



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA

PROCESO DE TITULACIÓN

MAYO – OCTUBRE 2018

EXAMEN COMPLEXIVO DE GRADO O DE FIN DE CARRERA

PRUEBA PRÁCTICA

INGENIERÍA COMERCIAL

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL

TEMA:

Gestión de talento humano en el área de atención al cliente del Banco del Pacífico,

Agencia del Paseo Shopping de la ciudad de Babahoyo

EGRESADA:

María José Benites Bajaña

TUTORA:

Ing. Magdalena Huilcapi Masacón, MAE

AÑO 2018

ÍNDICE

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL ÁREA DE ATENCIÓN AL CLIENTE DEL BANCO DEL PACÍFICO, AGENCIA DEL PASEO SHOPPING DE LA CIUDAD DE BABAHOYO

INTRODUCCIÓN	1
DESARROLLO.....	3
CONCLUSIÓN	19
BIBLIOGRAFÍA.....	20

ANEXOS

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL ÁREA DE ATENCIÓN AL CLIENTE DEL BANCO DEL PACÍFICO, AGENCIA DEL PASEO SHOPPING DE LA CIUDAD DE BABAHOYO.

INTRODUCCIÓN

El Banco del Pacífico es una entidad financiera estatal del Ecuador se fundó el 10 de Abril de 1972 con un capital de 40 millones de sucres aportado por sus accionistas de diferentes ciudades como Guayaquil, Quito, Cuenca, Machala, Manta y Babahoyo, con su particular filosofía de brindar mayor acceso al crédito a todos los sectores de la economía incluyendo al sector artesanal, cuenta con más de 120 oficinas a nivel nacional, se convirtió en impulsor del desarrollo del país, innovando con productos de banca electrónica como Audiomático, Movilmático, Intermático, Bancomático, que permiten realizar transacciones personales y corporativas desde casa las 24 horas del día, durante todo el año.

Este trabajo hace referencia a la problemática que surge por la falta de talento humano en determinadas áreas de una empresa y resaltar la importancia de una buena dotación del mismo, lo cual repercute en la satisfacción que recibe el cliente como parte del servicio final que ofrece, tal es el caso que se evidencia en una de sus agencias bancarias ubicada en el Paseo Shopping de la ciudad de Babahoyo, la cual abrió sus puertas el 12 de Mayo de 2012.

En el área de Atención al Cliente existe la falta de personal para abastecer la demanda de clientes que acuden a esta institución, se observa en ocasiones el absentismo laboral esto genera

que se produzcan las denominadas “colas o líneas de espera” y como consecuencia de la aglomeración de personas, da lugar a que la sala de espera colapse, además se evidencia falta de empoderamiento por parte del personal para brindar la información sobre sus productos financieros y posterior a ello debido a la mala dotación de talento humano no existe una ventanilla preferencial para personas embarazadas y/o discapacitados desencadenando en una mala percepción de la empresa frente a sus clientes.

El presente estudio de caso se enmarca en la sublínea de investigación de la carrera “Modelo de Gestión Administrativa”, el método de investigación científica para llevar a cabo su desarrollo fue el método inductivo que “utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos para llegar a conclusiones cuyo aplicación sea de carácter general” (Bernal, 2010), es decir se clasifican las características del problema mencionado para posteriormente concluir el caso, como técnica de recolección de información se utilizó la entrevista dirigida al supervisor de agencia y la encuesta a través de la aplicación de un cuestionario como instrumento metodológico dirigido a los clientes del Banco del Pacífico.

DESARROLLO

La gestión de talento humano según la autora (Ibáñez, 2015) “es la capacidad de las empresas para atraer, motivar, y desarrollar a los profesionales más competentes, más capaces, más comprometidos y sobre todo su capacidad para convertir el talento individual en talento organizativo” en concordancia con lo que expresa (Alfaro, 2012) “es la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, (...) y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y también las necesidades del personal”.

El Banco del Pacífico cuenta con una calificación de riesgo AAA- considerada como una de las mejores y confiables instituciones donde su dinero permanecerá seguro, pero a pesar de ser una institución de renombre y con gran prestigio se puede observar una gran falencia en el área de atención al cliente la cual está dada por la dotación del personal en la misma. Toda empresa presenta desafíos de la gestión del talento humano, las personas a su vez dependen también de las organizaciones en las cuáles llegan a formar parte al empoderarse y crear un grado de auto-realización dentro de ella, según el autor expresa “cada organización necesita un tipo de talento y cada profesional puede desarrollarse mejor en unas organizaciones que en otras” (Ramírez, 2014).

Por otra parte, las organizaciones dependen de forma directa de las personas para llevar a cabo sus actividades indistintamente del tipo de organización a la que pertenezca, las necesitan para operar maquinarias destinadas a la producción de bienes, generar servicios, atender a los

clientes, y sobre todo como una de las fuerzas para competir en el mercado y así de esta manera alcanzar las metas propuestas a nivel organizacional. Es indudable que las organizaciones no podrían seguir adelante sin las personas que son quienes les dan el impulso para crecer, son las que proporcionan las ideas para innovar y el dinamismo para competir y ser mejores.

En cuanto al área de atención al cliente del Banco del Pacífico solo cuenta con dos ventanillas destinadas a brindar este servicio es aquí donde aparece el problema con la dotación del personal si bien esto significa contar con el número de personas adecuado y que este posea los conocimientos, destrezas y habilidades que requiere el puesto de trabajo para que pueda laborar eficientemente en conjunto con su equipo de trabajo perteneciente a la empresa propiamente dicha, según el autor expresa que “tener las personas indicadas, para la gestión y desarrollo de las acciones y responsabilidades determinadas para satisfacer al cliente, es un punto clave (...), en un mercado que cada vez se vuelve más cambiante, riguroso y complejo” (Feijoó, y otros, 2016).

Dentro de las funciones de la administración de talento humano se encuentra la dotación de personal, el desarrollo de los recursos humanos, remuneraciones, seguridad laboral, y las relaciones entre colaboradores.

La dotación de personal es el proceso a través del cual una organización se asegura del número y el tipo adecuado de personas para alcanzar sus objetivos. Ello implica una serie de decisiones que parten de pronosticar la demanda de trabajo que tendrá la organización en el futuro. (Rico & Sacristán, 2017)

Al observar esta práctica no se da, pues al ser una institución que maneja una gran cartera de clientes debería contar con un número mayor de personal en esta área, tal como lo posee en el área de servicios generales que son las ventanillas que receptan los pagos, depósitos y demás transacciones financieras.

El personal de la agencia no es solamente un recurso clave, son las personas que constituyen el factor activo de la agencia, siendo los que dan un servicio al usuario, si bajan las transacciones las oficinas no son rentables, según los autores definen que “la manera en que las empresas logran gestionar estos procesos es a través de las personas que las componen” (Feijoó, y otros, 2016).

La falta de talento humano en esta área ocasiona insatisfacción a los usuarios debido a que como existe una carencia del mismo para atender a las interrogantes, dudas o consultas acerca de los diferentes productos financieros que esta institución ofrece, esto se deriva en grandes aglomeraciones de usuarios a la espera de ser atendidos con su respectivo turno, según la autora afirma que “una organización que no planifique sus recursos humanos y las políticas que deberá implementar para el control de éstos; está condenada al fracaso” (Fernández, 2017).

La gestión del talento humano se ve reflejada en la distribución de personas en cada área de acuerdo a las necesidades específicas que deben cubrir, al enfocarse en el área de servicio al cliente puede identificarse la carencia de la misma.

En ocasiones se suscita en esta área el “absentismo laboral” debido a que de las dos ventanillas destinadas para la atención, los clientes encuentran una sola habilitada y esto da lugar a no poder brindar un servicio de calidad. Según el autor menciona que “es toda ausencia de su puesto de trabajo, en horas que corresponde a un día laborable dentro de la jornada legal de trabajo” (Ruíz Otero, Gago García, García Leal, & López Barra, 2013).

En cuanto a los tipos de absentismo laboral que pueden presentarse dentro de una empresa existen tres: el absentismo justificado, el absentismo no justificado y el absentismo presencial y deben tomarse en consideración puesto que puede representar en un futuro consecuencias negativas para la institución. En referencia al control del absentismo la autora menciona “las funciones de cada trabajador deben estar bien definidas y para cada uno de ellos, debe asignarse un trabajador sustituto provisional que sea capaz de desempeñar dichas funciones en el caso de producirse una ausencia del trabajador principal” (Chicano, 2016).

Según la autora menciona que el absentismo justificado o involuntario “se relaciona con todas aquellas faltas cuyas causas están reconocidas legalmente (fallecimiento de familiares, enfermedad grave, permisos de maternidad, etc.)” (Pavía, 2012), en referencia al problema de absentismo observado en esta área del Banco del Pacífico el permiso más frecuente por el cual el

personal no se encuentra en su puesto de trabajo es por (lactancia o cuidado de hijos) y en segundo lugar se encuentra los permisos por (incapacidad temporal por enfermedad o accidente), es por esto que en ocasiones los clientes encuentran una sola ventanilla habilitada para la atención.

Para conocimiento del absentismo no justificado según los autores “lo constituyen las faltas al trabajo por causas injustificadas (retrasos, salir antes del trabajo, no acudir al trabajo por enfermedades fingidas)” (Ruíz Otero, Gago García, García Leal, & López Barra, 2013), es decir aquellas ausencias que no presentan un soporte de la inasistencia considerado como válido y por último está el absentismo presencial que es cuando el personal asiste a su lugar de trabajo pero durante su jornada laboral se encuentra realizando otras actividades ajenas a las responsabilidades asignadas.

La asignación de puestos en el Banco del Pacífico es permanente, ya que el personal desde su ingreso tiende a especializarse solo en el área donde fue ubicado según su perfil y no se da una rotación de personal periódica de manera que les permita desempeñarse en diferentes ámbitos dentro de la empresa y estar preparados ante cualquier escenario, solo se da dicha rotación cuando ingresa un cajero nuevo.

Se evidencia que los encargados del área de Talento Humano dentro del Banco del Pacífico les faltan empoderamiento para impartir a sus subordinados la razón de ser de la empresa y que cada uno de ellos demuestre la pasión por pertenecer a tal institución y por ende se refleje en el servicio brindado, el empoderamiento o empowerment según lo expresa el autor “es el hecho de

delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo” (Johnson, 2018).

El Banco del Pacifico debe tomar en consideración que el juicio sobre la calidad del servicio estipulado como regla de oro lo hace el cliente, de manera que son ellos quienes tienen la última palabra y califican, si es bueno vuelven y si no cumple con sus expectativas simplemente prescindirán de sus servicios. El cliente siempre será considerado como “el rey” y depende de los colaboradores de una institución proporcionar este sentimiento en ellos, trabajando con sinergia en todos los procesos.

Se considera que el servicio de atención al cliente es indispensable para el desarrollo de una empresa, complementando con la percepción que se logra crear en los clientes a través de los servicios que se externaliza.

Calidad en el servicio es el hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes y ofrecerles, en consecuencia, aún bajo situaciones imprevistas o ante errores, de tal manera que el cliente se sienta comprendido, atendido y servido personalmente, con dedicación, eficacia y sorprendido con mayor valor al esperado, proporcionando en consecuencia mayores ingresos y menores costos para la organización. (Pizzo, 2012).

La calidad de servicio al cliente es el marco que da paso a que se genere una conexión para establecer las relaciones comerciales de la mayoría de las entidades independientemente de los fines que tengan cada una de ellas y es por esto que dichas entidades se ven obligadas a utilizar instrumentos de medición que les permita tener un control estricto sobre los procesos internos valorados dentro de la atención al cliente.

En referencia a tales instrumentos se observa que no existen en ninguna de las ventanillas algún tipo de codificador que permita al cliente calificar como fue atendido por lo que de esta manera la institución desconoce lo que sucede y en qué aspecto debería tomar acciones preventivas o correctivas.

Según las (Normas ISO 9001:2008): Sistemas de Gestión de Calidad en su apartado 6.2.2, literal d) menciona que “la organización debe asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad”, como tal se refleja porque la gestión de talento humano no se debe descuidar, pues no estaría cumpliendo con los estándares de certificación a nivel institucional.

Se denota que el Banco del Pacifico no realiza un seguimiento de la percepción del cliente para poder medir y controlar su satisfacción e incluso conocer en qué aspectos dentro de su institución debe mejorar.

De acuerdo con investigaciones acerca de las tendencias del cliente siglo XXI, las personas que dejan de utilizar un servicio, renuncian su decisión de continuar en una institución debido a fallas en la manera de recibir la atención proporcionada por dicha empresa y más aún cuando esta no cuenta con el personal necesario para brindar la información a los mismos. Según el autor menciona que “clientes insatisfechos son aquellos que percibieron el desempeño de la empresa, el producto o el servicio por debajo de sus expectativas, por tanto no quieren repetir esa experiencia desagradable y optan por otro proveedor” (Guardaño, 2013).

Adaptándose a esta realidad, es necesario que las instituciones financieras cuenten con un capital humano apto y suficiente para establecer relaciones entidad-clientes a largo plazo, de modo que permita tener liderazgo y un nivel de excelencia frente a sus competidores.

La eficiencia con la que se pueda atender a las personas en estos puntos (...), no solo deriva en una satisfacción, sino en el incremento de la capacidad instalada para atender a más personas y con ello tener ventajas sobre otras sucursales del mismo banco o de otro así lo afirma el autor. (Carreón, 2015)

Además debido a la gran concentración de personas esperando a ser atendidas, muchas deben permanecer de pie porque la afluencia es tan grande que el área destinada a la sala de espera colapsa, debiendo los usuarios esperar incluso fuera de las instalaciones, esto genera de una u otra forma malestar por la incomodidad y el tiempo prolongado que sobrepasa los 60 minutos de espera

llegando en ocasiones a un tiempo de dos horas, reflejándose como excesivo en políticas de atención al cliente.

Es aquí donde se producen las denominadas “colas de espera”. Se conoce como línea de espera a “una hilera formada por uno o varios clientes que aguardan para recibir un servicio. (...) las líneas de espera se forman a causa de un desequilibrio temporal entre la demanda de un servicio y la capacidad del sistema para suministrarlo” así lo señala (Carro & González, 2012).

La causa de la formación de colas en el Banco del Pacífico es que la capacidad de los servidores activos es menor a la demanda requerida por los usuarios, los actores principales en una situación de colas son el cliente y el servidor. Los clientes llegan a una instalación (servicio) desde una fuente. Al llegar un cliente puede ser atendido de inmediato o esperar en una cola si la instalación está ocupada. (Taha, 2012).

La sociedad enfrenta entornos cada vez más complejos, en donde la falta de tiempo es cada día más común, debido a que el ritmo de vida es más dinámico y acelerado donde un segundo es tan valioso y no puede ser desperdiciado.

Constantemente se identifica una insatisfacción presentada por diferentes circunstancias, puesto que muchas veces por el gran volumen de personas y el querer atender de forma rápida deriva en que el servicio no sea eficiente debido a la gran cantidad de operaciones, generando una

prestación de mal servicio al cliente por las largas esperas, largas filas, entre otros, según las autoras expresan que “un cliente insatisfecho suele traducirse no únicamente en una venta que deja de producirse porque nuestro cliente acude a la competencia, sino en una red de potenciales ventas perdidas por el feedback que el cliente insatisfecho comparte con otros” (Campaña & Fernández, 2015).

La razón debe centrarse en mantener satisfecho al cliente en contraste con la experiencia vivida el autor menciona que “la sensación experimentada durante la prestación del servicio será positiva o negativa según: la posibilidad de opción, la disponibilidad, el ambiente y la actitud del personal (amabilidad, cortesía, ayuda, iniciativa) (...) durante la prestación del servicio” (Editorial Elearning, S.L, 2017). Teniendo como regla principal nunca hacer esperar al cliente sobrepasando el tiempo límite prudencial para ser atendido.

Las personas asisten a esta institución por la confianza que brinda en sus transacciones, pero tiene una contrapartida al momento de prestar sus servicios de atención, estas dos corrientes luchan en formas opuestas al generar la imagen frente al cliente, según la autora expresa que “la valía del talento humano se aprecia en la medida en que posibilita a la organización el desarrollo de estrategias que mejoran su eficiencia y eficacia explotando oportunidades o neutralizando potenciales amenazas” (Grueso, 2017).

La diferencia está en la gestión que se haga del talento humano si se busca competir en un mercado globalizado, donde la fuerza laboral es nuestra mayor ventaja. “La misión personal de

cada integrante de la empresa coincide con la misión del cargo que ocupa en la misma” (Castillo, 2018), es decir que las personas que forman parte de la organización a más de perseguir sus objetivos individuales debe estar concatenados al cumplimiento de un objetivo organizacional, de modo que se obtengan beneficios para ambas partes.

Una de las causas por lo que se encuentran estas falencias de dotación del personal está dada en cuanto al distributivo de personal que viene dispuesto por la matriz del Banco del Pacífico ubicada en la ciudad de Guayaquil en la que solo delegan para la dirección de Babahoyo en cada agencia este número tan reducido encargado de atender esta área, cuando debería estar dotada de un número superior ya que en esta área es donde se acercan los posibles nuevos clientes y no deberían tener una mala impresión.

La complejidad en el mundo de las operaciones financieras y la necesaria mejora de la calidad de los servicios prestados por las entidades financieras exige que el sistema disponga de los instrumentos jurídicos y operativos necesarios que faciliten a los clientes de servicios financieros la realización de consultas, quejas o reclamaciones a la autoridad supervisora de cada mercado. (Alonso, 2014)

Además de esto también se suscitan problemas en la respectiva entrega de tickets, donde en vista de la falta de personal no existe un ventanilla destinada para personas de la tercera edad y/o discapacitados, pues todos tienen un trato general y en cultura no está bien visto, puesto que a

más de que no son atendidos rápidamente por respeto debería otorgarse un cierto grado de preferencia en dichos procesos.

En ocasiones suelen acudir clientes con sus hijos menores, quienes al no ser atendidos con la brevedad que el caso lo amerita, produce que se sientan abrumados por la inquietud provocada debido al excesivo tiempo de espera.

Este sistema lo mantienen de forma generalizada en todas sus agencias bancarias, pero los usuarios hacen referencia con la atención al cliente de otras entidades no precisamente financiera donde si cuenta con este sistema de preferencia quedando al descubierto la percepción de la imagen corporativa adoptadas por ellos, según el autor define a esta como “ la representación mental, en la memoria colectiva, de un estereotipo o conjunto significativo de atributos, capaces de influir en los comportamientos y modificarlos”. (Caldas, Carrión , & Heras, 2017).

Esto indudablemente repercute a la imagen de la institución financiera a pesar de tener una excelente calificación de riesgo, para conservar más clientes depende mucho del trato que ellos reciben, lo cual implica la amabilidad y eficiencia por parte de los colaboradores. Sin lugar a dudas el esperar demasiado tiempo puede influir negativamente en ellos.

Brindar un servicio de calidad es incluso más importante que el precio, según los datos de una encuesta de satisfacción al cliente recogidos por Forbes; ésta afirma que el 86% de los

clientes pagarían más dinero por tener mejor servicio al cliente, y por sentirse más valorados como consumidores. La conclusión es entonces que el precio no es el motivo de la pérdida de clientes, sino mala calidad del servicio. (Valladares, 2017)

Los encargados del servicio al cliente como parte del capital humano que posee la empresa debe desempeñar tanto una función reactiva como proactiva. En cuanto a su función reactiva tienen como objetivo en lo posible resolver los problemas de quienes acuden por ayuda o adquisición de un servicio financiero, mientras que en su función proactiva amplían su visión acerca de las nuevas necesidades de los clientes y así realizar un análisis para determinar la manera de que la institución en mención pueda satisfacerlos.

La inconformidad con todas estas carencias produce que los usuarios antes de solicitar información o querer ser parte de algún producto financiero que brinda el Banco del Pacífico deliberen en su decisión, provocando que desistan de asistir a la institución y es ahí donde la empresa comienza a adoptar una imagen no deseada, según el autor expresa que “el usuario debe recibir una atención apropiada con el fin que satisfaga sus necesidades y además cree nuevas expectativas y un valor futuro para nuestra empresa” (Villa, 2014).

La importancia de hacer una buena gestión de talento humano en una empresa reside en el equilibrio que se debe generar dentro de su estructura organizacional marcando su camino hacia el éxito con el uso y manejo eficiente de sus recursos, según la autora expresa que “los gerentes deben adaptar la estructura de la organización a sus metas y recursos” (Sánchez, 2015).

El Banco del Pacífico como otras instituciones financieras cuenta con el servicio de cajero automático, el que muchas veces es sugerido por el personal que atiende en las ventanillas al momento de realizar ciertas transacciones, pero no cuenta con un personal destinado a la supervisión de que el usuario posea los conocimientos suficientes para utilizar este medio.

Cuando los clientes solicitan la apertura de una cuenta de ahorro o cuenta corriente, el banco le extiende una tarjeta para que los mismos puedan agilizar sus transacciones a través de este medio, pero no conocen su uso y manejo adecuado lo que ocasiona pérdida de tiempo e incluso el bloqueo en sus tarjetas, causando así malestar en los usuarios.

La falta de un personal derivado del área de atención al cliente en esta zona del Bancomático genera que los clientes continúen haciendo sus procesos tradicionales realizando sus pagos o depósitos comúnmente en una ventanilla evidenciándose la misma obstaculización por el aumento de clientes en la fila de espera.

Toda organización se crea con un fin más allá de su misión específica de brindar un producto sea este un bien o servicio, no puede pasar desapercibido que su prioridad estará centrada en cubrir las necesidades de sus clientes.

Los administradores o gerentes incluyen dentro de su gestión el indicador de la excelencia en el servicio aplicable a todas las áreas que conforman la empresa, por ello está en sus manos

lograr superar las expectativas del cliente global, y más aún en el caso de las instituciones financieras debido a la intangibilidad de sus productos, la calidad ofrecida será el determinante que marque la diferencia.

Cuando los clientes están insatisfechos transmiten su insatisfacción de una manera tan veloz, porque siempre una mala experiencia será un buen motivo de conversación y es ahí donde la gestión de talento humano que realiza el Banco del Pacífico se da a conocer, según la autora, afirman que “la satisfacción del cliente es la percepción que éste tiene sobre el grado en que se han cumplido sus necesidades y expectativas” (Arenal, 2018).

La empresa conoce realmente que sus clientes han sido satisfechos y que han recibido la excelencia en el servicio cuando a través de lo que les proporcionan han superado las expectativas y como tal se crea la fidelidad, según el autor expresa que “un cliente fidelizado es un cliente mucho más rentable que un cliente nuevo” (Alcaide, 2015).

La estrategia que deben seguir las instituciones financieras para poder fidelizar a sus clientes es precisamente a través de la atención brindada, proporcionándoles más valor añadido e incrementando su grado de satisfacción con todo lo que se entrega como complemento del producto o servicio que ofrecen.

Sin cliente simplemente no hay servicio y en este caso no habrá quien proporcione información que permita evaluarlos y como tal la empresa no sabría en que debe mejorar. A más de las personas que constituyen el motor para encaminar a la empresa hacia una meta específica, son los clientes quienes otorgan el combustible para continuar en la marcha y llegar a la excelencia.

“La atención al cliente a través de un departamento propio es una potente y útil herramienta estratégica del marketing ya que actúa como dispositivo de control, recopilador y, a su vez, difusor de información tanto a la empresa como al cliente” (García, 2011), es por esto que se considera importante el trato y las relaciones que se establecen por su intermedio.

Las instituciones financieras encaminadas al éxito deben llevar una gestión integral que les permita mejorar las actividades que realizan sin descuidar ninguna área dentro de su estructura integrando el capital humano, la calidad y la responsabilidad que tiene para con sus clientes, consolidándose así como una empresa capaz de afrontar los desafíos del medio.

CONCLUSIÓN

Por lo tanto la distribución del personal en el área de atención al cliente del Banco del Pacífico no es la adecuada, la carencia del mismo genera como consecuencia la insatisfacción al usuario, quienes consideran este servicio como un factor importante en sus decisiones para adquirir un producto financiero.

De la misma manera las colas de espera y la aglomeración de personas dan lugar a que los clientes adopten una imagen corporativa no agradable de la institución financiera, los cuales no reciben un grado preferencial ni una excelente calidad en el servicio y posterior a ello se crea un feedback negativo.

Finalmente el nivel central del Banco del Pacífico es el encargado de elaborar el distributivo del personal, por lo que los jefes de agencia no tienen la potestad para realizar cambios en la dotación de personal dentro de las áreas que conforman la misma.

BIBLIOGRAFÍA

Alcaide, J. C. (2015). *Fidelización de clientes*. Madrid : ESIC Editorial.

Alfaro, M. (2012). *Administración de personal*. México: Red Tercer Milenio.

Alonso, J. M. (2014). *Atención al cliente y transmisión de consultas de servicios financieros*.

España: Elearning S.L.

Arenal, C. (2018). *Técnicas de información y atención al cliente/consumidor/usuario*. La Rioja

(España): Tutor Formación.

Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación científica*. Colombia: Pearson Educación.

Caldas, M., Carrión , R., & Heras, A. (2017). *Empresa e iniciativa emprendedora. Novedad 2017*

. Madrid: Editex.

Campiña, G., & Fernández, M. (2015). *Atención básica al cliente*. Madrid: Paraninfo.

Carreón, A. (2015). 4 Recomendaciones para mejorar el servicio al cliente en los bancos . *Merca*

2.0 Mercadotecnia, publicidad, medios.

Carro, R., & González, D. (2012). *Administración de las operaciones. Modelos de líneas de*

espera. Argentina: Universidad Nacional de Mar del Plata.

Castillo, J. (25 de Julio de 2018). *Centro latinoamericano de administración para el desarrollo* .

Obtenido de <http://old.clad.org/otras-publicaciones/gestion-del-talento-humano-libro-electronico/?searchterm=None>

Chicano, E. (2016). *Contratación laboral*. Málaga: IC Editorial.

Editorial Elearning, S.L. (2017). *Atención al cliente*. España: Elearning, S.L.

Feijoó, J., Montarcé, J., Oubiña, G., Urbancic, M., Yacopi, R., & Fernández, J. (2016). *El talento humano en hotelería y turismo. Aspectos claves en la gestión de las personas*. Buenos Aires: UGERMAN.

Fernández, F. (2017). *Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos*. La Rioja (España): Tutor Formación.

García, M. J. (2011). *Gestión de la atención al cliente/consumidor*. Málaga: IC Editorial.

Grueso, M. (2017). *Recursos humanos en redes y organizaciones: algunas reflexiones y desafíos*. Bogotá: Universidad del Rosario .

Guardaño, M. (2013). *Atención al cliente en el proceso comercial*. Málaga: IC Editorial.

Ibáñez, B. (2015). *Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos*. España: Paraninfo.

Johnson, J. (7 de Julio de 2018). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/coaching-empowerment-al-servicio-la-empresa/>

Normas ISO 9001:2008. (s.f.).

Pavía, I. (2012). *Comunicación en las relaciones profesionales*. Málaga: IC Editorial.

Pizzo, M. (6 de Abril de 2012). *Cómo servir con excelencia*. Obtenido de <http://comoservirconexcelencia.com/blog/construyendo-una-definicion-de-calidad-en-el-servicio/.html>

Ramírez, E. (2014). *Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos*. España: Elearning S.L.

Rico, M. d., & Sacristán, M. (2017). *Fundamentos empresariales*. Madrid: ESIC.

Ruíz Otero, E., Gago García, M. L., García Leal, C., & López Barra, S. (2013). *Recursos Humanos y Responsabilidad Social*. Madrid: McGraw Hill.

Sánchez, M. (2015). *Administración I*. México: Grupo Editorial Patria.

Taha, H. (2012). *Investigación de operaciones*. México: Pearson Educación.

Valladares, D. (27 de Marzo de 2017). *Maestro Financiero*. Obtenido de

<http://www.maestrofinanciero.com.ec/como-mejorar-el-servicio-al-cliente-en-el-sector-financiero/>

Villa, J. (2014). *Manual de atención a clientes y usuarios*. Barcelona: Profit.

ANEXOS

POBLACIÓN

El Banco del Pacífico-Agencia del Paseo Shopping cuenta con 700 clientes aproximadamente, datos proporcionados por el Supervisor de la misma.

MUESTRA

n=

N= 700

Z= 95% = 1.96

$$n = \frac{Z^2 (N)(p)(q)}{[e^2 - (N-1)] + [Z^2(p)(q)]}$$

p= 0.5

q= 0.5

e= 0.1

$$n = \frac{1.96^2 (700)(0.5)(0.5)}{[0.1^2 - (700 - 1)] + [1.96^2(0.5)(0.5)]}$$

$$n = \frac{672.28}{[6.99] + [0.9604]}$$

$$n = \frac{672.28}{7.9504}$$

$$n = 85$$



ENTREVISTA DIRIGIDA AL SUPERVISOR DE PERSONAL

- 1. ¿Tienen los directivos de cada agencia del Banco del Pacífico la potestad para elaborar el distributivo del personal que necesitan para cada una de ellas?**

Si
No

Los directivos de la Matriz en la ciudad de Guayaquil son los encargados de elaborar los distributivos de personal para cada sucursal y agencia.

- 2. ¿Qué tipo de estructura organizativa tiene el Banco?**

Proporcionó información del organigrama del Banco del Pacífico-Agencia del Paseo Shopping

- 3. ¿El personal encargado del área de atención al cliente tiene diferentes horarios de rotación durante la jornada laboral?**

Si
No

- 4. ¿El Banco del Pacífico aplica la rotación de puesto?**

Si
No

Solo cuando ingresa un cajero nuevo se realiza la rotación de personal dentro del Banco del Pacífico.

- 5. ¿Los empleados son capacitados constantemente sobre atención al cliente y de los productos que ofrece la institución?**

Siempre
Casi siempre
Pocas veces
Nunca

- 6. ¿Cuáles son los permisos más frecuentes que el Banco otorga a su personal?**

Incapacidad temporal por enfermedad o accidente
Permisos legales retribuidos
Permisos por lactancia o cuidado de hijos
Permisos por cuidados de familiares



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y GESTIÓN EMPRESARIAL



ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DEL BANCO DEL PACÍFICO
FORMATO DEL CUESTIONARIO

1. **¿Considera la atención al cliente como un factor importante dentro de la institución financiera?**

Si
No

2. **¿Cómo califica la atención brindada por el personal que labora en el área de atención al cliente?**

Excelente
Buena
Regular

3. **¿Cuánto tiempo debe esperar al ser atendido?**

15 minutos
30 minutos
60 minutos
120 minutos o más

4. **¿Cuántas ventanillas se encuentran habilitadas para la atención al cliente?**

Una ventanilla
Dos ventanillas
Ninguna

5. **¿Existen ventanillas preferenciales para atención al cliente?**

Si
No

6. **¿Cuenta el área del Bancomático con personal que brinde asesoría a personas que lo requieran?**

Si
No

7. **¿Cuenta el Banco del Pacífico con indicadores en el ue seleccione la forma en que fue atendido?**

Si
No

TABULACIÓN

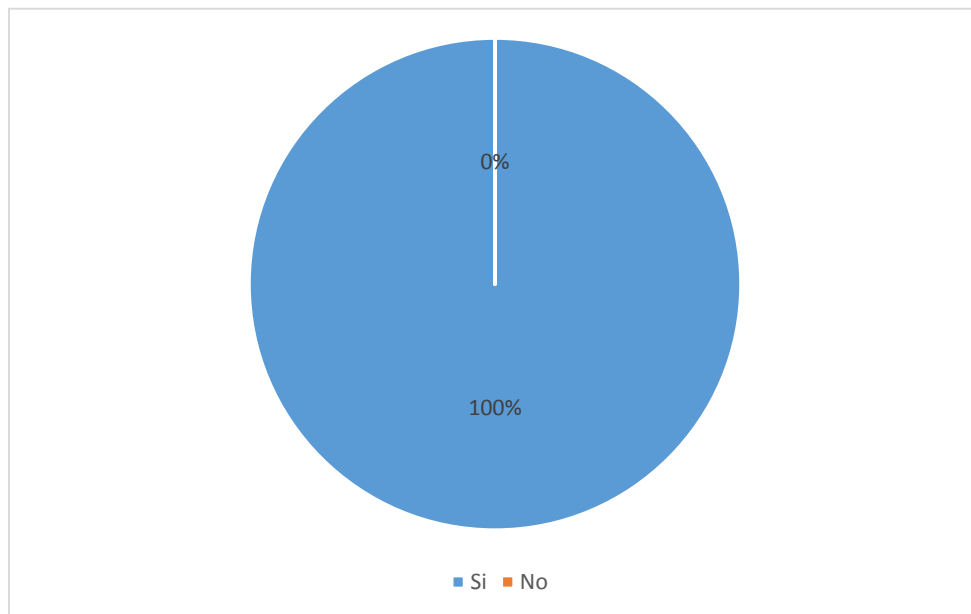
1. ¿Considera la atención al cliente como un factor importante dentro de la institución financiera?

ALTERNATIVAS	FREC.	PORCENTAJE
Si	85	100%
No	0	0%
TOTAL	85	100%

Elaborado por: María José Benites

Fuente: clientes del Banco del Pacífico-Paseo Shopping

GRÁFICO N° 1 Importancia de la atención al cliente



Elaborado por: María José Benites

Fuente: clientes del Banco del Pacífico-Paseo Shopping

Análisis: del total de los clientes encuestados el 100% respondió que considera la atención al cliente como un factor importante dentro de la institución financiera.

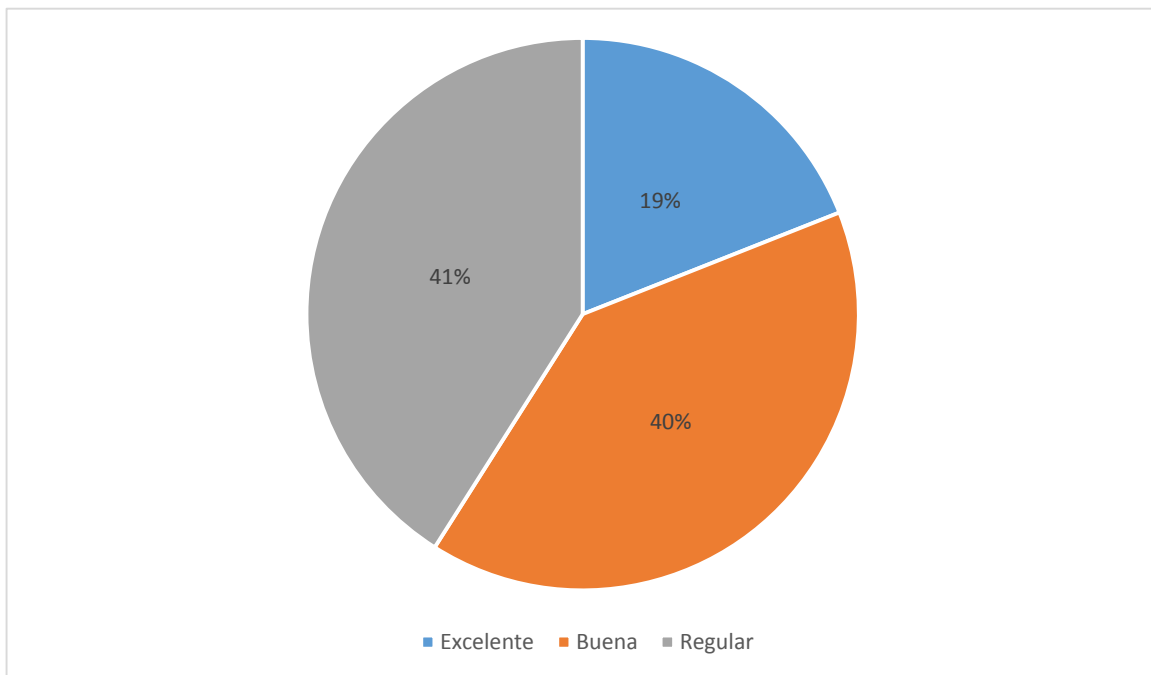
2. ¿Cómo califica la atención brindada por el personal que labora en el área de atención al cliente?

ALTERNATIVAS	FREC.	PORCENTAJE
Excelente	16	19%
Buena	35	41%
Regular	34	40%
TOTAL	85	100%

Elaborado por: María José Benites

Fuente: clientes del Banco del Pacífico-Paseo Shopping

GRÁFICO N° 2 Calificación de la atención al cliente



Elaborado por: María José Benites

Fuente: clientes del Banco del Pacífico-Paseo Shopping

Análisis: del total de los clientes encuestados, el 19% respondió que la atención brindada por el personal del área de atención al cliente del Banco del Pacífico es excelente, mientras que un 41% mencionaron que es regular y un 40% respondió que la atención es buena.

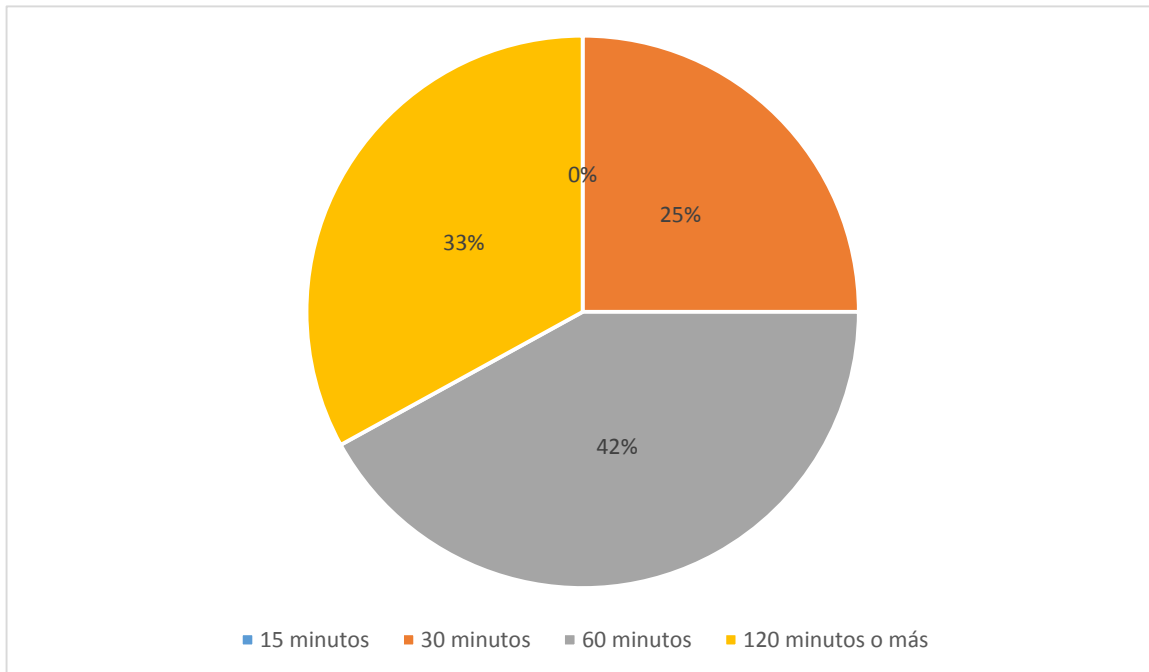
3. ¿Cuánto tiempo debe esperar al ser atendido?

ALTERNATIVAS	FREC.	PORCENTAJE
15 minutos	0	0%
30 minutos	21	25%
60 minutos	36	42%
120 minutos o más	28	33%
TOTAL	85	100%

Elaborado por: María José Benites

Fuente: clientes del Banco del Pacífico-Paseo Shopping

GRÁFICO N°3 Tiempo de espera



Elaborado por: María José Benites

Fuente: clientes del Banco del Pacífico-Paseo Shopping

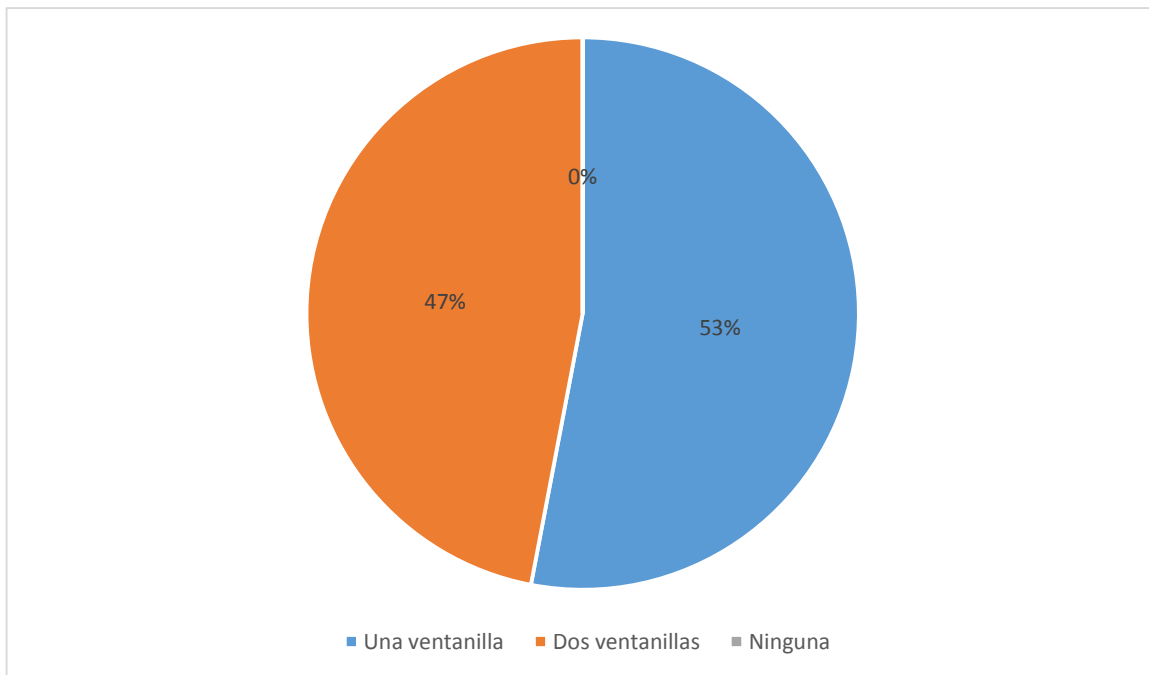
Análisis: del total de personas encuestadas el 33% respondió que el tiempo que debe esperar para ser atendido es de 120 minutos o más, mientras que el 42% respondió que el tiempo que debe esperar es de 60 minutos y un 25% respondió que debe esperar 30 minutos para ser atendidos.

4. ¿Cuántas ventanillas se encuentran habilitadas para la atención al cliente, al momento que asiste a la institución?

ALTERNATIVAS	FREC.	PORCENTAJE
Una ventanilla	45	53%
Dos ventanillas	40	47%
Ninguna	0	0%
TOTAL	85	100%

Elaborado por: María José Benites
Fuente: clientes del Banco del Pacífico-Paseo Shopping

GRÁFICO N° 4 Ventanillas habilitadas para atención



Elaborado por: María José Benites
Fuente: clientes del Banco del Pacífico-Paseo Shopping

Análisis: del total de personas encuestadas el 47% respondió que al momento de acercarse al Banco del Pacífico encuentra dos ventanillas habilitadas, mientras que un 53% respondió encontrar una ventanilla habilitada al momento de asistir a la institución.

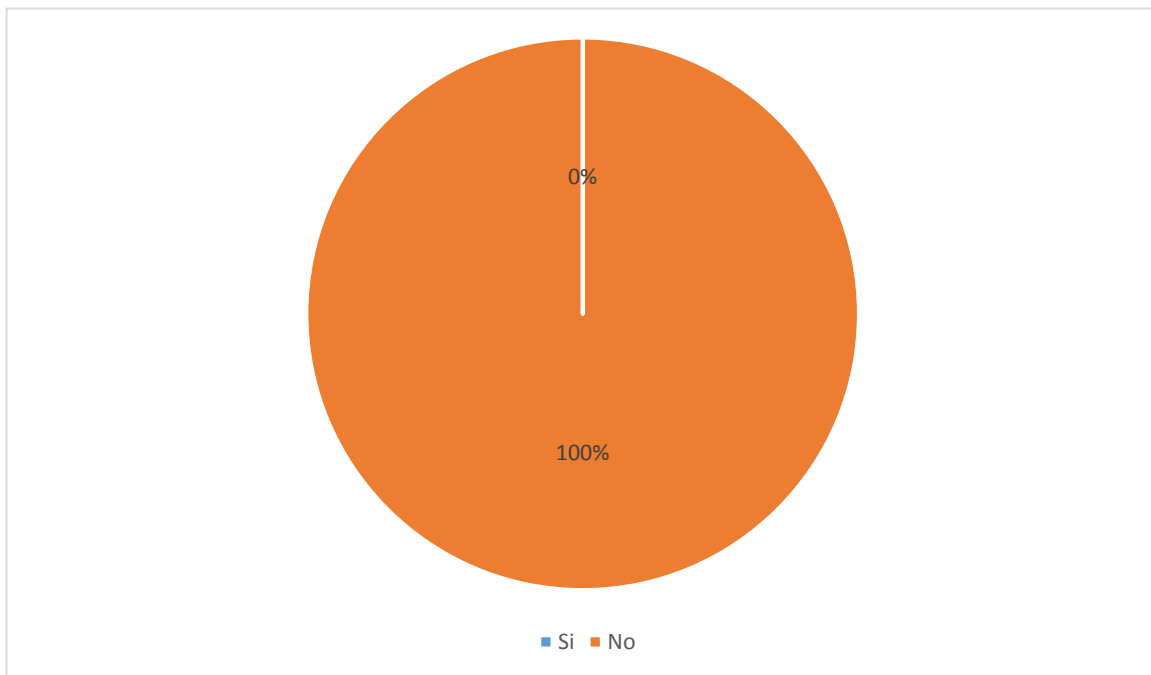
5. ¿Existen ventanillas preferenciales para atención al cliente?

ALTERNATIVAS	FREC.	PORCENTAJE
Si	0	0
No	85	100%
TOTAL	85	100%

Elaborado por: María José Benites

Fuente: clientes del Banco del Pacífico-Paseo Shopping

GRÁFICO N° 5 Existencia de ventanillas preferenciales



Elaborado por: María José Benites

Fuente: clientes del Banco del Pacífico-Paseo Shopping

Análisis: del total de las personas encuestadas el 100% respondió que no existen ventanillas de atención preferencial.

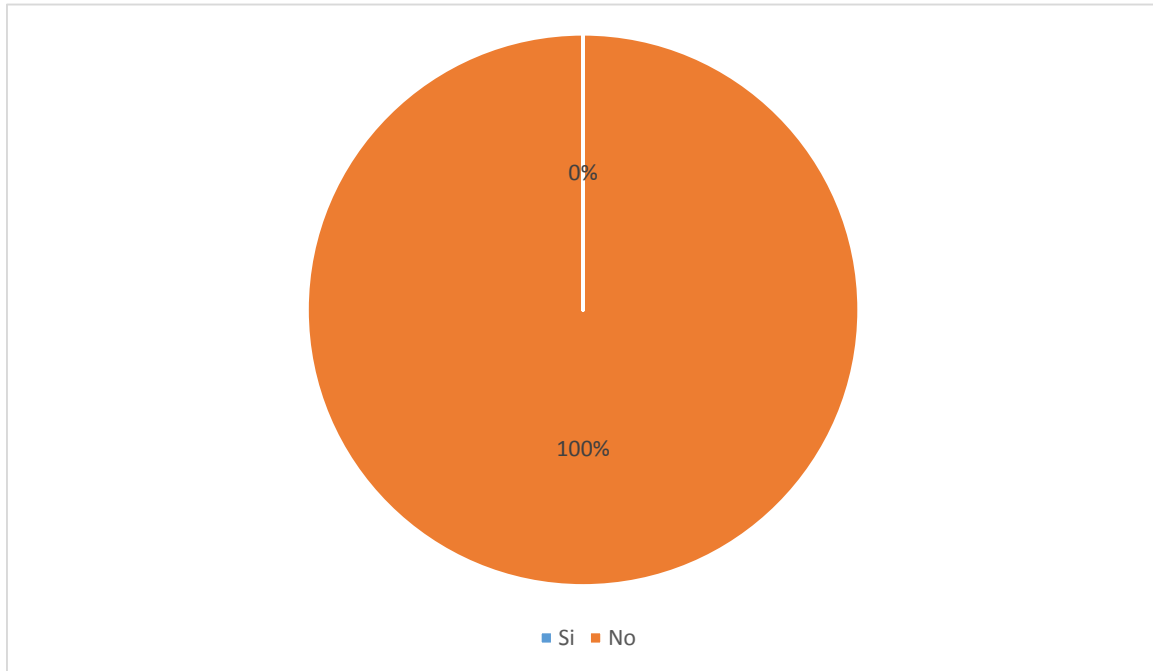
6. ¿Cuenta el área del Bancomático con personal que brinde asesoría a personas que lo requieran?

ALTERNATIVAS	FREC.	PORCENTAJE
Si	0	0
No	85	100%
TOTAL	85	100%

Elaborado por: María José Benites

Fuente: clientes del Banco del Pacífico-Paseo Shopping

GRÁFICO N° 6 Existencia de personal en el área del Bancomático



Elaborado por: María José Benites

Fuente: clientes del Banco del Pacífico-Paseo Shopping

Análisis: del total de las personas encuestadas el 100% respondió que el área del Bancomático no cuenta con personal que brinde asesoría a quienes lo requieran.

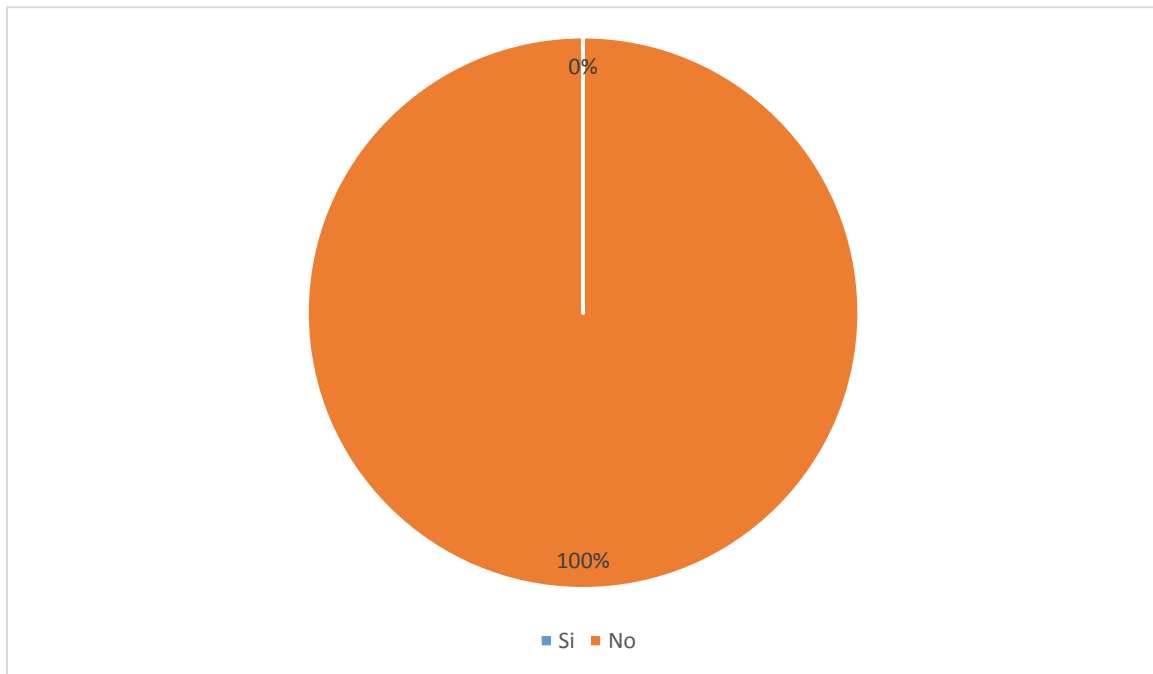
7. ¿Cuenta el Banco del Pacífico con indicadores en el que seleccione la forma en que fue atendido?

ALTERNATIVAS	FREC.	PORCENTAJE
Si	0	0
No	85	100%
TOTAL	85	100%

Elaborado por: María José Benites

Fuente: clientes del Banco del Pacífico-Paseo Shopping

GRÁFICO N° 7 Indicadores de satisfacción en la atención



Elaborado por: María José Benites

Fuente: clientes del Banco del Pacífico-Paseo Shopping

Análisis: del total de las personas encuestadas el 100% respondió que las ventanillas de atención al cliente no cuentan con indicadores.

**ESTRUCTURA ORGANIZATIVA
BANCO DEL PACÍFICO-AGENCIA DEL PASEO SHOPPING**

