

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

OPTIMIZACION DEL SERVICIO AL CLIENTE EN UNA INSTITUCIÓN
BANCARIA PRIVADA

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

POR:

MARISA EUGENIA VILLATORO GIRÓN

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS
EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA

Guatemala, Mayo de 2004.

**MIEMBROS DE JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Lic. Eduardo Antonio Velásquez Carrera	Decano
Lic. Oscar Rolando Zetina Guerra	Secretario
Lic. Cantón Lee Villela	Vocal 1°.
Lic. Albaro Joel Girón Barahona	Vocal 2°.
Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso	Vocal 3°.
PMP. Juan Francisco Moreno Murphy	Vocal 4°.
PC. Deiby Boanerges Ramírez Valenzuela	Vocal 5°.

EXAMINADORES DE ÁREAS PRÁCTICAS

Área Matemática-Estadística	Lic. Oscar Haroldo Quiñónez Porras
Área Administración – Finanzas	Lic. Luis Enrique Castañeda Quán
Área Mercadotecnia – Operaciones	Lic. César Augusto Marroquín Dueñas

JURADO QUE PRACTICÓ EXAMEN DE PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes
Secretario:	Licda. Marlene Ivonne Bran García
Examinador:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez

Guatemala, 30 de octubre de 2003.

Licenciado:
Eduardo Antonio Velásquez Carrera
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Ciudad Universitaria
Su Despacho

Señor Decano.

En atención a la designación de que fui objeto, procedí a asesorar a la estudiante Marisa Eugenia Villatoro Girón, en la elaboración de sus tesis titulada "OPTIMIZACION DEL SERVICIO AL CLIENTE A TRAVÉS DE LA MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA PRIVADA".

La presente investigación en el PLAN DE INVESTIGACIÓN, en lo que respecta a su Marco Teórico está enfocada a la optimización de la atención y servicio a través del Modelo Matemático Teoría de Colas, pero la estudiante Villatoro Girón tomo la decisión de enfocar la optimización sobre la base del Índice de Productividad y el Manual de procedimientos. Indicando que su decisión se debe a que, en la empresa objeto de estudio implementaron "toma turnos o monitor de colas", sus hipótesis son supuestos solo sobre el Índice y los Manuales, al igual que su bosquejo preliminar, los cuales fueron aceptados y aprobados por las autoridades de la Facultad.

Con base en lo anterior, considero que el trabajo reúne los requisitos mínimos, por lo que recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentar el examen privado de tesis, previo a optar el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Sin otro particular, me suscribo de usted.

Atentamente,

Lic. Oscar Haroldo Quiñónez Porras
Colegiado No. 3265

AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

Esta tesis está dedicada a mi esposo Luis Hugo.
Muchas gracias por aguantar la escritura de la misma,
teniendo en cuenta lo larga que ha sido. Realmente
haces que todo valga la pena.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	i
Capítulo I	1
Marco teórico	1
1.1. El sistema bancario en Guatemala	1
1.1.1. Antecedentes	1
1.1.2. Estructura	3
1.2. Bancos	5
1.2.1. Clasificación	6
1.2.2. Servicios que prestan los bancos	7
1.3. Servicio al Cliente	8
1.3.1. Concepto de servicio	8
1.3.2. Niveles de los servicios	10
1.3.3. Elementos del servicio al cliente	10
1.3.4. Componentes del servicio	11
1.3.5. La cultura del servicio	15
1.3.6. La estrategia del servicio	15
1.3.7. Valor del Cliente	17
1.3.8. Satisfacción del Cliente	17
1.3.9. Medición de la satisfacción del cliente	18
1.3.10. El cliente y su importancia	20
1.4. Proceso de administración de recursos humanos	21
1.5. El recurso humano como factor importante en el área de servicio al cliente	23
1.5.1. ¿Por qué hacer énfasis en el recurso humano?	24
1.5.2. Motivación del recurso humano	24
1.5.3. Medición del trabajo	26
1.5.4. Evaluación del desempeño y productividad	32
1.5.5. Actitudes del empleado	32
1.6. Indicador de Productividad	34
1.7. Manuales	38
1.7.1. Manual de normas y procedimientos	39

1.7.2.	Los manuales como medio de comunicación	40
1.7.3.	Objetivos de los manuales	40
1.7.4.	Descripción técnica del puesto	41
Capítulo II		42
Diagnóstico del área de servicio al cliente en la institución bancaria objeto de estudio.		42
2.1.	Antecedentes y situación actual de la institución bancaria objeto de estudio en el área de servicio al cliente	42
2.1.1.	Análisis FODA	44
2.1.2.	Problemas en la administración del recurso humano	45
2.1.3.	Motivación del empleado	50
2.1.4.	Mobiliario y equipo del área	51
2.1.5.	Problemas de dirección	52
2.1.6.	Utilización del programa existente para distribución de colas	53
2.1.7.	Programa para impresión de formas en blanco	54
2.1.8.	Índices y procedimientos	57
2.1.9.	Formas que utiliza el banco para saber como califica el servicio el cliente	59
Capítulo III		61
Propuesta para optimizar el servicio en el área de servicio al cliente por medio de un indicador de productividad		61
3.1.	Desarrollo de un indicador de productividad	61
3.1.1.	Clientes atendidos	61
3.1.2.	Ventas	61
3.1.3.	Cuadros operativos	62
3.1.4.	Implementación de la propuesta	63
3.1.5.	Aplicación del indicador de productividad	67
Capítulo IV		73
Propuesta de un Manual de Normas y Procedimientos y una Descripción Técnica de Puesto		73
4.1.	Presentación	73
4.1.1.	Índice	73
4.1.2.	Introducción	74
4.1.3.	Objetivos del Manual	74

4.1.4.	Campo de Aplicación	75
4.1.5.	Descripción de Procedimientos Básicos	75
4.1.6.	Simbología	147
4.2.	Costo-beneficio de la implementación del indicador de productividad y el manual de normas y procedimientos	152
	Conclusiones	154
	Recomendaciones	155
	Bibliografía	156

Índice de Cuadros

No.		Página
1	Teoría de Herzberg	25
2	Análisis Foda	44
3	Motivación de los empleados	50
4	Servicio al cliente "Obstáculos para un servicio excelente"	59
5	Indicador de productividad	70

Índice de gráficas

No.		Página
1	Organigrama general del banco de Guatemala.	3
2	Organigrama específico del departamento de servicio al cliente del banco estudiado.	43
3	¿Se le ha dado el entrenamiento y equipo necesario para desempeñar con eficiencia su trabajo?	46
4	Actividades que más agradan a los asistentes de servicio al cliente del banco estudiado.	49
5	Enumere cuatro operaciones que le consumen más tiempo.	56
6	¿Tiene en su departamento manuales de normas y procedimientos por escrito de las distintas operaciones que realiza?	58

Índice de Anexos

1	Boleta de encuesta	Anexo 1
2	Tiempos promedio por transacción	Anexo 2

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el servicio al cliente constituye el punto que marca la diferencia entre empresas que venden productos y/o servicios similares, al punto de ser un elemento principal para el éxito o fracaso de una institución.

En lo que respecta a la banca privada nacional, el servicio al cliente constituye una estrategia de mercado indispensable para el logro de los objetivos organizacionales. Los bancos que sobresalen están adoptando modelos orientados directamente a la satisfacción del cliente.

La satisfacción del cliente depende de la amabilidad, confiabilidad y empatía que pueda recibir de los empleados, pero fundamentalmente de la seguridad y prontitud en la obtención de información y datos que generen opciones para la resolución sus transacciones financieras.

Un mayor grado de satisfacción del cliente se alcanza cuando los empleados utilizan procedimientos claros y homogéneos que permitan desarrollar las operaciones correctamente y en el tiempo adecuado.

En esta investigación se presentan conocimientos básicos para optimizar el servicio al cliente a través de la medición de la productividad, desarrollando para ello cuatro capítulos.

El primer capítulo se refiere al marco teórico utilizado en la tesis, conteniendo inicialmente una breve reseña histórica del sistema bancario nacional para luego pasar de lleno al servicio al cliente, tomando en cuenta al factor humano como parte esencial del mismo, dando a conocer los instrumentos administrativos que se pueden utilizar para mejorar el servicio y en que forma medir la productividad de los empleados.

El capítulo dos detalla la situación actual del área de servicio al cliente de la institución bancaria estudiada, utilizando para el efecto la boleta de encuesta, observación directa y toma de tiempos por transacción.

El tres capítulo presenta el modelo de un indicador que permite medir la productividad de cada uno de los empleados y saber cuando están sobre y bajo el estándar establecido.

El capítulo cuatro contiene un manual de normas y procedimientos para la elaboración de las operaciones básicas que ofrece el área de servicio al cliente de un banco, así como una descripción técnica del puesto para ésta área.

Finalmente se incluyen las conclusiones, recomendaciones, la bibliografía consultada y los anexos.

Capítulo I

Marco teórico

1.1. El sistema bancario en Guatemala

1.1.1. Antecedentes

Después de la independencia de Centroamérica (1821), se inició un proceso de transición hacia un "sistema monetario federal o nacional". La Casa de Moneda de Guatemala jugó un papel primordial en la circulación monetaria, recurriendo al oro y la plata como materiales para fabricar moneda.

Luego de varios intentos de reformar el sistema monetario, la Revolución Liberal estableció en 1881 el bimetalismo (oro y plata) como base, y definió el peso como unidad monetaria. "El público utilizaba las subdivisiones de la Colonia: tostones, pesetas, reales, medios reales y cuartillos". (28)

Cuando el oro casi había dejado de circular se fundaron bancos particulares de emisión, depósito y descuento. "Al inicio del siglo XX funcionaban seis bancos: Agrícola Hipotecario, Colombiano, Americano, de Guatemala, Internacional y de Occidente". (28)

1.1.1.1. Fundación del Banco de Guatemala

En 1945 ya se contaba con un conjunto de disposiciones legislativas relativas al sistema bancario: la nueva Ley Monetaria; el Decreto 212, que aprueba los Acuerdos de Bretton Woods la inserción de Guatemala en el FMI y la Ley Orgánica del Banco de Guatemala.

La fundación del Banco de Guatemala debe considerarse parte de un proceso, en el cual son básicos los decretos aludidos. El establecimiento del nuevo banco central es visto como parte de la "reforma radical" de los mecanismos de la banca y el crédito.

El Banco de Guatemala es de carácter autónomo, y está subordinado a las disposiciones de la Junta Monetaria, la cual es concebida como un organismo representativo de los agentes económicos, con un margen de acción suficiente para definir la política monetaria, cambiaria y crediticia del país.

El Banco de Guatemala inició sus labores el 1 de julio de 1946, en el edificio Nottebohm, situado en la décima calle y quinta avenida de la zona uno. El primer Gerente del Banco es el licenciado Max Jiménez Pinto.

La Ley Orgánica del Banco de Guatemala enfatiza la adaptación de los medios de pago y de la política de crédito a los intereses nacionales así como, la prevención de la inflación, la especulación y la deflación. Le asigna al Banco, la promoción del funcionamiento ordenado del sistema bancario nacional, y la coordinación de las actividades estatales de orden económico y financiero relacionadas con el mercado monetario y crediticio, particularmente en los casos de la política fiscal y la política monetaria.

Con relación al ámbito internacional, la Ley Orgánica, confiere al banco central la salvaguarda del valor externo y la convertibilidad de la moneda nacional, así como una sana administración de las reservas monetarias internacionales del país y un prudente manejo de las transferencias internacionales.

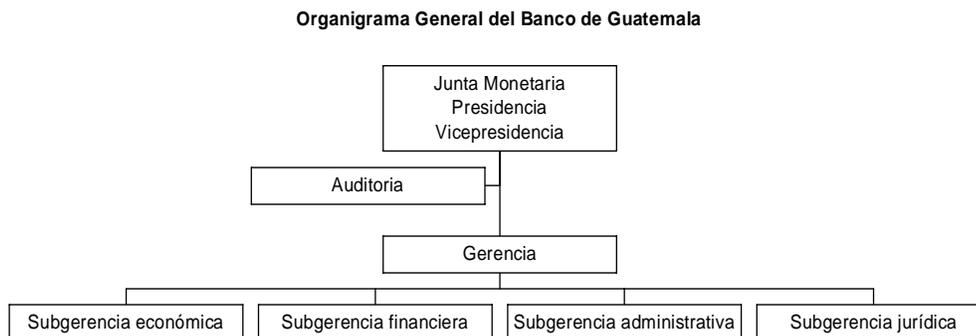
El Banco le concede lugar importante a la información económica y financiera, para beneficio de los agentes económicos. Asimismo, dadas las

circunstancias económico-financieras del mundo actual, el Banco concede atención básica al recurso humano altamente calificado y actualizado, así como a los sistemas, métodos y procedimientos apropiados para cumplir con las tareas que el mundo de hoy demanda de un banco central, cuya estructura y dimensión deben adaptarse a las cambiantes circunstancias de la economía nacional e internacional.

1.1.2. Estructura

1.1.2.1. Estructura organizacional del Banco de Guatemala

Gráfica 1



Fuente: www.banguat.gob.gt, ¿Qué es el banco de Guatemala?, año 2002

1.1.2.2. Junta monetaria

Tiene a su cargo la determinación de la política monetaria, cambiaria y crediticia del país y vela por la liquidez y solvencia del sistema bancario nacional, asegurando la estabilidad y el fortalecimiento de la banca privada nacional.

El Banco de Guatemala funciona bajo la dirección general de la Junta Monetaria, la cual se integra en la forma siguiente:

El Presidente, quien también lo es del Banco de Guatemala, nombrado por el Presidente de la República; los ministros de Finanzas Públicas, de Economía y de Agricultura, Ganadería y Alimentación; un miembro electo por el Congreso de la República; un miembro electo por las Asociaciones Empresariales de Comercio, Industria y Agricultura (CACIF); un miembro electo por los presidentes de los consejos de administración o juntas directivas de los bancos privados nacionales; y un miembro electo por el Consejo Superior Universitario de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Todos los miembros de la Junta Monetaria tienen suplente, salvo el Presidente, a quien lo sustituye el Vicepresidente del Banco de Guatemala; a los Ministros de Estado los sustituyen los respectivos Viceministros.

1.1.2.3. Presidencia

El Presidente convoca y preside las sesiones de la Junta Monetaria. Entre sus atribuciones principales están: velar por el cumplimiento de los objetivos y deberes del Banco de Guatemala; estudiar y preparar las bases y normas de la política monetaria, cambiaria y crediticia de la Institución, proponerlos a la Junta Monetaria y vigilar su cumplimiento; así como ejercer las demás funciones y facultades que la ley y los reglamentos del Banco le asignan.

1.1.2.4. Gerencia

El Gerente, nombrado por la Junta Monetaria, tiene a su cargo la dirección de las operaciones y la administración interna del Banco de Guatemala. Es jefe

superior de todas las dependencias del Banco y de su personal, y es responsable ante la Presidencia y ante la Junta Monetaria, por el funcionamiento correcto y eficaz de la Institución.

1.1.2.5. Auditoria Interna

Supervisa en forma sistematizada el cumplimiento de las medidas de control interno, políticas y procedimientos establecidos, considerando los nuevos sistemas de la Institución o la conversión de los existentes, con base en la matriz de riesgos y las áreas críticas definidas.

1.2. Bancos

“Un banco es una institución financiera que maneja dinero o su equivalente, como acciones y bonos”. (6)

La institución financiera que la mayoría de las personas conoce mejor, es el banco comercial que se define como: el establecimiento en el cual los individuos, negocios, instituciones privadas y estatales e incluso otros bancos depositan dinero. De estos depósitos el banco hace préstamos a los individuos, a los negocios, a las instituciones privadas y estatales, y a otros bancos del sistema.

Los bancos son la principal fuente de préstamos para las personas. Préstamos para comprar automóviles, comprar casas, pagar educación. También son los principales prestamistas de los negocios, especialmente pequeñas empresas. El interés ganado en estos préstamos es la fuente principal de ingresos para el banco.

Los bancos guardan aproximadamente dos quintos de todos los activos de la sociedad. La mayoría de las personas y de los negocios pagan sus cuentas con cheques, poniendo a los bancos en el centro de nuestro sistema de pagos.

1.2.1. Clasificación

Según la Ley de bancos en la sección: “Clases de Bancos”, la autorización de la Junta Monetaria y el reconocimiento del Organismo Ejecutivo deberán habilitar a cada institución bancaria que opere en la República como, banco comercial, banco hipotecario o, banco de capitalización.

Se permitirá, no obstante, habilitar a una sola institución como banco comercial y como banco hipotecario a la vez, cuando así lo soliciten los interesados y convenga a los intereses económicos generales y locales.

1.2.1.1. Bancos comerciales

“Son las instituciones de crédito que reciben depósitos monetarios y depósitos a plazo menor, con objeto de invertir su producto, principalmente, en operaciones activas de corto término”. (2:64-65)

El banco comercial es una institución privada que acepta depósitos y hace préstamos comerciales. Los depósitos son dinero que las personas dejan en la institución, con el entendido de que lo puedan retirar en cualquier momento. Los préstamos comerciales son simplemente préstamos a los negocios o a personas individuales. Esta acción de tomar depósitos y de hacer préstamos se llama mediación financiera.

1.2.1.2. Bancos hipotecarios

“Son las instituciones de crédito que emiten bonos hipotecarios o prendarios, y reciben depósitos de ahorro y de plazo mayor, con objeto de invertir su producto, principalmente, en operaciones activas de mediano y largo término”. (2:64-65)

1.2.1.3. Bancos de capitalización

“Son las instituciones de crédito que emiten títulos de capitalización, y reciben primas de ahorro, con objeto de invertir su producto en distintas operaciones activas de plazos consistentes con los de las obligaciones que contraigan”. (2:64-65)

1.2.1.4. Bancos comerciales e hipotecarios

“Los bancos habilitados a la vez como bancos comerciales y como bancos hipotecarios emiten sus acciones como una sola entidad y se rigen como los bancos de categoría única”. (2:64-65)

1.2.2. Servicios que prestan los bancos

Según el tipo de banco, existe una amplia variedad de servicios que ofrecen, entre los que están:

- Apertura, mantenimiento y cancelación de cuentas nuevas.
- Pago y venta de transferencias locales.

- Solicitud y entrega de chequeras.
- Venta y gestión de cheques de caja.
- Venta de cheques de ventanilla.
- Solicitud, y entrega, de tarjetas de débito.
- Compra-venta de divisas en efectivo y documento.
- Apertura, renovación y cancelación de plazos fijos y bonos hipotecarios.

Adicionalmente están los servicios relacionados con operaciones activas, pasivas y de confianza que no están explícitamente previstas en las leyes bancarias y financieras, según el anexo 2 de la resolución JM-752-93 de la Junta Monetaria.

1.3. Servicio al Cliente

1.3.1. Concepto de servicio

Los servicios, a diferencia de los productos, son bienes intangibles. Un servicio incluye la realización de un trabajo para el cliente. Éste paga por obtener un servicio al igual que por adquirir un artículo. En las economías más industrializadas la mayor parte de la población trabaja en el sector servicios y todo apunta a que esta tendencia seguirá así en el futuro. Los servicios más comunes son el mantenimiento y reparación de electrodomésticos, los transportes, las agencias de viajes, el turismo, el tiempo libre, la educación y la sanidad. Entre los servicios destinados a las empresas está la programación

informática, la asesoría jurídica y contable, la banca, la contabilidad y la compraventa de acciones, así como la publicidad.

La American Marketing Association describe a los servicios como “aquellas actividades identificables por separado, esencialmente intangibles que dan satisfacción a deseos y que no están necesariamente ligadas a la venta de un producto u otro servicio” (13:265)

“Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y que no da como resultado la propiedad de nada. Su producción puede o no estar vinculada a un producto físico.”(13:265)

Las dos definiciones anteriores coinciden en la naturaleza intangible de los servicios, que constituye una de sus principales propiedades. Entre otras están: la inseparabilidad, variabilidad, naturaleza perecedera y fluctuación de la demanda.

Intangibilidad significa que los servicios no se pueden ver, ni sentir antes de comprarlos. Inseparabilidad quiere decir que los servicios se producen y consumen al mismo tiempo y no se pueden separar de sus proveedores, no importando si son personas o máquinas. Variabilidad, se refiere a la calidad de los servicios, la cual depende de quién los proporciona, así como de cuándo, dónde y cómo se proporcionan. Naturaleza perecedera, significa que los servicios no se pueden almacenar para su venta o utilización posterior y fluctuación de la demanda es la propiedad que indica que los servicios varían de acuerdo a las diferentes necesidades de los usuarios.

Las actividades como, rentar una habitación de hotel, aperturar una cuenta o depositar dinero en un banco, viajar en avión, ver una película y,

obtener consejo de un abogado, implican todas la compra de un servicio.

1.3.2. Niveles de los servicios

- **El servicio esencial:** Son los beneficios intrínsecos (básicos), que le permitirán a un cliente resolver un problema, como por ejemplo: Curarse de alguna enfermedad al ir al hospital.
- **El servicio real:** Se da entorno al producto real, lo constituyen las características del servicio, como el nivel de calidad, la casa comercial que lo ofrece, estilos. Ejemplo: El servicio médico en un hospital.
- **El servicio aumentado:** Son todos los beneficios adicionales que se suman al núcleo y al servicio real y que se le dan al cliente que adquiere el servicio, es decir ofrecer una solución completa a los problemas que éste tiene y o a las razones por las que busca determinado servicio. Ejemplo: Atención personalizada, servicio de transporte cuando sea necesario, comunicarse con los familiares.

1.3.3. Elementos del servicio al cliente

En el servicio al cliente participan varios elementos a saber:

- El cliente.
- El personal de contacto o sea el personal del almacén o negocio.
- El soporte físico (local, exhibición).

- El servicio mismo.

El cliente, es el consumidor objetivo del servicio. Es el elemento primordial, si no hay cliente no hay servicio, y debemos indicar que su presencia es absolutamente indispensable.

El personal de contacto es quien se enfrenta a las diferentes situaciones con el cliente que se conocen como los momentos de verdad.

El soporte físico, se refiere al soporte material necesario para la prestación del servicio. De este soporte físico se sirven, el personal de contacto, el cliente y ambos a la vez. Se divide en los instrumentos necesarios para la prestación del servicio como son los muebles, las máquinas, los exhibidores, las exhibiciones, etc. Y el entorno o ambiente, decoración, merchandising, uniformes, etc.

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

1.3.4. Componentes del servicio

Como resultado de investigaciones, tanto bibliográficas como de mercado, se ha podido entender que los clientes evalúan el nivel del servicio que reciben a través de la suma de las evaluaciones que realizan a ocho diferentes factores que son:

1. Elementos tangibles

Se refiere a la apariencia de las instalaciones de la organización, la presentación del personal y los equipos utilizados en determinada compañía (de cómputo, oficina, transporte, etc.). Una evaluación favorable en este rubro invita

al cliente para que realice su primera transacción con la empresa.

No son pocos los clientes del ramo industrial que con sólo visitar la planta manufacturera o conociendo su sistema de cómputo, se deciden a realizar su primer pedido. Se puede decir lo mismo de las empresas del sector comercio: Una exhibición adecuada de los productos que comercializa influye en un cliente potencial.

De la misma forma, si su empresa es del sector servicios, también logrará un beneficio con el buen uso de los elementos tangibles, asesores e instalaciones limpias invitan a más de un cliente, día con día, a experimentar con dicha organización.

Es importante mencionar que los aspectos tangibles pueden provocar que un cliente realice la primera operación comercial con nosotros, pero no lograrán convencer al cliente de que vuelva a comprar.

2. Diligencia

Es el componente de servicio que consiste en estar preparado y dispuesto a servir.

3. Precisión

Este componente se refiere a la facultad para observar y actuar con rapidez.

4. Tacto

Trata de la pericia para decir lo que debe decirse sin ofender.

5. Cumplimiento de promesa

Significa entregar correcta y oportunamente el servicio acordado. Es decir, que si prometió entregar 5 chequeras a su cliente el viernes a las 8 de la mañana, deberá cumplir con esas dos variables. Entregar a las 8 de la mañana 2 chequeras es incumplimiento, lo mismo que entregar las 5 chequeras el sábado.

Aunque ambos requisitos (entrega correcta y oportuna) pueden parecer diferentes, los clientes han mencionado que ambos tienen igual importancia, pues provocan su confianza o desconfianza hacia la empresa. En opinión del cliente, la confianza es lo más importante en materia de servicio. El cumplimiento de promesa es lo que hace a un cliente volver a comprar en una misma organización.

6. Actitud de servicio

Con mucha frecuencia los clientes perciben falta de actitud de servicio por parte de los empleados; esto significa que no sienten la disposición de quienes los atienden para escuchar y resolver sus problemas o emergencias de la manera más conveniente.

Este es el factor que más critican los clientes, y es el segundo más importante en su evaluación. Después del cumplimiento, las actitudes influyen en el cliente para que vuelva a nuestra organización.

7. Competencia del personal

El cliente califica qué tan competente es el empleado para atenderlo correctamente; si es cortés, si conoce la empresa donde trabaja y los productos o servicios que vende, si domina las condiciones de venta y las políticas, en fin,

si es capaz de inspirar confianza con sus conocimientos como para que se le pida orientación.

Muchos clientes saben bien lo que quieren comprar, pero aquellos que requieren de orientación o de consejos y sugerencias pueden no tomarlas en cuenta aunque sean acertadas si no perciben que quien los atiende es lo suficientemente competente.

8. Empatía

Aunque la mayoría de las personas define a la empatía como ponerse en los zapatos del cliente (lo vemos hasta en comerciales de televisión), nosotros hemos obtenido de parte de los clientes que evalúan este rubro de razonamientos de acuerdo con tres aspectos diferentes que son:

Facilidad de contacto: ¿Es fácil llegar hasta su negocio? ¿Cuándo llaman a sus vendedores o empleados los encuentran, o sus números telefónicos son de los que siempre están ocupados o de los que nunca contestan y encima, cuando contestan, el cliente no puede encontrar a quien busca y nadie puede ayudarlo?

Comunicación: Algo que buscan los clientes es un mayor nivel de comunicación de parte de la empresa que les vende, además en un idioma que ellos puedan entender claramente.

Gustos y necesidades: El cliente desea ser tratado como si fuera único, que se le brinden los servicios que necesita y en las condiciones más adecuadas para él y - ¿por qué no? Que le ofrezcan algo adicional que necesite; esto es, superar sus expectativas.

1.3.5. La cultura del servicio

“La cultura organizacional es una serie de entendidos importantes, como normas, valores, actitudes y creencias, compartidos por los miembros de la organización.”(26:197,199 y 202)

Según Elliott Jacques, la cultura organizacional está compuesta por “la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, que comparten, en mayor o menor medida, todos los miembros de la organización, y que los miembros nuevos deben aprender, cuando menos aceptar en parte, para que sus servicios sean aceptados en la empresa”. (26:197,199 y 202)

Comprender internamente la “razón de ser” de la compañía es indispensable, para aplicarla como estrategia de servicio a favor de los clientes.

El servicio excelente, se refuerza activamente por medio de las normas de servicio, las cuales aportan claridad y energía al acto mismo de servir.

Hay cultura de servicio, cuando existen normas explícitas de servicio, hay claridad sobre la labor de servicio, utilizándolas de guía y a la vez de referencia, donde los empleados pueden calificar su desempeño y los gerentes ver el desempeño de los empleados y la organización.

1.3.6. La estrategia del servicio

“Todas las compañías, que prestan un servicio extraordinario, cuentan con una estrategia de servicio clara y convincente. Tienen una **razón de ser** que le imprime energía a la organización y define la palabra **servicio**”. (4:72)

Con una estrategia de servicio clara y convincente, las personas

encargadas de tomar las decisiones se forman una mejor idea acerca de cuáles iniciativas aprobar y cuáles rechazar; saben cómo servir mejor a sus clientes. La estrategia es su guía.

Una estrategia de servicio es una misión, una dirección, un llamamiento. Une a las personas de la organización alrededor de un propósito común. Le da significado al trabajo. Como dijo James Collins, “una verdadera misión... concentra los esfuerzos de la gente. Es tangible, concreta, clara y comprometedora. Llega al corazón de la gente”. (4:73)

Una estrategia de servicio, va más allá de la simple prestación de un servicio. La calidad del servicio es esencial a fin de que la estrategia sea eficaz.

El papel principal de un servicio de buena calidad como parte de la estrategia de servicio implica comprometerse con cuatro principios: confiabilidad, sorpresa, recuperación y equidad.

Confiabilidad: significa servicio exacto y seriedad, implica cumplir lo prometido. Los clientes compran una promesa y confían en que la empresa la cumpla.

Sorpresa: significa encontrar la manera de hacer que el cliente diga: “¡Magnífico! Esta gente sabe lo que hace”, es algo que sucede cuando se da más de lo que se espera, es dar valor al servicio.

Recuperación: implica lograr que un cliente que haya recibido un servicio deficiente, vuelva a confiar en la organización, esto es dar apoyo al servicio.

Equidad: Significa tener reglas iguales de juego para el cliente y la compañía, los negocios se hacen en un contexto de ética.

1.3.7. Valor del Cliente

“Es la evaluación que hace el consumidor de la capacidad general del producto para satisfacer sus necesidades. Esto es, la diferencia entre el valor total del cliente y el costo total para el cliente de una oferta de servicio, es decir la “utilidad” para el cliente.” (13:8)

También se puede decir que es la diferencia entre los valores que obtiene el comprador por el servicio y el empleo del mismo, así como los costos de obtener el producto o servicio. Es decir que “valor es igual a beneficios menos costos, dado que los clientes reciben valor cuando los beneficios de un producto o servicio exceden el costo de adquirirlos o usarlos”. (10:19)

La estrategia de servicio permite identificar lo que representa valor para el cliente. Su valor está en orientar y dar energía; por tanto, las palabras serán eficaces únicamente si reflejan las creencias fundamentales de la empresa, si mueven el espíritu humano a la realización y si son interiorizadas. Por ejemplo: Resolver el problema del cliente como sea, cuando el cliente lo necesite y con la certeza de que el cliente quedará satisfecho, prestar un servicio adaptado a las necesidades del cliente, esto significa dar valor al servicio.

Valor auténtico, es dar a los clientes más por los costos en que incurren. Esto hace del servicio algo diferente, valioso, hasta esencial, para los clientes. Bien sea el precio alto o bajo, los clientes perciben que están recibiendo valor por lo que pagan.

1.3.8. Satisfacción del Cliente

“Es el grado hasta el cual el desempeño percibido de un servicio es igual a

las expectativas del cliente”. (13:8)

Las expectativas del cliente se basan en parte en las experiencias personales, en las opiniones de amigos y en la información, así como en las promesas de la empresa y sus competidores.

Las instituciones bancarias deben estar preparadas para atender a los clientes, según la situación, con la agilidad y con la precisión que la tecnología permite en ciertos casos, con el calor personalizado y la experiencia en otras circunstancias, y la mezcla equilibrada de tecnología y servicio personal en otras ocasiones.

Además las instituciones bancarias deben estar dispuestas a servir con eficacia a los clientes, que difieren en receptividad, en cuanto a servicios automatizados. La tecnología y el servicio personal van de la mano, la una influye en el potencial de la otra para prestar un servicio de calidad.

1.3.9. Medición de la satisfacción del cliente

Al igual que los niveles de calidad, costos y productividad, los niveles en la satisfacción del cliente son el resultado de una serie de factores que interactúan entre sí y dan origen a mayores o menores niveles, más o menos aceptables. Es pues responsabilidad de la administración identificar esos factores y medir el resultado final. La pregunta es como medir y analizar la satisfacción, para luego tomar decisiones pertinentes.

En primer lugar se debe investigar cuales son los factores que inciden en la satisfacción del cliente. Ello se realiza preguntándole a los mismos usuarios o clientes que esperan, cuales son sus deseos, y de que depende su satisfacción. A partir de ello el paso siguiente es organizar los medios y formas de recabar la

calidad de satisfacción suministrada. Para ello se pueden utilizar las siguientes herramientas de medida:

- El análisis de intercambios (o de agrupamientos): permite al cliente identificar qué combinación de características prefieren en un producto o en un servicio y, en consecuencia, establecer prioridades (por ejemplo, preferir la rapidez de entrega frente a otras opciones adicionales).
- Entrevistas cualitativas: se utilizan frecuentemente para preparar estudios en profundidad sobre la satisfacción de los clientes, esto es, unos cuestionarios en los cuales uno se asegura de que todas las dimensiones del servicio están incluidas y expresadas en el lenguaje del cliente. (Estos cuestionarios también sirven como base para el análisis de intercambios cuantitativos). Analizando la información obtenida, una empresa debe ser capaz de clasificar a sus clientes, agrupándolos en segmentos, de acuerdo con sus deseos y prioridades. Se puede utilizar la segmentación para mejorar el servicio sobre la base de los deseos expresados por los clientes.
- Indicadores: tales como retrasos en la entrega o porcentajes de errores o de averías, pueden indicar a la empresa qué es lo que no funciona bien, sin necesidad de preguntar a los clientes.
- Controles: como el del “comprador misterioso”, en los cuales un investigador actúa como cliente para comprobar la respuesta del personal y de los sistemas de una organización, miden lo que la empresa está haciendo en comparación con sus estándares actuales.
- Las cartas de reclamos: A través de las cartas de reclamos o agradecimiento también se puede medir la satisfacción del cliente,

conociendo sus limitaciones. Si bien es cierto que las cartas añaden algunos detalles que ninguna encuesta podría aportar, lo cierto es que no permiten deducir conclusiones estadísticamente válidas. Pocas son las personas que se toman el trabajo de escribir. Las personas descontentas tienden más a escribir que las satisfechas. Como promedio, se recibe una carta de felicitación por cada 10 de reclamo.

- Por último, los estudios de satisfacción de los clientes, tanto si son cara a cara, por correo o por teléfono, permiten una valoración de cómo los clientes perciben a la empresa en relación con los productos o servicios que ofrece en la actualidad. El objetivo es recoger de la mejor forma posible los sentimientos del cliente.

Es muy útil tener en consideración lograr un personal comprometido, lo cual se logra mediante la participación, y por otro lado resulta fundamental hacer uso de los conocimientos y experiencias del personal que todos los días está en la línea de fuego o combate realizando las labores y luchando por una mejor satisfacción del cliente, siendo además quién más cerca y durante más tiempo permanece o se encuentra junto a éste escuchando sus reclamos y quejas.

Debe tenerse perfectamente en cuenta que el 80% de los problemas del cliente son causados por los malos sistemas, no por el personal deficiente. El personal sólo puede ser eficiente si el sistema se lo permite, de modo que debe plantearse cuanta complejidad puede eliminar de éste.

1.3.10. El cliente y su importancia

Un cliente es una persona que es llevada por un interés, busca un producto o servicio, seleccionando una u otra empresa que sea capaz de

proporcionárselo.

Anteriormente una empresa se sentía satisfecha con cerrar una venta, ahora se preocupa más por conocer al cliente, saber sus necesidades, dar valor agregado al producto o servicio que vende.

Esto conlleva a hacer investigaciones de mercado, para identificar y entender las necesidades, deseos y expectativas de los clientes. Todos los clientes son diferentes y la empresa debe saber lo que quieren y porqué, el objetivo es estar presente, ya que es aquí dónde el cliente decide que empresa le presenta los mejores productos y las mejores opciones de servicio. Es muy importante darle seguimiento a las necesidades del cliente, las cuales constantemente están cambiando.

El cliente es quién da vida a la empresa, es por él que la empresa trabaja, y busca la forma de brindarle un servicio de excelencia satisfaciendo sus necesidades, deseos y expectativas. El desarrollo y superación de una empresa depende de la fidelidad y confianza de los clientes.

1.4. Proceso de administración de recursos humanos

Son las actividades necesarias para dotar de personal a la organización y mantener el alto rendimiento de sus empleados. (22:340)

El proceso de administración de recursos humanos consta de los siguientes pasos:

- **Reclutamiento:** “Proceso de localizar, identificar y atraer solicitantes capaces”. (22:344)

- **Desreclutamiento:** “Técnicas para reducir la oferta de mano de obra dentro de una organización”. (22:345)
- **Selección:** “Procedimiento para escoger a los solicitantes de un puesto de trabajo para asegurarse de que los candidatos más apropiados sean contratados”. (22:347)
- **Orientación:** “Introducción de un nuevo empleado a su puesto de trabajo y a la organización”. (22:354)
- **Capacitación:** La mayor parte de la capacitación tiene lugar en el curso del trabajo, por ser un enfoque sencillo de aplicar y, en general resulta barato. Sin embargo puede provocar un incremento en el número de errores mientras se desarrolla el aprendizaje. Además la capacitación de algunas habilidades es más compleja y no puede impartirse durante el trabajo. En esos casos la capacitación tendrá que realizarse fuera del trabajo.
- **Evaluación del desempeño:** “Proceso que tiene como propósito detectar y corregir posibles problemas de rendimiento”. (22:340)
- **Desarrollo de la carrera:** “Es la secuencia de los puestos de trabajo que desempeña una persona a lo largo de toda su vida”. (22:357)
- **Compensación y beneficios:** Se deben desarrollar sistemas de remuneración que reflejen el carácter cambiante de las actividades y del propio centro de trabajo a fin de mantener motivadas a las personas. La remuneración organizacional puede incluir muchos tipos de recompensas y prestaciones.

1.5. El recurso humano como factor importante en el área de servicio al cliente

El recurso humano, es el elemento que trata directamente con los clientes, bien sea personal o telefónicamente, es la cara de la organización. Por lo tanto se debe seleccionar y capacitar adecuadamente a fin de que desempeñe su labor ética y profesionalmente.

El ser competitivo no es un atributo independiente del personal, si una organización es competitiva será porque su personal es competitivo. La condición de la empresa es consecuencia de las condiciones de los recursos principalmente el recurso humano. Partiendo de esta premisa el desarrollo del personal no es una exigencia por cumplir de parte de todo empleador sino un requisito indispensable para el triunfo de toda organización.

Son muchos los autores que afirman contundentemente que “el recurso humano es el activo más importante en la empresa”, también se puede concluir que el factor humano trasciende de su condición de recurso para consolidarse como lo más importante en una empresa, a la par del producto o servicio de valor que produce ésta.

El estado de ánimo y el conocimiento de todo el personal, principalmente la mano de obra y personal que trata directamente con el cliente, tiene su influencia en el producto o servicio terminado. Si el empleado no está satisfecho con las condiciones de trabajo, esta insatisfacción origina un producto o servicio defectuoso. En cambio si el empleado está contento con su fuente de trabajo, hace propia la visión, misión y los objetivos de la empresa, comprometiéndose con el éxito de ésta. Este razonamiento se amplía al nivel estratégico y al mando medio de la organización porque el comportamiento y las decisiones de éstos,

influyen sobre el estado de ánimo y el conocimiento del resto del personal.

1.5.1. ¿Por qué hacer énfasis en el recurso humano?

Una organización debe vivir “el servicio al cliente”. Por lo tanto el servicio debe coincidir con los criterios de selección, capacitación y educación de los empleados, con la tecnología, con las evaluaciones de desempeño y los sistemas de retribución. La filosofía de la compañía debe estar incorporada en el servicio y la atención al cliente. Un servicio excelente, fomenta una auténtica voluntad de realización en la organización, estimula a todos los empleados a adquirir conocimientos y desarrollar nuevas habilidades; los anima a aumentar sus aspiraciones. Lo cual exige creatividad, energía y carácter en todos los niveles de la organización. Se necesitan esfuerzos de acuerdo a las necesidades de la empresa y las exigencias de los clientes.

Un servicio excelente debe empujar a la organización a alcanzar un nivel de desempeño superior al del resto de la industria, siendo posible únicamente en organizaciones cuyos gerentes creen en la capacidad del recurso humano para realizarse y crecer en el trabajo, y así estar a la altura de la competencia y satisfacer las necesidades de los clientes.

1.5.2. Motivación del recurso humano

La teoría de los dos factores de Herzberg, indica que cuando los factores de mantenimiento (o de insatisfacción laboral) no se satisfacen (cuando la gente siente que no se le paga bien, no trabaja a gusto con su jefe, no están contentos con las condiciones físicas de su lugar de trabajo, se sienten inseguros frente a su futuro laboral), entonces la productividad disminuye. Sin embargo también afirma que cuando los factores de mantenimiento (o de insatisfacción laboral) se

satisfacen o se incrementan (cuando la gente se siente que tiene buen sueldo, están contentos con su jefe, se sienten satisfechos con las condiciones de trabajo y se sienten seguros de su trabajo), sólo se mantienen los niveles de productividad. El mejoramiento de estos factores no incrementa la productividad. Por otro lado determina que si los factores de motivación (o de satisfacción laboral) se satisfacen la productividad aumenta. Según se observa:

Cuadro 1	
Teoría de Herzberg o de los dos factores	
<p>De mantenimiento: (Insatisfactores)</p> <p>Son todos aquellos factores que hacen más placentero el trabajo, sin embargo <u>sólo mantienen niveles estables de productividad.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Normas y reglas. • Salarios y prestaciones. • Seguridad y condiciones de trabajo. • Ambiente laboral. 	<p>Motivadores: (Satisfactores)</p> <p>Son aquellos factores que logran que los empleados realicen su trabajo con mayor entusiasmo e interés, por lo tanto son <u>más productivos.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Logro y reconocimiento. • Crecimiento y promoción • Responsabilidad. • Trabajo interesante.

Fuente: Libro: "Administración" de Stoner, Freeman y Gilbert Jr, Prentice-Hall, México 1996.

Este modelo en el que tanto satisfactores como insatisfactores pueden estar presentes en una sola persona, subraya la importancia de que los gerentes entiendan las diferencias entre una persona y otra cuando diseña sus posiciones para la motivación. De allí la necesidad de saber que es lo que motiva a cada empleado y poder saber dentro e que perfil están para poder satisfacerlos.

Dentro de los perfiles motivadores de los empleados están:

- **Logro:** Sus intereses y sus acciones están orientadas a realizar algo excepcional, alcanzar metas, aventajar a otros, obtener resultados, ascensos, etc.
- **Poder:** Sus intenciones o acciones están orientadas a adquirir o ejercer dominio, control o influencia sobre otros.
- **Afiliación:** Su comportamiento está orientado a obtener o conservar relaciones afectivas satisfactorias con otras personas, donde la calidez de la relación juega un papel importante. Buscan el trabajo por la gente con la que conviven.
- **Auto Realización:** Su interés es por realizar actividades que permitan la utilización de las habilidades y conocimientos personales con el objetivo de trascender en la organización con el trabajo que realizan.
- **Reconocimiento:** Sus actividades se orientan a obtener de los demás atención, aceptación o admiración por lo que la persona es, hace, sabe o es capaz de hacer.
- **Económico:** Buscan la realización personal a través del ingreso que perciben. Trabajarán bien y se desarrollarán si se sienten bien remunerados.

1.5.3. Medición del trabajo

“La medición del trabajo es la determinación del grado y la cantidad de mano de obra que intervienen en actividades de producción / operaciones”.
(1: 343,353)

Un estándar de mano de obra revela lo que se espera que un trabajador

promedio cumpliendo con su labor bajo condiciones de trabajo promedio. Las cuestiones críticas en el establecimiento de un estándar de mano de obra son:

- ¿Cómo determinar cuál es el trabajador promedio?
- ¿Cuál es la dimensión apropiada del desempeño que debe ser medida?
- ¿Qué escala de medición debe ser tomada?

Después de resolver estas preguntas se pueden emplear las técnicas de medición del trabajo para establecer estándares de tiempo en la mano de obra.

1.5.3.1. El trabajador promedio

Las personas son diferentes no sólo en sus características físicas, sino también en su ritmo de trabajo. Para determinar un trabajador promedio el mejor medio es hacerlo a través de la observación de diversos trabajadores y calcular su desempeño promedio.

1.5.3.2. Dimensiones del desempeño

Al establecer los estándares de trabajo “la administración en general considera que la cantidad debe ser la primera en ser medida y la calidad es un estándar de carácter secundario”. (1: 344,345)

La cantidad se mide en general en términos de piezas por tiempo en las industrias manufactureras y en unidades de servicio por tiempo en las industrias de servicios. Los estándares de calidad se fijan a menudo en porcentajes defectuosos o unidades defectuosas divididas entre el total de unidades, esta

razón multiplicada por 100. Los puntos clave en la determinación de las dimensiones del desempeño son:

- La dimensión debe de quedar establecida antes de fijar el estándar.
- Tanto el estándar como las dimensiones del desempeño real subsecuentes deben ser medibles.

1.5.3.3. Escalas de medición

El estudio de la medición del trabajo emplea una escala en la cual el desempeño normal se establece en 100 por ciento. Si el desempeño se encuentra un 25 por ciento arriba de lo normal, el trabajador está produciendo a 125 por ciento de la escala normal.

1.5.3.4. Técnicas para la medición del trabajo

Entre las formas básicas para establecer un estándar de tiempo están:

- **Ignorar el proceso de medición formal del trabajo:** Para muchos puestos en muchas organizaciones, en especial en el sector servicios, los estándares formales de trabajo sencillamente no se establecen. A menudo porque la administración no ha establecido un estándar de tiempo, se establece un tipo de estándar informal, el cuál en general se compara desfavorablemente con aquellos establecidos por otras técnicas, por lo que no se recomienda ignorar la medición formal del trabajo.
- **Enfoque de datos históricos:** Este método presupone que el desempeño anterior representa el desempeño normal. Cuando los administradores no

cuentan con técnicas formales, emplean el desempeño de experiencia como su lineamiento principal para fijar los estándares. Es una técnica rápida, sencilla, barata y probablemente mejor que el hecho de ignorar el establecimiento de un estándar de trabajo. La desventaja es que el pasado podría no representar lo que un trabajador promedio puede realizar bajo condiciones promedio de trabajo.

- **Enfoque del estudio de tiempo directo:** Se conoce también como: estudio de tiempos, estudio cronométrico o cronometraje del puesto. Esta técnica es, sin duda alguna, el método más ampliamente utilizado para el establecimiento de estándares de tiempo. El procedimiento consiste de los siguientes pasos:
 1. Observar el trabajo que está siendo cronometrado. El trabajo seleccionado debe ser estandarizado en términos de equipo y materiales y el trabajador que lo desempeña debe ser representativo de los demás.
 2. Seleccionar una operación del puesto. Identificar los elementos de trabajo que constituyen una operación completa. Decidir cuántas operaciones se desean monitorear con un cronómetro.
 3. Cronometrar el trabajo en todas las operaciones. Los trabajadores de comportan de diferente manera cuando se está registrando el tiempo que emplean en sus labores; las reacciones comunes son el resentimiento, el nerviosismo y disminución del ritmo de trabajo. Para reducir estos efectos, el realizar estudios repetidamente, hacer el estudio con diversos trabajadores y ubicarse cerca de un trabajador mientras realiza el estudio de un puesto en un área cercana, probablemente en otro departamento, pueden resultar de utilidad.
 4. Calcular el tiempo normal basándose en los tiempos de la operación.

5. Determinar las tolerancias para el tiempo personal, retrasos y fatigas.
6. Establecer el estándar de tiempo como la suma del tiempo normal de observación y las tolerancias determinadas (la suma de los dos pasos anteriores).

- **Enfoque del estudio de tiempo predeterminado:**

1. Para puestos que aún no existen, sino que se encuentran en etapa de planeación, el enfoque del estudio de tiempo predeterminado es de utilidad para fijar estándares. La base de esta técnica reside en el estudio de los tiempos cronometrados y el estudio de los tiempo realizados con base en documentales fílmicos. Hay bastantes datos sobre miles y miles de personas realizando movimientos básicos, tales como alcanzar un objeto, agarrarlo, caminando, levantándose y poniéndose de pie. Estos movimientos han sido fraccionados en tiempos reales elementales, promediados por ingenieros industriales en estándares predeterminados y publicados en forma de tabla.
2. Registrar cada uno de los elementos del puesto. No hay que preocuparse de los tiempos elementales; solamente es necesario anotar con bastantes detalles todos los movimientos llevados a cabo por el trabajador.

La ventaja más importante de los estudios de tiempo predeterminados es que eliminan las reacciones de los trabajadores no representativos al estudio de tiempo directos. Los trabajadores no disminuyen su ritmo de trabajo ni se ponen nerviosos por el hecho de que el estándar se establece lejos del centro de trabajo, de una manera lógica y sistemática. La desventaja fundamental de esta técnica se encuentra cuando se comienza a utilizarla. Si algunos de los elementos del trabajo no se registra, o si esto se hizo inadecuadamente, al calcular nuevamente el tiempo éste no será preciso. Si los elementos del

trabajo no se pueden identificar adecuadamente y se llevan a una tabla, deben de ser evaluados con un estudio de tiempo directo.

- **Enfoque de muestreo del trabajo:** El muestreo del trabajo no incluye mediciones cronométricas, tal como la hacen muchas de las otras técnicas, en vez de ello se basa en técnicas de muestreo aleatorio simple, derivadas de la teoría estadística del muestreo. Su finalidad es calcular qué proporción del tiempo de un trabajador se destina realmente a actividades de trabajo. Se lleva a cabo de acuerdo con los siguientes lineamientos:
 1. Decisión sobre qué condiciones se desea definir como “de trabajo” y que condiciones se desea definir como “descanso o improductiva”. Estas últimas agrupan a todas las actividades que no están específicamente definidas como de trabajo.
 2. Observar la actividad a determinados intervalos, registrando si una persona está trabajando o no.
 3. Calcular la proporción del tiempo en que un trabajador esta dedicado al trabajo mediante la fórmula:

$$P = \frac{x}{n} = \frac{\text{Número de casos en que se observó el trabajo}}{\text{Número total de casos observados}}$$

Con este cálculo el administrador o gerente puede estimar la proporción de tiempo que un trabajador se encuentra concentrado en sus actividades de trabajo; entonces esta proporción puede ser utilizada como un estándar de desempeño.

1.5.4. Evaluación del desempeño y productividad

La calidad en el servicio, requiere un compromiso total del empleado, puede ser proporcionada únicamente por las compañías cuyos empleados están comprometidos con la calidad, capacitados y motivados para proporcionarla.

La productividad es optimizar los recursos, es decir hacer más con menos, algo es productivo cuando es útil o genera un resultado favorable.

En la evaluación del desempeño y la medición de la productividad es muy importante la estimación de la eficacia de las prácticas implícitas en el compromiso total. Se debe prestar atención no sólo a los criterios del cliente, sino también a los criterios de los empleados, como la satisfacción en el trabajo y la rotación, para verificar de que manera estas prácticas ayudan o no a obtener la satisfacción del cliente.

Un buen sistema de evaluación del desempeño proporciona retroalimentación oportuna y útil a los empleados que prestan servicios, difunde la información en la gerencia y sienta las bases para un sistema de recompensas equitativo y motivador.

Cuando en una empresa existe un ambiente de servicio los empleados perciben que los sistemas y procedimientos de trabajo, así como el desempeño y productividad, están diseñados para facilitar la prestación de un servicio excelente y que la gerencia los apoya.

1.5.5. Actitudes del empleado

La mentalidad que se aparta de lo tradicional genera unos logros

extraordinarios. Lo tradicional fomenta la satisfacción de sí mismo.

El personal de servicio al cliente puede agregarle a su trabajo calor humano, sensibilidad, asesoría y una sonrisa. Puede orientar al cliente a través de los pasos del proceso de servicio que dependen de la tecnología, y luego cerrar el círculo de la transacción.

Generalmente los clientes perciben la calidad de un servicio a través de una atención con: esmero, amabilidad, prestancia, respeto, rapidez, y sobre todo la confiabilidad y resultados del servicio.

La actitud es un estado mental influido por sentimientos, tendencias de pensamiento y de la acción. Una actitud positiva se puede transmitir a través de:

- **La apariencia:** La primera impresión es decisiva porque tal vez no haya otra oportunidad para dar una segunda impresión. Cuanto mejor sea su autoimagen al encontrarse con los clientes, más positiva será su actitud.
- **El lenguaje corporal:** Representa más de la mitad del mensaje que se comunica al cliente. Dentro del lenguaje corporal están: Mantener la cabeza en alto, mover los brazos en forma natural y con sencillez, tener los músculos faciales relajados y bajo control, mantener una sonrisa natural, controlar el movimiento corporal ni forzado ni demasiado informal, ver a los ojos al cliente.
- **El sonido de la voz:** El tono de voz, o la manera en que se dice algo, es a menudo más importante que las palabras que se usan.
- **El teléfono:** Es importante ser hábil con la voz. No se puede usar un lenguaje corporal, mensajes escritos ni imágenes visuales. Cuando se habla por teléfono con un cliente se es el único representante de la empresa.

1.6. Indicador de Productividad

Concepto

La relación entre producción final y factores productivos (tierra, capital y trabajo) utilizados en la producción de bienes y servicios se denomina productividad.

En el trabajo, productividad equivale a efectividad. Según el diccionario General de la Lengua Española Vox, "productividad es la capacidad de producción".

Lo habitual es que la productividad se calcule utilizando números índices y ello permite averiguar la tasa en que varía la productividad. Los datos más fiables en este sentido provienen de la industria, porque es en este sector donde resulta relativamente fácil apoyarse en técnicas taylorianas para medir tiempos y movimientos en la producción, a diferencia del sector de servicios donde el problema es más complejo.

Sin embargo se tiene que incrementar la rentabilidad, asegurar mayores beneficios a los accionistas, satisfacer las expectativas de los clientes y hacer que la empresa sea más eficiente.

En términos cuantitativos, "la producción es la cantidad de productos que se produjeron, mientras que la productividad es la razón entre la cantidad producida y los insumos utilizados". (9:15)

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producción}}{\text{Insumos}} = \frac{\text{Resultados logrados}}{\text{Recursos empleados}}$$

La fórmula señala que la productividad se puede mejorar:

1. Aumentando los productos con los mismos insumos.
2. Disminuyendo los insumos, pero manteniendo los mismos productos.
3. Aumentando los productos y disminuyendo los insumos para cambiar favorablemente la relación.

Por ejemplo: Una compañía manufacturera de calculadoras electrónicas produce 10,000 calculadoras empleando 50 personas que trabajan 8 horas diarias durante 25 días.

Producción: 10,000 calculadoras.

Recursos empleados:

Trabajadores: 50 Horas de trabajo: 8 Días: 25

Productividad: 1 calculadora por hombre / hora

$$\text{Productividad} = \frac{10,000}{50 * 8 * 25} = 1 \text{ calculadora / hombre hora}$$

Supónganse que está compañía aumenta su producción a 12,000 calculadoras, contratando 10 trabajadores más en consecuencia:

$$\text{Productividad} = \frac{12,000}{60 * 8 * 25} = 1 \text{ calculadora / hombre hora}$$

De lo anterior se puede observar que la producción de calculadoras aumento en un 20% pero la productividad del trabajo no aumentó, del ejemplo

anterior se puede observar también que puede haber casos en los cuales la productividad de la mano de obra disminuya aún cuando la producción aumente; o en los que la productividad de la mano de obra aumenta junto con la producción. Es decir, un aumento en la producción no necesariamente significa un aumento en la productividad.

La palabra "productividad" se deriva de "producto". Un producto es una consecuencia de un hecho u operación. Si se quiere medir la productividad se necesita enfocar el resultado que se debe obtener a partir de un objetivo específico. De esta manera, el resultado es la meta que se desea alcanzar, a partir de un objetivo.

Normalmente no se distingue entre objetivo y meta. El primero indica el propósito de una acción particular a realizar. El segundo, el resultado esperado de esa acción. El primero es genérico. El segundo es específico y óptimamente se plantea en términos de cantidad, calidad y tiempo.

La administración por objetivos o por resultados, establece que los objetivos o resultados deben medirse cuantitativamente, pero que al mismo tiempo reflejen el resultado que se desea obtener.

Cuando se trata con objetivos de actividades industriales es fácil plantear metas: producir 150 pares de zapatos en un mes, pintar 10 unidades por semana, reducir el desperdicio de madera en un 5% respecto al mes anterior, etc.

Pero cuando se habla de áreas de servicios, el producto o resultado aparentemente no es tangible. En este caso se requiere medir acciones que reflejen resultados concretos: Entregar el presupuesto el día 30 de diciembre, visitar 10 clientes para servicio posventa cada mes, etc. Resultados que sean

productos "entregables", donde haya un "cliente interno" (jefe de unidad) que defina los requisitos y un "proveedor interno" (subordinado) que se comprometa a entregar un resultado.

Es muy importante distribuir los objetivos generales entre la estructura organizacional y convertirlos en metas individuales. Este aspecto es fundamental para definir el adecuado balance de los recursos en la organización e identificar prioridades.

Una vez definidas las metas individuales, se puede observar el grado de productividad de las personas para alcanzar los resultados. Es de suponer que todo esfuerzo que supere las expectativas deberá recompensarse. Pero aún cuando los resultados no sean los esperados, se debe estar en condiciones de realizar un análisis más puntual de los recursos involucrados e identificar procesos críticos, habilidades requeridas u otros elementos clave para el éxito de la organización.

Hay que definir acciones que denoten los resultados concretos que se espera que ocurran, que estén basados en conductas observables y que sean medibles cuantitativa y cualitativamente.

Algunos pasos básicos para medir la productividad son:

- Definir objetivos generales a partir de los lineamientos estratégicos de la organización (misión, visión, valores, factores clave).
- Organizar dichos objetivos con las áreas básicas de la empresa.
- Desplegar los objetivos en cada nivel de la estructura.

- Establecer metas individuales.
- Dar seguimiento y medir periódicamente los resultados.
- Retroalimentar al personal.

No obstante que pareciera fácil la implantación de una metodología como la descrita, requiere un fuerte compromiso de la alta dirección, la completa disposición de los mandos medios, quienes deberán aplicar los pasos básicos para medir la productividad cuidadosamente al definir objetivos y metas a sus subordinados, y la participación total de todos los miembros de la organización, es decir, que todas las personas que laboran en ella cuenten con al menos una meta o resultado a lograr que justifique su presencia dentro de la empresa.

Para determinar la productividad del banco estudiado se hizo uso de la técnica de medición del trabajo, a través del enfoque del estudio de tiempo directo.

1.7. Manuales

Concepto

Manual es "Un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa". A. Reyes Ponce.

"El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas.

Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo". Graham Kellog.

"Es un registro escrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa". Terry G. R.

"Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo". Continolo G.

1.7.1. Manual de normas y procedimientos

"Un manual de normas y procedimientos es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Es una guía (como hacer las cosas) de trabajo para el empleado y también es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso en su aprendizaje. La implementación de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo". (15)

Instrumento administrativo de carácter informativo en el que se presenta la secuencia de procedimientos para la ejecución de las actividades propias de las funciones de una Unidad Administrativa o de una empresa en su conjunto, normatizando las obligaciones para cada puesto de trabajo y limitando su área de aplicación y la toma de decisiones en el desarrollo de las actividades.

1.7.2. Los manuales como medio de comunicación

La tarea de elaborar manuales administrativos se considera como una función de mantener informado al personal clave de los deseos y cambios en las actitudes de la dirección superior, al delinear la estructura organizacional y poner las políticas y procedimientos en forma escrita y permanente. Un manual correctamente redactado puede ser un valioso instrumento administrativo.

En esencia, los manuales administrativos representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas, y por ello, tiene como propósito señalar en forma sistemática la información administrativa.

1.7.3. Objetivos de los manuales

En esencia los manuales administrativos constituyen un medio de comunicación de las decisiones administrativas, por lo tanto, su propósito es señalar en forma sistemática la información administrativa.

De acuerdo a la clasificación y grado de detalle los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- Instruir al personal acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.

- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, y facilitar su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.

1.7.4. Descripción técnica del puesto

Es parte de un instrumento administrativo que sirve de guía para la contratación de personal, ya que el mismo dice como debe ser la persona idónea para el puesto. También indica al empleado que es lo que se espera de él, que atribuciones tiene, cual es su nivel de autoridad y responsabilidad.

La descripción técnica del puesto se conforma de tres partes:

- Identificación: Contiene el nombre del puesto, ubicación administrativa, cuales son los puestos superiores y subalternos al mismo.
- Descripción: Indica cual es la naturaleza del puesto, atribuciones, relaciones de trabajo, autoridad y responsabilidad.
- Especificación del puesto: Se refiere a los requisitos mínimos exigidos para el desempeño del puesto: educacionales, experiencia, habilidades y destrezas. También se puede agregar a la especificación del puesto, otros requisitos dependiendo de la particularidad del puesto.

Capítulo II

Diagnóstico del área de servicio al cliente en la institución bancaria objeto de estudio.

2.1. Antecedentes y situación actual de la institución bancaria objeto de estudio en el área de servicio al cliente

El Departamento de Depósitos de la Dirección de Operaciones se reorganizó en el área de servicio al cliente, implementando las plazas de “asistentes de servicio al cliente”, iniciando operaciones en oficinas centrales en el mes de diciembre del año 1998. Con el objetivo primordial de prestar un servicio de excelencia en el cual el cliente pudiera realizar todo tipo de transacciones, relacionadas con los productos financieros, de los distintos departamentos que conforman la corporación en un solo lugar.

En ese entonces se contaba con 22 personas capacitadas en todos los aspectos legales, operativos y financieros, normas de seguridad y servicio al cliente, para aplicar criterios homogéneos en la toma de decisiones para la resolución de cualquier tipo de problema que el cliente pudiera tener. La necesidad de consultar con el jefe de agencia se redujo y los criterios se basaban en parámetros establecidos.

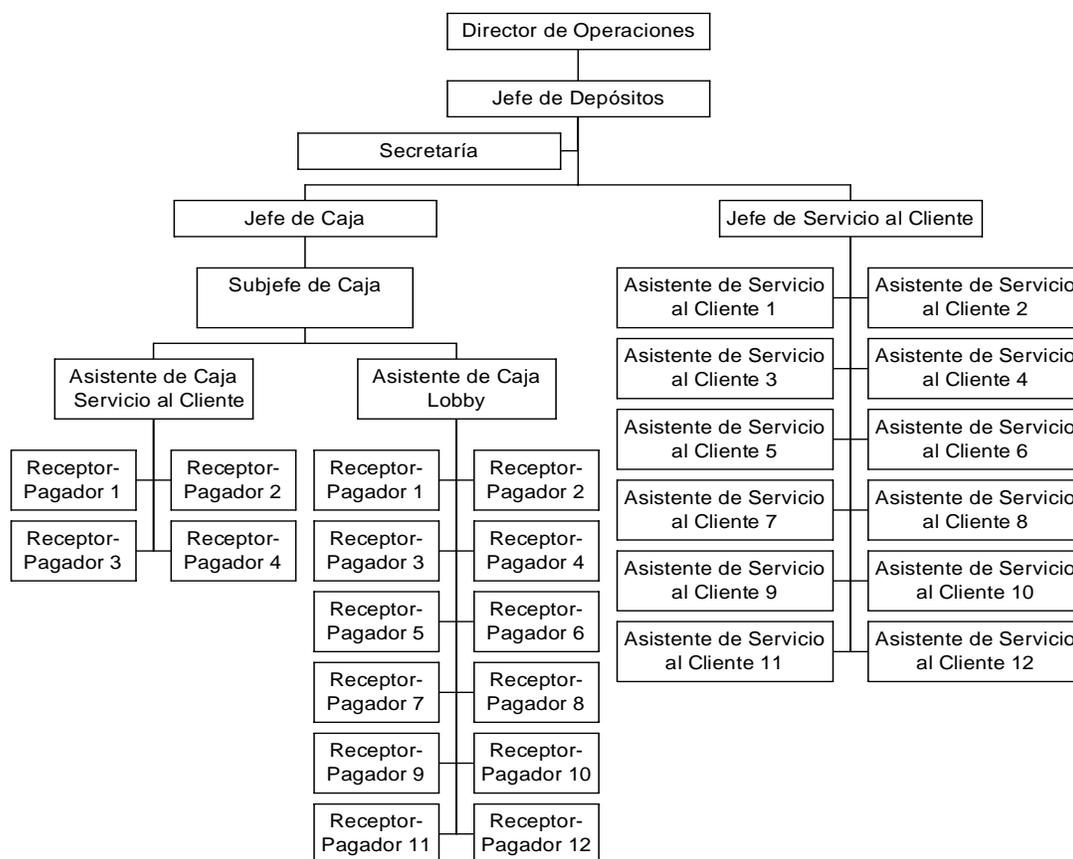
Este cambio en el departamento de servicio al cliente descongestionó la cola de caja, y aumentó el grado de satisfacción del cliente, al brindarle una atención personalizada sin tener que perder tiempo al trasladarse de escritorio en escritorio, dentro del banco, para realizar sus operaciones.

Actualmente el departamento cuenta con 26 asistentes de servicio al

cliente para las dos jornadas. Se pudo observar que a raíz del gran número de asistentes de servicio al cliente, de reciente ingreso, con capacitación deficiente, se ha venido perdiendo el sentido y objetivo con que se inició este departamento, lo que motivó la presente investigación. Para poder hacer un diagnóstico se utilizó la información recabada por medio de observación directa, toma de tiempos por cada transacción a varios asistentes y el vaciado de la boleta de encuesta realizada a los empleados del departamento. El departamento de servicio al cliente se encuentra integrado de la siguiente forma:

Gráfica 2

Organigrama Específico del Departamento de Servicio al Cliente del Banco Objeto de Estudio



Fuente: Investigación realizada en el área de servicio al cliente del banco de estudio, abril 2002.

2.1.1. Análisis FODA

Cuadro 2	
ANALISIS FODA DEL BANCO ESTUDIADO	
AREA EVALUADA:	Servicio al Cliente.
FECHA:	Abr-02
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Personal motivado. Deseos de superación y cambio. Mantenerse dentro de los primeros cinco lugares a nivel bancario.	Tener más clientes satisfechos. Obtener mayores rendimientos. Tener un indicador de la productividad de los empleados y del área. Tener personal capacitado y comprometido. Brindar un servicio excelente al cliente.
DEBILIDADES	AMENAZAS
Manuales de normas y procedimientos. Indicador de productividad. Capacitación constante. Retroalimentación. Personal de nuevo ingreso.	Perder competitividad. Tener clientes insatisfechos. Perder la fidelidad de los clientes.

Fuente: Según investigación propia realizada al banco estudiado en abril/02.

A través del análisis FODA, realizado al área de servicio al cliente se determinó que dentro de sus **fortalezas** destacan el tener personal motivado con deseos de superación y cambio, así como estar dentro de los primeros cinco lugares a nivel bancario nacional. En lo referente a **debilidades**, que son todos aquellos aspectos en los que se puede mejorar sobresalen: la falta de manuales de normas y procedimientos, un indicador de productividad tanto de los empleados como del área, capacitación constante y retroalimentación al personal actual y de nuevo ingreso. Si las debilidades anteriores no se mejoran pueden

convertirse en **amenazas** tales como: disminuir el número de clientes satisfechos, perder la fidelidad de los mismos y por lo tanto bajar la productividad y competitividad del banco. Por el contrario si se trabaja en las debilidades y éstas mejoran se convertirán en **oportunidades**, como: Incrementar el número de clientes satisfechos proporcionándoles un servicio excelente, a través de recurso humano calificado y motivado, obtener mayores rendimientos y subir de posición dentro del rango bancario. A continuación se detallan cada uno de los problemas encontrados y algunas observaciones.

2.1.2. Problemas en la administración del recurso humano

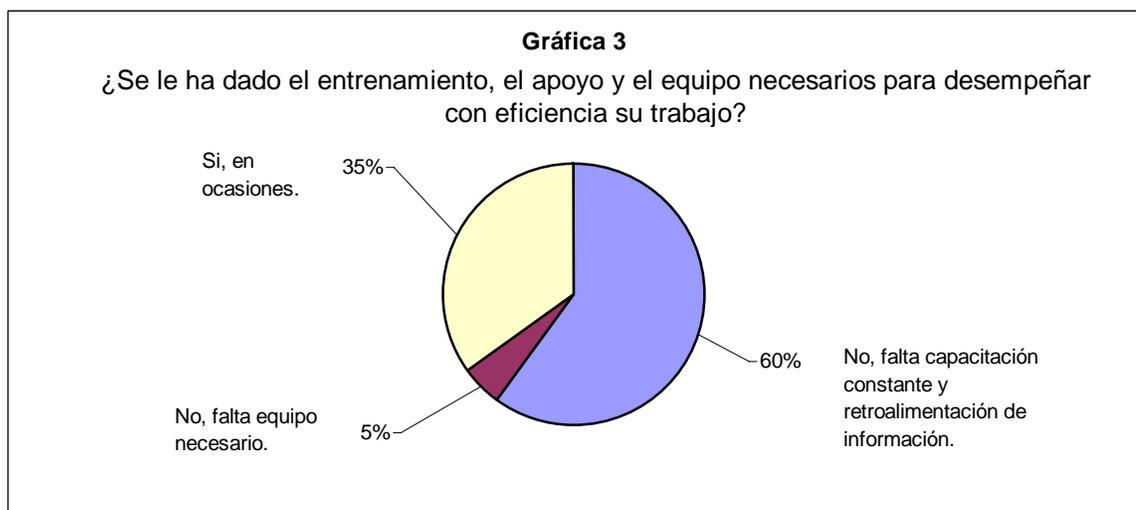
Actualmente la forma de escoger al personal para el área de servicio al cliente, se realiza a través del ascenso de receptores-pagadores y centralizadores del departamento de caja, por referencia de su jefe inmediato. Sin tener un proceso de selección definido el cual les permita asegurarse de que los candidatos más apropiados sean contratados. Lo que ha ocasionado problemas en cuanto al nivel de conocimientos indispensables para ocupar el puesto, así como el carácter de los empleados seleccionados, por ejemplo:

- Empleados contratados de otros departamentos que no llenan los requisitos mínimos para el desempeño del puesto.
- Empleados con falta de iniciativa y deseos de superación tanto en el servicio al cliente como, en el manejo de conocimientos y normas de seguridad necesarias para la realización de las diversas operaciones.
- Empleados con capacitación inadecuada.

Los conocimientos y aprendizaje que se da al nuevo empleado son

proporcionados por el empleado más antiguo, o el que destaca más. Por medio de observación y práctica del servicio, el nuevo empleado aprende la forma en que debe realizar cada operación, la forma en que debe ofrecer los distintos productos del banco, la forma de cuadrar, en fin se trata de darle a conocer todo el puesto a través de un empleado con experiencia, que conoce a cabalidad el puesto.

Según la encuesta realizada, el 60% de los empleados encuestados considera que no se le ha dado entrenamiento adecuado, mientras que solo un 5% dice que no ha recibido apoyo en cuanto al equipo que necesita para desarrollar su trabajo eficientemente, como se observa en la gráfica siguiente.



Fuente: Investigación realizada a empleados de servicio al cliente del banco estudiado en abril 2002.

2.1.2.1. Políticas de contratación

Se pudo observar que no existen políticas definidas, para la contratación de asistentes de servicio al cliente, las decisiones se toman en el momento y en

contra del tiempo, dependen de las necesidades del área y las circunstancias por las que se esté pasando, como vacantes, vacaciones o suspensiones. Para contratar a un nuevo empleado, lo más común es hacer traslados de un departamento a otro, tomando en cuenta las referencias proporcionadas por el encargado del área.

Este problema se origina porque no existe una descripción técnica del puesto en que basarse para la contratación de personal nuevo (ver descripción técnica del puesto propuesta en el capítulo IV).

2.1.2.2. Ubicación del Personal

A través de la investigación realizada se detectó que la ubicación del personal de caja, que está exclusivamente para operar las transacciones que envían los asistentes de servicio al cliente, no es apropiada para la agilización de las operaciones, ya que el espacio es muy reducido, provocando cruces de transacciones entre asistentes, también hay transacciones en espera que no se operan en el mismo orden de recepción, por la falta de un mueble para colocar las mismas en el orden de envío a través de las cápsulas. Hay 3 receptores para 13 asistentes, el número de receptores no tiene una relación proporcional al número de asistentes de servicio al cliente, lo que ocasiona congestionamiento de operaciones.

De las 30 plazas autorizadas con que cuenta el área de servicio al cliente, actualmente se encuentran vacantes 4 plazas.

Las plazas vacantes ocasionan una cola más lenta de los clientes que esperan para ser atendidos y por lo tanto una acumulación de éstos, prestando así un servicio deficiente. Tampoco permiten que los asistentes en funciones

gocen de su período vacacional, quienes ya llevan más de un período acumulado.

2.1.2.3. Programas de capacitación

2.1.2.3.1. Capacitación al personal de información

Se pudo observar que el personal de información frecuentemente atiende a personas y responde llamadas de usuarios y cuentahabientes erróneamente, los trasladan a las unidades de servicio al cliente sin saber si es allí donde corresponde realizar sus operaciones, provocando molestias a los clientes y pérdida de tiempo. Al entrevistar a estos empleados indicaron que no han recibido capacitación para el desempeño del cargo. A si mismo el Jefe de Servicio al Cliente explicó que éstos empleado pertenecen al área de Call Center directamente y por lo ello no reciben igual capacitación que los asistentes de servicio al cliente.

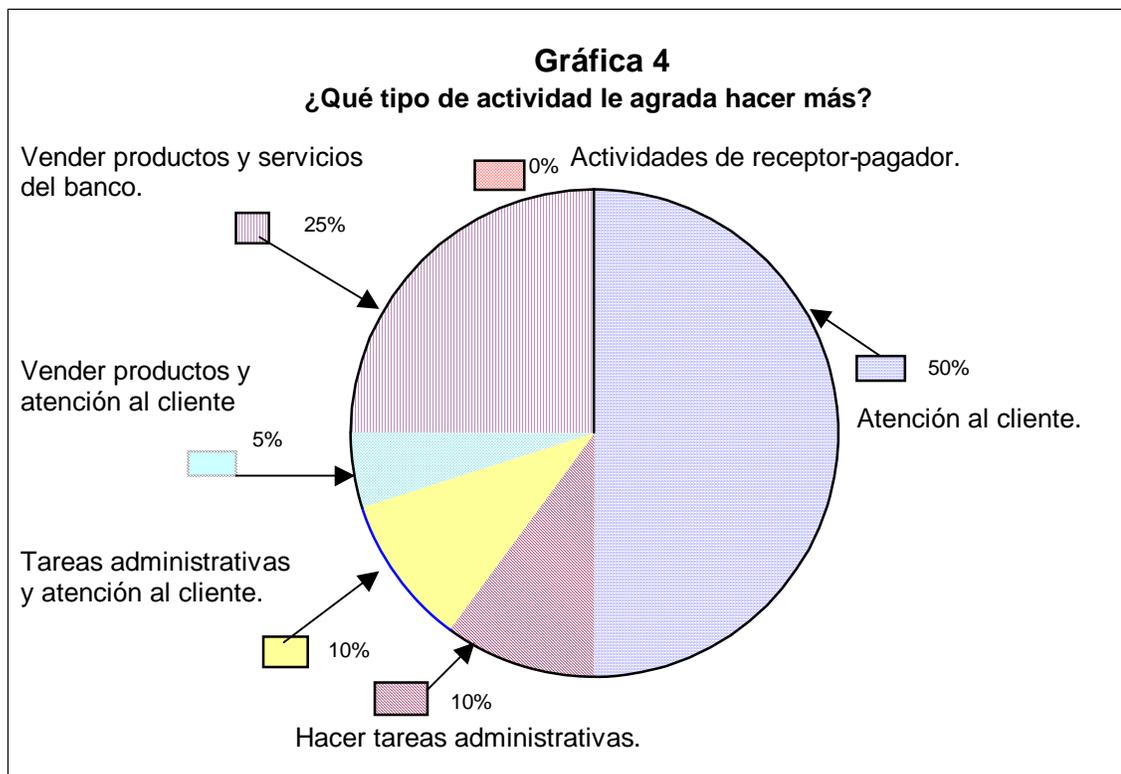
2.1.2.3.2. Capacitación sobre ventas a los asistentes de servicio al cliente

Como parte del servicio, el asistente de las unidades de servicio al cliente debe ofrecer a los cuentahabientes los productos que ofrece el banco (seguros de vida, fondos de pensión, tarjetas de crédito, etc.). Asignándole una meta mensual para cada producto.

Sin embargo no existe una capacitación que les permita conocer las características y beneficios de los productos, ni la forma de vender los mismos, que sea constante. La capacitación se dio una vez, al momento de la implementación de ventas en el departamento.

Ningún asistente tiene experiencia en el campo de las ventas, hay un

número significativo de asistentes nuevos, quienes no han recibido la capacitación y técnicas para vender. También se ha podido observar que el 35% no conocen el producto, por lo tanto no pueden ofrecerlo o resolver dudas al cliente, perjudicando el cierre de la venta.



Fuente: Investigación realizada a empleados de servicio al cliente del banco estudiado en abril 2002.

Por otro lado, según la encuesta realizada, un 25% de los asistentes les gusta vender, mientras que el 50% prefiere brindar servicio al cliente. Del restante 25%, a un 10% le agrada más hacer tareas administrativas únicamente, al otro 10% le gusta hacer tareas administrativas y atender clientes simultáneamente y al 5% le gusta combinar la venta con el servicio al cliente. Ninguno de los encuestados demostró preferencia por las actividades de receptor-pagador.

Estos factores y la inexistencia de capacitación, reforzamiento de conocimientos y técnicas de venta, dificultan el llegar o pasar las metas asignadas. Los asistentes ven la meta como algo que hay que tratar de cumplir y no como algo que es parte de sus atribuciones.

2.1.3. Motivación del empleado

En cuanto a la motivación del empleado, de acuerdo a las respuestas dadas en la encuesta y a la técnica de observación utilizadas en la investigación del área de servicio al cliente, se pudo establecer que los empleados están a un nivel adecuado de motivación, adjunto cuadro con los resultados de algunos aspectos preguntados en la encuesta:

Cuadro 3				
Motivación de los empleados				
Pregunta	Respuesta	Nunca	A veces	Con frecuencia
¿El banco reconoce y premia a sus empleados cuando su desempeño es excelente?		0%	20%	80%
¿Cuándo se esmera en la atención al cliente, habitualmente recibe reconocimiento y apoyo por parte de sus superiores?		5%	25%	70%
Se aceptan las ideas para mejorar el servicio y el jefe las aplica si son apropiadas		20%	10%	70%
¿Su jefe le da el apoyo necesario para servir de la mejor manera a los clientes?		5%	30%	65%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de servicio al cliente del banco estudiado en abril 2002.

2.1.4. Mobiliario y equipo del área

2.1.4.1. Mantenimiento y reparación del mobiliario y equipo

Al momento de tener problemas técnicos o de funcionamiento con algunas máquinas o muebles en mal estado, se reporta al departamento de servicios o al departamento administrativo; en cualquiera de los dos casos se asigna un número, el cual identifica el número de caso y se agrega al listado de solicitudes pendientes de todas las demás agencias y departamentos del banco.

Se pudo observar que no existe ningún programa preventivo para el mantenimiento y reparación del mobiliario y equipo del departamento. La ausencia de este programa provoca la acumulación de mobiliario y equipo en condiciones inadecuadas como:

- Sumadoras y fotocopiadoras en mal estado.
- Máquinas de escribir e impresoras con desperfectos.
- Muebles para guardar las cajas de efectivo sin llave o defectuosas.

2.1.4.2. Utilización del mobiliario y equipo

Según la investigación realizada en área de servicio al cliente se pudo determinar que el personal no está consciente sobre la buena utilización que le debe dar al equipo que tiene a su disposición. En muchos casos es por desconocimiento o falta de capacitación sobre el uso y funcionamiento correcto del mobiliario y equipo, y en otros por descuido.

2.1.5. Problemas de dirección

2.1.5.1. Comunicación deficiente en el uso de extensiones telefónicas

En cuanto al uso del teléfono se observó lo siguiente:

- Abuso del teléfono en la realización de llamadas salientes o entrantes de tipo personal mayores de cinco minutos.
- Recepción de llamadas que no competen al área de trabajo.
- Comunicar a un cliente a más de 2 personas para que le resuelvan su inquietud o problema.
- Trasladar llamadas a otras extensiones, sin verificar la recepción de las mismas.
- El descuido en el servicio al cliente que se da personalmente, por la atención de llamadas telefónicas personales o de otros clientes.

2.1.5.2. Manejo de información confidencial

Referente a la información confidencial, se observó lo siguiente:

- Confirmaciones muy tardadas.
- No se puede realizar más de una confirmación a la vez.
- Se maneja de forma diferente las confirmaciones para cuentas especiales o de referidos.

- En ocasiones el asistente o receptor, no se da cuenta que la persona que hace la operación, es la persona que está autorizada para el manejo de la cuenta, ocasionando un mayor tiempo de espera mientras se confirman los datos de la transacción.

2.1.5.3. Problemas de gestión

Los asistentes de servicio al cliente tienen acceso muy restringido a la información necesaria para la realización de las operaciones, a pesar de tener capacidad de manejar la información con ética y sobre todo porque ésta es vital para el desempeño de su trabajo.

2.1.5.4. Problemas de comercialización

Comunicación inadecuada entre el Departamento de Mercadeo, el de Servicio al Cliente y Depósitos, sobre promociones y productos nuevos de la Corporación.

Regularmente se sabe de las promociones cuando algún cuentahabiente llega a preguntar, o por la información de televisión, prensa o radio y días después se recibe la información enviada por el departamento encargado.

2.1.6. Utilización del programa existente para distribución de colas

El toma turno es un sistema automatizado de distribución de colas, pretende ordenar y hacer cómoda la espera. Se atiende un cliente a la vez, en el orden que van tomando su turno, brindando un servicio personalizado.

Al aplicar la técnica de observación se detectó que en ocasiones se tienen los

siguientes problemas:

- La pantalla del televisor está dividida en tres, una parte donde están pasando videos, otra en la parte de abajo en la que aparece información de servicios que presta el banco y la tercera que es la que corresponde a la asignación del turno. La asignación del turno aparece una vez en color rojo y otra en verde, durante 30 segundos, y luego pasa a formar parte del listado general a lado izquierdo en color negro, el cliente en ocasiones no se percata de esto.
- Si el cliente no llega, el asistente puede asignarse como “atendiendo” y no ser detectado por el jefe de servicio al cliente, ya que en la pantalla administrativa que tiene el jefe aparece como si realmente estuviera con algún cliente, hasta que va al escritorio del asistente de servicio al cliente y determina que efectivamente no tiene a nadie en su lugar.
- El asistente puede esperar sin límite de tiempo a que llegue un turno y este no se refleja como tiempo ocioso, pues sólo se toma como tiempo ocioso cuando el usuario se sale del sistema de colas.

2.1.7. Programa para impresión de formas en blanco

Tienen un sistema de impresión de formas en blanco muy bueno, ya que evita que el asistente deba realizar los cheques de caja y giros a máquina, automatizando la impresión al momento de ser solicitados; también minimiza el tiempo de espera en la entrega de chequeras, anticipando al área de caja, de las chequeras que los clientes solicitan al asistente.

Es decir que en el momento que se genera la operación en el sistema, también se está realizando la impresión en caja de los cheques de caja y giros.

2.1.7.1. Método utilizado para establecer los tiempos promedio por transacción

El método utilizado para determinar el tiempo estándar por transacción fue el **enfoque del estudio de tiempo directo**. El procedimiento consistió de los siguientes pasos:

1. Se estandarizó el equipo, papelería y útiles de trabajo que se utiliza regularmente en las transacciones cronometradas. Se seleccionó también un empleado promedio cuyo desempeño fuera representativo de los demás.
2. Se determinó observar y cronometrar diecinueve tipos de transacción, haciendo tres tomas de tiempos para cada una. Las transacciones cronometradas fueron:

Apertura de plazo fijo, cancelación de cuenta, compra de cheques de viajero, compra de documento en dólares, compra de numerario, cuentas nuevas, entrega de chequeras, entrega de tarjeta de débito, impresión de estados de cuenta, modificación de firmas, pago de préstamos, pago de remesas familiares, reposición de libreta, reposición de solicitud de chequera, solicitud de chequeras, ventas de cheques de caja, venta de cheques de ventanilla, venta de cheques de viajero y venta de documentos en dólares.

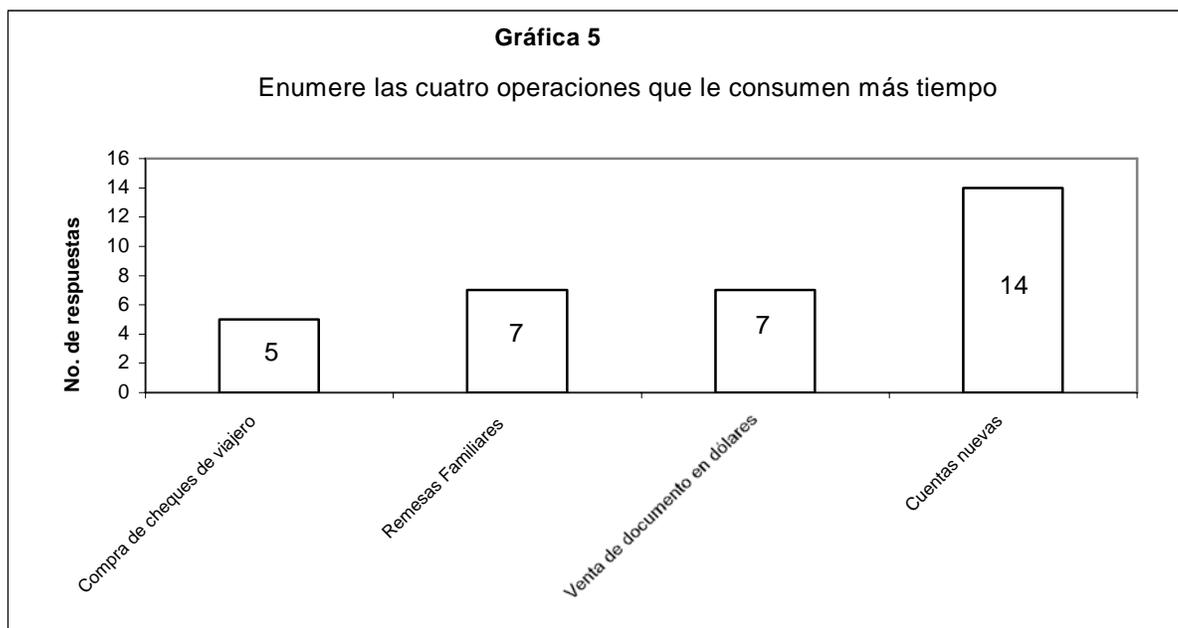
3. Se cronometró el tiempo normal de cada una de las transacciones anteriormente enumeradas en el paso 2 y luego se estableció el tiempo promedio de cada una, para finalmente calcular el promedio total, el cual resultó ser de 12 minutos con 35 segundos por transacción.

2.1.7.2. El Tiempo de espera en cola y por transacción.

Los tiempos utilizados por cada empleado en la realización de operaciones básicas, en la mayoría de veces sobrepasa los 6 minutos de espera en cola, a esto hay que agregar el tiempo que se tardará la transacción con el asistente y luego con el receptor, llegando a un tiempo promedio de 12 minutos en días normales. Para días como quincenas o fin de mes los tiempos se elevan, habiendo clientes que son atendidos en 45 minutos o una hora (Ver cuadro 5 de “tiempos promedio por transacción” en anexos).

No están establecidos tiempos estándares por transacción, por cliente, tanto en espera en cola, como el tiempo real que lleva la transacción que realiza.

Las operaciones que consumen mas tiempo de acuerdo a la investigación realizada se pueden observar en la siguiente gráfica:



Fuente: Investigación realizada a empleados de servicio al cliente del banco estudiado en abril 2002.

2.1.8. Índices y procedimientos

2.1.8.1. Indicador de productividad

No se puede medir la productividad de los trabajadores por la ausencia de un indicador de productividad, que permita evaluar a cada empleado de acuerdo a las operaciones realizadas, tanto en calidad como en cantidad, así como poder determinar cuando están sobre y bajo el nivel estándar.

El supervisor no tiene información objetiva acerca del desenvolvimiento del asistente , el número de operaciones y clientes atendidos por cada uno de los asistentes, tiempos en que se realizan las operaciones que trae el cliente así como la forma en que fueron tratados los clientes, que le permita plantear estrategias que vayan destinadas a disminuir el tiempo de espera en cola y por transacción, así como mejorar el servicio que se brinda al cliente

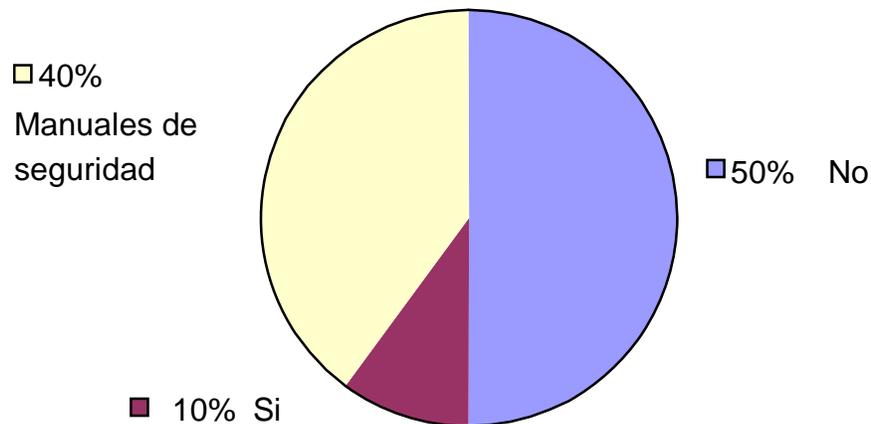
2.1.8.2. Procedimientos en el área de servicio al cliente

Se pudo observar que el flujo de las operaciones en las unidades de servicio al cliente se obstaculiza debido a la falta de estándares en que basarse. Al momento de confirmar transacciones, se forman cuellos de botella por no tener los medios adecuados. No existe documentación ni procedimientos que expliquen claramente cómo manejarlas.

El personal frecuentemente necesita consultar qué deben hacer en procedimientos normales debido a que no hay capacitación efectiva ni manuales que detallen el procedimiento para cada operación. Todo lo anterior hace que el tiempo promedio para atender a los clientes sea mayor que el adecuado, y ello contradice sustancialmente las bases del servicio eficiente al cliente.

Gráfica 6

¿Tiene en su departamento manuales de normas y procedimientos por escrito de las distintas operaciones que realiza?



Fuente: Investigación realizada a empleados de servicio al cliente del banco estudiado en abril 2002.

Según la información recabada el 50% de los encuestados dice que no existen normas, ni procedimientos establecidos, que sirvan de guía para el desempeño de las distintas actividades que se desarrollan en el departamento, el 40% indica que se han recibido manuales únicamente del área de seguridad, ya que para el área de operaciones no tienen ninguno; y el 10% restante comenta que en ocasiones se han recibido manuales.

De lo anterior se deduce que el servicio es inadecuado en las unidades de servicio al cliente; esto se origina por la inexistencia de un manual de normas y procedimientos que indique los pasos a seguir para el desarrollo correcto de cada operación, que facilite el trabajo y que este dentro del tiempo estándar establecido, satisfaciendo así las expectativas del cliente.

A través de la investigación hecha a los empleados también se pudo

determinar que dentro de los obstáculos que encuentran para prestar un buen servicio al cliente sobresale la falta de manuales de normas y procedimientos, según el cuadro siguiente:

Cuadro 4		
Servicio al Cliente		
Enumere cuatro obstáculos que encuentra para poder prestar un excelente servicio a sus clientes:		
No.	Obstáculos	No. de veces que anotaron cada una
1	Problemas de autorizaciones	7
2	Problemas con el equipo y el sistema	12
3	Pérdida de tiempo por confirmaciones	18
4	Falta de manuales de normas y procedimientos	35
Total de respuestas		72

Fuente: Investigación realizada a empleados de servicio al cliente del banco estudiado, en abril 2002.

2.1.9. Formas que utiliza el banco para saber como califica el servicio el cliente

- **Buzón de servicio:** Consiste en un buzón ubicado en la salida del banco, el cual tiene 3 divisiones: malo, bueno y excelente para que el cliente califique el servicio, depositando una ficha que se le entrega al concluir sus transacciones, indicándole que califique el servicio que se le ha proporcionado. De donde se obtiene que el 60% de los clientes califica el servicio como bueno, el 30% de excelente y un 10% que considera que el servicio es malo. Por lo que hay un área de oportunidad del 70% que se puede mejorar.
- **Cliente misterioso:** Se trata de contratar a varias personas, las cuales son

entrenadas en materia de servicio al cliente dándoles ciertos puntos a calificar como: Apariencia física del empleado (uniforme y presentación), saludo, disposición, conocimiento, servicio adicional, ofrecer un producto del banco, actitud de servicio, tiempo de transacción y despedida. También califican el orden y limpieza tanto de la agencia como del lugar de trabajo de la persona que le atiende. Se le llama cliente misterioso dado que ninguno de los empleados conoce al mismo, y sabe que en cualquier momento éste cliente le calificará, por lo que su deber es atender correctamente a cada uno de los clientes. El cliente misterioso hace varias visitas durante el mes, proporcionando un puntaje de 1 a 100 puntos a cada uno de los empleados evaluados, promediando al final de mes una nota para toda el área evaluada. La nota promedio que ha tenido el área de servicio al cliente, según los informes del cliente misterioso es de 75%, por lo que hay un 25% que se debe mejorar en lo referente a: Conocimiento y tiempo de transacción.

Capítulo III

Propuesta para optimizar el servicio en el área de servicio al cliente por medio de un indicador de productividad

En este capítulo se propone la utilización de un indicador de productividad, el cual servirá para medir el desempeño de cada uno de los asistentes del área de servicio al cliente, que muestre cuando están sobre o bajo el nivel estándar y así poder tomar las medidas correctivas de ser necesario.

3.1. Desarrollo de un indicador de productividad

El indicador de productividad toma en cuenta tres aspectos a evaluar, cada uno de los cuales tiene asignado un porcentaje, de acuerdo a la importancia que tiene para la unidad de servicio al cliente el desempeño de cada empleado en los aspectos a calificar.

3.1.1. Clientes atendidos

Este aspecto representa el 60% de la evaluación total, el cual se divide en: número de clientes atendidos y tiempo utilizado para cada transacción. Tomando como base para la medición, una meta para el número de clientes atendidos y otra para el tiempo de atención. Las metas se establecieron de acuerdo a la afluencia de clientes a la agencia y a los tiempos promedio por transacción.

3.1.2. Ventas

Es el siguiente aspecto a evaluar comprende tres productos: fondos de

pensión, seguros de vida y tarjetas de crédito, con un valor de 15%, 10% y 5% respectivamente para llegar a un total en ventas del 30%, porcentajes que van de acuerdo a la meta en quetzales que tienen para cada producto. El formato consta de dos columnas: una con la venta real y otra con la meta. La meta para el área de ventas fue representada en quetzales, dividiendo la meta global por departamento mensual entre todos los asistentes de servicio al cliente. Se incluye dentro del indicador el aspecto de las ventas, debido a que es uno de los puntos que toma en cuenta el cliente misterioso (ofrecer un producto del banco), así también la labor de venta ha pasado a formar parte del puesto de asistente de servicio al cliente.

3.1.3. Cuadros operativos

Este aspecto se refiere a elaborar, revisar y archivar correctamente los cuadros de toda la papelería, que se haya utilizado en la realización de las transacciones operadas de los clientes durante el día, para lo cual existe una lista de errores frecuentes. El hacer correctamente los cuadros tiene un valor del 10%, disminuyendo un punto por cada error encontrado.

Estos tres aspectos hacen un total de 100%, porcentaje que indica el logro total que tuvo cada empleado. Siendo éste el indicador que nos permite medir el desempeño de cada asistente de servicio al cliente, saber cuáles son sus áreas fuertes, así como aquellas que son más difíciles, y poder tomar las medidas correctivas necesarias. Dándole un mayor apoyo en las áreas difíciles e incremento de metas en los aspectos fuertes, así como analizar las áreas débiles para fortalecerlas adecuadamente y lograr alcanzar las metas, para mantener homogeneidad en cuanto al desempeño global del departamento.

Permitiendo saber a qué empleados hay que exigirles más o menos y en

qué áreas, analizando los obstáculos que puedan tener para llegar a la meta en cada uno de ellos. Y por ende poder establecer la productividad del área de servicio al cliente.

3.1.4. Implementación de la propuesta

Como todo cambio no se logra de la noche a la mañana, es necesario en primer lugar reducir el rechazo al cambio, para lo cual se propone el uso de la siguiente metodología:

3.1.4.1. Primera fase: Descongelamiento Actividades

1. Actividades para introducir el cambio dentro de la unidad

Comunicar claramente a los asistentes de servicio al cliente en qué consiste el indicador de productividad y cuáles son sus objetivos. Se les informará que áreas serán evaluadas y la metodología que se utilizará. Es importante lograr que cada uno de los empleados se sienta comprometido con el desarrollo de su trabajo.

Reducir el rechazo al cambio, haciendo del jefe de servicio al cliente un agente de cambio, siendo éste el encargado de sensibilizar al personal a través de los mensajes que genere:

1. Dar razones para hacer lo que está pidiendo.
2. Explicar las consecuencias de no seguir las instrucciones.
3. Preguntar si se entendió lo que está pidiendo.

1. Especificar tiempos límites para su revisión y conclusión
4. Explicar cómo va a beneficiar al banco y la importancia de su participación.
5. Explicar como se va a beneficiar como individuo.

Así como de la actitud que proyecte:

- Ser específico en su presentación.
- Ver a los ojos cuando habla.
- Pedir las cosas sin disculparse.
- Cuando da instrucciones utilizar la palabra nosotros.

2. **Programas de cambio**

Dentro de los elementos a considerar para el cambio es importante hacer énfasis en lo siguiente:

- Tener una actitud positiva hacia la implantación de los cambios.
- Identificar la ubicación de los miembros del equipo de trabajo en el proceso.
- Establecer planes de acción conjuntos con cada uno de los miembros del equipo para lograr llevarlo a la fase de aceptación.
- Dar seguimiento a los planes para asegurar que éstos se cumplan.

3.1.4.2. Segunda fase: Movimiento Organizacional

Se refiera a todas las actividades que proveen nuevas capacidades, habilidades y destrezas a los empleados.

1. Programa de méritos

Es necesario asociar el indicador al mecanismo de reconocimiento organizacional cuando los resultados sean positivos. Se pueden utilizar los mecanismos previamente establecidos en la organización:

- diplomas de reconocimiento.
- invitaciones especiales.
- certificados de regalo, etc.

Basándose en los motivadores y satisfactores de cada empleado, la premiación es conveniente realizarla una vez al mes.

Así como definir medidas que la organización considere convenientes cuando los resultados no sean los esperados, como cartas de llamadas de atención, distinguiendo claramente los errores.

2. Programas de capacitación del recurso humano

Capacitar constantemente a todo el personal relacionado con el área de servicio al cliente, tanto en aspectos técnicos para el desempeño de su puesto como de servicio y ventas para poder obtener los resultados que se esperan.

3. Programa de inducción para uso de instrumentos de organización (Manuales administrativos)

En necesario instruir a los empleados involucrados sobre el uso correcto del manual de normas y procedimientos (propuesto en el capítulo IV, el cual también debe pasar por la misma fase de sensibilización que el indicador de productividad). Los encargados de cada área administrativa relacionada con la actividad del Departamento de Servicio al cliente deben explicar la manera correcta en que se hacen las operaciones para garantizar la calidad del servicio, ya que de ello depende el tiempo utilizado en la realización de cada transacción, el cual se tomará en cuenta para medir su productividad de acuerdo al estándar establecido.

4. Reorganización en la selección del personal del área de servicio al cliente

Utilizar la descripción técnica del puesto (propuesta en el capítulo IV) como base para la contratación del personal de nuevo ingreso para el área de servicio al cliente, hacer además una convocatoria para examen de oposición de conocimientos generales del puesto, psicológico y de habilidades.

3.1.4.3. Tercera fase: Recongelamiento organizacional

Esta etapa consisten en todas las actividades para consolidar los valores, principios, conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas y desarrolladas para crear una identidad basada en una nueva cultura organizacional en el área de servicio al cliente.

1. Programa de mejora continua

Crear un grupo encargado de velar por el desarrollo del equilibrio organizacional al enfrentar los cambios internos y externos que afectan al departamento, el cual debe tener a su cargo:

- Evaluación del servicio.
- Evaluación del desempeño.
- Aplicación de evaluaciones periódicas sobre conocimientos relacionados con el puesto.
- Sistema de compensación.

3.1.5. Aplicación del indicador de productividad

Para aplicar correctamente el indicador de productividad, se debe definir un procedimiento repetible que tenga las siguientes características:

- A partir de la primera medición del indicador de productividad se deben establecer metas individuales.
- Para el aspecto de servicio al cliente, que consta de clientes atendidos y tiempos, hacerlo de acuerdo a la tasa de llegada de clientes y asignar un promedio a cada uno de los asistentes. En cuanto al tiempo por transacción tomar en cuenta los tiempos promedio de acuerdo a las muestras obtenidas con ellos mismos, al aplicar los procedimientos del manual en cada transacción.

- Los tiempos estándar se deben actualizar cada tres meses como máximo para mejorar la fiabilidad y exactitud de los mismos. Los tiempos medidos que se utilizarán como estándar serán siempre los más pequeños para mantener constante la calidad del servicio.
- Para las ventas se deben tomar en cuenta el promedio del total vendido los últimos tres meses, y luego dividirlo en forma proporcional a todos los empleados, también es necesario desarrollar una capacitación constante en este aspecto, para poder obtener los resultados que se esperan, la cual debe ser solicitada a la dirección de ventas o al departamento de recursos humanos directamente.
- Se debe dar seguimiento al indicador de productividad midiendo periódicamente los resultados. Es recomendable que la frecuencia de la aplicación del indicador se haga semanalmente, para tener una visión clara del desempeño de cada asistente a tiempo y no hasta fin de mes cuando ya sea difícil o imposible corregir las fallas que no le permitieron llegar a los niveles estándares establecidos.
- El personal se debe retroalimentar con el indicador de productividad, para poder sobrepasar sus metas o buscar apoyo y mejorar aquellas áreas críticas, sabiendo en cada momento que está haciendo bien o mal y no afectar el servicio al cliente.

De esta manera, todos los involucrados deberán pasar por un período de ajuste desde su implementación hasta lograr que se establezca para formar parte de la cultura y se convierta en un indicador importante que determine la productividad de cada empleado, para asegurar la competitividad de la empresa.

Dado que hay cultura de servicio, cuando existen normas explícitas de

servicio, claridad sobre la labor de servicio, utilizándolas de guía y a la vez de referencia, donde los empleados pueden calificar su desempeño y los gerentes ver el desempeño de los empleados y la organización.

Por lo que se propone la utilización del siguiente indicador de productividad.

**Cuadro No.5
Indicador de Productividad**

Jefe de Unidad: Jefe Servicio al Cliente
Frecuencia: Semanal
Fecha: 15/07/2002 - 19/07/2002

Responsable (código de empleado)	Elementos a tomar en cuenta para la medición											Nota				
	Clientes Atendidos (60 %)				Ventas (30 %)				Cuadros (operativos) (10 %)		Nota <i>total</i> <i>sobre</i> <i>100 %</i>					
	Clientes atendidos (Reales)	Promedio de clientes atendidos semanal (Meta)	Tiempo de atención por cliente (Minutos)	Tiempo promedio de atención por cliente (Meta)	Logro (60%)	Fondos de Pensión (15)		Seguros de Vida (10)		Tarjetas de Crédito (5)			Logro (30%)	Efectividad en Cuadros (10%)	Logro (10%)	
						Monto Vendido	Meta Semanal	Monto Vendido	Meta Semanal	Tarjetas						Meta Semanal
1	90	90	12	12	60%	0.450.000	0.450.000	0.85.000	0.85.000	1	1	30%	100	10%	100%	
2	85	90	10	12	63%	0.400.000	0.450.000	0.75.000	0.85.000	3	1	31%	95	10%	110%	
3	80	90	20	12	31%	0.500.000	0.450.000	0.60.000	0.85.000	2	1	34%	75	8%	78%	
4	95	90	5	12	79%	0.300.000	0.450.000	0.40.000	0.85.000	1	1	20%	80	8%	107%	
5	50	90	20	12	21%	0.200.000	0.450.000	0.50.000	0.85.000	1	1	18%	90	9%	53%	
6	64	90	18	12	36%	0.100.000	0.450.000	0.75.000	0.85.000	2	1	22%	75	8%	66%	
7	50	90	15	12	39%	0.500.000	0.450.000	0.150.000	0.85.000	3	1	49%	80	8%	96%	
8	78	90	14	12	51%	0.450.000	0.450.000	0.185.000	0.85.000	2	1	47%	90	9%	107%	
9	79	90	18	12	41%	0.600.000	0.450.000	0.200.000	0.85.000	3	1	59%	75	8%	107%	
10	84	90	22	12	33%	0.550.000	0.450.000	0.50.000	0.85.000	1	1	29%	60	6%	68%	
											Productividad total		89%			

Fuente: Trabajo propio hecho en base a los tiempos promedio por operación según el enfoque de tiempos directo y demás aspectos de la investigación realizada en el banco estudiado de julio a septiembre 2002.

Nota: La meta puede ser diaria, semanal, mensual, anual. En este ejemplo se colocó la misma meta para todos los empleados, la cual puede variar para cada uno, dependiendo del rendimiento que éste tenga, para tener un indicador que nos permita saber exactamente, en que área un empleado cumple con el estándar establecido o cuando está sobre o por debajo de éste y tomar las medidas correctivas necesarias.

En el cuadro anterior podemos observar el indicador de productividad de cada uno de los empleados, donde 4 superan el estándar, 1 está en el estándar exacto y 5 están por debajo, de donde se obtiene que el indicador de productividad de toda el área es del 89%. Se puede ver exactamente en qué áreas un trabajador es más eficiente y en cuales no, lo cual es de mucha utilidad para que el jefe de servicio al cliente ya que le permite brindar el apoyo, capacitación, motivación, a cada uno en el aspecto que lo necesita, poder corregir errores a tiempo, así como hacer mediciones cada cierto tiempo para estar actualizando su estándar y poder lograr que todos sus empleados lleguen al mismo.

Para determinar los porcentajes en cada uno de los rubros del cuadro se aplicó lo siguiente:

- **Cliente atendidos y tiempos:** Se divide el número de clientes atendidos dentro del estándar establecido y se multiplica por el 30% que tiene asignado de porcentaje. Con el tiempo de atención también se divide el tiempo ejecutado dentro del estándar, se le suma al 100% la diferencia entre tiempos y luego se multiplica por el 30%.
- **Ventas:** Se obtiene el porcentaje aplicando la regla de tres, tomando como base el valor de la meta.
- **Cuadros operativos:** Se obtiene el porcentaje aplicando la regla de tres, tomando como base los valores que aparecen en la columna de exactitud en cuadros (dato que se obtiene a través de la tabla de errores para cada cuadro, en la que cada error tiene un valor).
- **Productividad por empleado:** Resulta de la suma de los porcentajes dados a cada uno de los tres aspectos a calificar para llegar al 100%.

- **Productividad total:** Se obtiene a través del promedio de la productividad por cada empleado.

Capítulo IV

Propuesta de un Manual de Normas y Procedimientos y una Descripción Técnica de Puesto

4.1. Presentación

Este capítulo tiene como objetivo proveer al área de servicio al cliente del banco estudiado, de un instrumento administrativo que sirva de guía para el desarrollo paso a paso de las transacciones que diariamente realizan. También contiene una descripción técnica de puesto para tener una base en la contratación del personal para el área.

Manual de Normas y Procedimientos

4.1.1. Índice

Introducción

Objetivos del manual

Campo de aplicación

Descripción de procedimientos

Flujogramas

Simbología

4.1.2. Introducción

El manual de normas y procedimientos presenta la secuencia de ejecución de las actividades propias de las funciones de determinada unidad administrativa o de una empresa en su totalidad.

El manual está compuesto por los procedimientos básicos que deben emplear los asistentes de las unidades de servicio al cliente, los cuales muestran la serie de pasos que se necesitan para desarrollar una actividad. Se describe al inicio de los mismos, la definición del procedimiento, los objetivos que se pretenden alcanzar y las normas que rigen la realización de cada una de las actividades. Posteriormente se delimita paso por paso el procedimiento juntamente con la unidad de donde se ejecuta y las personas (puestos de trabajo) que intervienen en el desarrollo de la operación, y finalmente, se presenta el flujograma que detalla en forma gráfica las distintas actividades de cada procedimiento.

Con el manual de normas y procedimientos se persigue que todos los empleados de las unidades de servicio al cliente mejoren su desempeño al realizar cada operación o actividad dentro del tiempo estándar establecido y el personal de nuevo ingreso encuentre una guía útil y fácil de entender, dando como resultado la satisfacción de las expectativas del cliente, brindando un servicio de excelencia.

4.1.3. Objetivos del Manual

- Ayudar a los asistentes de las unidades de servicio al cliente, dándoles un instrumento técnico básico que los oriente hacia la forma de “como” ejecutar y realizar las atribuciones propias de su puesto de trabajo y en las que

participan de manera indirecta.

- Establecer un criterio técnico, práctico y estandarizado que conduzca a los asistentes de servicio al cliente, en su trabajo a proceder de idéntica o similar forma y entendimiento operativo para la ejecución de las actividades.

4.1.4. Campo de Aplicación

La aplicación del manual procedimientos será en la Sección de Unidades de Servicio al Cliente del Departamento de Depósitos, personal del módulo de información, así como receptores y asistentes de caja que atienden a los asistentes de servicio al cliente. El uso del manual de procedimientos podría extenderse a nivel de agencias en el área de Cuentas Nuevas para los auxiliares de agencia.

4.1.5. Descripción de Procedimientos Básicos

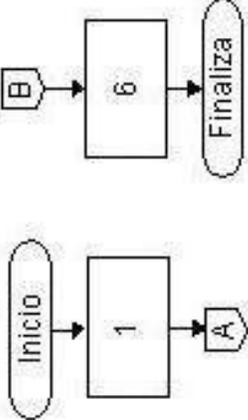
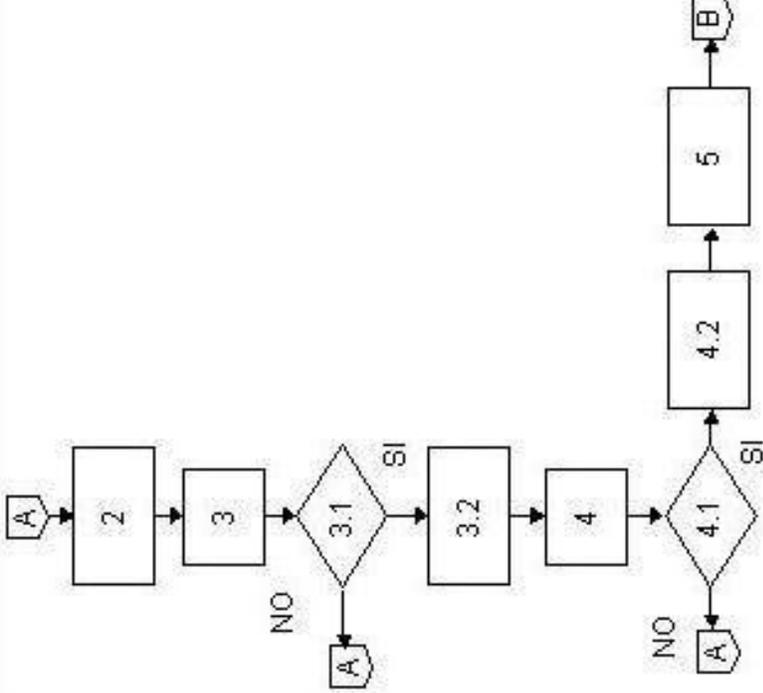
Se detalla la descripción de los siguientes procedimientos:

1. Solicitud de chequeras.
2. Entrega de chequeras.
3. Venta de documentos en dólares.
4. Pago de remesas familiares.
5. Venta de cheques de caja locales.
6. Venta de cheques de ventanilla.

7. Reposición de libreta de ahorro.
8. Entrega de tarjeta de débito.
9. Compra de documentos en dólares.
10. Cuentas nuevas.
11. Modificación de firmas.
12. Venta de cheques de viajero.
13. Compra de cheques de viajero.
14. Cancelación de cuenta.
15. Reposición de solicitud de chequera.
16. Impresión de estado de cuenta.
17. Compra de numerario.
18. Pago de préstamos.
19. Apertura de plazo fijo.

Banco objeto de estudio	Procedimiento No. 1:	No. Pasos: 6	Fecha: Jul – 2002
Unidad de servicio al cliente	Solicitud de chequeras	No. Formas: 1	Hojas: 1/3
Inicia: el cliente.	Termina: el cliente.		
<p>Objetivos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Contar con un procedimiento completo que describa los pasos a seguir en la solicitud de chequeras. 2. Prevenir posibles estafas <p>Normas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El cliente debe presentar la solicitud original (formulario autorizado por el banco) que trae su última chequera. Si no la tiene utilizar el procedimiento No.15 de reposición de solicitud. 2. El asistente de servicio al cliente debe visar firma o firmas de la solicitud de chequera antes de ingresarla al sistema, firmando y sellando el asistente que ingresa la información al sistema. 3. Si la firma o firmas de la solicitud de chequera no coinciden con las que aparecen en el sistema, el asistente debe consultar a captura de firmas si hay alguna modificación reciente que no esté actualizada. Si no existe dicha modificación la solicitud de chequera será rechazada. 4. Las solicitudes de chequeras que van para otras agencias deberán ser enviadas a éstas el mismo día de su recepción, por los asistentes de servicio al cliente, a través de mensajería con el respectivo destinatario. 5. No se permite solicitar chequeras sin nombre o con iniciales de cuentas personales. 6. El costo de las chequeras es de Q.10.00 para las de 25 cheques y Q15.00 para las de 50 cheques, siempre que el saldo promedio de la cuenta sea menor a Q1,000.00. 			

Banco objeto de estudio		Procedimiento No. 1	No. Pasos: 6	Fecha: Jul – 2002
Unidad de servicio al cliente		Solicitud de chequeras	No. Formas: 1	Hojas: 2/3
Inicia: el cliente.		Termina: el cliente.		
Responsable		No.	Actividad	
Unidad administrativa	Puesto	Paso		
Usuario	Cliente	1	El cliente entrega la solicitud de chequera al asistente.	
Servicio al cliente	Asistente de servicio al cliente	2	Recibe la solicitud de chequera.	
		3	Verifica la firma o firmas autorizadas para girar en la cuenta y los datos de la solicitud contra los del sistema. 3.1 Si la firma o firmas no coinciden con las del sistema, devuelve la solicitud al cliente. 3.2 Si la firma o firmas coinciden ingresa al menú de chequeras a la opción: "generación de chequeras", los siguientes datos: número de cuenta, número de solicitud, número de chequeras, agencia en la que serán entregadas, tipo de chequeras (de 25 ó 50 cheques, normal o minichequera)	
		4	Verifica la cantidad de chequeras a solicitar, tipo (normal o minichequera) y agencia destino para la entrega. 4.1 Si todo está correcto confirma el ingreso de la solicitud. 4.2 Si hay algún dato erróneo lo corrige.	
		5	Da el codo al cliente con su sello y firma de recepción y la fecha en que podrá recoger las chequeras en la agencia para la cual las pidió.	
Usuario	Cliente	6	Recibe el codo para recoger las chequeras.	

Banco objeto de estudio Servicio al cliente	Procedimiento 1 : Solicitud de chequeras	Formas: 01 Pasos: 06 Hojas: 3/3
Inicia: El cliente entrega la solicitud de chequeras. Finaliza: El cliente recibe contraseña.		
Cliente	Asistente de servicio al cliente	
		

Banco objeto de estudio	Procedimiento No. 2	No. Pasos: 15	Fecha: Jul – 2002
Unidad de servicio al cliente	Entrega de chequeras	No. Formas: 1	Hojas: 1/3
Inicia: el cliente.	Termina: el cliente.		
<p>Objetivos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Contar con un procedimiento completo que describa los pasos a seguir en la entrega de chequeras. 2. Prevenir posibles estafas. <p>Normas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cuando la entrega de chequeras no se haga al titular de la cuenta, debe existir una carta de autorización para la entrega a otra persona. 2. La carta debe traer la firma registrada en sistema, luego se tiene que confirmar con el titular de la cuenta al teléfono que aparezca en nuestros registros. 3. El único documento de identificación personal para la entrega de chequeras es la cédula de vecindad. 4. 			

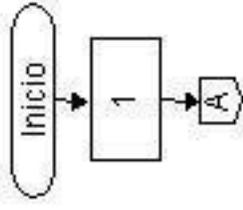
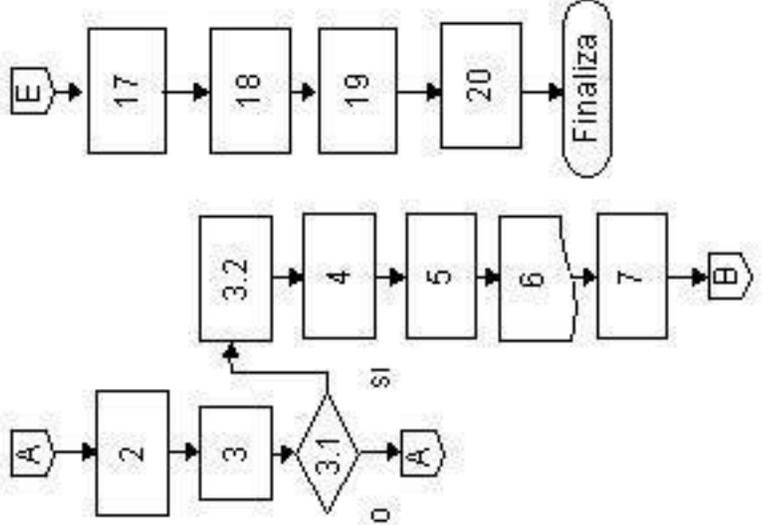
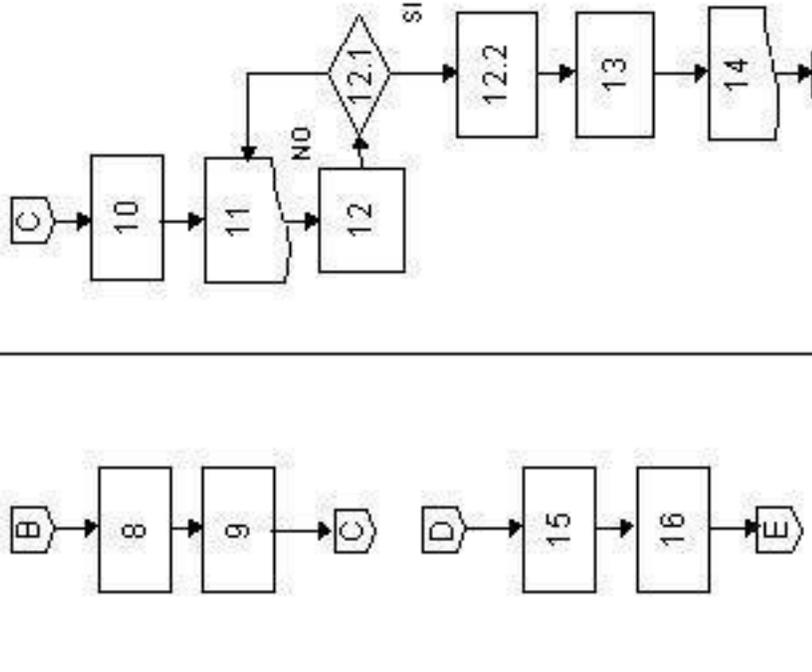
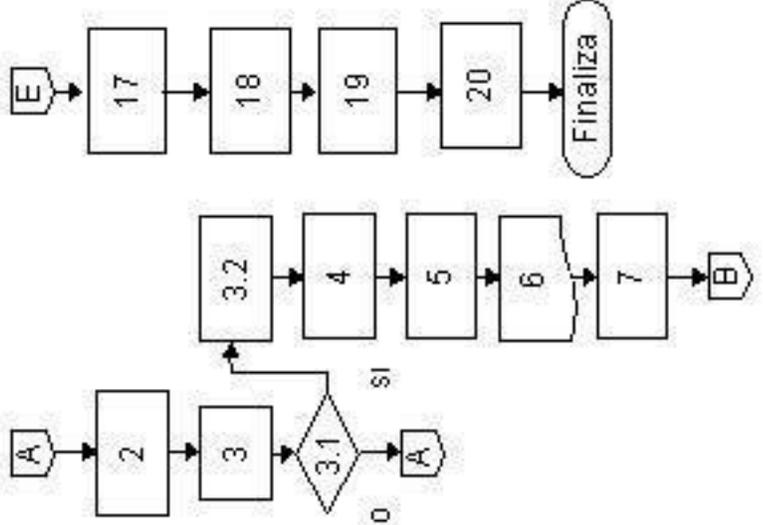
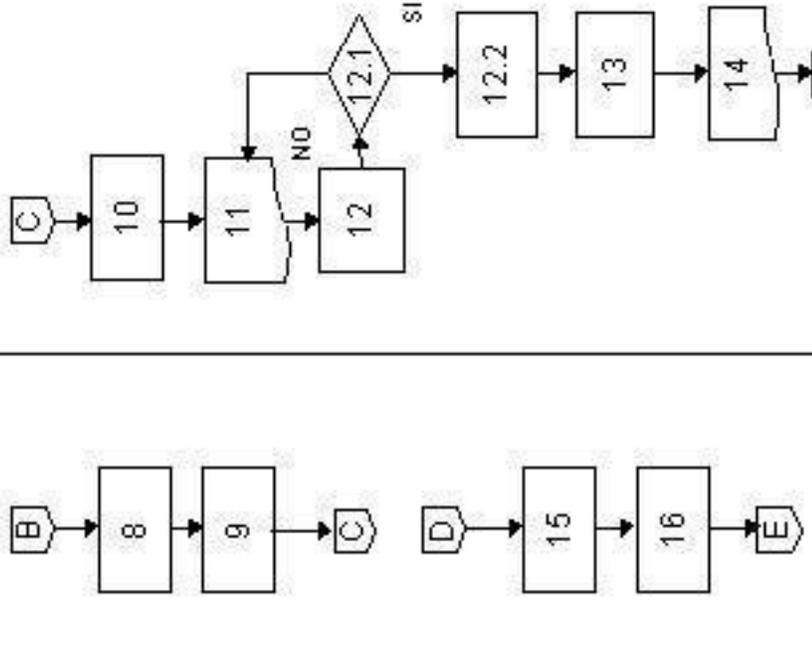
Banco objeto de estudio	Procedimiento No. 2	No. Pasos: 15	Fecha: Jul – 2002
Unidad de servicio al cliente	Entrega de chequeras	No. Formas: 1	Hojas: 2/3
Inicia: el cliente.		Termina: el cliente.	
Responsable		No.	Actividad
Unidad administrativa	Puesto	Paso	
Usuario	Cliente	1	Da el codo de la solicitud o su número de cuenta al asistente.
Servicio al cliente	Asistente de servicio al cliente	2	Recibe el codo de la solicitud.
		3	Entra al menú de entrega de chequeras.
		4	Ingresa el número de la cuenta.
		5	Imprime la original y una copia de la hoja con que pedirá las chequeras a caja.
		6	Pide al cliente que firma la hoja de recepción.
		7	Pide la cédula de vecindad al cliente.
		8	Confronta la firma contra la del sistema. 8.1 Si no es la firma registrada, pide otra al cliente. 8.2 Envía a caja la hoja impresa con los datos.
		9	Llena el libro con los datos de la cuenta y de la o las chequeras que entregará, solicitando una firma más al cliente para el libro.
Caja	Receptor	10	Recibe la hoja impresa y la traslada al asistente de caja.
	Asistente de caja	11	Busca la chequera o las chequeras.
		12	Envía la chequera al asistente de servicio al cliente.
Servicio al cliente	Asistente de servicio al cliente	13	Recibe la chequera de caja.
		14	Revisa que la chequera enviada sea la que pidió y que los datos coincidan contra los que anotó en el libro. 14.1 Si no es la chequera que pidió la devuelve al asistente de caja. 14.2 Si es la chequera que pidió la entrega al cliente.
Usuario	Cliente	15	Recibe su chequera

<p>Banco objeto de estudio Servicio al cliente</p>	<p>Procedimiento 2: Entrega de chequeras</p>		<p>Formas: 01 Pasos: 15 Hojas: 3/3</p>
<p>Inicia: Cliente da el codo de la solicitud.</p>			
<p>Finaliza: Cliente verifica su chequera.</p>			
<p>Cliente</p>	<p>Asistente de servicio al cliente</p>	<p>Receptor-pagador</p>	<p>Asistente de caja</p>
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1[1] 1 --> A{A} E{E} --> 15[15] 15 --> Finaliza([Finaliza]) </pre>	<pre> graph TD A{A} --> 2[2] 2 --> 3[3] 3 --> 4[4] 4 --> 5[5] 5 --> 6[6] 6 --> 7[7] 7 --> 8[8] 8 --> 8.1{8.1} 8.1 -- SI --> 8.2[8.2] 8.2 --> 9[9] 9 --> B{B} 8.1 -- NO --> A </pre>	<pre> graph TD B{B} --> 10[10] 10 --> C{C} </pre>	<pre> graph TD C{C} --> 11[11] 11 --> 12[12] 12 --> D{D} </pre>

Banco objeto de estudio	Procedimiento No. 3	No. Pasos: 20	Fecha: Jul – 2002
Unidad de servicio al cliente	Venta de documento en US\$ dólares	No. Formas: 1	Hojas: ¼
Inicia: el cliente	Termina: el asistente de servicio al cliente		
<p>Objetivos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Contar con un procedimiento homogéneo para la venta de dólares en documento. 2. Disminuir el tiempo y trámite de la venta de un documento en US\$ dólares. <p>Normas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El giro debe llevar dos firmas: <ul style="list-style-type: none"> • Una clase "A" y una clase "B". • Dos de la clase "A". • Dos de clase "B" si el monto es menor a US\$ 4,000.00. 2. El asistente de servicio al cliente debe verificar que el número de giro, valor y nombre del beneficiario coincidan con el recibo generado y certificado por caja. 			

Banco objeto de estudio	Procedimiento No. 3	No. Pasos: 20	Fecha: Jul – 2002
Unidad de servicio al cliente	Venta de documento en US\$ dólares	No. Formas: 1	Hojas: 2/4
Inicia: el cliente		Termina: el asistente de servicio al cliente	
Responsable		No.	Actividad
Unidad administrativa	Puesto	Paso	
Usuario	Cliente	1	Entrega el cheque con que va a pagar la operación al asistente.
Servicio al cliente	Asistente de servicio al cliente	2	Recibe el cheque.
		3	Verifica la firma y fondos del cheque con que le cancelarán la operación. 3.1 Si no hay fondos o la firma es incorrecta, devuelve el cheque al cliente. 3.2 Si todo está bien, pregunta al cliente si ya tiene número de autorización del departamento de internacional.
		4	Si no trae número de autorización, solicita uno al departamento internacional.
		5	Si el cliente trae autorización de internacional, entra al menú de cierre de negociaciones con este número, en dónde podrá ver el nombre del cliente para el recibo, quién es el beneficiario de la venta del documento y el valor, llena las casillas de datos que estén pendientes.
		6	Genera la transacción e imprime el recibo.
		7	Envía el recibo junto con el cheque a caja.
Caja	Receptor-Pagador	8	Ingresa al sistema los datos del cheque y el recibo para de la venta.
		9	Traslada el cheque y el recibo al asistente de caja.
Caja	Asistente de caja	10	Recibe el cheque y el recibo de caja.
		11	Imprime el giro.
		12	Verifica que los datos y el número de documento sean los mismos del recibo.

Banco objeto de estudio		Procedimiento No. 3	No. Pasos: 20	Fecha: Jul – 2002
Unidad de servicio al cliente		Venta de documento en US\$ dólares	No. Formas: 1	Hojas: 3/4
Inicia: el cliente.		Termina: el cliente.		
Responsable		No.	Actividad	
Unidad administrativa	Puesto	Paso		
Caja	Asistente de caja		12.1 Si hay algún dato erróneo lo vuelve a imprimir. 12.2 Si todo esta bien firma el giro.	
		13	Pone cinta adhesiva al giro para proteger el nombre del beneficiario y el valor.	
		14	Da el giro al receptor.	
	Receptor-pagador	15	Recibe el giro.	
		16	Envía el giro y el original del recibo al asistente de servicio al cliente.	
	Servicio al cliente	Asistente de servicio al cliente	17	Recibe el giro y el original del recibo.
18			Firma el documento,	
19			Anota su código y el tipo de firma que tiene autorizada.	
		20	Entrega el documento en dólares al cliente.	

Banco objeto de estudio Servicio al cliente	Procedimiento 3: Venta de documento en dólares	Formas: 01 Pasos: 20 Hojas: 4/4
Finaliza: Entrega el giro al cliente.		
Cliente	Asistente de servicio al cliente	Receptor-pagador
		
		

Banco objeto de estudio	Procedimiento No. 4	No. Pasos: 19	Fecha: Jul – 2002
Unidad de servicio al cliente	Pago de remesas familiares	No. Formas: 1	Hojas: 1/4
Inicia: el cliente.	Termina: el asistente de servicio al cliente.		
<p>Objetivos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Facilitar el cobro de remesas familiares a los clientes. 2. Crear un procedimiento que sirva de guía al empleado para desarrollar mejor su trabajo. <p>Normas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El jefe de servicio al cliente debe verificar que el número de clave que lleva el cliente coincida con los datos ingresados al sistema para el pago de la transferencia. 2. El recibo de la transferencia debe llevar la firma de recibido del cliente. 3. El único documento de identificación personal para la entrega de chequeras es la cédula de vecindad. 			

Banco objeto de estudio	Procedimiento No. 4	No. Pasos: 19	Fecha: Jul – 2002
Unidad de servicio al cliente	Pago de remesas familiares	No. Formas: 1	Hojas: 2/4
Inicia: el cliente		Termina: el cliente	
Responsable		No.	Actividad
Unidad administrativa	Puesto	Paso	
Usuario	Cliente	1	Da el número de clave y cédula de vecindad al asistente de servicio al cliente.
Servicio al cliente	Asistente de servicio al cliente	2	Recibe el número de clave y la cédula de vecindad.
		3	Traslada al jefe de servicio al cliente el número de clave de la remesa y la cédula de vecindad.
	Jefe de servicio al cliente	4	Recibe el número de clave de la remesa y la cédula de vecindad.
		5	Ingresa al sistema de remesas el número de clave.
		6	Confirma los datos del cliente contra los del sistema. 6.1 Si hay error devuelve la clave al asistente de servicio al cliente para que la entregue al cliente. 6.2 Si todo esta bien genera la transacción.
		7	Imprime la boleta y coloca su Vo.Bo.
		8	Traslada al asistente de servicio al cliente la boleta y hoja de datos de la remesa.
	Asistente de servicio al cliente	9	Recibe la boleta y hoja de datos de la remesa.
		10	Solicita una firma al cliente en la boleta y en la hoja de datos.
		11	Envía los documentos del paso 9 a caja, junto con la cédula de vecindad.
	Caja	Receptor-pagador	12

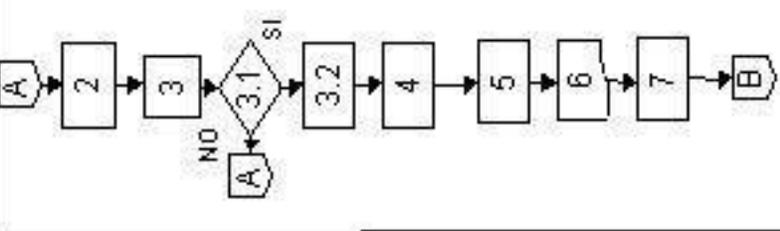
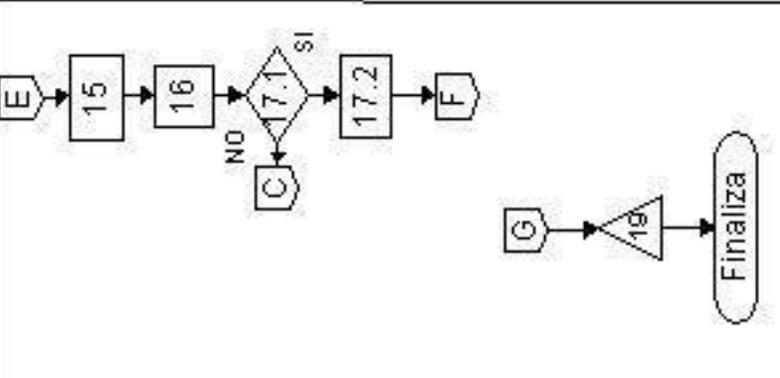
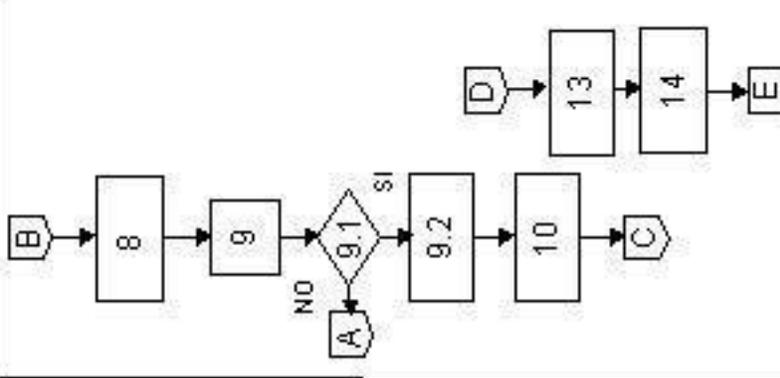
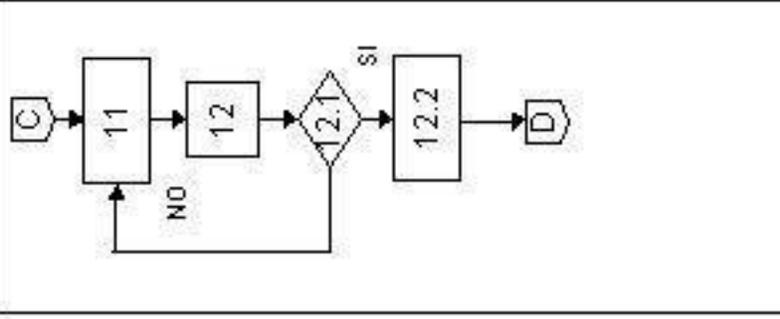
Banco objeto de estudio	Procedimiento No. 4	No. Pasos: 19	Fecha: Jul – 2002
Unidad de servicio al cliente	Pago de remesas familiares	No. Formas: 1	Hojas: ¾
Inicia: el cliente		Termina: el cliente	
Responsable		No.	Actividad
Unidad Administrativa	Puesto	Paso	
Caja	Receptor-pagador	13	Se queda con la boleta original como constancia de la operación que acaba de realizar.
		14	Envía dos copias y el dinero al asistente.
Servicio al cliente	Asistente de servicio al cliente	15	Recibe dos copias de la boleta, la cédula de vecindad y el dinero
		16	Entrega al cliente la copia rosada, la cédula de vecindad y el dinero.
Usuario	Cliente	17	Recibe la copia rosada, la cédula de vecindad y el dinero.
Servicio al cliente	Asistente de servicio al cliente	18	Adjunta a la primera copia la hoja impresa con los datos de la transferencia y la fotocopia de la cédula de vecindad de la persona que cobro la transferencia.
		19	Guarda la papelería de la remesa en su carpeta, para luego trasladarla al encargado del cuadro para su archivo definitivo.

Banco objeto de estudio Servicio al cliente	Procedimiento 4: Pago de remesas familiares	Formas: 01 Pasos: 19 Hojas: 4/4
Inicia: Cliente da el número de la remesa al asistente.	Finaliza: El asistente guarda la copia de la remesa.	
Cliente	Asistente de servicio al cliente	Receptor-pagador
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1[1] 1 --> A{{A}} A --> 17[17] 17 --> G{{G}} </pre>	<pre> graph TD A{{A}} --> 2[2] 2 --> 3[3] 3 --> B{{B}} B --> 9[9] 9 --> 10[10] 10 --> 11[11] 11 --> D{{D}} E{{E}} --> 15[15] 15 --> 16[16] 16 --> F{{F}} G{{G}} --> 18[18] 18 --> 19[/19/] 19 --> Finaliza([Finaliza]) </pre>	<pre> graph TD D{{D}} --> 12[12] 12 --> 12.1{12.1} 12.1 -- NO --> B{{B}} B --> 12.1 12.1 -- SI --> 12.2[12.2] 12.2 --> 13[13] 13 --> 14[14] 14 --> E{{E}} </pre>
<pre> graph TD B{{B}} --> 4[4] 4 --> 5[5] 5 --> 6[6] 6 --> 6.1{6.1} 6.1 -- NO --> A{{A}} A --> 6.1 6.1 -- SI --> 6.2[6.2] 6.2 --> 7[7] 7 --> 8[8] 8 --> C{{C}} </pre>	<pre> graph TD B{{B}} --> 4[4] 4 --> 5[5] 5 --> 6[6] 6 --> 6.1{6.1} 6.1 -- NO --> A{{A}} A --> 6.1 6.1 -- SI --> 6.2[6.2] 6.2 --> 7[7] 7 --> 8[8] 8 --> C{{C}} </pre>	<pre> graph TD D{{D}} --> 12[12] 12 --> 12.1{12.1} 12.1 -- NO --> B{{B}} B --> 12.1 12.1 -- SI --> 12.2[12.2] 12.2 --> 13[13] 13 --> 14[14] 14 --> E{{E}} </pre>

Banco objeto de estudio	Procedimiento No. 5	No. Pasos: 19	Fecha: Jul – 2002
Unidad de servicio al cliente	Venta de cheques de caja locales	No. Formas: 1	Hojas: 1/4
Inicia: el cliente	Termina: el asistente de servicio al cliente		
<p>Objetivos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crear un procedimiento que ayude a los empleados a generar los cheques de caja correctamente. 2. Facilitar la venta de cheques de caja a los clientes. <p>Normas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El asistente de servicio al cliente debe verificar que el cheque propio con que compran el cheque de caja tenga fondos y las firmas correctas para girar. 2. Se debe pedir la cédula de vecindad como único documento de identificación a la persona que se presenta a comprar el cheque de caja. 3. El valor de la comisión del cheque de caja es de Q. 30.00 			

Banco objeto de estudio	Procedimiento No. 5	No. Pasos: 19	Fecha: Jul – 2002
Unidad de servicio al cliente	Venta de cheques de caja locales	No. Formas: 1	Hojas: 2/4
Inicia: el cliente		Termina: el asistente de servicio al cliente	
Responsable		No.	Actividad
Unidad Administrativa	Puesto	Paso	
Usuario	Cliente	1	Da al asistente de servicio al cliente los datos y el cheque con que pagará la transacción.
Servicio al cliente	Asistente de servicio al cliente	2	Recibe el cheque.
		3	Visa la redacción, firma y fondos del cheque con que le pagan. 3.1 Si la firma no esta bien o no hay fondos devuelve el cheque al cliente. 3.2 Ingresa al menú de cheques de caja y digita el nombre de la persona o empresa a la que saldrá el recibo.
		4	Digita el nombre del beneficiario del cheque de caja, el valor y la comisión.
		5	Digita datos del cheque con que compran: Número de cheque y cuenta, número de retiro si fuera cuenta de ahorros, nombre y número de cédula de vecindad del comprador.
		6	Imprime el recibo de ingreso vario.
		7	Envía a caja el recibo de ingreso vario.
		Caja	Receptor-pagador
9	Verifica los datos del ingreso vario y el cheque. 9.1 Si hay error devuelve los documentos al asistente de servicio al cliente. 9.2 Opera el recibo y los datos del cheque propio en el sistema.		
10	Da el recibo al asistente de caja.		
Caja	Asistente de caja	11	Recibe el ingreso vario ya certificado por el receptor e imprime el cheque de caja.

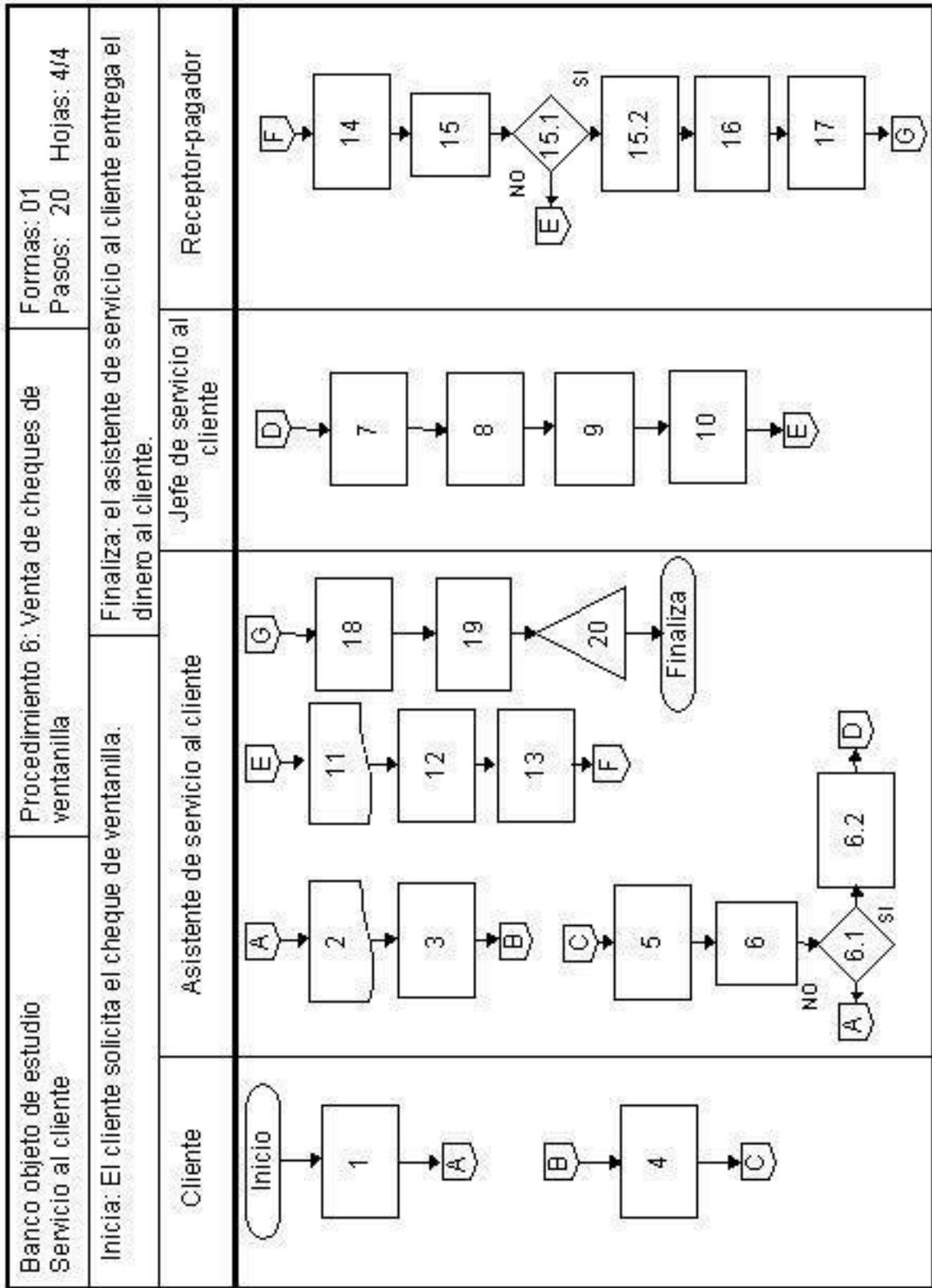
Banco objeto de estudio	Procedimiento No. 5	No. Pasos: 19	Fecha: Jul – 2002
Unidad de servicio al cliente	Venta de cheques de caja locales	No. Formas: 1	Hojas: 3/4
Inicia: el cliente	Termina: el asistente de servicio al cliente		
Responsable		No.	Actividad
Unidad administrativa	Puesto	Paso	
Caja	Asistente de caja	12	Verifica el número de cheque de caja, nombre del beneficiario y valor del mismo. 12.1 Si hay error imprime el cheque nuevamente. 12.2 Entrega al receptor el cheque de caja ya impreso y con una firma.
		13	Recibe el cheque de caja.
	Receptor-pagador	14	Traslada al asistente de servicio al cliente el cheque de caja con la original del recibo de ingreso vario y dos copias.
Servicio al cliente	Asistente de servicio al cliente	15	Recibe el cheque de caja, el recibo original y dos copias.
		16	Verifica los datos del cheque de caja. 16.1 Si los datos son erróneos devuelve el cheque al receptor. 16.2 Si los datos del cheque son correctos hace la segunda firma en el mismo.
		17	Solicita una firma al cliente de recibido en el voucher.
Usuario	Cliente	18	Recibe el cheque de caja y el recibo original.
Servicio al cliente	Asistente de servicio al cliente	19	Adjunta al voucher firmado la copia celeste del recibo para su posterior cuadro y archivo.

Banco objeto de estudio Servicio al cliente	Procedimiento 5: Venta de cheques de caja locales	Formas: 01 Pasos: 19 Hojas: 4/4	
<p>Inicia: El cliente solicita el cheque de caja.</p> <p>Finaliza: El asistente de servicio al cliente adjunta el voucher del cheque al recibo para luego cuadrar.</p>			
<p>Cliente</p> 	<p>Asistente de servicio al cliente</p> 	<p>Receptor-pagador</p> 	<p>Asistente de caja</p> 

Banco objeto de estudio	Procedimiento No. 6	No. Pasos: 20	Fecha: Jul – 2002
Unidad de servicio al cliente	Venta de cheques de ventanilla	No. Formas: 1	Hojas: 1/4
Inicia: el cliente	Termina: el asistente de servicio al cliente		
<p>Objetivos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Contar con un procedimiento completo que describa los pasos a seguir en la venta de cheques de ventanilla. 2. Prevenir posibles estafas. <p>Normas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El único documento de identificación personal permitido es la cédula de vecindad. 2. Solo se pueden emitir cheques de ventanilla hasta por un valor de Q. 2,000.00 diarios y hasta tres cheques en un mes. 3. Se debe llenar la solicitud del cheque de ventanilla autorizada por el banco. 4. Se debe cobrar una comisión de Q15.00 por cada cheque. 			

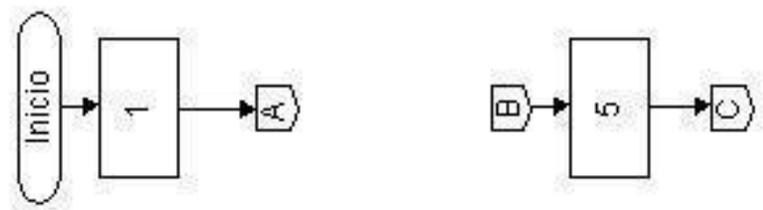
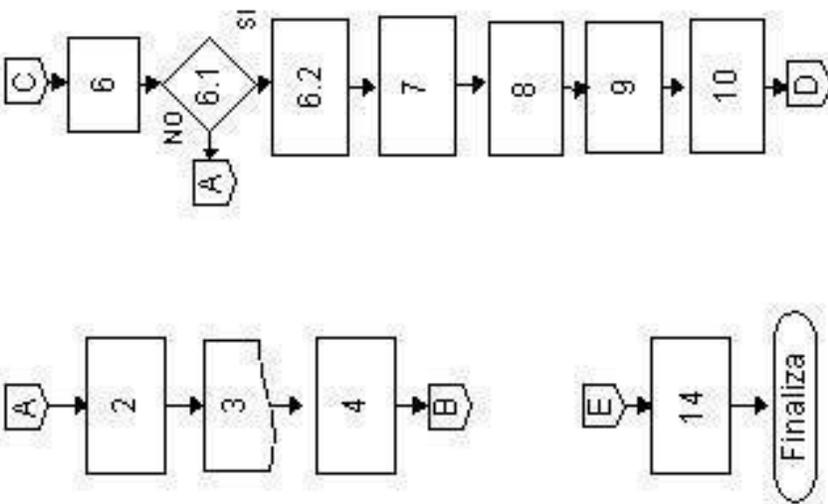
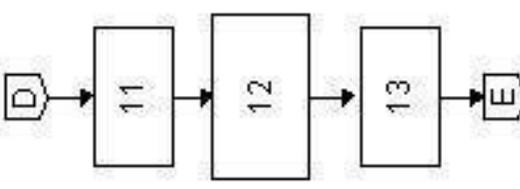
Banco objeto de estudio	Procedimiento No. 6	No. Pasos: 20	Fecha: Jul – 2002
Unidad de servicio al cliente	Venta de cheques de ventanilla	No. Formas: 1	Hojas: 2/4
Inicia: el cliente		Termina: el asistente de servicio al cliente	
Responsable		No.	Actividad
Unidad administrativa	Puesto	Paso	
Usuario	Cliente	1	Solicita un cheque de ventanilla al asistente de servicio al cliente.
Servicio al cliente	Asistente de servicio al cliente	2	Llena solicitud al cliente, con los datos de la cuenta y el monto pedido.
		3	Pide al cliente su cédula de vecindad y que haga su firma registrada en la solicitud.
Usuario	Cliente	4	Firma la solicitud del cheque y da su cédula de vecindad.
Servicio al cliente	Asistente de servicio al cliente	5	Recibe la solicitud del cheque y la cédula de vecindad.
		6	Verifica firma, cédula de vecindad. 6.1 Si algún dato no coincide devuelve la solicitud al cliente. 6.2 Si todo está bien traslada al jefe de servicio al cliente para su Vo.Bo.
Servicio al cliente	Jefe de servicio al cliente	7	Recibe la solicitud del cheque y la cédula de vecindad.
		8	Coloca su visto bueno a la solicitud.
		9	Rebaja el cheque de ventanilla del libro de control de formas, con los datos respectivos.
		10	Traslada al asistente el cheque de ventanilla en blanco.

Banco objeto de estudio		Procedimiento No. 6	No. Pasos: 20	Fecha: Jul – 2002
Unidad de servicio al cliente		Venta de cheques de ventanilla	No. Formas: 1	Hojas: 3/4
Inicia: el cliente		Termina: el asistente de servicio al cliente		
Responsable		No.	Actividad	
Unidad administrativa	Puesto	Paso		
Servicio al cliente	Asistente de servicio al cliente	11	Recibe y llena el cheque de ventanilla con los datos requeridos por el cliente.	
		12	Pide al cliente que firme y endose el cheque.	
		13	Envía el recibo y cheque a caja.	
Caja	Receptor-pagador	14	Recibe el cheque y el recibo.	
		15	Visa la firma y cédula de vecindad del cheque de ventanilla. 15.1 Si hay error en los datos lo devuelve al asistente de servicio al cliente. 15.2 Certifica la solicitud del cheque por el valor de la comisión.	
		16	Ingresa los datos del cheque de ventanilla al sistema.	
		17	Envía al asistente la cédula de vecindad, el recibo original, dos copias y el efectivo.	
Servicio al cliente	Asistente de servicio al cliente	18	Recibe el original del recibo, dos copias, la cédula de vecindad y el dinero en efectivo.	
		19	Entrega al cliente la original del recibo, su cédula de vecindad y el dinero en efectivo.	
		20	Archiva las copias del cheque de ventanilla.	



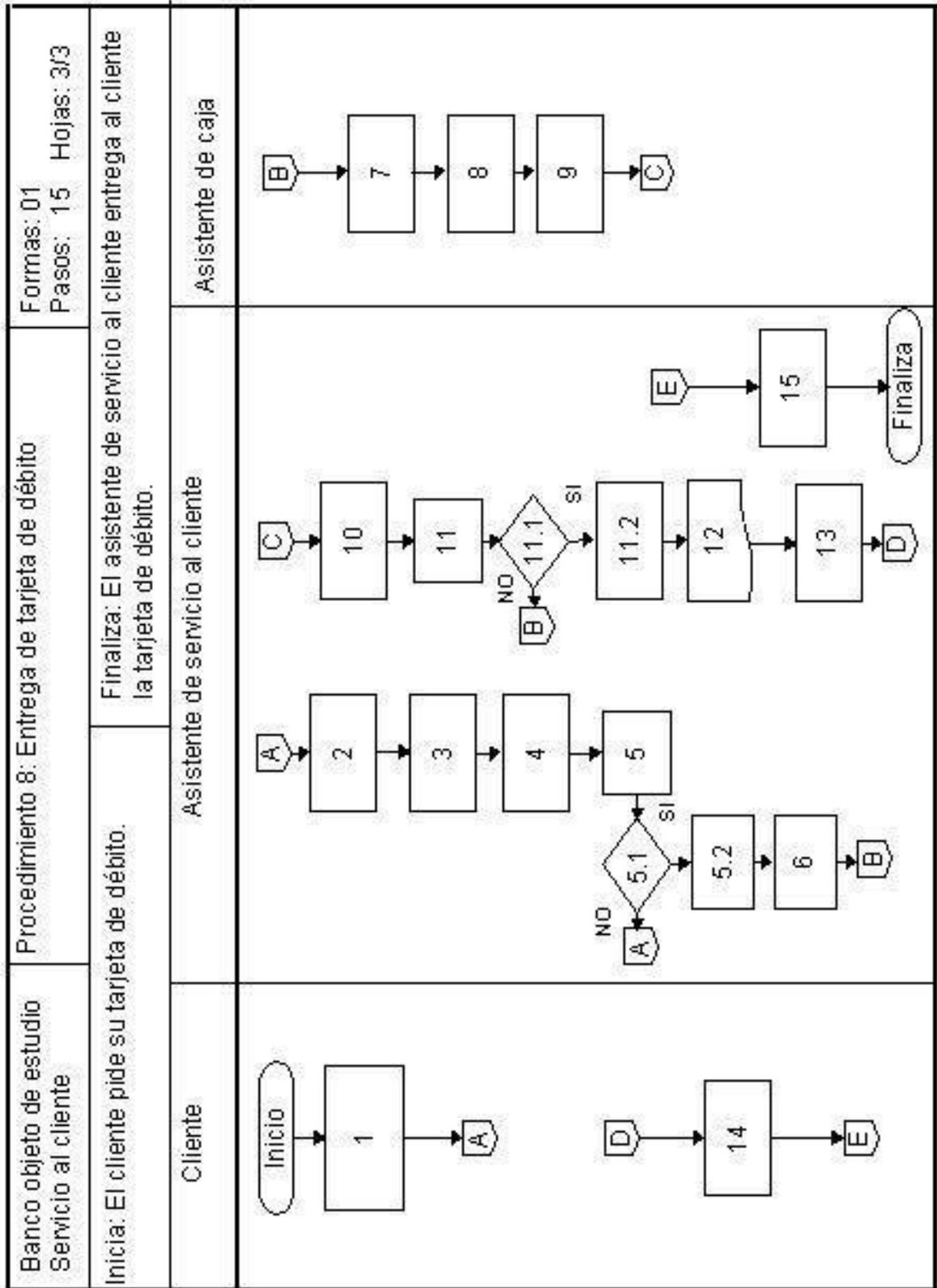
Banco objeto de estudio	Procedimiento No. 7	No. Pasos: 14	Fecha: Jul – 2002
Unidad de servicio al cliente	Reposición de libreta de ahorro	No. Formas: 1	Hojas: 1/3
Inicia: el cliente		Termina: el asistente de servicio al cliente	
<p>Objetivos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tener una guía para reponer las libretas de las cuentas de ahorro adecuadamente. 2. Prevenir posibles estafas. <p>Normas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El único documento de identificación personal permitido es la cédula de vecindad. 2. El cliente debe llenar la solicitud de reposición autorizada por el banco y hacer la firma que registró en el sistema. 3. El asistente de servicio al cliente debe llenar la libreta nueva con los datos correctos y sin borrones ni tachones. 4. El asistente de servicio al cliente debe colocar el sello de "viene y pasa a libreta No.", y hacer firma en la libreta que se repone. 5. Las libretas de ahorro deben reponerse únicamente al titular de la cuenta. 6. Si el cliente desea quedarse con la libreta anterior, ésta debe llevar el sello de anulado en todas las hojas. 			

Banco objeto de estudio	Procedimiento No. 7	No. Pasos: 14	Fecha: Jul – 2002
Unidad de servicio al cliente	Reposición de libreta de ahorro	No. Formas: 1	Hojas: 2/3
Inicia: el cliente		Termina: el asistente de servicio al cliente	
Responsable		No.	Actividad
Unidad administrativa	Puesto	Paso	
Usuario	Cliente	1	El cliente entrega su libreta llena y su cédula de vecindad al asistente.
Servicio al cliente	Asistente de servicio al cliente	2	Recibe la libreta de ahorro y la cédula de vecindad.
		3	Llena solicitud de reposición de libreta al cliente.
		4	Solicita firma registrada al cliente.
Usuario	Cliente	5	Firma la solicitud de reposición.
Servicio al cliente	Asistente de servicio al cliente	6	Visa la firma. 6.1 Si la firma no coincide devuelve la solicitud al cliente. 6.2 Si la firma está correcta fotocopia la cédula de vecindad y adjunta a la solicitud.
		7	Con la solicitud ya firmada por el cliente, va a traer la libreta (con el jefe de servicio al cliente).
		8	Anota en el libro de formas en blanco la libreta de ahorro con los datos de la cuenta.
		9	Habilita, llena y asigna la libreta de ahorro a la cuenta en el sistema.
Caja	Receptor-pagador	10	Envía la libreta de ahorro para certificar a caja.
		11	Recibe la libreta de ahorro.
Servicio al cliente	Asistente de servicio al cliente	12	Certifica la operación en la libreta de ahorro y la envía al asistente.
		13	Recibe la libreta de ahorro.
		14	Entrega al cliente la libreta habilitada y certificada.

<p>Banco objeto de estudio Servicio al cliente</p>	<p>Procedimiento 7: Reposición de libreta de ahorro</p>	<p>Formas: 01 Pasos: 14 Hojas: 3/3</p>
<p>Inicia: El cliente entrega la libreta llena.</p>		
<p>Finaliza: El asistente de servicio al cliente entrega la libreta al cliente.</p>		
<p>Cliente</p>	<p>Asistente de servicio al cliente</p>	<p>Receptor-pagador</p>
 <pre> graph TD Inicia([Inicia]) --> 1[1] 1 --> A{{A}} B{{B}} --> 5[5] 5 --> C{{C}} </pre>	 <pre> graph TD A{{A}} --> 2[2] 2 --> 3[3] 3 --> 4[4] 4 --> B{{B}} C{{C}} --> 6[6] 6 --> 6.1{6.1} 6.1 -- NO --> A 6.1 -- SI --> 6.2[6.2] 6.2 --> 7[7] 7 --> 8[8] 8 --> 9[9] 9 --> 10[10] 10 --> D{{D}} E{{E}} --> 14[14] 14 --> Finaliza([Finaliza]) </pre>	 <pre> graph TD D{{D}} --> 11[11] 11 --> 12[12] 12 --> 13[13] 13 --> E{{E}} </pre>

Banco objeto de estudio	Procedimiento No. 8	No. Pasos: 15	Fecha: Jul – 2002
Unidad de servicio al cliente	Entrega de tarjeta de débito	No. Formas: 1	Hojas: 1/3
Inicia: el cliente	Termina: el asistente de servicio al cliente		
<p>Objetivos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crear un procedimiento homogéneo que sirva a los empleados para facilitar la entrega de tarjeta de débito. 2. Evitar posibles estafas. <p>Normas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Únicamente se debe entregar la tarjeta de débito al titular de la cuenta en sobre sellado (incluye el pin). 2. El único documento de identificación personal permitido es la cédula de vecindad. 3. El asistente de servicio debe verificar que la firma de recibido en la hoja de entrega de la tarjeta sea la registrada por el cliente. 			

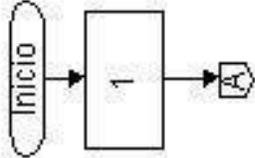
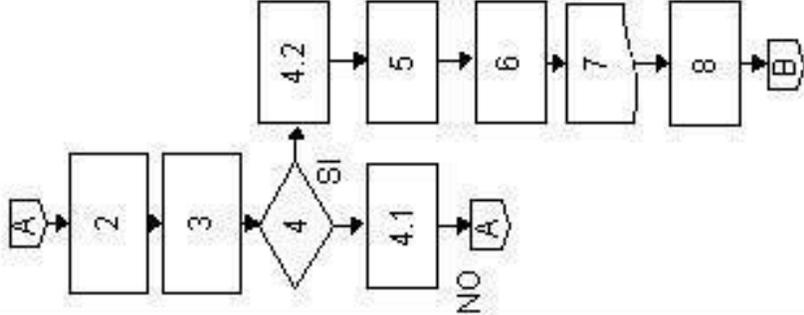
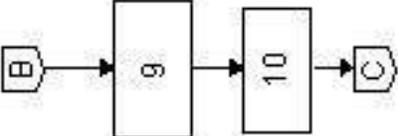
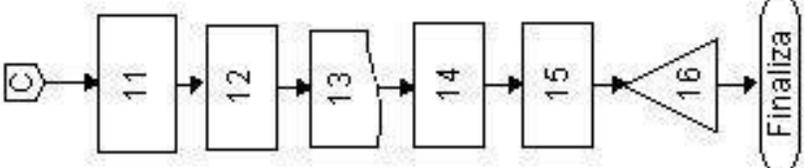
Banco objeto de estudio		Procedimiento No. 8		No. Pasos: 15	Fecha: Jul – 2002
Unidad de servicio al cliente		Entrega de tarjetas de débito		No. Formas: 1	Hojas: 2/3
Inicia: el cliente			Termina: el asistente de servicio al cliente		
Responsable		No.	Actividad		
Unidad administrativa	Puesto	Paso			
Usuario	Cliente	1	Solicita al asistente su tarjeta de débito.		
Servicio al cliente	Asistente de servicio al cliente	2	Pide el número de cuenta y cédula de vecindad al cliente.		
		3	Con el número de cuenta busca el número de cliente que le corresponde.		
		4	Entra al menú de cajeros y consulta el número de cliente para ver la información de la tarjeta.		
		5	Revisa si la tarjeta está lista para entregar. 5.1 Si no está, indica al cliente cuando puede llegar. 5.2 Si está lista imprime la hoja para solicitarla a caja.		
		6	Firma, sella y envía la hoja de solicitud a caja.		
Caja	Asistente de caja	7	Recibe la hoja de solicitud de tarjeta.		
		8	Busca la tarjeta por medio del nombre en el archivo (orden alfabéticamente) se queda con la hoja de solicitud.		
		9	Envía la tarjeta al asistente de servicio al cliente.		
Servicio al cliente	Asistente de servicio al cliente	10	Recibe la tarjeta de débito		
		11	Verifica que la tarjeta que recibe sea la que pidió. 11.1 Si no es la tarjeta que pidió la devuelve a caja. 11.2 Si la tarjeta es la que pidió ingresa al menú de cajeros automáticos a la opción de entrega de tarjetas y por medio del número la habilita.		
		12	Imprime la hoja de entrega de la tarjeta.		
		13	Solicita al cliente su firma en la hoja de entrega.		
Usuario	Cliente	14	Firma de recibido en la hoja de entrega de la tarjeta de débito.		
Servicio al cliente	Asistente de servicio al cliente	15	Entrega el sobre con la tarjeta de débito al cliente.		



Banco objeto de estudio	Procedimiento No. 9	No. Pasos: 16	Fecha: Jul – 2002
Unidad de servicio al cliente	Compra de documentos en US\$ dólares	No. Formas: 1	Hojas: 1/4
Inicia: el cliente	Termina: el asistente de servicio al cliente		
<p>Objetivos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ofrecer una buena opción a los clientes que cambian documentos del exterior en dólares a moneda nacional. 2. Crear un procedimiento para los empleados que permita llevar una secuencia lógica de los pasos a seguir en la compra de documentos en dólares. <p>Normas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Que el documento a comprar sea emitido en US\$ dólares. 2. El asistente de servicio al cliente debe revisar la redacción del documento. 3. Los documentos sólo se deben recibir en depósito a cuenta y bajo reserva de 30 días. 			

Banco objeto de estudio	Procedimiento No. 9	No. Pasos: 16	Fecha: Jul – 2002
Unidad de servicio al cliente	Compra de documentos en US\$ dólares	No. Formas: 1	Hojas: 2/4
Inicia: el cliente		Termina: el asistente de servicio al cliente	
Responsable		No.	Actividad
Unidad administrativa	Puesto	Paso	
Usuario	Cliente	1	Entrega al asistente el giro y da su número de cuenta.
Servicio al cliente	Asistente de servicio al cliente	2	Recibe el giro y el número de cuenta.
		3	Solicita al departamento de internacional el tipo de cambio y la autorización para la compra del giro, dando los datos del documento, cliente y cuenta a la que será depositado.
		4	Indica al cliente el tipo de cambio autorizado. 4.1 Si no acepta el tipo de cambio le devuelve el giro. 4.2 Si acepta el tipo de cambio ingresa la operación.
		5	Ingresa al menú de internacional a la opción negociaciones con el número de autorización.
		6	Dígita los datos del documento y la cuenta a la que se deposita.
		7	Imprime el recibo de compra de documento.
		8	Envía el recibo de compra de documento a caja.
Caja	Receptor-pagador	9	Recibe y certifica el recibo de compra de documento.
		10	Envía el recibo original y dos copias al asistente.
Servicio al cliente	Asistente de servicio al cliente	11	Recibe el recibo original y dos copias.
		12	Entrega al cliente el recibo original de la compra del documento.
		13	Llena el formulario de declaración de divisas DC-35.

Banco objeto de estudio		Procedimiento No. 9		No. Pasos: 16	Fecha: Jul – 2002
Unidad de servicio al cliente		Compra de documentos en US\$ dólares		No. Formas: 1	Hojas: 3/4
Inicia: el cliente			Termina: el asistente de servicio al cliente		
Responsable					
Unidad administrativa		Puesto		No. Paso	Actividad
Servicio al cliente	Asistente de servicio al cliente	14	Engrapa la copia rosada del recibo al original del formulario de declaración de divisas DC-35.		
		15	Entrega el recibo original de compra de documento al cliente.		
		16	Envía el recibo de compra y el formulario DC-35 al Departamento de Internacional para su archivo.		

<p>Banco objeto de estudio Servicio al cliente</p>	<p>Procedimiento 9: Compra de documento en US\$dólares</p>	<p>Formas: 01 Pasos: 16 Hojas: 4/4</p>
<p>Inicia: El cliente dá el giro para su cambio.</p>		<p>Finaliza: El asistente de servicio al cliente entrega la boleta de compra del documento al cliente.</p>
<p>Cliente</p>	<p>Asistente de servicio al cliente</p>	<p>Receptor-pagador</p>
		
		

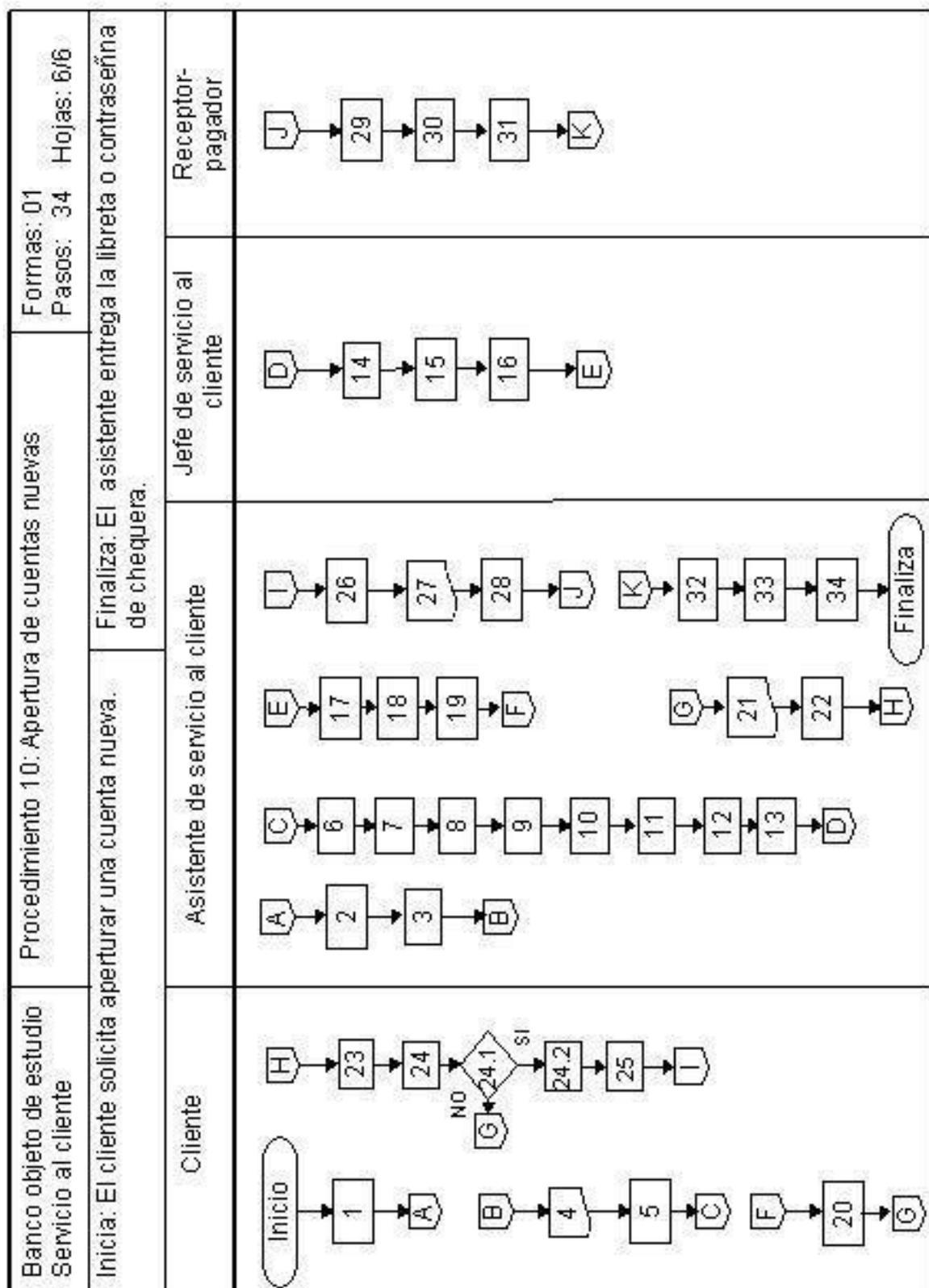
Banco objeto de estudio	Procedimiento No. 10	No. Pasos: 34	Fecha: Jul – 2002
Unidad de servicio al cliente	Cuentas nuevas	No. Formas: 2	Hojas: 1/6
Inicia: el cliente	Termina: el asistente de servicio al cliente		
<p>Objetivos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Contar con procedimiento completo que describa los pasos a seguir en la apertura de una cuenta. 2. Prevenir posibles estafas. <p>Normas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los tipos de cuenta podrán ser: Individual, empresarial (sociedad anónima, empresa individual, empresa en formación), mancomunada y menor de edad. <ol style="list-style-type: none"> a. Individual: Cuando la cuenta pertenece a una sola persona mayor de edad. b. Empresarial: Cuando pertenece a una sociedad anónima, empresa individual (un solo propietario), o entidad no lucrativa, en la cual se tendrá a una persona individual como representante o propietario de la misma. c. En formación: Cuando la cuenta corresponde a una empresa que no ha sido constituida, debiendo presentar lo siguiente: Carta en hoja membretada, con nombre, número de colegiado y firma del abogado, indicando que la empresa está "En formación", que personas firmarán y manejarán la cuenta, así como su capital inicial. d. Mancomunada: Se refiere a la cuenta que pertenece a más de una persona (dos clientes individuales o más), el nombre de la cuenta debe estar formado por los nombres de los que firmarán. e. Menor de edad: Cuando la cuenta pertenece a un menor de edad. Debe presentar partida de nacimiento y cédula de vecindad del tutor (padre, madre o ambos) quien es el responsable de la cuenta. 			

Banco objeto de estudio	Procedimiento No. 10	No. Pasos: 34	Fecha: Jul – 2002
Unidad de servicio al cliente	Cuentas nuevas	No. Formas: 2	Hojas: 2/6
Inicia: el cliente	Termina: el asistente de servicio al cliente		
<p>Normas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Los requisitos para la apertura de cuenta individual, mancomunada y menor de edad son: Llenar el formulario de apertura autorizado por la Superintendencia de Bancos (IVE-01), cédula de vecindad original, partida de nacimiento en el caso de ser menor de edad, un recibo de agua, luz o teléfono y el monto para la apertura. 3. Para empresas formadas deberán presentar a parte de lo descrito en el punto anterior: Formulario IVE-02, la patente de comercio y sociedad, escritura de constitución de la empresa, escritura de representación legal, cédula de vecindad del representante legal y cédulas de las personas que firmarán en la cuenta, en el caso de empresa individual será la patente de comercio y cédula de vecindad del propietario. Y para empresas no formadas lo que se describe en el inciso “c”. 4. Se aperturarán las cuentas sólo a personas o empresas que llenen todos los requisitos. 			

Banco objeto de estudio		Procedimiento No.10		No. Pasos: 34	Fecha: Jul – 2002
Unidad de servicio al cliente		Apertura de cuentas nuevas		No. Formas: 2	Hojas: 3/6
Inicia: el cliente			Termina: el asistente de servicio al cliente		
Responsable		No.	Actividad		
Unidad administrativa	Puesto	Paso			
Usuario	Cliente	1	Pide al asistente de servicio al cliente la solicitud para apertura de la cuenta.		
Servicio al cliente	Asistente de servicio al cliente	2	Explica al cliente los requisitos que necesita para aperturar la cuenta, así como las características de cada tipo para ver cual se adapta a las necesidades del cliente.		
		3	Da solicitud de apertura de cuenta al cliente.		
Usuario	Cliente	4	Llena la solicitud de apertura de la cuenta.		
		5	Entrega solicitud de apertura llena.		
Servicio al cliente	Asistente de servicio al cliente	6	Recibe solicitud de apertura llena.		
		7	Pide al cliente su cédula de vecindad y los documentos de la empresa en caso de cuenta empresarial.		
		8	Fotocopia todos los documentos.		
		9	Ingresa al menú de apertura de cuentas.		
		10	Digita los siguientes datos: Número de cédula de vecindad, nombres y apellidos, dirección particular y teléfonos, dirección comercial y teléfonos, correo electrónico, código postal de cada dirección, fecha de nacimiento, sexo, nacionalidad y estado civil, referencias de la cuenta con número telefónico, nombre del o los beneficiarios (en cuentas de ahorro).		
		11	Indica en las fichas de firmas quienes firmarán en la cuenta y en que forma girarán.		
		12	Ingresa la información de la chequera o libreta de ahorro según sea el caso.		
13	Pide la solicitud de chequera o libreta de ahorro al Jefe de Servicio al Cliente.				

Banco objeto de estudio		Procedimiento No.10		No. Pasos: 34	Fecha: Jul – 2002
Unidad de servicio al cliente		Apertura de cuentas nuevas		No. Formas: 2	Hojas: 4/6
Inicia: el cliente			Termina: el asistente de servicio al cliente		
Responsable		No.	Actividad		
Unidad administrativa	Puesto	Paso			
Servicio al cliente	Jefe de servicio al cliente	14	Entrega la solicitud de chequera o libreta de ahorro al asistente de servicio al cliente.		
		15	Anota en el libro de formas en blanco el número de solicitud o número de libreta de ahorro, número de cuenta, nombre del asistente que la pide.		
		16	Actualiza el saldo de existencias.		
Servicio al cliente	Asistente de servicio al cliente	17	Ingresa el número de solicitud de chequera o el número de la libreta de ahorro, que debe ser el correlativo asignado a su jornada.		
		18	Pide al cliente el nombre que desea para su chequera, y el monto con aperturará la cuenta.		
		19	Llena la solicitud de chequera con los datos de la cuenta, o la libreta de ahorro con número y nombre de la cuenta y pide al cliente que la firme.		
Usuario	Cliente	20	Firma la solicitud de chequera.		
Servicio al cliente	Asistente de servicio al cliente	21	Imprime la apertura de la cuenta y las fichas de firmas.		
Servicio al cliente	Asistente de servicio al cliente	22	Da al cliente las hojas de impresión de la apertura de la cuenta.		
Usuario	Cliente	23	Recibe impresión de apertura de cuenta y las fichas de firmas para que haga la firma que registrará para manejo de la cuenta.		
		24	Revisa la información impresa de la cuenta. 24.1 Si no está correcta la información devuelve al asistente de servicio al cliente. 24.2 Si está correcta firma al final de los datos de apertura de la cuenta y las fichas de firmas.		
		25	Entrega impresión de apertura firmada y las fichas de firmas al asistente de servicio.		

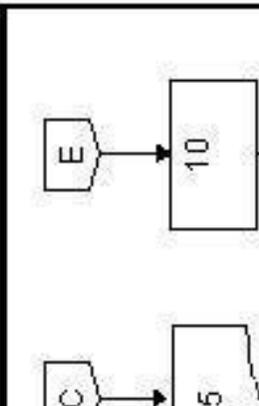
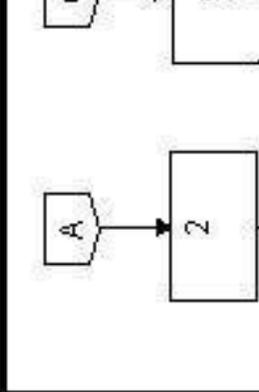
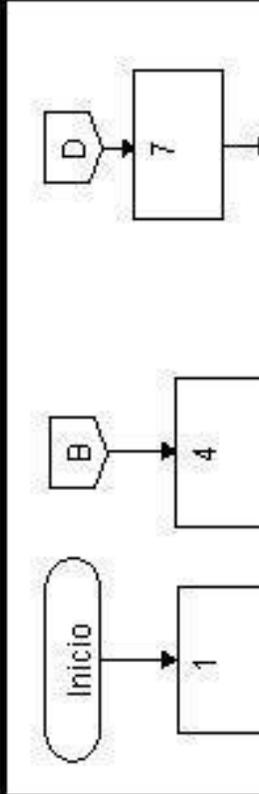
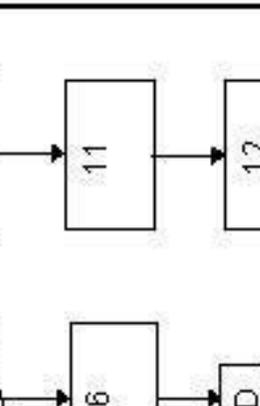
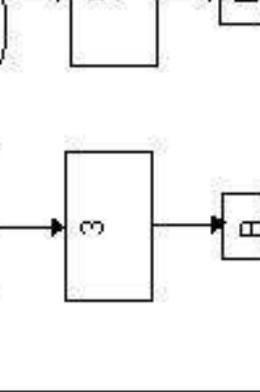
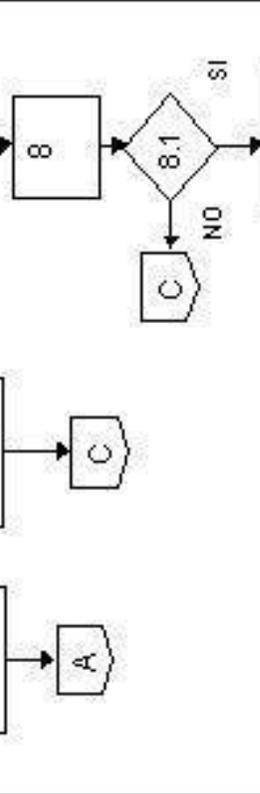
Banco objeto de estudio		Procedimiento No.10		No. Pasos: 34	Fecha: Jul – 2002
Unidad de servicio al cliente		Apertura de cuentas nuevas		No. Formas: 2	Hojas: 5/6
Inicia: el cliente			Termina: el asistente de servicio al cliente		
Responsable		No.	Actividad		
Unidad administrativa	Puesto	Paso			
Servicio al cliente	Asistente de servicio al cliente	26	Recibe impresión de apertura firmada y las fichas de firmas.		
		27	Llena la boleta de depósito por el monto de la apertura, con los datos de la cuenta y coloca el sello de cuenta nueva.		
		28	Envía la boleta de depósito a caja.		
Caja	Receptor-pagador	29	Recibe la boleta de depósito.		
		30	Certifica el depósito o la libreta de ahorro.		
		31	Envía al asistente de servicio al cliente una copia del depósito o la libreta de ahorro.		
Servicio al cliente	Asistente de servicio al cliente	32	Recibe la boleta de depósito de caja o la libreta de ahorro.		
		33	Indica al cliente que sus chequeras por ser cuenta nueva estarán en los próximos cuatro días.		
		34	Entrega al cliente el codo de la solicitud de la chequera y la copia de la boleta de depósito, o la libreta de ahorro ya certificada.		



Banco objeto de estudio	Procedimiento No. 11	No. Pasos: 12	Fecha: Jul – 2002
Unidad de servicio al cliente	Modificaciones de firmas	No. Formas: 1	Hojas: 1/4
Inicia: el cliente	Termina: el asistente de servicio al cliente		
<p>Objetivos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ofrecer al cliente la posibilidad de hacer modificaciones de firmas en su cuenta de acuerdo a sus necesidades. 2. Dar al empleado una guía para desempeñar efectivamente su trabajo. <p>Normas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El único documento de identificación personal permitido es la cédula de vecindad. 2. Las modificaciones sólo las podrá autorizar el titular de la cuenta o representante legal en el caso de cuentas empresariales. 3. El cliente debe llenar el formulario autorizado por el banco para este tipo de operación. 			

Banco objeto de estudio		Procedimiento No. 11	No. Pasos: 12	Fecha: Jul – 2002
Unidad de servicio al cliente		Modificación de firmas	No. Formas: 1	Hojas: 2/4
Inicia: el cliente		Termina: el asistente de servicio al cliente		
Responsable		No. Paso	Actividad	
Unidad administrativa	Puesto			
Usuario	Cliente	1	Indica al ejecutivo que necesita hacer una modificación a las firmas registradas en su cuenta (cambiar, agregar o anular).	
Servicio al cliente	Asistente de servicio al cliente	2	Explica al cliente los requisitos para la misma: Cambio: Pide cédula de vecindad del que firma en la cuenta y firma en el formulario. Agregar: Pide cédula de vecindad del que firma en la cuenta y de la persona que agregará, firma registrada en el formulario. Anular: Pide cédula de vecindad y firma del titular de la cuenta autorizando la anulación de la firma que necesita.	
		3	Pide los datos siguientes al cliente para llenar la solicitud: Número de cuenta, nombre de la cuenta, modificación que hará (cambio de firma, agregar firma, anular firma) cuántas firmas quedarán registradas y cuantas para girar, en observaciones anotar el nombre y cédula de vecindad de la persona de la firma que se cambia, agrega o anula y la firma o firmas registradas actualmente en el formulario autorizando la modificación.	
Usuario	Cliente	4	Proporciona la información solicitada al asistente de servicio al cliente.	
Servicio al cliente	Asistente de servicio al cliente	5	Imprime el formulario y las fichas de firmas.	
		6	Da al cliente el formulario y las fichas de firmas.	

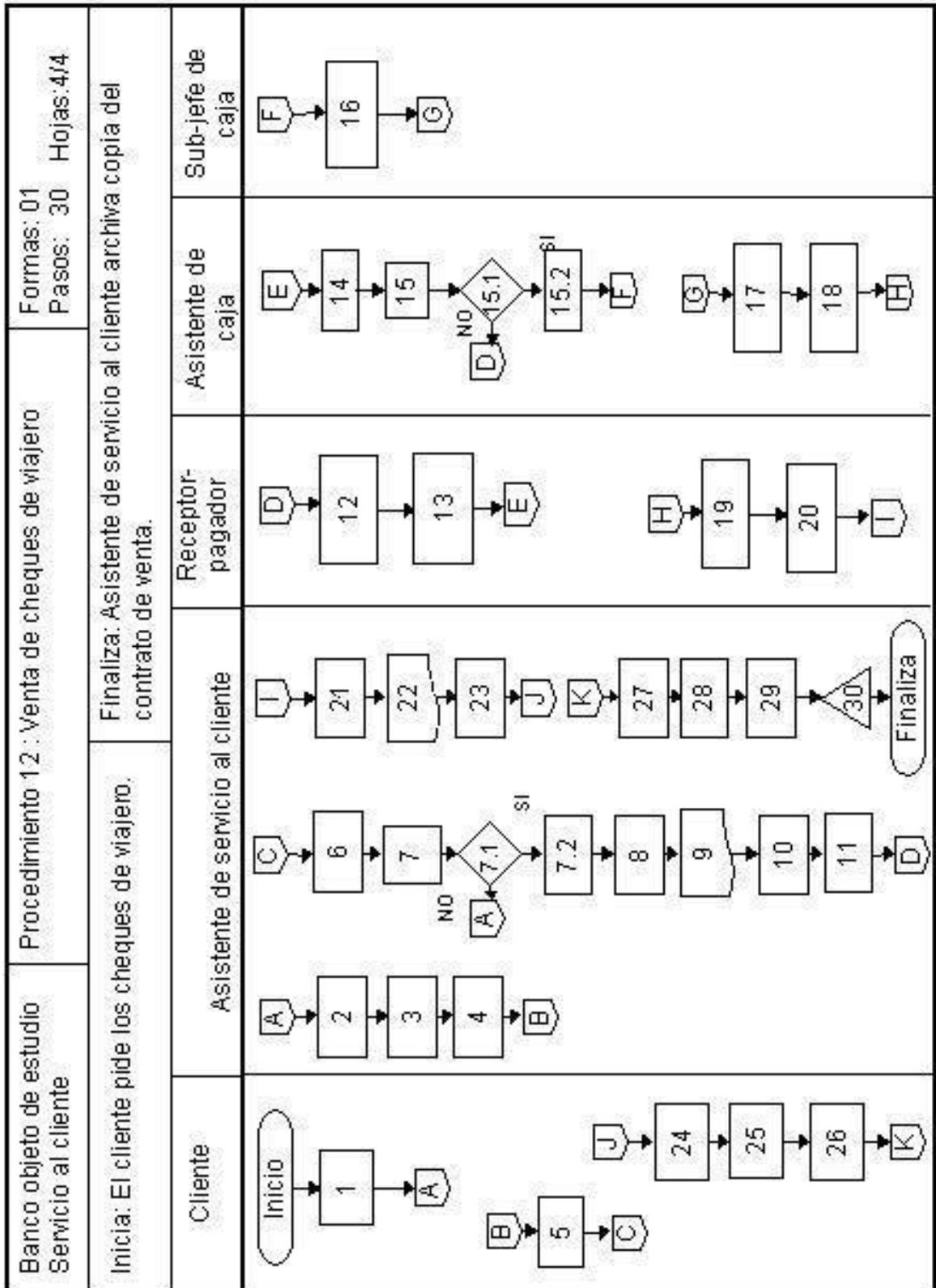
Banco objeto de estudio		Procedimiento No. 11	No. Pasos: 12	Fecha: Jul – 2002
Unidad de servicio al cliente		Modificación de firmas	No. Formas: 1	Hojas: 3/4
Inicia: el cliente		Termina: el asistente de servicio al cliente		
Responsable			Actividad	
Unidad administrativa	Puesto	No. Paso		
Usuario	Cliente	7	Recibe el formulario y las fichas de firmas.	
		8	Verifica la información del formulario y ficha de firmas. 8.1 Si hay error lo indica al asistente de servicio al cliente. 8.2 Firma la solicitud de modificación y fichas de firmas.	
		9	Devuelve al asistente de servicio al cliente el formulario y las fichas firmadas.	
Servicio al cliente	Asistente de servicio al cliente	10	Recibe el formulario y las fichas de firmas.	
		11	Entrega copia del formulario de modificación al cliente.	
		12	Envía el formulario y las fichas de por mensajería a captura de firmas.	

Banco objeto de estudio Servicio al cliente	Procedimiento 11: Modificaciones de firmas	Formas: 01 Pasos: 12 Hojas:4/4
Finaliza: Envía la modificación a captura de firmas.		
Asistente de Servicio al Cliente		
<p data-bbox="565 268 824 674">Inicio</p> 	<p data-bbox="565 674 824 1066">Cliente</p> 	
		

Objeto de estudio	Procedimiento No. 12	No. Pasos: 30	Fecha: Jul – 2002
Unidad de servicio al cliente	Venta de cheques de viajero	No. Formas: 2	Hojas: 1/4
Inicia: el cliente	Termina: el asistente de servicio al cliente		
<p>Objetivos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dar a los asistentes de servicio al cliente una guía con los pasos a seguir para la venta de cheques de viajero. 2. Ofrecer a clientes nacionales y extranjeros llevar dólares para viajar en un medio mas seguro a través de cheques de viajero y no en efectivo. <p>Normas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los únicos documentos de identificación permitidos son: cédula de vecindad si el cliente es guatemalteco, o pasaporte si es extranjero. 2. El asistente de servicio al cliente debe verificar que el cliente firme en su presencia todos los cheques que recibe en la parte de superior derecha. 3. El asistente de servicio al cliente debe llenar todos los datos que se solicitan en el contrato de venta de los cheques y comprobar que lleve la firma del cliente. 4. Los cheques sólo podrán ser vendidos a la persona que los usará, que es quién debe firmar el contrato de la venta y los cheques. 			

Banco objeto de estudio	Procedimiento No. 12	No. Pasos: 30	Fecha: Jul – 2002
Unidad de servicio al cliente	Venta de cheques de viajero	No. Formas: 2	Hojas: 2/4
Inicia: el cliente		Termina: el asistente de servicio al cliente	
Responsable		No. Paso	Actividad
Unidad administrativa	Puesto		
Usuario	Cliente	1	Indica al asistente de servicio al cliente que desea comprar cheques de viajero.
Servicio al cliente	Asistente de servicio al cliente	2	Pregunta al cliente el monto que necesita y en que forma va a pagar.
		3	Pide al departamento de internacional autorización y tipo de cambio para la venta de los cheques.
		4	Le comunica al cliente el tipo de cambio que le dieron para la venta y el monto que será en quetzales. 4.1 Si no acepta el tipo de cambio se rechaza la operación. 4.2 Si acepta el tipo de cambio, solicita el valor en quetzales.
Usuario	Cliente	5	Entrega el cheque con que pagará la venta.
Servicio al cliente	Asistente de servicio al cliente	6	Recibe el cheque con que se pagará la venta.
		7	Visa la firma, fondos y redacción del cheque con que pagan la venta.
		7.1	Si hay algún dato erróneo devuelve el cheque al cliente.
		7.2	Si todo está bien entra al menú de internacional a la opción de venta de cheques de viajero.
		8	Ingresa los datos del cliente y las denominaciones en que se llevará los cheques de viajero.
		9	Imprime el recibo.
		10	Solicita una firma al cliente en el recibo.
Caja	Receptor-pagador	11	Envía el recibo junto con el cheque a caja.
		12	Recibe y certifica el recibo y el cheque.
	Asistente de caja	13	Envía el recibo original, la copia celeste del, los cheques de viajero y el contrato al asistente de caja.
		14	Recibe el recibo original, la copia celeste los cheques y el contrato.

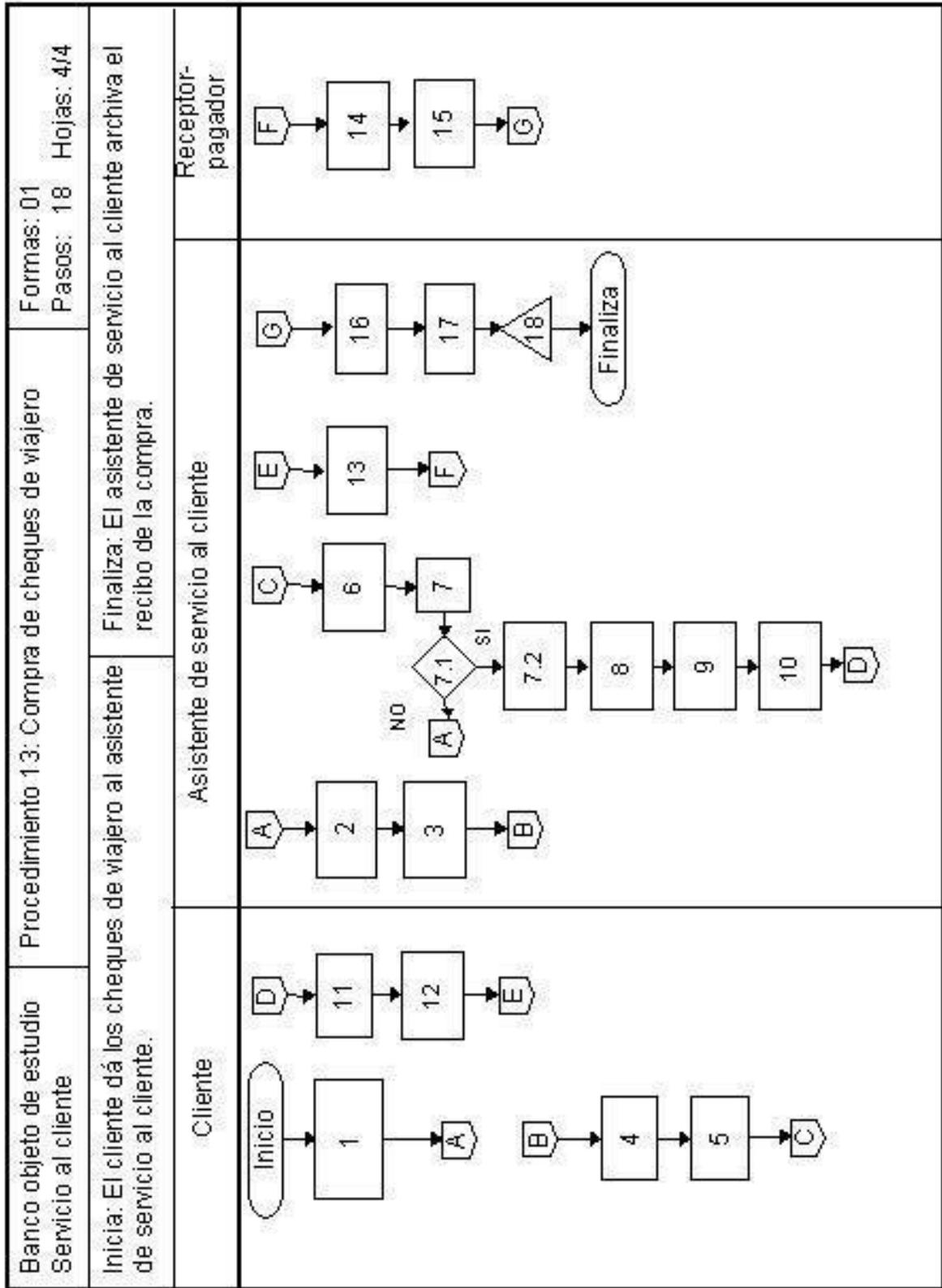
Banco objeto de estudio		Procedimiento No. 12	No. Pasos: 30	Fecha: Jul – 2002
Unidad de servicio al cliente		Venta de cheques de viajero	No. Formas: 2	Hojas: 3/4
Inicia: el cliente		Termina: el asistente de servicio al cliente		
Responsable		No.	Actividad	
Unidad administrativa	Puesto	Paso		
Caja	Asistente de caja	15	Verifica la certificación del recibo. 15.1 Si no es correcta devuelve al el recibo al receptor. 15.2 Solicita los cheques al Subjefe de caja.	
	Subjefe de caja	16	Entrega los cheques de viajero al asistente de caja de acuerdo a la denominación solicitada en el recibo y el contrato.	
	Asistente de caja	17	Recibe cheques de viajero junto con su contrato.	
		18	Entrega al receptor los cheques y el contrato.	
	Receptor-pagador	19	Recibe los cheques de viajero y el contrato.	
		20	Envía el recibo original, la copia rosada, los cheques de viajero y el contrato al asistente de servicio al cliente.	
Servicio al cliente	Asistente de servicio al cliente	21	Recibe el recibo original, la copia rosada, los cheques de viajero y el contrato.	
		22	Llena el contrato con el nombre dirección y teléfono del cliente y la descripción de la numeración y valor de los cheques.	
		23	Pide al cliente que firme el contrato y todos los cheques en el espacio para la firma en la parte superior derecha.	
Usuario	Cliente	24	Recibe los cheques y el contrato.	
		25	Firma los cheques en la parte superior derecha en presencia del asistente y el contrato.	
		26	Traslada los cheques y contrato al asistente de servicio al cliente.	
Servicio al cliente	Asistente de servicio al cliente	27	Recibe los cheques de viajero y el contrato.	
		28	Coloca los cheques de viajero en la portachequera, el original del contrato y recibo de la venta.	
		29	Entrega los cheques y demás documentos al cliente.	
		30	Archiva copia del contrato de venta.	



Objeto de estudio	Procedimiento No. 13	No. Pasos: 18	Fecha: Jul – 2002
Unidad de servicio al cliente	Compra de cheques de viajero	No. Formas: 2	Hojas: 1/4
Inicia: el cliente	Termina: el asistente de servicio al cliente		
<p>Objetivos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cambiar a clientes nacionales y extranjeros cheques de viajero por dólares en efectivo o moneda nacional. <p>Normas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los únicos documentos de identificación permitidos son: cédula de vecindad si el cliente es guatemalteco, o pasaporte si es extranjero. 2. Cambiar en efectivo hasta \$500.00 dólares diarios. 3. Cheques con doble endoso quedan en reserva de cobro. 4. El asistente de servicio al cliente debe verificar que los cheques de viajero ya traigan la primera firma en la parte superior derecha. 5. El asistente de servicio al cliente debe solicitar al cliente la segunda firma en la parte inferior derecha del cheque en su presencia para luego compararlas. 6. Todos los cheques deben ser confirmados con la casa emisora y se registrará el número de autorización 			

Banco objeto de estudio		Procedimiento No. 13	No. Pasos: 18	Fecha: Jul – 2002
Unidad de servicio al cliente		Compra de cheques de viajero	No. Formas: 2	Hojas: 2/4
Inicia: el cliente		Termina: el asistente de servicio al cliente		
Responsable			Actividad	
Unidad administrativa	Puesto	No. Paso		
Usuario	Cliente	1	El cliente se presenta a la agencia a vender cheques de viajero.	
Servicio al cliente	Asistente de servicio al cliente	2	Pide al departamento de internacional una autorización y el tipo de cambio a que comprará los cheques.	
		3	Comunica al cliente el tipo de cambio. 3.1 Si acepta realiza la transacción. 3.2 Si no acepta rechaza la transacción.	
Usuario	Cliente	4	Firma los cheques en presencia del asistente en la parte inferior derecha del cheque y entrega su cédula de vecindad o pasaporte.	
		5	Da los cheques ya firmados al asistente.	
Servicio al cliente	Asistente de servicio al cliente	6	Recibe los cheques ya firmados por el cliente y su cédula de vecindad.	
		7	Verifica que las firmas hechas coincidan con las que ya traen los cheques en la parte superior derecha y el documento de identificación. 7.1 Si las firmas no coinciden devuelve los cheques al cliente. 7.2 Si las firmas coinciden confirma los cheques de viajero con el operador de la compañía a que correspondan y anota el número de autorización en la parte de atrás de los cheques.	
		8	Ingresa al menú de internacional a la opción "compra de cheques de viajero" y digita el nombre del cliente, número de cédula de vecindad o pasaporte, la numeración y el valor de los cheques.	

Banco objeto de estudio		Procedimiento No. 13	No. Pasos: 18	Fecha: Jul – 2002
Unidad de servicio al cliente		Compra de cheques de viajero	No. Formas: 2	Hojas: 3/3
Inicia: el cliente		Termina: el asistente de servicio al cliente		
Responsable		No.	Actividad	
Unidad administrativa	Puesto	Paso		
Servicio al cliente	Asistente de servicio al cliente	9	Genera la operación e imprime el recibo.	
		10	Solicita al cliente una firma en el recibo.	
Usuario	Cliente	11	Firma el recibo de compra de cheques de viajero.	
		12	Entrega recibo de compra ya firmado al asistente de servicio al cliente.	
Servicio al cliente	Asistente de servicio al cliente	13	Recibe el recibo ya firmado por el cliente y envía a caja.	
Caja	Receptor-pagador	14	Recibe el recibo de compra de los cheques de viajero ingresa al sistema y certifica.	
		15	Se queda con la copia amarilla para contabilidad, envía la original y dos copias con el valor en quetzales al asistente de servicio al cliente.	
Servicio al cliente	Asistente de servicio al cliente	16	Recibe las copias, el recibo original, el valor en quetzales y entrega al cliente. (menos las copias).	
		17	Adjunta al formulario DC-35 la boleta rosada y envía al departamento de internacional.	
		18	Guarda la copia celeste para archivo del departamento de servicio al cliente.	



Banco objeto de estudio	Procedimiento No. 14	No. Pasos: 22	Fecha: Jul – 2002
Unidad de servicio al cliente	Cancelación de cuenta	No. Formas: 2	Hojas: ¼
Inicia: el cliente	Termina: el asistente de servicio al cliente		
<p>Objetivos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Permitir al cliente cancelar las cuentas que tiene en el banco en el momento que desee. 2. Poder cancelar las cuentas en caso de extravío o robo de libreta de ahorro o chequera. <p>Normas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El único documento de identificación personal aceptable es la cédula de vecindad. 2. Entregar la o las chequeras en uso, tarjeta de débito, o libreta de ahorro, excepto sí es extravío. 3. Se debe llenar el formulario autorizado por el banco para cancelación de cuenta. 			

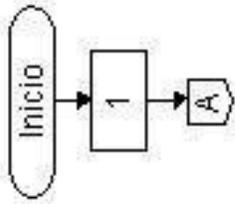
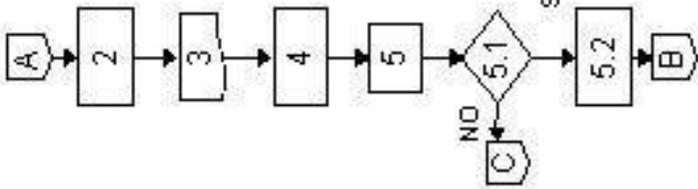
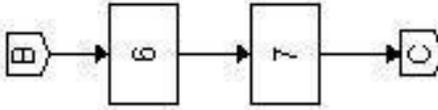
Banco objeto de estudio	Procedimiento No. 14	No. Pasos: 22	Fecha: Jul – 2002
Unidad de servicio al cliente	Cancelación de cuenta	No. Formas: 2	Hojas: 2/4
Inicia: el cliente		Termina: el asistente de servicio al cliente	
Responsable		No.	Actividad
Unidad administrativa	Puesto	Paso	
Usuario	Cliente	1	El cliente indica al asistente de servicio al cliente que quiere cancelar su cuenta.
Servicio al cliente	Asistente de servicio al cliente	2	Solicita al cliente: su cédula de vecindad, chequeras en uso, tarjeta de débito ó libreta si fuera cuenta de ahorro.
		3	Llena formulario de cancelación de cuenta.
		4	Indica al cliente el saldo que tiene más intereses y le pide firmar el formulario de cancelación.
Usuario	Cliente	5	Revisa los datos del formulario de cancelación. 5.1 Si los datos son incorrectos devuelve el formulario al asistente de servicio al cliente. 5.2 Si todo está bien firma el formulario de cancelación indicando el motivo de la misma.
		6	Entrega el formulario de cancelación.
Servicio al cliente	Asistente de servicio al cliente	7	Recibe el formulario de cancelación.
		8	Verifica la firma contra la registrada en el sistema y la cédula de vecindad.
			8.1 Si hay algún dato erróneo pide de nuevo la información al cliente.
			8.2 Si los datos son correctos traslada al Jefe de servicio al cliente para su Vo.Bo.
	Jefe de servicio al cliente	9	Coloca su Vo.Bo. a la solicitud de cancelación y la devuelve al asistente de servicio al cliente.
	Asistente de servicio al cliente	10	Recibe la solicitud de cancelación con el Vo.Bo.
11		Llena los datos del cheque o un retiro por el monto de la cancelación y solicita al cliente que endose el cheque o firme la boleta de retiro.	
12		Anula las chequeras, la libreta de ahorro y la tarjeta de débito.	

Banco objeto de estudio		Procedimiento No. 14	No. Pasos: 22	Fecha: Jul – 2002
Unidad de servicio al cliente		Cancelación de cuenta	No. Formas: 2	Hojas: 3/4
Inicia: el cliente		Termina: el asistente de servicio al cliente		
Responsable				
Unidad administrativa	Puesto	No. Paso	Actividad	
Usuario	Cliente	13	Endosa el cheque o firma la boleta de retiro por el valor igual al que indica el formulario de cancelación.	
Servicio al cliente	Asistente de servicio al cliente	14	Recibe cheque endosado o retiro de ahorro firmado.	
		15	Envía el cheque o retiro de ahorro, el formulario de cancelación y la cédula de vecindad del cliente a caja.	
Caja	Asistente de caja	16	Recibe el cheque o retiro de ahorro, el formulario de cancelación y cédula de vecindad del cliente.	
		17	Confirma la cédula de vecindad del titular de la cuenta.	
			17.1 Si la cédula no se confirma se rechaza la operación.	
	17.2 Si la confirmación es satisfactoria traslada el cheque o retiro de ahorro y la cédula de vecindad al receptor.			
	Receptor - pagador	18	Recibe el cheque o retiro de ahorro y la cédula de vecindad y certifica el cheque o el retiro.	
		19	Envía al asistente de servicio al cliente el dinero, la cédula de vecindad, el original y dos copias del formulario de cancelación.	
Servicio al cliente	Asistente de servicio al cliente	20	Recibe el dinero, la cédula de vecindad, el original y dos copias del formulario de cancelación.	
		21	Entrega al cliente el efectivo y una copia del formulario de cancelación.	
		22	Archiva la segunda copia de la cancelación.	

Banco objeto de estudio Servicio al cliente	Procedimiento 14 : Cancelación de cuenta	Formas: 01 Pasos: 22 Hojas: 4/4		
Inicia: El cliente pide cancelar su cuenta.				
Finaliza: Asistente de servicio al cliente archiva copia de la cancelación.				
<p>Cliente</p>	<p>Asistente de servicio al cliente</p>	<p>Jefe de servicio al cliente</p>	<p>Receptor-pagador</p>	<p>Asistente de caja</p>

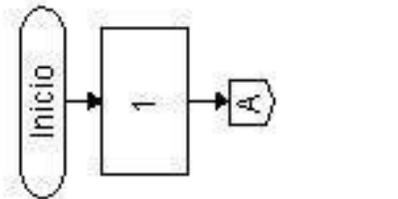
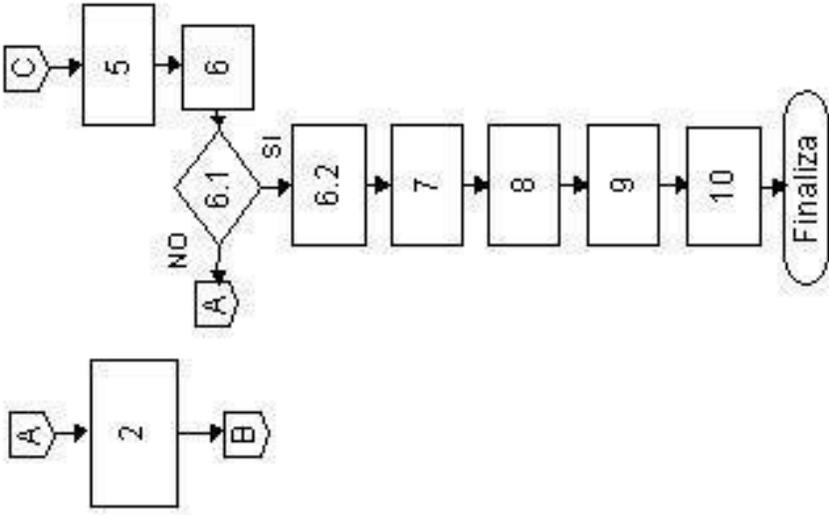
Banco objeto de estudio	Procedimiento No. 15	No. Pasos: 12	Fecha: Jul – 2002
Unidad de servicio al cliente	Reposición de solicitud de chequera	No. Formas: 1	Hojas: 1/3
Inicia: el cliente	Termina: el asistente de servicio al cliente		
<p>Objetivos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Brindar al cliente en casos especiales solicitar chequera sin tener el formulario autorizado por el banco. 2. Dar al empleado una guía para solicitar chequeras con carta. <p>Normas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El cliente debe traer una carta de solicitud de chequeras. 2. El cliente debe llenar el formulario para solicitud de chequeras y hacer su firma registrada. 3. Únicamente puede solicitarse una chequera de 25 cheques y entregarse en la misma agencia que se solicita. 4. El único documento de identificación personal aceptable es la cédula de vecindad. 5. La solicitud será ingresada si se confirma la identificación del cliente, firma y datos de la cuenta. 6. Se podrán solicitar chequeras con carta sólo en los casos de extravío o robo de chequera. 			

Banco objeto de estudio	Procedimiento No. 15	No. Pasos: 12	Fecha: Jul – 2002
Unidad de servicio al cliente	Reposición de solicitud de chequera	No. Formas: 1	Hojas: 2/3
Inicia: el cliente		Termina: el asistente de servicio al cliente	
Responsable			
Unidad administrativa	Puesto	No. Paso	Actividad
Usuario	Cliente	1	Indica al asistente de servicio al cliente que extravió o no tiene la solicitud autorizada por el banco para solicitar chequeras.
Servicio al cliente	Asistente de Servicio al Cliente	2	Solicita al cliente los datos de su cuenta y la cédula de vecindad.
		3	Llena el formulario de reposición de solicitud de chequera.
		4	Pide al cliente que firme la solicitud de reposición de chequera.
		5	Verifica la firma y cédula de vecindad del cliente. 5.1 Si los datos no coinciden se rechaza la solicitud al cliente. 5.2 Si todo está correcto pide al jefe de servicio al cliente la nueva solicitud.
	Jefe de Servicio al Cliente	6	Entrega la solicitud en blanco al asistente.
		7	Anota en el libro de formas en blanco los datos de la cuenta y número de solicitud.
	Asistente de Servicio al Cliente	8	Recibe la solicitud de chequera en blanco.
		9	Llena los datos de la solicitud.
		10	Pide al cliente que la firme la solicitud.
		11	Ingresa los datos de la solicitud de chequera al sistema.
		12	Entrega el codo de la solicitud al cliente para que lo presente al momento de llegar a traer la chequera.

Banco objeto de estudio Servicio al cliente	Procedimiento 15: Reposición de solicitud de chequeras.	Formas: 01 Pasos: 12 Hojas:3/3
Inicia: El cliente indica que necesita pedir chequeras.		Finaliza: El asistente entrega contraseña al cliente para que llegue a traer posteriormente su chequera.
Cliente	Asistente de servicio al cliente	Jefe de servicio al cliente
 <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1[1] 1 --> A[A] </pre>	 <pre> graph TD A[A] --> 2[2] 2 --> 3[3] 3 --> 4[4] 4 --> 5[5] 5 --> 5.1{5.1} 5.1 -- SI --> 5.2[5.2] 5.2 --> B[B] 5.1 -- NO --> C[C] C --> 5.1 </pre>	 <pre> graph TD B[B] --> 6[6] 6 --> 7[7] 7 --> C[C] </pre>

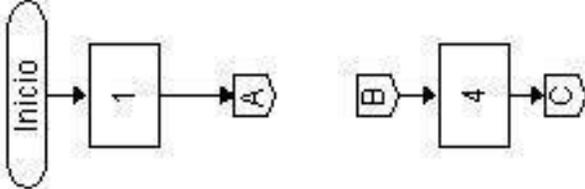
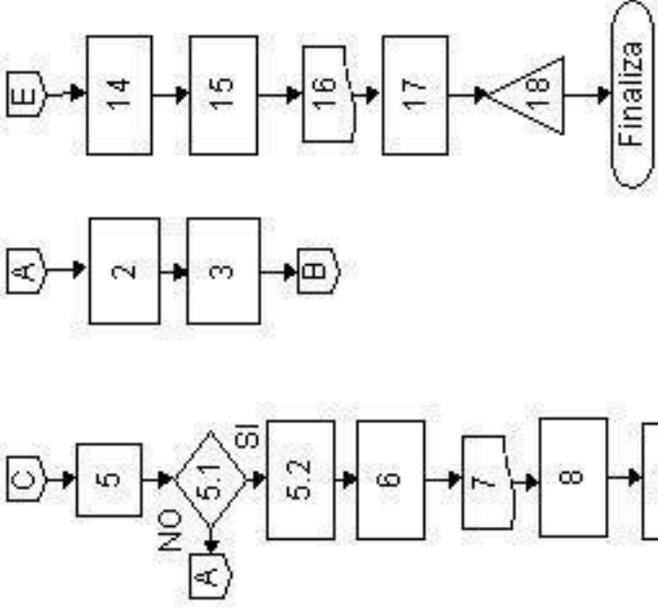
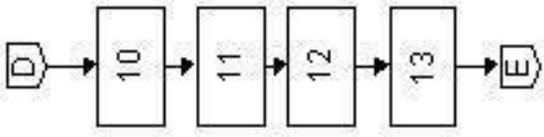
Banco objeto de estudio	Procedimiento No. 16	No. Pasos: 10	Fecha: Jul – 2002
Unidad de servicio al cliente	Impresión de estados de cuenta	No. Formas: 1	Hojas: 1/3
Inicia: el cliente	Termina: el asistente de servicio al cliente		
<p>Objetivos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Permitir al cliente tener un reporte del movimiento de su cuenta en cuanto (depósitos, pagos de cheques, notas de crédito y débito) así como el saldo que lleve a la fecha. 2. Poder verificar en cualquier momento o en un determinado rango de fechas el movimiento y saldo de la cuenta. <p>Normas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los estado de cuenta únicamente se entregan al titular de la cuenta, o mediante carta autorizada. 2. La impresión de estados de cuenta tiene un costo de Q2.00 por mes. 3. El único documento de identificación personal aceptable es la cédula de vecindad. 			

Banco objeto de estudio	Procedimiento No. 16	No. Pasos: 10	Fecha: Jul – 2002
Unidad de servicio al cliente	Impresión de estados de cuenta	No. Formas: 1	Hojas: 2/3
Inicia: el cliente		Termina: el asistente de servicio al cliente	
Responsable		No.	
Unidad administrativa	Puesto	Paso	Actividad
Usuario	Cliente	1	Indica al asistente que necesita un estado de cuenta.
Servicio al cliente	Asistente de servicio al cliente	2	Pide al cliente que llene el formulario de solicitud de impresión de estado de cuenta.
Usuario	Cliente	3	Recibe y llena la solicitud de impresión de estado de cuenta.
		4	Entrega la solicitud de impresión de estado de cuenta al asistente de servicio al cliente.
Servicio al cliente	Asistente de servicio al cliente	5	Recibe la solicitud de impresión de estado de cuenta llena y firmada y solicita la cédula de vecindad al cliente.
		6	Visa la información y firma de la boleta de saldo e impresión de estado de cuenta. 6.1 Si los datos no coinciden rechaza la operación. 6.2 Si todo está correcto entra al menú de estados de cuenta.
		7	Ingresa el número de la cuenta y el mes que el cliente solicita.
		8	Imprime el estado de cuenta.
		9	Firma y sella la impresión.
		10	Entrega el estado de cuenta impreso al cuentahabiente.

<p>Banco objeto de estudio Servicio al cliente</p>	<p>Procedimiento 16: Impresión de estado de cuenta.</p>	<p>Formas: 01 Pasos: 10 Hojas: 3/3</p>
<p>Finaliza: El asistente entrega la impresión del estado de cuenta al cliente.</p>		
<p>Cliente</p>	<p>Asistente de Servicio al Cliente</p>	
 <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1[1] 1 --> A{A} A --> 3[3] 3 --> 4[4] 4 --> C{C} </pre>	 <pre> graph TD A{A} --> 2[2] 2 --> B{B} B --> 61{6.1} 61 -- SI --> 62[6.2] 61 -- NO --> A 62 --> 5[5] 5 --> 6[6] 6 --> 7[7] 7 --> 8[8] 8 --> 9[9] 9 --> 10[10] 10 --> Finaliza([Finaliza]) </pre>	

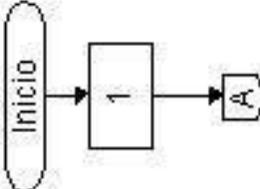
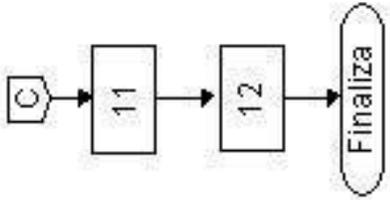
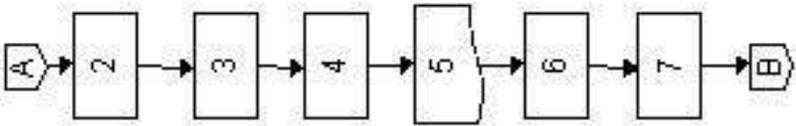
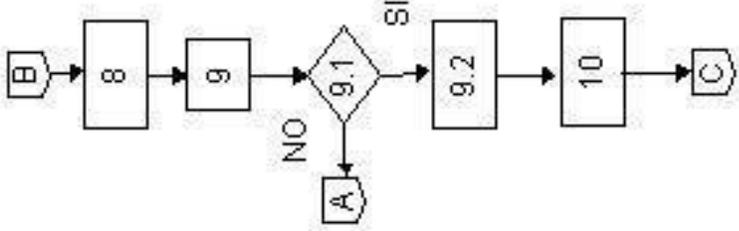
Banco objeto de estudio	Procedimiento No. 17	No. Pasos: 18	Fecha: Jul – 2002
Unidad de servicio al cliente	Compra de numerario	No. Formas: 1	Hojas: 1/3
Inicia: el cliente	Termina: el asistente de servicio al cliente		
<p>Objetivos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cambiar US\$ Dólares en efectivo por moneda nacional a extranjeros y guatemaltecos. 2. Mantener un balance entre compra-venta de divisas. <p>Normas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se debe pedir la cédula de vecindad de vecindad si es guatemalteco o pasaporte (si es extranjero) como documento de identificación personal. 2. El monto máximo para comprar dólares en efectivo es de \$4,000.00. 3. Se debe llenar el formulario DC-35 de declaración de divisas, por cada boleta de compra de dólares. 			

Banco objeto de estudio		Procedimiento No. 17	No. Pasos: 18	Fecha: Jul – 2002
Unidad de servicio al cliente		Compra de numerario	No. Formas: 1	Hojas: 2/3
Inicia: el cliente		Termina: el asistente de servicio al cliente		
Responsable				
Unidad administrativa	Puesto	No. Paso	Actividad	
Usuario	Cliente	1	El cliente se presenta a la agencia a vender dólares en efectivo.	
Servicio al cliente	Asistente de servicio al cliente	2	Pide al departamento de internacional una autorización y el tipo de cambio a que comprará los dólares.	
		3	Informa al cliente el tipo de cambio para la compra y le pide la cédula de vecindad o el pasaporte.	
Usuario	Cliente	4	Da los dólares y su cédula de vecindad o pasaporte al asistente de servicio al cliente.	
Servicio al cliente	Asistente de servicio al cliente	5	Revisa los dólares. 5.1 Si los dólares no son buenos rechaza la operación. 5.2 Ingresa al menú de internacional a la opción "compra de numerario".	
		6	Digita el nombre del cliente, número de cédula de vecindad o pasaporte y el valor de los dólares.	
		7	Imprime el recibo de la compra de numerario.	
		8	Solicita al cliente una firma en el recibo .	
		9	Envía el recibo a caja.	
Caja	Receptor-pagador	10	Recibe el recibo de compra de numerario.	
		11	Ingresa al sistema de caja la operación.	
		12	Certifica el recibo.	
		13	Envía el original, la copia rosada y celeste junto con el valor en quetzales al asistente de servicio al cliente.	
Servicio al cliente	Asistente de servicio al cliente	14	Recibe los documentos que le envía el receptor.	
		15	Entrega al cliente el recibo original y el valor en quetzales.	
		16	Llena formulario DC-35.	
		17	Adjunta al formulario DC-35, la boleta rosada y envía al departamento de internacional.	
		18	Archiva la boleta celeste.	

<p>Banco objeto de estudio Servicio al cliente</p>	<p>Procedimiento 17: Compra de numerario</p>	<p>Formas: 01 Pasos: 18 Hojas: 3/3</p>
<p>Inicia: El cliente lleva dólares para su cambio a quetzales.</p>		<p>Finaliza: El asistente de servicio al cliente archiva copia de la boleta de compra.</p>
<p>Cliente</p>	<p>Asistente de servicio al cliente</p>	<p>Receptor-pagador</p>
		

Banco objeto de estudio	Procedimiento No. 18	No. Pasos: 13	Fecha: Jul – 2002
Unidad de servicio al cliente	Pago de préstamos	No. Formas: 1	Hojas: 1/3
Inicia: el cliente	Termina: el asistente de servicio al cliente		
<p>Objetivos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dar a los asistentes una guía de los pasos a seguir para el pago de préstamos que hacen los clientes. 2. Ofrecer al cliente una forma rápida de pagar sus cuotas mensuales del préstamo. <p>Normas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El asistente de servicio al cliente debe generar el recibo de pago de préstamo y verificar que los datos sean correctos. 2. Se deben operar los pagos de préstamos en línea, para que el sistema se encargue de rebajar los saldos. 3. Cuando no haya sistema de cartera se operarán como ingresos varios, enviando la información al departamento de cartera para que el pago sea operado y rebajado del préstamo total. 			

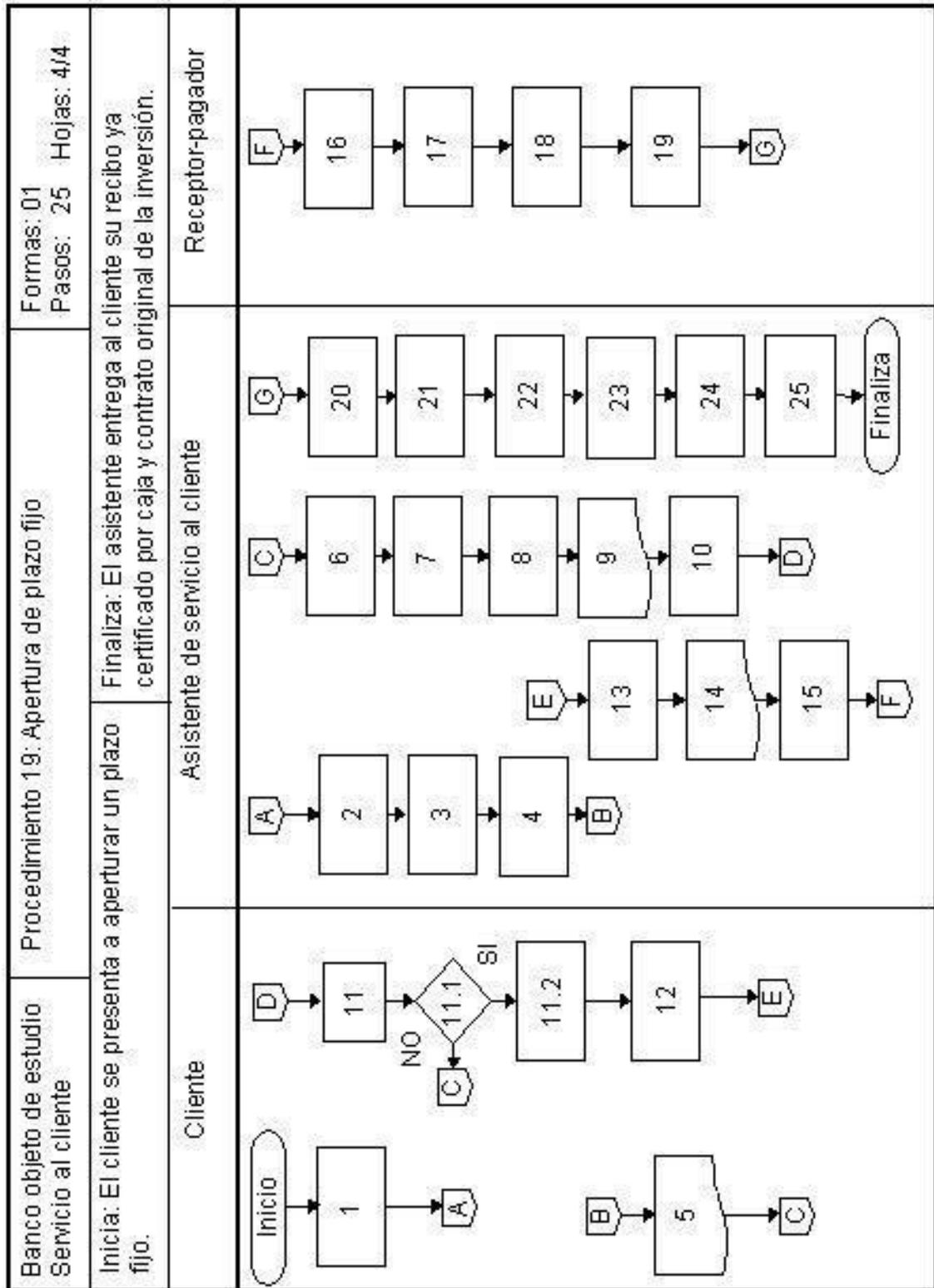
Banco objeto de estudio	Procedimiento No. 18	No. Pasos: 12	Fecha: Jul – 2002
Unidad de servicio al cliente	Pago de préstamos	No. Formas: 1	Hojas: 2/3
Inicia: el cliente		Termina: el asistente de servicio al cliente	
Responsable		No.	Actividad
Unidad administrativa	Puesto	Paso	
Usuario	Cliente	1	El cliente indica al asistente de servicio al cliente que quiere pagar un préstamo y le da el número.
		2	Si el cliente no sabe el número lo busca alfabéticamente y pregunta cuántas cuotas va a cancelar.
		3	Con el número de préstamo identifica a que tipo de préstamo corresponde e ingresa al menú correspondiente.
		4	Si el cliente quiere hacer algún adelanto a capital o pagar sólo intereses, modifica el recibo de acuerdo al monto que paga
		5	Genera e imprime el recibo.
		6	Solicita el efectivo o cheque al cliente por valor total del recibo, si es cheque debe llevar en el dorso: el número de préstamo, nombre y número de teléfono del cliente.
		7	Envía el recibo y el dinero a caja.
		Caja	Receptor-pagador
9	Verifica que el valor del cheque o dinero en efectivo, sea igual al que tiene el recibo. 9.1 Si no coinciden los valores devuelve la operación al cliente. 9.2 Si todo está bien certifica el recibo y cheque.		
10	Envía al asistente de servicio al cliente el recibo original y el vuelto si fuera pago en efectivo.		
Servicio al cliente	Asistente de servicio al cliente	11	Recibe el recibo original y el vuelto si fuera pago en efectivo.
		12	Entrega al cliente el recibo original, y su vuelto si el pago fue hecho en efectivo.

Banco objeto de estudio Servicio al cliente	Procedimiento 18: Pago de préstamos.	Formas: 01 Pasos: 12 Hojas: 3/3
Inicia: El cliente indica que quiere pagar un préstamo.		Finaliza: El asistente entrega al cliente su recibo ya certificado por caja.
Cliente	Asistente de servicio al cliente	Receptor-Pagador
	 	

Banco objeto de estudio	Procedimiento No. 19	No. Pasos: 25	Fecha: Jul – 2002
Unidad de servicio al cliente	Apertura de plazo fijo	No. Formas: 1	Hojas: ¼
Inicia: el cliente	Termina: el asistente de servicio al cliente		
<p>Objetivos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Homogenizar el procedimiento de apertura de plazos fijos. 2. Dar al empleado una guía para desempeñar efectivamente su trabajo. <p>Normas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El único documento de identificación personal aceptable es la cédula de vecindad. 2. El cliente debe llenar el formulario autorizado por la Superintendencia de Bancos para apertura de inversiones. 3. Si el contrato vence y el titular no lo cancela, el sistema automáticamente hará una renovación para un período igual a la tasa de interés que esté vigente en esa fecha. 4. La cancelación de la inversión únicamente la podrá hacer el titular con su cédula de vecindad y el contrato original. 5. Todo contrato de inversión debe llevar dos firmas autorizadas por el banco una "B" y una "A" o dos "A". 			

Banco objeto de estudio		Procedimiento No. 19	No. Pasos: 25	Fecha: Jul – 2002
Unidad de servicio al cliente		Apertura de plazo fijo	No. Formas: 2	Hojas: 2/4
Inicia: el cliente		Termina: el asistente de servicio al cliente		
Responsable		No.	Actividad	
Unidad administrativa	Puesto	Paso		
Usuario	Cliente	1	Indica al asistente de servicio al cliente su deseo de aperturar una inversión a plazo fijo.	
Servicio al cliente	Asistente de servicio al cliente	2	Comunica al cliente los requisitos para la apertura (llenar la solicitud del banco, formulario IVE-01, recibo de agua, luz o teléfono, cédula de vecindad).	
		3	Indica las tasas de interés que puede ofrecerle y a que tiempo.	
		4	Entrega el formulario IVE-01 al cliente.	
Usuario	Cliente	5	Llena el IVE-01 y la solicitud de apertura.	
Servicio al cliente	Asistente de servicio al cliente	6	Fotocopia la cédula de vecindad del cliente.	
		7	Ingresa al menú de apertura de cuentas y escoge la opción de plazo fijo.	
		8	Digita los datos personales del cliente de acuerdo a la cédula de vecindad, direcciones: particular y del trabajo, teléfonos, el monto de la inversión, tiempo y tasa de interés, datos de los firmantes si fuera más de uno y los beneficiarios.	
		9	Imprime la hoja de apertura y tarjetas de firmas.	
Usuario	Cliente	10	Pide al cliente que firme la solicitud de apertura y el cheque para depósito a plazo fijo.	
		11	Revisa que toda la información esté correcta. 11.1 Si hay datos erróneos devuelve la solicitud al asistente de servicio al cliente. 11.2 Si los datos coinciden firma la solicitud y fichas de firmas.	
		12	Entrega la solicitud ya firmada, las fichas de firmas y el cheque con que hace la inversión.	

Banco objeto de estudio		Procedimiento No. 19	No. Pasos: 25	Fecha: Jul – 2002
Unidad de servicio al cliente		Apertura de plazo fijo	No. Formas: 2	Hojas: ¾
Inicia: el cliente		Termina: el asistente de servicio al cliente		
Responsable			Actividad	
Unidad administrativa	Puesto	No. Paso		
Servicio al cliente	Asistente de servicio al cliente	13	Recibe la solicitud, fichas de firmas y el cheque para depósito a plazo fijo, o cuenta el dinero (si fuera en efectivo).	
		14	Llena el recibo de ingreso vario.	
		15	Envía el ingreso vario a caja.	
Caja	Receptor-pagador	16	Recibe el ingreso vario del plazo fijo.	
		17	Cuenta el dinero o certifica el cheque y lo cuadra contra el recibo.	
		18	Certifica el recibo de ingreso vario.	
		19	Envía el recibo original y la copia celeste al asistente de servicio al cliente.	
Servicio al cliente	Asistente de servicio al cliente	20	Recibe el recibo original y la copia celeste.	
		21	Imprime el contrato en hoja orlada.	
		22	Consigue firmas autorizadas para el contrato	
		23	Entrega al cliente el contrato y el original del ingreso vario.	
		24	Arregla el expediente con la fotocopia de cédula de vecindad, IVE-01, solicitud de inversión, impresión de apertura en el sistema, copia celeste del recibo de ingreso vario, ficha de firmas.	
		25	Traslada el expediente al departamento de inversiones.	



4.1.6. Simbología

Inicio y final del procedimiento



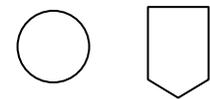
Operaciones del procedimiento



Inspección, revisión o verificación



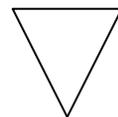
Conector de área o de página



Documento



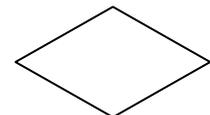
Archivo temporal



Archivo definitivo



Decisión



Múltiple documento o copias



Descripción Técnica del Puesto

Descripción Técnica de Puesto	
I IDENTIFICACIÓN	
Título del Puesto:	Asistente de Servicio al Cliente
Ubicación Administrativa:	Departamento de Depósitos
Inmediato Superior:	Jefe de Servicio al Cliente
Subalternos:	Receptor-Pagador
II. DESCRIPCIÓN	
Naturaleza del Puesto	
<p>Es un puesto de carácter ejecutivo y comercial, tiene a su cargo la ejecución de todas las actividades relacionadas con las transacciones financieras que los clientes de la corporación efectúan. La persona asignada al puesto es responsable de brindar un buen servicio al cliente y facilitar la solución de problemas al mismo. Recibe instrucciones de trabajo en forma verbal y/o escrita y desarrolla conforme a los procedimientos establecidos. Su trabajo es revisado al final del día para tomar las medidas correctivas que correspondan.</p>	
Atribuciones	
<ol style="list-style-type: none">1. Atender a cada cliente.2. Aperturar y cancelar cuentas.3. Dar mantenimiento a las cuentas (modificaciones de dirección, firmas, beneficiarios, referencias)4. Bloquear cuentas y poner paros de pago.5. Realizar trámites y gestiones relacionadas con las tarjetas de débito.	

6. Hacer cheques de caja.
7. Hacer cheques de ventanilla
8. Dar saldos e impresiones de estados de cuenta.
9. Comprar y vender divisas en efectivo y documento.
10. Realizar venta de transferencias en divisas.
11. Consultar tasas preferenciales para divisas.
12. Recibir y enviar transferencias locales y del exterior.
13. Vender seguros de vida, fondos de pensión, tarjetas de débito y demás productos financieros de la Corporación.
14. Imprimir los recibos de pagos a todos los tipos préstamos.
15. Consultar y verificar información de los préstamos otorgados por el banco.
16. Consultar tasas preferenciales de interés para plazos fijos y bonos hipotecarios.
17. Aperturar, renovar y cancelar plazos fijos.
18. Tener información actual referente a procedimientos operativos y de seguridad.
19. Manejar adecuadamente y con discreción la información bancaria confidencial.
20. Realizar al final del día los cuadros de cuentas nuevas, cajeros automáticos, chequeras, cheques de caja, cheques de ventanilla, saldos, cuentas nuevas, archivo, modificaciones de firmas y datos generales e internacional.

Relaciones de trabajo
<p>Por la naturaleza de sus atribuciones tendrá relación con el Jefe de Servicio al Cliente, Asistentes de Servicio al Cliente, Jefe de Caja, Asistentes de Caja, Receptores. También mantendrá comunicación con las demás departamentos que conforman el banco.</p>
Autoridad
<p>Para delegar actividades o tareas específicas a receptores, de cuyos resultados responderá ante su jefe inmediato superior.</p>
Responsabilidad
<p>Realizar las atribuciones propias del puesto, supervisar las asignadas a sus subordinados, mantener buenas relaciones de trabajo en la unidad, además velar por el cuidado y buen uso del mobiliario y equipo, así como útiles de oficina necesarios en el desarrollo de sus operaciones.</p>
III. ESPECIFICACIÓN
Educacionales
<p>Pensum cerrado de administración de empresas o carreras afines.</p>
Experiencia
<ol style="list-style-type: none"> 1. Un año en puesto similar. 2. Conocimiento de servicios bancarios y productos financieros. 3. Conocimientos de computación (Word, Excel, Internet, Correo electrónico)

Habilidades

1. Buenas relaciones humanas.
2. Actitud de servicio.
3. Capacidad analítica y de resolución de problemas.
4. Capacidad para negociación y ventas.
5. Habilidad numérica.

Destrezas

1. Operar equipos de oficina.
2. Manejo de programas de computación.
3. Conocimiento de técnicas de servicio al cliente.

Otros requisitos

1. Saber hablar y escribir idioma Inglés.
2. Manejo de paquetes de computación (Word, Excel, Outlook, Internet.)

4.2. Costo-beneficio de la implementación del indicador de productividad y el manual de normas y procedimientos

Para hacer un análisis objetivo de los costos y beneficios de la implementación del indicador de productividad y el manual de normas y procedimientos, se procedió a hacer una estimación de los gastos que a continuación se detallan:

Costos		
<i>Mano de Obra</i>		Q. 17,000.00
Personal de mejora continua (3 empleados)	Q.12,000.00	
Personal para capacitación (2 capacitadores)	Q. 5,000.00	
<i>Materia Prima</i>		Q. 2,000.00
Suministros, papelería y útiles	Q. 2,000.00	
Total de costos		Q. 19,000.00

En el rubro de mano de obra se encuentra el valor correspondiente a los sueldos de 3 empleados que conforman el grupo de mejora continua y 2 capacitadores, de acuerdo a los sueldos presupuestados para puestos similares.

En materia prima está el monto promedio mensual de lo utilizado en papelería, útiles y suministros durante los últimos tres meses. El cálculo de los costos anteriores corresponden a un mes de operaciones.

También se hizo un estudio de los beneficios, siendo los más importantes los siguientes:

Beneficios	
<i>Internos</i>	<i>Externos</i>
Ahorro de papelería y suministros con la disminución de errores.	Aumento de la cartera de clientes.
Incremento de utilidades.	Liderazgo a nivel bancario.
Mayor productividad.	Incremento de clientes satisfechos.
Mejoramiento de las relaciones entre jefes y subordinados.	Confianza y fidelidad de los clientes.
Buen ambiente laboral.	Mejor imagen bancaria.

El incremento de clientes satisfechos y la percepción de la imagen de estabilidad que genera el banco, así como el aumento de la productividad de los empleados motivados por el buen ambiente laboral, dan competitividad y liderazgo a la institución bancaria estudiada. El beneficio económico obtenido de lo anteriormente descrito a mediano y largo plazo excede el costo del proyecto; por lo que la implementación se considera factible.

Conclusiones

Después de completar la investigación sobre el tema "La optimización del servicio al cliente a través de la medición de la productividad en una institución bancaria privada", se concluyó lo siguiente:

1. Se afirma que la primera hipótesis es verdadera ya que se comprobó que el servicio inadecuado al público se debe a la falta de un manual de normas y procedimientos que indique claramente los pasos para realizar cada operación.
2. El área de servicio al cliente no cuenta con un sistema que permita evaluar la productividad de los empleados y a la vez proporcione un indicador que permita aplicar las medidas correctivas necesarias para que el rendimiento vuelva a su curso normal.
3. La falta de una descripción técnica y una política definida de contratación para el puesto de asistente de servicio al cliente, así como la capacitación deficiente de estos empleados influye negativamente en la calidad del servicio al cliente.
4. La restricción innecesaria a información indispensable para el buen desempeño del puesto, así como la deficiente comunicación interna de nuevos productos y actualización de políticas, no permite satisfacer las expectativas de los clientes en cuanto a productos y servicios que brinda la institución bancaria.

Recomendaciones

1. Se recomienda que el Manual Normas y Procedimientos propuesto sea implementado, actualizado y comunicado por el Departamento de Recursos Humanos a las unidades de servicio al cliente cada seis meses.
2. Implementar el Indicador de Productividad por parte de los jefes del departamento de servicio al cliente para medir el desempeño de cada asistente de servicio. Este control permitirá tomar las medidas correctivas necesarias para que las actividades se lleven a cabo de acuerdo a lo planificado
3. Utilizar la descripción técnica del puesto propuesta en el capítulo cuatro y la creación de una política definida a mediano plazo para la selección de las personas que ocupan el puesto de asistente de servicio al cliente, así como desarrollar programas de capacitación eficientes para los empleados del área de servicio al cliente.
4. Facultar a los asistentes de servicio al cliente el acceso a la información necesaria para que puedan completar las operaciones de servicio al cliente con rapidez.

Bibliografía

1. Adam, Everett; Ebert, Ronald, Administración de la Producción y las Operaciones, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México 1991, 739 páginas.
2. BANCO DE GUATEMALA, “Ley de bancos”, Guatemala, decreto 315, 2002, 122 páginas.
3. BANCO DE GUATEMALA, “Ley orgánica del Banco de Guatemala”, Guatemala, decreto 215, 2002, 57 páginas.
4. BERRY, Leonard L., “¡Un Buen Servicio ya no Basta!”, Grupo Editorial Norma, Bogotá, Colombia, 1996, 333 páginas.
5. CASTAÑEDA, Quán, Luis Enrique, “Apuntes de Teoría Administrativa II”, USAC, Facultad de Ciencias Económicas, Guatemala, 1996, 125 páginas.
6. Compton’s Interactive Encyclopedia, Softkey Multimedia Inc., 2001, 1 CD.
7. CONGRESO DE LA REPÚBLICA, “Ley Monetaria”, Guatemala, decreto 203, 2002, 12 páginas.
8. DAVIS, K. Roscoe; Patrick G. McKeown, “Modelos Cuantitativos para Administración”, Grupo editorial Iberoamericana, México, 1994, 758 páginas.
9. Guía Práctica de la Productividad, Capítulo III “La definición oficial de la Productividad”, 113 páginas.

10. Horovitz, Jacques, Los Siete Secretos del Servicio al Cliente, Prentice-Hall, Madrid 2000, 146 páginas.
11. Horovitz, Jacques, la Calidad del Servicio, McGraw-Hill, Madrid 1991, 105 páginas.
12. KOONTZ, Harold; Heiz Weiltrich, "Administración", McGraw Hill, 9na edición, México, 1998, 625 páginas.
13. KOTLER Philip, Gary Armstrong, Fundamentos de Mercdotecnia, cuarta edición .Prentice-Hall Hispanoamericana, Inc. México1998, 585 páginas.
14. LELAND, Karen, Keith Bailey, "Servicio al Cliente para Dummies". Grupo Editorial Norma, Colombia, 1997, 348 páginas.
15. LOBOS, Pablo, "Investigaciones sobre Productividad", <http://lobos.itp.edu.mx/publica/tutoriales/productividad.html>.
16. Martín, William, B., Calidad en el Servicio al Cliente, Grupo Editorial Iberoamericana, S.A. de C. V., México 1992, 77 páginas.
17. McFARLAND, Dalton E.; "Administración de Personal", Fondo de cultura económica, 2da edición, México, 1994, 815 páginas.
18. MELENDRERAS, Soto, Tristan, Luis Enrique Castañeda Quan, USAC, Facultad de Ciencias Económicas, "Aspectos Generales para Elaborar una Tesis Profesional u una Investigación Documental", Guatemala, 1992, 104 páginas.
19. Microsoft Encarta, Microsoft Corporation, 1993-2001, 1 CD.

20. MOHAR Fernández Jorge, Artículos Jusidman Asociados, S.C. ¿Cómo medir la productividad?, <http://www.jusidman.com.mx>.
21. MORALES, Peña, Otto René, “Métodos Cuantitativos I y II, USAC, Facultad de Ciencias Económicas, Guatemala, 1995, 95 y 149 páginas.
22. P. ROBBINS, Stephen, Mary Coulter, “Administración”, Pearson Educación, 6ta. Edición, México, 2000, 645 páginas.
23. P. ROBBINS, Stephen, “Comportamiento Organizacional”, Prentice hall, 7ma. edición, México, 1996, 752 páginas.
24. P.E.C.E.D, USAC, “Guía Práctica del Proceso de Investigación”, Guatemala, septiembre, 1995, 114 páginas.
25. R. J. Aguado, “Productividad a Vuelo de Pájaro”, <http://www.avantel.net/rjaguado/circ.html>.
26. STONER, James; Freeman, Edward; Gilbert Jr., Daniel, Administración, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México 1996, 632 páginas.
27. USAC, Facultad de Ciencias Económicas, “Apuntes de Técnicas de Investigación Documental”, Guatemala, 1996, 225 páginas.
28. www.banguat.gob.gt, ¿Qué es el banco de Guatemala?, Reseña Histórica.

Anexos

No.

Guatemala abril/2002

**OPTIMIZACION DE LA ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE EN UNA
INSTITUCIÓN BANCARIA PRIVADA**

5. Boleta de Encuesta

Instrucciones: para facilitar y mejorar las tareas que desempeña diariamente, se ha preparado esta breve encuesta. Por favor lea detenidamente las preguntas y elija la respuesta que más refleje su opinión. Toda la información que proporcione será estrictamente confidencial.

Datos generales del empleado:

1. Edad: _____
2. Antigüedad: _____
3. Sexo: _____
4. Grado de Escolaridad: _____
5. Estado Civil: _____
6. No. De Hijos: _____

Motivación y Capacitación:

1. ¿Cómo se siente usted en la empresa?
 Mal Regular Bien Muy bien
2. ¿Cree usted que su salario es acorde al trabajo que desempeña?
 Si No Especifique:
3. ¿Qué tipo de actividad le agrada hacer más?
 - a. Vender productos y servicios del banco.
 - b. Hacer tareas administrativas (actividades del departamento de contabilidad u operaciones)
 - c. Actividades de receptor-pagador
 - d. Atención al cliente (resolución de problemas e inquietudes)
4. ¿Por cuánto tiempo le gustaría realizar el trabajo que actualmente tiene?
 6 meses 1 año 2 años Más de 2 años

5. ¿Qué nivel de estrés le causa su trabajo?
- Nada Muy poco Poco Demasiado
6. ¿El banco sabe reconocer y premiar a sus empleados cuando su desempeño es excelente?
- Nunca A veces Con frecuencia
7. ¿Cuándo se esmera en la atención a un cliente, habitualmente recibe reconocimientos y apoyo por parte de sus superiores?
- Nunca A veces Con frecuencia
8. ¿Cuando usted expresa una idea respecto a cómo mejorar los servicios dentro de su departamento, su jefe la aprecia y trata de aplicarla si es apropiada?
- Nunca A veces Con frecuencia
9. En general, ¿su jefe le presta el apoyo y el estímulo que necesita para servir de la mejor manera a sus clientes-compañeros de trabajo?
- Nunca A veces Con frecuencia

Procedimientos:

1. ¿Se le ha dado el entrenamiento, el apoyo y el equipo necesarios para desempeñar con eficiencia su trabajo?
- Si No Especifique:
2. Cuando necesita consultar o tiene duda en la realización de una operación, ¿a quién o a qué acude?
- a. Apuntes personales
b. Con sus compañeros de trabajo
c. Con su jefe
3. ¿Tiene en su departamento manuales de normas y procedimientos por escrito de las distintas operaciones que realiza?
- Si No Especifique:

4. ¿Conoce las políticas y procedimientos del banco lo suficiente como para saber cuánta flexibilidad tiene para variarlos a fin de prestar el mejor servicio al cliente?

Si No Especifique:

5. Enumere las cuatro operaciones que le consumen más tiempo

- a.
- b.
- c.
- d.

6. Enumere cuatro obstáculos que encuentra para poder prestar un excelente servicio a sus clientes

- a.
- b.
- c.
- d.

7. Enumere los instrumentos legales que amparan las operaciones que usted realiza

- a.
- b.
- c.

8. ¿Qué tanto conoce los programas de computación propios del banco que utiliza para realizar su trabajo?

Nada Muy poco Poco Bastante

9. ¿Debe levantarse de su lugar para hacer su trabajo?

Nunca A veces Con frecuencia

10. ¿Qué operaciones hacen que tenga que levantarse de su lugar para ir en busca de información, papelería u otros?

- a.
- b.
- c.

11. ¿Cuánto tiempo le dedica usted a los preparativos previos (arreglar su lugar de trabajo, preparar la papelería que utilizará en el día, verificar el acceso correcto a todos los programas que empleará) al iniciar su jornada de trabajo?

Cuadro No. 6

ANEXO 2

Tiempos Promedio por Transacción

Tipo de transacción	Tiempo en minutos
Solicitud de chequeras	0:04:05 0:04:50 0:06:57
Promedio solicitud de chequeras	0:05:17
Entrega de chequeras	0:08:28 0:10:31 0:08:13
Promedio entrega de chequeras	0:09:04
Venta de documento en dolares	0:11:51 0:13:45 0:11:02
Promedio venta de documento en dolares	0:12:13
Pago de remesas familiares	0:17:57 0:15:21 0:18:29
Promedio pago de remesas familiares	0:17:16
Venta de cheques de caja locales	0:11:04 0:08:28 0:08:45
Promedio venta de cheques de caja locales	0:09:26
Venta de cheques de ventanilla	0:10:28 0:09:28 0:11:38
Promedio venta de cheques de ventanilla	0:10:31
Reposición de libreta	0:13:23 0:13:49 0:13:45
Promedio reposición de libreta	0:13:39
Entrega de tarjeta de débito	0:08:10 0:08:11 0:08:39
Promedio entrega de tarjeta de débito	0:08:20
Compra de documento en dolares	0:12:10 0:10:27 0:12:37
Promedio compra de documento en dolares	0:11:45
Cuentas nuevas	0:20:22 0:22:53 0:21:00
Promedio cuentas nuevas	0:21:25

Cuadro No. 6

ANEXO 2

Tiempos Promedio por Transacción

Tipo de transacción	Tiempo en minutos
Modificación de firmas	0:11:37 0:12:31 0:12:47
Promedio modificación de firmas	0:12:18
Venta de cheques de viajero	0:15:12 0:17:25 0:14:08
Promedio venta de cheques de viajero	0:15:35
Compra de cheques de viajero	0:19:23 0:17:57 0:14:06
Promedio compra de cheques de viajero	0:17:09
Cancelación de cuentas	0:18:44 0:18:15 0:15:24
Promedio cancelación de cuentas	0:17:28
Reposición de solicitud de chequera	0:11:03 0:08:33 0:12:40
Promedio reposición de solicitud de chequera	0:10:45
Impresión de estado de cuenta	0:02:09 0:02:05 0:02:30
Promedio impresión de estado de cuenta	0:02:15
Compra de numerario	0:10:00 0:13:21 0:12:28
Promedio compra de numerario	0:11:56
Pago de préstamos	0:08:33 0:06:53 0:07:27
Promedio pago de préstamos	0:07:38
Apertura de plazo fijo	0:25:28 0:24:36 0:25:25
Promedio apertura de plazo fijo	0:25:10
Promedio total p or trans acción	0:13:21

Fuente: Investigación realizada a los empleados de servicio al cliente del banco estudiado durante el segundo semestre del 2002.