

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



PLAN DE ESTUDIO DE TITULACION PARA
ANTIGUOS ESTUDIANTES NO GRADUADOS

“MODELO DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA
DE MEJORA EN ATENCION AL CLIENTE
CASO: BANCO UNIÓN”

(Memoria Académica Laboral presentada para optar al Título de Licenciatura)

POSTULANTE: Irma Fabiola Campos Pastén

TUTOR: Juan Aurelio Arrieta Chuquimia

LA PAZ - BOLIVIA

2018

Agradecimiento

A Dios por fortalecerme en los momentos de incertidumbre, durante todo este tiempo de arduo trabajo y dedicación.

A mi prestigiosa carrera de Administración de Empresas de la UMSA y sobre todo al Lic. Juan Arrieta por su apoyo y guía en la elaboración del presente trabajo

A mi querido Banco Unión, que es fuente de inspiración y me abrió las puertas en mi camino profesional.

A mis inseparables amigos que siempre estuvieron impulsándome para culminar esta etapa de mi vida.

Dedicatoria

Con todo mi corazón, a mis padres
que son guía y luz en mi vida,
ya mis hermanos que me
dan su apoyo incondicional.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCION

I.	Sector de estudio.....	3
a)	Antecedentes de la Institución.....	5
b)	Ley 331 Creación de Entidad Bancaria Pública.....	6
c)	Ley 393 De Servicios Financieros.....	7
II.	Implicaciones prácticas.....	8
III.	Relevancia social.....	10

CAPITULO 1

GENERALIDADES DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL

1.1.	Descripción de la actividad profesional.....	12
------	--	----

CAPITULO 2

ACTIVIDAD PROFESIONAL PARA LA SOLUCION DE PROBLEMAS

2.1.	Planteamiento del problema.....	15
2.2.	Identificación y descripción del problema.....	18
2.3.	Objetivo	
2.3.1	General.....	19
2.3.2	Específicos.....	19
2.4.	Descripción específica de la actividad profesional en relación a la solución del problema.....	19

CAPITULO 3

ALCANCES EN LA SOLUCION DEL PROBLEMA EN EL CONTEXTO DE UN MARCO TEORICO

3.1	Principios de la administración.....	22
3.2	Importancia de proceso administrativo en mandos medios.....	24
3.3	¿Qué es estrategia?.....	26

3.3.1 Estrategias Organizacionales con los Clientes.....	26
3.4 Clientes.....	27
3.4.1. El poder de elección del cliente.....	28
3.4.2. Importancia de servicio de atención al cliente.....	29
3.4.3. Elementos de servicio al cliente.....	30
3.4.4. Satisfacción de clientes.....	31
3.4.5. Como medir la satisfacción de los clientes.....	31
3.4.6. Factores que influyen en satisfacción de clientes.....	32
3.5. ¿Qué es un modelo?.....	33
3.5.1. ¿Qué es comportamiento organizacional?.....	34
3.6. Modelo de comportamiento organizacional.....	34
3.6.1. Nivel individual.....	38
3.6.2. Nivel del grupo.....	40
3.6.3. Nivel del sistema de la Organización.....	44

CAPITULO 4

DESARROLLO DE LA SOLUCION Y RESULTADOS

4.1. Descripción de comportamiento individual.....	46
4.2. Descripción de comportamiento grupal.....	55
4.3. Contribución al nivel sistema de la organización.....	59
4.4. Propuesta de plan de acción(MOD CO).....	60
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	63

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

ÍNDICE DE FIGURAS

3-1 Funciones Básicas de Jefatura.....	25
3-2 Tipos de clientes.....	27
3-3 Participantes de servicio al cliente.....	30
3-4 Modelo básico de Comportamiento Organizacional.....	35
3-5 Modelo estructural de Comportamiento Organizacional.....	37

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla Nº 1.....	47
Tabla Nº 2.....	48
Tabla Nº 3.....	49
Tabla Nº 4.....	49
Tabla Nº 5.....	50
Tabla Nº 6.....	51
Tabla Nº 7.....	52
Tabla Nº 8.....	53
Tabla Nº 9.....	54
Tabla Nº 10.....	54

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro Nº 1.....	47
Cuadro Nº 2.....	48
Cuadro Nº 3.....	49
Cuadro Nº 4.....	49
Cuadro Nº 5.....	51
Cuadro Nº 6.....	52
Cuadro Nº 7.....	53
Cuadro Nº 8.....	53
Cuadro Nº 9.....	54
Cuadro Nº 10.....	55

RESUMEN EJECUTIVO

El comportamiento de las personas es crucial para entender las causas de desviaciones a los planes estratégicos de la institución. El presente trabajo muestra como los funcionarios del Banco Unión en el área operativa de la Regional La Paz influyen en el desempeño de la satisfacción de clientes.

La perspectiva usada para descripción es enfocada desde la experiencia laboral. El modelo de comportamiento organizacional expuesto, demuestra que la teoría puede ser aplicada en la práctica diaria de trabajo; las mejores estrategias a utilizar y la corrección de procedimientos reforzaran de esta manera la satisfacción de servicio al cliente en la institución.

La entidad Bancaria en cuestión, se encuentra en constante movimiento, la atención al cliente es parte elemental de su imagen y el Banco Unión al momento es la institución financiera con mayor crecimiento del sistema. Esto se debe al manejo de todas las cuentas fiscales del Estado. Se ha convertido en la institución financiera intermediaria para trámites, pagos de bonos, rentas a jubilados, pago de servicios y cualquier transacción que pueda aportar al objetivo de democratizar el acceso a las transacciones financieras.

El modelo de comportamiento organización de los autores Robins y Judge, señalan tres niveles de análisis. El primer nivel individual enfocado en el comportamiento de la persona, sus necesidades independientes de la institución alineadas a su personalidad y aptitudes. El segundo nivel enfocado a la participación de los grupos como influencia en la toma de decisiones del ultimo nivel que es del sistema de estructura.

El nivel de grupo enfrenta también la predisposición a acomodarse como equipo de trabajo al cambio y tensión según las circunstancias. En base al análisis y sobretodo la experiencia laboral de manejo de una agencia en específico, situada en el centro de la ciudad y con características de extrema presión en el área operativa de cajas.

Las estrategias propuestas para la mejora en atención al cliente basadas, en resultados de encuestas y observación y experiencia de trabajo se alinean al plan estratégico de la gestión en la institución bancaria analizada. Estas se refieren concretamente a mayor capacitación al personal nuevo y promocionado, un análisis en los horarios de las agencias y los cajeros para una mejor distribución del trabajo, contratación de personal a medio tiempo en temporada de pagos de salarios y jubilación.

Entre las propuestas estratégicas según el desempeño laboral se demuestra que es indispensable un cambio en el control de uso de protocolo de atención al cliente para la mejora de la imagen institucional.

INTRODUCCION

El enfoque de las entidades financieras en Bolivia, en sus procedimientos, ha tenido modificaciones desde el año 2006, entidades reguladoras y sistemas de control han contribuido para que los lineamientos de información al consumidor financiero y los entes que otorgan los servicios sean democratizados, con mayor información para los clientes y mayores regulaciones para los ofertantes en el mercado financiero.

Hace casi 10 años que el Banco Unión S.A. ha venido realizando un cambio en sus operaciones, a partir del año 2011 se ha notado los cambios de manera significativa en el manejo de la institución, debido a la asignación como Entidad Bancaria Publica, el Banco Unión, ha tenido que adaptarse al movimiento económico que la cuentas fiscales generan, a la atención de los funcionarios del estado en los puntos de atención financiera y a mejorar la tecnología y procedimientos para hacer un trabajo responsable y eficiente.

El crecimiento desmedido de la institución financiera ha inspirado este trabajo, la oportunidad de haber sido parte de un proyecto tan complejo como es la creación de Entidad Bancaria Publica según Ley 331 de 27 de diciembre de 2012 ha permitido a mi persona no solo aplicar conocimientos teóricos sino también aprender del entorno la forma de trabajo en Banca, la inmensa labor de más de 400 empleados del área de operaciones en la regional La Paz del Banco Unión ha sido reflejada en los últimos 5 años demostrando que un crecimiento en gran magnitud podía ser realizado con esfuerzo y dedicación.

Es importante aclarar que aun con los esfuerzos y la pasión que muchas personas pusieron en su trabajo, quedaron vacíos algunos preceptos de control, mismos que en el último año fueron reflejados por incidentes que no serán analizados, ya que el enfoque de la presente memoria académica laboral está dirigido a la influencia del comportamiento organizacional ante el crecimiento de clientes por la corresponsalía asignada de funcionarios públicos desde el año 2011.

Se plasmara un análisis de los comportamientos más importantes que intervinieron en las operaciones para atención al cliente en las agencias urbanas de la ciudad de La Paz. La planificación, organización y ejecución de una agencia en particular, estratégica, que fue parte fundamental en la expansión de la entidad además de la atención se servicios financieros a los diferentes tipos de clientes que tiene el Banco Unión S.A.

El presente trabajo es elaborado con el objetivo de obtener del título académico en Administración de Empresas. Se pretende realizar un documento integral, el cual sirva de instrumento y consulta para la elaboración de guías de trabajo que contribuya a la preparación de manuales.

En tal sentido, el documento está estructurado de acuerdo al resumen que se enuncia a continuación:

En el Capítulo I se plantean las Generalidades y descripción de la Actividad Profesional argumentado la experiencia laboral que promueve la presente memoria académica laboral.

En la parte de la Actividad Profesional Para La Solución De Problemas, se planteara la problemática además de identificarla y describirla de forma concisa, y se definirán los objetivos general y específicos.

En la parte de los Alcances En La Solución Del Problema En El Contexto De Un Marco Teórico, será expuesto el cuadro teórico que justifica y contribuye al análisis de la Memoria Laboral, tomando en cuenta lo aprendido a nivel académico y laboral.

La Descripción De La Solución Al Problema – Desarrollo De La Solución Y Resultados, se mostrara las acciones que llevaron a la solución del problema, de forma detalla y clara; y el aporte que la experiencia laboral llevo a lograr los objetivos.

I. Sector de estudio

A diciembre de 2017, los bancos de Bolivia crecieron en un 12% posicionando de esta manera al país con el segundo lugar en crecimiento del sistema bancario de Latinoamérica (revista: América Economía). Esta generación de oportunidades y empleos efectuados por el sector bancario, son también parte de las políticas de crecimiento del Banco Unión S.A., por lo cual el crecimiento organizacional y la diversificación como la ampliación de sus servicios, precisa de un sistema o procedimiento de calidad en la atención y servicio al cliente, derivado de la planeación, organización e instrumentación de su oferta empresarial.

Hasta el año 2004 el Banco Unión se encontraba en quiebra técnica, el Programa de Fortalecimiento Patrimonial para Bancos administrado por la Nacional Financiera Boliviana SAM y FONDESIF el cual otorgaba fideicomisos a las Entidades que tenían un capital menor al requerido para su funcionamiento del 10% (CAP) y sus provisiones por cartera mayores al 50% de su patrimonio. El PROFOP se encontraba a cargo del Banco de Desarrollo Productivo el cual solicitaba informes acerca del desarrollo que la Entidad generaba como sistema de control del fideicomiso prestado. Hasta diciembre de 2011 el Banco Unión logra pagar la totalidad del préstamo. El actual ministro de Economía y Finanzas Publicas se refiere al tema: “el gobierno nacional recibió un Banco prácticamente quebrado y gracias a una administración responsable, esta entidad financiera empezó a generar ganancias y ahora es el tercer banco más importante y con la mayor cantidad de agencias en Bolivia”¹.

En septiembre de 2010 el Gobierno Nacional a través del Tesoro General (TGN), realiza la compra de acciones por el 14,23% de la participación de Grupo Petricevic (9,52%) y Grupo Saavedra (4,71%). Las acciones del Estado ascienden al 97,42% del total.

Hasta julio de 2011, las cuentas corrientes fiscales administradas por los Bancos Mercantil Santa Cruz y Banco de Crédito son transferidas a la orden del Banco

¹Fuente: Noticias- Ministerio de Economía y Finanzas, 2017

Unión S.A. desde entonces los fondos en custodia, pago a funcionarios públicos y beneficiarios por rentas pasan a ser administrados por la Entidad en cuestión.

Según las memorias institucionales desde el año 2011 el Banco Unión ha crecido a partir de que se promulgo mediante decreto supremo ley 331 de la creación de Entidad Bancaria Publica, misma que tuvo una inyección de capital en dos oportunidades de USD 50MM el 28 de diciembre de 2012 y USD 20MM en el año 2016 siendo de esta forma el Banco con mayor crecimiento en los últimos 5 años.

El Banco Unión se ha clasificado como el tercer Banco de Bolivia en el sistema financiero y manteniendo su calificación como AAA por las calificadoras de Riesgo Rating`s y Moody`s

Actualmente la institución se encuentra en el punto más alto en cuanto a crecimiento y lo que ahora causa incertidumbre es saber si podrá mantenerse, en el último año su imagen institucional se ha deteriorado al punto más bajo, pues se ha visto afectado por la falta de control y supervisión en el área de operaciones principalmente en la regional La Paz; llevando a cabo un estigmatización muy deficiente del nivel de calidad en servicios que otorgan sus empleados a todos los clientes de la entidad.

Las agencias del Banco Unión se han ido expandiendo a partir de los años 2012 al 2015, tanto así, que tiene la red más grande de puntos de atención financiera en el sistema bancario del país. Al momento cuenta con 31 agencias urbanas y 10 agencias rurales de la Regional La Paz (incluye El Alto) y 119 Cajeros automáticos (zona urbana) y 7 rurales; y solo en la ciudad de La Paz son 21 agencias urbanas y 1 agencia móvil (Sariri) y 94 cajeros automáticos.

Una de las agencias clave de toda su red de atención, es la Agencia Isabel La Católica ubicada casi en pleno centro de la ciudad de La Paz, cuenta con 13 cajas de atención a transacciones, 3 cajeros automáticos y 28 funcionarios entre áreas operativa y de negocios, los cuales se dividen de la siguiente manera:

CANTIDAD DE FUNCIONARIOS	AREA DE TRABAJO
1	Gerente de Agencia
1	Jefe de Operaciones
1	Tesorero
4	Banca de Personas
3	Banca de Consumo
4	Plataforma de Atención al Cliente
13	Cajas
1	Azafata

Esta agencia es una de las más importantes y solventes que atiende en horarios desde 7:00 am hasta 16:30. Con un nivel transaccional según días de pago de hasta 2400 tickets atendidos aproximadamente y de 850 tickets aprox. en días normales.

Uno de los principales sectores de clientes que tiene son los funcionarios de ministerios cercanos, entes reguladores como la ASFI (Autoridad De Supervisión Del Sistema Financiero) y la APS (Autoridad de Fiscalización De Pensiones Y Seguros), clientes y usuarios de empresas y zonas urbanizadas como San Jorge, Sopocachi y Miraflores.

a) Antecedentes de la Institución

El Banco Unión tiene como línea de pensamiento y objetivo general su crecimiento y aporte al desarrollo del país.

MISION. Contribuir al desarrollo económico y social del país realizando operaciones y servicios financieros con las entidades del sector público y el público en general, democratizando el acceso a todos los bolivianos.

VISION. Ser un Banco referente, solido, accesible y rentable, comprometido con el desarrollo del país, para el vivir bien de los bolivianos.²

b) Ley 331 Creación de Entidad Bancaria Pública

De acuerdo a la Ley 331 en el Capítulo II Entidad Bancaria Pública Como Forma De Organización Económica Estatal Artículo 6. (Funciones) se tiene los siguientes importantes:

- i. Para el cumplimiento del objetivo y demás finalidades establecidas en la presente Ley, la Entidad Bancaria Pública, además de las operaciones establecidas en la Ley que regula la actividad y entidades de intermediación financiera, cumplirá las siguientes funciones relacionadas con el Sistema Nacional de Tesorería Crédito Público, la gestión de tesorería del BCB y con su rol de contribuir al Estado de la actividad económica nacional:
 1. Prestar servicios de administración de cuentas corrientes fiscales por cuenta del BCB de todas las entidades de la Administración Pública en sus diferentes niveles de gobierno, según normativa reglamentaria del Órgano Ejecutivo del nivel central del Estado y/o el Ministerio que ejerce la rectoría del Sistema Nacional de Tesorería y Crédito Público
 2. Prestar servicios de pago de planillas salariales a todas las entidades y empresas públicas, pago de rentas a jubilados y beneficiarios de programas sociales, pago a proveedores y pago por otros conceptos según normativa reglamentaria del Órgano Ejecutivo del nivel central del Estado y/o el Ministerio que ejerce la rectoría del Sistema Nacional de Tesorería y Crédito Público.
 3. Brindar servicios de recaudación de tributos y gravámenes arancelarios sean impuestos, tasas, contribuciones especiales y patentes, en el marco de convenios o contratos suscritos con las entidades competentes

² Fuente: www.bancounion.com.bo/mision/vision

4. Actuar como intermediario por cuenta y orden del TGN en la colocación de valores y, previa provisión de fondos, en la redención de los mismos
5. Otorgar créditos a entidades y empresas del sector público en el marco de lo previsto en la presente Ley
6. Prestar servicios que puedan ser requeridos por el BCB, incluyendo la recepción de depósitos por encaje legal y custodia y distribución de material monetario por cuenta del BCB, sujetos a convenios y tarifas que ambas partes establezcan;
7. Realizar otras operaciones o servicios financieros autorizados por la Normativa vigente, compatibles con el objeto, finalidad y alcance de la Entidad Bancaria Pública³

c) Ley 393 De Servicios Financieros

El Estado prevé en el marco de la ley N° 393 la reglamentación de los servicios financieros del sistema bancario del país. Mismos que son regulados por la Autoridad de Supervisión Financiera (ASFI), y en defensa de los derechos de los usuarios y consumidores financieros.

Según el artículo 4 (Función Social de los Servicios Financieros) todas las actividades y productos de las entidades Bancarias deben estar dirigidas al desarrollo integral de la economía en el país. Cumpliendo con lo descrito:

- Promover el desarrollo integral para el vivir bien
- Facilitar el acceso universal a todos sus servicios
- Proporcionar servicios financieros con atención de calidad y calidez
- Asegurar la continuidad de los servicios ofrecidos
- Optimizar tiempos y costos en la entrega de servicios financieros
- Informar a los consumidores financieros acerca de la manera de utilizar con eficiencia y seguridad los servicios financieros.⁴

³ <http://medios.economiayfinanzas.gob.bo/MH/documentos/LEY331CreaciondelaEntidadBancariaPublica>

⁴ Ley 393 Servicios Financieros (portal www.asfi.com/leyes)

II. Implicaciones prácticas

El Banco Unión presenta niveles no óptimos por falta de capacitación tanto en los productos como en el servicio al cliente, es decir evidencian de manera continua, que en algunos periodos de alta demanda (fechas festivas y días de pago salarial) se presenta un desempeño negativo e ineficiente de la agencia en el sector de operaciones (cajas y atención al cliente) con retrasos.

Por lo cual se pretende proponer en base al estudio a realizar, varias medidas correctivas en especial incluyendo las mejoras en procesos más pertinentes para la atención y el servicio al cliente, de forma que siga criterios de calidad y que estos formen parte práctica de las políticas institucionales establecidas en la actualidad.

Ante esta situación se amerita un Modelo de Comportamiento Organizacional, para la optimización en las operaciones que se realizan en dicha área, aprovechando al máximo las aptitudes de los funcionarios, mejorando la efectividad con relación al tiempo de espera, en el rendimiento y desarrollo organizacional de la institución y así permitir medir el desempeño real del área de cajas con relación a la atención y servicio al cliente.

Es necesario en este sentido, efectuar en la organización de estudio "Banco Unión S.A.", un mejor control de la eficiencia, incrementando ésta en las actividades de la atención y servicio de calidad al cliente en esta función. Por lo cual un modelo de comportamiento organizacional podrá certificar los objetivos, estrategias y sistemas de fidelización del cliente externo e interno del Banco para que se adapten de forma óptima al ámbito de la planeación, proyección e incremento de su rentabilidad.

Por su ubicación cercana a instituciones del Gobierno Nacional, la Agencia Isabel La Católica del Banco Unión debe mantener altos niveles de calidad de atención al cliente. A lo largo de los últimos dos años la premisa de atención diligente ha decaído, y eso se muestra en el descontento del público que la asiste, incluso de sus propios funcionarios.

A continuación de manera puntual algunas de las dificultades más importantes que deben ser mitigadas:

- ✓ Los procesos a la hora de atender a los clientes, son burocráticos los cuales hacen que el funcionario tarde más tiempo en cada transacción. Además de tener un abanico de servicios a disposición del cliente el cajero debe estar plenamente capacitado en cada uno de los 43 servicios que se realiza en ventanilla.
- ✓ Entre las dificultades que conlleva al presente estudio, está el manejo ineficiente de los sistemas de ordenadores de filas, esta herramienta no es tomada en cuenta a la hora de agilizar las filas y aminorar el tiempo de atención de espera en sala de la Agencia.
- ✓ El personal del área de cajas es capacitado con poca frecuencia a comparación de toda la actualización que sale casi de manera diaria para los procesos y procedimientos de operaciones. Los mismos no son verificados ni tomados en cuenta; pues al momento de trabajar solo se trabaja “salvando el día” sin la mínima planificación ni adecuación a los cambios existentes en la normativa. El personal de cajas no se encuentra actualizado lo cual genera desconocimiento mala información a clientes y por lo tanto mayor demora en la atención de filas.
- ✓ Se puede notar también el descontento y desmotivación entre los empleados, esto influye en el trato que se da a los usuarios en ventanilla; y los protocolos de atención al cliente establecidos por la institución no son cumplidos a cabalidad.
- ✓ No existe un flujo de comunicación eficiente entre los cajeros, el tesorero de agencia y el jefe de operaciones, lo cual hace que al momento de presentarse inconvenientes con la atención o con alguna

transacción no se informe ni resuelva los problemas eficientemente para los clientes.

- ✓ Falta de medición de rendimiento por área y funcionario de operaciones, no existe un sistema de distribución de roles en el área operativa de agencia, ni estándares de rendimiento por funciones.
- ✓ Entre tantos aspectos, de manera genérica está el problema de medición de tiempos, hay cargos con muchas funciones lo cual crea cuellos de botella en los procedimientos y autorizaciones.

III. Relevancia social

El objetivo del nuevo panorama financiero- social es, en pocas, satisfacer necesidades de la población en cuanto a mejorar su calidad de vida y hacer que los servicios financieros sean más accesibles, es así que La Ley 393 de Servicios Financieros fue promulgada el 21 de agosto de 2013, la misma que obliga a las entidades bancarias a reformular sus productos y tasas de interés. Y en su calidad de Entidad Bancaria Pública el Banco Unión ha alineado sus objetivos en crear productos que contribuyan a los objetivos de la nueva ley.

A partir de la problemática que ha sido para el Banco Unión mejorar su imagen institucional, los esfuerzos han sido insuficientes para des estigmatizar a sus empleados de los acontecimientos producto de control a la administración de efectivo de agencias, mas puntualmente de agencias rurales, el Banco Unión se debe a una ardua tarea de demostrar a sus clientes que aún puede ser el “Banco de bolivianos”, es por esto que la importancia social que lleva en sus hombros por satisfacer a sus clientes es parte fundamental de su plan estratégico para los próximos 5 años.

El nuevo enfoque de EBP (Entidad Bancaria Publica)ha hecho que el sistema financiero tome nuevo rumbo acerca del trato al consumidor financiero, entidades de control como la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero ASFI ha

iniciado campañas informativas a los clientes acerca de sus derechos y deberes como clientes del sistema financiero. Esta información ha despertado en los usuarios mayor interés por su economía y formas de ahorro. Reformo la visión y expectativas de los clientes respecto a una mejor calidad de vida, tanto que incluso muchas familias llegaron a obtener créditos, rendimientos para sus viviendas y negocios debido a los productos viables que se impulsaron.

Uno de los factores que impulsan este cometido es la administración de cuentas fiscales que tiene delegada según ley 331 promulgada el 27 de diciembre de 2012 y debido a que la agencia Isabel la Católica es acudida con afluencia de clientes de Ministerios, gobernaciones, seguros sociales y autoridades de supervisión tiene el deber de establecer estrategias que permitan una atención con calidez, menores tiempos al efectivizar sus procesos y sobretodo procedimientos eficientes y de calidad.

Gracias a la bancarización de los funcionarios públicos se han creado productos de créditos convenio en apoyo a los empleados del estado, créditos que son fáciles de otorgar hasta en 24 horas y por 7 salarios, sin demasiados requisitos y con descuento directo al abono salarial mensual. Además de haber englobado la mayor cantidad de servicios para su pago en Agencias como Tributos Fiscales (SIN, RESTO, RUAT y Aduana), telefonía nacional y todos los bonos otorgados por el Gobierno a ciertos sectores de beneficiarios (Bono Renta Dignidad, Bono Juana Azurduy, Renta solidaria a discapacitados, FAEA, Indigencia, etc.)

Con el crecimiento de la entidad se ha favorecido con más de 800 empleos a nivel nacional; la demanda de clientes en agencias fue extrema por lo que se tuvo que ampliar horarios de atención y expansión física de puntos de atención financiera.

Parte importante de llevar cabo las estrategias de mejora continua son los funcionarios, pues son ellos quienes ejecutaran de manera exitosa o no los objetivos que se plantee la Agencia para con sus operaciones diarias.

CAPITULO 1

GENERALIDADES DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL

1.1. Descripción de la actividad profesional

Inicie mi trayectoria bancaria en marzo del 2011 como cajera medio tiempo, durante tres meses fui participe de la implementación de pagos a jubilados y rentistas, en este periodo la entidad iniciaba la administración de cuentas fiscales primero con el sector pasivo y posteriormente con el sector activo de los funcionarios públicos. Debido a que existían muchos vacíos en cuanto a procesos para atender masivamente a los clientes; otro de los aspectos que fueron reformados fue la inducción y capacitación al personal. La cantidad de personas para la atención era bastante, los puntos de pago eran muy concurridos por personas de la tercera edad. Al cabo de ocho meses del ingreso como empleada de la entidad, había notado grandes cambios, de forma diaria había al menos dos postulaciones para cargos nuevos, el Banco estaba creciendo desmedidamente. El trabajo aumentaba ya que el área de operaciones colaboraba también con la bancarización a clientes nuevos, la apertura de cuentas y el enrolamiento de usuarios era una prioridad en esos momentos.

Durante el año 2012 al 2013 fui Auxiliar de Operaciones, las funciones consistían en el cuadro de servicios de la Sucursal La Paz, comisiones a externos, estratificación de pago de pensiones de colegios, cámara de compensación y sobretodo en esos momentos de crecimiento el emboce de tarjetas de débito para la bancarización de funcionarios del Estado.

Se trabajaba en ocasiones hasta días domingo pues el tiempo en la semana no era suficiente y se debía cumplir con requerimientos para todas la agencias, para delegados de bancarización y oficinas de Pando y Oruro. En las funciones de Cámara de Compensación la cantidad de cheques a canjear se incrementaron y los errores operativos con cheques de cuentas fiscales se hicieron aún mayores. Se implementaron varios sistemas de seguridad desde la papelería hasta el procedimiento para su revisión y pago en ventanilla de cajas, debido a que se trataba de cuentas del Estado estos debían cumplir a cabalidad la forma de giro,

endoso y cobro. Entre las funciones del área de Servicios Operativos también estaba el cuadro de bonos (Bono Renta Dignidad, Bono Juana Azurduy y posteriormente Bonos Discapacitados) en los cuales se usaba un sistema externo con la información de cada beneficiario, los errores y observaciones por pago con inconsistencias de nombre y datos eran muchos, lo cual llevaba a cargar esos montos a los involucrados hasta que pudieran subsanar las observaciones; actualmente se sigue el mismo procedimiento, pero la cantidad de observaciones es mínima.

La oficina de Servicios Operativos tuvo que sobrellevar es la adjudicación al cobro de servicios básicos. Ya que se estaba en una etapa de incremento de clientes, lo que se quería lograr también era ser integrales en cuanto al cobro de servicios por lo que toda la gestión para participar de la adjudicación como entidad recaudadora del servicio, la hacía la oficina, en algún caso sin la participación del área de administración y el área legal, lo cual dificultó en obtener la aprobación y comisionar por estos servicios.

Posteriormente, el año 2014 a manera de obtener mayor conocimiento en cuanto al verdadero negocio del Banco, otorgación de créditos, estuve como Auxiliar de Cartera aun en el área de Operaciones, ya que por controles duales el área operativa contribuye al desarrollo del área de Negocios del Banco.

Entre las funciones principales se tiene: la revisión de carpetas operativas de créditos Banca Personas, Pyme y Banca Consumo, procedimientos de desembolso, supervisión y control de los files de cartera. Verificación de documentación que respalda las colocaciones, elaborar, revisar y presentar estados, informes y anexos que son requeridos por las instancias de control. Asesorar a los Clientes en todas las consultas que efectúen acerca de sus créditos. Como parte del crecimiento de la institución y del área operativa también fui parte de la implementación de cargos como dualidad de Microcréditos, denominados administradores de Microcrédito; el cual tuve interinato por 3 meses.

En el 2015 tuve la oportunidad de trabajar como Supervisora de Agencia, el cargo que actualmente ocupó como Jefe de operaciones interina debido a la reingeniería

que el Banco Unión atraviesa es similar a supervisar una agencia con la diferencia que se agrega la parte de créditos. Entre las funciones del cargo se encuentra: Coordinar y controlar que todas las operaciones efectuadas por el personal a cargo cumplan con las normas, políticas y procedimientos internos del Banco y Entes Reguladores externos, asegurando que la atención al cliente sea la más eficiente. Representar el Banco ante cualquier trámite o gestión que se me encomiende de la sucursal a cargo, ejecución de labores de tesorería, resolución de conflictos de la agencia.

El desempeño de estas funciones es el motivo de realización de la presente Memoria. Durante tres años he recorrido un 50 % de agencias urbanas en la ciudad de La Paz, y por las características de cada una de ellas es que la experiencia se ha ampliado de manera personal. Cada una con cierto tipo de movimiento administrativo, diferente mercado y sector de clientes, y por supuesto un manejo de personal y toma de decisiones individual. He aquí un resumen de todas las agencias asistidas con sus características:

AGENCIA	CARACTERISTICAS		APTITUDES DE TRABAJO
	DE MERCADO	DE PERSONAL	
San Miguel	Clientes exigentes y afluencia de clientes sector pasivo	Baja Rotacion	Liderazgo y orientación al logro de resultados Iniciativa y resolución de problemas Habilidad de comunicación y negociación Alta orientación de servicio al cliente Iniciativa y resolución de problemas Trabajo en equipo Habilidad de planificar y organizar.
Busch	Clientes tolerantes y transaccionabilidad variada	Baja Rotacion	
Gran Poder	Pagos de cartera de creditos y servicios Clientes tolerantes	Baja Rotacion	
Núñez del Prado	Afluencia de clientes sector pasivo Transacciones variadas	Alta Rotacion	
EL Prado	Afluencia de clientes sector pasivo Transacciones variadas	Alta Rotacion	
Villa Fatima	Transacciones y clientes en mayor cantidad del sector de la coca y sector pasivo	Baja Rotacion	
Villa Copacabana	Clientes tolerantes y transaccionabilidad variada	Rotacion Media	
Recaudadora de Aduana	Recaudacion Aduanera Clientes Asiduos	Baja Rotacion	
Montenegro	Clientes exigentes y afluencia de clientes sector pasivo Transacciones variadas	Rotacion Media	
Miraflores	Gran cantidad de clientes sector pasivo, exigencia en la atencion	Baja Rotacion	
Isabel La Catolica	Clientes de ministerios y entes reguladores, exigencia en la atencion transacciones variadas.	Baja Rotacion	

Ha sido muy gratificante conocer el movimiento de cada una de las agencias descritas, todas con distinto tipo de manejo y diferentes complicaciones. A raíz de la rotación efectuada, se identificaron variables que dan razón para el análisis del rendimiento del área de cajas en agencia.

CAPITULO 2

ACTIVIDAD PROFESIONAL PARA LA SOLUCION DE PROBLEMAS

2.1. Planteamiento del problema

Uno de los mayores desafíos que enfrenta el Banco Unión, es la imagen institucional que tiene respecto de la atención al cliente que otorga en sus agencias; es relacionado como Entidad del Estado, y por lo tanto en ocasiones sinónimo de papeleo.

Si bien el Banco Unión S.A. es denominado Entidad Bancaria Publica, aún mantiene la denominación de Sociedad Anónima, lo cual por definición no corresponde tener un tratamiento similar al BCB. A pesar de esto hay varias discrepancias acerca de si corresponde o no ser funcionarios públicos.

Durante los últimos 8 años ha venido realizando cambios importantes en su estructura, procedimientos y políticas de atención al cliente, incluso en el manejo de personal. Enfocando el área de Recursos Humanos al desarrollo y denominación de Talento Humano, la línea de pensamiento de esta área ha cambiado en este tiempo hasta en un 90%, incluso en el personal

Básicamente entre los retos que existe, está la eficiencia de la atención al cliente en Agencias del Banco Unión, mas puntualmente en Ag. Isabel la Católica es el comportamiento organizacional de los funcionarios frente a los momentos de presión y arduo trabajo en la atención de clientes.

El manejo de las agencias, se ha visto obligadas a tener mayores controles en procedimientos y normativa; y aun así no son suficientes pues el personal encargado de realizar los controles se ve abrumado, en ciertos momentos, con todas las funciones y responsabilidades asignadas. El jefe de Operaciones o

Supervisor de la Agencia debe verificar y seguir varios lineamientos de control durante su rutina diaria. La misma que se ve postergada si se tiene afluencia de clientes o si se tiene alguna inconsistencia por resolver.

Ya que a pesar de los cambios realizados, es particularmente el análisis o condición de la atención y el seguimiento de la satisfacción del cliente de la entidad bancaria del Banco Unión S.A., la cual presenta un alto volumen de clientes debido al mandato de administración delegada del Estado para todos los funcionarios públicos, por ende todas las operaciones relacionadas al sector público se las tiene que hacer solamente en el Banco Unión, eso genera la atención y trabajo con un gran número de personas.

También se observa la capacitación óptima tanto de los productos como en el servicio al cliente, es decir evidencian de manera continua, que en algunos periodos de alta demanda -fechas festivas y días de pago salarial- se presenta un desempeño negativo e ineficiente de la institución en el sector de operaciones (caja y atención al cliente) con retrasos.

A continuación las causales identificadas en base a la observación y experiencia, que influyen en la atención del consumidor financiero:

- ✚ Procedimientos tardíos.- Lamentablemente la mayoría de los servicios que se realizan en cajas toman tiempo. Es importante señalar que el abanico de transacciones es muy amplio y que cada tipo de servicio tiene un procedimiento diferente. Esto demora la atención en cajas, incluso el tipo de papelería a usar, el modelo de las impresoras que tardan en procesar y todas las revisiones que el cajero, tesorero o Supervisor de Agencia debe realizar según la transacción.
- ✚ Largos periodos de trabajo.- Otra de las condicionantes que se presenta para los funcionarios de la Agencia es el horario de trabajo, prácticamente entre 10 y 12 horas continuas de lunes a viernes, y los días sábados de al menos 7 horas. A pesar de ser el área mejor remunerada del sistema los

periodos de trabajo son en algunos días extensos, esto influye en el rendimiento del personal.

- ✚ Acumulación de trabajo. En días de pago la presión por la afluencia de clientes es prácticamente insostenible, además de tener que realizar la atención. Este punto es más complicado para el tesorero y Supervisor de Agencia, ya que además de verificar el trabajo de los cajeros debe realizar otras funciones de dualidad al área de negocios y plataforma de atención al cliente; el monitoreo y reabastecimiento de cajeros automáticos en agencia y el continuo control. Este punto es importante ya que al ser los responsables por la Agencia, su ejemplo, eficiencia y capacidad para resolver problemas se verá reflejado en el trabajo y efectividad de sus subordinados.
- ✚ Capacitación incompleta. Actualmente los empleados nuevos para el área de cajas reciben inducción por parte del área de Talento Humano, temas generales los cuales incumben a todo el personal en general, posteriormente son enviados a agencias para su capacitación técnica que tendrá una duración de máximo 3 semanas. Es imperativo que en este tiempo el empleado nuevo se acomode en horarios, en cuanto a sus relaciones interpersonales con sus compañeros y sobretodo asimile todas sus funciones. En este contexto la capacitación es realizada por personal no instruido para dicha función, por lo general es el empleado más antiguo o rápido de la Agencia, muchas veces que no está preparado para involucrar a alguien más en sus quehaceres, y otra limitante para el personal nuevo es que la instrucción es desde un nivel de observación.

Por lo cual se propone en base al análisis realizado, medidas correctivas en especial incluyendo las mejoras más pertinentes para la atención y el servicio al cliente, de forma que siga criterios de calidad y que estos refuercen las políticas institucionales establecidas en la actualidad.

2.2. Identificación y descripción del problema

En sinopsis se establece los alcances de la problemática:

Alcance temporal.- La presente memoria académica laboral será analizada desde el año 2011, según la experiencia laboral de la autora y los cambios que se fueron dando en la institución en cuestión. Por lo general se toma la práctica de los últimos años en este caso hasta el año 2017.

Alcance económico.-El área de operaciones de Agencia contribuye de gran manera con los objetivos de sostenibilidad de la Punto de Atención Financiera. Para iniciar con la etapa de expansión uno de los mayores retos fue la contratación de personal operativo para el área de cajas y cargos de control del área, eran necesarios alrededor de 250 nuevos funcionarios, para la atención al cliente en cajas.

Alcance político.- El Gobierno Nacional en el marco de la CPE prevé participar activamente de la cantidad accionaria que el Estado a través del Tesoro General tiene en el Banco Unión. Es por esto que todas las Agencias del Banco Unión ponen su mejor esfuerzo brindando un servicio de calidad y calidez dando prioridad a las cuentas fiscales del Estado. Exigente

Alcance social.- El alcance social es sistematizar los servicios financieros en Bolivia a través de la Entidad Bancaria Pública, teniendo exclusividad con la atención a funcionarios públicos además de no incurrir en faltas de discriminación a ningún sector o clase social. Entre los conflictos que inicialmente tuvo que afrontar el área de operaciones era la cantidad de personal y la capacitación sobre toda la gama de servicios para atención en los puntos y agencias; la infraestructura, los riesgos que conlleva el crecimiento en cuanto a seguridad de los recintos y la bancarización de todo el universo de funcionarios públicos.

“Modelo de comportamiento organizacional como estrategia de mejora en la atención al cliente”

2.3. Objetivo

2.3.1. General

Desarrollar una estrategia de comportamiento organizacional para la mejora de atención al cliente del área de operaciones en la regional La Paz del Banco Unión, debido a la alta demanda de clientes de la administración pública.

2.3.2. Específicos

- Demostrar la relevancia de relaciones interpersonales de los funcionarios del área de operaciones del Banco Unión.
- Describir formas de trabajo que contribuyan a la atención del cliente en el área operativa de la Agencia Isabel la Católica.
- Aplicar los lineamientos de un modelo de comportamiento organizacional al área de operaciones en Agencia.
- Recopilar información acerca de normas y procedimientos vigentes para entidades financieras sobre atención al cliente.

2.4. Descripción específica de la actividad profesional en relación con la solución del problema

Al ser participante activa del desenvolvimiento de operaciones en agencias, toda la coordinación para una mejora en la atención al cliente, motiva para buscar mejoras en cualquier ámbito relacionado al área operativa.

El plan de trabajo en agencias tuvo que ser aún más diligente pues los horarios de tan solo 8 horas no fueron suficientes para la atención a clientes, la cantidad de funcionarios en las agencias no abastecía para dar información y realizar transacciones. Se implementó los horarios “matutinos” y “extendidos”; los que consistían en ingresar a las agencias a horas 6:30 am hasta horas 09:00 am que contaba como “matutino” y sería bonificados para todo el personal que ingresara desde este horario, y el horario extendido solo para días de pago a funcionarios públicos que contaría desde las 18:00 horas hasta la salida de la oficina el mismo que tendría otra bonificación para todo el personal autorizado del área de operaciones quienes culminarían el turno. Cabe aclarar que los funcionarios de

operaciones cumplían un horario laboral de al menos 12 horas al día de manera continua.

Además de la larga jornada de trabajo, la atención a clientes en el área de operaciones debe hacerse dentro los 30 min. Según normativa ASFI por lo que se hacían los mayores esfuerzos por cumplir la norma frente al caos de las filas y requerimientos de clientes. Todo este movimiento genero también mayor número de reclamos por la atención acelerada q los usuarios recibían. Reclamos y sugerencias que debían ser disipadas por la jefatura de operaciones de cada agencia.

El manejo de una agencia en condiciones de extremo movimiento es realmente inmenso el trabajo de toma de decisiones, manejo de conflictos y trabajo en equipo. Por lo que era necesario delegar operaciones comunes al cargo para dar atención a lo urgente e importante de las funciones; sobre todo la atención eficiente a los clientes VIP del Banco.

Un aspecto preocupante como empleada de la Entidad es la posibilidad de tener permisos o vacaciones, lamentablemente por el tipo de funciones y temas de seguridad de Agencia; los permisos son restringidos, al punto en que en alguna ocasión ni con baja médica pudo ser posible. El tema de reemplazos es de interés de todo el personal de operaciones ya que no se tienen planes de contingencia que, a falta de un funcionario en un puesto de supervisión pueda darse continuidad de manera efectiva a las operaciones de la agencia. Se tienen reemplazos y los mismos tienen problemas en sistema con sus usuarios y pases en sistema para trabajar con normalidad, además de la capacitación deficiente y apresurada que se da al personal de reemplazo.

El manejo de prevención en tema de seguridad, debido a la exigencia por parte de la Autoridad de Supervisión de entidades financieras ASFI promueve conciencia acerca de cómo minimizar riesgos en los puntos de atención financiera, además de generar nuevos métodos para dar continuidad a las labores diarias en caso de incidentes

La cantidad de personal a cargo y de control de las variadas actividades permite estar en constante cambio con nuevas perspectivas de trabajo en equipo y formas de coordinación de modo que las observaciones a faltas a la normativa sean menores. La reorganización para atender a la gran cantidad de funcionarios públicos, pone a prueba constante la capacidad de manejo de problemas, la toma de decisiones y el incesante trabajo de dar atención con calidad y calidez

Como un caso muy importante del cual fui parte en su desarrollo y ejecución, es la implementación de personal operativo para el control dual de carpetas de microcrédito, debido a que hasta ese momento el área era juez y parte en sus procesos. Se implanto el cargo de administrador de microcrédito con la función principal de revisar la información de carpetas operativas de microcréditos todo acorde a la normativa para su desembolso o regularización de observaciones de crédito.

Por la diversa cantidad de servicios captados, y la cantidad de transacciones realizadas en los PAF`s obligan a desarrollar un trabajo bajo presión el cual debe ser minucioso y diligente.

Todos estos factores motivan a la formulación de respuestas eficientes ante la presión de cumplir con el mandato de Entidad Bancaria Publica y el constante crecimiento de clientes.

CAPITULO 3

ALCANCES EN LA SOLUCION DEL PROBLEMA EN EL CONTEXTO DE UN MARCO TEORICO

3.1. Principios de la administración

Los principios generales de la administración sugeridos por Fayol aún son considerados, por gran parte de los administradores, útiles para la práctica contemporánea de la administración.

Estos principios, son presentados en el orden que los expuso su autor, con sus respectivas explicaciones, a saber:

1. División de trabajo: la distribución de tareas debe realizarse entre grupos e individuos, para garantizar el esfuerzo y la atención sean enfocados en partes especiales de la actividad; Fayol propuso la especialización del trabajo como la mejor manera de aprovechar los recursos humanos de la organización.
2. Autoridad y responsabilidad: la autoridad para Fayol, se define como “el derecho de dar órdenes y el poder para conseguir su fiel obediencia”; la responsabilidad entraña ser confiable, lo cual, por naturaleza está asociado con la autoridad.
3. Disciplina: este precepto implica la necesidad de que los trabajadores realicen un esfuerzo común, en forma ordenada; sin embargo se deben aplicar sanciones, con un buen criterio, para alentar el esfuerzo común.
4. Unidad de mando: los trabajadores de las organizaciones deben recibir órdenes de un solo “administrador”, para así evitar conflictos y malos entendidos.
5. Unidad de dirección: de acuerdo con esta regla, toda la organización se debe mover en dirección de un objetivo común: en una dirección única.
6. Subordinación del interés individual al interés general: este principio sostiene que los intereses de una persona (o grupo) no deben prevalecer sobre las metas de la organización en su conjunto.

7. Remuneración del personal: el pago debe ser justo –no explotador-y recompensar el buen desempeño, se debe recurrir a diversas formas de pagos por ejemplo: por tiempo trabajo razón de la producción etc. También es necesario otorgar recompensas no financieras.
8. Centralización: según la definición de Fayol, la centralización significa “reducir la importancia del papel del subordinado mientras que la descentralización implica aumentarla; los grados de centralización/descentralización adoptados dependen de cada organización en la que el “administrador” trabaje.
9. Cadena escalar: esta característica definida por Fayol como línea de autoridad, quería decir que cierta cantidad de autoridad debe corresponder a cada posición jerárquica, pero también que los estratos más bajos de administradores siempre deben mantener informados a los niveles superiores de sus actividades laborales.
10. Orden: para aumentar la eficiencia y la coordinación todos los materiales y personas relacionadas con un tipo específico de trabajo deben ser designados en la misma ubicación general dentro de la empresa; un lugar para que cada quien esté en su lugar.
11. Equidad: este principio que Fayol diferenciaba de la justicia, constituía la ejecución de las convenciones establecidas; sin embargo las convenciones no pueden prever todo, por lo cual deben ser interpretadas y sus insuficiencias complementadas; todos los empleados deben ser tratados de la forma más “igualitaria” posible.
12. Estabilidad del personal en sus cargos: la retención de los trabajadores más productivos debe ser prioritaria para la administración; la contratación de nuevos empleados normalmente lleva asociados los costos del reclutamiento y la selección, así como los defectos propios del proceso.
13. Iniciativa: los administradores deben estimular la iniciativa del trabajador, la cual se define como “una actividad nueva o adicional emprendida por voluntad propia”.

14. Espíritu de Equipo: de acuerdo con este precepto, los administradores deben propiciar la armonía y la buena voluntad general de los empleados, pues ambos son poderosas fuerzas de la organización.⁵

Es importante resaltar que el proceso administrativo en el desarrollo de acciones operativas de la Agencia en cuestión, es vital para el cumplimiento de objetivos; debido a que el trabajo es mayormente manual y muy explícito.

3.2. Importancia de proceso administrativo en los mandos medios

En las actividades administrativas y de manejo de equipos de trabajo el proceso administrativo es fundamental en su desarrollo. Los grupos organizados siempre, aunque de forma empírica, comprenden desde la planificación hasta el control de sus actividades. Muchos autores varían en cuanto a las condiciones del proceso administrativo

El proceso administrativo por lo general está clasificado básicamente en cuatro etapas:

- ✚ Planificar
- ✚ Organizar
- ✚ Dirigir
- ✚ Controlar

Los mandos medios en las instituciones, en este caso en las Agencias de la Entidad Bancaria por lo general toman mayor participación de la organización, dirección y control. El jefe de operaciones o Supervisor de Agencia deberá tener aptitudes gerenciales que coadyuven a la realización óptima de las actividades. Todo para cubrir las expectativas de los clientes.

El investigador Henry Mintzberg determino en base a sus observaciones diez roles acerca del comportamiento organizacional. La figura 3-1 extraída del libro Comportamiento Organizacional de Stephen Robbins y Timothy Judger resume las funciones que una jefatura realiza.

⁵Reyes Ponce Agustín (1994). Administración Moderna (Ed.) México DF. Limusa Noriega (pág. 123-124)

Figura 3-1 Funciones basicas de jefatura

ROL		DESCRIPCION
INTERPERSONAL	REPRESENTANTE	Se requiere que ejecute cierto numero de deberes rutinarios de naturaleza legal o social
	LIDER	Responsable de motivacion y direccion de los empleados
	ENLACE	Mantiene una red de contactos externos que le hacne favores y le san informacion
INFORMATIVO	VIGILANTE	Recibe una variedad amplia de informacion; sirve como centro nervioso de la informacion interna y externa de la organizaci3n
	DIFUSOR	Transmite la informacion recibida de los externos, o de otros empleados, a los miembros de la organizaci3n
	VOCERO	Transmite informacion a los externos acerca de los plane, politicas, acciones y resultados de la organciaci3n; sirve como esperto en la industria de la organizaci3n
DECISORIO	EMPRESARIO	Busca oportunidades en la organizaci3n y su ambiente, e inicia proectos para realizar un cambio
	MANEJADOR DE DIFICULTADES	Responsable de ejecutar acciones correctivas cuando la organizaci3n enfrenta problemas significativos e inesperados
	ASIGNADOR DE RECURSOS	Toma o aprueba decisiones organizacionales significativas
	NEGOCIADOR	Responsable de representar a la organizaci3n en negociaciones de importancia.

(Elaboracion: Comportamiento Organizacional- Robbins y Judge)

En base a estos criterios m3s adelante se desarrollaran ejemplos en los cuales estos roles son aplicados en las funciones diarias en Agencias del Banco Uni3n y en particular de la Agencia analizada.

3.3. ¿Qué es estrategia?

El significado de estrategia según el diccionario Lexus es la habilidad para dirigir un asunto, el plan, táctica o método usado. La estrategia usada en los negocios de una empresa realizara la diferencia para un resultado eficiente, vale decir que minimizara tiempos y recursos para el alcance óptimo de los objetivos.

3.3.1. Estrategias Organizacionales Con Los Clientes

Para conservar más clientes es fundamental que tratemos muy bien al cliente entre esto se encuentra como punto central la amabilidad con el propósito de satisfacer las expectativas del cliente.

Por ejemplo, nunca debemos hacer esperar a un cliente. En el caso que estemos por teléfono, debemos de regresar a la llamada cada 30 segundos para que nuestro cliente sepa que lo estamos atendiendo. Asimismo la segunda condición fundamental, según Gómez Escobar, es tomar en cuenta las principales barreras que están en contra de un buen servicio, de las cuales nombraremos las que competen al ámbito de la Atención a clientes en agencia Isabel la Católica sujeto de estudio:

- Cuando no existe una estrategia clara de servicio y no existe coordinación en todo el proceso de servicio.
- Cuando las personas que tienen el poder de tomar decisiones están muy lejos de los clientes.
- Personal indiferente, sin motivación.⁶

El cliente busca satisfacer necesidades individuales, es por esto que acude a empresas e instituciones que puedan cubrir con sus requerimientos. El cliente interno como el externo espera una retribución ya sea por su trabajo o su preferencia en la empresa.

⁶GÓMEZ, E. (2009). Barreras contra el buen servicio. Como conservar más clientes (la amabilidad es la clave). (1ra. ed.) Argentina: El Cid Editor (19-20)

3.4. Clientes

En el pasado las empresas estaban orientadas a fabricar productos e hicieron de ello su razón de ser. Hoy los directivos han detectado que el fin último de las empresas son los clientes y por lo tanto deben orientarse hacia ellos. El gran reto hoy en día es conseguir que el cliente se sienta satisfecho y cubiertas sus necesidades. El personal de servicio al cliente debe ser flexible y vanguardista en las ideas que le permita evolucionar profesionalmente de forma paralela a las necesidades de los clientes.

Un cliente es la persona o la organización que recibe un producto para satisfacer ciertas necesidades.

Tipos de clientes según el grado de fidelidad.- se indica en una matriz los diferentes tipos de clientes que existen principalmente en la actualidad, en base al grado de satisfacción y fidelidad que mantienen con nuestros productos.

Figura 3-2 Tipos de clientes

NIVEL DE FIDELIDAD	Bajo	Alto
Bajo	Opositor	Cautivo
Alto	Mercenario	Prescriptor

Elaboración: EPDB Administración Vol. I (pág. 10)

Opositor.- Busca alternativas a nuestro servicio. Descontento. Generador de publicidad negativa que puede destruir la imagen del producto y de la institución

Mercenario.- Entra y sale de nuestro negocio, sin ningún compromiso. Al menos nos habla de nosotros.

Cautivo.- Descontento atrapado, no puede cambiar o le resulta caro. Es un vengativo opositor en potencia.

Prescriptor.- Alto grado de satisfacción. Fiel. Amigo y prescriptor de la empresa.

Cliente interno y externo.

- Cliente interno es aquel que trabaja en la empresa y colabora con la producción del servicio o producto que será vendido
- Cliente externo es aquel que compra el producto para satisfacer sus necesidades personales.

3.4.1. El poder de elección del cliente.

“El cliente es el rey” afirman los que no saben que dependen del cliente externo y reconocen a este como único cliente, y no dejan de tener cierta razón, dependen de él para materializar su ganancia y este lo sabe, pero como casi siempre, no existe un único proveedor de un producto o servicio y como además cada vez más las diferencias entre los distintos proveedores son menores y más difíciles de lograr en los productos en sí, la tratan de lograr en la personalización del producto al tipo del cliente exaltando de esta forma la importancia del cliente externo. Esta situación otorga gran poder al cliente externo quien cuando no se sienta totalmente satisfecho con un proveedor lo abandonara y buscara otro.

No corre igual suerte el cliente interno. Pues tiene que enfrentarse a un mercado donde los proveedores de trabajo resultan escasos y sus similares, los otros clientes internos, están dispuestos a cualquier cosa por conseguir un trabajo donde satisfacer sus necesidades. Los que tienen trabajo ruegan por no perderlo pues de hacerlo tal vez no podrían volver a encontrarlo. Cuando un proveedor de fuente de empleo reconoce en uno de sus trabajadores una aptitud única o poco frecuente hace lo imposible por conservarlo, concediéndole entonces el trato de cliente que siempre ha merecido y que rara vez le han otorgado.

En resumen el cliente externo goza de poder de elección pues su oferta para el proveedor es más escasa que lo que este último aporta, mientras que el cliente interno rara vez tiene poder de elección pues su oferta es abundante y lo que demanda, escaso.⁷

⁷Administración vol. 1 Escuelas Populares Don Bosco pág. 9-14

3.4.2. Importancia de servicio de atención al cliente

Muchas veces el servicio de atención al cliente es subestimado por los gerentes de las empresas, la calidad con la que se presta un servicio es por lo general un aspecto decisivo para el cliente a la hora de realizar sus compras o requerir un servicio. Menospreciar el poder de una atención amable y de calidad es uno de los errores frecuentes en la toma de decisiones gerenciales.

El cliente siempre espera un trato cordial, a pesar de que el mismo no se comporte con los mismos niveles de cordialidad, espera que sea tolerado y tratado de buena manera sin importar sus quejas; pues lo que pretende es ser escuchado y comprendido. Como siempre se ha dicho “el cliente tiene la razón”, cuidar que sus necesidades sean satisfechas cuando solicita nuestros servicios es prioridad para la institución. En los servicios que ofrece la Banca, encontramos a clientes muy exigentes con el tiempo de espera, con la forma de tramitar sus créditos, y la atención cordial y rápida en ventanilla de cajas, por lo que se van creando procedimientos y políticas cada vez más acordes a sus exigencias.

La experiencia del servicio es de vital importancia para el cliente, hará que sus decisiones posteriores de requerir la atención de la empresa sea o no positiva. Cabe señalar que también es participante en la imagen institucional, pues de boca a boca comentara su experiencia en su entorno.

La importancia de una buena atención es crear el vínculo de lealtad con el cliente, que se sienta parte de la institución, comprendido y sobretodo que sus necesidades sean satisfechas.

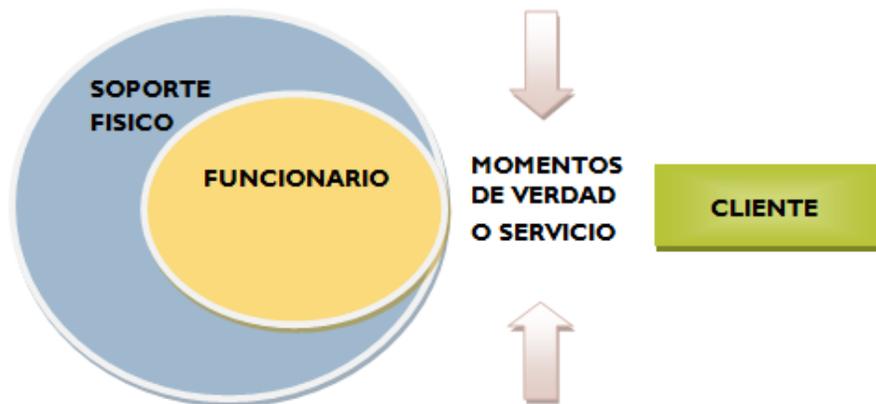
Mantener el estándar de calidad de la atención es uno de los objetivos estratégicos que las instituciones financieras contienen en sus planes acción. Por lo general es uno de los más complicados de llevar a acabo ya que se trata del comportamiento organizacional, tener que lidiar con la personalidad de cada uno de sus trabajadores y mantener constante un protocolo de atención al cliente,

alinearse estos dos componentes es uno de los mayores retos en que se debe trabajar firmemente.

3.4.3. Elementos De Servicio Al Cliente

En el servicio al cliente participan varios elementos: el cliente, el personal de contacto o sea el personal del almacén o negocio, el soporte físico o local, exhibición. El personal de contacto es quien se enfrenta a las diferentes situaciones con el cliente que se conocen como los momentos de verdad y el servicio mismo. Con estos cuatro elementos mencionados interactúan de una manera simultánea: el sistema de organización interna y los demás clientes.⁸

FIGURA 3-3 Participantes de servicio al cliente



Elaboración: Propia

El cliente, ya lo hemos mencionado, es el consumidor objetivo del servicio. Es el elemento primordial, si no hay cliente no hay servicio, y debemos indicar que su presencia es absolutamente indispensable. El soporte físico, se refiere al soporte material necesario para la prestación del servicio. De este soporte físico se sirven, el personal de contacto, el cliente y ambos a la vez. Se divide en los instrumentos necesarios para la prestación del servicio como muebles, maquinas, exhibidores, etc. Y el entorno o ambiente, decoración, merchandising, uniformes, etc. El

⁸GÓMEZ, E. (2009). Barreras contra el buen servicio. Como conservar más clientes (la amabilidad es la clave). (1ra. ed.) Argentina: El Cid Editor (19-20)

servicio mismo, que depende de la estrategia y plan de acción trazados y el personal de contacto.

3.4.4. Satisfacción de clientes

Cubrir las necesidades de los clientes, es una tarea difícil, más aun si se tiene que cumplir con las expectativas de cada consumidor financiero. La satisfacción de clientes, se puede explicar cómo la evaluación implícita que se da en el momento de atención, una necesidad cubierta con calidad no generara reclamos más al contrario, cubrirá las expectativas del usuario.

La comparación de las expectativas de los clientes con sus percepciones, se funda en lo que los mercado logos llaman el modelo de las expectativas desmentidas en pocas palabras, si las percepciones de clientes cumplen con sus expectativas, entonces, se dice que estas han sido confirmadas y el cliente estará satisfecho. Si las percepciones y las expectativas no son iguales entonces se dice que las expectativas han sido desmentidas.⁹

3.4.5. Como medir la satisfacción de los clientes.

Las empresas se valen de muchas formas de medición de Satisfacción de clientes, desde encuestas hasta registros históricos de reclamos.

Las medidas de la satisfacción de los clientes se obtienen por medio de las medidas directas e indirectas. Las medidas indirectas consisten en evaluar la satisfacción y vigilar los registros de ventas, las utilidades y las quejas de los clientes. Las empresas que dependen exclusivamente de las medidas indirectas, adoptan un enfoque pasivo para determinar si las percepciones de los clientes están o no cumpliendo o superando sus expectativas.¹⁰

La pseudocompra es una forma de medir la satisfacción de clientes, traducido en el ambiente de otorgación de servicios financieros, correspondería al cliente encubierto que se tiene para medir el grado de conocimiento y atención que tienen

⁹Hoffman Douglas, BatesonJhon, "Fundamentos de Marketing de servicios. Conceptos, estrategias, casos" ¿que entendemos por satisfacción de clientes? (pág. 298)

¹⁰Hoffman Douglas, BatesonJhon, "Fundamentos de Marketing de servicios. Conceptos, estrategias, casos" Cómo medir la satisfacción de los cliente (pág. 301)

los funcionarios en cuanto sus funciones. En la banca el proyecto de cliente encubierto se encuentra establecido dentro de las auditorías realizadas por las áreas internas de control, y por el ente regulador del sistema financiero.

3.4.6. Factores que influyen en satisfacción de clientes

Se hará mención de los 6 factores más predominantes en el estudio de satisfacción de clientes.

El origen de las expectativas del servicio deseado proviene de seis diferentes fuentes. La primera, los elementos duraderos que intensifican el servicio, estos son los factores que permanecen estables y que a su vez aumentan la sensibilidad del cliente con respecto de cuál será la mejor forma en que se les podrá otorgar el servicio.

Otros dos tipos de elementos serían las expectativas derivadas de un cliente y las filosofías personales con respecto a los servicios.

Las expectativas derivadas son las que surgen de las expectativas de los terceros, de igual forma las filosofías personales de los clientes con respecto a los servicios y el comportamiento de quienes lo otorgan, es un factor que de igual manera aumenta su sensibilidad.

El segundo factor que influye en las expectativas con respecto al servicio deseado, son las necesidades personales del propio cliente, así como también las físicas, sociales y psicológicas. Es decir, no todos los clientes tienen las mismas necesidades.

Los otros cuatro factores que influyen en las expectativas con respecto al servicio deseado también afectan al servicio pronosticado y son:

- Las promesas explícitas relativas al servicio.
- Las promesas implícitas.
- La comunicación boca en boca
- Las experiencias pasadas.

Las promesas explícitas relativas al servicio abarcan la publicidad, las ventas personales, los contratos y otras formas de comunicación de la empresa. Ya que no es un producto tangible, mientras más incierto sea el servicio, mayor será la cantidad de clientes que dependan de la publicidad de la empresa.

Las promesas implícitas con respecto al servicio es un factor que también influye en el servicio deseado y en el pronosticado, las promesas implícitas más frecuentes son: las tangibles en torno al servicio y el precio de éste

El precio se convierte en un indicador de la calidad para la mayor parte de los consumidores. La comunicación de boca en boca es muy importante en las expectativas que se forma el cliente debido a que el cliente cree que esta información es imparcial y que la ofrece alguien que ha recibido el servicio de esa empresa, esta información es recibida tanto de amistades y familiares como de consultores y publicaciones sobre productos.

Por último, las experiencias pasadas también contribuyen a las expectativas de los clientes con respecto al servicio deseado y pronosticado.

Las evaluaciones más comunes de los clientes, se da por medio de la comparación del encuentro pasado y con el presente, y en ocasiones con el mismo que ofrece el servicio, es decir, es la acumulación del propio consumidor con el mismo servicio y en ocasiones con otros similares¹¹

3.5. ¿Qué es un modelo?

Un modelo es una técnica, un proceso que según las investigaciones es digno de ser imitado y reproducido por sus resultados comprobados. En administración los modelos aportan en el proceso de planificar, organizar, controlar y dirigir.

Para la planificación de proyectos, un modelo será el lineamiento básico para conseguir los objetivos que se quieren alcanzar.

¹¹Hoffman Douglas, Bateson Jhon, "Fundamentos de Marketing de servicios. Conceptos, estrategias, casos" factores que influyen en la satisfacción (pág. 315)

3.5.1. ¿Qué es comportamiento organizacional?

Es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones.¹² En otras palabras el comportamiento organizacional es el estudio de la forma de actuar de individuos y grupos en base a la información que se tiene de ellos y los efectos que este conocimiento causa en las actividades de la organización, con la finalidad de efectivizar el desempeño.

Al intentar entender el actuar y proceder de las personas, se está tratando de entender de manera intuitiva el comportamiento, a esto añaden los investigadores Robbins y Judge que debe usarse un estudio sistemático del CO, en el cual se tenga evidencia científica de lo observado; es llamado Administración basada en Evidencias (ABE).

Uno de los fines más importantes del estudio del comportamiento organizacional es lograr que el ambiente de trabajo sea el más eficiente, en base a el análisis de los individuos y grupos en la organización, lo que se busca, es básicamente cambiar lo que se hace mal o deficiente por procedimientos que aporten a la imagen y al nivel lucrativo de la empresa. Esto se lograra fidelizando a los clientes, siempre y cuando sean tratados con cordialidad y sobretodo se satisfagan sus necesidades con calidad.

3.6. Modelo de comportamiento organizacional

El modelo de comportamiento organizacional planteado como guía para el análisis del presente trabajo refiere tres niveles de observación. Como se muestra en el siguiente cuadro.

¹²Robbins y Judge, Comportamiento Organizacional, ¿Qué es comportamiento organizacional? (pag.10-11)

Figura 3-4 Modelo Básico de Comportamiento Organizacional



Elaboración: Comportamiento Organizacional de Robbins y Judge (pag.27)

Como se muestra en la figura, abarca desde un nivel individual, un nivel grupal y el último de sistemas de la organización. Cada nivel es indispensable para el siguiente, ya que en base a los preceptos del nivel individual su conducta y aptitudes personales se podrá avanzar al nivel de grupo afectando la estructura de la cual es parte cada individuo y ver los efectos de los dos niveles sobre el nivel de sistemas de la organización y por su puesto el comportamiento organizacional.

Variables a nivel del individuo

Las características individuales definen el comportamiento de cada persona, sus aptitudes, decisiones y carácter forman el conjunto de su personalidad y por lo tanto su forma de enfrentar distintas facetas, más concretamente las labores en el lugar de trabajo.

Variables a nivel del grupo

Las variables a nivel grupal, se refieren al patrón de comportamientos que varias personas coinciden según el entorno en el que se encuentran; es decir el grupo actuara de la forma en la cual considera aceptable según la influencia de sus variables individuales.

Variables a nivel del sistema de la organización

Las variables individuales, y grupales se sistematización y logran una estructura organizacional, en la cual se basan las prácticas de su normativa interna, sus procedimientos, sus políticas, etc. Por lo que el comportamiento organizacional alcanza el nivel más alto de complejidad.

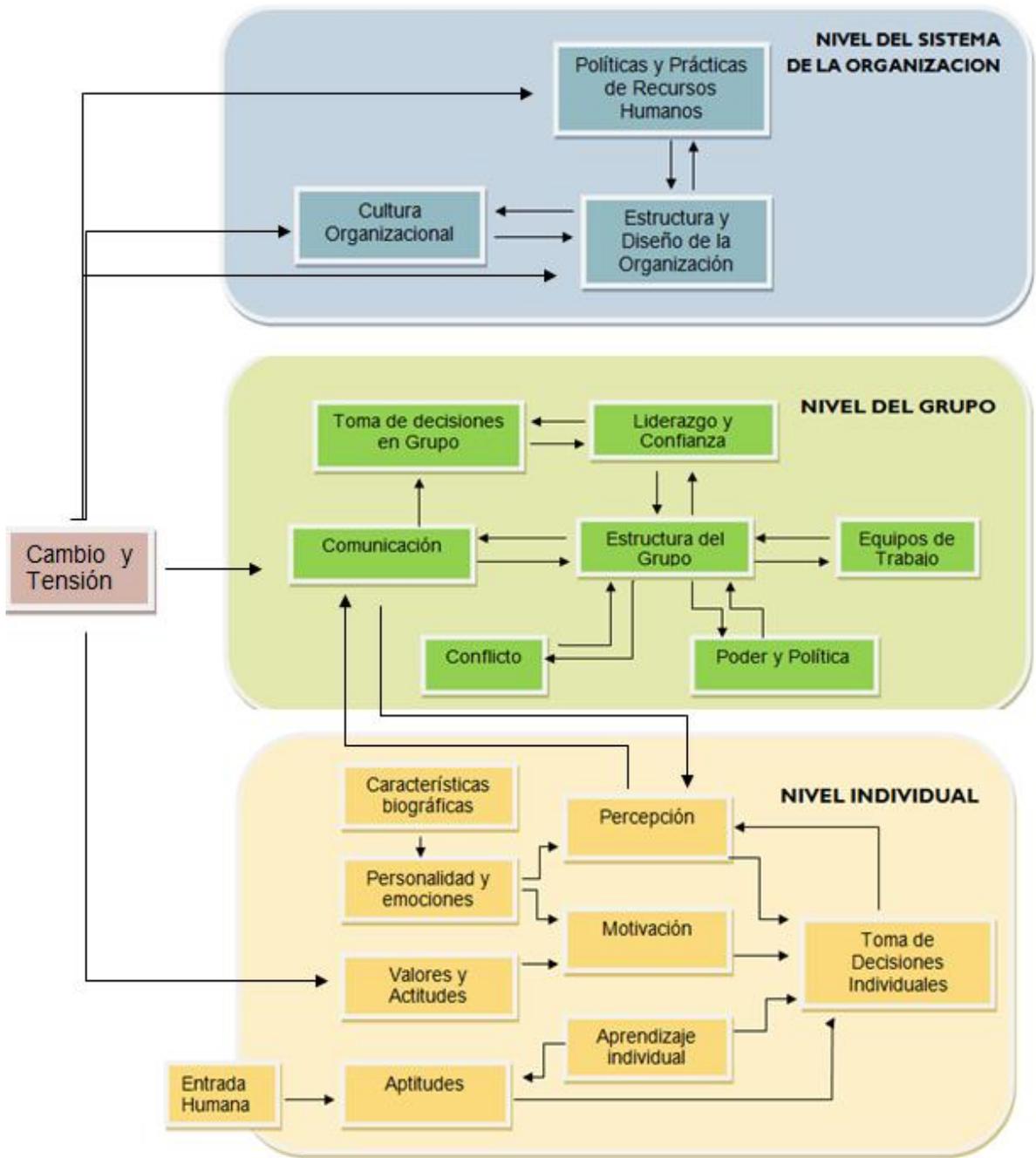
Para poder entender mejor el modelo, se debe tener en cuenta las variables dependientes y las variables independientes, se encontraran cada una de ellas en los tres niveles mencionados. Para lo cual se definirá los conceptos.

Variables dependientes.- es el factor clave que se quiere explicar o predecir y que se ve afectada por algún otro factor. Las más importantes según Robbins y Judge son: productividad, ausentismo, rotación y satisfacción con el trabajo, normas del sitio de trabajo y ciudadanía organizacional.

Variables independientes.- Es la presunta causa de cierto cambio de la variable dependiente.¹³

¹³Robbins y Judge, Comportamiento Organizacional, Variables dependientes e independientes en el Mod CO (pag.27-32)

Figura 3-5 Modelo estructural de Comportamiento Organizacional



Elaboración: Robbins y Judge, Comportamiento Organizacional (pag.33)

El modelo presentado se refiere a las variables más importantes para el entendimiento del comportamiento organizacional. A efectos de la presente memoria se explicara cada nivel. El modelo de Comportamiento Organizacional

será aplicado a los lineamientos del análisis del documento, con el fin de describir la solución a los inconvenientes planteados.

3.6.1. Nivel individual

El comportamiento individual de las personas contiene muchas variables que conforman la personalidad y el carácter de cada una de ellas; en el nivel individual se muestra las variables independientes más importantes para el desarrollo del modelo de comportamiento organizacional.

1. Características biográficas.- son las particularidades de los individuos por ejemplo la edad, el género, su raza, su lugar de nacimiento, su procedencia étnica, religión, orientación sexual. Estas características son parte de la persona y determinan el comportamiento de manera natural. Estas son las más comunes en el momento de elegir personal o dar lineamientos acerca de cómo estará conformado un grupo de trabajo.
2. Aptitudes.- Es la capacidad que una persona muestra para llevar a cabo un trabajo, se tienen dos tipos de aptitudes, las físicas y las intelectuales. Las aptitudes físicas también están ligadas a las características biográficas, la fuerza física, la resistencia, la coordinación del cuerpo y hasta el equilibrio son aptitudes físicas. Las aptitudes intelectuales, en cambio, son más difíciles de notar; debido a que se trata de características que se verán reflejadas al extenderse una prueba de habilidad mental. La medición de coeficiente intelectual, la memoria, las habilidades verbales entre otros son aptitudes intelectuales que determinan el comportamiento personal, desarrollar estas aptitudes definirá también en gran manera el comportamiento grupal.
3. Aprendizaje individual.- La forma de asimilar una tarea es diferente en cada persona, probablemente unos tardan más que otros, entiendan en otro orden un procedimiento, el ¿Cómo? Del aprendizaje es lo que concierne para el estudio del modelo de comportamiento organizacional. El aprendizaje se da de manera constante y en cualquier momento, ya sea a

consecuencia de la experiencia propia o a través de la observación de otros individuos, lo cual denota un cambio en el comportamiento. Basados en la Teoría del Aprendizaje, el experimento de Ivan Petrovich PAVLOV detalla el condicionamiento clásico, que refiere a las respuestas involuntarias a estímulos condicionados. En el capítulo posterior se ejemplificara como el condicionamiento clásico se manifiesta en el trabajo del área de operaciones de la Agencia.

A diferencia del condicionamiento clásico, el condicionamiento operante según Skinner se ve influenciado por recompensas o castigos según la experiencia obtenida en cierta situación, lo cual llevaría a una conducta reiterativa. Cabe señalar que a este proceso de repetirse es llamado por algunos investigadores como reforzamiento conductual.

La teoría del aprendizaje social habla acerca del aprendizaje a través de la observación, del grado de cómo se manifiesta su entorno con el individuo el impacto que este causa en él, como es retenido y como es llevado a cabo incluso en el reforzamiento y repeticiones que efectúa.

4. Valores y actitudes.- las actitudes primordiales son aquellas que reflejan los sentimientos fundamentales, el interés propio o la identificación con individuos o grupos que la persona valora. Es más probable que las actitudes que se recuerdan con facilidad pronostiquen el comportamiento que las que nos son accesibles para la memoria¹⁴.

Los valores inculcados durante la niñez y adolescencia serán reflejados en las actitudes de las personas, lo que consideren bueno o malo demostrara su comportamiento.

5. Percepción.- la forma en que las personas interpretan su entorno es la “percepción”, los juicios desarrollados del exterior, las consecuencias y causas de estos son lo que perciben los individuos; y que por lo tanto son parte fundamental del comportamiento, ya que según como se entienda el entorno actuara o reaccionara a su exterior.

¹⁴Robbins y Judge, Comportamiento Organizacional, las actitudes y satisfacción en el trabajo (pag.78)

6. Motivación.- La motivación es según la Real Academia de Lengua Española, la acción y efecto de motivar, es el motivo o la razón que provoca la realización o la omisión de una acción. Se trata de componente psicológico que orienta, mantiene y determina la conducta de una persona.
7. Toma de decisiones individuales.- si no existiera diferencia entre lo que ocurre y lo que se desea que ocurra no existiría la Toma de Decisiones, este fenómeno se presenta cuando existe divergencia entre lo real y la situación deseada. La toma de decisiones de las personas está basada en sus percepciones, valores, aptitudes, emociones, motivación y hasta sus características biográficas.

Todos tomamos decisiones, hasta en las situaciones más normales, desde elegir un menú hasta una planificación de vida familiar. En las organizaciones la toma de decisiones es dada como aptitud indispensable en las jefaturas, pero los funcionarios también tienen poder de decisión, aunque con menor responsabilidad, ellos deciden de forma individual que al fin y al cabo termina afectando de buena o mala manera al grupo de trabajo y por ende a la organización y a la calidad de servicio que otorga a sus clientes.

3.6.2. Nivel del grupo

En el nivel del grupo, se desarrollara las variables independientes que son interpretadas por un conjunto de personas. Un grupo es la reunión de dos o más personas con objetivos similares. Por lo general los grupos pueden ser formales, ya que están organizados, estructurados y con un objetivo muy bien definido, o informales que son espontáneos y por lo general se forman a causa de grupos formales, estos últimos también aportan mucho al comportamiento organizacional de la empresa y sus objetivos son comunes entre los participantes.

En los grupos también se podrá observar diferentes rangos, los cuales se refieren a tipo de actividad que realizan en las empresas, según el modelo de

Comportamiento Organizacional analizado, existen grupos de mando, de tarea, de interés y grupos amistosos; todos participan de la estructura de grupo.

1. Estructura de Grupo.- se tienen cinco etapas para el modelo de desarrollo de grupos. La formación como primera etapa se caracteriza por una gran cantidad de incertidumbre sobre el propósito y la indecisión de si son o no parte del grupo. La etapa dos inicia cuando aceptan ser parte y de manera innata se reconoce el liderazgo es llamada etapa de tormenta. La etapa de normalización desarrolla compañerismo y se identifica con la asimilación de una forma de comportamiento dentro del grupo. La etapa cuatro de desempeño es el momento en cual ya está estructurada y se realizan las tareas asignadas. La última etapa de terminación es la evaluación de cada miembro del grupo acerca del rendimiento, las amistades logradas o los resultados que haber pertenecido al grupo trae para cada individuo según su perspectiva.¹⁵
2. Toma de decisiones en Grupo.- el proceso de toma de decisiones como grupo se vuelve más complejo, los individuos tratarán de poner en claro sus opiniones, y debido a la estructura de grupo estarán quienes lideren y marquen el consenso y por supuesto también estarán quienes no emitan opinión alguna, en los grupos “el que calla otorga”, quiere decir que estarán de acuerdo en todo. Estos últimos a pesar de que quizás no estén de acuerdo por ser minoría intentarán engranar en el grupo y suprimirán o modificarán sus sentimientos.
El pensamiento de grupo se verá afectado cuando no exista participación activa de todos sus integrantes, las decisiones serán responsabilidad de todos y no así de uno solo, pues lo que se busca es consensuar el comportamiento final para el logro de los objetivos.
3. Equipos de trabajo.- Un equipo de trabajo se diferencia de un grupo de trabajo en forma de alcance de objetivos, los equipos en si dan resultados

¹⁵Robbins y Judge, Comportamiento Organizacional, comportamiento de los grupos (pag.283)

mayores a la suma de los individuos y no solo se reúnen para interactuar y tomar decisiones, sino para asignar tareas estructuradas.

Es importante señalar que antes de asignar el trabajo a equipos, se debe analizar si de manera individual el trabajo sería mejor elaborado, ya que los equipos suelen tomar mayor tiempo de consenso, planificación y comunicación.

Las ventajas de trabajar con equipos son:

- El clima de confianza que existe entre ellos,
- Las remuneraciones suelen ser justas y equitativas para los miembros lo cual hace que el desempeño sea lo más importante por encajar en el equipo,
- La experiencia entre los miembros varía incluso en el tipo de formación profesional
- El liderazgo es más participativo, existe retroalimentación constante.

4. Comunicación.- comunicarse con el entorno es una de las variables más importantes en el comportamiento organizacional, las personas siempre tratarán de mostrar sus sentimientos hacia cualquier situación y la comunicación será siempre el medio de llevar a cabo sus objetivos. En los grupos de trabajo la comunicación es imprescindible para congeniar y tener resultados exitosos, aun cuando todo sea planificado con minuciosidad, si la comunicación y las tareas no están bien entendidas el proyecto sobre el cual se trabaja puede terminar en fracaso.

Por lo general la comunicación en los equipos de trabajo debe hacerse formal para que no exista entredicho, es por esto que se elaboran informes, actas, manuales, procedimientos, políticas, etc. Que dan los lineamientos específicos y no existan dudas entre los participantes.

La comunicación informal que se da en los grupos o equipos, también de gran importancia, basta con recordar el llamado “bulling” que puede tener repercusiones negativas en la forma de trabajo. Los “chismes” son también parte esta comunicación informal y pueden terminar con los grupos de

trabajo, crean malestar en el clima laboral y afectan en el rendimiento de las organizaciones.

5. Liderazgo y Confianza.- El líder a diferencia del jefe siempre demostrara con su ejemplo el trabajo, no solo es un modelo a seguir sino un constante motivador del equipo de trabajo. Existen varias teorías acerca de cómo debe ser el liderazgo más óptimo, pero en realidad no hay “recetas” específicas para llevar al éxito a un grupo de personas. Tiene que ver también las aptitudes y actitudes del grupo como explotar al máximo sus habilidades.

Los estilos de liderazgo por lo general son:

- Natural, no es reconocido de formalmente pero es capaz de influir de gran manera en las decisiones del grupo
- Autocrático, siempre da la última palabra, no existe participación de los miembros y se limitan a cumplir órdenes.
- Carismático, emplea en el grupo de trabajo habilidades de comunicación, interactúa con los sentimientos y genera un ambiente positivo entre los integrantes.
- Democrático, el ambiente que genera es participativo, escucha las opiniones y genera un espacio para entender al grupo desde otros puntos de vista.
- “Dejar hacer”, este estilo de liderazgo permite a los participantes tener mayor decisión en sus labores, el líder solo estará presente en los lineamientos y controles básicos.

La confianza es uno de los elementos importantes que un líder debe generar entre los miembros del grupo, pues al involucrar los sentimientos y actitud positiva generara un estado de ánimo y sentimiento de pertenencia y afecto hacia el equipo. La confianza es una emoción que lleva a actuar de manera no oportunista, es decir, que no sacará provecho, además es el conducto para que el líder pudiera acceder a cooperación y conocimiento acerca de su equipo.

El líder tiene la oportunidad de utilizar cada estilo en diferentes situaciones, según las necesidades y características que el equipo de trabajo atraviese.

6. Poder y política.- El poder es la acción de influir en otras personas con el fin de cumplir objetivos del interesado, que pueden ser o no comunes a las metas grupales. Es también un medio por el cual el líder lograr alcanzar las metas de la organización ya que tiene la capacidad para hacer, que los demás cumplan sus deseos. La política se transforma en la forma de influencia no necesariamente formal Robbins y Judge lo definen al comportamiento político como: aquellas actividades que no requieren ser parte del papel formal de alguien en la organización, pero que influyen o tratan de influir en la distribución de las ventajas y desventajas al interior de esta.¹⁶
7. Conflicto.- se genera a partir de del descontento de una de las partes en una negociación o acuerdo. El conflicto es un “efecto negativo” en la toma de decisiones de un equipo de trabajo. Por lo general en una negociación se busca ganar-ganar, pero cuando esto se ve amenazado surgen las discrepancias y la pugna por ver quién tiene la razón. Saber llevar a cabo una negociación de manera que no afecte negativamente a una de las partes, también mostrara resultados eficientes en el trabajo del grupo, gran parte de estas decisiones estarán en manos del líder y la predisposición de los otros para llegar a un acuerdo.

3.6.3. Nivel del sistema de la Organización

Este nivel contiene las siguientes características:

1. Estructura y diseño de la organización.- La estructura es la conformación de partes de la organización, cada sección, área o unidad coordinada que se especializa en cierto tipo de trabajo. La interacción que existe entre estas

¹⁶Robbins y Judge, Comportamiento Organizacional, el poder en acción (pag.461)

áreas dará lugar al diseño de la organización. Todo esto es el sistema de la organización.

2. Cultura organizacional.- la organización a medida que se conforma, va desarrollando una cultura y forma de trabajo. La cultura organizacional es la línea de pensamiento que se maneja en la organización, las características que la empresa valora y las cuales aplica en su desempeño, involucra también los sentimientos en común que tienen los participantes del grupo.

3. Políticas y prácticas de recursos humanos.- la forma en cómo se selecciona, capacita y desarrolla a los recursos humanos de la organización es parte fundamental del comportamiento de los funcionarios. Si un funcionario desarrolla sus habilidades y adquiere mayores conocimientos se sentirá más motivado a continuar en la organización, la capacitación y selección de talento humano hará que los equipos de trabajo sean más óptimos. Con individuos motivados y llenos de conocimiento será más fácil el logro de los resultados. Es por eso que las políticas y prácticas de recursos humanos son fundamentales.

CAPITULO 4

DESARROLLO DE LA SOLUCION Y RESULTADOS

4.1. Descripción de comportamiento individual

Para describir la aplicación del modelo de Comportamiento Organizacional en la Agencia sujeto de estudio, además de la observación se aplicara una encuesta a una muestra de los funcionarios del área operativa.

Como fue expuesto, el modelo consta de tres niveles los cuales son: individual, grupal y el de sistema de la organización. Para efectos de análisis el nivel individual y grupal es aplicable al área operativa de la Agencia, siendo estos los más importantes, mismos que serán desarrollados. En cuanto al nivel de sistema de la organización se mostraran los efectos que causan los niveles individual y grupal.

Según el nivel individual se tiene las variables independientes y los resultados de la muestra de 10 personas que trabajan en la misma agencia, área operativa, y con el mismo cargo.

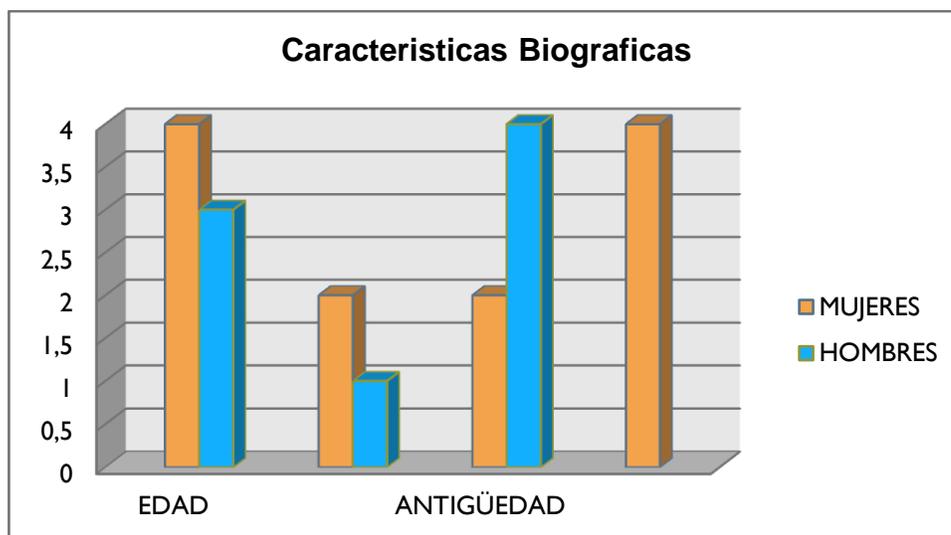
Para el análisis del comportamiento organización de los funcionarios de la Agencia. Se realizó una encuesta con las variables independientes del nivel individual, a continuación los resultados del trabajo de campo.

Se tomó como características biográficas en Agencia Isabel La Católica, la edad, antigüedad, y género. Según la tabla N°1 la edad promedio es entre 25 y 35 años en el área de cajas para hombres y mujeres; es indicativo de que se tiene funcionarios con estudios básicos y técnicos que se dedican al área operativa del Banco. Llegando a estar mucho tiempo en los cargos iniciales de la carrera bancaria.

Tabla N°1

GENERO	EDAD		ANTIGÜEDAD	
	ENTRE 25-35	ENTRE 36-45	MENOR A 2 AÑOS	3 AÑOS A MAS
MUJERES	4	2	2	4
HOMBRES	3	1	4	

Cuadro N°1



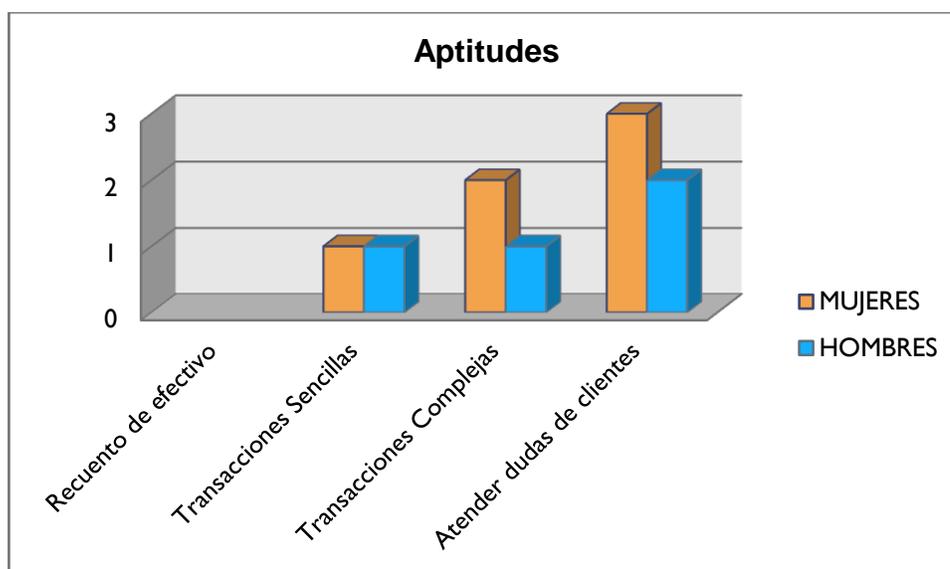
En la tabla N° 2, se muestra la preferencia de los funcionarios encuestados acerca de que tarea prefieren realizar, se puede notar que para la tarea de recuento de efectivo, ninguno tuvo interés, debido a que es un trabajo manual repetitivo y en el cual no se demuestra las capacidades intelectuales. En las transacciones sencillas y complejas requiere tener sentido común, lo cual comprueba que existe cierta inflexión por parte de los funcionarios. En la última tarea de atender al cliente, tan solo muestra capacidades de relaciones interpersonales y cordialidad, lo cual no implicaría el manejo de conflictos ya que por funcionalidad no corresponde al área de cajas. Se inclinaron por la atención al cliente, uno de las posibles razones puede ser, la sencillez y naturalidad que se tiene para comunicarse con las personas, no requiere mayor esfuerzo que interactuar con el ambiente.

En cuanto a los resultados de esta pregunta, cabe mencionar que existe una alta inclinación por realizar tareas que no implican desarrollo de capacidades, prefieren lo fácil e interactivo.

Tabla N°2

Si tuviera que realizar una sola tarea ¿cuál sería?				
	Recuento de efectivo	Transacciones Sencillas	Transacciones Complejas	Atender dudas de clientes
MUJERES		1	2	3
HOMBRES		1	1	2

Cuadro N°2



Para medir el aprendizaje individual se preguntó al conjunto de encuestados, el tiempo que fueron capacitados para su puesto de trabajo, el promedio entre hombres y mujeres indica que fueron hasta dos semanas, un tiempo prudente para conocer los 43 tipos de transacciones. En cargos de tesorería y Supervisión, según observación realizada se da de manera natural, por iniciativa del funcionario y con muy corto tiempo de capacitación a veces por la premura de la acefalia en el cargo, no existe un tiempo para la capacitación y tan solo es posicionado el funcionario.

Tabla N°3

Mencione el tiempo que fue capacitado		
	1 a 2 semanas	más de 2 semanas
MUJERES	3	3
HOMBRES	3	1

Cuadro N°3

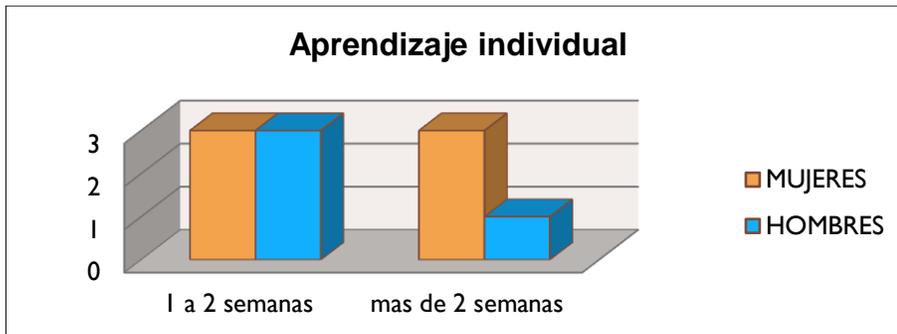
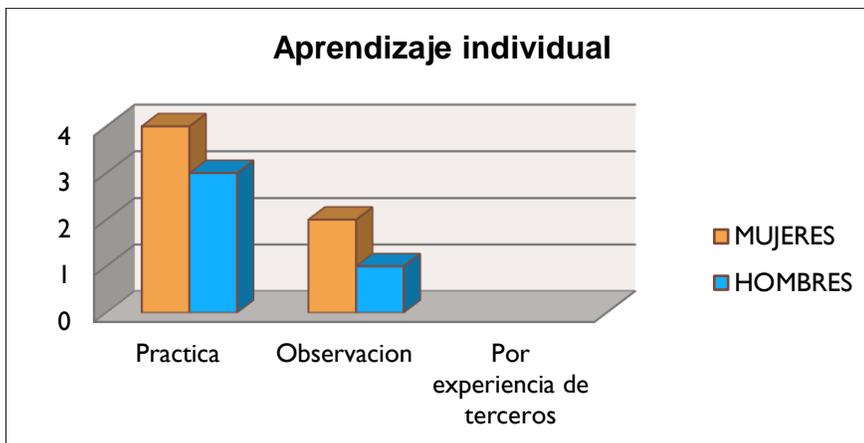


Tabla N°4

¿Qué tipo de capacitación recibió con mayor frecuencia?			
	Practica	Observación	Por experiencia de terceros
MUJERES	4	2	
HOMBRES	3	1	

Cuadro N°4



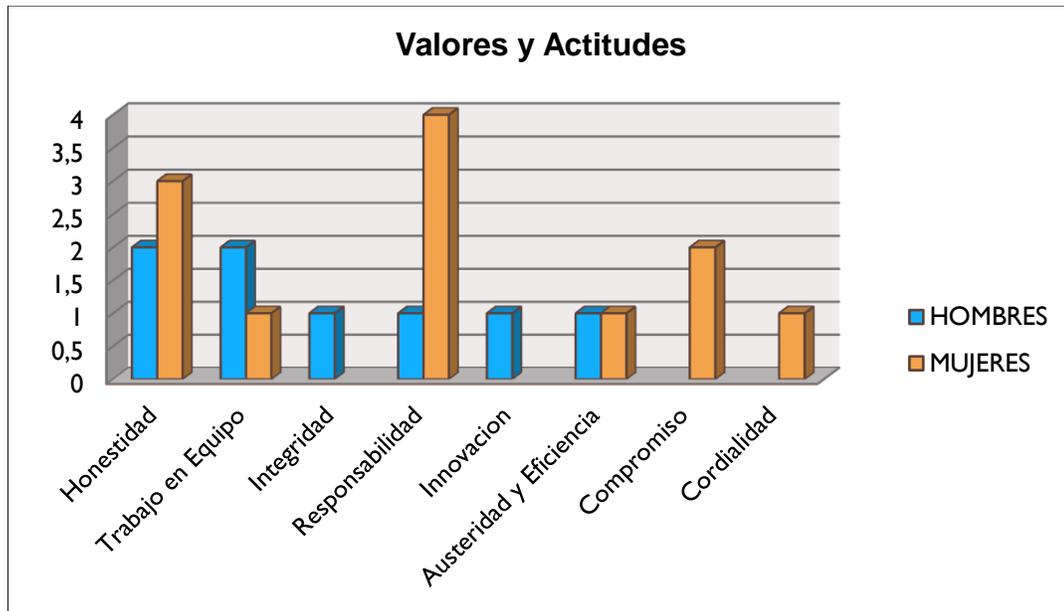
Como se ve en la tabla N°4 por lo general el aprendizaje es por observación, la práctica es inusual debido al riesgo que implica el manejo de efectivo y la responsabilidad en los procedimientos. El facilitador y capacitador decide la forma de enseñanza al nuevo empleado lo que no garantiza un aprendizaje efectivo.

En cuanto a los valores y actitudes de los funcionarios, se les pregunto cuáles son los que se identifican. Se tomó como referencia los valores institucionales. Los resultados dieron que los hombres son más predispuestos al trabajar en equipo, las mujeres tiene como característica dominante la responsabilidad y ambos también se inclinan por la honestidad.

Tabla N°5

Valores institucionales con los que se identifican		
	HOMBRES	MUJERES
Honestidad	2	3
Trabajo en Equipo	2	1
Integridad	1	
Responsabilidad	1	4
Innovación	1	
Austeridad y Eficiencia	1	1
Compromiso		2
Cordialidad		1

Cuadro N°5



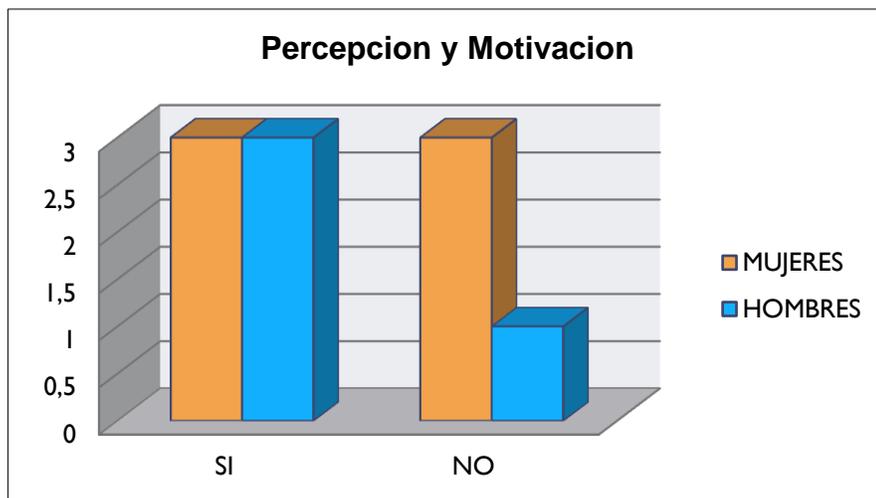
El tema salarial en un puesto de trabajo es importante, ya que un empleado que siente que su esfuerzo es bien remunerado, trabajara consciente de que debe responder con efectividad. El sentido de justicia en este punto es muy evaluado por el empleado, de manera natural se fijara si su entorno es justo con el esfuerzo que entrega. Existen muchos estudios acerca de este tema ya que afecta de gran manera en las variables dependientes estudiadas, la productividad, la rotación y la satisfacción que denota, todo basado en la percepción de “justicia laboral”.

En la tabla N°6 se tienen resultados promedio, donde se identifica conformidad en el nivel salarial del área operativa. Según se tiene entendido los cajeros de la entidad son los mejor remunerados del sistema financiero, esto también se debe a los bonos que perciben por el incremento de horario de trabajo.

Tabla N°6

¿Siente que su trabajo es bien remunerado?		
	SI	NO
MUJERES	3	3
HOMBRES	3	1

Cuadro N°6

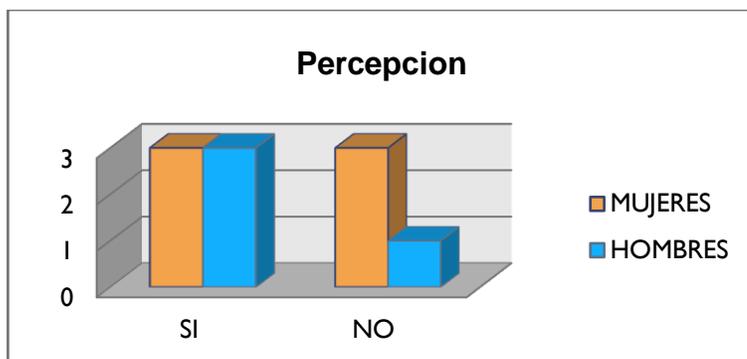


Un tema de percepción también es el alineamiento de objetivos personales con los de la empresa, lo cual implica que exista un sentimiento de empatía hacia sus necesidades personales, en la agencia los funcionarios por lo general solicitan permiso para asistir a citas médicas, emergencias con su familia o permisos por algún trámite personal. Según la temporada del mes son comprendidos y apoyados, siempre y cuando no afecte los intereses de la Agencia.

Tabla N°7

¿Siente que su institución se preocupa y entiende sus necesidades personales?		
	SI	NO
MUJERES	3	3
HOMBRES	3	1

Cuadro N°7

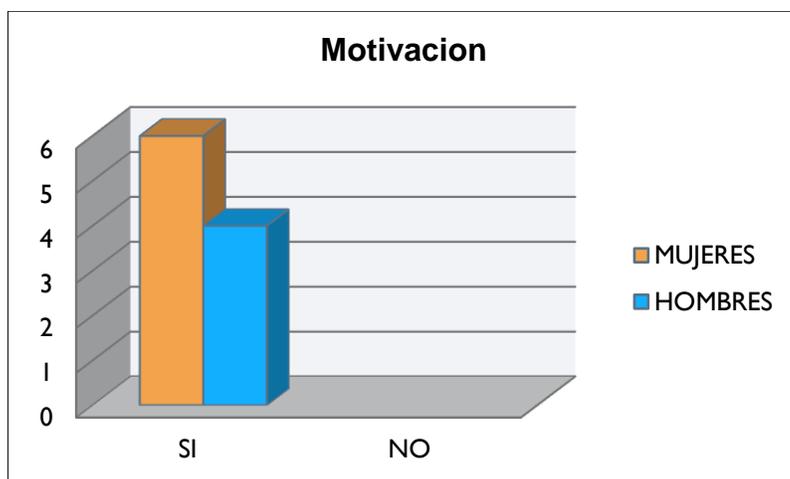


En la tabla N° 8 de manera puntual se consulta el compromiso que tienen con su fuente laboral, un 100% de los encuestados sienten que están identificados.

Tabla N°8

¿Usted está comprometido con los objetivos de su institución?		
	SI	NO
MUJERES	6	
HOMBRES	4	

Cuadro N°8



En la tabla N° 9 y N° 10 se trata de identificar las decisiones individuales que toman en cuanto a su trabajo. Es comprensible que una gran mayoría acepte entregar más de sí mismos, como se vio anteriormente el nivel de motivación es

favorable, por lo tanto mientras sientan que tienen un salario justo, y que sus necesidades son comprendidas, la rotación de personal y el ausentismo serán menores.

Tabla N°9

¿Entregaría mayor tiempo y esfuerzo si fuera necesario en su lugar de trabajo?		
	SI	NO
MUJERES	5	1
HOMBRES	3	1

Cuadro N°9

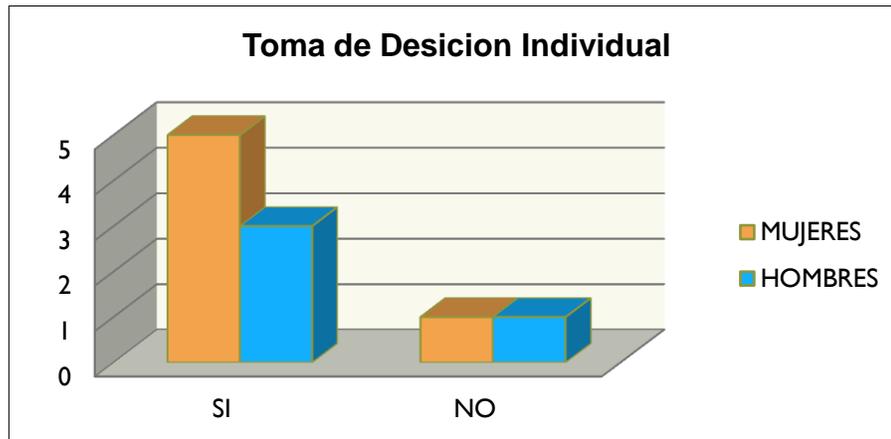
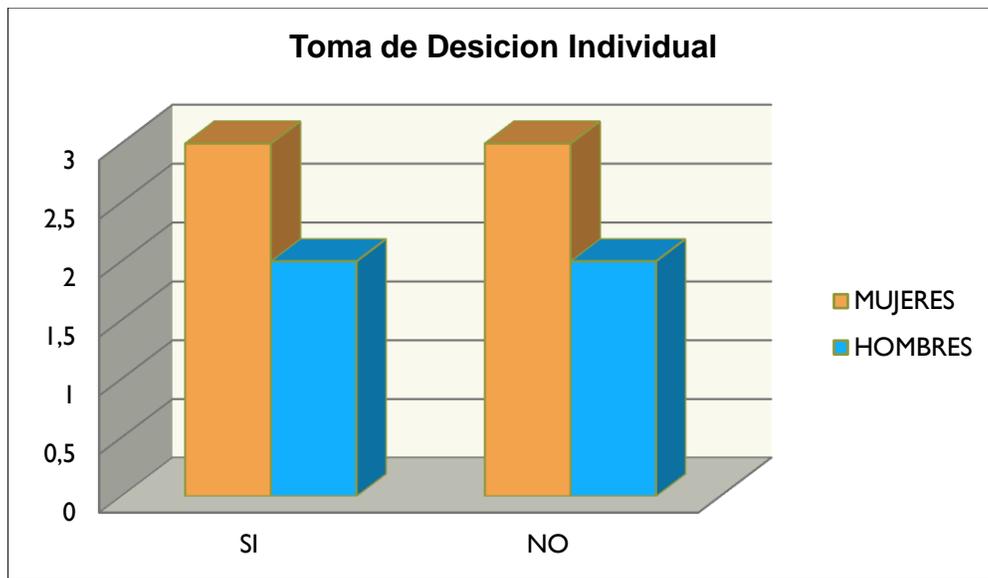


Tabla N°10

¿Piensa cambiar de lugar de trabajo en los próximos meses?		
	SI	NO
MUJERES	3	3
HOMBRES	2	2

Cuadro N°10



4.2. Descripción de comportamiento grupal

Los resultados a nivel grupal, fueron realizados con la técnica de observación, en el área operativa de una agencia los cajeros tienen tendencia a comportarse bajo la influencia del entorno o de los más fuertes. Casi en todos los grupos existen una o dos personas que de manera informal lidera el comportamiento de todos. Estos "líderes" son quienes tienen mayor experiencia en la entidad o quienes son más extrovertidos a la hora de dar su punto de vista.

La comunicación juega un rol muy importante ya que ellos por las funciones que desempeñan manejan un lenguaje incluso no verbal. Se unen para obtener resultados en cuanto a permisos y logro de objetivos en menor tiempo.

Acerca de aprendizaje que se da en las personas, el condicionamiento clásico aplicado en las funciones laborales operativas de la Agencia, se puede ejemplificar claramente con lo que es llamado "cliente encubierto". Según el Pavlov se tienen cuatro factores para condicionar una actitud casi de manera natural.

Condicionamiento Clasico Ejemplo en Area de Cajas.		
Estimulo No Condicionado	Presion por parte de las area de control con la visita de cliente encubierto	Según Normativa Asfi, los clientes encubiertos se apersonan a medir la calidad y calidez de atención en las ventanillas de cajas de las entidades financieras, sin necesidad de identificarse y comunicar sus intenciones. De esta manera supervisores y jefes ejercen presión cuando se da la alerta de que inician los controles encubiertos.
Respuesta No Condicionada	Mejora notable en el protocolo de Atención al cliente	Como respuesta a la comunicación de control de calidad a la atención, el personal de cajas mejora el trato con todos los clientes, pues cualquiera puede ser la persona evaluadora del trato recibido.
Estimulo Condicionado	Información acerca de la visita del cliente encubierto	A pesar que no fuera cierto, el supervisor o jefe da la información de manera interna y como forma de recordatorio del cliente encubierto.
Respuesta Condicionada	Mejora notable en el protocolo de Atención al cliente	El efecto y condicionamiento que genera el estímulo sigue siendo el de mejora en la atención al cliente en las ventanillas de cajas, pues el funcionario tiene el sentimiento de susceptibilidad e incertidumbre acerca de su evaluación.

El condicionamiento operante reflejado en el grupo se da según la experiencia de recompensa o sanción al comportamiento y actuar de todos, por ejemplo:

- ✚ Los que no tengan errores durante el día, estarán exentos de llevar la documentación de la agencia a oficina central, por el contrario quienes en reiteradas ocasiones tengan errores operativos deberán llevar la documentación al finalizar la jornada.
- ✚ Los reclamos de clientes son causales de llamadas de atención
- ✚ Quienes mantengan un rendimiento alto en Agencia serán considerados para promociones y ascensos en el área.

La teoría de aprendizaje social (atender, retener y reproducir) por lo tanto se da con todos los funcionarios y más aun con el personal nuevo que se acomoda a la misma línea de pensamiento y actuación. Esto conforma también la cultura organizacional de la Agencia.

El condicionamiento clásico, operante y el aprendizaje social de cada individuo ejercen un comportamiento organizacional en grupo. En cuanto a toma de decisiones y la misma estructura de grupo.

El sentido de pertenencia y seguridad hace que los ajeros y jefes se adecuen al ritmo de trabajo, los sentimientos del individuo afectan al grupo y crean una cultura laboral; en la atención al cliente se pudo observar que el miedo a no encajar en el grupo es un factor determinante para el comportamiento del cajero. Una razón casi implícita en el actuar ya que no aplican el protocolo de atención al cliente por aparente actuación inadecuada, el empleado se siente criticado por ser demasiado amable con los clientes incluso llegando al bullying por su ambiente laboral.

Los problemas reiterativos de observaciones por las áreas de control son también problema de liderazgo y comunicación. Las actitudes gerenciales forman parte importante en el nivel grupo ya que el ejemplo que del líder muestre entre sus subordinados dará lugar a un mejor desenvolvimiento del equipo de trabajo.

Al ser un grupo muy fácil de influir el líder debe tener aptitudes de manejo de personal "justas" ya que estará en constante evaluación del nivel de justicia que maneje para recompensar o sancionar las actitudes del grupo. El logro de objetivos de la Agencia estará muy condicionado por el tipo de liderazgo que ejerza el jefe o supervisor. Por lo general y experiencia el liderazgo Carismático genera confianza entre los miembros y da mejores resultados.

Entre las actividades realizadas por el jefe de operaciones en la Agencia Isabel La Católica, se tiene:

ROL		DESCRIPCION	TAREA IDENTIFICADA
INTERPERSONAL	REPRESENTANTE	Se requiere que ejecute cierto numero de deberes rutinarios de naturaleza legal o social	Cuando se trata de representar a la Agencia en cualquier tipo de acontecimiento, reunion, comité o punto de reclamo.
	LIDER	Responsable de motivacion y direccion de los empleados	En la realizacion de capacitaciones y reuniones mensuales de la agencia, tambien cuando se trata de impulsar para postulaciones a otras areas del personal
	ENLACE	Mantiene una red de contactos externos que le hacen favores y le dan informacion	Al coordinar con otras instituciones como SENASIR, SINTESIS e incluso otros Bancos
INFORMATIVO	VIGILANTE	Recibe una variedad amplia de informacion; sirve como centro nervioso de la informacion interna y externa de la organización	La informacion que se recibe del circulo informal que se tienen en el area de trabajo, de otras areas, amistades e incluso de la familia y clientes.
	DIFUSOR	Transmite la informacion recibida de los externos, o de otros empleados, a los miembros de la organización	Al evaluar el tipo de informacion recibida, cuando se tiene la experiencia de otras personas, lo cual puede afectar al trabajo y desembolvimiento de la Agencia, por ejemplo los controles de auditora observados a otras sucursales.
	VOCERO	Transmite informacion a los externos acerca de los planes, politicas, acciones y resultados de la organización; sirve como experto en la industria de la organización	Cuando se aplican planes de Contingencia para el mejoramiento de los procesos operativos.
DECISORIO	EMPRESARIO	Busca oportunidades en la organización y su ambiente, e inicia proyectos para realizar un cambio	Cuando se identifican falencias y deben ser mitigadas en cuanto a manejo de efectivo y administracion de cajas y bovedas
	MANEJADOR DE DIFICULTADES	Responsable de ejecutar acciones correctivas cuando la organización enfrenta problemas significativos e inesperados	En los dias de pago cuando la Agencia se encuentra completamente llena y es necesario aumentar los esfuerzos en la atencion.
	ASIGNADOR DE RECURSOS	Toma o aprueba decisiones organizacionales significativas	Al asignar y solicitar inventarios y activos fijos a los funcionarios para el desarrollo de actividades
	NEGOCIADOR	Responsable de representar a la organización en negociaciones de importancia.	Al solucionar conflictos con clientes que realizan reclamos de cualquier indole en la agencia

Elaboración: Propia (basado en CO Robbins y Judge)

En sinopsis, el grupo de trabajo es muy influenciado según el grado de recompensa y sanción que se ejerza en sus funciones de los cajeros. Mantener la línea de objetivo con asignación de roles y tareas, reuniones constantes y

procedimientos reiterativos, crea hábitos entre los participantes del grupo, se sienten parte del proceso para alcanzar los objetivos.

4.3. Contribución al nivel sistema de la organización

Que la Agencia alcance sus objetivos de mejora continua hará que el sistema de la organización en este caso la Gerencia Regional logre mejores posiciones en cuanto a rentabilidad e imagen institucional. La atención al cliente es punto crítico ya que los clientes satisfechos serán el mejor resultado del trabajo en los grupos.

La imagen institucional es reflejada en los primeros participantes del ciclo transaccional de la Entidad Bancaria, estos siempre serán cajeros, oficiales de crédito y ejecutivos de plataforma. Por eso es de gran importancia conocer los individuos que se contrata para estos cargos, su comportamiento con el ámbito externo y la retroalimentación que dan a la institución con sus perspectivas de trabajo. Si el empleado está contento irradiará su bienestar con el equipo de trabajo y con los clientes.

Como ya se vio en el Modelo de Comportamiento Organizacional, los tres niveles analizados darán como resultado los porcentajes de las variables dependientes.

- ✚ Productividad
- ✚ Ausentismo
- ✚ Rotación
- ✚ Conducta que se aparte de las normas de comportamiento en el trabajo
- ✚ Responsabilidad social
- ✚ Satisfacción

Las variables dependientes son la respuesta que se tienen en la agencia a efecto de las variables independientes mitigadas o modificadas, según sean identificadas en cada uno de los niveles.

4.4. Propuesta de plan de acción(MOD CO)

A propósito del Modelo de Comportamiento Organizacional (Mod CO) se propone un plan de acción desarrollado con el objetivo de modelar el comportamiento deseado de los cajeros en ambiente de trabajo. Basado en el reforzamiento para crear hábitos en la operativa de atención al cliente.

Se tienen 5 puntos importantes, según el modelo estudiado:

1) Identificar los comportamientos críticos

Se trata de realizar seguimiento a los comportamientos que afectan en gran manera el desempeño de las actividades, en el estudio lo que más interesa, es la mejora de atención al cliente de los cajeros hacia los clientes. Por lo tanto el comportamiento crítico a ser reforzado es:

USO DE PROTOCOLO DE ATENCION AL CLIENTE

2) Desarrollar base de datos básico

Es necesario tener datos históricos acerca de cómo se encuentra en la actualidad el comportamiento crítico elegido, en esta parte será importante identificar información básica para tomar medidas correctivas. La información será en base a:

CANTIDAD DE VECES QUE SE APLICA EL PROTOCOLO DE ATENCION AL CLIENTE

CANTIDAD DE RECLAMOS ACERCA DE LA ATENCION RECIBIDA

3) Identificar consecuencias en el comportamiento

Se debe identificar las causas del comportamiento que no permite obtener los resultados deseados. En este caso y según el estudio de observación al comportamiento del nivel grupo es:

ACEPTACION SOCIAL ENTRE COMPAÑEROS Y
MAL HUMOR

PROCEDIMIENTO LARGO QUE RETARDA LAS
FILAS

4) Desarrollar e implementar una estrategia de intervención

Se propone desarrollar un programa de práctica de protocolo de atención al cliente, con el nombre de **“Cajero atento, cliente contento”** el cual será firmado por el funcionario y el cliente quien calificara la atención en el momento. Una característica importante del procedimiento será que el supervisor o tesorero solicitara directamente al cliente la opinión. Este proceso debe ser rápido ya que se aprovechara el momento en el que el cliente espera en ventanilla que su transacción se realice, es por eso que estará sujeto a criterio del supervisor y de manera sorpresa. (ANEXO 2)

CALIFICACION DE ATENCION AL CLIENTE

5) Evaluar la mejora del desempeño

La evaluación consistirá en verificar la cantidad de reclamos en el día recibidos por atención al cliente en la agencia y los resultados de la calificación por cada cliente. (ANEXO 3)

RESULTADOS DE PRACTICA IN SITU DE
PROTOCOLO DE ATENCION AL CLIENTE

Este procedimiento se trata de reforzar de manera variable fija el comportamiento de los cajeros en la atención al cliente que se brinda. Lo que se busca es crear al habito de atención cordial sin importar el estado de ánimo en que se presente el cliente, al margen de la actitud que tengan para con los funcionarios, se debe mantener la paciencia y la constante amabilidad.

A continuación se muestra el procedimiento a realizar para la implementación del programa de control de Protocolo de atención al cliente en Cajas.

Propuesta de Procedimiento

FUNCIONARIO A CARGO	ETAPA	PROCEDIMIENTO	CONSIDERACIONES
TESORERO/SUPERVISOR DE CAJAS/SUPERVISOR DE AGENCIA/JEFE DE OPERACIONES	1	Solicita al cliente el llenado del formulario " <i>Cajero atento, cliente contento</i> ". <i>Si el cliente se niega a colaborar, se despide y se retira. Fin del procedimiento.</i>	Debe solicitar a clientes al azar, cuando se encuentren en ventanilla.
CAJERO	2	Recepciona del cliente el formulario, agradece y continua con su transaccion. Sella y firma el formulario. Entrega a su inmediato superior.	Las operaciones del cliente no deben verse afectadas por el llenado del formulario, ni demorar al usuario
TESORERO/SUPERVISOR DE CAJAS/SUPERVISOR DE AGENCIA/JEFE DE OPERACIONES	3	Recepciona del cajero el formulario sella y firma y llena el " <i>formulario de control de protocolo de atencion al cliente</i> ". Cada semana envia formulario a las areas de control. Cada mes envia consolidado del formulario y respaldos de calificacion.	Debe llevar un control acerca de cuantas calificaciones al mes recibio el cajero

Elaboración: Propia

La propuesta de este programa se trata de reforzar en el cajero la mejora en la atención que brinda a los clientes, cabe recalcar que debe realizarse de manera intermitente, sorpresa y al menos una vez a la semana por cada cajero en agencia.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como conclusiones acerca de la presente memoria laboral y según los aspectos más importantes evidenciados en el comportamiento organizacional de los funcionarios se concluye con varios aspectos.

Es prioridad Implementar programas de inducción para las personas que darán la capacitación a los cajeros nuevos, muchas veces la persona que capacita no es adecuada para enseñar a los cajeros nuevos; ya que no conoce técnicas de enseñanza o formas en las cuales deba explicar la práctica de sus funciones.

Una buena capacitación reducirá el tiempo en el que se procese las operaciones, pues el desconocimiento por cómo proceder será minimizado. El tiempo que emplea un cliente en la atención es valioso, ya que espera entrar y salir de la entidad lo antes posible, sin errores y con sus necesidades de confort satisfechas. A esto se suma los procedimientos burocráticos, lamentablemente muchos de ellos no son posibles ser cambiados ya que dependen incluso de otras instituciones, mismas que tienen sus propias políticas de realización. Ante este inconveniente lo más que se puede hacer como servidores del consumidor financiero, es dar una atención e información amable y con calidad.

La alta rotación de cajeros, y el no tener una agencia fija de trabajo, es un aspecto desmotivador para la mayoría de funcionarios que deben estar de un lado a otro cada mes. El problema con no tener un lugar estable de trabajo se hace aun mayor, con las acefalías del área que no son repuestas en las postulaciones para el cargo. Es necesaria una propuesta de reposición de personal según la cantidad de personal que renuncia y se retira exactamente por motivo de estabilidad.

La comunicación entre mandos medios y funcionarios debe ser mucho más fluida, por lo general y en experiencia la mayoría de los reclamos por atención al cliente, se deben a mala comunicación con el cliente. La claridad con que se expresa el cajero al realizar las transacciones, y las solicitudes que realiza por autorizaciones a sus supervisores es una falencia recurrente, ya que se pierde el tiempo tratando de entender que es exactamente lo que se requiere.

Los horarios de trabajo también suelen ser un factor de productividad, según lo observado el personal cansado es menos productivo, pero también es en cierta forma el más motivado a participar y colaborar en agencia; esto se da por los bonos económicos que paga la institución, ya que el destacarse de manera proactiva en las actividades, es tomado con mayor frecuencia para realizar más tareas. Los horarios de las agencias son variables según la fecha del mes, aunque hay algunas agencias como la de Isabel La Católica y San Miguel que todos los días del mes apertura a primera hora. Lo cual no es necesaria en la última quincena del mes pues la afluencia de clientes es menor.

Los roles del Jefe de Operaciones se convierten en “cuello de botella” debido a que debe atender requerimientos del área de cajas, área de plataforma y área de negocios, además de garantizar el buen funcionamiento de los cajeros automáticos en agencia y la continuidad de la Agencia en sí.

Según las observaciones y el análisis realizado en el personal de cajas, el “sentido de justicia” en la toma de decisiones que los inmiscuye; es un aspecto relevante para que su percepción y motivación, por ende este sentimiento de trato justo se refleja en la estructura de grupo. Demostrar que el liderazgo que se lleva adelante en la agencia con un trato igualitario es definitorio para que los cajeros se sientan comprendidos. Los reforzamientos negativos, el castigo y la eliminación de modelación de comportamientos estudiados dan como resultado en las actitudes de los funcionarios, rebeldía, desmotivación y generan un ambiente laboral tenso.

Las observaciones realizadas por las áreas de control, por lo general son recurrentes, las medidas correctivas que se realizan no generan buen resultado, pues no son del todo efectivas, es necesario realizar el reforzamiento en aquellas tareas de riesgo que son incumplidas. Esto también tiene que ver con la cultura organizacional del área operativa en Agencia, de culminar labores en el menor tiempo posible sin dar importancia a la calidad de información que se genera y resguarda. El afán por salir temprano de la oficina es un riesgo de manejo de información, ya que no se realizan correctamente las revisiones y los cuadros.

Debido a tipo de mercado que se tiene es importante considerar una capacitación a los funcionarios de toda la agencia sobre Trabajo Bajo Presión, el trato de clientes bajo circunstancias caóticas debe ser considerado en capacitaciones y reuniones de cada sucursal.

BIBLIOGRAFIA

- Reyes Ponce Agustín, Administración Moderna, (Ed.) México DF. Limusa Noriega 1994
- Gómez, E., Barreras contra el buen servicio, Como conservar más clientes (la amabilidad es la clave). (1ra. ed.) Argentina: El Cid Editor 2009
- Administración vol. 1, Escuelas Populares Don Bosco, Editorial Don Bosco
- Hoffman Douglas, BatesonJhon, “Fundamentos de Marketing de servicios. Conceptos, estrategias, casos” México, Editor Thomson (2002).
- Robbins Stephen y Judge Timothy, Comportamiento Organizacional, México, Pearson, 2009

PAGINAS CONSULTADAS

- <http://medios.economiayfinanzas.gob.bo/Noticias-> Ministerio de Economía y Finanzas, 2017
- www.bancounion.com.bo/mision/vision
- <http://medios.economiayfinanzas.gob.bo/MH/documentos/LEY331CreaciondelaEntidadBancariaPublica>
- www.asfi.com/leyes Ley 393 Servicios Financieros

Por qué.....

9. ¿Piensa cambiar de lugar de trabajo en los próximos meses?

a) Si

b) No

Por qué.....

Anexo 2 – ENCUESTA CLIENTE (MOD CO)

PROGRAMA "CAJERO ATENTO, CLIENTE CONTENTO"

Es importante para nosotros su opinion, por favor llene el formulario y califique la atencion.

¿Recibio un saludo amable?

SI

INDIFERENTE

NO

¿Se sintio comodo(a) con la atencion?

SI

INDIFERENTE

NO

¿Cómo califica la atencion recibida?

Muy Buena

Buena

Mala

Muy Mala

Sugerencias:

Nombre

Firma

Nº de caja

Fecha

Anexo 3 – CONTROL DE RESULTADOS MOD CO

FORMULARIO CONTROL DE ATENCION AL CLIENTE				
AGENCIA :				
CANTIDAD DE CAJEROS:				
Funcionario	Fecha	Caja	Calificacion	Observacion/Accion Correctiva