención, por lo que se sugiere realizar dicha capacitación en el Banco Solidario.

Encuesta Aplicada al Personal Operativo del Banco Solidario.

1) ¿Cuánto tiempo lleva laborando en el Banco Solidario?

TIEMPO DE LABORES

Descripción	Frecuencia	%
Menos de 3 años	15	30%
3 a 5 años	17	34%
Más de 5 años	18	36%
Total	50	100%

Cuadro No. 19

Elaborado por: Sheila Vanessa Chalen Vélez.

Laura Fernanda Guerrero Zambrano.

TIEMPO DE LABORES

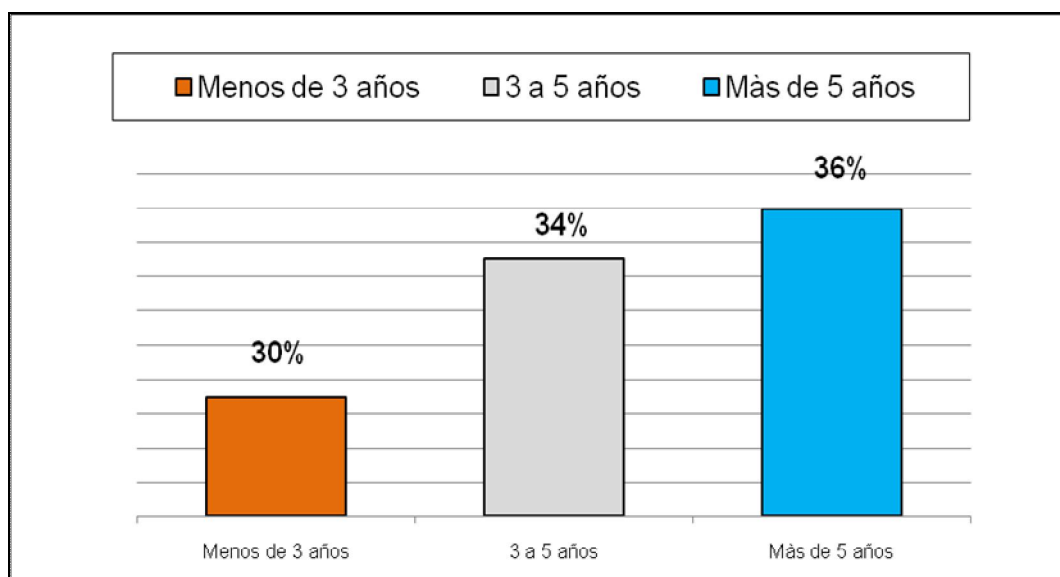


Gráfico No. 12

Elaborado por: Sheila Vanessa Chalen Vélez.

Laura Fernanda Guerrero Zambrano.

Análisis: De acuerdo a los resultados, se observa que el 36% de los empleados señalan que llevan laborando en la institución más de 5 años, el 34% tiene entre 3 a 5 años y el 30% menos de 3 años.

Interpretación: El personal lleva laborando en la institución más de 5 años, por lo que los empleados conocen el funcionamiento de la institución y conoce las falencias y beneficios que existen dentro del Banco.

2) ¿Cuál es el área donde se presentan mayores problemas?

ÀREA DEL PROBLEMA

Descripción	Frecuencia	%
Administración	3	6%
Caja	44	88%
Otros	3	6%
Total	50	100%

Cuadro No. 20

Elaborado por: Sheila Vanessa Chalen Vélez.

Laura Fernanda Guerrero Zambrano.

ÀREA DEL PROBLEMA

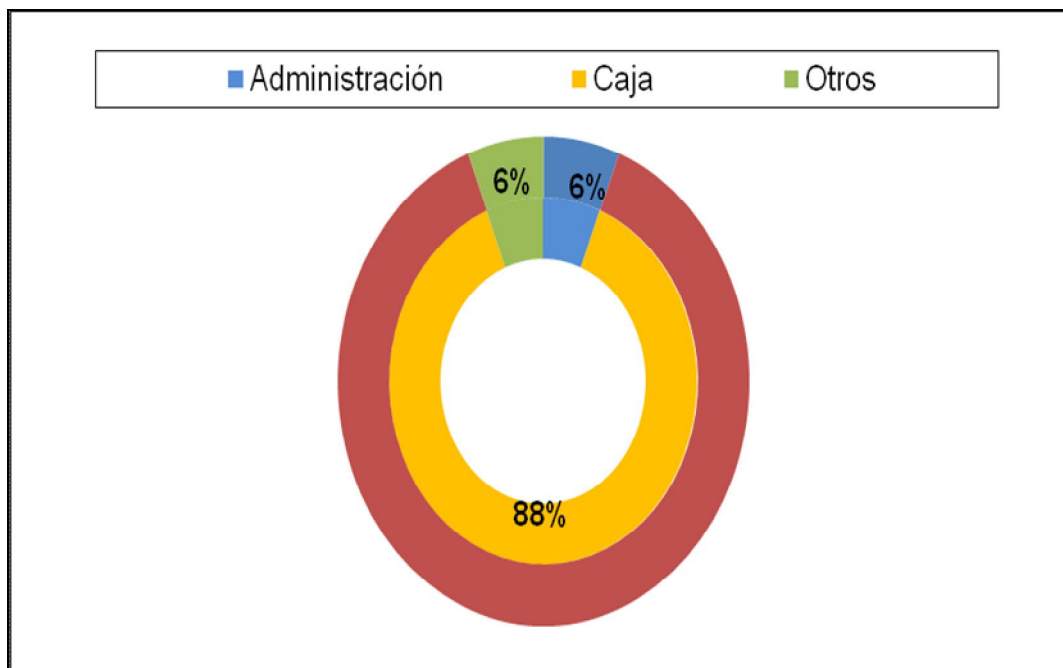


Gráfico No. 13

Elaborado por: Sheila Vanessa Chalen Vélez.

Laura Fernanda Guerrero Zambrano.

Análisis: De acuerdo a los resultados, se observa que el 88% de los empleados mencionan que el área donde se presentan mayores problemas es la Caja, el 6% señala que es la administración.

Interpretación: Los resultados obtenidos están relacionados a los de los clientes, lo que quiere decir que el área del problema está en la caja debido a que existe concentración de la demanda en esa área.

3) ¿Sus requerimientos son atendidos por la alta Dirección?

ATENCIÓN DE LA ALTA DIRECCIÓN

Descripción	Frecuencia	%
Si	14	28%
No	36	72%
Total	50	100%

Cuadro No. 21

Elaborado por: Sheila Vanessa Chalen Vélez.

Laura Fernanda Guerrero Zambrano.

ATENCIÓN DE LA ALTA DIRECCIÓN

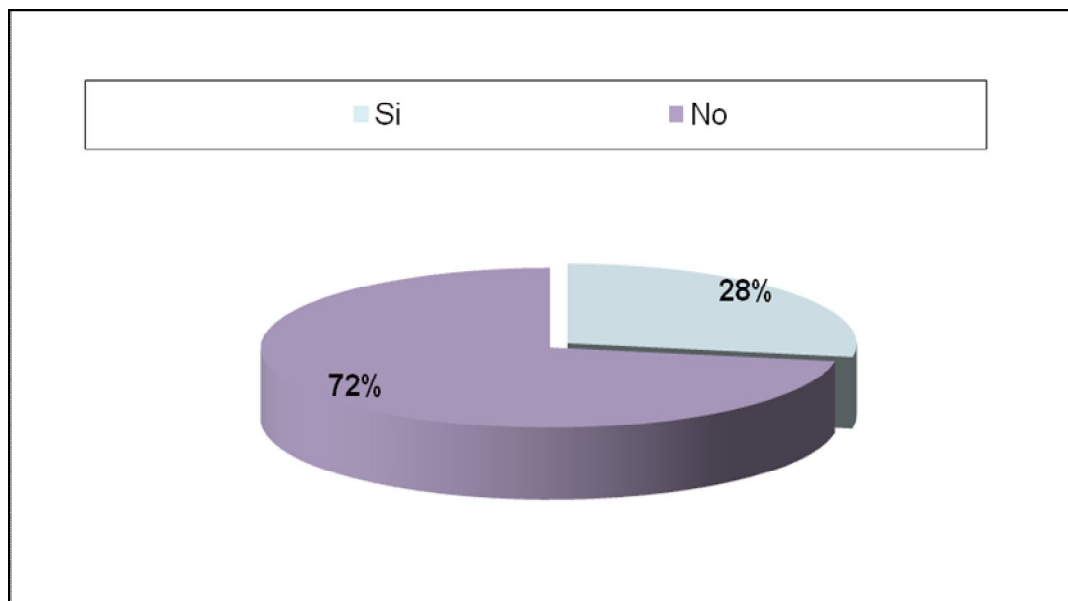


Gráfico No. 14

Elaborado por: Sheila Vanessa Chalen Vélez.

Laura Fernanda Guerrero Zambrano.

Análisis: Los resultados de esta pregunta, indican que el 72% de los empleados consideran que sus requerimientos no son atendidos por la alta Dirección, el 28% opina lo contrario.

Interpretación: El personal que labora en la institución considera que sus requerimientos no son atendidos por la alta gerencia, lo que causa que sus funcionarios no realicen un buen trabajo ni den la atención adecuada a los clientes ya que no están motivados por la gerencia.

4) ¿Ha recibido capacitación acerca de los servicios front office que proporciona el Banco Solidario a sus clientes?

CAPACITACIÓN SERVICIO FRONT OFFICE

Descripción	Frecuencia	%
Si	6	12%
No	44	88%
Total	50	100%

Cuadro No. 22

Elaborado por: Sheila Vanessa Chalen Vélez.
 Laura Fernanda Guerrero Zambrano.

CAPACITACIÓN SERVICIO FRONT OFFICE

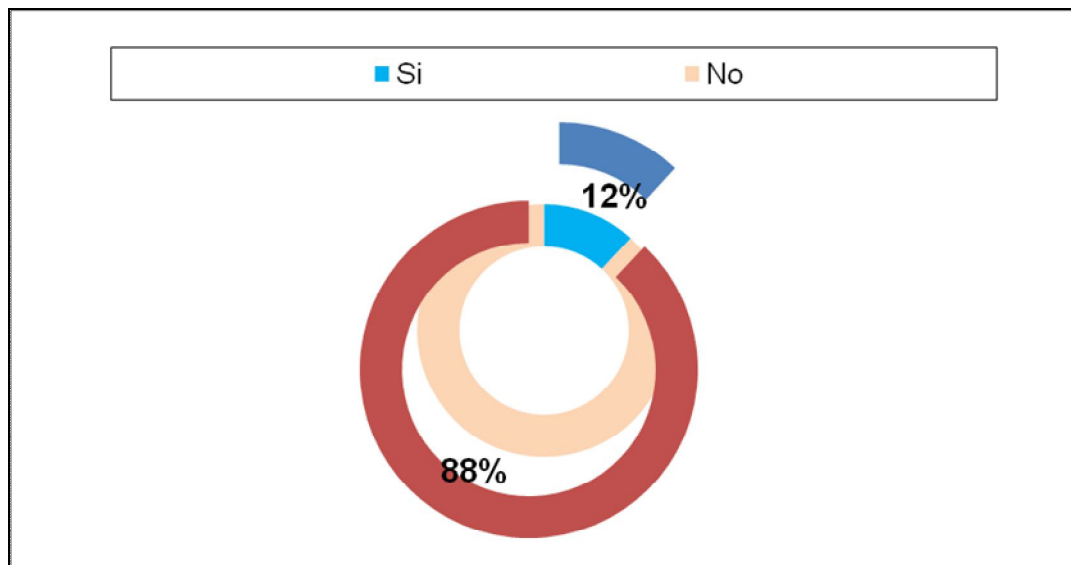


Gráfico No. 15

Elaborado por: Sheila Vanessa Chalen Vélez.
 Laura Fernanda Guerrero Zambrano.

Análisis: Los resultados de esta pregunta, indican que el 88% de los empleados opinan que no han recibido capacitación acerca de los servicios front office que proporciona el Banco Solidario a sus clientes, el 12% señala lo contrario.

Interpretación: Los empleados del Banco Solidario señalan que no han recibido capacitación acerca de los servicios front office que proporciona la institución a sus clientes, es decir no están lo suficientemente capacitados para cumplir con dicha labor por lo que la atención no es buena.

5) ¿Con qué frecuencia ha recibido capacitación acerca de los servicios front office que proporciona el Banco Solidario a sus clientes?

FRECUENCIA DE CAPACITACIÓN

Descripción	Frecuencia	%
Con frecuencia	0	0%
Algunas veces	0	0%
Rara vez	24	48%
Nunca	26	52%
Total	50	100%

Cuadro No. 23

Elaborado por: Sheila Vanessa Chalen Vélez.

Laura Fernanda Guerrero Zambrano.

FRECUENCIA DE CAPACITACIÓN

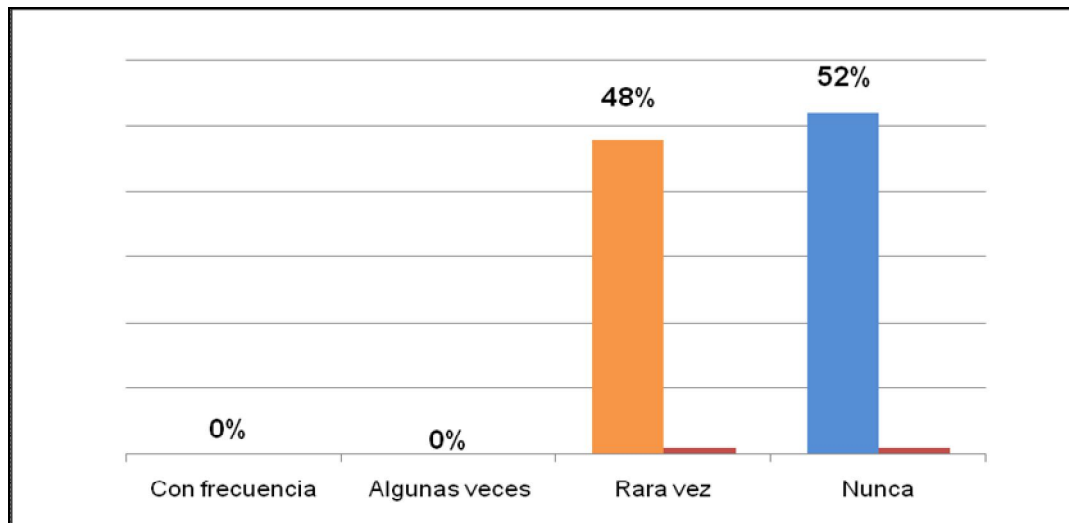


Gráfico No. 16

Elaborado por: Sheila Vanessa Chalen Vélez.

Laura Fernanda Guerrero Zambrano.

Análisis: Los resultados de esta pregunta, indican que el 52% de los empleados señalan no haber recibido capacitación acerca de los servicios front office, el 48% dice haber recibido capacitación rara vez.

Interpretación: El personal que labora en la empresa no ha recibido capacitación acerca del servicio front office por lo que no está capacitado para atender a los clientes de la institución ya que la experiencia no es suficiente en este tipo de servicios, sino la satisfacción del cliente.

6) ¿Existe en la institución un manual o un plan de capacitación documentado para fortalecer sus conocimientos, en lo referente a los servicios que presta la institución a los clientes?

EXISTE MANUAL O PLAN DE CAPACITACIÓN

Descripción	Frecuencia	%
Si	0	0%
No	50	100%
Total	50	100%

Cuadro No. 24

Elaborado por: Sheila Vanessa Chalen Vélez.

Laura Fernanda Guerrero Zambrano.

EXISTE MANUAL O PLAN DE CAPACITACIÓN

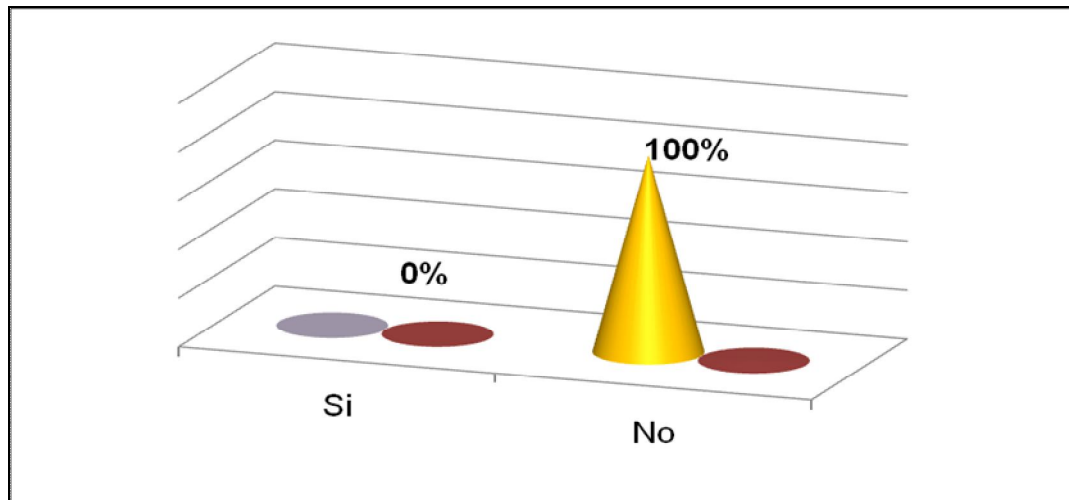


Gráfico No. 17

Elaborado por: Sheila Vanessa Chalen Vélez.

Laura Fernanda Guerrero Zambrano.

Análisis: Los resultados de esta pregunta, indican que el 100% de los empleados señala que en la institución no existe un manual o un plan de capacitación documentado para fortalecer sus conocimientos, en lo referente a los servicios que presta la institución a los clientes.

Interpretación: La empresa no utiliza ningún tipo de manual o plan de capacitación documentado, por lo que deberá realizarse un manual para capacitar a los cajeros y lograr que los clientes se sientan satisfechos con la atención brindada.

7) ¿Qué importancia tiene la capacitación para el personal del área operativa de la institución?

IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN

Descripción	Frecuencia	%
Muy importante	50	100%
Poco importante	0	0%
Sin importancia	0	0%
Total	50	100%

Cuadro No. 25

Elaborado por: Sheila Vanessa Chalen Vélez.

Laura Fernanda Guerrero Zambrano.

IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN

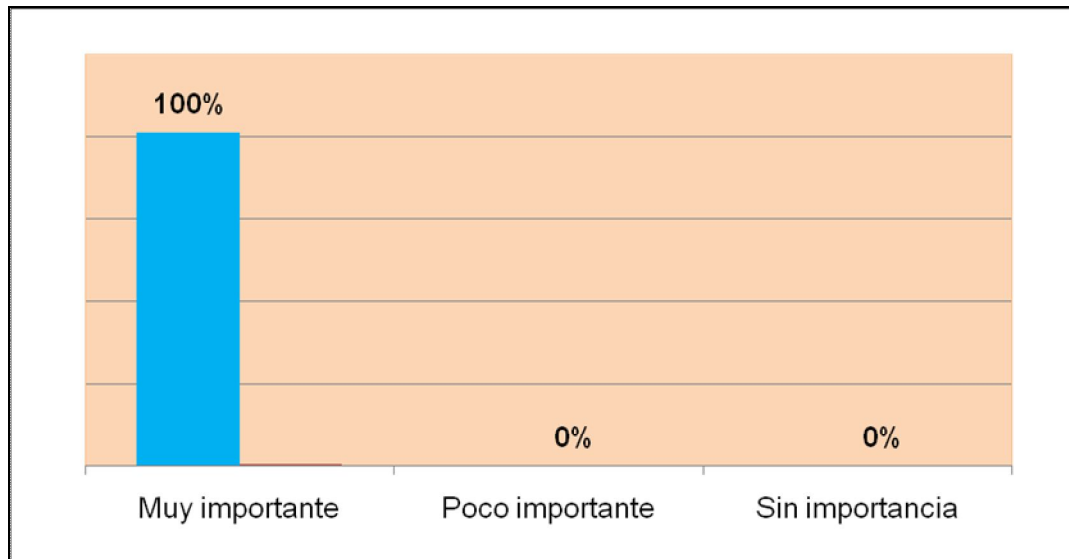


Gráfico No. 18

Elaborado por: Sheila Vanessa Chalen Vélez.

Laura Fernanda Guerrero Zambrano.

Análisis: Los resultados ponen de manifiesto que el 100% de los empleados consideran que es muy importante la capacitación para el personal del área operativa de la institución.

Interpretación: El personal de la institución bancaria considera muy importante la capacitación al personal del Área Operativa, ya que los resultados deseados se lograrán si se realiza una correcta capacitación para brindar una excelente atención a los clientes.

8) ¿Considera que requiere mayor conocimiento para atender a los clientes que solicitan el servicio?

REQUIERE CONOCIMIENTOS EL PERSONAL

Competidores	Frecuencia	%
De acuerdo	50	100%
Indiferente	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Total	50	100%

Cuadro No. 26

Elaborado por: Sheila Vanessa Chalen Vélez.

Laura Fernanda Guerrero Zambrano.

REQUIERE CONOCIMIENTOS EL PERSONAL

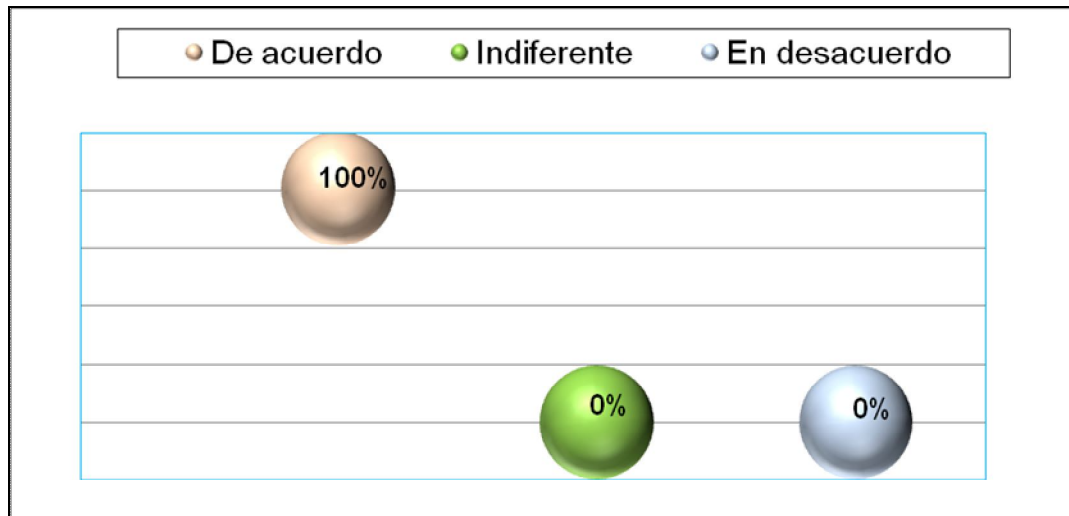


Gráfico No. 19

Elaborado por: Sheila Vanessa Chalen Vélez.

Laura Fernanda Guerrero Zambrano.

Análisis: Los resultados indican que el 100% de los empleados están de acuerdo en que requiere mayor conocimiento para atender a los clientes que solicitan el servicio.

Interpretación: El personal de la institución considera que se requiere mayor conocimiento para atender a los clientes que solicitan el servicio, para brindarle satisfacción y buen servicio, es decir la capacitación al personal es muy importante en toda empresa más aun en las que ofrecen servicio front office.

9) ¿Considera que la capacitación lo motivaría para mejorar su desempeño?

CAPACITACIÓN BRINDA MOTIVACIÓN

Competidores	Frecuencia	%
Si	50	100%
No	0	0%
Total	50	100%

Cuadro No. 27

Elaborado por: Sheila Vanessa Chalen Vélez.

Laura Fernanda Guerrero Zambrano.

CAPACITACIÓN BRINDA MOTIVACIÓN

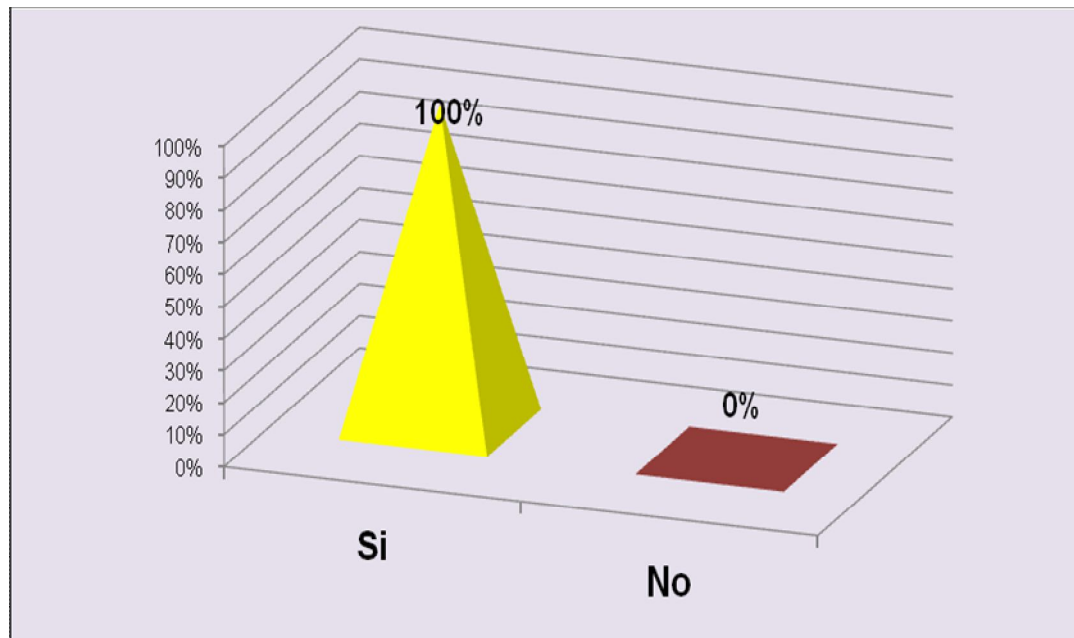


Gráfico No. 20

Elaborado por: Sheila Vanessa Chalen Vélez.

Laura Fernanda Guerrero Zambrano.

Análisis: Los resultados de esta pregunta, indican que el 100% de los empleados considera que la capacitación los motivaría para mejorar su desempeño.

Interpretación: El personal de la institución cree que la capacitación los motivaría para mejorar su desempeño, es decir el personal capacitado brindará mejor atención a los clientes.

10) ¿Cómo será la calidad del servicio, si se capacita al personal operativo?

CALIDAD DEL SERVICIO

Competidores	Frecuencia	%
Alta	28	56%
Aceptable	22	44%
Baja	0	0%
Total	50	100%

Cuadro No. 28

Elaborado por: Sheila Vanessa Chalen Vélez.

Laura Fernanda Guerrero Zambrano.

CALIDAD DEL SERVICIO

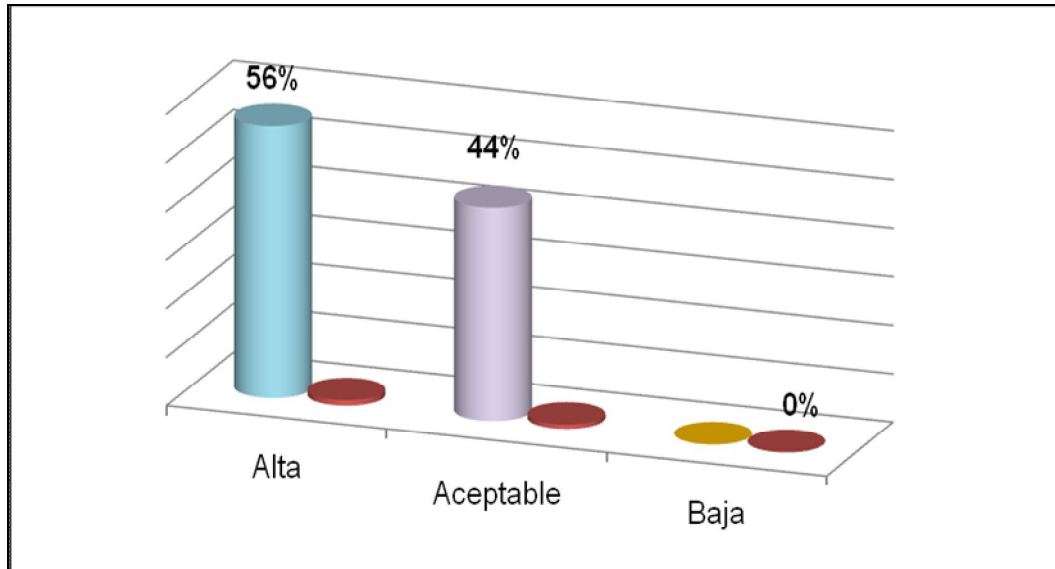


Gráfico No. 21

Elaborado por: Sheila Vanessa Chalen Vélez.

Laura Fernanda Guerrero Zambrano.

Análisis: Los resultados de esta pregunta, indican que el 56% de los empleados consideran que la calidad del servicio será alta si se capacita al personal operativo, el 44% opina que será aceptable.

Interpretación: Los empleados esperan que la calidad del servicio que ofrece la institución sea aceptable y alta, luego de recibir la capacitación adecuada.

ENTREVISTA DIRIGIDA A LA ALTA DIRECCIÓN DEL BANCO SOLIDARIO.

1) ¿Se maximiza el nivel de satisfacción de los clientes del Banco Solidario, con el actual servicio que proporciona el personal operativo a los clientes? ¿Por qué?

Ing. Jessica Toro, Gerente de Agencia: Debido a la gran concurrencia de usuarios en el área operativa, conociendo además, que la demanda de los servicios front – office es muy alta, es muy difícil garantizar agilidad en la atención, lo que no beneficia el cumplimiento del objetivo de maximizar el nivel de satisfacción de los clientes del Banco Solidario.

Ing. Roberto Salazar, Jefe Operativo, Agencia 1ero de Mayo: El cliente de las instituciones financieras es muy exigente, por esta razón, es siempre difícil satisfacer todas sus necesidades al pié de sus expectativas, pero el Banco está en ese camino.

Ing. Andrehy Montero, Jefe Operativo, Agencia Junín: Depende de la Agencia, las que están ubicadas en el centro, presentan mayores problemas que las que se localizan en lugares menos concurridos, en estos locales centrales, resulta más difícil satisfacer las necesidades de los clientes, a la medida de sus expectativas.

Ing. Víctor Medina, Custodio de Agencia: No pertenezco al área operativa, sin embargo, conozco la situación del Banco y puedo decir que existen problemas internos que debilitan la calidad del servicio, por tanto, esto reduce el nivel de satisfacción de los clientes, que siempre esperan más de cualquier Banco.

Ing. Fernando Zambrano, Custodio de Agencia: Yo creo que la nueva legislación y el riesgo propio de una actividad bancaria, hacen que se reduzca en alguna medida la calidad del servicio, habida cuenta que las

instituciones financieras tienen que reducir costos y no brindar algunos servicios que ya brindaban antes de estos cambios, por tanto, resulta muy difícil en los actuales momentos, satisfacer de mejor manera las necesidades de los clientes.

SE MAXIMIZA EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES.

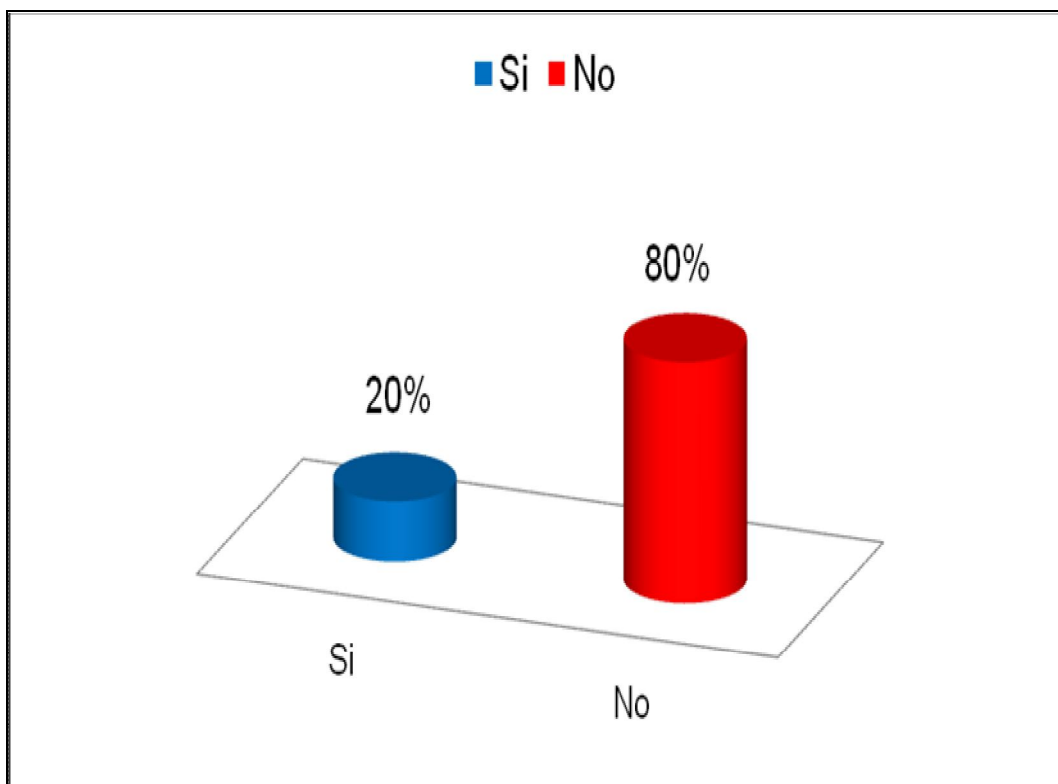


Gráfico No. 22

Elaborado por: Sheila Vanessa Chalen Vélez.

Laura Fernanda Guerrero Zambrano.

Análisis: Los resultados de esta pregunta, indican que el personal directivo considera que no se maximiza el nivel de satisfacción de los clientes del Banco Solidario, con el actual servicio que proporciona el personal operativo a los clientes.

Interpretación: La institución presenta fallas en el área operativa que generan insatisfacción de los clientes, aunque los directivos atribuyen el estado de insatisfacción de los usuarios, a la alta demanda que existen en las Agencias ubicadas en el centro de la ciudad de Guayaquil.

2) ¿Ha sido capacitado el personal operativo para brindar un servicio front – office de alta calidad a los clientes? Comente

Ing. Jessica Toro, Gerente de Agencia: No se ha brindado capacitación al personal operativo para que el servicio front office que se brinda en esta área de la institución, sea altamente satisfactoria para los clientes. Sin embargo, no se debe a falta de estrategias en este sentido, sino más bien, a que el personal de esta área no ha permanecido por mucho tiempo como miembros del Banco, motivo por el cual, es un despilfarro de dinero capacitar a muchas personas, que no seguirán siendo parte de la entidad.

Ing. Roberto Salazar, Jefe Operativo, Agencia 1ero de Mayo: No se ha capacitado al personal operativo de la institución, debido a que en el Banco no se cuenta con un plan ni un procedimiento para cumplir con esta actividad, situación que puede ser causa para que se presenten fallas en el servicio front office.

Ing. Andrehy Montero, Jefe Operativo, Agencia Junín: En esta Agencia no se ha efectuado programas de capacitación para el personal operativo, debido a que muchos de ellos, son eventuales, que no permanecen en la institución por largos periodos, sin embargo, para mi concepto, es necesaria la capacitación del personal operativo, porque le permite fortalecer sus conocimientos, desempeñarse mejor y dar un mejor servicio a los clientes.

Ing. Víctor Medina, Custodio de Agencia: En lo que a mí me compete, no estoy al tanto del tema, sin embargo, por mi experiencia sé que la empresa no dispone de planes de capacitación, por tanto, cada persona debe capacitarse por sí misma, acto que por lo general, no se realiza, debido a que el personal operativo no ha tomado conciencia de la importancia de este aspecto, que beneficia directamente al Talento Humano, porque lo prepara para el trabajo, para ser eficiente y obtener un mejor desempeño.

Ing. Fernando Zambrano, Custodio de Agencia: No se capacita al personal, debido a que no es una política institucional, no obstante, considero que si se debe capacitar al personal, debido a los múltiples beneficios que esta situación conlleva.

HA SIDO CAPACITADO EL PERSONAL OPERATIVO.

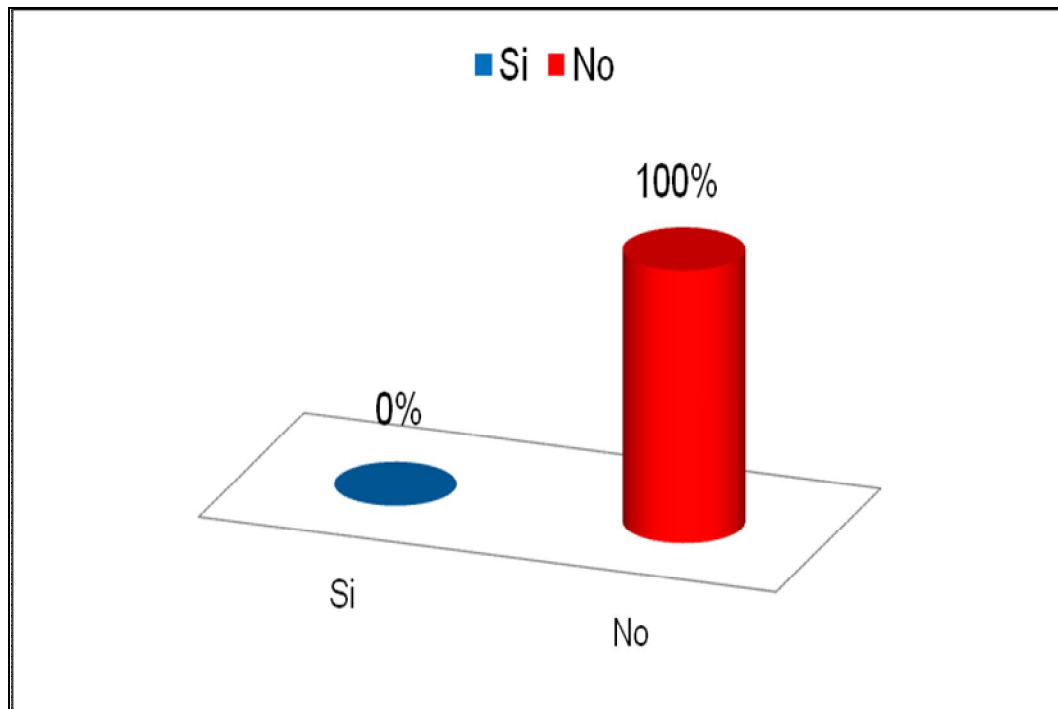


Gráfico No. 23

Elaborado por: Sheila Vanessa Chalen Vélez.

Laura Fernanda Guerrero Zambrano.

Análisis: Los resultados de esta pregunta, afirman que el personal directivo indica que la institución no ha capacitado al personal operativo para brindar un servicio front – office de alta calidad a los clientes.

Interpretación: La institución no brinda capacitación al personal operativo, lo que influye para que no se aumente la calidad del servicio front – office a los clientes del Banco, a pesar que los directivos consideran que la capacitación es uno de los elementos que traería grandes beneficios para que el Talento Humano mejore su desempeño en el trabajo y pueda maximizar el nivel de satisfacción de los clientes.

3) ¿Cómo considera que un plan de capacitación influirá en la calidad del servicio que presta la institución a sus clientes?

Ing. Jessica Toro, Gerente de Agencia: La capacitación tiene la propiedad de fortalecer los conocimientos del personal operativo, en este caso, de manera que ellos podrán conocer mejor los productos y servicios que brinda la institución, para orientar e informar a los clientes que solicitan los servicios front office, con la finalidad que los usuarios puedan ser atendidos en el menor tiempo posible, en un ambiente cordial, agradable, que garantice la máxima satisfacción de sus necesidades y expectativas. Además, la capacitación del personal operativo, logrará que ellos puedan mejorar su desempeño, de manera que se incremente el nivel de eficiencia y eficacia de las operaciones de la institución.

Ing. Roberto Salazar, Jefe Operativo, Agencia 1ero de Mayo: El beneficio de mayor importancia que genera la capacitación radica en que fortalece el nivel de conocimiento de los trabajadores del área operativa, quienes están en contacto directo con el cliente, y, son quienes pueden dar una imagen decorosa o no, a la institución, según su nivel de desempeño, lo que influirá de manera positiva en el aumento del nivel de satisfacción de los usuarios del servicio front office.

Ing. Andrehy Montero, Jefe Operativo, Agencia Junín: La capacitación genera mayor responsabilidad de los trabajadores, quienes se encontrarán preparados para hacer frente a los problemas diarios del trabajo y darle soluciones, que beneficien directamente a los clientes y satisfagan de mejor manera sus expectativas.

Ing. Víctor Medina, Custodio de Agencia: La capacitación es una de las herramientas más poderosas en los negocios, porque actúa directamente en el Talento Humano, que es el recurso más valioso de la entidad, además que ello beneficia indirectamente a los usuarios que reciben el

servicio front office por parte de los empleados del Banco, lo que satisface las necesidades de los clientes internos y externos de la institución.

Ing. Fernando Zambrano, Custodio de Agencia: Entre los múltiples beneficios que la capacitación ofrece, cito, la mejora del desempeño, que es producto del fortalecimiento de los conocimientos del personal operativo, además se beneficia también a los clientes de la institución, quienes serán atendidos cordialmente, de manera oportuna y correcta, maximizando su nivel de satisfacción por el servicio recibido.

INFLUENCIA DEL PLAN DE CAPACITACIÓN EN LA CALIDAD DEL SERVICIO.

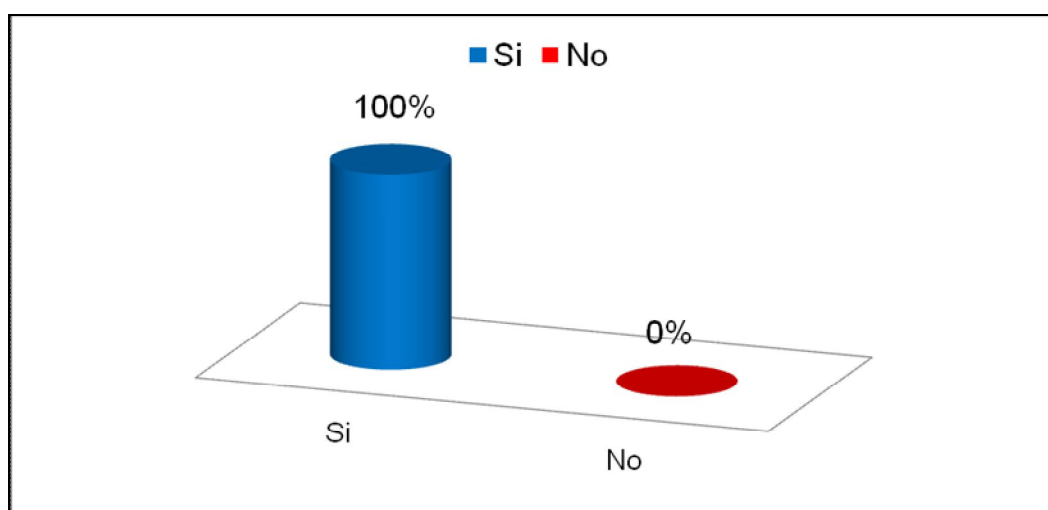


Gráfico No. 23

Elaborado por: Sheila Vanessa Chalen Vélez.

Laura Fernanda Guerrero Zambrano.

Análisis: Los resultados de esta pregunta, indica que el personal directivo considera que la capacitación influye en la calidad del servicio front office que presta la institución a sus clientes.

Interpretación: La capacitación es una de las herramientas más poderosas que actúa directamente en el Talento Humano y logra mejorar la calidad del servicio front office, para maximizar el nivel de satisfacción de los clientes.

4) ¿Cree usted que es necesario que el Banco Solidario documente un plan de capacitación para fortalecer los conocimientos del personal operativo que brinda los servicios front – office a los clientes de la institución, como estrategia para mejorar la calidad de dichos servicios?

Ing. Jessica Toro, Gerente de Agencia: En efecto, si se plantea capacitar al personal operativo de la institución, será necesario también elaborar la documentación que permita seguir los lineamientos para la ejecución de esta propuesta, que solo pretende fortalecer los conocimientos del personal operativo que brinda los servicios front – office a los clientes de la institución, como estrategia para mejorar la calidad de dichos servicios, debido a que la capacitación está ligada directamente a la calidad del mismo.

Ing. Roberto Salazar, Jefe Operativo, Agencia 1ero de Mayo: La documentación de un plan de capacitación será positiva para la institución, desde el punto de vista que la capacitación y la calidad del servicio, son dos variables que varían directamente, es decir, mientras mayor prioridad se da a una de ellas, la otra también aumenta, y viceversa.

Ing. Andrehy Montero, Jefe Operativo, Agencia Junín: Un manual para la capacitación del personal operativo, brindará beneficios directos que influirán en los clientes internos y que terminan beneficiando a los clientes externos. El fortalecimiento de los conocimientos del Talento Humano, mejora su desempeño, a su vez esto conlleva a una mejora de la calidad del servicio, y, por último genera mayor nivel de satisfacción de los usuarios.

Ing. Víctor Medina, Custodio de Agencia: Si considero necesario documentar en un manual, el plan de capacitación, para que el personal operativo cuente con una guía, que les oriente en el proceso de fortalecimiento de sus conocimientos, con ello mejorará su rendimiento y

se servirá con mayor calidad y atención a los clientes, que son los beneficiarios finales.

Ing. Fernando Zambrano, Custodio de Agencia: Por supuesto que sí, un manual de capacitación es un documento que podrá reforzar el proceso para fortalecer los conocimientos del Talento Humano, con vista a que ellos sean más eficientes y que el cliente pueda satisfacer en mayor grado sus necesidades.

NECESIDAD DE DOCUMENTAR UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO.

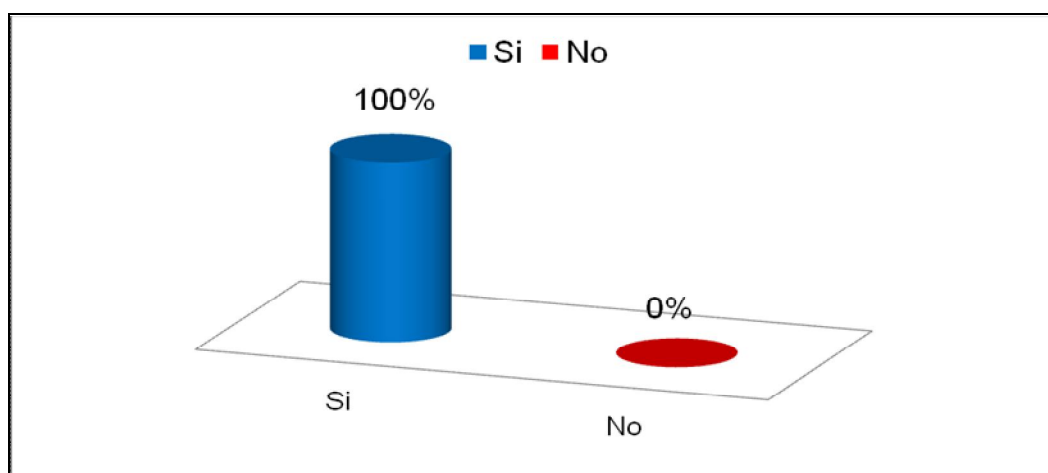


Gráfico No. 23

Elaborado por: Sheila Vanessa Chalen Vélez.

Laura Fernanda Guerrero Zambrano.

Análisis: Los resultados de esta pregunta, indica que el personal directivo considera que es necesario que el Banco Solidario documente un plan de capacitación para fortalecer los conocimientos del personal operativo que brinda los servicios front – office a los clientes de la institución, como estrategia para mejorar la calidad de dichos servicios.

Interpretación: Se requiere documentar un plan de capacitación con el objeto de fortalecer los conocimientos del personal, para mejorar su desempeño y optimizar la calidad del servicio, a la vez que se maximiza el nivel de satisfacción de los clientes.

5) ¿Existen recursos disponibles en el Banco Solidario para la elaboración de un manual que contenga el plan de capacitación para el personal operativo, en lo referente a los servicios front office?

Ing. Jessica Toro, Gerente de Agencia: La institución actualmente cuenta con los recursos necesarios para ejecutar la propuesta de capacitación del personal operativo, lo que aumenta la factibilidad de la propuesta, para lo cual se debe diseñar un manual que incluya un plan de capacitación enfocado a mejorar la calidad del servicio para beneficio directo de los clientes, cuya satisfacción máxima es la misión fundamental para el Banco Solidario y los colaboradores que laboran en esta entidad.

Ing. Roberto Salazar, Jefe Operativo, Agencia 1ero de Mayo: El Banco Solidario es una institución fuerte, que en efecto, tiene recursos económicos para poder realizar la inversión que requiere la documentación de un manual de capacitación, con la premisa que es una inversión poco costosa, lo que facilita aun más la propuesta que están planteando las investigadoras.

Ing. Andrehy Montero, Jefe Operativo, Agencia Junín: Si tiene recursos económicos, humanos y tecnológicos la institución, ya que se trata de un Banco que tiene una demanda considerable y que ha manejado adecuadamente sus finanzas, por tanto, considero factible la elaboración de un manual de capacitación.

Ing. Víctor Medina, Custodio de Agencia: El costo de un manual de capacitación es bajo para cualquier institución financiera, más es lo que se puede ganar con una inversión de este tipo, que lo que se va a invertir, por tanto, considero que la institución tiene recursos disponibles para hacer frente a un inversión de este tipo, que es poco costosa, pero que genera múltiples beneficios, no solo para el Talento Humano, sino también para los clientes.

Ing. Fernando Zambrano, Custodio de Agencia: Por supuesto que sí, la institución dispone de recursos económicos para la implementación de un manual de capacitación, que además no requiere la inversión de grandes rubros, por el contrario es una inversión baja que generará beneficios en el corto y largo plazo.

EXISTEN RECURSOS DISPONIBLES PARA ELABORAR UN MANUAL DE CAPACITACIÓN.

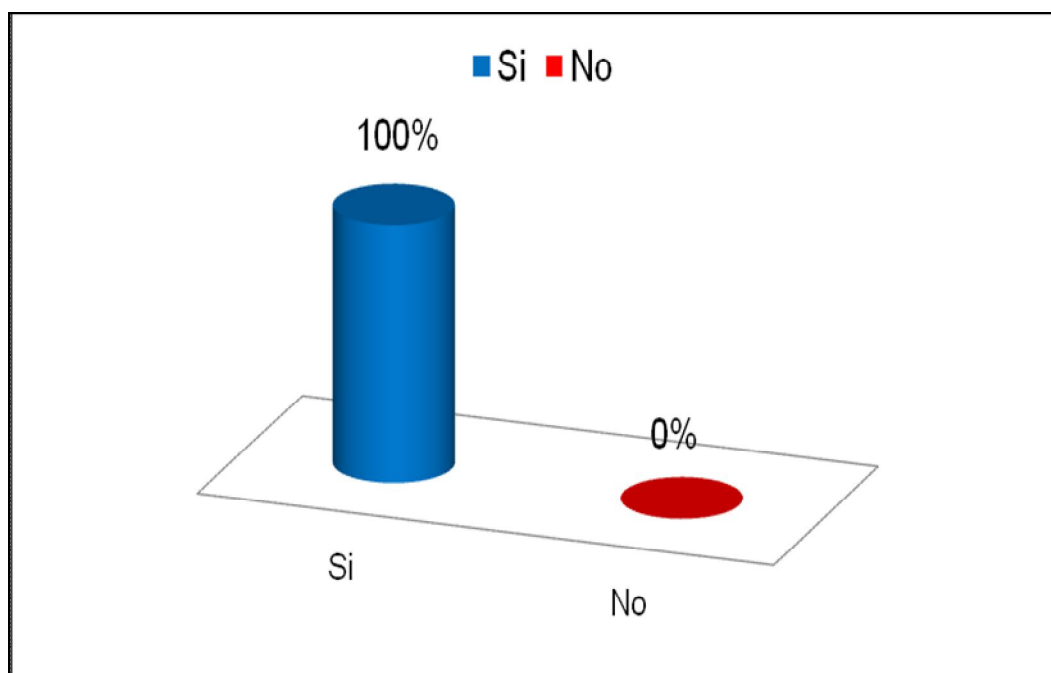


Gráfico No. 23

Elaborado por: Sheila Vanessa Chalen Vélez.

Laura Fernanda Guerrero Zambrano.

Análisis: Los resultados de esta pregunta, indica que el personal directivo considera que existen recursos disponibles en el Banco Solidario para la elaboración de un manual que contenga el plan de capacitación para el personal operativo, en lo referente a los servicios front office.

Interpretación: La presente propuesta es factible, debido a que la institución dispone de recursos humanos, económicos y tecnológicos adecuados y suficientes, lo que garantiza que su ejecución no tendrá mayores dificultades.

VERIFICACIÓN DE LAS PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1) ¿Cuáles son los servicios front – office que brinda el Banco Solidario a sus clientes?

El Banco Solidario es una institución financiera que brinda los siguientes servicios a sus clientes:

- Apertura de cuenta de ahorros.
- Apertura de cuenta corriente.
- Cajero automático.
- Crédito prendario: Olla de oro.
- Microcrédito.
- Otros servicios.

Los productos y servicios que ofrece el Banco Solidario a sus clientes, son los siguientes:

- Depósitos a la vista.
- Cuentas corrientes.
- Crédito Prendario.
- Crédito Microcrédito Inmediato.

2) ¿Cómo se realizan los procesos front office, en el área operativa del Banco Solidario?

Depósitos a la vista. – A través de cuentas de ahorros básica y triple A, la cual fomenta el ahorro familiar. Permite disponer fácilmente de sus recursos, mientras gana atractivos rendimientos con un monto mínimo inicial. Los requisitos son:

- Copia de cédula de ciudadanía.
- Copia de certificado de votación.

- Depósito inicial de \$50.00.
- Copia de último comprobante de pago.

Cuentas corrientes. – Es un producto diseñado para los clientes, que busca un medio para realizar depósitos de dinero en efectivo o con cheques y que requiere de versatilidad en la disposición de los recursos, seguridad al realizar los pagos y ganar atractivos rendimientos. Dentro de los requisitos para la apertura de una cuenta corriente se tiene:

- Copia de la cédula de ciudadanía.
- Copia del certificado de votación.
- Una certificación bancaria.
- Depósito inicial de \$200.00.

Crédito Prendario. – El producto de crédito de Olla de Oro está dirigido a:

- Clientes Independientes (microempresarios) que requieren de un producto financiero para cubrir las necesidades del negocio (capital de trabajo, activo fijo, mejoramiento de vivienda u otras necesidades).
- Cliente Dependientes (asalariados) que requieren de un producto financiero para cubrir cualquier necesidad.

El monto a concederse se define en función del análisis y datos de la fuente de pago por tipo de cliente, parámetro que se utiliza para limitar el monto máximo de endeudamiento y condiciones de la operación con una garantía real como es el oro, que puede ser utilizado como fuente secundario de repago. El crédito se efectuara en moneda dólares de los estados unidos de América. El cliente puede seleccionar la fecha de su primer pago (minino 30 y máximo 60 días a partir de la fecha de otorgamiento de la operación).

Los requisitos de documentación y garantía, son los siguientes:

- Joyas o piezas de oro.
- Original y copia de cedula de identidad. (No se aceptaran cedulas adulteradas, deterioradas o perforadas).
- Original y copia de certificado de votación vigente para aquellos obligados a sufragar. La presentación de este documento no es un impedimento para el otorgamiento del crédito y queda a criterio del Jefe Operativo de Olla de Oro la aprobación con la implícita excepción de darse el caso.
- Copia de un comprobante de pago de servicio básico.
- No se aceptara pasaporte o RUC.
- Rol de pagos, certificado o comprobante de ingresos para personas dependientes, con fecha máxima de emisión de hasta hace 3 meses.

Crédito Microcrédito Inmediato. – Está destinado a financiar necesidades de capital de trabajo, activos fijos, consumos y mejoramiento de vivienda a clientes microempresarios precalificados. Este tipo de crédito está destinado a financiar las necesidades de flujo de caja del negocio del cliente.

Financia la adquisición de equipos de computación y oficina a clientes antiguos y de buen comportamiento, además de la adquisición de herramientas, muebles y equipos para el negocio.

3) ¿Se ha medido el nivel de satisfacción de los clientes que acuden a las áreas operativas del Banco Solidario?

No, no se conoce los indicadores del nivel de satisfacción de los clientes en el área operativa de la institución sin embargo se ha realizado una investigación de campo mediante encuestas aplicada a los usuarios del servicio cuyos resultados indican que el 54% de los clientes señalan que nivel de satisfacción que ha experimentado al ser atendido por el personal operativo (Cajeros) de la institución es poco, el 44% siente insatisfacción. Esto se interpreta de que los clientes sienten insatisfacción por la atención

que ha recibido por el personal operativo de la institución, es decir hay malestar entre los usuarios por la atención que le han brindado y que deberá ser mejorada para así brindar un buen servicio y satisfacer a los clientes.

4) ¿Tiene los conocimientos suficientes el personal de las áreas operativas de la institución, para brindar un servicio de calidad?

De acuerdo a los resultados de la investigación de campo, el 80% de los clientes considera que la atención que recibió por parte del personal operativo (Cajeros) que lo atendió tenía poco conocimiento, el 20% opina que tenían muchos conocimientos. Esto indica que los clientes consideran que el personal que lo atendió tenía pocos conocimientos, es decir los usuarios sienten insatisfacción porque no estaban bien informados ni fueron orientados satisfactoriamente. Esta situación es corroborada por el propio personal operativo de la institución.

5) ¿Conoce a cabalidad el personal operativo, los servicios front – office que realiza la institución, para maximizar el nivel de satisfacción de los clientes?

No, debido a que no ha recibido la capacitación adecuada para realizar con eficacia y eficiencia los servicios front – office, ocasionando insatisfacción a los clientes de la institución.

6) ¿Proporciona capacitación la institución al personal operativo?

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 88% de los empleados dice que no ha recibido capacitación acerca de los servicios front office que proporciona el Banco Solidario a sus clientes, el 12% señala lo contrario. Por tanto, los propios empleados del Banco Solidario señalan que no han recibido capacitación acerca de los servicios front office que proporciona la

institución a sus clientes, es decir no están lo suficientemente capacitados para cumplir con dicha labor por lo que la atención no es buena.

7) ¿Es necesaria la capacitación del personal operativo de la institución?

En la actualidad la capacitación del Talento Humano es la respuesta a la necesidad que tiene la institución de contar con un personal calificado y productivo. La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a su activo más importante, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

8) ¿Debe elaborar la institución, un manual en el que conste el plan de capacitación del personal operativo para mejorar la calidad del servicio?

Los empleados del área operativa de la institución señalan que el Banco no dispone de un manual o un plan de capacitación documentado para fortalecer sus conocimientos, en lo referente a los servicios que presta la institución a los clientes. La entidad no utiliza ningún tipo de manual o plan de capacitación documentado, por lo que deberá realizarse un manual para capacitar a los cajeros y lograr que los clientes se sientan satisfechos con la atención brindada.

9) ¿Cómo beneficiará a la institución, al personal operativo y a los clientes del Banco Solidario la elaboración de un manual de capacitación del servicio front – office que brinda la institución a sus clientes?

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en el Talento Humano y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la institución.

Amorrortu Alfredo (2003), señala:

Los beneficios que ofrece la capacitación a la institución son los siguientes:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación del Talento Humano.
- Se promueve la comunicación a toda la institución.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción. (Pág. 182).

Amorrortu Alfredo (2003), continúa indicando cómo beneficia la capacitación al personal:

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.

- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la competencia. (Pág. 183).

10) ¿Cuál será el alcance del plan de capacitación para el personal operativo de la institución?

El alcance del plan de documentación, una vez documentado en un manual, está referido al Área Operativa del Banco Solidario, el cual debe revisarse semestralmente, y, actualizarse acorde al nivel de tecnología usada.

11) ¿Cuenta el Banco Solidario con los recursos humanos, materiales, técnicos, tecnológicos y económicos para implementar un plan de capacitación para el personal operativo?

Sí, el presente proyecto para la capacitación del personal operativo del Banco Solidario, es factible, porque la institución cuenta con los recursos

humanos, económicos y materiales para su elaboración, lo que permitirá mejorar la calidad del servicio al cliente, dado que ambas variables están ligadas íntimamente.

12) ¿Se maximizará el nivel de satisfacción de los clientes del servicio, al contar con personal operativo capacitado para atenderlos brindando calidad en el servicio ofrecido?

Sí, contar con personal operativo capacitado para atenderlos brindando calidad en el servicio ofrecido, se maximizará el nivel de satisfacción de los clientes del servicio.

Amorrortu Alfredo (2003), señala, los siguientes objetivos que cumple la capacitación:

La capacitación cuenta con objetivos muy claros, entre los cuales se puede mencionar:

- Conducir a una mayor rentabilidad y a los empleados a tener una actitud más positiva.
- Mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Elevar la moral de la fuerza laboral.
- Ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la empresa.
- Fomentar la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Preparar guías para el trabajo.
- Agilizar la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Contribuir a la formación de líderes.
- Incrementar la productividad y calidad del trabajo.
- Promover la comunicación. (Pág. 180).

El personal operativo, una vez que se encuentre capacitado, habrá fortalecido sus conocimientos, de manera que brindará un servicio front office de calidad, que satisfará las expectativas de los clientes.

DIAGNÓSTICO

De acuerdo a los resultados de la investigación de campo aplicada a los usuarios del servicio y al personal que labora en el Banco Solidario, a lo que se añade la doctrina de reconocidos autores que se refieren al tema del servicio al cliente, la institución presenta problemas en el área operativa, cuyo efecto principal se traduce en demoras excesivas en la atención al cliente, que genera a su vez un bajo nivel de eficiencia y en la disminución de la satisfacción de los clientes, que puede buscar a un competidor para realizar sus transacciones, afectando con ello la competitividad de la institución financiera.

Entre los principales factores que han sido identificados, como causas del problema, se citan el desconocimiento de varias fases del servicio front office por parte del personal operativo, quienes no informan oportunamente a los clientes de los pasos a seguir para realizar un crédito prendario o microcrédito, lo que a su vez es ocasionado por la falta de capacitación del personal operativo, que en 5 años no ha recibido capacitación acerca de dichos servicios, lo que no logra el objetivo de fortalecer los conocimientos del personal que realiza el servicio front office.

De esta manera, se han observado demoras excesivas en la atención a los usuarios del área operativa del Banco Solidario, por lo que se ha obtenido un bajo nivel de eficiencia en las operaciones, afectando con ello el nivel de satisfacción de los clientes y la competitividad de la institución en el mercado.

Por tanto, se plantea como solución al problema identificado, la elaboración de un plan de capacitación en el servicio front office, que fortalezca el conocimiento del Talento Humano y dinamice las actividades operativas en la institución, para que el cliente pueda maximizar su nivel de satisfacción, a la vez que la organización incremente su participación en el mercado, captando una mayor cantidad de usuarios.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO FRONT OFFICE EN EL BANCO SOLIDARIO

JUSTIFICACIÓN

Se realizó una investigación, a través de encuestas dirigidas a los usuarios de la institución y al personal operativo, la cual tenía por objeto medir la calidad del servicio front office que ofrece el Banco Solidario a sus clientes y determinar el nivel de conocimientos de los trabajadores del área operativa (Caja), para verificar la hipótesis de que ellos requieren un proceso de capacitación para cumplir con el objetivo del presente trabajo investigativo.

Las encuestas determinaron por un lado, que los usuarios del servicio se sienten insatisfechos con el servicio recibido en las áreas operativas de la institución, mientras que por el otro, el personal que atiende en las Cajas, desconoce en parte, las bondades del servicio front office que ofrece el Banco Solidario a sus clientes, en especial, el crédito prendario bajo la modalidad de la Olla de Oro, es más se pudo conocer que este personal no ha recibido capacitación en largos periodos de tiempo.

La falta de capacitación del personal operativo es la causa principal que motiva el desconocimiento de varias fases de los procesos del servicio front office, afectando con ello a los usuarios, que perciben constantes

demoras, repetición de trámites e insatisfacción generalizada, con una baja calidad en la atención a los clientes.

Por esta razón, se justifica la elaboración de la documentación correspondiente a un manual de capacitación que incluya un plan muy bien definido, dirigido al personal operativo, cuyos temas harán referencia a los servicios front office, en especial, en lo que concierne a los créditos prendarios bajo la modalidad de la Olla de Oro.

FUNDAMENTACIÓN

La capacitación es una herramienta fundamental para la administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización.

Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora.

Stephen Robbins (2002), manifiesta:

Capacitación es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo. Dos puntos básicos destacan el concepto de

capacitación: la institución, deben dar las bases para que el personal operativo tenga la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria. No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación y productividad. (Pág. 102).

ANZOLA, Sérvulo (1998) expresa:

La capacitación del personal operativo consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes. La necesidad de capacitación y entrenamiento surge de los rápidos cambios ambientales, siendo uno de los objetivos a alcanzar, mejorar la calidad de los servicios e incrementar la productividad para que la

organización siga siendo competitiva.

(Pág. 161).

La capacitación mejora frecuentemente las cualidades de los trabajadores e incrementa su motivación, esto a su vez, conduce a una mayor productividad y a un incremento en la rentabilidad.

El programa de capacitación implica brindar conocimientos, que luego permitan al colaborador desarrollar su labor y ser capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño, y permite que el colaborador eleve su rendimiento y por ende incremente la productividad para la empresa.

Objetivos de la Capacitación.

Amorrortu Alfredo (2003), señala:

La capacitación cuenta con objetivos muy claros, entre los cuales se puede mencionar:

- Conducir a una mayor rentabilidad y a los empleados a tener una actitud más positiva.
- Mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Elevar la moral de la fuerza laboral.
- Ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la empresa.

- Fomentar la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Preparar guías para el trabajo.
- Agilizar la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Contribuir a la formación de líderes.
- Incrementar la productividad y calidad del trabajo.
- Promover la comunicación. (Pág. 180).

Importancia de la Capacitación.

En la actualidad la capacitación del Talento Humano es la respuesta a la necesidad que tiene la institución de contar con un personal calificado y productivo. La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a su activo más importante, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

Beneficios de la Capacitación.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en el Talento Humano y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la institución.

Amorrortu Alfredo (2003), señala:

Los beneficios que ofrece la capacitación a la institución son los siguientes:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación del Talento Humano.
- Se promueve la comunicación a toda la institución.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción. (Pág. 182).

Amorrortu Alfredo (2003), continúa indicando cómo beneficia la capacitación al personal:

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.

- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la competencia. (Pág. 183).

Diseño del Programa de Capacitación.

La programación previa para cumplir con esta actividad de capacitación, será la siguiente:

- k) Fijación de las fechas para el inicio de la capacitación.
- l) Determinación del lapso de duración de la capacitación.
- m) Fijación de horarios para la capacitación.
- n) Selección de los participantes en la capacitación.
- o) Adecuación del lugar para la capacitación.
- p) Selección y contratación de instructores.
- q) Arreglos del local para la capacitación.
- r) Elaboración del listado de participantes.
- s) Programa de capacitación.
- t) Evaluación de la capacitación.

Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.

Una de las preguntas más frecuentes de las direcciones de las Organizaciones (Empresas o Instituciones) es acerca de cuál es la capacitación que deben dar a sus trabajadores para hacer más productivo el trabajo.

Thompson, A., & Strickland, A. (2004) manifiesta:

Hay que recordar que la capacitación no es una finalidad sino un medio, un instrumento que puede ayudar a las instituciones a resolver las discrepancias de desempeño de su personal (capacidades del personal que no están al nivel de las exigencias para un cargo o una responsabilidad) o proporcionar los conocimientos y capacidades que una institución considera que requiere su personal para asumir un nuevo reto. (Pág. 121).

La elaboración de planes de capacitación es un recurso ampliamente utilizado y de empleo obligado en muchos casos.

A continuación se tratará sobre la Investigación de necesidades de capacitación (INC).

Breve descripción de los aspectos más relevantes de la INC.

La Investigación de Necesidades de la Capacitación (INC) es un proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma.

Pope Jeffrey (2005) dice:

“La INC es un proceso que involucra a todos los niveles de la Organización y parte de la finalidad de la capacitación ¿Para qué la capacitación? ¿Cuál el problema o reto a enfrentar?” (Pág. 203).

La necesidad de capacitar, requiriendo de la realización de una INC puede derivar de:

- Problemas en la organización.
- Desviaciones en la productividad.
- Cambios en Métodos o Técnicas.
- Baja o Alta de personal.
- Cambios de función o de puesto.
- Solicitudes del personal.

Elección de los Métodos para Impartir Información:

Capacitación en el lugar de trabajo. – La mayor parte de la capacitación se imparte en el lugar de trabajo, sobre todo en el caso de empleados a nivel no directivo. De hecho, es probable que la capacitación en el lugar de trabajo se utilice más que la que se da fuera de éste; a menudo es informal y raras veces a parece en las estimaciones formales de las actividades de capacitación.

Amorrortu Alfredo (2003), expresa:

En un programa típico de capacitación en el lugar de trabajo, se ubica al alumno en una situación laboral real, en donde un trabajador experimentado o un supervisor demuestran el trabajo y los trucos del oficio. Con la formación en el lugar de trabajo se evitan las principales dificultades de la capacitación fuera de éste: falta de relevancia y refuerzo en la situación real de trabajo. (Pág. 185).

Conferencias. – Amorrortu Alfredo (2003), señala:

“Las conferencias consisten en que un instructor presente el material a un grupo de aprendices. Éste es el enfoque que prevalece en las escuelas y en la mayor parte de los programas de capacitación”. (Pág. 189).

Técnicas audiovisuales. – Amorrortu Alfredo (2003), manifiesta:

“En este grupo se incluyen las grabaciones, las películas y las diapositivas que pueden distribuirse a los aprendices y usarse en forma independiente o junto con otros métodos de formación”. (Pág. 190).

Instrucción programada. – Amorrortu Alfredo (2003), expresa:

“Este enfoque se refiere a la instrucción que el aprendiz por sí mismo va programándose, y que le presenta una serie de tareas, además de permitirle evaluar el éxito en intervalos durante la formación, y proporcionarle retroalimentación sobre las respuestas correctas e incorrectas conforme avanza el aprendiz”. (Pág. 192).

Instrucción asistida por computadora. – Amorrortu Alfredo (2003), dice:
“En este tipo de instrucción se utiliza un computador para presentar el material, evaluar las respuestas del aprendiz, proporcionar la retroalimentación apropiada y tomar decisiones acerca de qué se presentará más adelante, a menudo con base en el patrón de respuestas del aprendiz”. (Pág. 193).

La capacitación con base en el computador comparte muchas de las ventajas de la instrucción programada, a la vez que aumenta la posibilidad de adoptar la formación al aprendiz, utilizar el audio y video de entretenimiento para ilustrar los puntos del aprendizaje y proporcionar un atractivo ambiente de formación. Al agregar el audio y el video se proporciona una gran flexibilidad para enseñar conceptos complejos, y al reducir el gasto de impartir la formación se pueden compensar los costos de desarrollo iniciales.

Planeación de Programas y Desarrollo.

En el mejor de los casos, suele suceder, que los interesados preguntan directamente a sus colaboradores para tratar de identificar las necesidades de capacitación. Desgraciadamente, una de las prácticas más frecuentes para el caso es creer exclusivamente en "la intuición" y se solicita o contrata el servicio de capacitación de lo que parecería ser útil para los propósitos de la organización. Otras ocasiones, se practica el modelo de "oferta de capacitación", es decir, el responsable de recursos humanos selecciona los cursos o talleres más económicos o inmediatos que se difunden en diversos medios de comunicación.

La capacitación no debe ser condicionada por la oferta de alguna institución capacitadora, sino que su punto de partida son las situaciones de la realidad de una Organización en un momento concreto y de su proyección de desarrollo.

La Identificación de Necesidades de Capacitación (INC) o el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) es un primer paso necesario que

debe ser encarado por las Organizaciones que gestionan un proceso de capacitación y de la calidad de su ejecución depende el éxito de la gestión de capacitación.

Cuando una capacitación es gestionada adecuadamente, el resultado será que los participantes obtengan nuevas capacidades de desempeño, destrezas técnicas, conocimientos y también actitudes de compromiso con los objetivos de la Organización.

Elección del Contenido. – La formación de habilidades para ejecutivos, directores y profesionales técnicos es lo más común, mientras que quienes se encuentran cerca del inicio de la escalera jerárquica suelen recibir menos atención por parte del departamento de formación.

Esto no significa que no se forma a los empleados de producción, sino que se les forma de maneras que están fuera del presupuesto de formación formal de la organización.

Las habilidades que pertenecían a los directores o profesionales técnicos pueden convertirse en fundamentales para un trabajo de producción efectivo.

Servicio al Cliente

Concepto

Alfaro Drake (2002) define el Servicio al Cliente de la siguiente manera:

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se

asegure un uso correcto del mismo.

El servicio al cliente es una potente herramienta de mercadeo. Se trata de una herramienta que puede ser muy eficaz en una organización si es utilizada de forma adecuada, para ello se deben seguir ciertas políticas institucionales. (Pág. 33).

El **servicio de atención al cliente** o simplemente **servicio al cliente** es el servicio que proporciona una empresa para relacionarse con sus clientes.

Cohen (2003) considera:

Servicio al Cliente es “un concepto de trabajo” y “una forma de hacer las cosas” que compete a toda la organización, tanto en la forma de atender a los Clientes (que nos compran y nos permiten ser viables) como en la forma de atender a los Clientes Internos, diversas áreas de nuestra propia empresa. Cohen (Pág. 61).

Alfaro Drake (2002) señala que el servicio al cliente es una potente herramienta de marketing, indicando los siguientes aspectos:

4. **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 compararnos con nuestros competidores más cercanos, así detectaremos verdaderas oportunidades para adelantarnos y ser los mejores.

5. **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, número 800 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.

- 6. Cuál es la mejor forma de ofrecer los servicios.** Se debe decidir sobre el precio y el suministro del servicio. Por ejemplo, cualquier fabricante de PC's tiene tres opciones de precio para el servicio de reparación y mantenimiento de sus equipos, puede ofrecer un servicio gratuito durante un año o determinado período de tiempo, podría vender aparte del equipo como un servicio adicional el mantenimiento o podría no ofrecer ningún servicio de este tipo; respecto al suministro podría tener su propio personal técnico para

mantenimiento y reparaciones y ubicarlo en cada uno de sus puntos de distribución autorizados, podría acordar con sus distribuidores para que estos prestaran el servicio o dejar que firmas externas lo suministren. (Pág. 35).

Elementos del Servicio al Cliente:

Los principales elementos del servicio al cliente, según Barón Larrarte (2002) son los siguientes:

- Contacto cara a cara.
- Relación con el cliente.
- Correspondencia.
- Reclamos y cumplidos.
- Instalaciones. (Pág. 50).

Calidad del Servicio al Cliente.

La Organización Internacional para la Estandarización (ISO) (2008), manifiesta:

El modelo reconoce el hecho de que los clientes y otros grupos de interés juegan un papel significativo durante el proceso de definir requisitos de entrada. La administración de

procesos es usada para lograr que todas las salidas del proceso sean verificadas. Menciones de la satisfacción del Cliente y otros grupos de interés son usadas como retroalimentación para evaluar y validar cuando los requisitos del cliente han sido alcanzados. (Pág. 13).

Obviamente, los clientes de los servicios financieros, deben ser la principal preocupación de este tipo de instituciones, más aun cuando se transforman en la razón de ser de la institución, porque por los clientes laboran y actúan cada uno de los miembros de las instituciones financieras.

Deming Edward (2002) considera:

“La calidad es un atributo que permite determinar si las propiedades de un producto o servicio son percibidas como buenas por cierta población o mercado”. (Pág. 52).

En efecto, la calidad del servicio está íntimamente ligada a la percepción que tiene la población de la buena o mala Gestión que realizan las instituciones financieras. Si la oferta de estos servicios es considerada como buena por los clientes, entonces, se dice que la Gestión es de óptima calidad, caso contrario, la Gestión será de mala calidad.

Deming Edward (2002) considera:

“Las organizaciones dependen de sus clientes, por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los mismos, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas”. (Pág. 52).

De esta manera, lograr una gestión de calidad implica que la calidad que se brinde, sea la adecuada para lograr maximizar el nivel de satisfacción de los clientes, en lo relacionado a los servicios que ofertan las instituciones financieras.

Proceso “Front Office” de atención al cliente

Narros González M. J., García De Madariaga J. Y Talaya A. Esteban (2004), expresan:

Cualquier empresa debe mantener un estricto control sobre los procesos internos de atención al cliente. Está comprobado que más del 20% de las personas que dejan de comprar un producto o servicio, renuncian su decisión de compra debido a fallas de información de atención cuando se interrelaciona con las personas encargadas de atender al frente de la oficina, quienes tienen que agradar y motivar a los clientes. Ante esta realidad, se hace necesario que la atención al cliente sea de la más alta calidad, con información, no solo tenga una idea de un producto, sino además de la calidad del capital, humano y técnico con el que va

establecer una relación comercial.

(Pág. 87).

En definitiva, la atención al cliente requiere que se cumplan los presupuestos de calidad, atención oportuna y esmerada y la satisfacción de las necesidades de los clientes, principalmente.

En el siguiente subtema, se presentan los objetivos de la propuesta.

OBJETIVOS

General.

- Elaborar un manual de capacitación en las áreas operativas del Banco Solidario, para mejorar la calidad del servicio front office al cliente.

Específicos:

- Registrar las políticas de capacitación para el personal operativo, en la oferta del servicio front office.
- Planear el programa de capacitación para el personal operativo.
- Elaborar el manual de capacitación para fortalecer los conocimientos del personal operativo.
- Determinar el ahorro de tiempo y el aumento de la eficiencia con la implementación de la propuesta.
- Evaluar el nivel de satisfacción de los clientes mediante un sistema de retroalimentación.

IMPORTANCIA

La capacitación es una de las técnicas de mayor importancia que está íntimamente ligada a la calidad del servicio front office, en este caso, es decir, que a mayor nivel de capacitación, mayor será la calidad del servicio y viceversa, por tanto, ambas variables son directas, mientras la una aumenta, la otra también lo hace y viceversa.

Además, la capacitación es una de las técnicas que va dirigida directamente al activo más valioso de cualquier organización, que es el Talento Humano, por tanto, se mantiene la expectativa de poder cumplir con el objetivo de mejorar la calidad del servicio, mediante esta actividad propuesta.

Se plantea además, que el plan de capacitación para el Talento Humano, se encuentre contenido en un manual documentando que detalle los pasos a seguir para el inicio, desarrollo y culminación de cada programa de capacitación.

Los resultados esperados, serán el beneficio del personal que fortalecerá su nivel de conocimientos, la mejora de la calidad del servicio, que será palpada por los clientes, quienes maximizarán su nivel de satisfacción y la institución que ahorrará recursos y tiempo en los procesos, aumentando la eficiencia de sus operaciones.

UBICACIÓN

El Banco Solidario es una institución financiera que trabaja con la modalidad del crédito prendario, como es el caso de la Olla de Oro, que lo distingue de otras entidades bancarias.

Esta institución se encuentra localizada en la Provincia del Guayas, Cantón Guayaquil, Parroquia Nueve de Octubre, ubicada en las calles Junín No. 400 y Gral. Córdova.

Tiene actualmente 425 trabajadores, divididos de la siguiente manera:

- Directivos (2).
- Personal operativo (4).
- Personal de crédito (8)
- Personal administrativo (8).

Gráfico No. 28

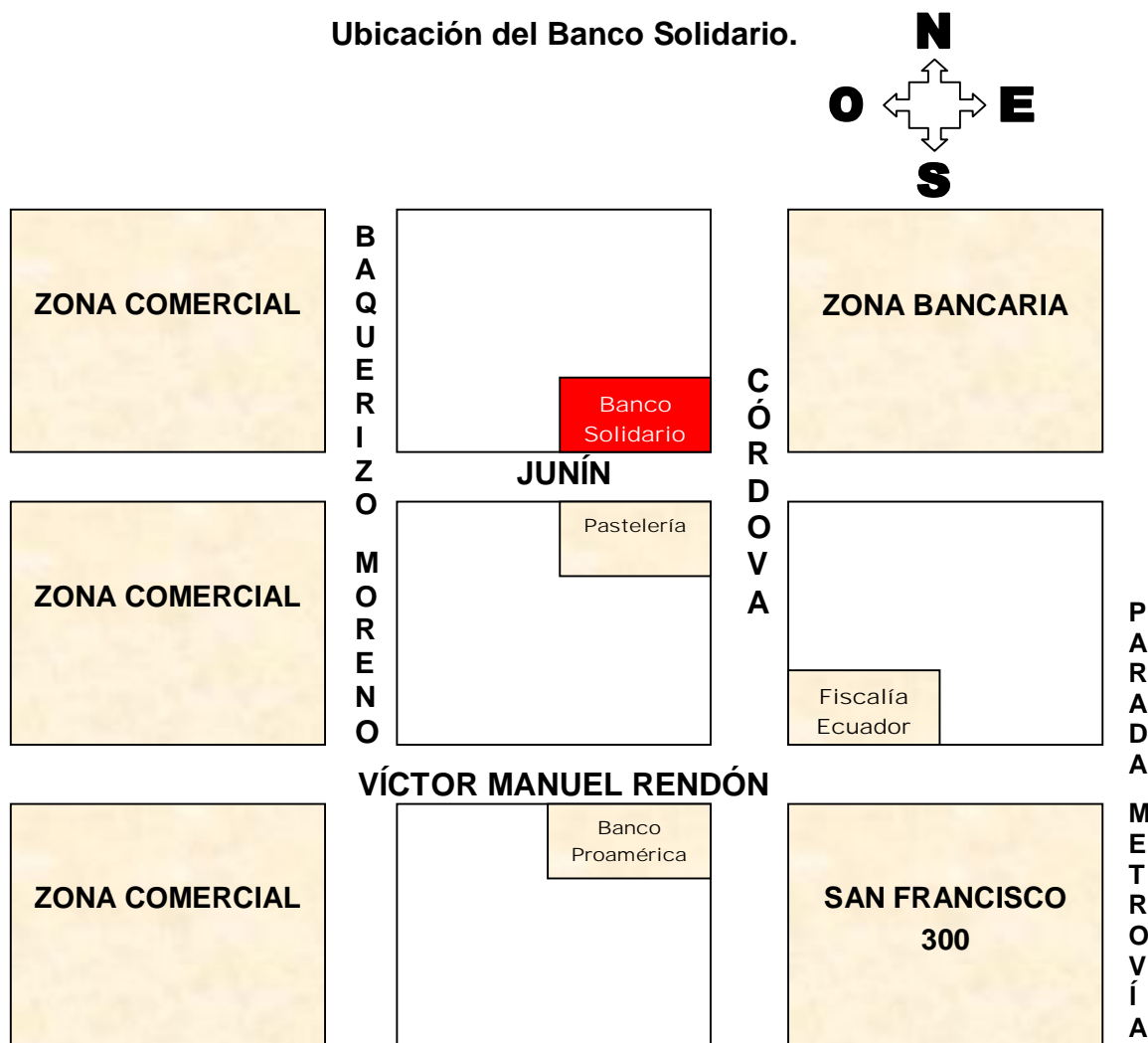


Gráfico No 24

Elaborado por: Sheila Vanessa Chalen Vélez.

Laura Fernanda Guerrero Zambrano.

Visión:

Liderar el crédito prendario y microcrédito en el Ecuador, con base en la calidad del servicio y en la eficiencia de las operaciones, enfocando las actividades a la obtención de la máxima satisfacción de sus clientes.

Misión:

El Banco Solidario es una institución financiera que ofrece un servicio de calidad, aplicando los valores de la solidaridad y la transparencia en sus operaciones, en búsqueda de llevar progreso y desarrollo para las comunidades y familias ecuatorianas.

Logotipo: El logotipo del Banco Solidario es el siguiente:



Símbolo: El símbolo del Banco Bolivariano es el siguiente.



Teléfono: 042-306151

e – mail: www.banco-solidario.com

FACTIBILIDAD

El presente proyecto para la capacitación del personal operativo del Banco Solidario, es factible, porque la institución cuenta con los recursos humanos, económicos y materiales para su elaboración, lo que permitirá mejorar la calidad del servicio al cliente, dado que ambas variables están ligadas íntimamente.

Técnicamente, la propuesta es factible, debido a que la Gestión del Talento Humano y el Marketing, que contienen a los planes de capacitación y el servicio al cliente, respectivamente, se encuentra contenidas en la carrera de Gestión en Administración de Empresas.

Legalmente, la propuesta es factible, porque la Constitución de la República, que es la ley Suprema de nuestro país, y, la Ley General del Sistema de Instituciones Financieras, corroboran que es necesario que se dé un servicio de calidad al cliente y una de las estrategias de mayor importancia es la capacitación.

Económicamente, se puede determinar la factibilidad, debido a que los costos de capacitación no son onerosos, en comparación con el beneficio que se obtendrá al atender a una mayor cantidad de clientes en la institución, y al ahorro de tiempo por cada trámite que realice el personal operativo, es decir, que se atenderán una mayor cantidad de créditos prendarios bajo la modalidad de la Olla de Oro, con mayores beneficios, no solo para los clientes, sino para el Banco, incluyendo al personal operativo, que tiene que tratar directamente al usuario.

Por último, la institución financiera contará con un documento que le permitirá planificar adecuadamente la capacitación del personal operativo, que son quienes tienen que tratar directamente con el cliente y satisfacerlos adecuadamente en sus necesidades y expectativas.

PLAN DE EJECUCIÓN

No	Objetivos Específicos	Actividades	Recursos	Presupuesto
1	Registrar las políticas de capacitación para el personal operativo, en la oferta del servicio front office	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión de principales directivos y Jefes del área operativa. • Lluvia de ideas. • Formulación de políticas de capacitación. 	Resma de hoja Plumas Cartucho de tinta Subtotal	\$5,00 \$5,00 \$30,00 \$40,00
2	Planear el programa de capacitación para el personal operativo	<ul style="list-style-type: none"> • Determinación de fechas y horarios. • Determinación del lugar de capacitación. • Contratación de instructores. • Selección del personal a capacitarse. 	Pintura 3 Gal. Lápices Resma de hoja Instructores Computadora Infocus Break Subtotal	\$50,00 \$5,00 \$5,00 \$1.000,00 \$1.000,00 \$1.500,00 \$500,00 \$4.060,00
3	Elaborar el manual de capacitación para fortalecer los conocimientos del personal operativo.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración del manual. • Presentación del borrador del manual. • Aprobación del manual por la alta Dirección. 	Hojas (1 resma) 2 Cartuchos de tinta Formularios (12) Subtotal	\$5,00 \$60,00 \$1,00 \$66,00
4	Determinar el ahorro de tiempo y el aumento de la eficiencia con la implementación de la propuesta	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de muestra de tiempo de atención en el área operativa. • Estandarización de tiempos en la atención a pacientes. • Determinación del ahorro de tiempo con el método propuesto. 	Cronómetro Plumas Resma de hoja Subtotal	\$100,00 \$5,00 \$5,00 \$110,00
5	Evaluar el nivel de satisfacción de los clientes mediante un sistema de retroalimentación	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño del formulario de retroalimentación. • Retroalimentación del usuario. • Obtención de indicadores de satisfacción de los clientes. 	Resma de hoja Plumas Cartucho de tinta Encuestadores Subtotal	\$5,00 \$5,00 \$30,00 \$300,00 \$340,00
			Total	\$4.616,00

Suman: Cuatro mil seiscientos diez y seis con 00/100 dólares americanos.

Cuadro No 29

Elaborado por: Sheila Vanessa Chalen Vélez.

Laura Fernanda Guerrero Zambrano.

DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

La propuesta que forma parte de esta investigación, se refiere a la elaboración de un manual de capacitación que incluya un plan de capacitación en el que consten los conocimientos acerca de los servicios front office, para que el personal operativo pueda mejorar la calidad del servicio al cliente.

La programación previa para cumplir con esta actividad de capacitación, será la siguiente:

1. Registro de las políticas de capacitación para el personal operativo, en la oferta del servicio front office. Para lo cual será necesario que se reúnan los principales directivos y Jefes del área operativa, en donde tendrán que aplicar la técnica de la lluvia de ideas para la formulación de políticas de capacitación. Esta actividad se la realizará por lo menos 2 veces en el periodo de un año, y solo requerirá de la participación del personal y de suministros de oficina que costarán alrededor de **\$40,00**.
2. Planeación del programa de capacitación para el personal operativo. Para el efecto, será necesario determinar las fechas, los horarios y el lugar de la capacitación. Además, se deberá proceder a la contratación de los instructores que proporcionarán la capacitación, habiendo seleccionado al personal front – office, asignado para el adiestramiento. Para cumplir con estas actividades se requerirán recursos humanos, tecnológicos y materiales, entre los que se citan, instructores, participantes (área operativa del Banco Solidario), suministros de oficina (papelería, carpetas, bolígrafos, etc.), además de los equipos de computación (computadora, proyector de diapositivas) y otros recursos didácticos, cuyo monto a invertir será de **\$4.060,00**.

3. Elaboración del manual de capacitación para fortalecer los conocimientos del personal operativo, con lo que se aspira mejorar la calidad del servicio, para lo cual se requiere la elaboración del borrador del manual y su presentación a los principales directivos de la institución, para su aprobación. El costo del manual de capacitación elaborado, sin considerar los sueldos del Talento Humano que lo elabora, sino solo de los suministros de oficina, será de **\$66,00**.

4. Determinación del ahorro de tiempo y el aumento de la eficiencia con la implementación de la propuesta. Para el efecto, se debe realizar un muestreo de tomas de tiempo de atención en el área operativa, de manera que mediante las técnicas de las estadísticas descriptivas se pueda proceder a la estandarización de tiempos en la atención a pacientes y determinar del ahorro de tiempo con el método propuesto. Se requerirá para realizar la toma de tiempo un cronómetro y papelería en general, debiendo invertir la institución, un monto de **\$110,00**.

5. Evaluación del nivel de satisfacción de los clientes mediante un sistema de retroalimentación. Se puede emplear el mecanismo común para estos casos, que se trata en el diseño de un formulario de retroalimentación, que sea claro y preciso, para que el usuario lo pueda contestar, y, con los resultados de las inquietudes de los clientes, se pueda obtener los indicadores de satisfacción de los clientes. El costo de estas actividades ascenderá a la cantidad de **\$340,00**.

El plan de capacitación, que incluye el manual de capacitación costará a la empresa la cifra de **\$4.616,00**, de acuerdo a las actividades descritas en el plan de ejecución.

En el siguiente cronograma se describe la secuencia de las actividades planteadas en el plan de ejecución.

CRONOGRAMA

Tiempo / Actividades	2011																			
	Julio/11				Agosto/11				Septiemb./11				Octubre/11				Noviembre/11			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Reunión de principales directivos y Jefes del área operativa.				■																
2. Lluvia de ideas.				■																
3. Formulación de políticas de capacitación.					■															
4. Determinación de fechas y horarios.						■														
5. Determinación del lugar de la capacitación							■													
6. Contratación de instructores.								■												
7. Selección del personal a capacitarse.									■											
8. Elaboración del manual.										■										
9. Presentación del borrador del manual.											■									
10. Aprobación del manual por la alta Dirección.												■								
11. Toma de muestra de tiempo de atención en el área operativa.												■								
12. Estandarización de tiempos en la atención a pacientes.													■							
13. Determinación del ahorro de tiempo con el método propuesto.														■						
14. Diseño del formulario de retroalimentación.															■					
15. Retroalimentación del usuario.																■				
16. Obtención de indicadores de satisfacción de los clientes.																			■	

Cuadro No 30

Elaborado por: Sheila Vanessa Chalen Vélez.

Laura Fernanda Guerrero Zambrano.

IMPACTO

El proyecto para la elaboración de un manual de capacitación en lo referente al servicio front office, beneficiará al Banco Solidario, al personal operativo que pertenece a esta institución y a sus clientes, porque:

Cualitativamente:

- a) Permitirá que se fortalezcan los conocimientos del personal operativo que labora en la institución.
- b) Se facilitará el proceso del servicio front office en el área operativa.
- c) La institución contará con un plan de capacitación documentado para poder aplicarlo para todo el personal.
- d) Mejorarán las relaciones entre el personal de la institución y los clientes.
- e) Se fortalecerá la imagen del Banco Solidario.

Cuantitativamente:

- f) Se atenderá a una mayor cantidad de usuarios de créditos prendarios.
- g) Se ahorrará tiempo en la atención de los clientes en el área operativa.
- h) Mejorará la eficiencia del servicio front office en el área operativa.
- i) Se capacitará al personal del área operativa de la institución.

- j) Se maximizará el nivel de satisfacción de los clientes.
- k) Se mejorará la calidad de atención al cliente en el servicio front office, en el área operativa de la institución.

EVALUACIÓN

La evaluación del impacto será medible a través de los siguientes indicadores:

- a) Disminución del tiempo de atención de 15 minutos a 8 minutos por cliente.
- b) Incremento de la atención a clientes, de 8 usuarios por hora a 16 usuarios por hora.
- c) Se reducirá la columna de espera de los usuarios del servicio, en un 50%.
- d) Se incrementará la eficiencia del servicio front office de 28% a 56%, pudiendo pasar a 84% cuando se incremente una ventanilla para la atención.
- e) 50 personas capacitadas para ejecutar el servicio front office en el área operativa de la institución.
- f) Mayor coordinación de la documentación que incluirá el manual de capacitación del personal operativo.

CONCLUSIONES

Se han obtenido las siguientes conclusiones en la presente investigación:

- Se presentan demoras frecuentes en el área operativa del Banco Solidario, con un tiempo de atención que supera los 15 minutos, debido a que el personal desconoce las bondades del servicio front office, generando reiteradas fallas que afectan la eficiencia del servicio y reducen el nivel de satisfacción de los clientes.
- El personal operativo no ha sido capacitado en muchos años, lo que se debe a inobservancias de la alta dirección, que ha estimado conveniente dar una charla breve durante un periodo anual, para que los colaboradores del área en mención puedan atender a los usuarios que solicitan los servicios front office.
- La institución no cuenta con un manual ni un plan de capacitación documentado, motivo por el cual no se ha podido fortalecer los conocimientos del personal operativo cuando brinda los servicios front office a los clientes de la institución.
- La falta de capacitación genera un bajo nivel de calidad del servicio al cliente, que se pone de manifiesto en las quejas constantes que los usuarios colocan en el buzón de sugerencias, el 80% de ellos han sido ocasionadas en el área operativa.
- Los usuarios del servicio desean que el personal tenga mayor conocimiento del servicio front office y que le dé un mejor trato y atención ágil, para satisfacer mejor sus expectativas.

RECOMENDACIONES

Se propone las siguientes recomendaciones:

- Establecimiento de políticas para reducir los tiempos de demora en los servicios front office, que utilizan la estrategia de la capacitación como herramienta para mejorar la calidad de dicho servicio que se ofrece en el área operativa de la institución.
- Planificación de la capacitación del personal operativo, de forma trimestral, para los próximos 5 años (mediano y largo plazo).
- Elaboración de un manual en el que conste el plan de capacitación, el contenido de la misma, material que será proporcionado al personal del área operativa, para que mejore su desempeño en su puesto de trabajo.
- La documentación y ejecución de la capacitación, podrá ahorrar tiempos en los servicios front office, lo que redundará en una mayor calidad del servicio al cliente que acude a las áreas operativas de la institución.
- Ejecución de la retroalimentación de los clientes, como mecanismo para medir el nivel de satisfacción de los usuarios de los servicios front office que brinda la institución en sus áreas operativas, para verificar si el plan de capacitación ha dado los resultados deseados por el presente proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

AMORRORTU, Alfredo (2003). Comportamiento Organizacional. Buenos Aires: Editorial La Luz, Duodécima Edición. pp. 180, 182, 183.

ANZOLA, Sérvulo (1998). Administración de Empresas. Madrid: Editorial Limusa, Primera Edición. pp. 165.

COHEN, W. A. (2003). El Plan de Marketing. Bilbao: Editorial Deusto, Tercera Edición. pp. 61, 63.

DAYAN, A. (2000). El Marketing. Barcelona: Editorial Oikos –Tau, Cuarta Edición. pp. 72, 75.

DEMING Edward (2002). Cultura de la Calidad. México D. F.: Editorial Mc Graw Hill, Octava Edición. pp. 52.

DRAKE T. Alfaro (2002). El Marketing como arma competitiva. Madrid: Editorial McGraw-Hill, Sexta Edición. pp. 33, 35.

GILES, G. B. (2004). El Marketing. Madrid: Editorial Edad, Séptima Edición. pp. 90, 96.

LARRARTE L. Barón. (2002). Fundamentos de Marketing. Buenos Aires: Editorial ICAI, Quinta Edición. pp. 50, 51.

NARROS GONZÁLEZ M. J., GARCÍA DE MADARIAGA J. Y TALAYA A. ESTEBAN (2004). Principios de Marketing. Madrid: ESIC, Segunda Edición. pp. 81, 87.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL PARA LA ESTANDARIZACIÓN (ISO). Normas ISO. Ginebra, Suiza 2008. pp. 13.

PALOMARES Ricardo (2004). Estrategias de Marketing. Barcelona: Editorial Oikos, Tercera Edición. pp. 102.

POPE JEFREY (2005). Cómo realizar el exitoso Plan de Mercadotecnia. Buenos Aires: Editorial Tecnos, Cuarta Edición. pp. 203.

ROBBENS STEPHEN (2002), Fundamentos de Comportamiento Organizacional. México D. F. Editorial Prentice Hall, Sexta Edición. pp. 102.

THOMPSON, A., & Strickland, A. (2004). Dirección y Administración Estratégicas: Conceptos, casos y lecturas. Buenos Aires: Editado por Addison Wesley Iberoamericana, Tercera Edición. pp. 121.

ANEXOS

ANEXO No. 1

SOLICITUD DIRIGIDA AL BANCO SOLIDARIO

Guayaquil, 22 de Abril del 2011

Sr. Ing.
Andrehy Montero
Jefe del Departamento Operativo
Banco Solidario
Ciudad

De Mis Consideraciones:

A través de la presente misiva, le envío mi más cordial saludo, a la vez que solicito a usted de la manera más comedida, que se me autorice para llevar a cabo una investigación en el interior del Banco Solidario, del que formo parte.

El tema de mi trabajo investigativo es: **“La capacitación del servicio front office – personal operativo en mejorar la calidad de servicio al cliente del Banco Solidario”**, el cual es un requisito indispensable para la obtención del título de Tecnólogo en Administración de Empresas, en el Instituto Tecnológico Bolivariano, donde me educo.

Por la atención que le dé a la presente misiva, me suscribo de usted.

Sheila Vanessa Chalen Vélez
C.I. 0916797244

Laura Fernanda Guerrero Zambrano
C.I. 092467896

ANEXO No. 2

CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DEL BANCO SOLIDARIO.

1) ¿Es usted socio del Banco Solidario?

a) Si b) No

2) ¿Qué clase de servicio ha solicitado con mayor frecuencia en el Banco Solidario?

a) Microcrédito b) Olla de oro c) Otros

3) ¿Con qué frecuencia acude a solicitar los servicios financieros que le brinda el Banco Solidario?

a) Con frecuencia b) Algunas veces c) Rara vez

4) ¿Qué calificación le otorga al servicio que le han brindado en el área operativa (Caja) del Banco Solidario?

a) Bueno b) Regular b) Malo

5) ¿Considera que el tiempo que le hicieron esperar para atenderlo, fue:?

a) Mucho b) Normal c) Poco

6) ¿La atención del Banco Solidario en las áreas operativas, la califica de?

a) Muy esmerada b) Poco esmerada c) Desatenta

7) ¿Considera que el personal operativo (Cajeros) que lo atendió, tenía?

a) Mucho conocimiento b) Poco conocimiento

8) ¿Qué nivel de satisfacción ha experimentado al ser atendido por el personal operativo (Cajeros) de la institución?

a) Muy satisfecho b) Poco satisfecho c) Insatisfecho

9) ¿Considera que el personal operativo (Cajeros) requiere mayor conocimiento para atenderlo mejor?

a) De acuerdo b) Indiferente c) En desacuerdo

10) ¿Qué importancia tiene la capacitación para el personal operativo (Cajeros) de la institución?

a) Muy Importante b) Poco importante c) Sin importancia

ANEXO No. 3

CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LAS ÁREAS OPERATIVAS DEL BANCO SOLIDARIO.

1) ¿Cuánto tiempo lleva laborando en el Banco Solidario?

a) Menos de 3 años b) 3 a 5 años c) Más de 5 años

2) ¿Cuál es el área donde se presentan mayores problemas?

a) Administración b) Caja c) Otros

3) ¿Sus requerimientos son atendidos por la alta Dirección?

a) Si b) No

4) ¿Ha recibido capacitación acerca de los servicios front office que proporciona el Banco Solidario a sus clientes?

a) Si b) No

5) ¿Con qué frecuencia ha recibido capacitación acerca de los servicios front office que proporciona el Banco Solidario a sus clientes?

a) Con frecuencia b) Algunas veces c) Rara vez d) Nunca

6) ¿Existe en la institución un manual o un plan de capacitación documentado para fortalecer sus conocimientos, en lo referente a los servicios que presta la institución a los clientes?

a) Si b) No

7) ¿Qué importancia tiene la capacitación para el personal del área operativa de la institución?

a) Muy Importante b) Poco importante c) Sin importancia

8) ¿Considera que requiere mayor conocimiento para atender a los clientes que solicitan el servicio?

a) De acuerdo b) Indiferente c) En desacuerdo

9) ¿Considera que la capacitación lo motivaría para mejorar su desempeño?

a) Si b) No

10) ¿Cómo será la calidad del servicio, si se capacita al personal operativo?

a) Alta b) Aceptable c) Baja

ANEXO No. 4

GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LA ALTA DIRECCIÓN DEL BANCO SOLIDARIO.

- 1) ¿Se maximiza el nivel de satisfacción de los clientes del Banco Solidario, con el actual servicio que proporciona el personal operativo a los clientes? ¿Por qué?**

- 2) ¿Ha sido capacitado el personal operativo para brindar un servicio front – office de alta calidad a los clientes? Comente.**

- 3) ¿Cómo considera que un plan de capacitación influirá en la calidad del servicio que presta la institución a sus clientes?**

- 4) ¿Cree usted que es necesario que el Banco Solidario documente un plan de capacitación para fortalecer los conocimientos del personal operativo que brinda los servicios front – office a los clientes de la institución, como estrategia para mejorar la calidad de dichos servicios?**

- 5) ¿Existen recursos disponibles en el Banco Solidario para la elaboración de un manual que contenga el plan de capacitación para el personal operativo, en lo referente a los servicios front office?**

**MANUAL DE
CAPACITACIÓN
PARA EL
PERSONAL
OPERATIVO**

MANUAL DE CAPACITACIÓN		
Hospital Naval de Guayaquil (HOSNAG)		Código: AO-11
Elaborado por:	Revisado por:	Fecha: 05/11 Pág. 1/3

1. Propósito.

Capacitar al personal operativo para que pueda tener un mejor desempeño y brinde una mayor calidad de los servicios front office a los clientes de la institución.

Además, se pretende alcanzar los siguientes objetivos específicos:

- a) Fortalecer los conocimientos del personal operativo.
- b) Aplicar nuevos conocimientos prácticos en el puesto de trabajo.
- c) Mejorar el nivel de conocimiento, preparación y planificación operativa.
- d) Reducir el cometimiento de errores.

2. Alcance.

El alcance de este documento está referido al Área Operativa del Banco Solidario, el cual debe revisarse semestralmente, y, actualizarse acorde al nivel de tecnología usada.

3. Responsabilidad.

El Jefe del Área Operativa será el responsable por el cumplimiento del propósito del presente manual.

MANUAL DE CAPACITACIÓN		
Hospital Naval de Guayaquil (HOSNAG)		Código: AO-11
Elaborado por:	Revisado por:	Fecha: 05/11 Pág. 2/3

4. Desarrollo.

- a) Planificación de las actividades correspondientes a la capacitación, atendiendo a lo siguiente:

Programa:	Calidad del Servicio al Cliente
Institución Responsable:	Área Operativa del Banco Solidario
Lugar:	Banco Solidario Matriz Principal
Duración:	1 mes por trimestre
Fechas:	Inicia : Julio. Termina : Julio.
Alumnos Participantes:	50

- b) Comunicación al personal operativo de la institución, acerca de las fechas, horarios y demás formalidades que regirán para la capacitación.
- c) Adquisición de materiales e insumos.
- d) Selección y contratación de instructores.
- e) Adecuación del lugar donde se llevará a cabo la capacitación.
- f) Elaboración del listado de participantes.
- g) Programa de capacitación (que incluye charlas, talleres, brak y toma de la lista al principio y al final de la misma).
- h) Evaluación de la capacitación.
- i) Informe de las actividades de la capacitación.

MANUAL DE CAPACITACIÓN		
Hospital Naval de Guayaquil (HOSNAG)		Código: AO-11
Elaborado por:	Revisado por:	Fecha: 05/11 Pág. 3/3

- j) Cabe destacar, que el programa de capacitación es periódico y se repite en periodos trimestrales, o como lo hayan planificado los principales directos del Banco Solidario.

5. Documento de apoyo.

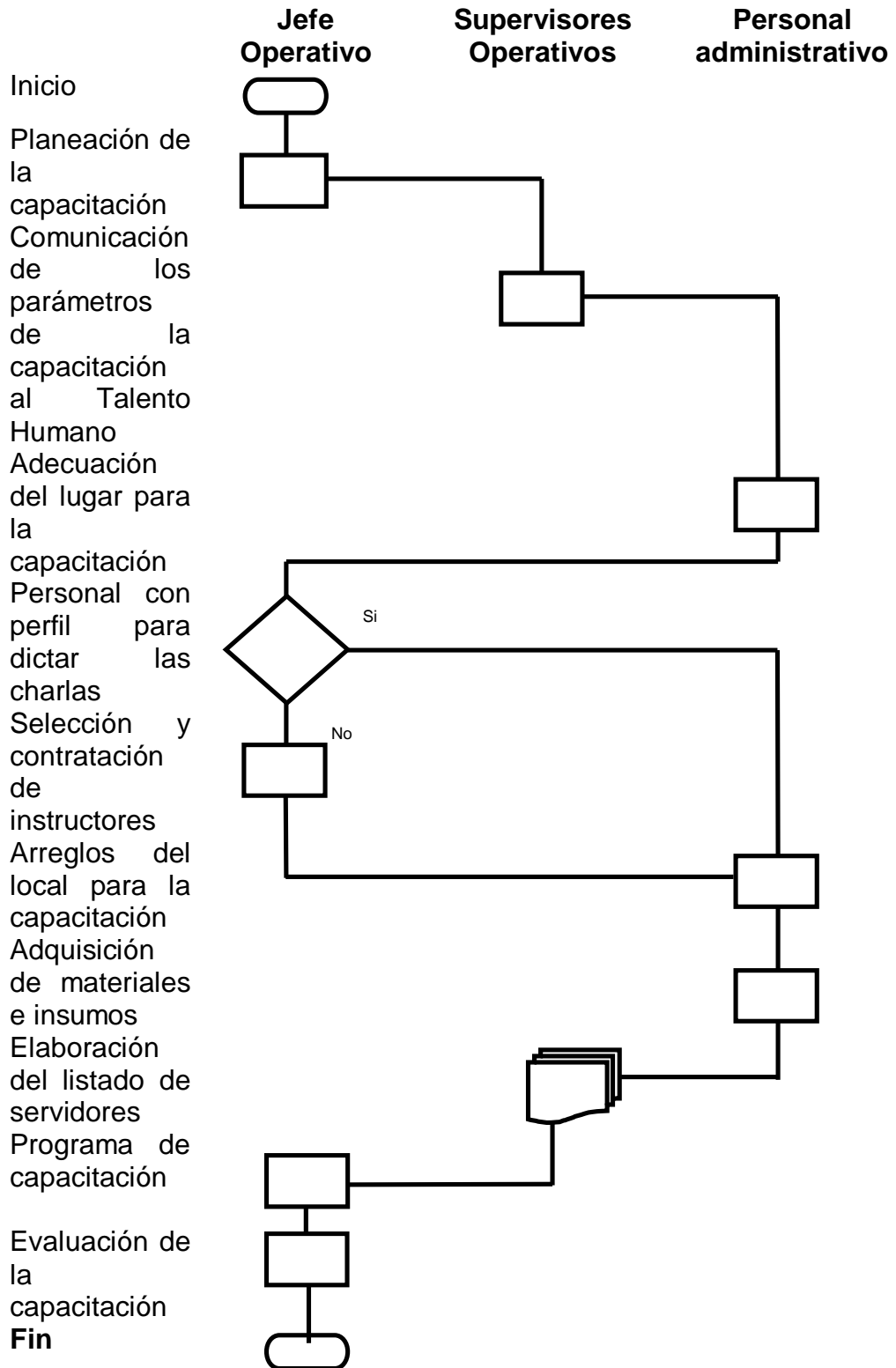
- a) Constitución de la República del Ecuador.
- b) Reglamento General del Sistema de Instituciones Financieras.
- c) Normas ISO.
- d) Reglamento Interno del Banco Solidario.

6. Registros.

- 1) Flujograma del plan de capacitación.
- 2) Registro de evaluación de la capacitación.
- 3) Diseño del programa de capacitación.

REGISTRO No. 1

FLUJOGRAMA DE LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL OPERATIVO.



REGISTRO No. 2

CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN DEL SERVICIO FRONT OFFICE A LOS CLIENTES DEL ÀREA OPERATIVA DEL BANCO SOLIDARIO.

1) Apertura de crédito de Olla de Oro

- Define las normas y reglas de negocios generales del manejo del producto, desde el inicio del proceso, con todas las transacciones y situaciones que puedan generarse.
- Bajo ningún concepto se otorgarán operaciones de crédito a personas que se encuentren reportadas en listas de actividades especiales, o registradas en listas de sanciones enviados por Organismos de control.
- No podrán otorgarse créditos de Olla de Oro a personas que tengan relación con los funcionarios del proveedor del servicio de tasación, Supervisores Operativos, Custodios y colaboradores; así como a sus cónyuges, familiares o parientes en segundo grado de consanguinidad y hasta primer grado de afinidad; involucrados directamente en el proceso de otorgamiento del crédito de Olla de Oro.
- No podrán otorgarse créditos de Olla de Oro a empleados del Banco o sus cónyuges, ni a clientes catalogados como vinculados a la institución.
- Los plazos y periodos de pago para operaciones nuevas serán definidos por la Alta Gerencia, pudiendo el cliente seleccionar la fecha de su primer pago hasta los días definidos dentro de los parámetros establecidos por la Vicepresidencia de Sucursales y Agencias en coordinación con la Vicepresidencia de Riesgos.
- No podrán otorgarse créditos de Olla de Oro a clientes que hayan registrado dos o más donaciones en pago de Olla de Oro en operaciones anteriores.

- Aquellos clientes establecidos en el Manual Comercial del Producto, deben tener autorización del Gerente de Agencia para el otorgamiento de un nuevo crédito de Olla de Oro.
- Los requisitos para el otorgamiento del crédito de Olla de Oro están establecidos en el (los) Manual(es) Comercial(es) del Producto y sus campañas.

2) Otorgamiento de crédito

- Es responsabilidad del cliente proveer la información requerida en la solicitud de Crédito Olla de Oro; en la misma deberá indicar la actividad económica a la que se dedica y el destino del crédito, según lo establecido en el (los) Manual(es) Comercial(es) del Producto.
- La solicitud de crédito de Olla de oro debe estar correctamente llena y firmada por el cliente para ser procesada.
- Será responsabilidad del proveedor del servicio de tasación cumplir con el procedimiento de calibración diaria de balanzas en conjunto con el Jefe Operativo de Agencias u Olla de Oro y asegurarse que no existan novedades en cuanto a la precisión con la que éstas deben pesar, utilizando para el efecto los respectivos formularios de registro de calibración diaria de balanzas de herramientas para el efecto los respectivos formularios de registro de calibración diaria de balanzas de Olla de oro. Al final del día, el funcionario del proveedor de servicios de tasación deberá dejar las herramientas de trabajo con las respectivas medidas de protección.
- El funcionario del proveedor del servicio de tasación deberá procesar una transacción por lote de joyas presentado por el cliente en un mismo día.
- En caso de que el cliente lo solicite, y por excepción debidamente analizada y aprobada por la línea de Supervisión correspondiente, el funcionario del proveedor de servicio de tasación podrá generar más de una operación para un mismo cliente, dentro de los límites

establecidos en el Manual Comercial del producto. El Gerente de Agencia deberá ser notificado diariamente sobre estos casos.

- El establecido de la capacidad de pago del cliente se determinará en conjunto con el funcionario del proveedor de servicio de tasación, mediante los datos establecidos en la solicitud y proporcionados por el cliente.
- El Jefe Operativo de Olla de Oro o Jefe Operativo de Agencias, según corresponda, es responsable de asegurar que la dotación e inventario de las fundas para la custodia de oro sea suficiente para la operación de la Oficina. Además deberá verificar que las mismas se encuentren completas, debidamente numeradas y en buen estado. En caso de que las fundas presenten errores en la numeración o daños de forma deberá proceder de acuerdo a lo establecido en el Proceso de Control y Custodia de Formas Numeradas en Blanco.

Microcrédito	Consumo
12, 18, 24, 36 meses	9, 12, 18 meses

3) Desistimiento

- Todo desistimiento de crédito deberá respaldarse con un Acta de Desistimiento, debidamente aprobada y ejecutarse de acuerdo al proceso establecido.

4) Control de documentos

- Es responsabilidad de las personas que intervienen el proceso conocer su flujo de proceso, actividades y utilizar únicamente los documentos que han sido aprobados para ejecutar estas actividades.
- Tanto el funcionario del proveedor de servicio de tasación como el Cajero y jefe Operativo de Agencia u Olla De Oro son responsables de verificar que la identidad y firma que registra el cliente sea la misma de sus cédula de identidad. Todos los documentos de la operación de

crédito permanecerán en poder del jefe Operativo de Agencia u Olla de oro, quien al final del día deberá ingresar la operación (entrega de joyas al área de Custodia y envío de documentos habilitantes al área de archivos centralizado d documentos, estas áreas se aseguran de comprobar que estén correctos y dejar evidencia de cualquier inconsistencia).

- Toda operación de crédito de Olla de Oro requiere la firma del cliente titular de la misma. En caso de que el cliente no pueda acercarse a firmar los documentos, podrá delegar esta facultad a una tercera persona únicamente a través de un poder debidamente legalizado, el cual deberá contar previamente con la revisión y aprobación de la División Legal del banco.
- La documentación con la revisión y aprobación de crédito otorgadas deberá ser enviada diariamente al área de Revisoría y Control.

5) Tasa de interés, plazo, periodicidad de pago y costos por servicio

- La tasa definida para el producto no podrá ser modificada por el funcionario del proveedor de servicio de tasación ni por el Jefe Operativo de Agencia u olla de Oro, sino que vendrá asignada dentro del sistema.
- Es obligación de quienes instrumentan las operaciones comparar la tasa (publicada en el tarifario) reportada por la Alta Gerencia para el producto Olla de Oro con el sistema. En caso de discrepancias, los colaboradores deberán notificarlo inmediatamente a su línea de supervisión, quien se asegurará de comunicar al Gerente de Producto de Olla de Oro para ejecutar los planes de acción correctivos necesarios.
- Las condiciones de plazos, periodicidad de pago y tasas del producto serán definidas por la Alta Gerencia, a través de la División de Sucursales y Agencias en coordinación con la División de Riesgos y serán publicadas en los tarifarios interno y externo del Baco, así como en el Manual Comercial del producto.

- En caso de existir costos adicionales a los establecidos por el Banco o generados por servicios de terceros, éstos deberán ser informados al cliente y explícitamente aceptados por él.
- En caso de que la operación se encuentre en mora, se aplicará el valor del tarifario vigente por concepto de gestión de cobranza, y el recargo establecido por mora de acuerdo a las regulaciones legales vigentes; valores que serán calculados sobre el capital impago por los días de atraso. Esta tabla será publicada a través de la Web del Banco y en otros medios a los cuales el cliente tiene acceso, además de ser informada en la misma solicitud del crédito.
- El área de Operaciones, a través de su designado, es la responsable de actualizar y verificar todos los parámetros definidos para el producto, tales como: tasas, valoración del gramo de oro, costos por servicios, tarifas de terceros, límites de crédito, gestión de cobranza. Etc., previa instrucción de la División de sucursales y Agencias y aprobación de la División de Riesgos.

Monto (USD)	Nivel de aprobación
Hasta 6.000	Jefe operativo de Olla de oro/Jefe operativo de agencia
De 6.000,01 a 15.000	Gerente de agencia
De 15.000 a 20.000	Vicepresidente de sucursales y agencias o vicepresidente de riesgos

Plazos meses	Operaciones de Microcrédito Olla de Oro Monto en rangos					
	50 - 250	250.01 - 800	800.01 - 1500	1500.01 - 3000	3000.01 - 6000	6000.01 - 12000
12	X	X	X	X		
18		X	X	X	X	
24			X	X	X	X

36				X	X	X
Plazos meses	Operaciones de Microcrédito Olla de Oro Monto en rangos					
	50 - 250	250.01 - 800	800.01 - 1500	1500.01 - 3000	3000.01 - 6000	6000.01 - 12000
9	X	X	X	X		
12		X	X	X	X	
18			X	X	X	X

6) Valoración del Oro

- La valoración por cada grama de oro dependerá de la calidad del mismo y su quilataje. Este valor será definido por la División de sucursales y Agencias y la Gerencia de Producto de Olla de Oro, coordinando con la División de Riesgos y sometido a aprobación de la Alta Gerencia.
- La valoración del gramo de oro por tipo de quilataje deberá contar con una cobertura adecuada en relación al precio del oro en el mercado. Esta cobertura será propuesta por la División de Sucursales y Agencias en coordinación con la División de Riesgos y aprobados por la Alta Gerencia del Banco.

Tipo de oro	Descripción
24 quilates	Aplica al oro cuyo quilate determina la Ley 999
22 quilates	Aplica al oro cuyo quilate determina la Ley 916
18 quilates internacional	Aplica al oro cuyo quilate determina la Ley 750
18 quilates Nacional	Aplica al oro cuya concentración de pureza referencial es 680
16 quilates	Aplica al oro cuyo quilate determina la Ley 666
14 quilates	Aplica al oro cuyo quilate determina la Ley 583
Oro blanco	Según la ley que corresponda al quilataje
Con alma	

7) Detalle de prendas

- El funcionario del proveedor de servicio de tasación será responsable las piezas recibidas con descripción general y específica.
- Queda prohibido aceptar en una operación de crédito de Olla de Oro, piezas o accesorios que no sean de oro.

8) Características de joyas aceptadas como garantía del producto

- No se valorará el diseño o marca de la joya, contenido de piedras o valor sentimental.
- La definición de tipo de oro se realizará de acuerdo a las leyes que rigen su pureza.
- Los funcionarios del proveedor de servicio de tasación y jefes Operativos de Agencia u Olla de Oro deben calibrar sus balanzas tres veces al día y registrar este proceso en la hoja diaria de calibración.

9) Custodia de Olla de Oro

- La custodia de los bienes recibidos en garantía de operaciones de olla de Oro está basada en lo siguiente:
- El banco recibirá, guardará y retendrá los bienes entregados en garantía, hasta la total cancelación del crédito relacionado u otros otorgados directamente al cliente y que se encuentren vencidos.
- El servicio de custodia prestado por el Banco después de cancelado el crédito tendrá un costo calculado sobre el avalúo total de los bienes recibidos en garantía, de conformidad con el tarifario vigente.
- Los costos por el servicio de Custodia de Olla de Oro de operaciones que hayan sido canceladas por el cliente, serán definidas por el Banco (Alta Gerencia) y publicadas en los tarifarios correspondientes.
- Todo ingreso o egreso de joyas debe cumplir con el proceso establecido y aprobado previamente.

- Toda operación almacenada en Custodia debe manejarse bajo procedimientos de doble custodia.

10) Entrega de joyas al área de custodia

- Las joyas que contribuyen respaldo de operaciones de crédito de operaciones de crédito Olla de oro tienen que ser entregadas diariamente a bodega a través de un procedimiento de doble custodia, suscribiendo como constancia un acta de entrega – recepción.
- El responsable del manejo de la Custodia debe registrar diariamente las operaciones por concepto del producto crédito Olla de Oro, en el sistema de Custodia, con el fin de comparar su saldo con el registro contable y mantener un control diario de este producto.
- Cualquier ingreso o retiro efectuado en el área de Custodia será debidamente cuadrado, justificado y aprobado por los Custodios y las instancias definidas en el proceso y respaldadas por la documentación correspondiente. Dicho cuadro deberá evidenciarse con las firmas de quienes correspondan.

11) Entrega de joyas por cancelación de operación por parte del cliente

- Previa la entrega de joyas de operaciones canceladas, siempre se deberá verificar que el cliente no tenga operaciones vencidas en otros productos, en las cuales actúe como titular, codeudor o garante, y que éstas no se encuentren respaldadas por otra garantía real.
- Las joyas a ser entregadas al cliente deben estar custodiadas en forma conjunta y llevar un registro diario de entrega al cliente/ recepción por parte de los involucrados.
- No se permite la devolución parcial o total de joyas, a menos que el cliente cancele la totalidad del crédito.

Monto riesgo acumulado (olla de oro y otros productos de crédito del Banco)	Tasa Nominal	Tasa Efectiva
Hasta \$ 200	24.49%	33.82%
De \$201 a \$3000	29.53%	33.87%
De \$3001 a \$10000	29.08%	33.29%
Mayor a \$ 10000	22.92%	25.49%

12) Desembolso de Olla de Oro

- Los desembolsos de crédito Olla de Oro se realizarán en efectivo, por un monto igual al valor del avalúo realizado por el funcionario del proveedor de servicio de tasación.

13) Cancelación anticipada de operaciones de Olla de Oro

- Todas las operaciones anticipadas en efectivo que sobrepasen los \$10.000 deben respaldarse con la suscripción del reporte de licitud de fondos vigente.

14) Recuperación

- Para mitigar el impacto de la cartera vencida, aportar a la calidad de servicio del producto y mantener el portafolio de crédito, se realizarán gestiones de cobranza definidas, divulgadas y monitoreadas por la Gerencia de Producto de Olla de Oro y que constan en el Manual Comercial del producto.

15) Traslado de bienes de operaciones vencidas a proceso de dación en pago

- Todos los rubros que generen gastos o costos implícitos relacionados con los errores operativos serán de entera responsabilidad de quien cometió el error y su línea de supervisión.

- El banco se faculta su derecho para vender, enajenar o aportar la cartera o los bienes en dación de ese producto, según crea conveniente.

16) Delegación de facultades a terceros a través de poderes

- Todo tramite solicitado mediante un poder legalizado debe contar con la aprobación previa de la División Legal
- En caso de existir novedades, la División de cumplimiento es responsable de proponer bloqueos con la aprobación de la gerencia de Producto Olla De Oro.

17) Auditorias y supervisión del proceso

- El jefe Operativo de Agencia es responsable de verificar la instrumentación de la operación de crédito y tipo de las garantías como respaldo de las operaciones.
- Para cualquier proceso de auditoría independiente, tanto de operaciones vigentes del proveedor de servicios de tasación, salvo en casos en los cuales la División de Auditoría Interna lo considere necesario.
- La división de Auditoría Interna realizará arqueos físicos de las joyas que respaldan operaciones de Olla de Oro, en cualquier de sus estados: vigentes, cancelados, en dación, al menos una vez al año.

18) Manejo de reclamos

- Los reclamos presentados por clientes del producto deben ser canalizados y resueltos en las diferentes instancias, de acuerdo a la naturaleza del mismo y normativa vigente para el Manejo de Reclamos del Banco.
- El área de Reclamos será la única que debe gestionar reclamos que requieran la aprobación del más alto nivel.

REGISTRO No. 3

REGISTRO DE EVALUACION DE LA CAPACITACIÓN.

Fecha:

Temas	Calificación	Aceptabilidad > 7	Entrenamiento	Nivel de cumplimiento

REGISTRO No. 4

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL OPERATIVO.

CHARLAS

- **Tema:** Calidad del servicio (al usuario).
- **Objetivo:** Mejorar la calidad del servicio front office al cliente.
- **Participantes:** Personal operativo.
- **Instructor:**

Fecha	Cantidad	Horas	Subtemas	Técnicas	Evaluación
Julio 2011	50 personas	3 horas diarias	<ul style="list-style-type: none">• Conceptos de calidad.• Calidad del servicio.• Determinantes de la calidad del servicio.• Objetivos de la calidad en el servicio.	<ul style="list-style-type: none">• Diapositivas.• Lluvia de ideas.• Técnicas de dinámica grupal.• Entrega de material didáctico y trípticos.	<ul style="list-style-type: none">• Preguntas y respuestas.• Retroalimentación.

REGISTRO No. 4

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL OPERATIVO.













CHARLAS

- **Tema:** Calidad del servicio (al usuario).
- **Objetivo:** Mejorar la calidad del servicio front office al cliente.
- **Participantes:** Personal operativo.
- **Instructor:**

Fecha	Cantidad	Horas	Subtemas	Técnicas	Evaluación
Julio 2011	50 personas	3 horas diarias	<ul style="list-style-type: none">• Talleres de calidad del servicio.• Aplicación práctica de la calidad del servicio en el área operativa del Banco.	<ul style="list-style-type: none">• Diapositivas.• Lluvia de ideas.• Técnicas de dinámica grupal.• Entrega de material didáctico y trípticos.	<ul style="list-style-type: none">• Preguntas y respuestas.• Retroalimentación con pacientes y cuidadores.

DIAGRAMA ACTUAL DE CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS.












Área Operativa

Símbolo	Actividad	Tiempo
1 	Llegada de usuarios	5 seg.
2 	Llena la solicitud de crédito de Olla de oro	4 min.
3 	Se tasa la joya y se registra en los respectivos formularios	2 min.
4 	Se establece la capacidad de pago del cliente basándose en el servicio de tasación y mediante los datos proporcionados por el cliente	5 min.
5 	Usuario toma decisión de desistir del crédito o seguir con el proceso	5 seg.
6 	En caso de desistimiento deberá respaldarse con un Acta de Desistimiento, debidamente aprobada.	2 min.
7 	Si decide seguir con el crédito se realiza el Control de documentos el funcionario del proveedor de servicio de tasación, el Cajero y jefe Operativo son responsables de verificar la documentación	2 min.
8 	La documentación revisada y aprobada es enviada al área de Revisoría y Control.	5 min.
9 	En caso de faltar algún documento del cliente se procede a llamarlo y solicitarle se acerque a las instalaciones.	1 min.
10 	Regresa al paso número 1; caso contrario continua al siguiente paso	10 min.
11 	La Alta Gerencia fija la Tasa de interés, plazo, periodicidad de pago y costos por servicio	2 min.
12 	Usuarios que realizaron su trámite reciben el crédito correspondiente y se retiran	5 seg.
Total		33 min. 15 seg.

Elaborado por: Sheila Vanessa Chalen Vélez.
Laura Fernanda Guerrero Zambrano.

DIAGRAMA PROPUESTO DE CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS.

Área Operativa

Símbolo	Actividad	Tiempo
1 	Llegada de usuarios	5 seg.
2 	Llena la solicitud de crédito de Olla de oro	4 min.
3 	Se tasa la joya y se registra en los respectivos formularios, mientras se establece la capacidad de pago del cliente	5 min.
4 	Usuario toma decisión de desistir del crédito o seguir con el proceso	5 seg.
5 	En caso de desistimiento deberá respaldarse con un Acta de Desistimiento, debidamente aprobada.	2 min.
6 	Si decide seguir con el crédito se realiza el Control de documentos el funcionario del proveedor de servicio de tasación, el Cajero y jefe Operativo son responsables de verificar la documentación	2 min.
7 	La documentación revisada y aprobada es enviada al área de Revisoría y Control.	5 min.
8 	Usuarios que realizaron su trámite reciben el crédito correspondiente y se retiran	5 seg.
9 	Retroalimentación del cliente para conocer si existen inconvenientes, si es así se resuelve el conflicto con el cliente, caso contrario continúa al siguiente paso	3 min.
10 	La Alta Gerencia fija la Tasa de interés, plazo, periodicidad de pago y costos por servicio	2 min.
11 	Usuarios que realizaron su trámite reciben el crédito correspondiente y se retiran	5 seg.
Total		23 min. 15 seg.

Elaborado por: Sheila Vanessa Chalen Vélez.

Laura Fernanda Guerrero Zambrano.

TABLA DE MEDICIÓN DE EFICIENCIA.

Indicadores	Actual	Propuesto
Clientes atendidos por día	48	64
Clientes no atendidos por día	32	16
Usuarios que llegan a la institución	80	80
Eficiencia	60%	80%
Tiempo de espera del usuario	11 min.	3 min.
Ahorro de tiempo (elimina demora)		8 min.
Número de actividades	12	11
Ahorro de actividades		1
Ganancia por hora	\$16,00 x 48 = \$768,00	\$16,00 x 64 = \$1.024,00
Ganancia anual	\$768 x 5 x 52 = \$199.680,00	\$1.024 x 5 x 52 = \$266.240,00
Incremento de ganancia anual		\$66.560,00

Fuente: Diagrama de caracterización e información

Elaborado por: Sheila Vanessa Chalen Vélez.

Laura Fernanda Guerrero Zambrano.

Nota: El cálculo de la eficiencia, se obtiene de la siguiente manera:

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Clientes atendidos / día}}{\text{Usuarios que llegan a la institución}}$$

$$\text{Eficiencia actual} = \frac{48 / \text{día}}{80 \text{ usuarios}}$$

Eficiencia actual = 60%

$$\text{Eficiencia propuesta} = \frac{64 / \text{día}}{80 \text{ usuarios}}$$

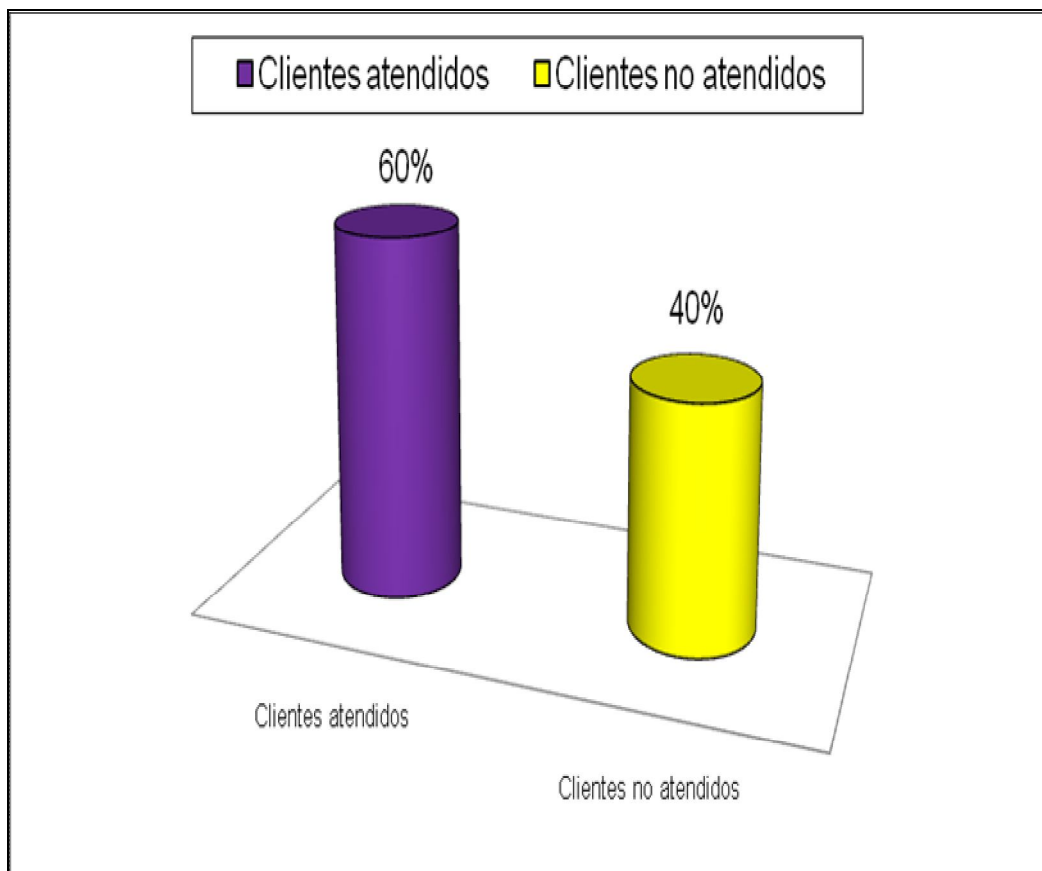
Eficiencia propuesta = 80%

ANÁLISIS GRÁFICO

PORCENTAJE DE CLIENTES ATENDIDOS. MÉTODO ACTUAL.

Descripción	Frecuencia	%
Cientes atendidos	48	60%
Cientes no atendidos	32	40%

EFICIENCIA ACTUAL

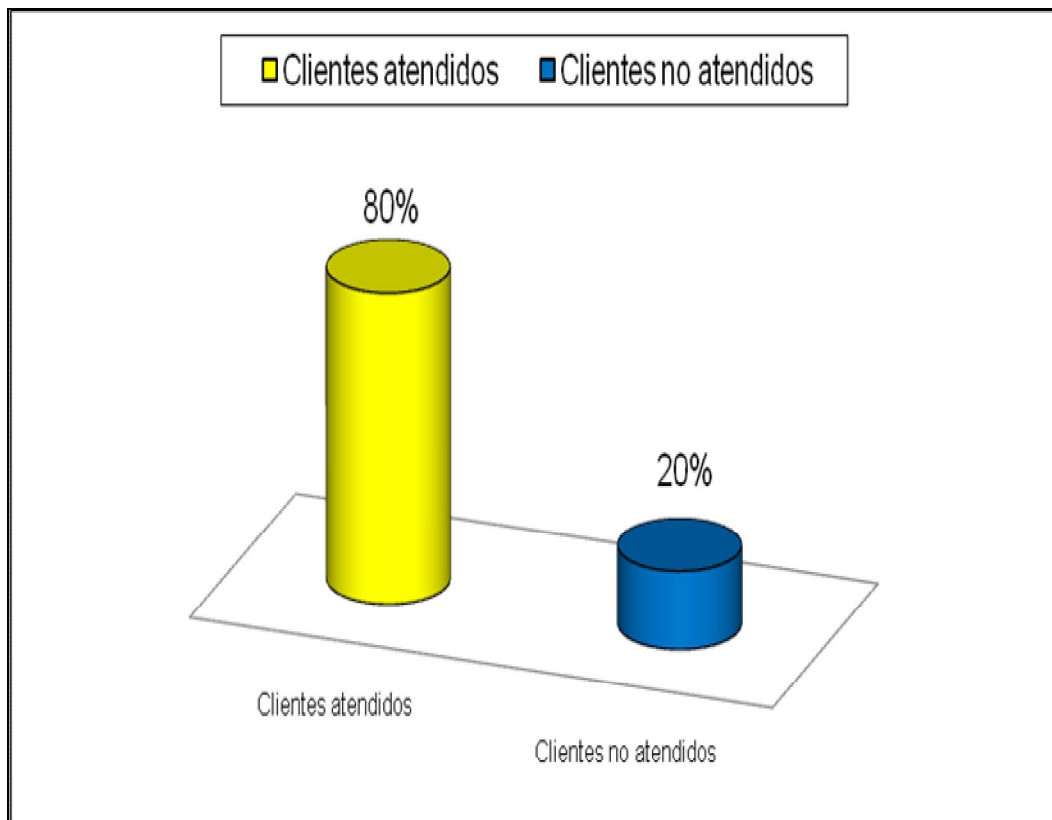


Interpretación. – Actualmente el proceso de otorgamiento de crédito, permite atender al 60% de clientes que asisten a solicitar el servicio, lo que significa que el restante 40% siente insatisfacción por el servicio ya que no pudo ser atendido, debido a que el proceso actual crea demoras.

PORCENTAJE DE CLIENTES ATENDIDOS. MÉTODO PROPUESTO.

Descripción	Frecuencia	%
Clientes atendidos	64	80%
Clientes no atendidos	16	20%

EFICIENCIA PROPUESTA



Interpretación. – Se propone cambios en el proceso actual de otorgamiento de crédito, mediante un plan de capacitación y motivación para el Talento Humano, que permita atender eficientemente a los clientes que asisten a solicitar el servicio en su totalidad, con lo que se pretende maximizar el nivel de satisfacción de los usuarios e incrementar el número de clientes atendidos de 48 clientes diarios a 64 clientes diarios.

TIEMPO DE ESPERA DE LOS USUARIOS. EN MINUTOS.

Descripción	Frecuencia	%
Tiempo de demora actual	11	79%
Tiempo de demora con la propuesta	3	21%

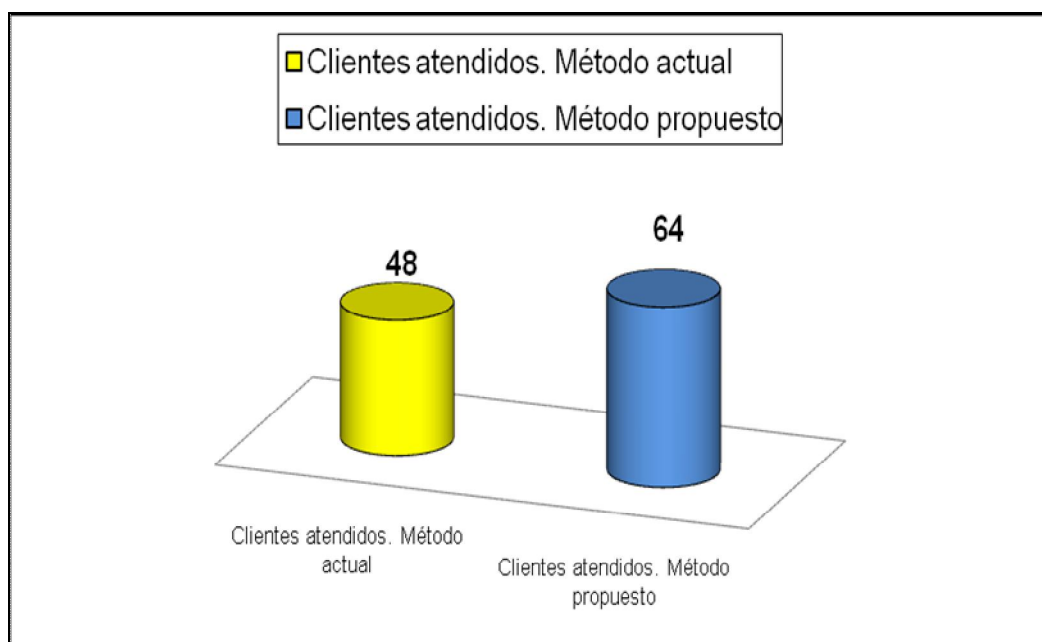


Interpretación. – Con el proceso propuesto el tiempo de espera del usuario en minutos se disminuye considerablemente, de 11 minutos actuales a 3 minutos, una disminución de 8 minutos, lo que significa que el cliente se sentirá satisfecho por el servicio recibido.

COMPARACIÓN EN LA ATENCIÓN DE CLIENTES POR DÍA.

Descripción	Frecuencia	%
Clientes atendidos. Método actual	48	
Clientes atendidos. Método propuesto	64	33%

GRÁFICO COMPARATIVO DE ATENCIÓN DE CLIENTES.



Interpretación. – Con el proceso propuesto, realizado por personal capacitado y motivado, se atenderá una mayor cantidad de clientes, debido a que se reducirá el tiempo del servicio, lo que permitirá el incremento en la capacidad de atención a los usuarios, con un crecimiento del 33%, lo que incidirá en la competitividad de la institución financiera.

