



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: **ESTEBAN ANDRÉS LÓPEZ LARCO**, con C.I. 171678364-0, autor del trabajo de graduación intitulado: **“DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE DEL BANCO NACIONAL DEL FOMENTO**, previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL**, en la Facultad de **Psicología**.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, octubre 2014

ESTEBAN ANDRÉS LÓPEZ LARCO

C.I. 171678364-0



Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Facultad de Psicología

www.puce.edu.ec
Av. 12 de Octubre 1076 y Roca
Apartado postal 17-01-2184
Teléfono: 593 - 2 - 299 13 35
Quito - Ecuador

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE DEL
BANCO NACIONAL DEL FOMENTO**

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL**

ESTEBAN ANDRÉS LÓPEZ LARCO

DIRECTOR: MASTER CARLOS PORRAS

QUITO, 2014

AGRADECIMIENTOS

Considero imprescindible expresar mi profundo agradecimiento al Master Carlos Porras quien le considero como un excelente profesional y amigo, ya que con su ayuda facilito al desarrollo de dicha investigación.

ÍNDICE

Contenido

INTRODUCCIÓN	vi
Historia.....	vi
Misión	vii
Visión	vii
Valores	vii
OBJETIVOS	vii
JUSTIFICACIÓN	viii
ANTECEDENTES.....	x
1.1 Administración de Recursos Humanos	2
1.1.1 Subsistemas de Recursos Humanos	5
1.2 Capacitación organizacional	18
1.2.1 Métodos de capacitación organizacional.....	21
1.2.2 Capacitación de adultos (andragogía)	22
1.2.4 Gestión por competencias	26
1.3 Servicio al Cliente	28
1.3.1 Características del Servicio al Cliente.....	31
1.3.2 El servicio al cliente como valor agregado y ventaja competitiva.....	31
CAPITULO 2 MARCO METODOLÓGICO	33
2.1 Métodos de Análisis.....	33
2.1.1 Entrevista.....	33
2.1.2 Análisis del cliente – Encuestas	36
2.1.3 Análisis de los sucesos actuales	40
2.2 Aplicación	41
2.2.2 Aplicación de entrevistas	43
2.3 Resultados de la Aplicación	44
Grafico 1.....	45
Grafico 2. Calidad del Servicio	46

Grafico3. Procedimientos institucionales.....	46
Grafico 4. Comunicación	47
Grafico 5. Roles y Responsabilidades.....	48
Grafico 6. Lineamientos	49
Grafico 7. Servicio al Cliente	49
Grafico 8. Número de Agencias.....	50
Grafico 9. Número de Cajeros.....	50
Grafico 10. Seguridad	51
Grafico 11. Agencias Modernas.....	52
Grafico 12. Sistemas de Turnos	52
Grafico 13. Productos y servicios	53
Grafico 15. Banca electrónica.....	54
CAPITULO 3: DESARROLLO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	56
3.1 Resultados, interpretación y plan a seguir.....	56
Grafico 16. Resultados generales	56
Grafico 17. Calificación general de la encuesta.....	57
3.2 Fases de desarrollo del proyecto	61
3.2 Desarrollo del Proyecto.....	62
3.2.1 Expectativas del Cliente.....	62
3.2.2 Identificación factores que intervienen en la insatisfacción del cliente.....	62
3.2.3 Definición de participantes.....	62
3.2.4 Definición de la Escuela.....	62
3.2.5 Temario de la Escuela de Atención al Cliente.-	63
3.2.6 Procedimiento y políticas del proyecto	64
3.2.7 Funcionamiento del proyecto	65
3.2.8 Campaña de comunicación y cultura.	65
3.2.9 Selección de Instructores.-	66
3.2.10 Responsabilidades	67
3.2.11 Recursos	68
3.3 Resultados esperados.....	69

3.4 Programa de Capacitación.....	70
CAPITULO 4: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	81
4.1 Conclusiones	81
4.2 Recomendaciones.....	82
BIBLIOGRAFÍA.....	84
ANEXOS.....	88

INTRODUCCIÓN

DATOS DE LA ORGANIZACIÓN O INSTITUCIÓN

Nombre:	BANCO NACIONAL DEL FOMENTO
Actividad:	Banca Pública de Desarrollo
Ubicación:	Ecuador-Quito; 10 de Agosto y Antonio Ante.
Estructura	Figura 1 Anexos

Historia

Como consecuencia de una época de crisis del sistema financiero que vivía nuestro país en la década de los años veinte llegó la Misión Kemerer, logrando importantes transformaciones en el manejo de la economía y del Estado como la creación del Banco Central del Ecuador y de organismos de control como la Contraloría General del estado y la Superintendencia de Bancos.

De acuerdo con la Ley promulgada el 28 de marzo de 1974, el Banco Nacional de Fomento es una entidad financiera de desarrollo, autónoma, de derecho privado y finalidad social y pública, con personería jurídica y capacidad para ejercer derechos y contraer obligaciones.(
www.bnf.fin.ec)

Misión

Fomentar el desarrollo socio-económico y sostenible del país con equidad territorial, enfocado principalmente en los micro, pequeños y medianos productores a través de servicios y productos financieros al alcance de la población. (www.bnf.fin.ec)

Visión

Ser la institución referente de la banca de fomento y desarrollo en gestión eficiente, que aporta al logro de los objetivos del Plan Nacional para el Buen Vivir.

Valores

- Liderazgo
- Honestidad
- Compromiso
- Pro actividad
- Responsabilidad
- Trabajo en Equipo

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- Diseñar un proyecto de formación y capacitación para desarrollar y fortalecer en los colaboradores del Front Office; sus conocimientos, habilidades y destrezas para obtener un servicio eficaz y de calidad, con el fin de alinear los objetivos organizacionales en relación al servicio al cliente.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Estandarizar a nivel nacional la práctica de procesos, procedimientos y conocimientos organizacionales del Banco Nacional del Fomento relacionados con la atención al cliente.
- Determinar la propuesta de malla curricular para la escuela permanente.

JUSTIFICACIÓN

La Formación y capacitación basada en competencias es el *“proceso que se fundamenta en la identificación de: las actividades claves y sus correspondientes requerimientos para, a través de distintas estrategias formativas, capacitar según los lineamientos de los objetivos y estrategias corporativas”*, también se lo puede definir como: el proceso de creación y/o desarrollo de conocimientos y competencias necesarias para el diseño óptimo de las funciones de una ocupación y está enfocada a cubrir las necesidades de una organización.

El BNF al ser una institución del Sector Público, está regido por la normativa respectiva; a continuación se detalla la base legal que respalda a la capacitación y formación como un subsistema relevante e infaltable en la Gestión de las Unidades de Talento Humano:

- De la Formación y Capacitación establece: *“El subsistema de capacitación y formación para el sector público constituye el conjunto de políticas y procedimientos establecidos para regular los estudios de carrera del servicio público para alcanzar capacitación, destrezas y habilidades, que podrían realizar las y los servidores públicos acorde con los perfiles ocupacionales y requisitos que se establezcan en los puestos de una organización, y que aseguran la consecución del portafolio de productos y servicios institucionales, su planificación y los objetivos establecidos en el Plan Nacional de*

Desarrollo”.(Plan Nacional de Desarrollo del sector público; desarrollo y capacitación)

- El Art. 52, literal p) de la LOSEP establece como una responsabilidad de las UATH: *“Coordinar anualmente la capacitación de las y los servidores de la Red de Formación y Capacitación Continuas del Servicio Público. (LOSEP. Art52)*
- El Art. 70 de la LOSEP indica en referencia al subsistema de Capacitación y desarrollo de personal establece: *“Es el subsistema orientado al desarrollo integral del talento humano que forma parte del Servicio Público, a partir de proceso de adquisición y actualización de conocimientos , desarrollo de técnicas, habilidades y valores para la generación de una unidad tendiente a respetar los derechos humanos, practicar principios de solidaridad, calidez, justicia y equidad reflejados en su comportamiento y actitudes frente al desempeño de sus funciones de manera eficiente y eficaz, que les permita realizarse como seres humanos y ejercer de esta forma el derecho al buen vivir”*(Losep, artículo 70, Capacitación y Desarrollo)

En concordancia con el enfoque actual hacia la Banca de Desarrollo Rural, la Alta Gerencia ha puesto énfasis en los programas y proyectos que se orienten a mejorar el servicio al cliente; y por tanto la Gestión de Talento Humano está encaminada a que el capital humano a fin de obtener la practique y viva la cultura organizacional.

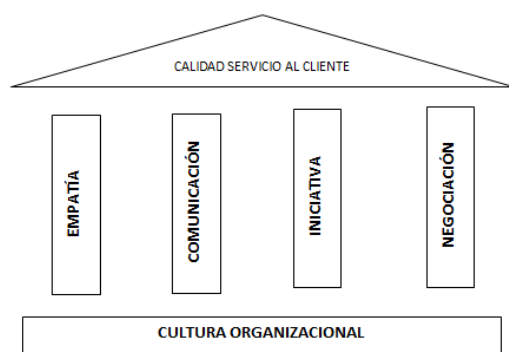
El directorio del Banco Nacional del Fomento ha desarrollado estrategias institucionales, con el fin de alcanzar estándares de excelencia y mejora continua de la Institución, dichos objetivos se ven reflejados en la transformación de una nueva banca pública y la transformación del sistema de atención al cliente que exigen las autoridades gubernamentales.

Por lo expuesto y dada la importancia e impacto que tiene el servicio brindado al cliente, en la productividad de la entidad; este proyecto pretende ofrecer una alternativa estratégica y continua de capacitación y formación basada en competencias, a los servidores que conforman el front office de la Institución, es decir personal operativo y comercial de las oficinas dependientes a nivel nacional.

ANTECEDENTES

En enero del año 2012, la Gerencia General del BNF aprueba un modelo de competencias institucional, estableciendo como competencias corporativas: “Orientación de Servicio al Cliente”; “Orientación a resultados”; “Iniciativa – proactividad”.

De estas competencias se ha propuesto fortalecer la competencia Orientación de Servicio al Cliente, el siguiente esquema pone a consideración el modelo base para el diseño de esta escuela:



El ministerio de Relaciones Laborales con el afán de estandarizar procesos, desarrollo de competencias y calidad en el servicio, ha emitido políticas y reglamentos que desarrollen lo

antes mencionado. Sin embargo los resultados en la entidad no han sido lo suficientemente claros, por los diferentes productos y/o servicios que brinda la entidad.

Según la revista virtual “los recursos humanos” (2007), el servicio al cliente negativo influye directamente en la consecución de los objetivos organizacionales, ya que a la larga genera malestar tanto al cliente interno como externo, baja productividad, aumento de la conflictividad interna. El área de Talento Humano del BNF, consciente de lo mencionado, ha realizado desde el año 2010 un diagnóstico del tema en diferentes provincias del país, sin embargo la Gerencia de Red de Oficinas, entre otras, no han implementado planes o estrategias para mejorar la Orientación al Servicio.

En una entrevista efectuada al Gerente de Red de Oficinas, mencionó que dentro del área a nivel nacional existen factores psicosociales, clima y cultura organizacional que influyen de manera negativa en las relaciones interpersonales entre cliente y funcionario, las mismas que incide fuertemente el tema que se está investigando.

En la Facultad de Psicología de la PUCE se han realizado diversos estudios relacionados con servicio al cliente, sin embargo no se registran estudios referentes al tema en una entidad de banca pública del Ecuador.

Mediante este proceso de aprendizaje se busca otorgar conocimientos, habilidades y destrezas orientadas al servicio al cliente para que sean transferidas al desempeño cotidiano de los colaboradores. A su vez, para cumplir con los objetivos planteados.

El Banco Nacional del Fomento, al ser una institución pública, está siendo observado, por parte de sus clientes y del gobierno ecuatoriano; y no se encuentra con los mejores estándares de percepción de servicio al cliente. La implementación del proyecto, es un reto

individual muy grande, ya que permitirá que el enfoque actual de orientación al servicio, cambie de perspectiva a nivel nacional, permitiendo al investigador del presente proyecto mayor criterio y experiencia en los aspectos que se relacionan directamente con la productividad de las organizaciones y generando un desarrollo personal y profesional.

Esto permitirá el desarrollo y crecimiento de la organización, teniendo resultados positivos en cuanto a la efectividad y calidad.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

El presente trabajo comprende una propuesta de formación y capacitación para desarrollar y fortalecer los conocimientos, habilidades y destrezas de servicio al cliente, dirigido a todo el personal de Front Office del Banco Nacional del Fomento, basado en un enfoque de competencias.

El enfoque de competencias se desarrolla en todos los subsistemas de Talento Humano, distinguiendo los diferentes esquemas que abarca cuando hablamos de Gestión por Competencias. El punto de partida para elaborar cualquier proyecto que permita el crecimiento y la consecución de los objetivos organizacionales es la Planificación Estratégica del departamento de Recursos Humanos.

El proyecto recopila algunos elementos teóricos sobre capacitación, dentro de ella, fundamentos en base a Gestión por Competencias, para de ahí partir al desarrollo de una escuela de formación y desarrollo, que incluye el modelo de andragogía.

A través del tiempo se ha ido catalogando el concepto del servicio al cliente en las empresas públicas, a pesar de que el tema ha tenido impacto en las propuestas de modificación de todas las empresas que son parte del gobierno, no se ha dado el correcto seguimiento y desarrollo del mismo. A lo largo de la historia del Banco Nacional de Fomento, no ha pasado por procesos en base a esta temática, sin embargo la nueva administración de Recursos Humanos tiene el interés de abordar el tema de manera integral y consistente, con el compromiso de todas las Gerencias implicadas en el proceso.

El Banco Nacional del Fomento necesita conocer los aspectos que deban mejorarse, para conocer el punto de partida, y mediante procesos sistemáticos poder monitorear y modificar sus procesos con el fin de consolidar el enfoque hacia la satisfacción del cliente, desarrollando destrezas y habilidades que permitan obtener un servicio de calidad.

La disertación está inmersa en las necesidades reales de capacitación de la institución. Su objetivo principal, es mejorar la calidad en el servicio al cliente, en los campos de acción: capacitación y conocer los procesos.

1.1 Administración de Recursos Humanos

“La administración contribuye el modo de lograr que las cosas se hagan de mejor manera posible, a través de los recursos disponibles con el fin de lograr los objetivos. La administración comprende la coordinación de talento humano y materiales para conseguir los objetivos” (Chiavenato, 2001, pp. 125).

Para poder ir entrando en el tema central, es importante tener claro el contexto en el cual se desarrolla la propuesta, por lo que vamos a conocer primero el ambiente general y de allí nos ubicaremos en el específico. El general entonces es la Administración de Recursos Humanos sobre lo cual empezamos indicando lo siguiente: *“La organización es un punto de convergencia de un sinnúmero de factores de producción o recursos productivos que deben emplearse con eficiencia y eficacia”* (Chiavenato, 2000, pp. 126), los mismos que deberán reunir todas las características necesarias para poder alcanzar objetivos específicos. Douglas McGregor (1971), ha sido uno de los autores más influyentes en aspectos de Administración de Recursos Humanos, sobretodo en aspectos de comportamientos en las

organizaciones, basada en la naturaleza humana tradicional (teoría X) y la moderna (teoría Y).

En lo que respecta a la Teoría X menciona que: *“Dentro de esta concepción tradicional del hombre, la labor de administración se ha restringido al empleo y control de la energía humana, únicamente en dirección de los objetivos de la organización”* (McGregor, 1971, pp. 47). Según el autor, dicha teoría es una posición tradicional de la motivación que sostiene que a los trabajadores les disgusta trabajar y que es preciso motivarlos por la fuerza, el dinero o las adulaciones. Estas creencias siguen siendo determinantes en la consecución de los planes organizacionales, conforme a las expectativas de la teoría mencionada, el comportamiento de las personas es actuar con negligencia, ser pasivos y resistentes al cambio, fomentando características negativas dentro de la organización.

Por otra parte, la nueva concepción de la teoría Y, se basa en la motivación humana: *“Confiar objetivos a una persona, a un empleado, o asignar, es una manera de premiar, asociada con su alcance efectivo, las recompensas más significativas como la satisfacción de las necesidades del ego o de autorrealización, son productos directos de los esfuerzos dirigidos a conseguir los objetivos organizacionales”* (McGregor, 1971, pp. 54). De acuerdo a lo que manifiesta el autor, la administración de recursos humanos es responsable de la correcta organización de todos los elementos productivos correspondiente a la empresa: colaboradores, materiales, tecnología, con el fin de desarrollar resultados conjuntos asumiendo cada quien sus responsabilidades y generar nuevas características y oportunidades en cada una de las personas.

Chiavenato (2000), define a la Administración de Recursos Humanos como un área multidisciplinaria, que abarca conceptos de algunas ciencias: Psicología Organizacional,

Sociología, Derecho Laboral, Seguridad Ocupacional, Medicina, etc. Adicionalmente, se debe mencionar que existe una serie de técnicas y/o conocimientos empleadas directamente con el personal y están sujetas a la aplicación dentro de las funciones que desempeñan en sus puestos de trabajo o de acuerdo a la planificación estratégica.

Existe una serie de actividades de las cuales es responsable el área de Recursos Humanos, algunas de ellas apuntan a la descripción de actividades, obtención de datos, desarrollo y formación de los colaboradores, siendo la última acción la fuente principal para el desarrollo de la presente investigación. Entre dichas actividades tenemos:

- Selección y reclutamiento de personal.
- Inducción al personal.
- Evaluación del desempeño.
- Capacitación al personal.
- Desarrollo humano Organizacional.
- Cultura y clima organizacional.
- Estructura Organizacional.
- Rotación del personal.

Finalmente, es importante destacar que la Administración de Recursos Humanos implica una serie de funciones, desde el inicio hasta el fin de una relación laboral, entre las cuales podemos mencionar:

- Reclutar y seleccionar trabajadores.
- Mantener la relación legal, contractual: llevar los legajos, pagar salarios, etc.
- Capacitar, entrenar y desarrollar competencias o capacidades.

- Desarrollar sus carreras/ evaluar su desempeño.
- Vigilar que las compensaciones (pagos) sean correctas.
- Controlar la higiene y seguridad del empleado.
- Despedir trabajadores (Alles, 2008, pp. 19).

1.1.1 Subsistemas de Recursos Humanos

En primer lugar debemos mencionar que las organizaciones implementan los subsistemas de Recursos Humanos para una mejor gestión de uno de sus recursos más valiosos: las personas. Según Alles (2010): *“Los subsistemas de Recursos Humanos implementados según las buenas prácticas y con el propósito de alcanzar la estrategia organizacional representan el primer objetivo a cumplir por toda la organización y el deber principal de todo director o responsable de Recursos Humanos”*.

Una adecuada implementación de los subsistemas, resultará positiva para la organización y, a su vez, para los colaboradores y los jefes de éstos. A continuación se mencionarán en una breve síntesis, de acuerdo a lo señalado por Alles (2010), los diferentes subsistemas de Recursos Humanos existentes:

Análisis y descripción de puestos. Toda organización debe contar con una breve descripción de todos los puestos que la integran. De esta manera se evitará la repetición de tareas y que otras queden sin ser asignadas. La descripción de puestos de toda una organización suele integrar lo que se denomina “Manual de puestos”. Es importante destacar, que los demás subsistemas se articulan a partir de la descripción de puestos, como se muestra a continuación:

- Se selecciona el personal de acuerdo al cargo a desempeñar.
- Se evalúa el desempeño en función del cargo.
- La equidad en lo concerniente a remuneraciones se analiza en función al cargo.
- Los programas organizacionales para el desarrollo del personal, deben elaborarse en base a los diferentes cargos que cada trabajador ocupa actualmente o en el futuro.

La importancia de la descripción de puestos radica en que cada trabajador debe conocer con claridad que se espera de él y cuáles son sus responsabilidades, lo cual resultará favorable para el colaborador, para su jefe y también para la organización.

Atracción, selección e incorporación de personas. La persuasión del personal adecuado, su correcta selección y un adecuado proceso de incorporación del mismo, son acciones que definirán el buen inicio de una relación laboral.

Evaluación del desempeño. Su importancia radica en la necesidad de las personas por conocer que están haciendo bien su trabajo. Un buen sistema de evaluación del desempeño conjuntamente con la administración por objetivos será un excelente motivador para los trabajadores. Comúnmente se relaciona a temas económicos a través del subsistema de remuneraciones y beneficios.

Remuneraciones y beneficios. El cuidado de la equidad, tanto hacia el interior de la organización como en relación con el mercado, es otro de los pilares de la buena relación entre el empleado y el empleador.

Desarrollo y planes de sucesión. El desarrollo de las capacidades de los trabajadores, sus planes de carrera y de sucesión, así como todos aquellos programas que involucren el

desarrollo de éstos dentro de la organización no son únicamente “buenas prácticas de Recursos Humanos”, sino que ayudan a medir el capital intelectual de la una empresa.

Formación. Las organizaciones realizan una diversidad de actividades con el objetivo de optimizar y perfeccionar el desempeño de sus trabajadores con respecto al cargo que están ocupando dentro de la empresa. Todas aquellas inversiones en capacitación, constituyen actualmente una inversión organizacional cuando estos planes se formulen en relación con la estrategia.

Reclutamiento, selección e inducción de personal

Debido a los cambios continuos que caracterizan al mundo globalizado en el que nos desarrollamos, toda empresa debe manejarse de una manera competitiva adelantándose tanto a las posibles demandas de sus usuarios como a sus propias demandas. Por lo tanto, es necesario considerar al talento humano como un factor fundamental para el cumplimiento de los objetivos empresariales, los mismos que conllevarán a un desarrollo organizacional óptimo. Para ello, se cuenta con procesos como el de selección de personal por medio del cual una empresa recluta y selecciona, entre un conjunto de candidatos o postulantes, al personal idóneo para ocupar un determinado puesto dentro de la misma, luego de lo cual se le brindará una adecuada orientación para el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades.

Según Cuervo García *et al.*,(1994), el reclutamiento es: “ *el proceso mediante el cual una organización trata de detectar trabajadores potenciales, que cumplan los requisitos adecuados para realizar un determinado trabajo, atrayéndolos en cantidad suficiente, de modo que sea posible una posterior selección de algunos de ellos, en función de las*

exigencias del trabajo y de las características de los candidatos; teniendo en cuenta que el primer paso para atraer candidatos reside en conocer la empresa y sus necesidades”.

La función del reclutamiento es la de detectar a trabajadores potenciales que cumplan con requisitos adecuados para desempeñar un determinado trabajo y atraerlos en número suficiente para posteriormente, seleccionar a los candidatos más idóneos para un determinado cargo dentro de la organización.

El proceso de reclutamiento tiene como finalidad:

- Determinar las necesidades presentes y futuras de reclutamiento partiendo de los datos obtenidos por la planificación de RR.HH. y el análisis de puestos de trabajo.
- Suministrar un número suficiente de personal cualificado a un mínimo coste para atender a las necesidades de la organización.
- Aumentar el éxito del proceso de selección.
- Reducir el índice de rotación de la organización (Editorial Vértice, 2007).

El reclutamiento se inicia cuando se presenta la necesidad de ocupar una plaza vacante con una persona que reúna ciertas condiciones y aptitudes, las mínimas indispensables para un desempeño eficiente en el puesto. Previamente debe comprobarse en la organización si hay un candidato idóneo, con el fin de realizar una promoción o ascenso lo cual se conoce como reclutamiento interno, éste método es más seguro, debido a que se conoce mejor a la persona y por ende la información con la que se cuenta es de mayor fiabilidad. Si no es factible esta vía, se procede a tramitar un concurso externo, conocido como reclutamiento externo (Chiavenato, 1988, pp. 173-175).

Por otra parte, de acuerdo con Chiavenato (1999), la selección de recursos humanos puede definirse como: *“la elección del hombre adecuado para el cargo adecuado, o más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño laboral”*. Por lo tanto la selección del personal, busca obtener las personas adecuadas para el cargo y además eficientes en éste.

La etapa de selección involucra todo el proceso de recopilación de información acerca de los postulantes a un determinado cargo, así como, la determinación de a quién deberá contratarse. Como resultado de una selección cuidadosa se beneficia tanto al individuo como a la organización. De esta manera, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

- a) Adecuación del hombre al cargo
- b) Eficiencia del hombre en el cargo (Chiavenato, 1988, pp. 185).

La selección no sería necesaria, si todos los individuos fueran iguales y reunieran las mismas condiciones para aprender y trabajar, sin embargo, existe una serie de diferencias tanto físicas (estatura, peso, sexo, complexión física, fuerza, agudeza visual y auditiva, resistencia a la fatiga, etc.) como psicológicas (temperamento, carácter, aptitud, inteligencia, capacidad intelectual, etc.), que conlleva a que las personas actúen de diferentes formas, perciban las situaciones de maneras distintas y por ende desempeñen con mayor o menor éxito sus funciones dentro de la empresa (Chiavenato, 1988, pp. 186).

Es importante señalar que existen serias consecuencias como resultado de un mal sistema de selección de personal, entre las cuales se pueden señalar:

- Baja productividad
- Baja calidad
- Pérdida de tiempo y dinero
- Tropiezos para el trabajo en equipo
- Mayor rotación del personal
- Sensación de inestabilidad del personal
- Demoras en las tramitaciones, etc. (Carcamo-Stuardo, 1968, pp.135).

Finalmente, con respecto a la inducción, Mercado (2002), menciona que: *“es un proceso dinámico que consiste en impartir programas de orientación a los nuevos elementos de la organización, al personal antiguo cuando éste es promovido de una puesto a otro, así como cuando se introducen nuevos métodos de trabajo, con el objeto de elevar la productividad, la eficiencia, la calidad de sus relaciones con su trabajo y su desarrollo personal”*.

La inducción o introducción de un nuevo empleado tiene como propósito principal, que éste pueda adaptarse, en el menor tiempo y lo mejor posible, al puesto para el cual fue contratado. En el proceso de inducción se orientará al trabajador nuevo para que entienda todas las funciones que deberá desempeñar dentro de la organización, creando en él una actitud favorable hacia la misma. La guía que se le brinde en el transcurso de este período será determinante para un eficaz desempeño del futuro cargo (Barquero, 1987, pp. 59).

Entre los principales objetivos de la inducción destacan:

- Facilitar la adaptación de los nuevos trabajadores al ambiente laboral.

- Dotar al personal de toda la información concerniente a la organización, su historia, políticas, reglamentos, servicios y productos.
- Promover en los trabajadores actitudes positivas hacia su trabajo, sección, departamento, jefes y compañeros.
- Demostrar el interés de la empresa por la integración de sus trabajadores al núcleo de trabajo.
- Desarrollar en el personal sentimientos de satisfacción en el trabajo y de orgullo por la organización.

Un buen programa de inducción debe ser la primera fase dentro del proceso de formación y adiestramiento que debe brindarse al trabajador que empieza a cumplir ciertas obligaciones dentro de la empresa. Un empleado nuevo que se siente aislado o abandonado durante los primeros días, tendrá serias dificultades para adaptarse al ambiente de la organización, y si no lo consigue, se habrá perdido mucho y valioso tiempo (Barquero, 1987, pp. 59).

Administración salarial

La Administración de sueldo y salarios es una función que se fundamenta en la implementación de los criterios de valuación y el establecimiento de jerarquías entre los puestos de una organización. De allí deriva la elaboración de políticas para determinar las compensaciones y las guías de incrementos de sueldos. De acuerdo con Varela (2006), las actividades principales que se desarrollan como parte de esta función son las siguientes:

- Elección de un modelo de valuación de puestos.
- Descripción y análisis de los puestos.
- Formación y capacitación de un comité de valuación.

- Valuación de puestos.
- Elaboración de la estructura salarial.
- Elaboración de guías de aumentos con base en la evaluación del desempeño.

Para poder establecer la cantidad de dinero que se le debe pagar a un empleado por su trabajo, las empresas utilizan diferentes métodos, la mayoría de ellas concuerdan en:

- Medir internamente (equidad interna).
- Comparar contra el mercado (competitividad externa).
- Medir el costo de vida.
- Analizar su capacidad de pago.
- Definir su política de pago.
- Evaluar el desempeño (Varela, 2006, pp.165).

Evaluación del desempeño del personal de una organización

La Evaluación del Desempeño (EDD) *“es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios. La evaluación tiene una óptica histórica (hacia atrás) y prospectiva (hacia adelante), y pretende integrar en mayor nivel los objetivos organizacionales con los individuales”* (Puchol, 2007, pp. 301).

La EDD es un procedimiento continuo a pesar de que se la realice generalmente a través de una o dos entrevistas anuales en la que intervienen el evaluador y el evaluado, en las cuales se hace referencia a las actuaciones del empleado durante el periodo evaluado. Por lo tanto,

no se debe hacer referencia en la entrevista a situaciones pasadas, sino solamente a aquellas que se han suscitado en el periodo evaluado (Gan y Triguiné, 2006, pp. 193).

La evaluación del desempeño es un procedimiento sistemático, los factores a evaluar así como la entrevista y su desarrollo serán idénticos para todos los miembros de la organización. Con ello se logra que todos los involucrados conozcan los criterios mediante los cuales serán evaluados y que se establezca una uniformidad de actuación que garantice el sentido de equidad del proceso y la mayor objetividad posible del mismo (Puchol, 2007, pp. 301).

Son muchas las razones por la cuales una organización busca evaluar el desempeño de sus trabajadores, entre ellas podemos mencionar:

- Proporcionan información para tomar decisiones en cuanto a los ascensos y sueldos de los trabajadores.
- Se puede analizar la conducta laboral del empleado, corregir las deficiencias que se hayan descubierto y reforzar lo que se está haciendo bien.
- Ofrece la posibilidad de repasar los planes para la carrera de la persona, teniendo en cuenta las virtudes y defectos que ha mostrado.
- Ayuda a administrar de mejor manera el desempeño de la organización y a mejorarlo (Dessler, 2001, pp. 322).

Existen tres pasos para evaluar el desempeño, los cuales son:

1. Definir el trabajo, que consiste en que el jefe inmediato así como el empleado, tengan plena conciencia de las obligaciones de éste y las normas de trabajo.

2. Evaluar el desempeño, mediante lo cual se compara el desempeño real del empleado con las normas establecidas, es decir, una especie de forma para calificar.
3. Presentar la información al empleado, para ello se utilizan una o varias sesiones para analizar el desempeño del trabajador, y se hacen planes para el desarrollo que éste pudiera necesitar (Dessler, 2001, pp. 322-323).

La evaluación del desempeño es una herramienta para mejorar los resultados del talento humano de una organización. De acuerdo a lo señalado por González (2006) en su obra *Métodos de Compensación basados en Competencias*, entre los objetivos que persigue la EDD se pueden destacar los siguientes:

- Proporciona información acerca del desempeño de los trabajadores a través de un periodo de tiempo, de manera que se puedan tomar decisiones adecuadas.
- Permitir condiciones de cálculo del potencial humano para determinar su pleno empleo.
- Permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido dependiendo del sistema de administración.
- Contribuir a la toma de decisiones relacionadas con la capacitación, orientación, pago y promoción del personal y otros asuntos.
- Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y, por otra, los objetivos individuales.
- Identificar a los trabajadores de la organización que requieren actualización.

Capacitación al personal

De acuerdo con Siliceo (2004): *“La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimiento, habilidades y actitudes del colaborador”*.

Es importante señalar que para el objetivo general de una organización se logre plenamente, es primordial la función de capacitación ya que ésta, contribuye a la formación de trabajadores debidamente preparados, capacitados y desenvueltos para que desempeñen correctamente sus funciones, teniendo en cuenta cuales son las necesidades reales de la institución. Es decir, podemos hablar de la capacitación como la función educativa de una organización por medio de la cual se busca satisfacer todas aquellas necesidades existentes así como aquellas que podrían presentarse a futuro con respecto a la preparación y habilidades del personal (Siliceo, 2004, pp. 25).

Desarrollo organizacional

El Desarrollo Organizacional (DO) tiene diferentes significados de acuerdo a los diversos autores, algunos de ellos equivalentes y otros muy distintos. Por ejemplo:

Bennis (1969), define el DO como *“una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios”*.

Por otra parte, para Beckhard (1969) el DO es *“un esfuerzo planeado que abarca toda organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento”*.

En la búsqueda de conceptualizar al Desarrollo Organizacional, De Faria (2004), menciona que el DO:

- Debe ser un proceso dinámico, dialéctico y continuo, de cambios planificados de acuerdo al análisis de una determinada situación, por medio de estrategias que optimicen las interacciones entre personas y grupos, para así buscar un constante perfeccionamiento y renovación de sistemas abiertos técnico-económico-administrativo de comportamiento. De esta forma se aumentará la eficacia y la salud de la organización y se garantizará su supervivencia y el desarrollo tanto de los trabajadores como de la empresa.
- Requiere tener una visión globalizada de la organización, un enfoque de sistemas abiertos y compatibilización con las condiciones de medio externo. Adicionalmente, es indispensable contar con un contrato consciente y responsable de los directivos, un desarrollo del potencial de personas, grupos, subsistemas y sus relaciones, así como, con la institucionalización del proceso y el auto sustentación de los cambios.
- Implica valores realísticamente humanísticos (la empresa para el hombre y el hombre para la empresa), adaptación, evolución y renovación, esto es cambios que, aunque fueran tecnológicos, económicos, administrativos o estructurales, implicarán en último análisis modificación de hábitos o comportamientos.

Cultura y clima organizacional

Al igual que cualquier persona, las organizaciones también tienen personalidad, éstas pueden caracterizarse por ser innovadoras, cordiales, conservadores, etc. Dichos rasgos sirven para predecir la conducta y las actitudes de sus colaboradores, es decir, toda empresa

posee una cultura, la cual rige el comportamiento de sus trabajadores. De acuerdo con Méndez (2003): *“La cultura organizacional puede definirse como la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización y diferencia de otros institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales. Tales significados y comportamientos son determinados por el concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural y el clima de la organización así como por la interrelación y mutua influencia que existe ente estos”* (citado en Méndez, 2006, pp. 108).

Según lo referido por Robbins (1998), investigaciones recientes muestran que básicamente son siete las principales características de la cultura organizacional:

1. **Innovación y riesgos:** El nivel en que los trabajadores son estimulados para que tomen riesgos y sean innovadores.
2. **Atención al detalle:** El nivel en que se espera que los trabajadores manifiesten precisión y atención al detalle.
3. **Orientación a los resultados:** El nivel en que la gerencia se centra en la producción o los resultados, más que en los procesos seguidos para conseguirlos.
4. **Orientación a la gente:** El nivel en que las decisiones de la gerencia consideran el efecto de los resultados en los colaboradores de la organización.
5. **Orientación a los equipos:** El nivel en que las tareas se establecen en torno a equipos y no individuos.
6. **Agresividad:** El nivel en que la gente es agresiva y competitiva antes que conformista.

7. Estabilidad: El nivel en que las actividades de la organización se direccionan a mantener el *statu quo* y no al crecimiento.

Por otra parte, *“el clima organizacional se define como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en sus proceso de interacción y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia percepción, nivel de participación y actitud determinando sus comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo”* (Méndez, 1982 citado en Méndez, 2006, pp. 108). Es decir, el clima organizacional es la valoración de los elementos de la cultura de una organización, dada por parte de sus empleados, lo cual es de gran relevancia ya que el comportamiento de un trabajador, muchas veces, no tiene que ver con sus condiciones laborales, sino que depende de las percepciones que éste tenga de la interacción entre características personales y organizacionales.

1.2 Capacitación organizacional

Cuando hablamos de capacitación, no solo consiste en la implementación de conocimientos técnicos a las personas, si no es concientizar los niveles de excelencia que necesita alcanzar la institución con el fin de conseguir los objetivos organizacionales, a su vez incrementar la competitividad laboral y personal entre funcionarios.

La temática de capacitación, dentro del desarrollo de Recursos Humanos, tiene varios autores que la han estudiado, definiéndole como un proceso a promover, facilitar, fomentar

y desarrollar habilidades de las personas con el fin de ampliar sus conocimientos adquiridos de manera formal.

El proceso de capacitación como herramienta es fundamental para efecto de la Administración de Recursos Humanos, el mismo que debe ser planificado, sistematizado y organizado que busca modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal nuevo o actual, como consecuencia de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas (Maxwell, 2007). A pesar de que la capacitación está dirigida a los colaboradores de una organización, no debe estar direccionada a satisfacer los requerimientos de las personas, sino que se debe enfocar en las necesidades reales de la organización, debido que el enriquecimiento de conocimientos de los colaboradores debe incrementar la productividad de los procesos de una empresa.

De acuerdo con lo referido por Siliceo (2007), son ocho los propósitos fundamentales que debe perseguir la capacitación:

- 1. Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización:** El éxito de estas tareas dependerá del nivel de sensibilización y concientización que se haga del código de valores corporativos, para ello no ha existido un medio que haya mostrado mejores resultados que el uso de procesos educativos.
- 2. Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales:** Un cambio de conducta en el capacitado, es un claro indicador de la efectividad en el proceso de aprendizaje. Los verdaderos cambios de actitud son fundamentales para asegurar cambios organizacionales.

3. **Elevar la calidad del desempeño:** Detectar falencias en los estándares de desempeño individual por falta de conocimientos o destrezas, significa haber identificado una de las más importantes prioridades de un proceso de capacitación.
4. **Resolver problemas:** Si bien los problemas organizacionales se direccionan en diferentes sentidos, el adiestramiento y la capacitación constituyen un eficaz proceso de apoyo para dar solución a muchos de ellos. La educación organizacional representa una invaluable ayuda para el que el personal resuelva sus problemas y mejore su efectividad.
5. **Habilitar para una promoción:** La planeación de carrera del personal de una empresa atrae y motiva a sus empleados a permanecer dentro de ella. Cuando esta práctica se realiza sistemáticamente, se apoya en programas de capacitación que permiten que las promociones sean una realidad al preparar al trabajador para que pueda recorrer con éxito el camino desde su cargo actual a otro de mayor categoría.
6. **Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa:** Las primeras impresiones que el empleado tenga de la organización tienen un gran impacto en su actitud hacia su trabajo y hacia la empresa. Es por ello fundamental la existencia de un programa eficaz de inducción y orientación al personal, que permita al nuevo trabajador conocer y entender temas concernientes a la organización como: su historia, misión, instalaciones, políticas generales, estándares de desempeño, etc.
7. **Actualizar conocimientos y habilidades:** Un reto para los directivos de una empresa es estar al día con las nuevas tecnologías y métodos para hacer que el desempeño de sus colaboradores mejore y por ende la organización sea más efectiva.
8. **Preparación integral para la jubilación:** Debido a que la jubilación o retiro, es una etapa de vida diferente que puede y debe ser altamente productiva, es indispensable que

los programas de capacitación consideren con anticipación la preparación de aquellos empleados en periodo de prejubilación para educarlos y orientarlos en la realización de sus nuevas actividades.

1.2.1 Métodos de capacitación organizacional

La capacitación de trabajadores se puede proporcionar en formas tradicionales, incluyendo la capacitación en el trabajo, rotación de empleos, enseñanza y adiestramiento, ejercicios de experiencia, manuales o conferencias. Sin embargo, muchas organizaciones dependen cada vez más de métodos de capacitación basados en la tecnología, debido a su facilidad de acceso, menor costo y su capacidad para proporcionar información (Robbins & Coulter, 2005, pp. 295).

Entre los métodos tradicionales de capacitación tenemos:

- En el trabajo: Los colaboradores aprenden a realizar las labores simplemente al ejecutarlas, por lo general después de una introducción inicial a la tarea.
- Rotación de empleos: Los empleados realizan diferentes tareas en un área en particular, siendo expuestos a diversas labores.
- Enseñanza y capacitación: Los trabajadores ejercen sus funciones junto con una persona que tenga experiencia y que les proporcione información y apoyo.
- Ejercicios de experiencia: Los colaboradores participan en simulaciones, representación de roles u otros tipos de capacitación frente a frente.
- Cuadernos de ejercicios y manuales: Los trabajadores utilizan cuadernos de ejercicios y manuales para obtener información.

- Conferencias: Los colaboradores asisten a conferencias destinadas a proporcionar información específica.

Por otro lado, entre los métodos de capacitación usados en la tecnología destacan:

- CR-ROM, DVD, cintas de video, cintas de audio: Los trabajadores, escuchan o ven medios seleccionados que transfieren información o muestran ciertas metodologías.
- Videoconferencias, teleconferencias, televisión por satélite: Los trabajadores escuchan o participan conforme la información es transmitida o se muestran las metodologías.
- E-aprendizaje: Aprendizaje basado en Internet donde los trabajadores forman parte de simulaciones multimedia u otros módulos interactivos.

De todos los métodos de capacitación que existen en la actualidad, los expertos consideran que las organizaciones dependerán cada vez más de las aplicaciones del e-aprendizaje para obtener información relevante y desarrollar las habilidades de sus colaboradores (Drickhamer, 2000 citado en Robbins & Coulter, 2005, pp. 295).

1.2.2 Capacitación de adultos (andragogía)

A comienzos de los años ochenta fue difundido ampliamente en un enfoque pedagógico para la educación de adultos, desarrollado por Malcom Knowles, que fue denominado andragogía. Con este término quiso explicar un ámbito conceptual centrado en las características del adulto, como base para la intervención educativa. Es sus palabras, la andragogía es definida como *“el arte y la ciencia de ayudar a los adultos a aprender”* (Yuni & Urbano, 2005, pp. 23).

Knowles describe los cambios en la persona madura hacia una mayor autonomía y autodirección, por otro lado, está la acumulación de una gran experiencia previa y la disponibilidad para aprender, tomando en cuenta el medio en el cual se desenvuelve y la aplicabilidad de estos conocimientos a su vida diaria. De ahí parte la idea de que el adulto está motivado básicamente por seis factores, los cuales constituyen los ejes principales de su teoría (Mínguez, 2003, pp. 31-32).

1. **Necesidad por conocer.** Tiene lugar cuando se participa en la planificación del propio aprendizaje. Éste principio se conforma de tres elementos cognitivos: cómo se ejecutará el proceso, qué aprendizaje tendrá lugar y cuál es su importancia.
2. **Aprendizaje auto dirigido.** Puede considerarse una auto enseñanza, es decir, el formando tiene el control del proceso; o puede ser concebido como autodidacta, es decir, el formando controla los objetivos y las metas del aprendizaje.
3. **Experiencia previa del que está aprendiendo.** Influye de tres maneras: creando un amplio rango de diferencias individuales, proporcionando recursos para el aprendizaje y estableciendo las condiciones que inhabilitan o facilitan aprendizajes futuros.
4. **Disponibilidad para aprender.** Aparece cuando el adulto siente la necesidad por conocer, teniendo en cuenta dos directrices: la dirección (necesidad de ayuda externa) y el apoyo (aspectos emocionales como la confianza).
5. **Orientación para el aprendizaje.** Se refiere a la preferencia del adulto hacia un enfoque práctico del aprendizaje que hacia un enfoque teórico.
6. **Automotivación para aprender.** Supone que el adulto está más auto motivado hacia el aprendizaje cuando éste le ayuda a la resolución de problemas específicos que afectan directamente a sus labores diarias.

1.2.3 Productividad y Capacitación

“La productividad puede definirse como la habilidad para producir más y mejores satisfactores con iguales o menores recursos, o dicho de otra manera, la de obtener más producción de cada unidad de capital y trabajo que se aporta al sistema económico” (USEM, 2014).

Existen básicamente tres factores que aportan de mayor forma a la productividad:

- Investigación y el desarrollo tecnológico,
- Organización de los procesos productivos
- Desarrollo de las habilidades físicas y mentales de los trabajadores por medio de la capacitación y el adiestramiento.

La tarea de aumentar continuamente la productividad, es el objetivo principal de toda organización, esta es una obligación moral no sólo de los propietarios y administradores de una empresa sino de todos los que intervienen en ella. Con el propósito de mejorar la productividad se ha fijado una gran esperanza en la capacitación, ya que un adecuado proceso de capacitación puede contribuir de una manera significativa a aumentar la productividad.

De acuerdo con Siliceo (2007), se entiende entonces que la capacitación es una condición sin la cual no se llegará a la productividad. Un buen líder tiene que destacarse por ser un educador comprometido con la preparación y crecimiento de sus colaboradores. El incremento en los índices de productividad requiere que la función de capacitación tenga en cuenta los siguientes principios y objetivos:

- Teniendo identificadas todas las necesidades organizacionales se debe establecer un sistema de capacitación que sume todo esfuerzo en un plan de desarrollo humano y profesional en la empresa y un aumento la productividad organizacional.
- Crear un ambiente en el cual la capacitación y el desarrollo humano de los empleados representen un reto de crecimiento individual, grupal y organizacional.
- Convertir a la capacitación en una filosofía y estilo de trabajo en lugar de una actividad estéril y burocrática.
- Brindar a todos los colaboradores un nuevo concepto de productividad y trabajo en equipo, utilizando todas las actividades de capacitación y desarrollo.
- Buscar el compromiso de toda la empresa frente al proceso educativo, creando sistemas propios de capacitación que respondan a sus necesidades y conviertan al trabajo en tareas trascendentales.
- Formar grupos que actúen como agentes de cambio y capacitadores para mantener y enriquecer las tareas de capacitación y desarrollo de la organización
- Crear un programa de integración humano a través del trabajo en equipo, para fomentar la creatividad y la detección de problemas y así conseguir una forma de trabajo más productiva en la cual la calidad sea un valor que se manifiesta frente a cualquier actividad o situación.
- Enriquecer el liderazgo de la dirección general para motivar toda conducta de integración y productividad del personal frente a la organización.
- Implementar un programa estratégico que contemple actividades que de manera sistemática y acumulativa, formen, enriquezcan y mantengan una cultura organizacional basada en la productividad.

- Involucrar a directivos, jefes y personal en general, en toda tarea de capacitación y desarrollo en donde su participación sea necesaria.

Estos principios y objetivos descritos, son el punto de partida para ir resolviendo antiguos problemas socioeconómicos y laborales, cuya atención debe ser prioritaria si se desea participar en un proceso de modernización (Siliceo, 2007, pp. 51-52).

1.2.4 Gestión por competencias

Existe un sinnúmero de autores que han definido lo que son competencias, así tenemos que:

- Martha Alles las define como *“características de personalidad, comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas”* (Alles, 2007, pp. 20).
- Según el autor Le Boterf (1998), define las *“competencias como el conjunto de habilidades, conductas, conocimientos que tiene un individuo, que le permiten realizar diferentes actividades”*.
- Es la capacidad efectiva identificada que tiene una persona para poder *“desenvolverse en las actividades laborales, sin embargo denota que las competencias laborales no es una probabilidad de éxito si esta no está claramente desarrollada”*(Levy-Levoyer, 1996)
- Por otro lado el autor Boyatzis (1998), define a las competencias organizacionales como características subyacentes de las personas, que están relativamente atadas con el puesto de trabajo.
- El modelo Lominger, define a las competencias como las características medibles que posee cada uno de ellas, y lo relaciona directamente con el trabajo. Argumentando que

puede ser una habilidad comportamental, técnica o conocimiento adquirido; las mismas que se las puede medir y observar, que incluyen el uso de los conocimientos y la demostración de destrezas, comportamientos y habilidades que contribuyen al incremento del desempeño (Acumen International, 2009).

El modelo de gestión por competencias es un sistema administrativo relativamente reciente en el desarrollo del área de Talento Humano de las organizaciones, tomando en cuenta que fue un término que primero lo utilizó la Psicología tomando posteriormente fuerza en la administración de Recursos Humanos. En los últimos años, este enfoque ha comenzado a aplicarse de manera general en todas las organizaciones, con el fin de alcanzar estándares de excelencia en todo nivel de sus colaboradores, incrementando los índices de productividad para conseguir los objetivos de las empresas, potencializando así el desempeño de los funcionarios.

A nivel organizacional el modelo por competencias se utiliza en todos los subsistemas de Recursos Humanos, desde que se realiza un proceso de selección de personal, hasta cuando se evalúa el desempeño de las funciones que demanda el puesto de trabajo, se analiza el grado de desarrollo de competencias, con el fin de retroalimentar lo que se ha evidenciado y elaborar planes individuales y colectivos de desarrollo y capacitación.

La aplicación del modelo de competencias en la organización es un recurso que va a permitir la alineación de la planificación estratégica de una compañía con la consecución de los objetivos organizaciones, desarrollando el potencial del capital humano a través de mejorar su desempeño profesional y personal.

Existen varias clasificaciones de competencias laborales, Martha Alles en su libro Selección por Competencias (Alles, 2007), señala la siguiente clasificación:

- Competencias cardinales: aquellas que debe poseer todos los integrantes de la organización.
- Competencias específicas: *“requeridas para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical por áreas y, adicionalmente, con un corte horizontal por funciones”* (Alles, 2007, pp. 150).

De la misma manera, McClelland realizó varias investigaciones acerca de los resultados de un profesional exitoso, para lo cual es necesaria la técnica de la observación y así determinar las características de como una persona se desempeña, debido a que con el modelo de competencias se puede vincular la forma de evaluar las características que realmente incrementen el rendimiento del puesto de trabajo, mas no los factores que describen el comportamiento de la persona (McClelland, 1973 citado en Valle, 2005).

1.3 Servicio al Cliente

De acuerdo con lo señalado en el diccionario de competencias de Martha Alles, el servicio al cliente implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes internos y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente (Alles, 2007).

Harovitz (1997), acerca del Servicio al Cliente lo define como todas las actividades que permiten interrelacionarse, con el fin de que el cliente obtenga un producto o servicio. Por otra parte, Gómez (2003) lo define como un “*conjunto de actos, para lograr que un producto beneficie las necesidades reales del cliente*”.

Se han realizado varias publicaciones acerca de la calidad en el servicio que las organizaciones ofertan a sus clientes habituales, debido que se considera a los clientes como la prioridad de los negocios ya que solicitan calidad, confiabilidad y buen trato. Por lo tanto todos los colaboradores de la organización deben tener claro la importancia del tema para poder competir con otras empresas, debido que el mercado está siendo cada vez más competitivo.

De acuerdo con Folgar (1996), para alcanzar los estándares de calidad, se debe partir de cuatro principios; aptitud, cumplimiento, satisfacción del cliente y nivel de calidad. Sin embargo, cada uno de estos principios es importante, pero la conjunción de todas permitirá alcanzar niveles de excelencia.

Fomentar niveles de excelencia en la atención al cliente, es lo que necesita una empresa para poder competir en el mercado laboral y poder cumplir con las exigencias de los clientes, dichas organizaciones se deben plantear en mejorar lo mencionado desarrollando una estrategia a seguir para brindar un servicio de alta calidad, generando el desarrollo de personal a nivel organizacional. Además, para alcanzar dichos niveles, se debe contar con personal capacitado en todos los temas referentes a relaciones humanas, cultura organizacional y protocolos de servicio, a nivel empresarial, ya que el éxito radica en

satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos y para ello es fundamental contar con el recurso humano idóneo en el Front Office.

Las organizaciones relacionan que el servicio al cliente es la acción de vender, y el estímulo de fidelidad que generan en su fuerza de ventas. De acuerdo a un estudio realizado por American Management Association, una de las variables que representa para que un cliente sea leal a una organización, son los servicios recibidos (Tschohl,).

Cuando existe calidad en los productos o servicios que brinda una organización, produce beneficios internos como los siguientes: no existen reproceso, disminuyen los errores, menores demandas, menos acusaciones y optimiza el recurso material y humano, mejorando la productividad.

Las funciones básicas que se deben desarrollar para la implementación de la calidad dentro de cualquier organización son:

- Establecer políticas que definan la calidad en el servicio.
- Protocolos de servicio
- Programas de capacitación en los principios y herramientas de calidad.
- Controlar y monitorear los procesos existentes.
- Proveer con todos los recursos materiales, tecnológicos y humanos a los departamentos para que ellos no se vean afectados.
- Motivación al personal.
- Formación y desarrollo continuo del personal.

- Establecer mecanismos necesarios para determinar la satisfacción del cliente interno y externo.

1.3.1 Características del Servicio al Cliente.

- Es perecedero, es decir se produce y se consume al mismo tiempo.
- La Interacción Humana es necesaria e importante en el proceso de prestación de un servicio.
- Las expectativas del cliente son necesarias en la consecución de los objetivos organizaciones.
- Garantiza la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes; así también como los estándares de calidad para medir la satisfacción de los clientes.
- La prestación integral del servicio puede generar valor agregado y diferenciación ante la competencia, lo cual asegura la permanencia y lealtad del cliente en el mercado.

1.3.2 El servicio al cliente como valor agregado y ventaja competitiva.

Las empresas deben adoptar un enfoque que les permita comprender y responder las necesidades de su consumidor y no solo se dediquen a vender el producto; las empresas se deben concentrar en la cadena de valor y procesos multidisciplinarios que aseguren calidad y productividad; “el negocio está en ganar a través de una relación de largo plazo con sus clientes más que obtener ganancias por cada transacción” (Kotler, Philip; pg. 20).

Kotler menciona que las empresas que brindan servicios deben mejorar su conocimiento y comprensión de las necesidades económicas del consumidor, ampliando la información útil sobre el mercado y potenciando el desarrollo de las personas para tener una conexión favorable entre consumidor y la organización.

Bajo este enfoque, el servicio al cliente es la herramienta de gestión que utilizan las empresas con el propósito de que sus clientes las identifiquen en el mercado y pueda construir una diferencia positiva y agregar valor a los servicios que ofrecen.

El desarrollo de esta herramienta permite reforzar la confianza, identificación, imagen, independencia de procesos y procedimientos, que determina el compromiso entre cliente y organización.

CAPITULO 2 MARCO METODOLÓGICO

2.1 Métodos de Análisis

El Banco Nacional del Fomento se encuentra en un período de reestructuración y cambio de imagen, por ese motivo la Gerencia General ha decidido implementar nuevos proyectos que ayuden alcanzar los objetivos que demanda la Institución.

Para la consecución de los objetivos organizacionales conjuntamente con los de este proyecto se realizará un análisis que permita evidenciar las necesidades reales que tiene dicha entidad, los datos serán la base y pilar fundamental para el desarrollo de la tesis.

Las herramientas a utilizarse son: entrevistas y encuestas estructuradas que permitan identificar lo planteado anteriormente.

2.1.1 Entrevista

El propósito es diseñar una Escuela de formación del servicio al cliente dirigido a los funcionarios del Front Office del Banco Nacional del Fomento, con el fin de vivenciar los valores institucionales y fortalecer el servicio desarrollando una cultura organizacional.

En la primera fase se aplican entrevistas para conocer la realidad que enfrenta la institución en referencia al tema.

La entrevista es una herramienta práctica para determinar las situaciones reales que predominan en los colaboradores de la institución, y nos permite captar y recopilar información del entorno que los rodea. Se trata de una herramienta, que nos permite mantener un diálogo con una o un grupo extenso de personas, de acuerdo a parámetros debidamente estructurados.

La metodología a seguir es entrevistas estructuradas, las cuales se aplican a los funcionarios que desempeñan cargos directivos y tengan pleno conocimiento del tema, tanto por su trayectoria o funciones que desempeñan en la institución. En el formato de la entrevista estructurada se ha desarrollado preguntas abiertas donde los colaboradores pueden expresar libremente su opinión.

Es importante mencionar que inicialmente se les explicara cual es objetivo principal de la entrevista, con el fin de que el entrevistado genere expectativa y sus respuestas sean objetivas en base al tema y permitan empatar con los resultados de las encuestas.

Cabe recalcar que al generar rapport dentro de la entrevista nos permite obtener la atención de la persona y crear un ambiente de confianza, formando un vínculo de afinidad, armonía y conformidad entre el entrevistado y entrevistador, lo cual hará que la comunicación fluya.

Formato de la Entrevista

Entrevista Proyecto Escuela de Atención al Cliente

Fecha _____

Nombre del Entrevistado _____

Cargo _____

Departamento / Área _____

Tiempo en la Institución _____

Objetivo de la Entrevista.

La entrevista tiene el fin de conocer su perspectiva del servicio al cliente que brindan los funcionarios del área de Red de Oficinas / Front Office, su comentarios nos ayudaran a crear una línea base para la creación de una escuela de capacitación de servicio al cliente, y así poder estandarizar los procedimientos y potenciar los conocimientos de nuestros colaboradores.

A) Usted es cliente del Banco Nacional del Fomento?

B) Cuál es su perspectiva en base al servicio al cliente?

C) Usted ha experimentado el servicio al cliente en nuestra oficina Matriz – Quito?

D) Nos podría comentar una experiencia negativa y positiva que tuvo en nuestras oficinas?

E) Como consideraría que se debería mejorar el tema?

F) Considera que los procedimientos que se utilizan en todas las operaciones del Front Office son los adecuados, por qué?

G) Usted considera importante la comunicación con nuestros clientes internos y externos por qué? Como lo mejoraría?

H) Considera que todos los funcionarios del Front Office están calificados para desempeñar las funciones que demanda el puesto?

I) Considera que todos los funcionarios del Front Office conocen nuestras políticas, procedimiento y procesos de la institución?

J) Considera que los funcionarios responsables del balcón de servicio y cajeros están debidamente capacitados para desempeñar sus funciones de manera efectiva?

K) Considera usted que la creación de este nuevo proyecto sea la solución para elevar los niveles de satisfacción al cliente. Por qué?

2.1.2 Análisis del cliente – Encuestas

El servicio va más allá de la cortesía y la amabilidad, se lo considera como un *“valor agregado para el cliente, considerando que su nivel de exigencia va en aumento; los clientes buscan organizaciones en las que puedan depositar confianza, credibilidad”* aunque muchas veces no lo notemos, los clientes evalúan constantemente la calidad en el servicio, la manera como lo perciben. (Albrecht, Karl; 1998) Si una empresa no da importancia a este aspecto no será competitivo, o lo que es peor, se dificultaría su permanencia en el mercado.

El Banco Nacional de Fomento es una entidad pública financiera, cuyos productos y servicios están orientados a promover el desarrollo de micro, pequeños y medianos productores, contribuyendo así al desarrollo socio-económico de la población.

La Institución cuenta con un número total aproximado de 2.600 colaboradores, de los cuales un 75% corresponden a profesionales que pertenecen a los procesos desconcentrados, es decir personal que trabaja directamente en contacto con los clientes.

La Red Bancaria del Banco está conformada por 151 oficinas dependientes, distribuidas a nivel nacional, por lo que, los clientes externos corresponden a distintos lugares geográficos y por tanto se genera un contexto complejo, dado entre otros factores, por los siguientes: diversidad cultural; amplia variedad de las características de los clientes de la Institución; características peculiares de los clientes que difieren de los clientes de otras organizaciones financieras privadas; diferencias en la percepción y expectativas de los clientes en referencia a los servicios y productos que ofrece .

Por lo expuesto y dada la importancia e impacto que tiene el servicio brindado al cliente, en la productividad de la entidad; este proyecto pretende ofrecer una alternativa estratégica y

continua de capacitación y formación basada en competencias, a los servidores que conforman el Front Office de la Institución o también denominados cajeros, es decir personal operativo y comercial de las oficinas dependientes.

El Banco Nacional del Fomento, al ser una institución pública, está siendo observado, por parte de sus clientes y del gobierno ecuatoriano; y no se encuentra con los mejores estándares de percepción de servicio al cliente. La implementación del proyecto, es un reto individual muy grande, ya que permitirá que el enfoque actual de orientación al servicio, cambie de perspectiva a nivel nacional, permitiendo al investigador del presente proyecto mayor criterio y experiencia en los aspectos que se relacionan directamente con la productividad de las organizaciones y generando un desarrollo personal y profesional.

El cliente es la fuente de relación directa con la institución, por ese motivo se consideró importante generar un espacio donde las personas puedan expresar su perspectiva referente al servicio al cliente que brinda el BNF.

En el mes de Abril del año 2013 el Banco Nacional del Fomento, con el afán de implementar un cambio en la cultura organizacional, decide aplicar encuestas que miden varios factores, y son base para la construcción del nuevo Banco, dicha encuesta se aplicó a nivel nacional en base a los parámetros de la Gerencia de Investigación y Desarrollo, quien es el departamento encargado de realizar la aplicación y tabulación de los datos.

En reuniones previas al desarrollo de la encuesta, cada Gerencia de Talento Humano, implicada en el desarrollo del proyecto procedió a dar los parámetros que el cliente debía ser evaluado, con el fin de que los resultados sean válidos para la aplicación de los objetivos de la Tesis.

Parámetros para la aplicación de la encuesta útiles para el desarrollo del proyecto:

- Procedimientos institucionales
- Comunicación.
- Roles y responsabilidades del personal del Front Office.
- Lineamientos de funciones del personal del Front Office.
- Servicio al Cliente.

Los resultados arrojados en dicho análisis, son el inicio de la implementación de los nuevos proyectos enfocados al desarrollo y cambio institucional que a futuro el Banco Nacional de Fomento está por asumir, de acuerdo a disposiciones gubernamentales.

Formato de la Encuesta

Fecha _____

Sexo M F

Ciudad _____

Agencia _____

Todas las preguntas deben ser contestadas.

En el caso de que la persona sea analfabeta, los responsables de I+D aplicaran la encuesta.

1.- Cuanto tiempo usted es cliente del Banco Nacional del Fomento?

2.- Como califica la calidad al servicio que ofrece el Banco Nacional del Fomento?

a) Excelente b) Bueno c) Regular d) Pésimo

3.- El procedimiento que le brindan en las transacciones es ordenado y parametrizado?

a) De acuerdo b) Desacuerdo

4.- Los funcionarios del Front Office (balcón de servicios /cajeros) comunican de forma clara y comprensible los productos y servicios que ofrece la institución?

a) De acuerdo b) Desacuerdo

5.- El Servicio da respuesta rápida a las necesidades y problemas de los usuarios?

a) De acuerdo b) Desacuerdo

6.- Cuando solicito un servicio, no tengo problemas en contactar con cualquier funcionario que puede responder a mis demandas?

a) De acuerdo b) Desacuerdo

7.- Cuando acudo a cualquier oficina sé que encontraré las mejores soluciones a mis inquietudes por parte de los funcionarios?

a) De acuerdo b) Desacuerdo

8.- Considera que existe el suficiente número de agencias en su Ciudad?

SI NO

9.- Considera que existe el suficiente número de cajeros automáticos?

SI NO

Especifique el sector que le gustaría que existan cajeros automáticos?

10.- Se siente tranquilo con la seguridad que custodia las instalaciones del BNF

SI NO

Porque _____

11.- El sistema de turnos para las ventanillas es el adecuado para el BNF?

SI NO

Porque _____

12.- Las instalaciones generan confort y buena imagen del BNF?

SI NO

Porque _____

13.- Los productos y servicios que brinda el BNF, son acorde a las Necesidades del Cliente?

SI NO

14.- Que servicios quisiera que el BNF implemente para mayor agilidad en sus procesos?

15. Banca Electrónica

Mayor agilidad en sus transacciones SI

Usted puede acceder a la banca electrónica desde cualquier lugar del país?
SI NO

Porque _____

Las transferencias bancarias quisieran que se las realice de manera virtual?
SI NO

Porque _____

2.1.3 Análisis de los sucesos actuales

En enero del año 2012, la Gerencia General del BNF aprueba un modelo de competencias institucional, estableciendo como competencias corporativas: “Orientación de Servicio al Cliente”; “Orientación a resultados”; “Iniciativa – proactividad”.

De estas competencias se ha propuesto fortalecer la competencia Orientación de Servicio al Cliente, el siguiente esquema pone a consideración el modelo base para el diseño de esta escuela.

En concordancia con el enfoque actual hacia la Banca de Desarrollo Rural, la Alta Gerencia ha puesto énfasis en programas que se orienten a mejorar el servicio al cliente; y por tanto la Gestión de Talento Humano está encaminada a que los colaboradores obtengan, practiquen y vivan la cultura organizacional.

El Ministerio de Relaciones Laborales con el afán de estandarizar procesos, desarrollo de competencias y calidad en el servicio, ha emitido políticas y reglamentos que se orienten a

los aspectos mencionados. Sin embargo los resultados en la entidad no han sido lo suficientemente claros, por los diferentes productos y/o servicios que brinda la entidad.

Según la revista virtual “los recursos humanos” (2007), el servicio al cliente negativo influye directamente en la consecución de los objetivos organizacionales, ya que a la larga genera malestar tanto al cliente interno como externo, baja productividad, aumento de la conflictividad interna. El área de Talento Humano del BNF, consciente de lo mencionado, ha realizado desde el año 2010 un diagnóstico del tema en diferentes provincias del país, sin embargo la Gerencia de Red de Oficinas, entre otras, no han implementado planes o estrategias para mejorar la Orientación al Servicio.

En el año 2013 la Gerencia de Investigación y Desarrollo conjuntamente con la Gerencia de Talento Humano, realiza una encuesta a sus clientes, es aquí donde se obtiene un análisis a nivel nacional, tomando en cuenta las sucursales más grandes del BNF, con el fin de esclarecer temas tales como: Servicio al Cliente, Infraestructura, Servicios Tecnológicos, procedimientos, Productos y servicios.

2.2 Aplicación

2.2.1 Aplicación de Encuestas

La aplicación de las encuestas fue dirigida una muestra de clientes, con el fin de realizar un diagnóstico de la situación actual del Banco Nacional del Fomento. Este proyecto fue propuesto y aprobado por la Gerencia General en el mes de febrero del año 2013, tomando en cuenta factores:

- Talento Humano.

- Infraestructura
- Revisión de procesos Tecnológicos.
- Productos y Servicios.

Dentro de la metodología planteada, se establece que la Agencia Matriz – Quito, será la sede o grupo de control de cada proyecto desarrollado, y tendrá un responsable de la planificación y ejecución del mismo, con la supervisión del subgerente y Gerente del área que pertenece el funcionario.

La gerencia de Investigación y Desarrollo a través de su subgerencia de Planificación y proyectos, es la encargada de la aplicación y tabulación de los datos obtenidos en la encuesta; la elaboración de la encuesta se desarrolla en reuniones múltiples entre dicha gerencia y las áreas encargadas de los proyectos, con el fin de que los datos que se presenten sean reales y útiles con los temas planteados.

Para la tabulación de los resultados la Gerencia de Investigación y Desarrollo ha considerado datos de frecuencia por respuesta y puntajes promedios obtenidos por cada ítem. La aplicación de la encuestas se lo realizó en las cuatro principales sucursales, Quito como la matriz, Guayaquil, Cuenca y Loja, en estas localidades se determina una muestra de 700 personas, este número se tomó de acuerdo al número de clientes que realizaron transacciones en el horario que los funcionarios de Investigación y Desarrollo se encontraban realizando las encuestas sin embargo, de la muestra aplicada se revisa los resultados de las 250 encuestas de Quito para el desarrollo de este proyecto como plan piloto.

La encuesta fue elaborada por la Gerencia de Investigación y Desarrollo conjuntamente con las áreas implicadas en cada uno de los proyectos, es decir: Gerencia de Talento Humano, Gerencia de Tecnología, Gerencia de Planificación y Proyectos y la Gerencia Administrativa, y así cada representante de su determinado proyecto puede exponer sus ideas y los objetivos del mismo, con el fin que la encuesta sea una herramienta orientada a los resultados esperados de cada Gerencia.

La encuesta está compuesta por 15 preguntas cerradas, las cuales se asignan 5 preguntas para el desarrollo del proyecto de la Gerencia de Talento Humano “Escuela de Servicio al cliente”. Cabe recalcar que por temas de seguridad de la información que se maneja en la esta entidad, los resultados correspondientes a cada proyecto han sido entregados de manera confidencial a las Gerencias a cargo de cada tema propuesto, Sin embargo se realizará una breve explicación de los resultados generales de lo antes mencionado.

La aplicación de las encuestas se efectuó entre los meses de abril y mayo del 2013 de manera simultánea en las cuatro agencias, los resultados fueron entregados de manera global a la Gerencia General el jueves 27 de junio del 2013, y posteriormente a cada Gerente responsable de los proyectos.

2.2.2 Aplicación de entrevistas

Para la aplicación de las entrevistas estructuradas, se realiza un análisis con la Subgerencia de Desarrollo Humano de los funcionarios a quienes se les va a abordar con esta herramienta de análisis, se determina entonces que deben ser entrevistados aquellos profesionales que desempeñan cargos directivos con amplio conocimiento del tema, esta

decisión se la toma teniendo en cuenta su trayectoria o funciones que desempeñan en la institución.

La entrevista fue elaborada en base a la encuesta aplicada anteriormente, como una extensión a la misma, para que las respuestas tengan relación a lo planteado, las mismas fueron aplicadas de acuerdo a un cronograma previamente establecido y de acuerdo a la disponibilidad de los funcionarios. Siendo los funcionarios entrevistados los siguientes:

NOMBRE	CARGO	AREA	AGOSTO			SEPTIEMBRE		
LCDA. Gabriela Pantoja	Gerente de Talento Humano	Talento Humano	X					
Ing. Fernanda Navarrete	Subgerente de Desarrollo Humano	Talento Humano		X				
PSI. Katuska Zapata	Subgerente de Desarrollo Humano (Encargada)	Talento Humano		X				
Eco. Jose Luis Romero	Gerente de Investigación y Desarrollo	Investigación y Desarrollo						X
Sr. Francisco Mena	Subgerente de Servicio al cliente	Investigación y Desarrollo			X			
Ing. Eduardo Gaete	Gerente de Red de Oficinas	Red de Oficinas	X					
Sra. Jaqueline Valdiviezo	Directora zonal Quito	Red de Oficinas				X		
Sra. Patricia Vaca	Supervisora de zonal Cajeros Quito	Red de Oficinas					X	

Los resultados de la entrevista se presentan más adelante.

2.3 Resultados de la Aplicación

Los resultados de la encuesta determinan los siguientes resultados:

Total de la Muestra: 250 personas

Cuidad que se elaboró: Quito – Casa Matriz.

Fecha de Elaboración de las encuestas: Abril y Mayo 2013.

Total de Hombres encuestados: 133

Total de Mujeres encuestadas: 117

Las encuestas fueron elaboradas al azar a los clientes del BNF, sin tener ninguna preferencia de edad ni de sexo.

Pregunta 1: ¿Cuánto tiempo usted es cliente del Banco Nacional del Fomento?

0 a 12 meses	2 a 4 años	5 a 8 años	9 a 13 años	15 años en adelante
48	93	86	12	11
19%	38%	34%	5%	4%

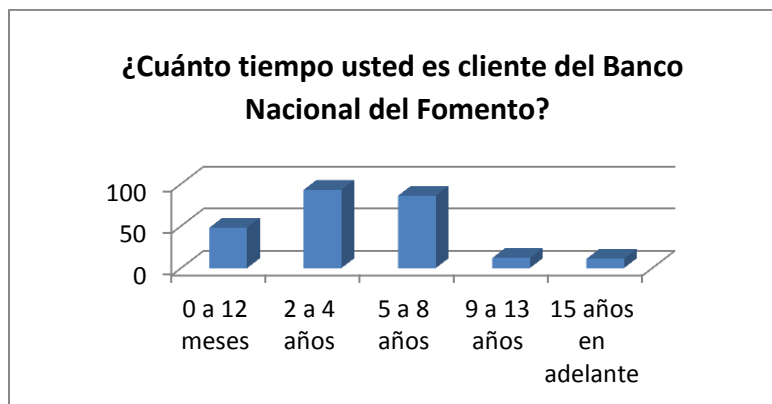


Grafico 1.

El mayor número de personas son clientes antiguos, es decir tienen entre dos y diez años siendo parte activa de dicha entidad bancaria. Esta apreciación nos da una visión fundamentada en clientes que han tenido experiencia con el servicio que ofrece el Banco Nacional del Fomento,

Pregunta 2: ¿Cómo califica la calidad al servicio que ofrece el Banco Nacional del Fomento?

Excelente	Bueno	Regular	Pésimo
24	88	121	17
10%	35%	48%	7%

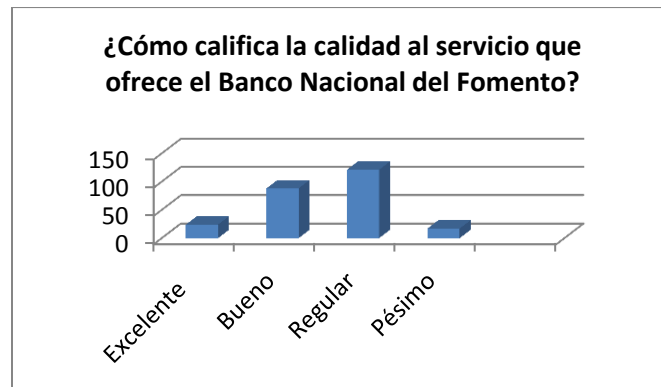


Grafico 2. Calidad del Servicio

Un 48% de los clientes encuestados consideran que la calidad en el servicio que brindan los funcionarios de la institución es regular, el 35% consideran al servicio como bueno y apenas un 10% alcanza los estándares esperados en cuanto a excelencia en el servicio.

El cliente no se siente conforme con el servicio que ofrecen los servidores del BNF,

Procedimientos Institucionales

Pregunta 3:¿El procedimiento que le brindan en las transacciones es ordenado y parametrizado?

PARÁMETROS	SI	NO
Procedimientos institucionales	98	152

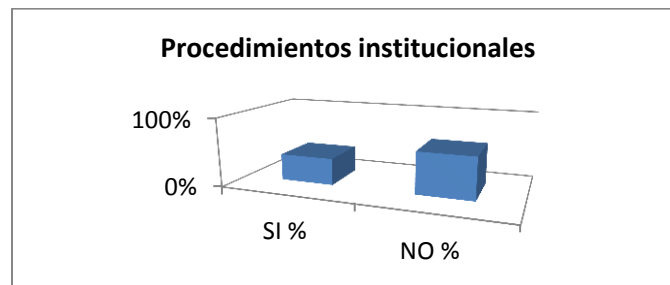


Grafico3. Procedimientos institucionales

Se evidencia que el 61% responden que NO, y un 39% que SI.

Comunicación

Pregunta 4: ¿Los funcionarios del Front Office (balcón de servicios /cajeros) comunican de forma clara y comprensible los productos y servicios que ofrece la institución?

PARÁMETROS	SI	NO
Comunicación	102	148

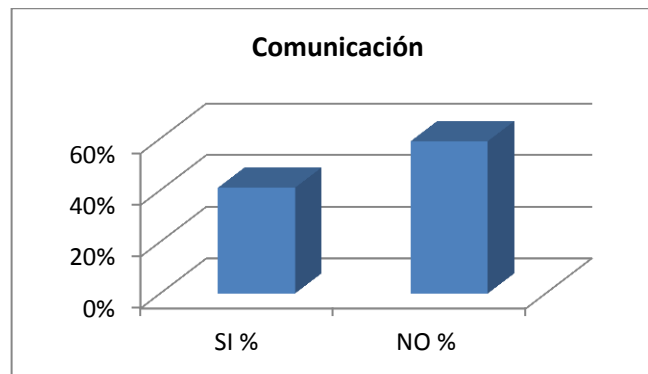


Grafico 4. Comunicación

Se refleja que un 51% de los clientes NO evidencian esta competencia, mientras que el 49% SI percibe que existe comunicación efectiva.

La comunicación se considera una de las principales variables en el servicio al cliente, sin embargo no siempre lo que se dice es lo que se quiere expresar, se considera una comunicación efectiva cuando la persona transmite ideas concretas y soluciona inquietudes que se pueden presentar en todo nivel.

Roles y responsabilidades del personal del Front Office

Pregunta 5: ¿El Servicio da respuesta rápida a las necesidades y problemas de los usuarios?

PARÁMETROS	SI	NO
Roles y responsabilidades del personal del Front Office.	75	175

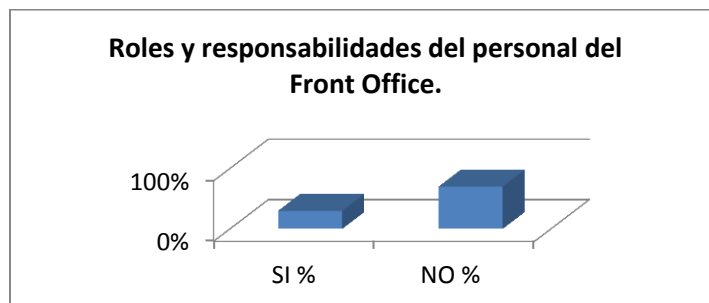


Grafico 5. Roles y Responsabilidades

El 70% de los clientes respondieron que NO, mientras que el 30% definieron que SI dan respuesta a las necesidades que el cliente tiene.

Lineamientos de funciones del personal del Front Office

Pregunta 6: Cuando solicito un servicio, ¿no tengo problemas en contactar con cualquier funcionario que puede responder a mis demandas?

PARÁMETROS	SI	NO
Lineamientos de funciones del personal del Front Office.	84	166

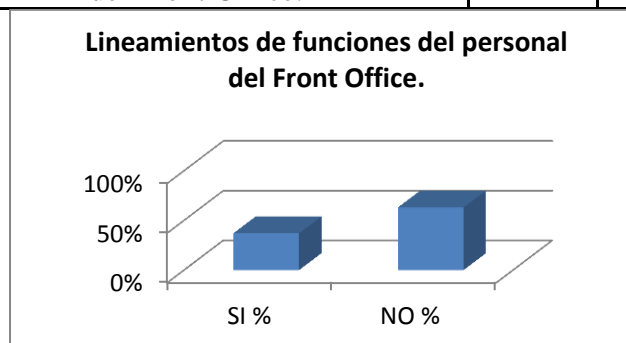


Grafico 6. Lineamientos

En referencia si el todo el personal está capacitado para solventar cualquier inquietud que se pueda presentar en ese instante, la gente respondió un 63% que NO y un 37% que SI.

Servicio al Cliente

Pregunta 7: Cuando acudo a cualquier oficina sé que encontraré las mejores soluciones a mis inquietudes por parte de los funcionarios?

PARÁMETROS	SI	NO
Servicio al Cliente.	62	188

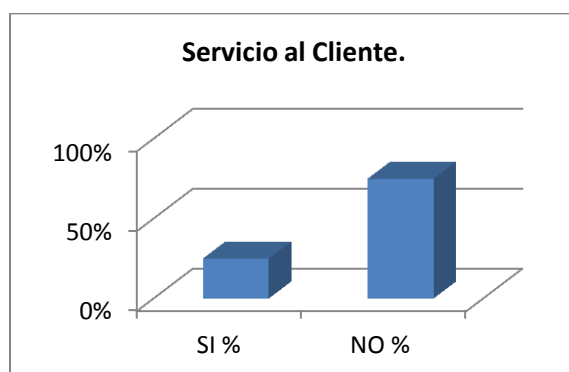


Grafico 7. Servicio al Cliente

En referencia al servicio al cliente un gran porcentaje de las personas encuestadas respondieron que NO con un total de 75%.

Número de agencias

Pregunta 8: ¿Considera que existe el suficiente número de agencias en su Ciudad?

PARÁMETROS	SI	NO

Número de agencias	201	49
--------------------	-----	----

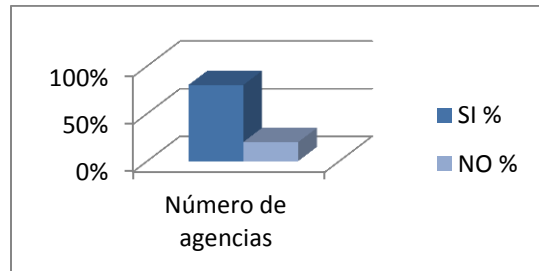


Grafico 8. Número de Agencias

La mayoría de los clientes se encuentran satisfechos con el número de agencias que pueden encontrar en la ciudad de Quito. Es decir el 80% por ciento de las personas acuden a las diferentes oficinas que cuenta el banco para realizar sus transacciones.

Número de cajeros

Pregunta 9: ¿Considera que existe el suficiente número de cajeros automáticos?

PARÁMETROS	SI	NO
Número de cajeros	32	218

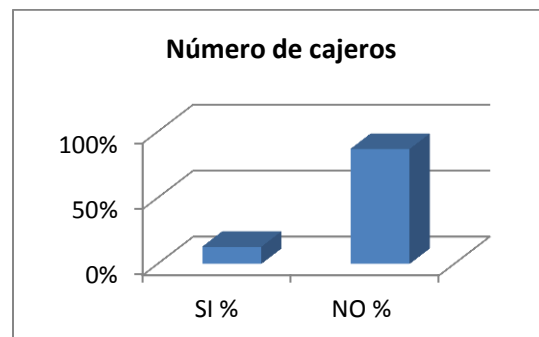


Grafico 9. Número de Cajeros

Uno de los parámetros que se ha evidenciado un porcentaje alto de manera negativa, es la falta de cajeros automáticos propios del Banco Nacional del Fomento, la institución no cuenta unidades suficientes para satisfacer las necesidades de todos los clientes,

Seguridad y guardianía

Pregunta 10: ¿Se siente tranquilo con la seguridad que custodia las instalaciones del BNF?

PARÁMETROS	SI	NO
Seguridad y Guardianía	163	87

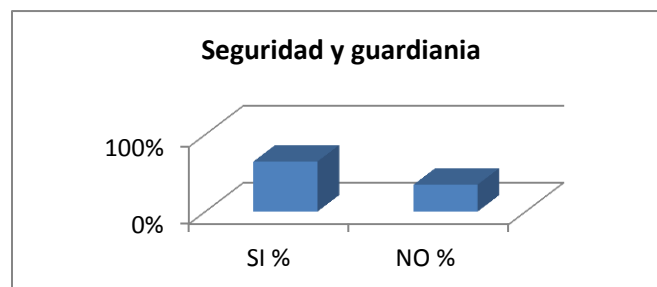


Grafico 10. Seguridad

El 65% de los encuestados aseguran que el sistema de vigilancia que cuenta la agencia Matriz – Quito, brinda la seguridad institucional que necesita el cliente.

Agencias modernas

Pregunta 11: ¿Las instalaciones generan confort y buena imagen del BNF?

PARÁMETROS	SI	NO
Agencias modernas	96	154

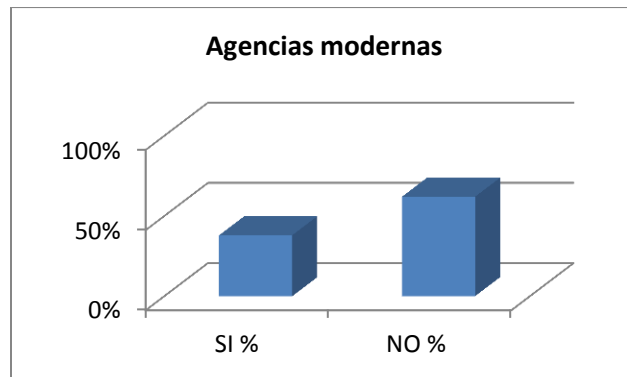


Gráfico 11. Agencias Modernas

Se obtuvo un porcentaje del 62% que denominan que NO, sin embargo la institución ha implementado nuevos recursos para mejorar el tema, pero como se puede evidenciar no son los necesarios para generar un impresión y satisfacción al cliente.

Sistema de turnos

Pregunta 12: ¿El sistema de turnos para las ventanillas es el adecuado para el BNF?

PARÁMETROS	SI	NO
Sistema de turnos	118	132

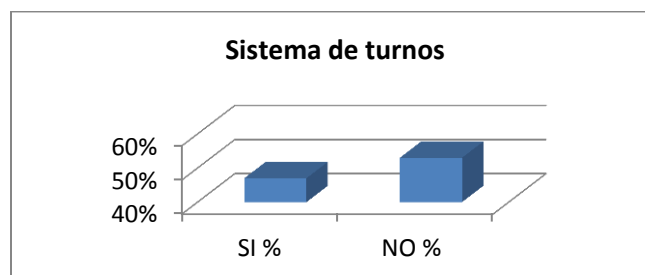


Gráfico 12. Sistemas de Turnos

47 % de los encuestados han respondido que están de acuerdo con los sistemas de turnos,

Mayor Variedad de Productos y servicios

Pregunta 13: Los productos y servicios que brinda el BNF, son acorde a las Necesidades del Cliente?

PARÁMETROS	SI	NO
Mayor Variedad de Productos y servicios	196	54

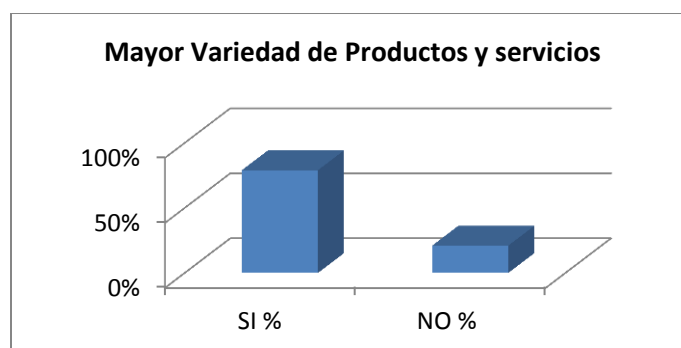


Gráfico 13. Productos y servicios

79% de las respuestas favorables en el tema, es decir que el cliente se siente satisfecho con los productos que oferta el BNF.

Agilidad y rapidez servicios

Pregunta 14: ¿Qué servicios quisiera que el BNF implemente para mayor agilidad en sus procesos?

- Banca Virtual
- Mayor número de Cajeros.
- Mayor número de ventanillas.
- Préstamos sin tanto tramite.

De todos los encuestados se han generado un número alto de comentarios que se repiten de acuerdo a sus necesidades, sin embargo dichas observaciones se las han tratado una por una

a lo largo del desarrollo de los resultados de la encuesta, esto ha generado un impacto e interés de los clientes, con el fin de que la nueva restructuración del Banco sea un cambio productivo dentro del sector bancario y un cumplimiento con las necesidades reales del cliente.

Banca Electrónica

Pregunta 15: En este Ítem se ha generado tres preguntas con conseguir el mismo fin:

Mayor agilidad en sus transacciones

PARÁMETROS	SI	NO
Banca Virtual	203	47

Usted puede acceder a la banca electrónica desde cualquier lugar del país?

PARÁMETROS	SI	NO
Proceso de créditos Virtual	201	49

Las transferencias bancarias quisieran que se las realice de manera virtual?

PARÁMETROS	SI	NO
Transferencias bancarias virtuales	219	31

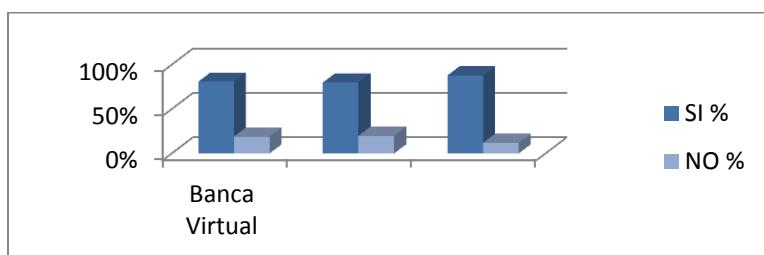


Grafico 15. Banca electrónica

Como podemos observar los resultados el 83% de los encuestados les gustaría una herramienta activa, segura y que tenga la funcionalidad adecuada para generar satisfacción al cliente.

CAPITULO 3: DESARROLLO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

3.1 Resultados, interpretación y plan a seguir

Resultados generales de los ítems planteados para el proyecto

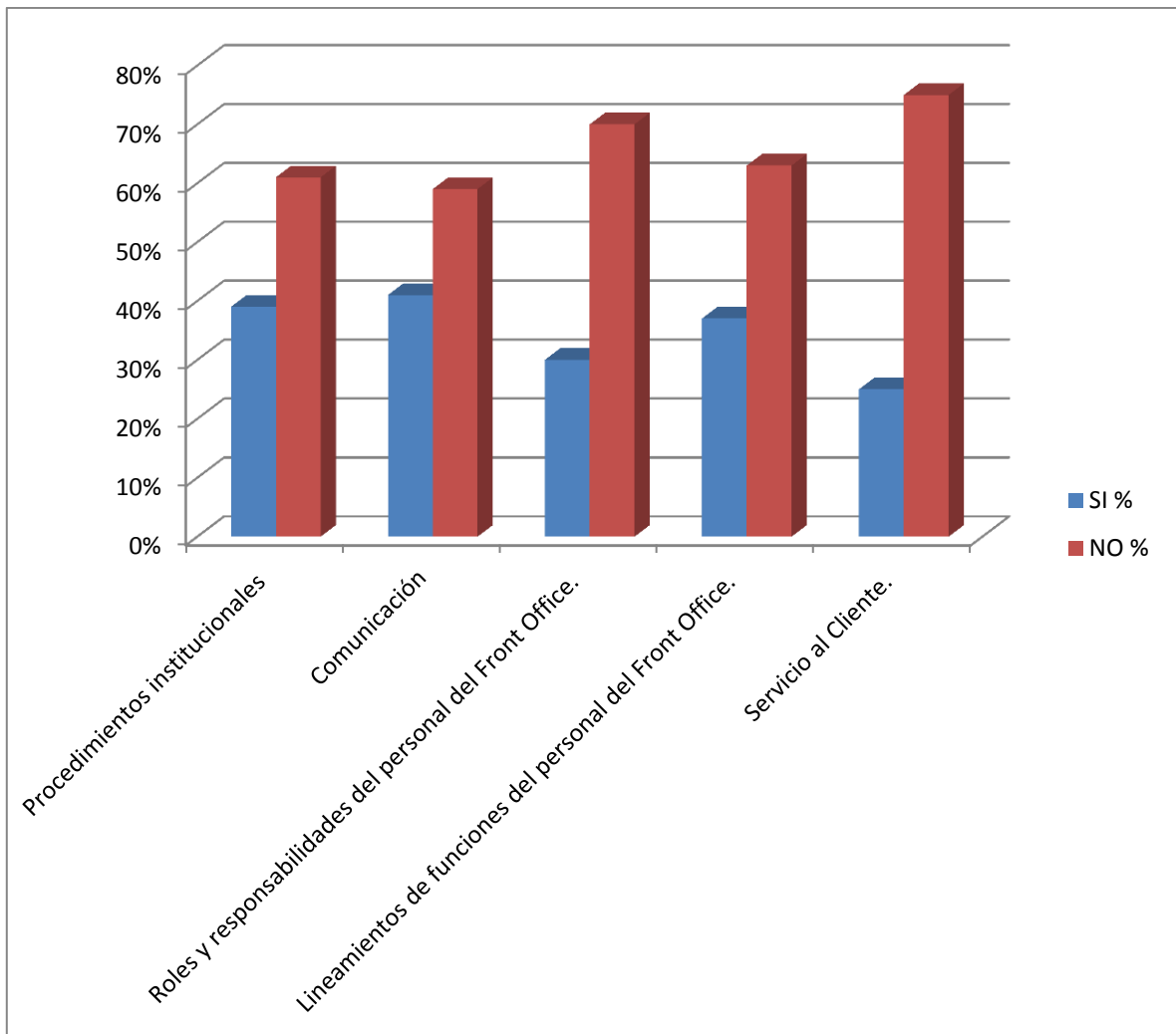


Grafico 16. Resultados generales

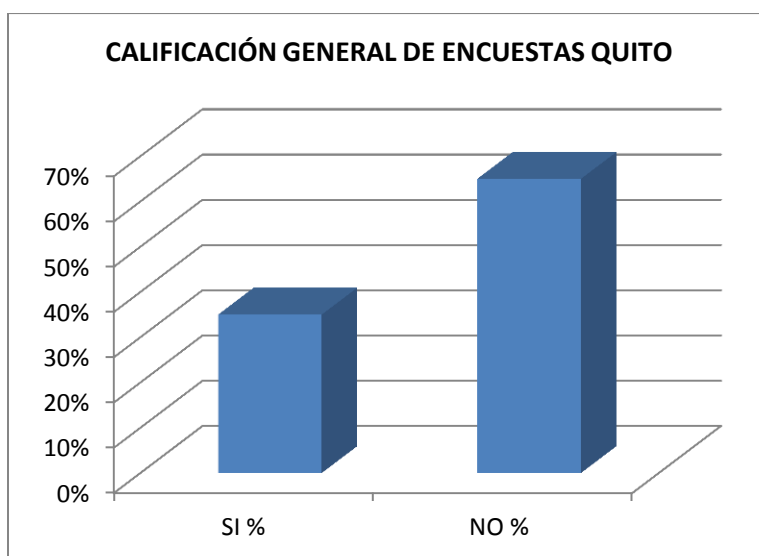


Grafico 17. Calificación general de la encuesta

En términos Generales, el diagnóstico indica un nivel promedio del 65% del no cumplimiento teniendo en consideración los cinco estándares planteados en la agencia Matriz – Quito.

PARÁMETROS	SI %	NO %
Servicio al Cliente.	25%	75%
Roles y responsabilidades del personal del Front Office.	30%	70%
Lineamientos de funciones del personal del Front Office.	37%	63%
Procedimientos institucionales	39%	61%
Comunicación	41%	59%
Promedio General	34,4 %	65,6%

Los puntajes se encuentran detallados por “respuesta directa y ponderadas por ítem”.

Servicio al Cliente

La Calidad en el servicio es básicamente la satisfacción de las expectativas de una persona al adquirir un producto o servicio, es decir lo que se recibe esté acorde a las necesidades.

El aspecto con mayor debilidad corresponde a este ítem, el mismo que representa un 75% negativo en la muestra tomada en las encuestas, adicionalmente acorde a las entrevistas se aclara este particular, debido que los 52 funcionarios que se encuentran en el balcón de servicio, nunca tienen solución a todos los requerimientos que demanda la gente, esto se puede evidenciar en las agencias principales del país, donde existen reclamos que los empleados no solucionan de manera eficiente las inquietudes que genera el servicio, los problemas corresponden ya que los colaboradores se ven cansados, disgustados, impacientes o indiferentes, se direcciona mal al cliente o la persona no se encuentra en el puesto de trabajo.

Roles y responsabilidades del personal del Front Office

El rol del personal acorde a su puesto de trabajo alcanzó un puntaje negativo del 70%, en referencia a las responsabilidades que tiene cada funcionario al realizar sus funciones. Las herramientas que se les han brindado todo personal autorizado de balcón de servicio (cajeros), han sido las óptimas y adecuadas a las necesidades reales de la institución, sin embargo se ha generado un malestar en las actividades ajenas a al cargo:

- Ingreso de personal autorizado al área de cajas.
- Manejo y custodia integra del efectivo y formas numeradas.
- Transferencias de efectivo con respaldos aprobados.
- Custodia de claves del sistema y bóvedas.

- Cumplir con las políticas y procedimientos establecidos dentro de la empresa.
- Administración y custodia de información o documentación confidencial y sensitiva.
- Cumplir con los horarios de trabajo, bajo las normas establecidas

Es decir, no se percibe un trabajo ordenado, organizado, las estaciones de trabajo no están adecuadas para recibir a los clientes.

De acuerdo a lo expuesto por los funcionarios entrevistados de la Gerencia de Red de Oficinas aseguran el proceso de inducción, y la parametrización de conocimientos no se está efectuando de manera correcta, debido que la gente nueva que ingresa a la institución, o los funcionarios antiguos elaboran su trabajo acorde a su experiencia, en otras palabras cada persona tiene sus “malas mañas” para desarrollar sus funciones o responsabilidades que demanda el puesto de trabajo.

Lineamientos de funciones del personal del Front Office

En el caso de conocimiento de las funciones que desempeñan se observa un nivel promedio con un porcentaje del 63 % que consideran que NO.

Se observa un nivel promedio en cuanto al conocimiento de las funciones que demanda el cargo, el cual ha sido validado y expuesto a todo el personal de acuerdo al Manual de Descriptivo de cargos, sin embargo se evidencia que no todos los funcionarios están capacitados en el tema.

De acuerdo a los comentarios del Gerente de Red de Oficinas los conocimientos que la gente adquiere de sus funciones, las desarrollan la mayor parte en las transacciones

operativas y el desarrollo de las funciones principales, es decir netamente experimental, debido que no existe una capacitación inicial compleja que les permita nutrirse de los todos los conocimientos para desarrollar sus funciones de manera efectiva, es decir la gente carece de conocimientos tales como:

- Ley de Cheques
- Grafología de Firmas
- Manejo de Cuentas
- Presentación y Pago
- Emisión recepción de cheques

Procedimientos institucionales

Respecto a sistemas y procesos, en un 61% de las encuestas se evidencia que no todos los procesos están estandarizados en todos los colaboradores, según nos afirma la Directora zonal de la agencia Quito, es decir el personal no maneja los mismos estándares o procedimiento cuando elaboran sus funciones, por ejemplo tiempo de espera, periodo de la transacciones, saludo, despedida, lavado de Activos, Material para identificación de Billetes, Reconocimiento y manipulación de billetes falsos, Uso de Herramientas de Trabajo, Conteo de Billetes y Manejo de Efectivo etc.; Esto se refleja porque no todos los funcionarios han sido capacitados en el tema, y les ha tocado desenvolverse circunstancialmente, esto hace referencia a lo antes mencionado acerca de la selección e inducción del personal.

Las herramientas se han desarrollado por medio de la Gerencia de Investigación y Desarrollo, sin embargo no han sido comunicadas oportunamente a los funcionarios que están en contacto con los clientes.

Comunicación

Como se puede observar los puntajes obtenidos en este ítem reflejan un 59 % de falencias en temas como expresión de cortesía, donde se puede inferir que los funcionarios tienden a tratar de manera mecanizada al cliente, y más no con empatía.

Esto hace referencia al manejo del lenguaje, ya que según los entrevistados, los funcionarios del Front Office no hacen uso de expresiones acorde a las exigencias del banco, es decir comunicación efectiva, escucha activa, comunicación no verbal, empatía, inteligencia emocional, etc.

3.2 Fases de desarrollo del proyecto

La Escuela de Atención al Cliente constará de las siguientes fases:

1. Expectativas del Cliente
2. Identificación factores que intervienen en la insatisfacción del cliente
3. Definición de participantes
4. Temario de la Escuela de Atención al Cliente
5. Procedimientos
6. Funcionamiento
7. Campaña de comunicación y cultura
8. Selección de Instructores Internos

9. Responsabilidades

10. Recursos

3.2 Desarrollo del Proyecto

3.2.1 Expectativas del Cliente.

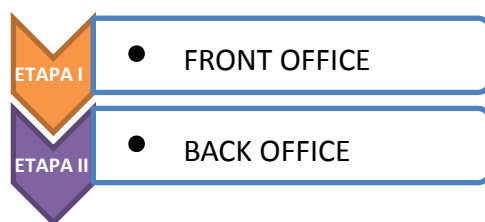
Identificar el tipo de cliente del Banco Nacional de Fomento, conocer sus expectativas de servicio, la percepción y lo que espera como cliente de nuestra institución.

3.2.2 Identificación factores que intervienen en la insatisfacción del cliente

De la información remitida por la Gerencia de Investigación y Desarrollo, respecto de la investigación realizada sobre los aspectos a mejorar en la atención a los visitantes de la sucursal Casa Matriz – Quito.

3.2.3 Definición de participantes

El proyecto se ejecutará en dos etapas:

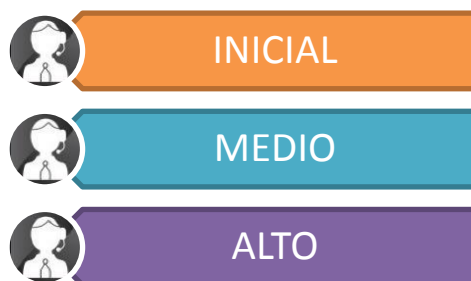


Etapa 1: Plan Piloto Casa Matriz Quito

Etapa 2: Ejecución del Proyecto a nivel Nacional

3.2.4 Definición de la Escuela

La escuela de atención al cliente constará de tres módulos (inicial, medio y alto) de acuerdo con el nivel del diccionario de competencias del Banco Nacional de Fomento.



Se realizará la definición de comportamientos observables e indicadores de gestión de la escuela de atención al cliente está enfocada al desarrollo de la competencia de Orientación de Servicio al Cliente, es necesario determinar indicadores para la evaluación.

3.2.5 Temario de la Escuela de Atención al Cliente.-

La Calidad en el Servicio al Cliente es un proceso integral que comprende:



El contenido será enfocado 100% a la realidad del Banco Nacional de Fomento con casos reales orientados a la satisfacción del cliente y la resolución de problemas, y será determinado conjuntamente con la Gerencia de Investigación y Desarrollo.

Para complementar el alcance de los objetivos de la Escuela de Atención al Cliente, y realizar una gestión más amplia es necesario la revisión por parte de la Gerencia de Investigación y Desarrollo de los Indicadores de Eficiencia y Calidad, Acuerdos de Servicios, Manuales de Atención al Cliente y Procesos estandarizados.

3.2.6 Procedimiento y políticas del proyecto

Se han definido las siguientes políticas y procedimientos:

Cada módulo de la Escuela (Inicial, Medio y Alto) tendrá una duración de 1mes, dentro de este tiempo el servidor desarrollará la competencia de Orientación de Servicio al Cliente en el nivel esperado, y será evaluado a fin certificar la aprobación del módulo.

Esta Escuela se impartirá en las salas de capacitación de cada zonal, para lo cual se realizará el siguiente procedimiento:

La Gerencia de Talento Humano evaluará a los servidores de la institución al iniciar y al finalizar cada módulo, con el fin de determinar el nivel de desarrollo de sus competencias conductuales.

Para que los participantes aprueben este Programa de Formación, deberán acreditar el 80% mínimo de la calificación en las pruebas (práctica y teórica) al finalizar el curso, al finalizar los 3 módulos recibirán una certificación.

Los participantes deberán firmar la carta compromiso, en la cual se comprometan a desarrollar las actividades individuales y/o grupales para el desarrollo de sus competencias.

En caso de no aprobar el primer curso de formación, los participantes que acrediten un mínimo de 70% podrán repetir el módulo por una única vez adicional, en caso de no aprobar no podrán continuar con los módulos subsiguientes y no serán certificados.

Los formadores internos deben multiplicar el conocimiento adquirido, para lo cual se desarrollarán temáticas con contenido de las mejores prácticas y experiencias de los servidores con la finalidad de establecer cursos vivenciales con actividades para promover el autodesarrollo de las competencias.

Los jefes inmediatos deben promover el desarrollo de competencias de sus supervisados, y realizarán constantemente el seguimiento y retroalimentación permanente.

3.2.7 Funcionamiento del proyecto

La estructura de la escuela de Atención al Cliente será la siguiente:

- Lugar: Salas de Capacitación de cada Zonal
- Duración de módulos: 1 mes cada uno
- Responsables: formadores internos
- Logística: Subgerencia de Desarrollo Humano

El material deberá estar listo al menos con una semana de anticipación para que se pueda realizar su oportuna reproducción.

Las salas provistas para la capacitación deberán contar con todos los sistemas necesarios, y un computador por cada participante.

3.2.8 Campaña de comunicación y cultura.

La Dirección de Comunicación Institucional deberá promocionar la escuela y sus objetivos entre los servidores a nivel nacional a través de las fases de:

- Expectativa
- Promoción
- Publicación resultados

3.2.9 Selección de Instructores.-

Para la ejecución de la Escuela de Atención al cliente será necesario contar con:

- Instructores Externos: Proveedores de capacitación, expertos en formación de formadores, y elaboración de los contenidos de teóricos para el desarrollo de personal y profesional de los funcionarios.
- Instructores Internos: Los servidores (puestos con rol de ejecución, ejecución y supervisión y/o ejecución y coordinación) que acrediten comportamientos observables acorde con los establecidos para el nivel alto en la prueba psicológica y resultado de la evaluación del desempeño correspondiente al año 2013, serán considerados para conformar el equipo de instructores internos de la escuela de atención al cliente.

Para el equipo de instructores internos se definirá las siguientes etapas:

- ETAPA I: Capacitar a 18 instructores internos (2 por zonal) que conformarán el equipo de Formadores de la Escuela de Atención al Cliente en metodologías de exposición, aplicación de ayudas didácticas y desarrollo de habilidades para transmitir conocimientos.
- ETAPA II: Actualización permanente en las distintas técnicas, herramientas o procedimientos ofrecidos en el mercado.
- ETAPA III: Se ha previsto el siguiente equipo con el propósito que se pueda contar con formadores back ups:

Dos formadores (Servidores de la Gerencia de Talento Humano) para el desarrollo de la temática de competencias y apoyo logístico.

Dos formadores (Servidores de la Gerencia de Investigación y Desarrollo) para el desarrollo de la temática técnica (protocolos, acuerdos y manuales de atención al cliente).

3.2.10 Responsabilidades

Gerencia de Talento Humano: Será la responsable de la ejecución, la evaluación, seguimiento, logística y emisión de resultados de la Escuela de Atención al Cliente.

Gerencia de Investigación y Desarrollo: De acuerdo con el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional vigente, a través de la Subgerencia de Calidad en el Servicio será la responsable de la definición de los protocolos de servicio, acuerdos de servicio, manuales de atención al cliente, indicadores de gestión, etc.

Dirección de Comunicación: Será la responsable de la campaña de expectativa, promoción, y emisión de los boletines de reconocimiento a los resultados.

Jefes Inmediatos: Serán los responsables de promover el desarrollo de competencias de sus supervisados, y realizarán constantemente el seguimiento y retroalimentación permanente.

- Participantes

Cumplir con el procedimiento y actividades designadas por los instructores internos y/o externos.

- Seguimiento y Evaluaciones

La Gerencia de Talento Humano evaluará a los servidores de la institución al iniciar y al finalizar cada módulo, con el fin de determinar el nivel de desarrollo de sus competencias conductuales.

Dentro del contenido de la Escuela de Atención al Cliente se establecerán actividades grupales o individuales como ejercicios, lecturas o trabajos que contarán con un puntaje

establecido, talleres vivenciales o videos para el desarrollo de la competencia, que serán calificados por el instructor interno.

El jefe inmediato será el responsable de evaluar el desarrollo de la competencia de orientación de servicio al cliente, a través de los comportamientos observables determinados para cada módulo o nivel de la competencia.

3.2.11 Recursos

Para la ejecución de este proyecto es necesario contar con los siguientes recursos:

- Económicos:

Los valores que genere la ejecución de este proyecto serán aplicados a la partida presupuestaria de Capacitación, donde se destaca un valor de \$25.000 dólares americanos para la ejecución de escuelas de formación.

- Materiales

Material didáctico que será entregado a cada uno de los participantes para la enseñanza teórica y práctica

- Metodología

La escuela de atención al cliente contemplará:

La metodología que se utilizará en esta Escuela será 80% práctica (vivencial) y 20% teórica, los formadores internos deberán desarrollar técnicas de aprendizaje que permitan cumplir con estos porcentajes.

Será impartido bajo la modalidad presencial.

Para el efecto se contará con ayuda audiovisual (videoteca), y actividades individuales y grupales para promover el autodesarrollo de la competencia de Orientación de Servicio al Cliente.

3.3 Resultados esperados

- La capacitación acerca del servicio al cliente en el Banco Nacional del Fomento permitirá fortalecer la cultura organizacional de los colaboradores del Front Office, la cual permitirá incrementar el desempeño de los servidores, preparándoles para solventar cualquier inquietud de manera efectiva ante una gama de clientes complejos y exigentes.
- Los resultados se reflejarán en la atención que percibe el cliente, y será considerado dentro de la medición del factor de atención al cliente dentro de las encuestas de servicio que anualmente realiza la Gerencia de Investigación y Desarrollo.
- Estandarizar a nivel nacional la práctica de procesos, procedimientos desarrollados por la institución, con el fin de alcanzar niveles de excelencia en todas las sucursales del BNF.
- Potencializar los conocimientos a los funcionarios del Front Office (cajeros), para desempeñar de mejor manera las funciones que demanda el puesto de trabajo.
- Determinar la malla curricular de servicio al cliente para que todo nuevo colaborador que ingrese a la institución sea capacitado en el tema.

3.4 Programa de Capacitación

Temas a Capacitar:

- Servicio al Cliente
- Roles y responsabilidades del personal del Front Office
- Lineamientos de funciones del personal del Front Office
- Procedimientos institucionales
- Comunicación

UNIDAD 1

SERVICIO AL CLIENTE

Objetivos del módulo

- Aprender los fundamentos y principios básicos acerca del servicio de calidad.
- Comprender la perspectiva del cliente en su relación con el Banco Nacional del Fomento.
- Entender el marketing desde la perspectiva del desarrollo de relaciones con los clientes

Número de horas: 16

Instructor: Externo

Materiales: Manual de servicio al cliente

Contenido

1.1 Conceptos y Definiciones

- Servicio al cliente
- Calidad en el servicio
- Competencias
- Desarrollo Organizacional

1.2 Principios del Servicio al cliente

- Los nuevos principios y pensamientos sistemáticos.
- El valor en la percepción del cliente
- La satisfacción del cliente.
- El poder del comportamiento y entendiendo de los procesos de interacción con el cliente.
- Lealtad y fidelidad al cliente
- Brechas para la excelencia del servicio
- Control y gestión del servicio

1.3 Marketing de Servicios

- Introducción al marketing
- Enfoque simbólico del consumo
- Comportamiento del consumidor
- Posicionamiento del producto
- Gestión de clientes e investigación de mercado.
- Investigación de la satisfacción de clientes

- Estrategia de precio de intangibles
- Estrategias de venta

1.4 Como mantener un servicio de excelencia.

- Negociación y persuasión
- Responsabilidad empresarial

1.5 Tipos de Clientes

- Manejo de conflictos
- Manejo de objeciones
- Conducta del consumidor
- Tipos de clientes enfocados al consumo de intangibles

1.6 Ejemplos prácticos

- Rol play

Responsables: Gerencia de talento humano

UNIDAD 2

ROLES Y RESPONSABILIDADES DEL PERSONAL DEL FRONT OFFICE

Objetivos del modulo

- Conocer la naturaleza y características particulares de los servidores del front office y sus implicaciones en el desarrollo de sus funciones.
- Identificar los elementos centrales del diseño de bienes de servicios, experiencias y desarrollar la gestión de un sistema de calidad al cliente.

Número de horas: 8

Instructor: Interno

Materiales: Estatutos orgánicos del sector publico

Contenido

2.1 Responsabilidades del Banco Nacional del fomento

- Estatuto orgánico del sector público
- Estatuto orgánico del Banco Nacional del Fomento
- Estatuto de la función judicial y banca pública
- LOSEP.

2.2 Roles del personal de balcón de servicio

- Descriptivo de cargo
- Desarrollo de comportamientos ajustables al puesto

2.3 Custodia de claves del sistema y bóvedas.

2.4 Transferencias de efectivo con respaldos aprobados.

- Proceso de transferencia del efectivo

2.5 Aplicaciones financieras en Excel

- Calculo de intereses
- Documentos contables que se utilizan en cajas

2.6 Administración y custodia de información o documentación confidencial y sensitiva.

- Manejo y archivo de documentos

2.7 Productos y servicios

- Transacciones de productos
- Servicios de una caja bancaria

Responsable: Gerencia de talento humano – Gerencia de red de oficinas.

UNIDAD 3

LINEAMIENTOS DE FUNCIONES DEL PERSONAL DEL FRONT OFFICE

Objetivo del modulo

- Estandarizar a nivel nacional la práctica de procesos, procedimientos y conocimientos organizacionales del Banco Nacional del Fomento relacionados con la atención al cliente.
- Gestionar procesos operativos, técnicos y comerciales con una sólida formación en valores que le permita al servidor del Banco Nacional del Fomento actuar con liderazgo, honestidad y responsabilidad.

Número de horas: 16

Instructor: Externo

Materiales: Normativas vigentes

Contenido

31. Ley de Cuentas Corrientes Bancarias y de Cheques

- Protestos de dinero

- Dinero en línea
- Procedimiento de Cobro Judicial de Documentos
- Atribuciones y Obligaciones de un Cajero
- La Mesa de Dinero
- Funciones de la Superintendencia de Bancos
- Flujo de Caja, Controles y Cuadratura

3.2 Ley de Cheques

- Emisión y recepción de cheques
- Giro Doloso de Cheques
- Nuevo sistema de detección de cheques

3.4 Manejo de Cuentas

- Cuentas corporativas
- Cuentas individuales
- Cuentas de producción
- Cuentas de microempresarios
- Prestamos Agropecuarios

3.4 Manejo de Efectivo

3.5 Conteo de Billetes

- Técnica de exactitud y velocidad de conteo de billetes
- Diferencia de un billete autentico y uno presuntamente falso.

3.6 Grafología de Firmas

- Detección de firmas falsas

Responsables: Gerencia de talento humano – Gerencia de red de oficinas – Gerencia de investigación y desarrollo.

UNIDAD 4

PROCEDIMIENTOS INSTITUCIONALES

Objetivo del modulo

- Estandarizar los procesos institucionales a nivel nacional.
- Conocer de manera global los procedimientos que enmarca el desarrollo de las funciones de los servidores del front office.

Número de horas: 8

Instructor: Internos

Materiales: Estatuto Orgánico del Banco Nacional del Fomento

Contenido

4.1 Procesos Institucionales

- Proceso Agregadores de Valor
- Proceso de Apoyo
- Proceso de desconcentrados

4.2 Procesos y parámetros de la Gerencia de Red de Oficinas

- Misión de la Gerencia de Red de Oficinas
- Alcance al estatuto orgánico del BNF

4.3 Procesos Agregadoras de Valor

- Procesos gerencia de Fomento y Desarrollo
 - Definición y alcance a las funciones de la Gerencia de Red de Oficinas
- Procesos gerencia de Riesgos
 - Definición y alcance a las funciones de la Gerencia de Red de Oficinas
- Procesos gerencia de Investigación y Desarrollo
 - Definición y alcance a las funciones de la Gerencia de Red de Oficinas

4.4 Procesos de Apoyo

- Proceso gerencia de Talento Humano
 - Definición y alcance a las funciones de la Gerencia de Red de Oficinas
- Proceso gerencia Administrativa
 - Definición y alcance a las funciones de la Gerencia de Red de Oficinas
- Proceso gerencia de Finanzas
 - Definición y alcance a las funciones de la Gerencia de Red de Oficinas

4.5 Señales de Alerta en la Operación

- Producción
- Ingreso de contratos
- Requisitos

4.6 Cobranza

- Formas de pago
- Instituciones financieras
- Periodos de cobro

4.7 Servicio al Cliente

- Procesos de Atención al Cliente
- Coberturas y carencias
- Canales de comunicación
- Atención Post Venta

UNIDAD 5

COMUNICACIÓN

Objetivos del modulo

- Desarrollar herramientas prácticas para mejorar la comunicación organizacional asertiva como proceso vital dentro de la Institución
- Proporciona al servidor público recursos para mejorar la eficacia de sus procesos comunicativos orales, no verbales y escritos, favoreciendo la efectividad en el logro de los objetivos del cargo, el trabajo en equipo y el clima organizacional.

Número de horas: 8

Instructor: Externo

Contenido

5.1 Comunicación Efectiva

- El proceso de la comunicación
- Es imposible no comunicar
- Tipos de comunicación
- Comunicación verbal
- Comunicación no verbal
- Esquema de comunicación
- Cuidados necesarios en la comunicación

5.2 Escucha Activa

- Aprender a escuchar
- Parafraseó

5.3 Comunicación entre pares

- Comunicación con su jefe inmediato
- Comunicación con su equipo de trabajo
- Comunicación sistémica

5.4 Comunicación Verbal y no Verbal

- Productividad
- Eficacia frente a los objetivos organizacionales
- Eficiencia en el manejo de costos y gastos de la entidad.

5.5 Inteligencia Emocional

- Definición y concepto
- Pilares de la inteligencia emocional
- Tips de aprendizaje de inteligencia emocional.

CAPITULO 4: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

- La implementación del programa de formación y capacitación, desarrollará y fortalecerá conocimientos, habilidades y destrezas para obtener un servicio eficaz y de calidad a través de estándares de excelencia.
- El desarrollo de la malla curricular que se encuentra en el capítulo 3, sirve de guía para el perfeccionamiento de las capacitaciones al personal del front office, con el fin de cumplir lo expuesto en la investigación.
- La aplicación de la propuesta de capacitación permitirá exponer, estandarizar los procesos y procedimientos mencionados en el capítulo 3, con la finalidad de que todos los funcionarios del Banco Nacional del Fomento conozcan sobre la estructura funcional y sistémica de la institución
- Se considera un logro alto, si no es total, en el desarrollo de la práctica fue una consecuencia de lo explicado y argumentado en el marco teórico: capacitación, desarrollo organizacional y educación andragógica enfocada en el desarrollo de un plan de capacitación.
- En la ejecución y desarrollo de la disertación me ha permitido incrementar habilidades y nuevos conocimientos dentro del ámbito profesional de Recursos Humanos.
- El programa de capacitación se lo ha realizado en base a las necesidades reales de la institución, con el fin de que todo el personal de la institución esté alineado con la

misión, visión, valores y los objetivos organizaciones del Banco Nacional del Fomento

- La malla curricular de la escuela de atención al cliente permitirá el desarrollo de procesos, procedimientos, conocimientos, habilidades y destrezas en los funcionarios de Front Office del Banco Nacional del Fomento.
- La implementación de la escuela permitirá mejorar el desempeño de los funcionarios y así incrementar la productividad y alcanzar los objetivos departamentales y Gerenciales.
- El programa de formación de servicio al cliente, mejorara los comportamientos y actitudes favorables al servicio en el personal del Front Office.
- Los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridos permitirán obtener un servicio eficaz y de calidad, con el fin de alinear los objetivos organizacionales en relación al servicio al cliente.

4.2 Recomendaciones

- Se recomienda la continuidad del proceso y el desarrollo de una evaluación de conocimientos a los participantes al finalizar cada módulo.
- La Gerencia General deberán incentivar a las Gerencias Implicadas en el proyecto, para que participen de manera activa, a fin de que todo el personal capte interés en su formación y más no como una obligación cuando hablamos de su crecimiento laboral y personal.

- El Banco Nacional del Fomento debe ejecutar en el menor tiempo posible la implementación de la escuela de capacitación de servicio al cliente, con el propósito de mejorar las condiciones institucionales en base al tema y por ende la relación organizacional empleado – Banco – Cliente externo.
- Para que la escuela de servicio al cliente tenga los resultados esperados, se deberá tomar en cuenta la metodología planteada y el programa de capacitación, ya que es la base fundamental para que los servidores puedan vivenciar los valores institucionales y así poder crear una cultura organizacional.
- Todos los servidores de Gerencia de Talento Humano, en especial de la subgerencia de Desarrollo Humano, deberán capacitarse en el tema, lo cual permitirá tener líneas de comunicación efectiva con los demás servidores del BNF.
- Los resultados del proyecto son ambiciosos, por ese motivo la Gerencia de Talento Humano debe buscar opciones de retención al personal, además debe garantizar que los servidores que reciben capacitación se comprometan a devengar el triple del tiempo invertido en su formación, tal como se encuentra detallado en la LOSEP.
- Debe existir una relación directa entre la Planificación estratégica del Banco Nacional del Fomento y la Gerencia de Talento Humano. Para que de esta manera se transforme en uno de sus componentes principales para alcanzar la competitividad

BIBLIOGRAFÍA

- ALBRECHT, Karl; (1998). *“Servicio al cliente interno”*; ediciones Paidós Ibérica; Madrid
- ALCALA, Adolfo; (1999) *“La praxis andragógica en los adultos de edad avanzada”*, Ed. Anea Fidea Caracas, Venezuela.
- ALLES, Martha, (2006). *“Selección por competencias”*, Ed. Granica; Buenos Aires.
- Alles, M. (2008). *“Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias”*. Segunda Edición. Segunda Reimpresión. Argentina: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2010). *“Conciliar vida profesional y personal. Dos miradas: organizacional y personal”*. Primera Edición. Argentina: Ediciones Granica.
- Barquero, A. (2006). *“Administración de Recursos Humanos (Segunda Parte)”*. Primera Edición. Catorceava Reimpresión. Costa Rica: Editorial EUNED.

- Becker, Brian E; Huselid A. y Ulrich Dave, (2001). *“The HR scorecard. Linking people, strategy, and Peter formance”*, Ed. Harvard Business Scholl Press, Spencer, Lyle.
- Carcamo, M. (1968). *“Las relaciones humanas y la Administración de personal”*. Segunda Edición. Chile: Editorial Andrés Bello
- De Faria, F. (2004). *“Desarrollo organizacional: Enfoque integral”*. México: Editorial Limusa.
- Dessler, Gary, (1996). *“Administración de personal”*, Editorial Prentice- Hall, Hispanoamérica, México.
- Dessler, G. (2001). *“Administración de personal”*. Octava Edición. México: Editorial Pearson Educación.
- FOMBONNE, Jean; (1992). *“Historia de la Función de Personal; Dimitri y colaboradores; La función de los recurso humanos”*, Ed. Ciencias de la Dirección, Madrid.
- Gan, F. y Triguiné, J. (2006). *“Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones”*. España: Ediciones Díaz de Santos.

- Llaneza, F.J. (2007). *“Ergonomía y psicología aplicada: Manual para la formación del especialista”*. Octava Edición. España: Editorial Lex Nova.
- Méndez, C. (2006). *“Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención”*. Colombia: Universidad del Rosario.
- Mínguez, A. (2003). *“El formador en la empresa”*. Primera Edición. España: Esic Editorial.
- Ministerio de Relaciones Laborales y Ministro de Finanzas; (2010), *“Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público”*. Registro Oficial N 294 Quito, Ecuador.
- MAXWELL, Jhon; (2007). *“Capacitación 101”*; Editorial Grupo Nelson; EEUU.
- Puchol, L. (2007). *“Dirección y gestión de recursos humanos”*. Séptima Edición. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Robbins, S. (1998). *“Fundamentos de comportamiento organizacional”*. Quinta Edición. México: Editorial Prentice-Hall.

- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *“Administración”*. Octava Edición. México: Editorial Prentice-Hall.
- Siliceo, A. (2004). *“Capacitación y Desarrollo de personal”*. Cuarta Edición. México: Editorial Limusa.
- Varela, R. (2006). *“Administración de la compensación: sueldos, salarios y prestaciones”*. Primera Edición. México: Editorial Pearson Educación.
- Yuni, J. y Urbano, C. (2005). *“Educación de adultos mayores: teoría, investigación e intervenciones”*. Primera Edición. Argentina: Editorial Brujas.

Internet

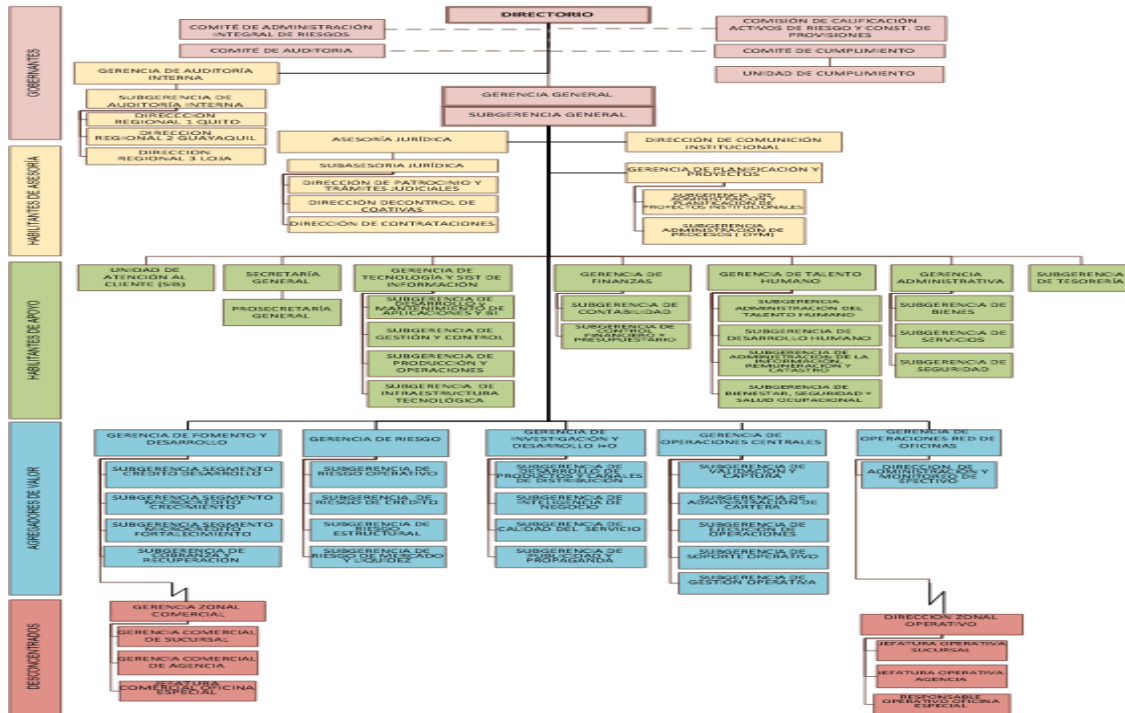
- Página web del Banco Nacional de Fomento. www.bnf.fin.ec; 2012

Manuales

- BNF, Manual de procesos, (2008); Estructura Organizacional y Estatutos Organizacional; Quito, Ecuador
- BNF, Manual de procesos, (2008); Capacitación y Desarrollo Humano”. Quito, Ecuador

ANEXOS

Estructura Organizacional



Desarrollo de las Entrevistas

Área. Talento Humano	Cargo: Gerente de Talento Humano
Título: Licenciada en Psicología Organizacional	Tiempo de servicio: 1 año
Fecha de entrevista: 5 de agosto del 2013	
<p>Funciones principales del cargo</p> <p>Gestiona y controla la ejecución de los planes y programas de reclutamiento, selección, contratación y vinculación a nivel nacional con la finalidad de atender oportunamente los requerimientos institucionales.</p> <p>Gestiona la elaboración y ejecución de planes y programas para fortalecer la cultura organizacional y promover un clima organizacional favorable.</p>	

Dispone y gestiona la elaboración y ejecución de planes y programas que promuevan el desarrollo del recurso humano y monitorea su cumplimiento.

Gestiona la elaboración, actualización e implementación de políticas relacionadas con la gestión y administración del talento humano para conocimiento y aprobación de las Instancias correspondientes.

Detalle de la entrevista

En el periodo de tiempo que la Licenciada se encuentra en la institución ha podido notar que la competencia de servicio al cliente no se encuentra debidamente desarrollada, a su vez nos comentó que esto se puede evidenciar sin necesidad de realizar encuestas y entrevistas, si no debe ser una estrategia organizacional que debe ser trabajada inmediatamente.

Los clientes del BNF, son muy exigentes, por ser una entidad pública, sin embargo en las anteriores gerencias no le han dado el verdadero realce al tema, y por ese motivo nunca se ha trabajado de una manera estratégica en la formación y capacitación de los funcionarios del Banco.

Confiamos plenamente que el proyecto que nos han encargado a la Gerencia de Talento Humano se desarrolle de la mejor manera y nos pueda dar excelentes resultados en la nueva visión que mantiene la institución.

Área: Talento Humano	Cargo: Subgerente de Talento Humano
Título: Ingeniera Administración de Empresas	Tiempo de servicio: 10 años.
Fecha de la Entrevista: 19 de agosto del 2013.	
<p>Funciones principales del cargo</p> <p>Dirige la elaboración y ejecución del plan carrera, para desarrollar el potencial de los servidores y generar oportunidades de crecimiento profesional.</p> <p>Dirige el diseño de planes y programas para diagnóstico, difusión y vivencial de la cultura organizacional y monitorea su cumplimiento.</p> <p>Dirige la elaboración y monitorea la ejecución de planes de capacitación, inducción y desarrollo de la institución con el fin de promover el desarrollo profesional de los colaboradores de la institución.</p> <p>Dirige el diseño y elaboración de planes y programas de fortalecimiento institucional y desarrollo; y monitorea su cumplimiento a nivel nacional.</p>	
<p>Detalle de la entrevista</p> <p>A lo largo de la trayectoria en el Banco Nacional del Fomento, solo he visto que se han</p>	

desarrollado capacitación técnicas en el tema, por ejemplo conteo de billetes, identificación de billetes falsos, etc. Sin embargo nunca se potenciado el desarrollo efectivo de la competencia.

El área de Capacitación anteriormente se caracterizaba por tener un cumplimiento de presupuesto y por formar a los funcionarios empíricamente, sin embargo desde este año hemos capacitado a todos los colaboradores de nuestra subgerencia para que puedan implementar las herramientas correctas para levantar las necesidades reales de capacitación.

El desarrollo del proyecto nos ayudara a formar a todo el personal operativo que se encuentra en el Front Office, y cumplir con las demandas del cliente y la institución.

Área: Talento Humano	Cargo: Subgerente de Talento Humano (ENCARGADA)
Título: Ingeniera Administración de Empresas	Tiempo de servicio: 2 años.
Fecha de la Entrevista: 23 de agosto del 2013.	
<p>Funciones principales del cargo</p> <p>Dirige la elaboración y ejecución del plan carrera, para desarrollar el potencial de los servidores y generar oportunidades de crecimiento profesional.</p> <p>Dirige el diseño de planes y programas para diagnóstico, difusión y vivencial de la cultura organizacional y monitorea su cumplimiento.</p> <p>Dirige la elaboración y monitorea la ejecución de planes de capacitación, inducción y desarrollo de la institución con el fin de promover el desarrollo profesional de los colaboradores de la institución.</p> <p>Dirige el diseño y elaboración de planes y programas de fortalecimiento institucional y desarrollo; y monitorea su cumplimiento a nivel nacional.</p>	
<p>Detalle de la entrevista</p> <p>Considera que Talento Humano tiene la mayor responsabilidad cuando hablamos de servicio al cliente, en primer lugar se debería re definir el perfil del cargo de la Gerencia de Red de Oficinas, después se debe realizar un correcto proceso de selección de personal.</p> <p>Uno de los pilares fundamentales se encuentra en la Inducción al personal, porque es aquí donde el colaborador tiene el conocimiento de las funciones, responsabilidades, parámetros y procedimientos que debe cumplir, sin embargo es una situación que no se la está cumpliendo.</p>	

La única forma de cambiar la situación actual en base al tema es capacitando en comunicación, servicio al cliente y lo antes mencionado, para que los colaboradores tengas los conocimientos necesarios para cumplir sus funciones.

Área: Investigación y Desarrollo	Cargo: Gerente de Investigación y Desarrollo
Título: Economista	Tiempo de servicio: 5 años.
Fecha de la Entrevista: 25 de septiembre del 2013.	
<p>Funciones principales del cargo</p> <p>Dirige el diseño e implementación de los estudios para determinar la satisfacción y calidad en el servicio; y, propone acciones de mejora que sean necesarias.</p> <p>Dispone la ejecución y monitorea el funcionamiento del sistema de obtención, normalización y centralización de la información de negocio de la institución.</p> <p>Dirige el diseño e implementación de los procesos de inteligencia del negocio para conocer los comportamientos y evolución de los clientes y del mercado; y, propone la aplicación de acciones de mejora de ser el caso.</p> <p>Dirige el diseño e implementación de las estrategias de comunicación comercial, institucional, de imagen corporativa salvaguardando la reputación institucional y la coherencia comunicativa al mercado</p>	
<p>Detalle de la entrevista</p> <p>El banco Nacional del Fomento se caracteriza por los tipos de clientes que tiene, es decir nuestra institución se enfrenta a clientes difíciles cada día, debido que nuestros productos llega a gente campesina, ganadera, etc. Y muchas de ellas no son estudiadas.</p> <p>Por ese motivo considero que nuestros operativos deben ser capacitados constantemente en herramientas para poder tolerar estas situaciones.</p> <p>La gerencia de Investigación y Desarrollo es la encargada de realizar los procedimientos instituciones, sin embargo considero que la Gerencia de Talento Humano es la que debe difundirlos, este es proceso que no se encuentra muy explotado.</p> <p>Como cliente del BNF, no te tenido inconvenientes, en el edificio matriz existe personal que solo atienden a nuestros funcionarios, y en mi caso nunca he tenido ninguna duda, sin embargo eso no absuelve los comentarios que escuchado por parte de los clientes externos.</p>	

Área: Investigación y Desarrollo	Cargo: Subgerente de servicio al cliente
---	---

Título: Egresado de Administración de Empresas.	Tiempo de servicio: 8 años.
Fecha de la Entrevista: 26 de agosto del 2013	
<p>Funciones principales del cargo</p> <p>Dirige la elaboración y ejecución de planes y programas para mejorar la calidad de servicio brindado por el BNF y monitorea su cumplimiento. Planifica y propone acciones para mejorar los tiempos de servicio y/o atributos de los productos en coordinación con las áreas competentes. Dirige la elaboración y ejecución del plan de medición y diagnóstico del nivel de satisfacción en el servicio ofrecido por la institución a sus clientes. Gestiona el diseño e implementación de las líneas del servicio proporcionados a través del call center en la institución.</p> <p>Detalle de la entrevista</p> <p>Considera que el servicio al cliente en estos últimos años ha mejorado bastantes, y es responsabilidad de la Gerencia de Talento Humano, potenciar las habilidades de todos los colaboradores del BNF.</p>	

Área: Red de Oficinas	Cargo: Gerente de Red de Oficinas
Título: Ingeniero Administración de Empresas.	Tiempo de servicio: 12 años.
Fecha de la Entrevista: 13 de agosto del 2013	
<p>Funciones principales del cargo</p> <p>Planificar y dirigir la aplicación del modelo operativo estandarizado en la Red de Oficinas para el cumplimiento de los objetivos de efectividad y productividad de los servicios que ofrece el BNF. Dispone la aplicación del modelo de servicios estandarizado en toda la Red de Oficinas de la institución y monitorea su cumplimiento. Gestiona y controla la ejecución del proceso de administración del efectivo circulante de las oficinas; en cumplimiento de la normativa vigente. Planifica actividades preventivas y correctivas, en conjunto con la Gerencia de Riesgos; para mitigar riesgos operativos identificados. Gestiona acuerdos de servicio con las diferentes Unidades para mejorar la atención a clientes internos y externos.</p>	

Detalle de la entrevista

Cuando se realiza un requerimiento de personal de nuestra área en cualquiera de nuestras oficinas, se considera una contratación inmediata, por el motivo que nosotros somos la cara al cliente y no podemos dejar vacíos esas plazas de trabajo, sin embargo no se cumple este requerimiento en el tiempo necesario, si la contratación no tuviera estos inconvenientes de tiempo, nosotros podríamos organizar conjuntamente con la Gerencia de Talento Humano, una inducción fuerte que permita que el nuevo colaborador ingrese con los conocimientos sólidos en referencia a la institución.

Considero que el proyecto que se está desarrollando nos permitirá fortalecer los vacíos que nuestros colaboradores tienen en cuanto a conocimientos propios del puesto.

Las capacitaciones deben ser dirigidas en todos los niveles y no solo técnicas, de esa manera se podría trabajar fomentando la competencia de servicio al cliente.

Área: Red de Oficinas	Título: Egresada de Contabilidad
Cargo: Directora zonal Quito	Tiempo de servicio: 6 meses
Fecha de la Entrevista: 3 de septiembre del 2013	
Funciones principales del cargo	
Dirige y verifica el cumplimiento de las normativas, políticas, y procedimientos en los procesos operativos en la zona de su competencia y oficinas dependientes, y propone la aplicación de acciones correctivas y/o de mejora.	
Consensua con el Gerente Zonal Comercial en la toma de decisiones para mejorar el servicio y la atención al cliente en la zona de su competencia y oficinas dependientes, en el ámbito de su competencia, para promover su fidelidad.	
Dirige el control a fin de que los cupos de efectivo asignados cumplan con las políticas internas y de seguros en la zona de su competencia y oficinas dependientes.	
Aprueba el pago de gastos imprevistos para mantener la normal operatividad en las oficinas dependientes de su Zonal autorizados por la Gerencia Red de Oficinas	
Dispone y controla el cuadro y la documentación de soporte de las cuentas contables en el ámbito de su gestión, de la zona de su competencia y oficinas dependientes	
Detalle de la entrevista	
En todas las organizaciones que ofrecen un servicio se debe mejorar el tema de calidad de servicio, debido que los clientes son nuestra principal fuente de ingreso y sin ellos ninguna empresa podría salir adelante, sin embargo creo que es una tarea de la Gerencia de Talento	

Humano identificar esas falencias que existen en nuestros empleados, adicional el rol de los jefes inmediatos juega un papel muy importante, porque se supone que ellos ya han enfrentado este tipo de temas y los colaboradores pueden recurrir a su ayuda para solventar cualquier tipo de inquietudes.

Adicional la falta de recursos que se genera en el área de Balcón de servicio es impresionante, por ejemplo como se puede trabajar cuando no existen papeletas de depósito, el sistema de pagos siempre se cuelga, etc. El tema de servicio al cliente no se genera solo en nuestra área, se debería identificar el proceso, y los responsables de las fallas que existen constantemente para ejercer nuestras funciones.

Me parece correcto que se tomen este tipo de iniciativas de implementar una escuela para personal de Front Office que les ayudara a desarrollarse tanto profesionalmente como personalmente, sin embargo si no se toma decisiones en todos los procesos que nosotros manejamos nunca podremos tener al cliente satisfecho.

Área: Red de Oficinas	Cargo: Supervisora de zonal Cajeros Quito
Título: Bachiller	Tiempo de servicio: 9 años
Fecha de la Entrevista: 9 de septiembre del 2013	
<p>Funciones principales del cargo</p> <p>Supervisa y valida la elaboración y cumplimiento del cuadro de efectivo circulante y documentos procesados durante el día en las ventanillas de acuerdo con la normativa vigente y la entrega oportuna al responsable de bóveda para el cierre diario.</p> <p>Supervisa que los montos del efectivo circulante asignados para la gestión en ventanillas cumplan con las normativas vigentes.</p> <p>Realiza la revisión de las necesidades del efectivo circulante de las ventanillas con la finalidad de satisfacer las demandas existentes.</p> <p>Identifica alteraciones, suplantación de identidad, fraudes y potenciales riesgos en la oficina e informa a su Especialista inmediato.</p>	
<p>Detalle de la entrevista</p> <p>Es fácil señalar con el dedo y definir a los culpables acerca del servicio al cliente, es verdad que nuestra área es la que está al contacto con el cliente externos, pero nosotros no podemos trabajar si las demás gerencias implicadas no cumplen con sus funciones para el desarrollo del debido proceso.</p>	

Este proyecto nos permitirá estandarizar todos los procedimientos, funciones y responsabilidades que nuestra gente debe conocer a la perfección para cumplir con su trabajo.

La Gerencia de Talento Humano debería tomar en cuenta que por temas de horarios y funciones “abandonar el puesto de trabajo” nuestro personal no se ha podido capacitar en los temas referentes al puesto de trabajo.

Formato de la Entrevista

Entrevista Proyecto Escuela de Atención al Cliente

Fecha _____

Nombre del Entrevistado _____

Cargo _____

Departamento / Área _____

Tiempo en la Institución _____

Objetivo de la Entrevista.

La entrevista tiene el fin de conocer su perspectiva del servicio al cliente que brindan los funcionarios del área de Red de Oficinas / Front Office, su comentarios nos ayudaran a crear una línea base para la creación de una escuela de capacitación de servicio al cliente, y así poder estandarizar los procedimientos y potenciar los conocimientos de nuestros colaboradores.

A) Usted es cliente del Banco Nacional del Fomento

B)Cuál es su perspectiva en base al servicio al cliente

C) Usted ha experimentado el servicio al cliente en nuestra oficina Matriz – Quito

D) Nos podría comentar una experiencia negativa y positiva que tuvo en nuestras oficinas

E) Como consideraría que se debería mejorar el tema

F) Considera que los procedimientos que se utilizan en todas las operaciones del Front Office son los adecuados, por qué?

G) Usted considera importante la comunicación con nuestros clientes internos y externos por qué? Como lo mejoraría?

H) Considera que todos los funcionarios del Front Office están calificados para desempeñar las funciones que demanda el puesto?

I) Considera que todos los funcionarios del Front Office conocen nuestras políticas, procedimiento y procesos de la institución.

J) Considera que los funcionarios responsables del balcón de servicio y cajeros están debidamente capacitados para desempeñar sus funciones de manera efectiva.

K) Considera usted que la creación de este nuevo proyecto sea la solución para elevar los niveles de satisfacción al cliente. Por que

Formato de la Encuesta

Fecha _____

Sexo M F

Ciudad _____

Agencia _____

Todas las preguntas deben ser contestadas.

En el caso de que la persona sea analfabeta, los responsables de I+D aplicaran la encuesta.

1.- Cuanto tiempo usted es cliente del Banco Nacional del Fomento

2.- Como califica la calidad al servicio que ofrece el Banco Nacional del Fomento

a) Excelente b) Bueno c) Regular d) Pésimo

3.- El procedimiento que le brindan en las transacciones es ordenado y parametrizado?

a) De acuerdo b) Desacuerdo

4.- Los funcionarios del Front Office (balcón de servicios /cajeros) comunican de forma clara y comprensible los productos y servicios que ofrece la institución?

a) De acuerdo b) Desacuerdo

5.- El Servicio da respuesta rápida a las necesidades y problemas de los usuarios?

a) De acuerdo b) Desacuerdo

6.- Cuando solicito un servicio, no tengo problemas en contactar con cualquier funcionarios que puede responder a mis demandas?

a) De acuerdo b) Desacuerdo

7.- Cuando acudo a cualquier oficina sé que encontraré las mejores soluciones a mis inquietudes por parte de los funcionarios?

a) De acuerdo b) Desacuerdo

8.- Considera que existe el suficiente número de agencias en su Ciudad?

SI NO

9.- Considera que existe el suficiente número de cajeros automáticos?

SI NO

Especifique el sector que le gustaría que exista cajeros automáticos?

10.- Se siente tranquilo con la seguridad que custodia las instalaciones del BNF

SI NO

Porque _____

11.- El sistema de turnos para las ventanillas es el adecuado para el BNF?

SI NO

Porque _____

12.- Las instalaciones generan confort y buena imagen del BNF?

SI NO

Porque _____

13.- Los productos y servicios que brinda el BNF, son acorde a las Necesidades del Cliente?

SI NO

14.- Que servicios quisiera que el BNF implemente para mayor agilidad en sus procesos?

15. Banca Electrónica

Mayor agilidad en sus transacciones SI

Usted puede acceder a la banca electrónica desde cualquier lugar del país?

SI NO

Porque _____

Las transferencias bancarias quisiera que se las realice de manera virtual?

SI NO

Porque _____