

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

**“PROGRAMA DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL PERSONAL EN EL
DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE DE UNA INSTITUCIÓN
FINANCIERA UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL”**

**TESIS
PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**POR
SANDRA PATRICIA MORALES MONTERROSO**

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

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2016

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

DECANO:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL II:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL III:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL IV:	P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
VOCAL V:	P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN DE ÁREAS
PRÁCTICAS BÁSICAS**

Área Matemática Estadística	Carlos Humberto Cifuentes Ramírez
Área Mercadotecnia-Operaciones	Elvia Zulena Escobedo Chinchilla
Área Administración-Finanzas	Eduardo de Jesús Rodríguez López

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Licda. Reyna Leticia Aguirre Chacón
SECRETARIA:	Licda. Nancye Dorothy Brown Méndez
EXAMINADOR:	Lic. Álvaro David Reyes Hernández

Guatemala, 12 de Mayo de 2016

Licenciado
Luis Antonio Suárez Roldán
Decano
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su Despacho

Señor Decano:

En atención a la designación de ese decanato, procedí a asesorar a la estudiante **Sandra Patricia Morales Monterroso**, en la elaboración del trabajo de tesis **“PROGRAMA DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL PERSONAL EN EL DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL”**.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte para la carrera.

Con base en lo anterior, 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 de Licenciada.

Sin otro particular, me suscribo de usted.

Atentamente,



Lic. Julio Mauricio González Ruiz
Colegiado No. 11,077

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE
GUATEMALA



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

EDIFICIO 'S-8'
Ciudad Universitaria zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA,
DIECIOCHO DE NOVIEMBRE DE DOS MIL DIECISÉIS.**

Con base en el Punto CUARTO, inciso 4.5, subinciso 4.5.1 del Acta 23-2016 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 8 de noviembre de 2016, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 129-2016 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 23 de agosto de 2016 y el trabajo de Tesis denominado: "PROGRAMA DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL PERSONAL EN EL DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL", que para su graduación profesional presentó la estudiante SANDRA PATRICIA MORALES MONTERROSO, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN
DECANO

m.ch



DEDICATORIA

- A DIOS** Por darme sabiduría, bendición y la oportunidad de soñar, porque sin sueños no hubiera sido posible concluir con éxito esta carrera.
- A MI MADRE** Mi Florecita hermosa, por ser una mujer ejemplar con principios y valores, pero sobre todo entregada a Dios. Este logro se lo dedico por ser el pilar fundamental de mi vida.
- A MI ESPOSO** Mario García, por siempre apoyarme, motivarme y enseñarme con su ejemplo a lograr todo lo que se propone.
- A MI FAMILIA** Por su cariño y apoyo, y que sea motivación para alcanzar sus metas. Especialmente a mis abuelitos, y mis primos que son mis hermanos.
- A MI ASESOR DE TESIS** Lic. Mauricio González, por la confianza, tiempo, apoyo y sus conocimientos brindados para llevar a cabo este trabajo de tesis.
- A MIS AMIGOS** Por brindarme su amistad y apoyo incondicional durante toda nuestra etapa de universidad, Aaron, Eliza, Emilio, Byron, Alejandra, especialmente a Eva por acompañarme en todo este proceso.
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA** En especial a la Facultad de Ciencias Económicas, y a los catedráticos que impartieron sus conocimientos y experiencia, brindándome la oportunidad de mi formación profesional, en especial al Lic. Carlos Hernández quien es un ejemplo de amor y entrega a lo que se hace.

ÍNDICE

Contenido	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Empresa	1
1.1.1 Empresa privada	1
1.1.2 Institución financiera	2
1.1.2.1 Servicio al cliente	2
1.2 Administración	3
1.2.1 Proceso administrativo	3
1.2.1.1 Planeación	4
a. Elementos de planeación	5
➤ Misión	5
• Visión	6
• Valores	6
➤ Objetivos	7
➤ Meta	7
➤ Programa	8
➤ Presupuesto	8
b. Instrumento administrativo de planeación	8
➤ Plan de acción	9
1.2.1.2 Organización	9
a. Elementos de organización	10
➤ Funciones	10
➤ Jerarquía	10
➤ Puestos	11
b. Estructura organizacional	11
1.2.1.3 Integración	12
1.2.1.4 Dirección	14

Contenido	Página
a. Motivación	15
➤ Teoría Bifactorial de Frederick Herzberg	15
b. Supervisión	17
1.2.1.5 Control	18
1.3 Cultura Organizacional	18
1.3.1 Tipos de cultura	19
1.3.2 Elementos que conforman el nivel de cultura	20
1.4 Satisfacción laboral	20
1.4.1 Factores de satisfacción laboral	22
1.4.1.1 Comunicación	22
a. Formal	23
b. Informal	23
c. Vertical	23
d. Horizontal	23
e. Verbal	24
f. Escrita	24
g. No verbal	24
1.4.1.2 Trabajo en equipo	25
1.4.1.3 Toma de decisiones	26
1.4.1.4 Liderazgo	27
1.4.1.5 Reconocimiento	28
1.4.1.6 Oportunidades de desarrollo	29
1.4.1.7 Relaciones interpersonales	30
1.4.1.8 Actitud	31

CAPÍTULO II
DIAGNÓSTICO DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL PERSONAL EN EL
DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE DE UNA INSTITUCIÓN
FINANCIERA UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL

Contenido	Página
2.1 Presentación	33
2.2 Antecedentes	34
2.2.1 Misión	35
2.2.1.1 Visión	35
2.2.1.2 Valores	35
2.2.2 Objetivos	36
2.2.3 Estructura organizacional	36
2.2.4 Actividad principal	38
2.3 Metodología	38
2.3.1 Métodos	39
2.3.1.1 Método científico	39
2.3.1.2 Método deductivo	39
2.3.2 Técnicas e instrumentos	39
2.4 Situación actual de la satisfacción laboral	46
2.4.1 Componentes de evaluación de satisfacción laboral	47
2.4.1.1 Comunicación	47
2.4.1.2 Trabajo en equipo	50
2.4.1.3 Toma de decisiones	53
2.4.1.4 Liderazgo	55
2.4.1.5 Reconocimiento	56
2.4.1.6 Oportunidades de desarrollo	58
2.4.1.7 Relaciones interpersonales	60
2.4.1.8 Actitud	62
2.5 Análisis y discusión de resultados	65

CAPÍTULO III
PROPUESTA DE PROGRAMA DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL
PERSONAL EN EL DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE DE UNA
INSTITUCIÓN FINANCIERA UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL

Contenido	Página
3.1 Presentación	68
3.2 Justificación	69
3.3 Objetivos	69
3.3.1 Objetivo general	69
3.3.2 Objetivos específicos	70
3.4 Beneficios	70
3.5 Alcance	70
3.6 Programa de satisfacción laboral propuesto	71
3.6.1 Fase 1: Involucramiento de los mandos superiores	72
3.6.2 Fase 2: Metodología de implementación	73
3.6.3 Fase 3: Implementación de satisfacción laboral	75
3.6.3.1 Programa de toma de decisiones	75
a. Objetivos	76
b. Plan de acción	76
c. Propuesta capacitación toma de decisiones	80
d. Ejecución capacitación toma de decisiones	81
e. Capacitación matriz de decisiones	81
f. Ejecución capacitación matriz de decisiones	83
➤ Matriz de decisiones	83
• Decisión con jefe inmediato	86
• Decisión comité de casos especiales	87
• Ejemplos	93
• Evaluación de capacitación matriz de decisiones	96
3.6.3.2 Programa de trabajo en equipo	99
a. Objetivos	99

Contenido	Página
b. Plan de acción	99
c. Propuesta club de actitud positiva	103
d. Ejecución del club de actitud positiva	104
e. Propuesta héroes del servicio	116
f. Ejecución de actividad héroe del servicio	117
g. Propuesta taller de cuerdas	122
h. Ejecución de actividad taller de cuerdas	124
3.6.3.3 Programa de comunicación	128
a. Objetivos	128
b. Plan de acción	129
c. Propuesta capacitación de comunicación	133
d. Ejecución capacitación de comunicación	133
e. Propuesta reuniones semanales	134
f. Ejecución propuesta reuniones semanales	135
g. Propuesta boletín informativo	139
h. Ejecución propuesta boletín informativo	139
i. Propuesta buzón de sugerencias	143
j. Ejecución propuesta buzón de sugerencias	143
k. Propuesta reuniones trimestrales	148
l. Ejecución propuesta reuniones trimestrales	149
3.6.3.4 Programa de reconocimiento	154
a. Objetivos	154
b. Plan de acción	154
c. Propuesta reconocimiento al trabajo extraordinario día a día	157
d. Ejecución propuesta reconocimiento al trabajo extraordinario día a día	157
e. Propuesta reconocimiento al trabajo extraordinario semestral	162

Contenido	Página
f. Ejecución propuesta reconocimiento al trabajo extraordinario semestral	163
g. Propuesta premiación héroes del servicio trimestral	166
h. Ejecución propuesta premiación héroes del servicio trimestral	167
i. Propuesta reconocimiento al logro académico	170
j. Ejecución propuesta reconocimiento al logro académico	171
k. Propuesta reconocimiento al equipo de trabajo extraordinario	174
l. Ejecución propuesta reconocimiento al equipo de trabajo extraordinario	175
3.6.4 Fase 4: Evaluación y retroalimentación de la propuesta	180
3.7 Costo para implementar programa de satisfacción laboral	182
3.8 Impacto de la implementación del programa	182
Conclusiones	187
Recomendaciones	188
Bibliografía	189

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1.	Resumen de resultados obtenidos por factor	46
2.	Detalle de resultados obtenidos por factor	47
3.	Matriz de decisiones	88
4.	Datos matriz de decisiones	94
5.	Completar datos matriz de decisiones	95
6.	Costo del programa toma de decisiones	98
7.	Costo del programa trabajo en equipo	127
8.	Ejemplo para realizar evaluación de buzón de sugerencias	148
9.	Costo del programa toma de decisiones	153
10.	Ejemplo para realizar control de reconocimiento extraordinario día a día	162
11.	Costo del programa de reconocimiento	179
12.	Boleta de evaluación programa de satisfacción laboral	181
13.	Costo para implementar propuesta	182

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Título	Página
1.	Factores evaluados en encuesta	42
2.	Fase de involucramiento de los mandos superiores	73
3.	Fase de metodología de implementación	74
4.	Capacitación propuesta toma decisiones	80
5.	Capacitación propuesta matriz de decisiones	82
6.	Glosario	85
7.	Ejemplos	93
8.	Reunión con integrantes de club de actitud positiva	106
9.	Reunión de integrantes de club de actitud positiva con todos los colaboradores	108
10.	Reunión mensual	110
11.	Desarrollo de sub programas dentro del club de actitud positiva	112
12.	Desarrollo de sub programa "club actitud positiva - ideas que valen"	113
13.	Desarrollo de sub programa "club actitud positiva – circulo de lectura"	114
14.	Desarrollo de sub programa "club actitud positiva – huellas de vida"	115
15.	Desarrollo Paso 1: Nominación	118
16.	Desarrollo Paso 2: Elección ganador	120
17.	Desarrollo Paso 3: Premiación Trimestral	121
18.	Capacitación comunicación	133
19.	Estructura de Reuniones Semanales	138
20.	Proceso planificación buzón de sugerencias	144
21.	Reuniones Trimestrales	151
22.	Reuniones Anuales	152
23.	Desarrollo Premiación Trimestral	168
24.	Desarrollo reconocimiento al logro académico	172
25.	Desarrollo reconocimiento al equipo de trabajo extraordinario	177

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Título	Página
1. Carta de compromiso		107

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1.	Nivel de comunicación entre los 40 colaboradores	48
2.	Nivel de trabajo en equipo entre los 40 colaboradores	51
3.	Nivel de toma de decisiones entre los 40 colaboradores	53
4.	Nivel de liderazgo entre los 40 colaboradores	55
5.	Nivel de reconocimiento entre los 40 colaboradores	57
6.	Nivel de oportunidades de desarrollo entre los 40 colaboradores	59
7.	Nivel de relaciones interpersonales entre los 40 colaboradores	61
8.	Nivel de actitud entre los 40 colaboradores	63

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Título	Página
1.	Proceso administrativo	4
2.	Elementos de organización	10
3.	Procesos de la gestión del talento humano	13
4.	Comparación de las perspectivas de la satisfacción y la insatisfacción	17
5.	Organigrama general actual	37
6.	Organigrama específico	38
7.	Metodología de respuesta en encuestas	41
8.	Fases de la propuesta del programa de satisfacción laboral	72
9.	Tipos de toma de decisiones	86
10.	Proceso para ubicar a cliente	88
11.	Sistema CRM 1	89
12.	Sistema CRM 2	90
13.	Sistema CRM 3	91
14.	Criterios para toma de decisión	92
15.	Ejemplo para realizar evaluación de toma de decisiones	97
16.	Pasos club actitud positiva	104
17.	Desarrollo pasos club actitud positiva fase 1	105
18.	Desarrollo pasos club actitud positiva fase 2	108
19.	Desarrollo pasos club actitud positiva fase 3	110
20.	Desarrollo pasos club actitud positiva fase 4	111
21.	Pasos héroes del servicio	117
22.	Desarrollo pasos héroes del servicio fase 1	118
23.	Desarrollo pasos héroes del servicio fase 2	119
24.	Desarrollo pasos héroes del servicio fase 3	121
25.	Pasos taller de cuerdas	123
26.	Proceso taller de cuerdas	125
27.	Actividades paso 5 al aire libre, taller de cuerdas	126
28.	Pasos reuniones semanales	135

No.	Título	Página
29.	Desarrollo reuniones semanales	136
30.	Secuencia de reuniones semanales de rendición de cuentas	137
31.	Pasos boletín informativo	139
32.	Desarrollo boletín informativo	141
33.	Boletín informativo	142
34.	Pasos buzón de sugerencias	143
35.	Pasos buzón de sugerencias	144
36.	Proceso buzón de sugerencias fase 2	145
37.	Buzón de sugerencias	146
38.	Proceso buzón de sugerencias fase 3	147
39.	Proceso buzón de sugerencias fase 4	147
40.	Pasos reuniones trimestrales	149
41.	Procedimiento reuniones trimestrales	150
42.	Pasos reconocimiento al trabajo extraordinario día a día	157
43.	Desarrollo reconocimiento al trabajo extraordinario día a día fase 1	158
44.	Tarjeta de reconocimiento al trabajo extraordinario	159
45.	Desarrollo reconocimiento al trabajo extraordinario día a día fase 2	159
46.	Sello para tarjeta de reconocimiento al trabajo extraordinario	160
47.	Desarrollo reconocimiento al trabajo extraordinario día a día fase 3	160
48.	Desarrollo reconocimiento al trabajo extraordinario día a día fase 4	161
49.	Desarrollo reconocimiento al trabajo extraordinario día a día fase 5	161
50.	Pasos reconocimiento al trabajo extraordinario semestral	163
51.	Procedimiento reconocimiento al trabajo extraordinario semestral	164
52.	Diploma de reconocimiento al trabajo extraordinario	165
53.	Medalla de reconocimiento al trabajo extraordinario	166
54.	Pasos premiación héroes del servicio trimestral	167
55.	Proceso premiación héroes del servicio trimestral	168
56.	Diploma héroes del servicio	170
57.	Pasos reconocimiento al logro académico	171

No.	Título	Página
58.	Procedimiento reconocimiento al logro académico	172
59.	Diploma de reconocimiento al logro académico	174
60.	Pasos reconocimiento al equipo de trabajo extraordinario	175
61.	Procedimiento reconocimiento al equipo de trabajo extraordinario	176
62.	Diploma de reconocimiento al equipo de trabajo extraordinario	178

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones independientemente del servicio que brinden deben contar con un departamento de servicio al cliente externo; en el caso de las instituciones financieras que venden un servicio acompañado de productos y por tratarse de recursos financieros siempre deben contar con el departamento que resuelva dudas y brinde servicio a los clientes.

Las organizaciones impulsan las mejoras en el servicio brindado a los clientes tomando en cuenta la satisfacción que poseen los colaboradores con el fin de reflejar dicho sentimiento en los clientes actuales y potenciales; el estado de ánimo de los colaboradores de un departamento de servicio al cliente contribuye al alcance de los objetivos organizacionales e individuales.

Con base a lo anterior y con propósito de establecer cuáles son las causas que afectan la satisfacción laboral en el departamento de servicio al cliente en una entidad financiera se realiza el informe de tesis denominado: “PROGRAMA DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL PERSONAL EN EL DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL”; de tal manera que permita construir un programa para mejorar el ambiente laboral en el departamento y crear las brechas para el crecimiento del mismo.

El trabajo de tesis está conformado por tres capítulos, los cuales se describen a continuación: el capítulo I, está conformado por fundamentos teóricos y científicos que brindan el soporte necesario para proponer mejoras en el clima laboral.

En el capítulo II, se informa sobre los antecedentes de la entidad financiera y del departamento de servicio al cliente, por otro lado, se detalla la situación actual de los diferentes factores que se evaluaron durante el diagnóstico, siendo estos:

comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, liderazgo, reconocimiento, oportunidades de desarrollo, relaciones interpersonales y actitud; es necesario hacer referencia sobre los resultados obtenidos de cada factor.

En el capítulo III contiene la justificación de la propuesta, descripción general de la misma, propuesta de toma de decisiones, trabajo en equipo, comunicación y reconocimiento; debido a que fueron los cuatro factores que resaltaron con un porcentaje alto de insatisfacción.

Por último, se incluyen las conclusiones obtenidos por medio del diagnóstico de clima laboral, recomendaciones que contribuyan a brindar la solución más viable para el departamento de servicio al cliente, así como la bibliografía que sirvió de base teórica y anexos utilizados durante la investigación.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Empresa

“La empresa es la unidad económico-social en la cual, a través del capital, el trabajo y la coordinación de recursos se producen bienes y servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad.” (6:188)

Una organización se define como la entidad social, ya sea pública o privada que permite generar fuentes de empleo, a través de ejecutar la actividad principal de la misma, la cual puede ser de producción o creadora de servicios que satisfagan las necesidades de clientes actuales y potenciales y a la vez obtener ingresos para el crecimiento continuo.

Las empresas se clasifican por su actividad en: agropecuarias, mineras, industriales, comerciales y de servicios; entre las empresas de servicios se encuentran las financieras quienes brindan a la sociedad productos intangibles que permite la inversión o ahorro de sus recursos económicos.

1.1.1 Empresa privada

Una empresa privada es aquella que se dedica a satisfacer necesidades a través de un bien o servicio con el propósito de obtener utilidades, al hacer uso de capital que proviene de inversionistas particulares.

La principal característica de una empresa privada es que su capital no proviene del Estado y es independiente. Dicho capital es invertido para desarrollar la actividad principal de la organización y a su vez generar utilidades.

Entre las empresas privadas se encuentran las industriales y de servicios; las empresas que brindan servicios se clasifican en diferentes ramas, donde también

se ubican las bancarias, dedicadas principalmente a la prestación de servicios financieros, entre los que se mencionan: servicios de captación (cuentas de ahorro y monetarias), intermediarios de pago (servicios básicos) y servicios crediticios (préstamos).

1.1.2 Institución financiera

Las instituciones financieras son empresas de capital privado dedicadas a brindar servicios monetarios, tales como, las cuentas de ahorro, cuentas monetarias, préstamos, tarjetas de crédito, entre otros de apoyo para la sociedad.

Las operaciones financieras mencionadas anteriormente se realizan por medio del mercado financiero con el propósito de facilitar el flujo del dinero a través de la economía.

Una institución financiera ocupa un papel de mediador entre los clientes o miembros de la organización y el mercado bursátil. El medio utilizado para mediar son los productos o servicios financieros que ésta brinda.

Las organizaciones financieras son el ente responsable de transferir fondos que provienen de inversores hacia las empresas, con el objetivo de mantener el flujo económico.

1.1.2.1 Servicio al cliente

Se refiere a las diferentes acciones que realiza una organización a través del departamento que ejecuta dicha función, con el objetivo de identificar necesidades, deseos y preferencias de sus clientes con el fin de satisfacer las demandas de los mismos.

En un departamento de servicio al cliente la satisfacción es el principal objetivo a cumplir, debido a que fortalece la relación existente entre la empresa; la satisfacción de los clientes contribuye a la retención y lealtad de los mismos.

La sociedad civil deposita su confianza en las instituciones financieras al momento de obtener un producto financiero, debido a ello los clientes buscan recibir un servicio de calidad y con la entera satisfacción que se encuentran tomando la mejor decisión en cuanto a los recursos económicos que poseen.

1.2 Administración

“Es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad, productividad y competitividad en la consecución de sus objetivos.” (6:3)

Administración es la ciencia social que tiene como fin primordial el estudio completo de las organizaciones públicas o privadas en cuanto a la planificación, organización, dirección y control de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos.

La planificación correcta de actividades permite optimizar el tiempo y obtener la mayor productividad que espera la organización.

Las entidades financieras demandan una eficiente administración de los recursos depositados por sus asociados, debido al grado de responsabilidad que es manejar capitales monetarios de clientes individuales y empresariales.

1.2.1 Proceso administrativo

“El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración.” (6:26)

Es una serie de elementos que se encuentran concatenados, estos son planeación, organización, integración, dirección y control. Cada uno de dichos elementos contribuye a la gestión de una empresa y coadyuva al alcance de los objetivos previstos.

Las empresas privadas cuentan con una administración eficiente de cada una de las etapas del proceso, debido a que los recursos disponibles provienen de propiedad privada. En la siguiente figura se visualiza cada una de las etapas mencionadas.

Figura 1
Proceso administrativo



Fuente: Münch, L. figura 2-3 páginas No. 27 Etapas del proceso administrativo.

1.2.1.1 Planeación

“La planeación es la determinación del rumbo hacia el que se dirige la organización y los resultados que se pretende obtener mediante el análisis del

entorno y la definición de estrategias para minimizar riesgos tendientes a lograr la misión y visión organizacional con una mayor probabilidad de éxito.” (6:41)

La fase de planeación es la que indica las acciones a realizar dentro de una organización y establece el rumbo a seguir con el fin primordial de alcanzar objetivos previamente determinados.

Las organizaciones hacen uso de la fase de planeación para programar actividades tanto internas como externas. En cuanto a las empresas prestadoras de servicios, planifican mejoras para cada una de las áreas con el fin primordial de satisfacer a sus clientes de tal forma que puedan ser recomendados hacia más usuarios.

a. Elementos de planeación

En la investigación se aplicarán los elementos de planeación: misión, visión, valores, objetivos, meta, programa y presupuesto. Es importante mencionar que en la misión se encuentran implícitos la visión y valores, debido a la relación que existe entre la función principal de la empresa, los procesos realizados por medio de la aplicación de normas, políticas y valores, así como el resultado esperado a través de dicha actividad.

➤ Misión

“La misión es la definición amplia del propósito de la empresa y la descripción del negocio o giro al que se dedica” (6:43)

Misión se refiere al propósito de toda organización, ya sea producción de bienes o servicios que satisfagan las necesidades de los clientes; actividad que diferencia a una empresa de otra que tenga un fin similar entre las compañías de acuerdo a lo establecido en la misión de cada una.

Las empresas transmiten seguridad y estabilidad hacia sus clientes a través de dar a conocer la función principal. En cuanto a las instituciones financieras en su misión se refleja la importancia que la empresa le otorga al manejo de los recursos económicos de sus asociados.

- **Visión**

“La visión es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización. Provee dirección y forja el futuro de la empresa estimulando acciones concretas en el presente.” (6:42)

Una visión manifiesta un estado futuro y aspiraciones que la organización desea alcanzar; al mismo tiempo sirve de guía para establecer acciones y estrategias que permitan alcanzarla en un tiempo previamente determinado.

La visión estratégica exterioriza un ambiente externo que brinda capacidad de adaptación y habilidad para importar situaciones de cambio. En el caso de los integrantes de una entidad deben conocer el camino al que se dirige la institución y hacia donde se encuentra encaminado el trabajo en conjunto.

- **Valores**

“Son un marco de referencia para la actuación individual y colectiva al normar criterios socialmente aceptados para la interacción, que suponen en un seguimiento una alta calidad de vida. Los valores constituyen un credo con el que comulgan las personas, y que las identifica y las nutre de una cultura organizacional.” (1:46)

Los valores son principios de carácter universal aplicables con el objetivo de normar la conducta de las personas en una organización, independientemente de su actividad principal; ya sean de servicio o de tipo industrial. Los valores deben ser divulgados a los colaboradores para que a su vez sean practicados y permitan la calidad en el servicio interno y externo.

Los valores organizacionales representan ideales, comportamientos y aspiraciones de tipo moral que la institución procura aplicar al momento de realizar sus labores cotidianas.

➤ **Objetivos**

“Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente a un tiempo específico.” (6:44)

Se refiere al logro que una empresa u organización desea obtener a través de la realización de acciones planificadas en un tiempo específico. Todo objetivo debe contar con tres características principales que son: ser medibles, cuantificables y realizables.

Los objetivos son propósitos o finalidades de las empresas expresados como deseos futuros en los que la entidad desea encontrarse en determinado tiempo establecido previamente. Un objetivo es una estrategia que la organización desea cumplir para insertarse en el mercado económico con el fin de abarcar mayor espacio que sus propios competidores.

➤ **Meta**

Son procesos a realizarse dentro de una organización, que permiten lograr los objetivos previamente establecidos, es decir, se refiere a una serie de pasos concatenados que su fin primordial es contribuir al alcance de los objetivos.

Una meta es un punto hacia donde se dirigen diferentes acciones a realizar enfocadas al alcance de objetivos individuales o de equipo, que permiten contribuir a lograr resultados de un departamento o empresa.

➤ **Programa**

“Un programa es el documento en el que se plasman el tiempo requerido y la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, así como los responsables de los mismos.” (6:46)

Es una herramienta que permite establecer las actividades de forma consecutiva, recursos disponibles y asignar responsables para realizar dichas acciones que coadyuve a lograr cada objetivo determinado.

Es un tipo de planificación determinado que define un plan de acción con el objetivo de lograr un fin común o estrategia previamente establecida por la empresa.

➤ **Presupuesto**

“El presupuesto es un documento en el que se determina por anticipado, en términos cuantitativos (monetarios y/o no monetarios), el origen y asignación de los recursos, para un período específico.” (6:47)

El presupuesto es una herramienta de planeación que refleja el recurso monetario para las actividades que se llevarán a cabo, a fin de alcanzar los objetivos en un período de tiempo determinado.

Las empresas realizan un presupuesto al año con el propósito de asignar los egresos y prever ingresos sobre una actividad económica en específico.

b. Instrumento administrativo de planeación

Para cualquier investigación es necesario utilizar instrumentos de planeación, entre los que se pueden mencionar: el plan de acción, plan de trabajo, plan de investigación, plan operativo, plan operativo anual (POA), programa anual de trabajo, entre otros; en la presente investigación se utilizará el plan de acción.

➤ **Plan de acción**

“Programa de acción específico para cada unidad organizacional (división, departamento o sección), el cual es formulado directamente por los responsables o jefes de esas unidades organizacionales.” (10:7)

Es un instrumento de planeación que permite detallar actividades, personas responsables, tiempo de inicio, tiempo de finalización, recursos materiales/humanos, costos y por último la evaluación para cumplir con los objetivos establecidos.

El plan de acción prioriza las iniciativas de mayor relevancia para cumplir con ciertos objetivos y metas, el instrumento es una guía o marco de referencia para llevar a cabo un proyecto organizacional.

1.2.1.2 Organización

“La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, sistemas, métodos y procedimientos tendientes a la simplificación y optimización del trabajo” (6:61)

El tema de organización es aplicable por cualquier entidad pública o privada debido a que indica la estructura donde se plasma la misma.

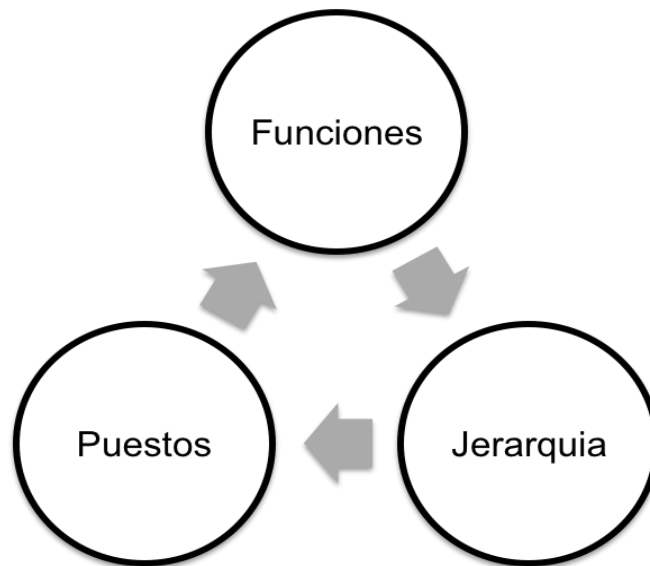
Organización se le llama a la forma de ordenar los procesos de un sistema integrado, en el caso de una entidad empresarial, dicha fase permite simplificar el trabajo, coordinar funciones así también recursos.

Por otro lado contribuye para que el desempeño de la empresa sea sencillo según la planificación establecida, tanto para los colaboradores, como para fortalecer la atención y satisfacción de los clientes.

a. Elementos de organización

En la siguiente figura se observa la relación existente entre los elementos de organización.

Figura 2
Elementos de organización



Fuente: elaboración propia, año 2013.

➤ **Funciones**

“La determinación de cómo deben dividirse y asignarse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.” (7:28)

Se refiere a la clasificación y establecimiento de las actividades principales de cada unidad administrativa; las funciones deben ser agrupadas según la especialidad y objetivo que busca alcanzar.

➤ **Jerarquía**

“Fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel existente dentro de una organización.” (7:28)

La jerarquía en una organización se refiere a la herramienta que permite delegar la autoridad y delimitar la responsabilidad a cada puesto, según el nivel jerárquico en el que éste se encuentre.

➤ **Puestos**

“Las obligaciones y requisitos que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.” (7:28)

Es la unidad impersonal donde se desempeña un conjunto de tareas y atribuciones delegadas por un jefe inmediato, bajo el grado de complejidad que el nivel jerárquico exija.

b. Estructura organizacional

“La estructura de la organización define formalmente la manera en que se distribuirán, agruparán y coordinarán las tareas.” (2:106)

Es el diseño y control de las unidades administrativas, que incluye el nivel estratégico (gerencias), táctico (mandos medios) y operativo, establece líneas de autoridad y responsabilidad.

La estructura organizacional es la que permite la asignación de responsabilidades, funciones y procesos a diferentes personas, departamentos o unidades administrativas.

En dicha estructura se reflejan los niveles identificados en una empresa, el tipo de jerarquía y la magnitud que muestra la entidad.

En su mayoría las empresas de tipo privado cuentan con una estructura organizacional que prácticamente es la imagen de la misma; en cuanto a las entidades financieras es común observar niveles jerárquicos que reflejan burocracia debido al servicio que se brinda.

Entre los departamentos que forman la estructura organizacional de una empresa se encuentra el de servicio al cliente, el cual debe integrarse por distintas áreas que buscan la mejoría y satisfacción de los clientes.

1.2.1.3 Integración

“Es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones requeridas para ejecutar los planes de acuerdo con la arquitectura organizacional.” (6:85)

Es la etapa donde se ejecuta la fase de planeación y organización, las cuales permiten determinar los recursos a utilizar para obtener mejor desempeño en la organización.

El principal objetivo de la fase de integración es el desarrollo en conjunto de los colaboradores de una organización o departamento administrativo.

Integrar se refiere a obtener los elementos materiales y humanos designados durante las fases de planeación y organización necesarios para el correcto funcionamiento social de una entidad.

Para la planificación de recursos es necesario tomar en cuenta los físicos, financieros, tecnológicos y humanos, de los cuales el más importante es el humano, pues a través de ello se administran cada uno de los recursos existentes, debido a que el eje central para lograr el éxito organizacional se encuentra en la correcta administración del talento del humano.

Como se indicó anteriormente el recurso más importante es el humano, por lo cual se detallan los seis procesos del talento humano según Chiavenato:

Figura 3
Procesos de la gestión del talento humano



Fuente: elaboración propia, año 2014.

Cada uno de los procesos que muestra la figura 3 se describen a continuación:

- a. **Admisión de personas:** está relacionado con el reclutamiento y selección de personas, a través de dicho proceso se debe proporcionar el talento humano correcto que la empresa necesite.
- b. **Aplicación de personas:** dichos procesos determinan la asignación de cargos que cada persona deberá realizar dentro de la empresa, responsabilidades y la evaluación del desempeño de cada uno de los colaboradores.
- c. **Compensación de las personas:** por medio del proceso de compensación se hace énfasis en la remuneración, beneficios y servicios.
- d. **Desarrollo de personas:** se refiere al proceso utilizado para llevar a cabo el entrenamiento, programas de cambio y la comunicación necesaria para el desarrollo de los colaboradores dentro de la organización.
- e. **Mantenimiento de personas:** es un proceso focalizado en adecuar las condiciones ambientales que incluye la disciplina, higiene, seguridad, calidad de vida y relaciones sindicales.

- f. **Evaluación de personas:** el proceso de evaluación es utilizado con el fin de verificar las actividades de las personas, revisar resultados, bases de datos y sistemas de información gerencial.

1.2.1.4 Dirección

“La dirección es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y el ejercicio del liderazgo.” (6:105)

Es la etapa del proceso administrativo que permite ejecutar la planificación e integrar cada uno de los elementos de la administración. Los factores que coadyuvan a la aplicación de una correcta dirección son: liderazgo, comunicación, motivación y supervisión; cada uno de ellos contribuye al desarrollo de las actividades en una organización, bajo el fin primordial de alcanzar los objetivos previamente establecidos por la misma.

En la organización es de suma importancia la fase de dirección, ya que es a través de la cual se ejecuta todo lo planeado, para lograr ello es necesario contar con un líder, quien debe influir, guiar y supervisar a los colaboradores. A través de la dirección se logra que todos los colaboradores se propongan lograr el objetivo de la organización.

La función de dirección es hacer funcional cada equipo de trabajo de la empresa, para lograrlo se debe trabajar constantemente y en conjunto.

La fase de dirección cuenta con procesos que permiten llevar a cabo las actividades o proyectos planificados previamente por la empresa.

Las entidades financieras se caracterizan por contar con procesos más largos y difíciles de ser autorizados, por el motivo que los productos que se encuentran acompañados de servicios son de naturaleza económica.

a. Motivación

“La motivación es una de las labores más importantes de la Dirección, a la vez que la más compleja, pues por medio de ésta se logra que los empleados ejecuten el trabajo con responsabilidad y agrado, de acuerdo con los estándares establecidos, además de que es posible obtener el compromiso y la lealtad del factor humano.” (6:107)

Se define como la voluntad para realizar las actividades con un alto nivel de esfuerzo, con el objetivo principal de alcanzar las metas organizacionales, las cuales se condicionan con la capacidad del esfuerzo de satisfacer necesidades individuales.

Una de las mayores estrategias para las organizaciones es mantener al personal altamente motivado, pues éste se encuentra constantemente con la actitud de aportar ideas innovadoras para la compañía, que generen éxito futuro no solo al grupo de colaboradores, sino también a la organización como tal.

➤ Teoría Bifactorial de Frederick Herzberg

“Relaciona factores intrínsecos con la satisfacción laboral y asocia factores extrínsecos con la insatisfacción. También se le llama teoría de la motivación e higiene.” (9:205)

Las características de los puestos de trabajo y del ambiente de trabajo son importantes en la motivación de las personas según el modelo de dos factores (motivación-higiene) de Herzberg. El factor de motivación es todo lo que implica el puesto de trabajo como la responsabilidad, logro y reconocimiento. El factor de higiene es el ambiente de trabajo, como instalaciones, salarios, compañeros de trabajo, jefes o políticas de la empresa; es decir no tiene relación con un puesto de trabajo.

“Los factores de higiene son como la política y la administración de la compañía, la supervisión y el salario que, cuando son adecuados para un puesto, mantienen tranquilos a los trabajadores. Si dichos factores son adecuados, las personas no estarán insatisfechas.” (9:205)

Según Herzberg la relación de los colaboradores con el trabajo es parte importante y por otro lado la actitud de alguna persona hacia su puesto de trabajo determina el éxito o fracaso.

El motivo por el que Herzberg creó la teoría de los dos factores o de la motivación e higiene fue a raíz de una prueba realizada en una compañía: solicitó a los individuos que describieran con detalle situaciones donde se sintieran excepcionalmente bien o mal con respecto a sus puestos de trabajo y las respuestas se diferenciaban una con la otra, surgiendo de ahí tales teorías.

“De acuerdo con Herzberg los factores que generan satisfacción laboral son diferentes de los que causan insatisfacción laboral. Por lo tanto, los gerentes que quieran eliminar los factores que producen la insatisfacción quizá logren tranquilidad, pero no necesariamente motivación; apaciguaran a los trabajadores, pero no los motivaran.” (9:205)

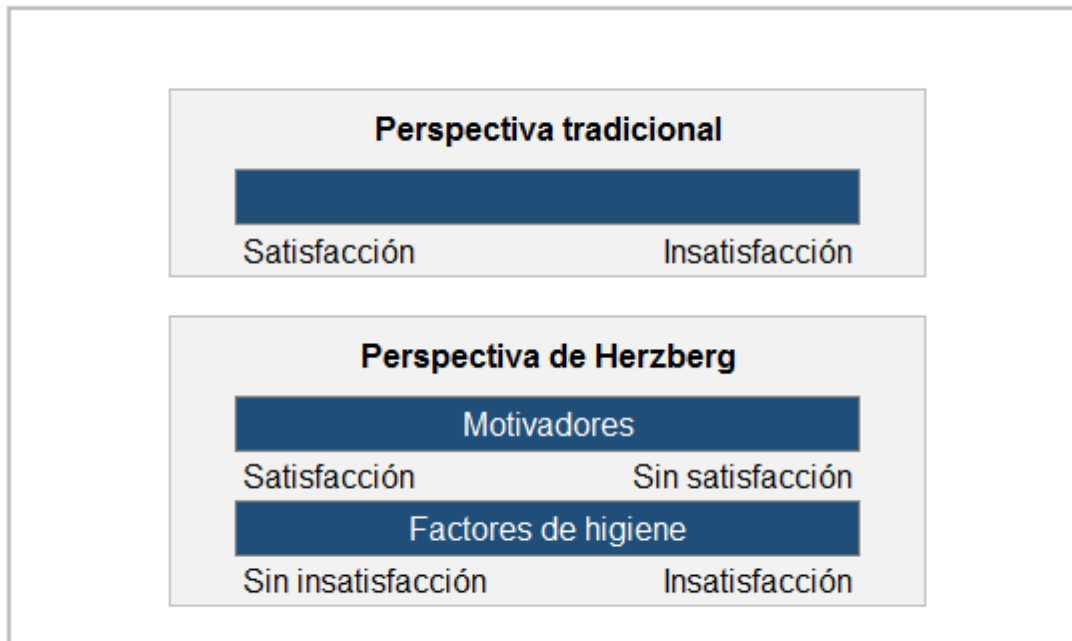
Por medio de los resultados obtenidos de la teoría de los dos factores, Herzberg clasifica diferentes condiciones de los factores de higiene como la calidad de la supervisión, el salario, políticas de empresas, condiciones físicas del trabajo, relaciones con los demás y seguridad laboral.

Herzberg sugiere que para motivar a los colaboradores de un departamento es necesario hacer énfasis en diferentes factores que se encuentran asociados con el trabajo o con los resultados que surgen del mismo, estos pueden ser: oportunidades de ascenso, oportunidades de desarrollo personal,

reconocimiento, responsabilidad y el logro, llamando a estas características recompensas intrínsecas.

Existen factores extrínsecos que se encuentran relacionados con la insatisfacción, pues estos se localizan en el ambiente externo que rodean a las personas y a la vez abarcan condiciones en que desempeñan su trabajo. Los factores son: sueldo y beneficios, relaciones con los compañeros, supervisión y seguridad laboral. En la siguiente figura se muestra la comparación entre la perspectiva de satisfacción e insatisfacción.

Figura 4
Comparación de las perspectivas de la satisfacción y la insatisfacción



Fuente: Comportamiento organizacional 2013. Comportamiento Organizacional. Décimoquinta ed. México. Pearson Educación de México, S.A. página 206.

b. Supervisión

La supervisión en el trabajo es relevante, pues es una actividad técnica y especializada, que brinda la confianza en que los resultados a obtener sean los esperados, ésta debe ser constante y ejecutada por personas que se encuentran en un nivel jerárquico superior al que opera las labores.

Un supervisor posee el conocimiento total del trabajo que inspecciona y realiza informes acerca del progreso del mismo, los cuales debe presentar ante un nivel estratégico; el trabajo de dicha persona se enfoca en la observación y registro de las actividades que se llevan a cabo en su área de trabajo.

La actividad de supervisar se realiza en cada etapa del proceso administrativo; permite ejecutar y retroalimentar oportunamente con el propósito de lograr una mejora en la productividad de los colaboradores, optimización de los recursos disponibles, evaluar las actitudes del personal y aporta mejores condiciones laborales.

1.2.1.5 Control

“Es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen los estándares para medir los resultados obtenidos con el fin de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente el desempeño de la empresa.” (6:125)

La fase de control se encarga directamente de verificar que los resultados obtenidos en la organización se encuentren de acuerdo a la planeación establecida previamente, pues si no cumple con dichos requerimientos se hace necesario plantear de nuevo la planificación esperada.

El propósito de evaluar las actividades que se realizan durante las fases de planeación y organización es para encontrar posibles errores filtrados, así practicar mejoras en el proyecto que se ejecuta.

1.3 Cultura organizacional

“La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás.” (9:512)

Es la forma en que los colaboradores perciben a su organización, consiste en una serie de creencias, hábitos y prácticas que comparten los miembros de una empresa, que permite identificarla entre otras similares, es decir, es la que proporciona las reglas del juego dentro de una organización.

Para Robbins la cultura organizacional desempeña distintas funciones en una empresa; en primer término ocupa un papel que define límites; en otras palabras, construye diferencias entre una organización y otra; luego procede a transmitir un sentimiento de identidad para cada uno de los colaboradores de cualquier organización; seguidamente el compromiso se encuentra más allá que el interés personal del individuo e incrementa la estabilidad del sistema social. Por otro lado la cultura organizacional es la que mantiene unida la entidad, en cuanto a lineamientos para lo que deben hacer y decir los colaboradores y en última instancia la cultura organizacional funciona como instrumento de control que estandariza los comportamientos de los empleados.

El papel de la cultura organizacional es estandarizar el comportamiento de los colaboradores dentro de la organización, sin embargo en toda empresa existen individuos con diferentes actitudes, creencias, hábitos y comportamientos que hacen difícil la unificación del trabajo; a pesar de ello se hace necesario hacer a un lado las características específicas de cada persona y tomar como base para realizar las actividades la cultura establecida en la organización.

1.3.1 Tipos de cultura

A continuación se detallan los diferentes tipos de cultura:

- La academia: son organizaciones que contratan a personas jóvenes recién graduadas, les brindan una amplia capacitación y luego los ubican en puestos especializados.

- El club: las empresas de este tipo se enfocan a la lealtad y el compromiso de los colaboradores. La antigüedad es fundamental, la edad y experiencia tienen mucho valor.
- El equipo de riesgo: organizaciones que buscan personas talentosas que se arriesguen y sean innovadoras, la edad o experiencia es indistinta y se les recompensa según lo que producen.
- La fortaleza: empresa que se preocupa por la supervivencia. Anteriormente fueron clubes, equipos de riesgo o academias.

1.3.2 Elementos que conforman el nivel de cultura

Dentro de los elementos de cultura se encuentran los siguientes:

- Elementos visibles: es todo lo observable dentro de la organización, explica cómo y por qué se hacen las cosas, es la representación de normas, creencias, valores, conductas, etc.
- Elementos invisibles: es lo que no se observa pero influye en el comportamiento de los individuos dentro de la organización, como; temores, sentimientos, actitudes, etc., es todo lo inconsciente.

1.4 Satisfacción laboral

“El término satisfacción en el trabajo se define como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características.”(8:79)

Es la percepción que tienen los colaboradores de su trabajo, cuando se posee un alto nivel de satisfacción laboral mantiene sentimientos positivos e interés por el desempeño de sus atribuciones, mientras que alguien insatisfecho exterioriza sentimientos negativos.

La satisfacción laboral está relacionada con las actitudes o reacciones de los colaboradores hacia la empresa, como resultado de la percepción que tienen de su experiencia en el trabajo; pues no sólo implica realizar sus atribuciones sino

también relacionarse con sus compañeros de trabajo e inmediatos superiores, así como cumplir con las políticas establecidas, estándares, condiciones ambientales, etc.

Por otro lado la satisfacción laboral se encuentra relacionada con varios aspectos como; desempeño en el trabajo, satisfacción de los clientes, ausentismo, rotación de personal, anomalías en el lugar de trabajo, entre otras.

Existe una correlación alta entre la satisfacción y la productividad, pues al contar con colaboradores satisfechos el desempeño es mejor. Asimismo cuando los colaboradores se encuentran en contacto directo con los clientes deben estar satisfechos, ya que de esta forma incrementan la satisfacción y lealtad de los clientes.

Cuando un colaborador se encuentra insatisfecho en su lugar de trabajo puede existir la posibilidad de ausentismo, como bien es cierto existen diferentes factores para que un colaborador falte a su puesto de trabajo, la insatisfacción laboral puede influir a que dicho fenómeno ocurra, por lo que se encuentra ligado a la rotación de personal; si un colaborador recibe una oferta de trabajo de otra organización y se encuentra insatisfecho existirán más posibilidades de renuncia. Otro aspecto importante es que al existir insatisfacción laboral pueden darse comportamientos indeseados en el área de trabajo como lo pueden ser abuso de sustancias, hurtos en el trabajo, impuntualidad, socialización indebida, sindicalización.

Es de resaltar que si los colaboradores no perciben satisfacción laboral responderán a través de actitudes no deseadas, acciones que se ven reflejadas en el servicio brindado a usuarios o asociados de la organización.

1.4.1 Factores de satisfacción laboral

Estos factores son: comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, liderazgo, reconocimiento, oportunidades de desarrollo, relaciones interpersonales y actitud.

1.4.1.1 Comunicación

“La comunicación puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información” (6:109)

Antes de que la comunicación tenga lugar se necesita un propósito, expresado con un mensaje por transmitirse. En toda organización es importante la comunicación de forma clara y precisa, pues crea confianza en la realización de las labores diarias, en caso contrario de trasladar información confusa ocasiona errores que afectan el alcance de las metas en la organización y por ende se provoca inestabilidad en las relaciones sociales.

El propósito de la comunicación dentro de una organización es realizar un cambio a través de influir en las acciones encaminadas al bienestar de la misma. Dentro de las funciones administrativas se encuentra la comunicación, factor que se considera como esencial para el funcionamiento interno de las empresas.

La comunicación eficaz se caracteriza por ser cara a cara, siendo este el medio con mayor riqueza de información debido a se aplican diferentes técnicas de comunicación como comunicación verbal, también tienen la posibilidad de interpretar las señales verbales de la otra persona como expresiones faciales y lenguaje corporal de cada uno de los participantes.

La comunicación dentro de la organización es necesaria para establecer y transmitir las metas de la empresa, establecer planes para alcanzar las metas definidas, administrar los recursos necesarios de la manera más eficaz y

eficiente, realizar el proceso de selección y capacitación a los colaboradores, crear un ambiente en el que las personas cooperen y evalúen el desempeño.

Seguidamente se describen los diferentes tipos de comunicación:

a. Formal

Surge en la estructura formal de la organización, al transmitirla por medio de los niveles jerárquicos a través de los canales organizacionales como: correspondencia, instructivos, órdenes, memos o algún otro tipo de planificación creada por los niveles gerenciales.

La comunicación formal tiene como objetivo informar a los niveles tácticos y operativos sobre decisiones, proyectos o actividades en la organización.

b. Informal

Se origina en los grupos informales o pasillos de una organización, dicho tipo de comunicación es transmitido sin utilizar los canales formales, los medios por los que se conoce la comunicación informal son: chismes, comentarios, opiniones, etc., por lo cual puede llegar a influir más que la comunicación formal.

c. Vertical

La comunicación vertical se origina en los niveles estratégicos o gerenciales, con el propósito de hacer llegar los mensajes hasta el nivel más bajo de la organización a través de los mandos medios, es decir de forma descendente.

Por otro lado también puede ser transmitida desde el nivel operativo de la empresa, hasta culminar en los niveles administrativos.

d. Horizontal

Este tipo de comunicación prevalece en niveles jerárquicos semejantes, es decir los que se encuentran en el mismo nivel de la estructura organizacional, por

ejemplo: la comunicación que se lleva a cabo entre compañeros, gerentes del mismo nivel o personal que se encuentre en el mismo rango horizontal.

e. Verbal

Este tipo de comunicación se transmite por medio de palabras, permite un intercambio rápido de frases o comentarios, enfoques y opiniones personales que facilitan retroalimentar de forma inmediata a los participantes.

La comunicación verbal puede ser formal o informal, planeada o imprevista. Por ejemplo: la comunicación que surge entre dos personas, en una presentación o conferencia, en este caso la audiencia puede plantear cuestionamientos y brindar una solución para cada uno.

f. Escrita

Se transmite a través de material escrito, puede ser con mensajes formales o notas informales.

Este tipo de comunicación tiene la ventaja que deja registros o referencias de la información trasladada. Asimismo, ayuda a manejar información acerca de las políticas y los procedimientos de la organización.

En el caso de comunicación dentro de una empresa se debe hacer de forma escrita precisamente con el objetivo de dejar constancia para cualquier consulta necesaria.

g. No verbal

En la comunicación no verbal se expresan actitudes, gestos y comportamientos que son complementarios a la comunicación verbal, su objetivo es reafirmar la comunicación verbal.

1.4.1.2 Trabajo en equipo

“Grupo donde los esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño que es mayor que la suma de las aportaciones de cada individuo.” (9:309)

Un equipo es un grupo de personas que trabajan en forma sinérgica para lograr una meta común. Cuando las personas trabajan juntas como equipo, cada una se beneficia del conocimiento, trabajo y apoyo de los demás miembros, lo cual lleva a una mayor productividad, la que se lograría por cada persona que trabaja al máximo de su capacidad como individuo.

Existen formas distintas para organizar un equipo que busque el cumplimiento de una meta en común y por lo general este tipo de organizaciones implica dividir tareas entre cada uno de los integrantes para que sean realizadas de forma independiente, sin embargo, la responsabilidad del resultado es de todo el equipo.

Es importante tomar en cuenta que la labor de los trabajadores es mejor si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se evalúa la calidad. Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura, que posee un sistema estable de interacciones que originan lo que se denomina equipo de trabajo.

Dentro de la estructura de un equipo de trabajo se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos como la cohesión del equipo, siendo ésta el grado de atracción que cada miembro del equipo siente hacia éste.

La uniformidad de sus miembros, el surgimiento de liderazgo y patrones de comunicación, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a

considerar que la naturaleza de sus individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo.

1.4.1.3 Toma de decisiones

“Es el proceso sistemático y racional a través del cual se selecciona entre varias alternativas el curso de acción óptimo.” (6:106)

La toma de decisiones es un proceso fundamental para las empresas que permite evaluar diferentes alternativas de acción para implementar cambios en la entidad a tratar.

Las entidades financieras presentan situaciones complejas por resolver y el tomar una decisión puede repercutir de forma positiva o negativa sobre los resultados de la misma, cada acción que se deba implementar lleva consigo el tomar una decisión entre diversas alternativas que se deben analizar y optar por la que mejor se adapte al resultado esperado.

Toda entidad financiera se encuentra conformada por diversos departamentos entre los que se encuentra el departamento de servicio al cliente, quien es la parte responsable de brindar al cliente las soluciones a los casos planteados.

En el departamento de servicio al cliente se deben tomar decisiones en todo momento debido a que se presentan los clientes con el afán de obtener productos financieros en su beneficio y es responsabilidad del agente de servicio ofrecer el producto que más se adapte a sus necesidades, por lo que las decisiones individuales que tome se verán repercutidas en los ingresos de la empresa.

Al momento de recibir notificaciones por algún cliente que manifieste inconformidades hacia la empresa es necesario evaluar las alternativas de

solución más eficaces para el cliente y sin afectar las políticas establecidas por la entidad a la que representa.

En el caso del personal que se encuentra a cargo del departamento deben tomar decisiones que se apliquen tanto en rutina como de emergencia o estratégicas: en cuanto a las decisiones rutinarias son parte del día a día del departamento, las decisiones emergentes deben ser tomadas de inmediato, es decir, no cuentan con precedentes como referencia para las mismas. Por otro lado los directivos se encuentran en momentos difíciles para tomar decisiones cuando se refiere a metas estratégicas y establecimiento de objetivos para el departamento, debido a que estos deben convertirse en planes concretos y funcionales para la empresa en general.

1.4.1.4 Liderazgo

“El liderazgo es la capacidad que posee una persona para influir y guiar a sus seguidores hacia la consecución de una visión.” (6:110)

Al hablar de liderazgo se dice que es un conjunto de habilidades gerenciales que las personas tienen para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en los grupos determinados, con el fin de buscar que el equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de objetivos o metas en común.

La forma en que surge dicha influencia puede ser formal, proporcionada a través de una jerarquía administrativa diseñada dentro de una organización.

Es de resaltar que al hablar de líderes no todos desempeñan cargos gerenciales, sin embargo, en algunas organizaciones conceden a los gerentes ciertos derechos formales, pero no garantiza que sean capaces de dirigir con eficacia.

Por otro lado, el liderazgo también se origina sin ser otorgado, es decir, la capacidad de influir se ejerce independientemente a la estructura formal de la

organización; en dicho caso se considera con mayor importancia que la influencia formal, debido a que las características de líder son percibidas de forma positiva por los seguidores; en otras palabras, los líderes suelen constituirse desde el interior de un grupo, o bien, por una asignación formal.

Es interesante mencionar que las organizaciones requieren de un liderazgo firme y una administración sólida con el propósito de alcanzar una eficacia óptima. Sin embargo, en la actualidad, se necesitan líderes que desafíen la zona de confort, principalmente que elaboren visiones del futuro y que sean capaces de inspirar a los miembros de las organizaciones para que deseen lograr dichas visiones.

1.4.1.5 Reconocimiento

Se conoce como reconocimiento al efecto de reconocer algún logro de compañeros o amigos de algún círculo social, como también se refiere al reconocimiento propio, es decir, reconocerse así mismo.

El reconocimiento es una de las formas que las organizaciones utilizan para recompensar al personal, en términos específicos consiste en ser una herramienta estratégica la cual trae consigo fuertes cambios positivos para la organización. En las organizaciones enfocadas a mantener una correcta administración de personal resalta la cultura de reconocimiento, que no es más que enfocar la atención en el personal, demostrar interés por las necesidades y deseos de las personas, aprobación y aprecio por un trabajo correctamente desempeñado.

“La remuneración es una forma indudablemente importante de recompensa. Sin embargo, no es la única manera en que las organizaciones pueden recompensar a su personal. Además del dinero, las formas de reconocimiento para distinguir y recompensar el desempeño sobresaliente pueden ser una parte vital, aunque con frecuencia ignorada, del sistema de recompensa organizacional.” (5:102)

Por otro lado la palabra reconocimiento cuenta con diversos usos, sin embargo, resalta el hecho de examinar de forma detallada y meticulosa a un objeto o persona de interés con el fin de obtener su propia naturaleza para reconocer cualidades, características o logros.

1.4.1.6 Oportunidades de desarrollo

“Es un proceso formalizado y secuencial que se concentra en la planeación de la carrera futura de los empleados que tienen potencial para ocupar cargos elevados.” (3:338)

Existen algunas organizaciones que procuran mantener la política de planes de carrera, con el fin primordial de obtener la realización progresiva de un estado futuro deseado para el personal de las mismas, pues en su mayoría el ser humano que mantiene una visión progresiva está en constante crecimiento personal y profesional, en el caso de quienes laboran para alguna organización buscan el desarrollo laboral, para ello es necesario que exista un plan de carrera dentro de la organización, es decir, tener la oportunidad de ocupar un cargo superior al actual.

El desarrollo profesional se refiere a una etapa del crecimiento personal que surge de la necesidad de autorrealización que atraviesa cada uno de los colaboradores de una compañía determinada, cada desarrollo profesional alcanzado por los individuos forma parte de los procesos de recursos humanos y se le llama consecuencia de las inversiones que realizan las empresas en función de las personas, por lo que los miembros cumplen con las metas laborales asignadas a los departamentos.

Las empresas que cuentan con el hábito de impulsar el crecimiento de los colaboradores establecen rangos para cada tipo de ascenso; en el nivel operativo establecen porcentajes de incrementos salariales según sea el rango

del puesto al igual que en los niveles medio y gerencial. La diferencia existente entre cada porcentaje es de acuerdo al nivel de responsabilidad que se obtiene.

1.4.1.7 Relaciones interpersonales

Es la capacidad que se tiene para asociarse entre dos o más personas, basándose en emoción, negocios y actividades sociales. Las relaciones interpersonales se exteriorizan en diferentes grupos, tales como la familia, amigos, matrimonio, amistades, trabajo e iglesias; siendo estas la base de los grupos sociales.

Las relaciones interpersonales en el ambiente laboral son fundamentales para el alcance de los objetivos establecidos previamente, ya que el nexo creado entre dos o más compañeros de una misma compañía se refleja en los resultados obtenidos.

La importancia de las relaciones interpersonales en las empresas de índole financiera es fundamental, debido a que se mantienen contactos dentro de la misma organización para realizar cada proceso sin afectar políticas financieras.

El departamento de servicio al cliente de la entidad financiera objeto de investigación necesita mantener las relaciones interpersonales sanas, ya que la prioridad es el servicio brindado a los clientes, por lo que si se observan relaciones deficientes puede verse reflejado en el servicio.

Cuando se presentan situaciones por resolver a favor de los clientes, las relaciones interpersonales juegan un rol importante, ya que el proceso de solución a cualquier tipo de caso conlleva la autorización o visto bueno de otros colaboradores que se encuentren en puestos de trabajo relacionados.

1.4.1.8 Actitud

“Las actitudes son enunciados de evaluación favorables o desfavorables acerca de objetos, individuos o eventos. Reflejan cómo se siente alguien con respecto a algo.” (9:70)

En el ámbito laboral la actitud toma un papel relevante, pues según la actitud que adquieran los colaboradores así serán los resultados obtenidos por el trabajo en conjunto.

Existen tres elementos que conforman la actitud, según diversos autores, los cuales son: cognición, afecto y comportamiento.

El componente cognición se refiere a la descripción de creencia de cómo son las cosas, por ejemplo mencionar la frase “mi salario es bajo”. El afecto indica un sentimiento emocional de una actitud, reflejándose en el enunciado “estoy enojado por lo poco que se me paga”. El comportamiento muestra la intención o forma de comportarse hacia alguien o algo, como ejemplo está la oración “voy a buscar otro empleo donde me paguen mejor”.

Las compañías procuran que los colaboradores mantengan una actitud anuente hacia el cambio, pues debido al cambio es que surge el éxito para las organizaciones.

En el caso de las entidades financieras que brindan un servicio personalizado según la necesidad que el cliente presente, la actitud de los colaboradores es fundamental debido a que es lo que se refleja en el servicio brindado.

El departamento de servicio al cliente necesita que su personal se encuentre con actitud positiva y cortés pues son quienes representan a la entidad frente al cliente.

Los agentes de servicio deben cumplir con los requerimientos que el cliente solicite según las posibilidades de la organización. Cada solicitud de los clientes amerita ser atendida con amabilidad y responsabilidad, es decir tomar en cuenta la importancia que dicha solicitud significa para los clientes, por lo mismo debe ser prioridad la resolución.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL PERSONAL EN EL DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL

2.1 Presentación

El presente estudio se llevará a cabo en el departamento de servicio al cliente de una institución financiera ubicada en la ciudad capital fundada en el año 1,968, la cual se clasifica como una de las más reconocidas del sistema financiero en Guatemala y entre las mayores del área centroamericana; el departamento cuenta con 14 puestos y 40 colaboradores, los que serán objeto de investigación. La función principal del departamento es resolver consultas, sugerencias, reclamos y solicitudes de información general de quienes utilizan los servicios de la institución, la atención es brindada por representantes de servicio al cliente de manera personal o telefónica.

Es importante mencionar la satisfacción de los colaboradores dentro de una organización, pues es lo que permite el correcto y eficiente desempeño de cada integrante. En el caso del personal que labora en el departamento de servicio al cliente, la satisfacción laboral es esencial, ya que son quienes están en contacto directo con los clientes. Al brindar un servicio, los clientes conservan una relación continua en la organización, en caso contrario se presentan renuentes a seguir en relación con la misma. Por lo cual es relevante que la organización realice mediciones frecuentes de dicho factor y ejecute planes de acción para mantener un nivel de satisfacción, con la finalidad de aportar mejoras en el desempeño de los colaboradores.

La unidad de análisis carece de una herramienta para medir el ambiente laboral, por lo cual es necesario establecerla y que permita verificar deficiencias en la comunicación, capacitación y relaciones interpersonales; reflejándose en percepción de preferencias entre algunos miembros de los equipos, desigualdad

al momento de asignar tareas, falta de empoderamiento en las resoluciones finales de los casos presentados por los clientes y rivalidad entre equipos al presentar resultados en conjunto. Asimismo, escasa participación, actitud negativa, resistencia al cambio y falta de compromiso por parte de los mismos en su puesto de trabajo; todo lo anterior repercute en que los colaboradores no mantengan un nivel de desempeño aceptado e interés al servicio del cliente, así como la carencia de iniciativa al momento de aportar mejoras en sus labores diarias.

Seguidamente se presentan los resultados obtenidos a través de la investigación que se realizó, con el propósito de determinar la situación actual en el departamento de Servicio al Cliente de la Institución Financiera.

2.2 Antecedentes

La institución financiera surge en la década de los años 1960 con capital 100% privado con el fin de brindar apoyo financiero al desarrollo industrial que se deseaba alcanzar basándose en los acuerdos de integración Centroamericana. Inicia sus operaciones con los productos, cuentas de ahorro y cuentas monetarias (de cheques). El Banco se desarrolló rápidamente y en pocos años llegó a ser uno de los bancos privados más grandes del país. En la actualidad, ofrece sus servicios por medio de una red de más de 240 agencias, más de 300 cajeros automáticos y alrededor de 1,400 puntos de servicio en toda la República de Guatemala. Su principal fuente de negocios proviene del segmento corporativo alto, integrado por empresas nacionales y multinacionales, líderes en su categoría.

Desde su fundación, en 1968, el posicionamiento de la marca ha sido dirigido a construir, sólidamente, la imagen de una institución financiera comprometida con Guatemala y con los guatemaltecos, haciendo énfasis no sólo en su éxito y sostenido crecimiento empresarial (como entidad de servicio financiero) sino, al promover, difundir y exaltar los valores de Guatemala y los guatemaltecos que, en forma ejemplar, dignifican al país.

Está formado por diferentes departamentos y dentro de ellos se encuentra el departamento de Servicio al Cliente creado en el año 2,000 su función principal es la resolución de cualquier duda a los clientes que utilizan los servicios de la institución. Se cuenta con atención personalizada que incluye a todos los representantes de servicio al cliente que atienden consultas, sugerencias, reclamos y solicitudes de información general. El departamento de servicio al cliente actualmente está conformado por 40 colaboradores y cuenta con 14 puestos de trabajo.

Dicho departamento se encuentra integrado por cinco áreas: Front Office (se atiende de frente a los clientes), Back Office (se atienden solicitudes por escrito de los clientes que se presentaron a las diferentes agencias del banco), Embargos (proporcionan seguimiento a los oficios emitidos por los juzgados), Cliente Interno (se gestionan las solicitudes de los ejecutivos de clientes premium, banca personal y banca corporativa) y Proyectos (se encarga de la mejora para el departamento).

La institución financiera cuenta con una filosofía organizacional que a continuación se detalla:

2.2.1 Misión

“El desarrollo de nuestros Colaboradores, Clientes, Accionistas, Corporación y de nuestra comunidad.”

2.2.1.1 Visión

“Ser la primera opción para los centroamericanos y la institución financiera más grande de Centroamérica.”

2.2.1.2 Valores

La institución financiera se basa en cinco valores:

- a. **“Entrega:** nuestro ritmo constante de trabajo nos distingue”.
- b. **“Trabajo en Equipo:** trabajamos juntos para obtener los mejores resultados”.
- c. **“Innovación:** buscamos nuevas y mejores maneras de hacer todo lo que hacemos”.
- d. **“Amor a la Patria:** orgullosos de nuestra nacionalidad, promovemos el desarrollo de nuestro país apoyando a la alfabetización, la cultura y el deporte”.
- e. **“Integridad:** actuamos siempre con la verdad, transparencia, honestidad y respeto”.

2.2.2 Objetivos

Los objetivos que se desean alcanzar son iniciativas clave con una estrategia centrada en el cliente, estos son:

“Desarrollo constante de colaboradores”, dentro de la organización los colaboradores deben crecer profesionalmente a lo largo de su estadía en la misma.

“Productividad y Calidad”, los productos y servicios de la organización deben tener características cuantitativas y de calidad.

“Imagen y Comunicación”, la organización debe brindar una imagen adecuada a sus clientes a través de una comunicación corporativa.

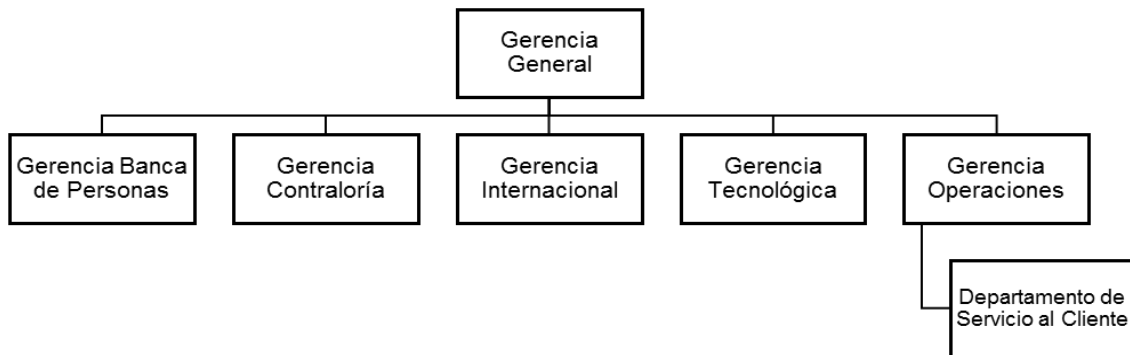
2.2.3 Estructura organizacional

El departamento de servicio al cliente pertenece a la división de banca de operaciones de la institución financiera objeto de estudio, creado en septiembre del año 2,000 con la finalidad de establecer un medio de contacto eficiente para

los clientes; está integrado por 40 colaboradores distribuidos en las diferentes áreas del departamento.

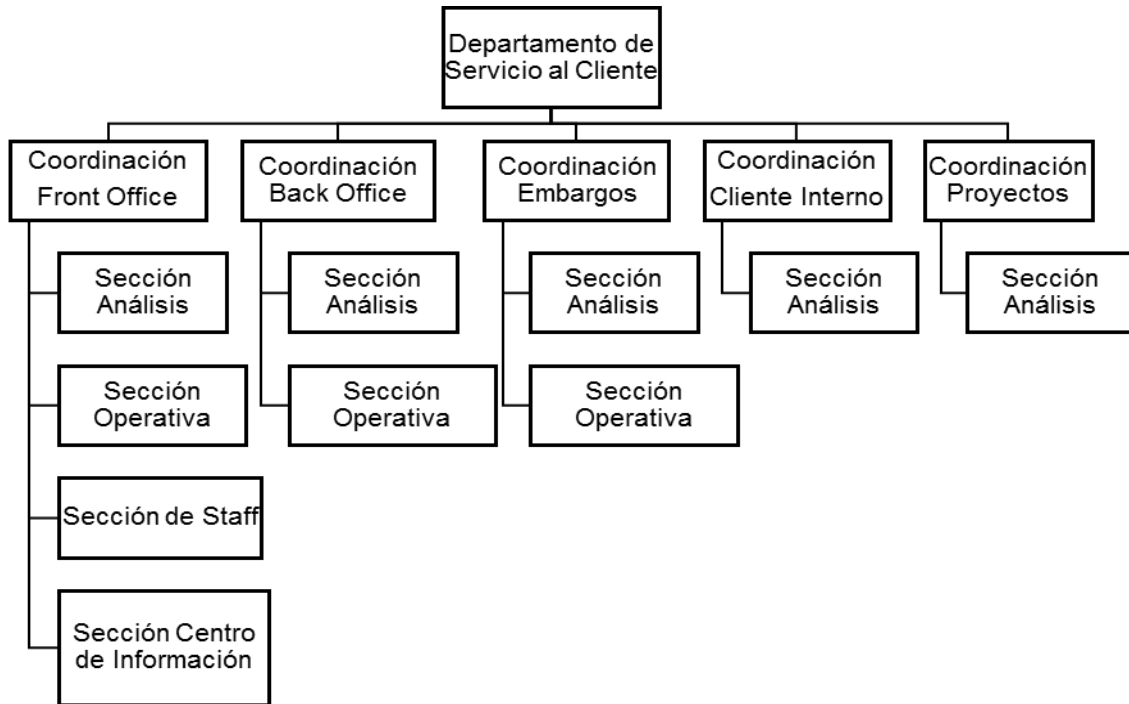
Las siguientes figuras presentan el organigrama general de la institución financiera y la ubicación del departamento de servicio al cliente dentro del mismo, así como el desglose del departamento.

Figura 5
Organigrama general actual
Institución Financiera



Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2016.

Figura 6
Organigrama específico
Departamento de Servicio al Cliente
Institución Financiera



Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2016.

2.2.4 Actividad principal

La principal actividad gira en torno a las operaciones de intermediación financiera, la cual consiste en dos actividades primordiales, captación (Depósitos) y colocación (Préstamos) de dinero. Bajo ese contexto el departamento de servicio al cliente cumple una función primordial ya que es el intermediario para gestionar consultas, solicitudes y reclamos de los clientes que surgen de la intermediación financiera.

2.3 Metodología

El propósito del presente capítulo es dar a conocer la situación actual del departamento de servicio al cliente de la institución financiera ubicada en la ciudad capital. Para lograrlo se llevó a cabo la investigación de campo desde el punto de vista administrativo, con el fin de encontrar las soluciones más viables.

2.3.1 Métodos

Los métodos a utilizar en la investigación se detallan a continuación:

2.3.1.1 Método científico

Se utilizó el método científico en sus tres fases: indagadora, demostrativa y expositiva.

2.3.1.2 Método deductivo

Para obtener la información necesaria durante el proceso de investigación se aplica el método deductivo que permite dirigirse desde la información general hacia lo particular.

2.3.2 Técnicas e instrumentos

A continuación, se describen las técnicas utilizadas durante la investigación.

- Investigación bibliográfica
- Observación directa
- Prueba piloto
- Censo por medio de encuesta a los 40 colaboradores
- Entrevista
- Instrumentos: los instrumentos utilizados son
 - a. Cuestionario
 - b. Guía de entrevista estructura
 - c. Guía de observación estructurada
 - d. Cuadro de vaciado de información
 - e. Ficha bibliográfica

Para realizar la encuesta de satisfacción laboral se utilizaron ocho factores que se detallan a continuación:

- Comunicación
- Trabajo en equipo
- Toma de decisiones

- Liderazgo
- Reconocimiento
- Oportunidades de desarrollo
- Relaciones interpersonales
- Actitud

Se utilizó preguntas divididas de tal forma en que las posibles respuestas podrían ser: “excelente”, “bueno”, “debe mejorar” y “deficiente”, para determinar si la respuesta a una pregunta fue satisfactoria o insatisfactoria, se consideró satisfactoria si la respuesta favorable a una pregunta fue “excelente” o “bueno”, por el contrario insatisfactorio si se contestó “debe mejorar” o “deficiente”. Cada factor evaluado se integra por ocho preguntas; las respuestas “satisfactorias” e “insatisfactorias” por pregunta forman el 100%. En seguida se calculó el promedio de las ocho preguntas y dicho porcentaje fue el resultado final para cada factor.

A continuación, se presenta una figura en la que se ejemplifica de forma gráfica lo anteriormente detallado:

Figura 7
Metodología de respuesta en encuestas
Departamento de Servicio al Cliente
Institución Financiera



Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2016.

Asimismo, se realizó una prueba piloto con algunos empleados del departamento de servicio al cliente para validar dicha encuesta, seguidamente con todos los colaboradores de dicha área y de esta forma realizar las modificaciones necesarias para que los resultados de la prueba fueran confiables. Por cada factor se realizaron ocho preguntas, las cuales se detallan:

Tabla 1
Factores evaluados en encuesta
Departamento de Servicio al Cliente
Institución Financiera

Factor	Pregunta
Comunicación	1. ¿Cómo califica la comunicación que existe entre usted y sus compañeros?
	2. ¿Cómo califica el tiempo que demora la comunicación de los cambios generados en su área de trabajo?
	3. ¿Su jefe inmediato le comunica los objetivos, metas y logros de su departamento?
	4. ¿Comprende la información e instrucciones que recibe por parte de su jefe inmediato?
	5. ¿Recibe la información e instrucciones necesarias para realizar su trabajo?
	6. ¿Cómo califica la comunicación de toda la empresa?
	7. ¿En la empresa generalmente existen comentarios informales y rumores que afectan el ambiente y los resultados del trabajo?
	8. ¿Cómo califica la comunicación que existe entre usted y su jefe inmediato?
Trabajo en equipo	1. ¿Qué grado de cooperación existe entre los compañeros de su área de trabajo?
	2. ¿Los resultados de su área se deben al trabajo en equipo?
	3. ¿Su jefe promueve el trabajo en equipo?
	4. ¿Cuándo usted necesita apoyo de las otras áreas de su departamento, se lo proporcionan?
	5. ¿Cómo califica el trabajo que realizan sus compañeros de su departamento?
	6. ¿Sus compañeros de trabajo se encuentran comprometidos con alcanzar los objetivos de su departamento?
	7. ¿El trabajo se distribuye equitativamente para todos los compañeros de su departamento?
	8. ¿Cuándo le solicitan colaboración sus compañeros de trabajo, usted brinda el apoyo solicitado?

Toma de decisiones	1. ¿Considera que brinda ideas para realizar mejoras en su área de trabajo?
	2. ¿Considera que tiene participación para la toma de decisiones en su equipo de trabajo?
	3. ¿Usted sabe lo que puede realizar en su puesto de trabajo y puede tomar decisiones dentro de límites establecidos?
	4. ¿Puede influir en las decisiones que se toman en su área de trabajo?
	5. ¿Cuándo usted proporciona sugerencias o recomendaciones en las gestiones que realiza, son tomadas en cuenta?
	6. ¿Considera que para poder realizar su trabajo, depende de lo que mande su jefe para actuar?
	7. ¿Considera que prefiere cumplir órdenes en lugar de tomar la iniciativa y responsabilidad?
	8. ¿Cómo califica su iniciativa y responsabilidad para tomar decisiones en su área de trabajo?
Liderazgo	1. ¿Su jefe le dice de qué forma puede mejorar su trabajo?
	2. ¿Le presta atención su jefe cuando necesita apoyo en el desarrollo de su trabajo?
	3. ¿Su jefe se toma el tiempo para enseñarle y guiarle en su puesto de trabajo?
	4. ¿Considera usted que su jefe inmediato influye de forma positiva en su departamento?
	5. ¿Su jefe le indica constantemente si el trabajo que usted realiza es satisfactorio?
	6. ¿Su jefe lo toma en cuenta y pide opiniones para resolver problemas en el trabajo?
	7. ¿Cómo considera el trato que recibe de parte de su jefe inmediato?
	8. ¿Cómo considera el apoyo que recibe por parte de su jefe en sus actividades diarias?

Reconocimiento

1. ¿Con qué frecuencia se reconoce, aprecia, premia o estimula su buen trabajo?
2. ¿Cree que a pesar de realizar su trabajo correctamente no recibe reconocimiento alguno?
3. ¿Considera que su jefe inmediato valora el trabajo que desempeña en su departamento?
4. ¿Cómo califica la forma en que su jefe reconoce, aprecia, premia o estimula su buen trabajo?
5. ¿Considera que los reconocimientos brindados a sus compañeros de trabajo son justos?
6. ¿Cómo califica el reconocimiento que utilizan en su departamento?
7. ¿Considera que el reconocimiento que utilizan en su departamento debe mejorar?
8. ¿Cómo califica la relación entre trabajo realizado y reconocimientos otorgados?

Oportunidades de desarrollo

1. ¿Considera que dentro de la organización existen oportunidades de desarrollo?
2. ¿Considera que la organización le ha brindado oportunidades de capacitación en su área de trabajo?
3. ¿Considera que ha recibido la capacitación suficiente para realizar su trabajo?
4. ¿Considera que las capacitaciones que ha recibido le han sido de utilidad para realizar su trabajo?
5. ¿Cree usted que la preparación profesional es primordial en la organización para obtener una oportunidad de desarrollo en su departamento?
6. ¿Considera que el trabajo que realiza contribuye a lograr sus objetivos y metas personales?
7. ¿Cree que la capacitación recibida por parte de la organización contribuye para el desempeño en su puesto de trabajo?
8. ¿Cree que las oportunidades de desarrollo se le proporcionan a las personas indicadas?

Relaciones Interpersonales	1. ¿Cómo califica la relación que existe entre usted y sus compañeros de trabajo?
	2. ¿Considera que existe un entorno de amistad y buenas relaciones entre sus compañeros de trabajo?
	3. ¿Con que frecuencia tiene problemas con sus compañeros de trabajo?
	4. ¿Considera que existen rivalidades o conflictos con sus compañeros de trabajo?
	5. ¿Cree que los conflictos que tenga en su área de trabajo afecten su desempeño laboral?
	6. ¿Cómo califica el apoyo que brinda su jefe cuando existen conflictos en su área de trabajo?
	7. ¿Considera que existen preferencias por parte de su jefe, lo cual conlleva a conflictos entre compañeros?
	8. ¿Cómo califica la relación que existe entre usted y su jefe inmediato?
Actitud	1. ¿Considera que el trabajo que desempeña es importante dentro de su departamento?
	2. ¿Le gusta y se siente a gusto con las actividades que lleva a cabo en su puesto de trabajo?
	3. ¿Considera que usted está abierto a los cambios que proponen en su área de trabajo?
	4. ¿Se siente satisfecho con los resultados que obtiene en su área de trabajo?
	5. ¿Considera que aporta lo mejor de usted al realizar su trabajo?
	6. ¿Se siente comprometido con su departamento?
	7. ¿Cómo califica su comportamiento con sus compañeros de trabajo?
	8. ¿Si tuviera la oportunidad de cambiar de trabajo, lo haría?

Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2014

2.4 Situación actual de la satisfacción laboral

Para establecer la situación actual sobre la satisfacción laboral en el departamento de servicio al cliente de la institución financiera fue necesario realizar diferentes análisis sobre los factores que componen el clima organizacional; por lo cual se realiza un cuadro resumen y luego se detalla cada uno.

Cuadro 1
Resumen de resultados obtenidos por factor
Departamento de Servicio al Cliente
Institución Financiera

Factor	% Satisfactorio	% Insatisfactorio
Toma de decisiones	16%	84%
Trabajo en equipo	19%	81%
Comunicación	23%	77%
Reconocimiento	24%	76%
Oportunidades de desarrollo	26%	74%
Relaciones interpersonales	28%	72%
Actitud	30%	70%
Liderazgo	34%	66%
Total Promediado	25%	75%

Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2014.

Cuadro 2
 Detalle de resultados obtenidos por factor
 Departamento de Servicio al Cliente
 Institución Financiera

Factor Evaluado	Satisfactorio		Insatisfactorio		Total
	Excelente	Bueno	Debe Mejorar	Deficiente	
Toma de decisiones	5%	11%	55%	29%	100%
Trabajo en equipo	0%	19%	57%	24%	100%
Comunicación	5%	18%	49%	28%	100%
Reconocimiento	3%	21%	49%	27%	100%
Oportunidades de desarrollo	2%	24%	52%	22%	100%
Relaciones interpersonales	9%	19%	43%	29%	100%
Actitud	12%	18%	52%	18%	100%
Liderazgo	8%	26%	48%	18%	100%

Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2014.

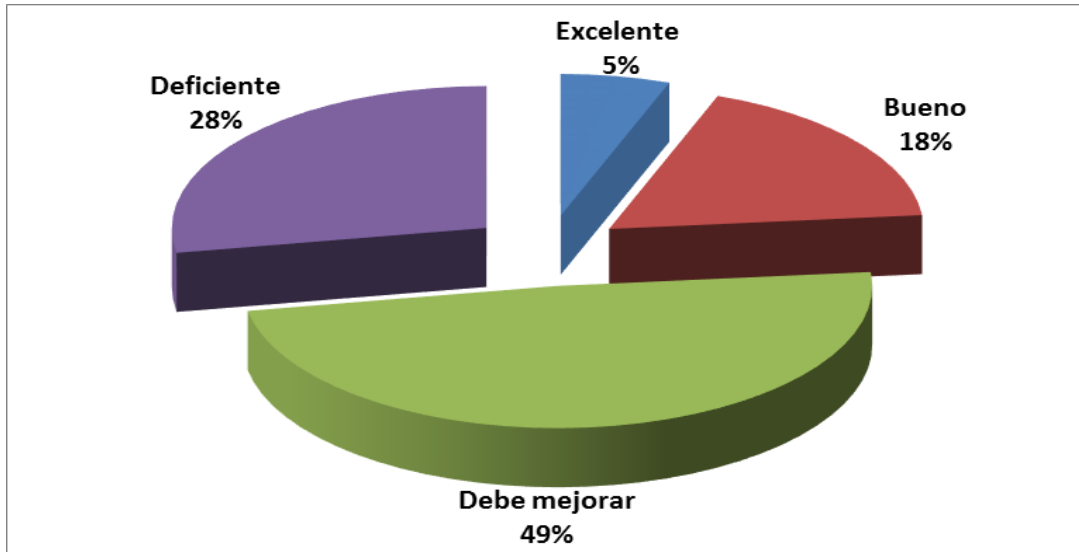
2.4.1 Componentes de evaluación de satisfacción laboral

Los factores que se evalúan en el diagnóstico de satisfacción laboral son: comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, liderazgo, reconocimiento, oportunidades de desarrollo, relaciones interpersonales y actitud. A continuación, se detalla cada uno de acuerdo a los resultados obtenidos.

2.4.1.1 Comunicación

La comunicación es un factor importante en toda organización por ser el medio para transmitir y recibir información dentro de los niveles jerárquicos, a continuación, se detalla una gráfica sobre comunicación en el departamento de servicio al cliente de la institución financiera en estudio.

Gráfica 1
Nivel de comunicación entre los 40 colaboradores
Departamento de Servicio al Cliente
Institución Financiera



Fuente: elaboración propia, investigación de campo. Año 2014.

En la investigación de campo se evaluó el factor comunicación para determinar si se transmite la información de forma correcta entre compañeros de trabajo del mismo nivel jerárquico y entre inmediato superior; se estableció que el 49% de los colaboradores indica que debe mejorar la forma de comunicación utilizada entre las áreas de trabajo y el tiempo que demora transmitir los cambios generados en cada una; se debe a que la comunicación entre compañeros no es la adecuada por diferencias de criterios y desacuerdos entre los mismos, causa que provoca rivalidad entre las áreas que conforman el departamento.

La situación conflictiva crea un ambiente tenso y con dificultad para entablar una comunicación adecuada y realizar sus tareas de forma correcta, la tardanza en informar sobre los cambios generados en cada área ocasiona tiempo ocioso y errores al momento de atender los casos presentados por los clientes.

Asimismo, los colaboradores expresan que la comunicación debe mejorar en cuanto a la frecuencia para transmitir los objetivos, metas y logros del

departamento por parte del inmediato superior, pues dicho porcentaje refleja que no son informados de los logros obtenidos o que se deseen obtener, con el propósito de realizar algunos cambios enfocados hacia los mismos.

La falta de información en cuanto a los objetivos, metas y logros del departamento provoca demora en el cumplimiento de los mismos, pues las actividades no se encuentran enfocadas hacia el logro común. Además, indican que no reciben la información e instrucciones necesarias para realizar su trabajo por parte de su jefe inmediato, hecho que provoca errores al momento de atender a los clientes externos.

Un 28% de los colaboradores expresó que la comunicación es deficiente en toda la empresa, pues cada jefe inmediato superior concentra la información en su propio puesto y es transmitida de forma burocrática hacia el personal de servicio. Los temas de importancia se encierran en pocos puestos, causa que provoca deficiencias en la atención brindada al cliente externo. Asimismo resalta que la comunicación entre el inmediato superior y subalternos se encuentra de igual forma deficiente, debido a mantener el estatus del puesto y no informar sobre metas y objetivos por alcanzar en el departamento a través del trabajo grupal e individual, por ende las actividades no se encuentran enfocadas hacia el logro de los mismos, cuando se les brinda información e instrucciones proporcionadas por parte de su inmediato superior ocasionalmente no las comprende, ya que no es claro y específico con lo que desea trasladar, la dificultad en comunicar instrucciones tergiversa los resultados obtenidos porque existe diferencia entre lo informado y lo comprendido por parte del personal a su cargo, en otras ocasiones indican que nunca recibe la información e instrucciones necesarias para realizar su trabajo, sino una parte solamente, pues provoca abandonar los casos de los clientes sin resolver y por ende crea insatisfacción en el personal, que repercute en insatisfacción del cliente externo

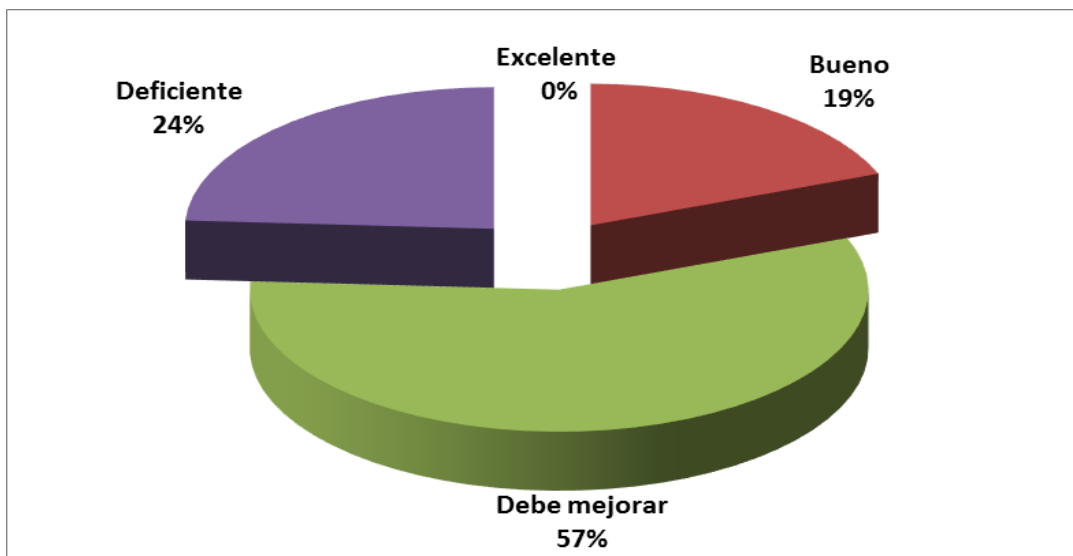
Es importante mencionar que los colaboradores indican que en su área siempre existen comentarios informales y rumores que afectan el ambiente y los resultados de su trabajo, debido a la inestabilidad que causa el escuchar comentarios negativos sobre el trabajo de otros o de información generada en el departamento; el hecho de transmitir información no autorizada puede provocar hasta despidos y en algunos casos la mayoría de la información es errónea

Un 18% de los encuestados establece que la comunicación entre compañeros del mismo nivel jerárquico es buena, pues no presentan dificultades para trasladar o recibir información sobre sus actividades, ya que el canal de comunicación utilizado en su área de trabajo cubre las necesidades pertinentes para atender los casos de los clientes, de la misma forma es considerada la comunicación en toda la empresa, pues es un grupo selectivo que si recibe la información requerida en su puesto de trabajo; hecho ocasionado por la inclinación hacia algunos del personal que conforman el departamento. Por otro lado, un 5% es el rango de comunicación calificado como excelente; dicho porcentaje muestra que todo el personal encuentra deficiencias en la comunicación generada entre jefes y colaboradores de un mismo nivel, inclusive en la información generada con otros departamentos que forman la empresa.

2.4.1.2 Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es fundamental para alcanzar los objetivos de la organización porque un grupo de personas une esfuerzos para lograrlo, a continuación, se presenta una gráfica en donde se puede evidenciar la situación actual del departamento de servicio al cliente de la institución financiera.

Gráfica 2
Nivel de trabajo en equipo entre los 40 colaboradores
Departamento de Servicio al Cliente
Institución Financiera



Fuente: elaboración propia, investigación de campo. Año 2014.

Al verificar el trabajo en equipo se encuentra que el 57% considera que debe mejorar el trabajo que realizan los compañeros del departamento, porque las actividades de cada uno se encuentran enfocadas al logro individual no al logro del área donde pertenecen. El resultado del departamento se ve afectado debido a la falta de trabajo de equipo, pues se crea un sesgo en los resultados obtenidos, estos se encuentran encaminados al logro de objetivos de un pequeño grupo de colaboradores y no al logro de objetivos y metas individuales y grupales. Los resultados del área no se encuentran influenciados por el trabajo en conjunto, sino por el esfuerzo individual de un pequeño grupo de colaboradores.

Un 24% indica que el trabajo en equipo es considerado como deficiente al momento de consultar por la cooperación que existe entre los compañeros de trabajo, pues se observa que las actividades se encuentran enfocadas en el logro de metas individuales y no en el apoyo y cooperación para el alcance de objetivos establecidos en un área de servicio. Indican que nunca han evidenciado

que los resultados del área de trabajo se deban al trabajo en equipo, ya que cada quien desempeña sus labores sin apoyo de los demás. Asimismo, confirman que el jefe inmediato no promueve el trabajo en equipo, ya que todas sus actividades se encuentran enfocadas en sus propias decisiones sin involucrar las ideas de mejora del resto del personal que forman el departamento.

Cuando se presenta una situación que requiera del trabajo unificado con otros del mismo departamento, no se recibe el apoyo esperado; pues se mantiene el concepto que cada uno debe cumplir con su propio trabajo asignado, aun se conozca que amerite apoyo. Es importante mencionar que la falta de actitud en cuanto al apoyo del departamento, repercute en los resultados porque el objetivo o meta alcanzada se encuentra influenciada únicamente por el resultado de unos pocos o un área.

La deficiencia en trabajo de equipo se observa en la falta de compromiso con alcanzar los objetivos del departamento. Otro factor importante a mencionar es que el trabajo no se distribuye de forma equitativa, pues existen preferencias por parte del jefe inmediato. Asimismo, indican que cuando un compañero de trabajo solicita apoyo no siempre lo proporcionan, debido a la inexistencia de promoción en cuanto al trabajo de equipo.

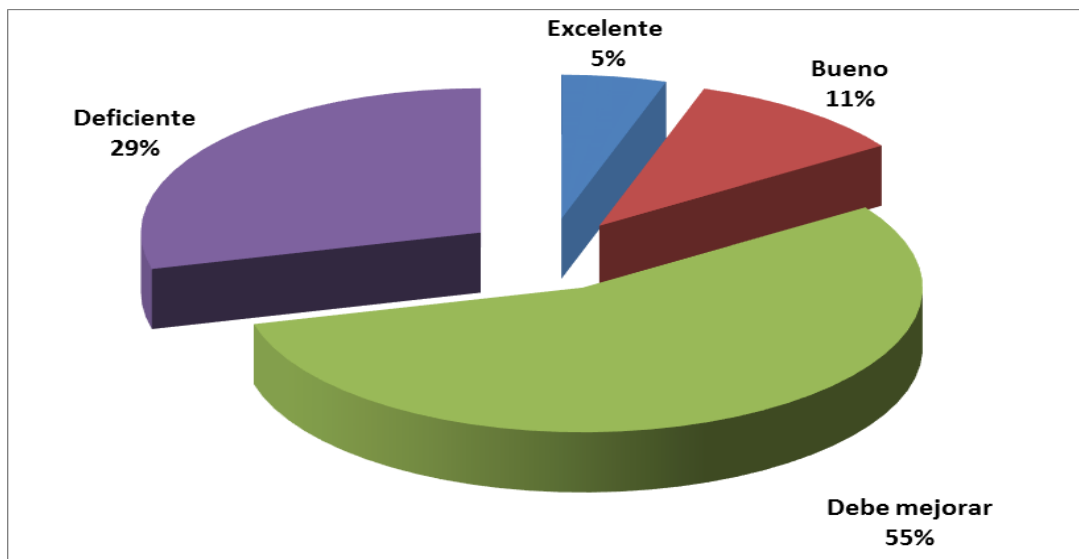
Un 19% indica que existe cooperación entre compañeros, es evidente observar que la cooperación es brindada en un grupo selectivo de colaboradores que por inclinaciones personales realizan un buen trabajo. El resultado se convierte en individual al momento de unificar los del departamento, porque se encuentra alejado del propósito final del mismo; por consiguiente, el alcanzar objetivos y metas del departamento se queda en un segundo plano.

Por otro lado, es de resaltar que un 0% considera el trabajo en equipo como excelente, lo que significa que todo el personal observa y percibe deficiencias en el mismo.

2.4.1.3 Toma de decisiones

Todos los seres humanos deben enfrentar a lo largo de la vida la toma de decisiones, elegir alguna opción dentro de diferentes variantes, dentro de la organización es de suma importancia que los colaboradores estén preparados para tomar decisiones, de lo contrario pueden perderse negocios o clientes importantes, a continuación, se presenta una gráfica en donde se puede visualizar la situación actual del departamento de servicio al cliente de la institución financiera.

Gráfica 3
Nivel de toma de decisiones entre los 40 colaboradores
Departamento de Servicio al Cliente
Institución Financiera



Fuente: elaboración propia, investigación de campo. Año 2014.

En la gráfica anterior se observa que el 55% de los colaboradores indican que la toma de decisiones debe mejorar, pues aceptan la dificultad de brindar ideas de mejoras en su área de trabajo debido a la falta de interés que predomina; por otro lado el personal considera que al momento de realizar un aporte de mejora no es recibido con la importancia e interés necesario, por lo que eligen no continuar con ideas para alcanzar en menos tiempo y exactitud los resultados deseados por el departamento.

Otro aspecto importante es que el personal manifestó la falta de participación en la toma de decisiones en su equipo de trabajo, debido a que el tema de decisiones se encuentra centralizado con un pequeño grupo, lo cual afecta negativamente debido a que los colaboradores no pueden decidir cuándo se encuentran en una situación difícil con algún cliente, otros indican que no tienen la iniciativa y la capacidad para tomar decisiones dentro de los límites establecidos.

El 29% de los colaboradores comentaron que la toma de decisiones es deficiente, tienen la percepción de que no pueden influir en las decisiones que se toman en su área a pesar de tener conocimiento de lo que desean los clientes. También señalan que cuando en algún momento proporcionan sugerencias o recomendaciones en las gestiones que realiza no siempre son tomadas en cuenta. Es importante mencionar que los colaboradores indican que dependen de lo que mande su jefe para actuar, no toman ningún tipo de decisión si su jefe no la autoriza, de igual forma indican que prefieren recibir órdenes en lugar de tomar la iniciativa y responsabilidad. No creen tener la capacidad para tomar decisiones, mencionan que prefieren recibir instrucciones.

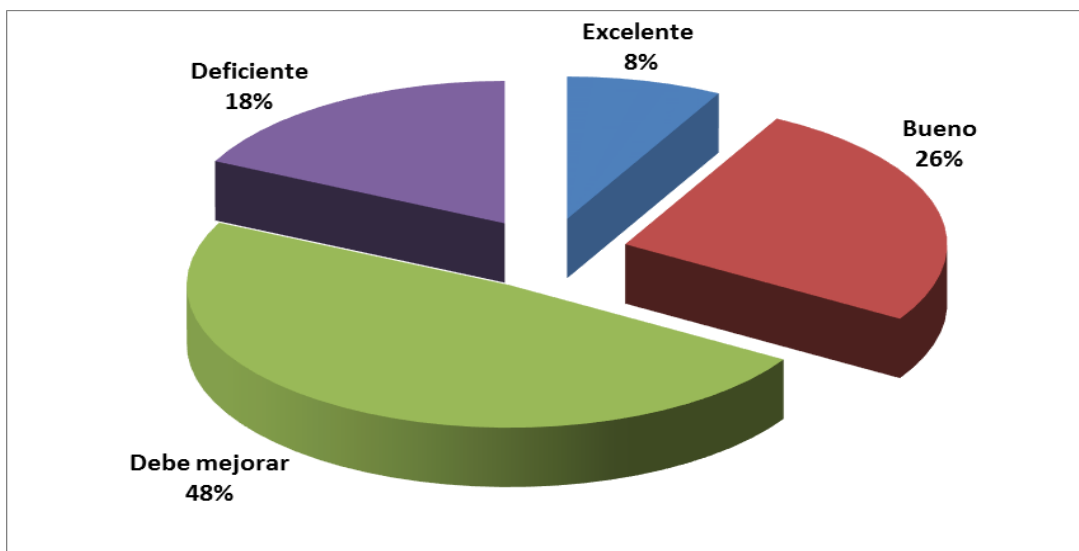
Un 11% de los colaboradores informa que la toma de decisiones es buena ya que participan en las mismas, estas son personas de nivel medio que dan sugerencias de mejora, poseen la actitud y conocimientos para poder proponer y decidir. Corren riesgos y toman decisiones cuando es necesario.

Un 5% de las personas indica que la toma de decisiones es excelente, son personas que tienen influencia en el departamento, estos colaboradores indican que siempre son tomadas en cuenta sus sugerencias o recomendaciones, indican que brindan ideas de mejora en su área y no dependen de las instrucciones de su jefe para actuar.

2.4.1.4 Liderazgo

En toda organización existe un equipo de trabajo guiado por un líder que los apoye para alcanzar los objetivos establecidos, es importante que el líder se encuentre comprometido con la organización, actúe responsablemente, influya en los colaboradores positivamente, brinde confianza, retroalimente sobre el trabajo realizado y apoye en todo momento a los colaboradores. A continuación, se presenta una gráfica con la información de la situación actual del departamento de servicio al cliente de la institución financiera.

Gráfica 4
Nivel de liderazgo entre los 40 colaboradores
Departamento de Servicio al Cliente
Institución Financiera



Fuente: elaboración propia, investigación de campo. Año 2014.

En la gráfica anterior se observa que el 48% de los colaboradores indican que el nivel de liderazgo puede mejorar; pues actualmente no reciben retroalimentación continua para realizar correctamente sus labores. Otro de los aspectos a tomar en cuenta es la deficiente atención que presta el jefe inmediato al momento de atender consultas de los colaboradores, pues el enfoque mayor se encuentra en velar por las labores propias y no en retroalimentar al personal; dicha situación ocasiona un ambiente tenso y falta de comunicación ascendente.

El personal no se encuentra totalmente satisfecho con el tiempo que cada inmediato superior dedica para informar a cada uno sobre las mejoras laborales para alcanzar los resultados deseados, pues se han presentado casos que debido al mismo movimiento que genera la atención a los clientes no se asigna el tiempo necesario para ejecutar dicha labor.

Un 26% del personal indica que el liderazgo es bueno, informa que el trato es bueno, existe fluidez en la relación. El 18% manifiesta que el liderazgo es deficiente, nunca existe influencia positiva por parte del inmediato superior sobre su equipo de trabajo, pues los colaboradores observan cierta inclinación hacia determinado grupo de trabajadores, hecho que provoca inconformidades entre el resto del equipo de trabajo que pertenece al departamento de servicio al cliente, quienes no se sienten parte del equipo, perciben que su trabajo no es importante por lo que no reciben información para aplicar mejoras.

Como consecuencia a la inclinación que el inmediato superior mantiene con parte de los colaboradores asignados a su cargo, predomina la falta de tomar en cuenta al 100% del personal para resolver algún problema que se presente de tipo interno o externo, manteniendo centralizada la toma de decisiones que influyen en los resultados del departamento de servicio al cliente.

Por el contrario, existe un 8% que calificó como excelente este enunciado, pueden ser las personas que tienen puestos administrativos y que se relacionan con altos rangos, por lo que reciben un trato agradable así también retroalimentación constante, pero ellos no lo trasladan a sus subalternos.

2.4.1.5 Reconocimiento

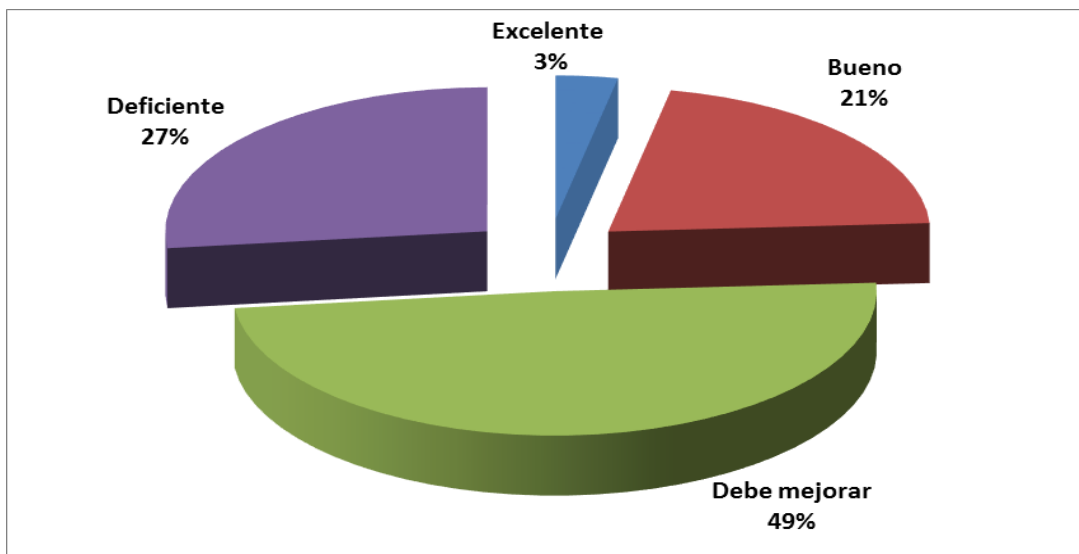
Premiar el desempeño de los colaboradores es importante dentro de la organización ya que genera cambios positivos y motiva a los empleados para seguir trabajando eficientemente, recordando que el talento humano es la parte fundamental de toda empresa. Saber que el trabajo que realizan no es

desapercibido y que por el contrario es trascendental hace que los colaboradores se sientan satisfechos y sean leales a la empresa.

Los colaboradores que se relacionan directamente con los clientes deben sentirse apreciados dentro de la empresa de esta forma brindaran un mejor servicio.

A continuación, se presenta una gráfica con la información de la situación actual del departamento de servicio al cliente de la institución financiera.

Gráfica 5
Nivel de reconocimiento entre los 40 colaboradores
Departamento de Servicio al Cliente
Institución Financiera



Fuente: elaboración propia, investigación de campo. Año 2014.

En la gráfica podemos observar que el 49% de los colaboradores indica que el reconocimiento dentro del departamento debe mejorar, esto debido a que la frecuencia con que se reconoce, aprecia, premia o estimula su buen trabajo no consideran que sea la adecuada, asimismo indican que perciben que su jefe inmediato no valora el trabajo que desempeña en su departamento, esto porque no se los indica. También mencionan que los reconocimientos brindados a sus

compañeros de trabajo no son justos, esto porque se dan por preferencias y no por el trabajo realizado.

Un 27% indica que es deficiente, ya que a pesar de realizar su trabajo correctamente no recibe reconocimiento alguno por parte de su jefe inmediato. Asimismo, mencionan que la relación entre trabajo realizado y reconocimientos otorgados no consideran que sea la adecuada debido a que perciben que a pesar de realizar el trabajo de la mejor forma, no son reconocidos.

Algo importante de mencionar es que los colaboradores indican que el reconocimiento que utilizan en su departamento es deficiente, debido a que estos no motivan a seguir trabajando de forma extraordinaria.

Asimismo, podemos observar que un 21% de los colaboradores indica que es bueno, para estas personas su jefe reconoce, aprecia, premia y estimula su buen trabajo, consideran que si existe relación entre el trabajo realizado y reconocimientos entregados

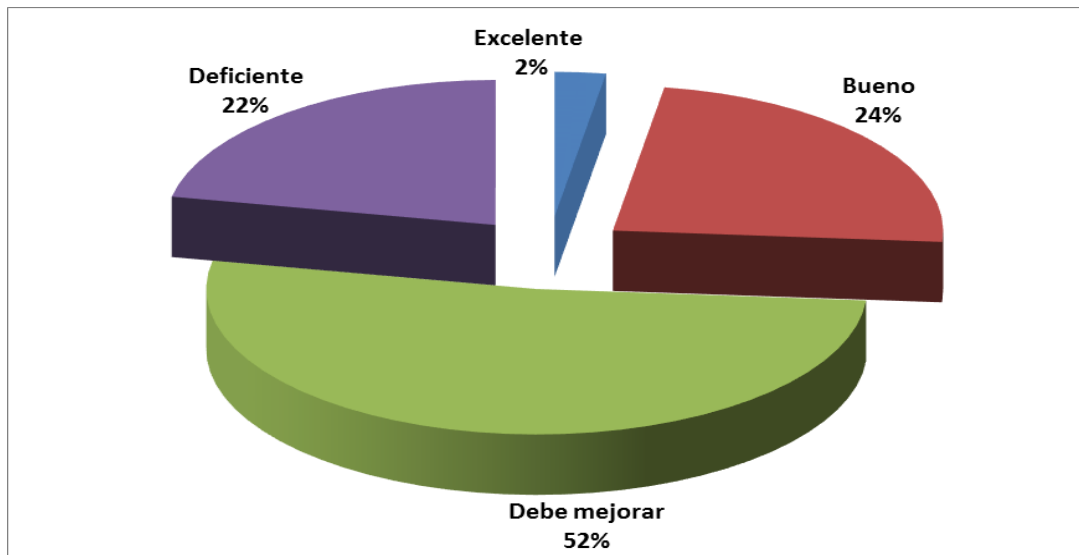
Por el contrario, solamente el 3% considera que el reconocimiento es excelente, que su jefe inmediato valora el trabajo que desempeña en el departamento y considera que el reconocimiento que se le proporciona a sus compañeros de trabajo es justo, estas personas representan la minoría del departamento.

2.4.1.6 Oportunidades de desarrollo

Para todas las personas es importante la autorrealización tanto personal como profesional, dentro de las empresas debe existir un plan de carrera para que los colaboradores tengan la oportunidad de crecer profesionalmente y de esta forma apoyarlos a su desarrollo, esto porque cuando un colaborador se encuentra en un mismo puesto de trabajo durante un largo período de tiempo crea un ambiente de trabajo poco agradable.

A continuación, se presenta una gráfica con la información de la situación actual del departamento de servicio al cliente de la institución financiera.

Gráfica 6
Nivel de oportunidades de desarrollo entre los 40 colaboradores
Departamento de Servicio al Cliente
Institución Financiera



Fuente: elaboración propia, investigación de campo. Año 2014.

Según la gráfica anterior se puede observar que el 52% de los colaboradores indica que las oportunidades de desarrollo que existen dentro de la organización pueden mejorar para todos, mencionan que las que existen no se las proporcionan a las personas indicadas, existen preferencias lo cual limita la elección de los candidatos a nuevas plazas, dentro de esto hacen saber que la preparación profesional no es primordial en la organización para obtener una oportunidad de desarrollo en su departamento. Asimismo, deben mejorar las oportunidades de capacitación en su área de trabajo, considerando que no han recibido la capacitación suficiente para realizar el mismo y al recibir capacitaciones no todas les han sido de utilidad para realizar su trabajo.

El 24% de los colaboradores indica que es bueno, ya que el trabajo que realiza, ocasionalmente contribuye a lograr sus objetivos y metas personales.

Un 22% percibe que dentro de la organización el crecimiento es deficiente ya que nunca existen oportunidades de desarrollo, asimismo indican que no se ha brindado oportunidades de capacitación en su área de trabajo. Se contradicen indicando que las oportunidades de desarrollo nunca se las proporcionan a las personas acertadas.

Por el contrario, un 2% indica que es excelente, ya que las oportunidades se les brindan a las personas correctas, indican que es por capacidades y buenos resultados.

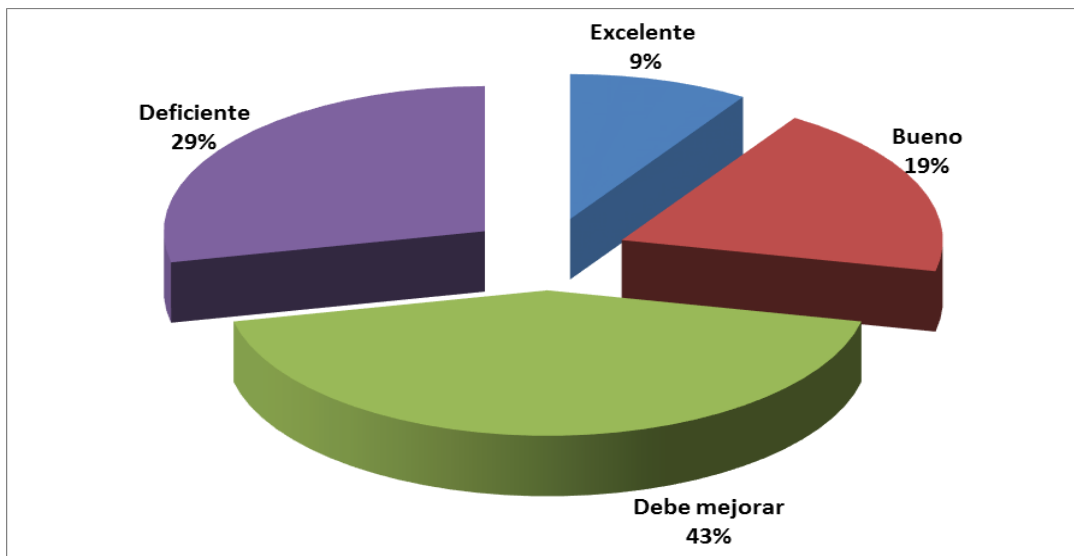
2.4.1.7 Relaciones interpersonales

La socialización es parte de la vida de los seres humanos, las relaciones interpersonales se identifican por darse entre dos o más personas y con ello ayudar a la adaptación del entorno social. En el ámbito laboral se comparte con los compañeros de trabajo más horas que con la familia, por lo cual es importante manejar una relación amigable para mantener un ambiente adecuado y de esta forma evitar momentos incómodos que afecten la productividad de los colaboradores.

A continuación, se presenta una gráfica con la información de la situación actual del departamento de servicio al cliente de la institución financiera.

Gráfica 7

Nivel de relaciones interpersonales entre los 40 colaboradores
Departamento de Servicio al Cliente
Institución Financiera



Fuente: elaboración propia, investigación de campo. Año 2014.

En la gráfica anterior se puede observar que al evaluar las relaciones interpersonales el 43% de los colaboradores consideran que debe mejorar debido a que existen rivalidades o conflictos con sus compañeros de trabajo, tanto laborales como personales, esto debido a que la relación con las diferentes áreas del departamento no es adecuada, lo cual afecta su desempeño laboral, debido a que este tipo de problemas afecta su atención, asimismo mencionan que existen preferencias por parte de su jefe, lo cual conlleva a conflictos entre compañeros. Los colaboradores no se relacionan más que para cosas laborales.

Así mismo cuando se les consultó sobre el apoyo que brinda su jefe cuando existen conflictos en su área de trabajo respondieron que debe mejorar, debido a que normalmente el jefe no se relaciona, tampoco da importancia a este tipo de problemas. Al consultarles sobre la relación que existe entre ellos y su jefe inmediato mencionaron exactamente lo mismo, creen que la relación con su jefe debe mejorar debido a que perciben que el jefe se lleva mejor con ciertas personas lo cual dificulta tener una relación amigable con todos.

Un 29% de los colaboradores señala que es deficiente ya que la frecuencia con la que tiene problemas con sus compañeros de trabajo es continua, lo cual es un dato importante debido a que los colaboradores saben que en cualquier momento tendrán algún inconveniente con uno o varios de sus compañeros.

Asimismo, mencionan que la relación que existe con sus compañeros de trabajo y con su jefe es deficiente, este grupo de personas no se siente a gusto en su entorno laboral debido a los diferentes conflictos que ha tenido con sus compañeros y la forma en que su jefe maneja dichos conflictos.

Al consultarles si considera que existe un entorno de amistad y buenas relaciones entre sus compañeros de trabajo los colaboradores indicaron que para ellos no existe ningún tipo de relación con sus compañeros. Dentro de estos colaboradores es importante mencionar que también respondieron que para ellos los conflictos que existen con sus compañeros de trabajo afectan su desempeño.

El 19% de los colaboradores indicó que la relación que existe entre ellos y sus compañeros de trabajo es buena, no tienen inconvenientes con sus compañeros lo que ayuda a tener una relación amena.

Por el contrario, un 9% de los encuestados indicaron que la relación con su jefe inmediato es excelente, así como el apoyo que este brinda cuando existen conflictos en su área de trabajo, asimismo mencionan que no existen preferencias, este pequeño grupo nuevamente podría ser el área administrativa, ya que entre ellos no existen inconvenientes y la relación con el jefe es adecuada.

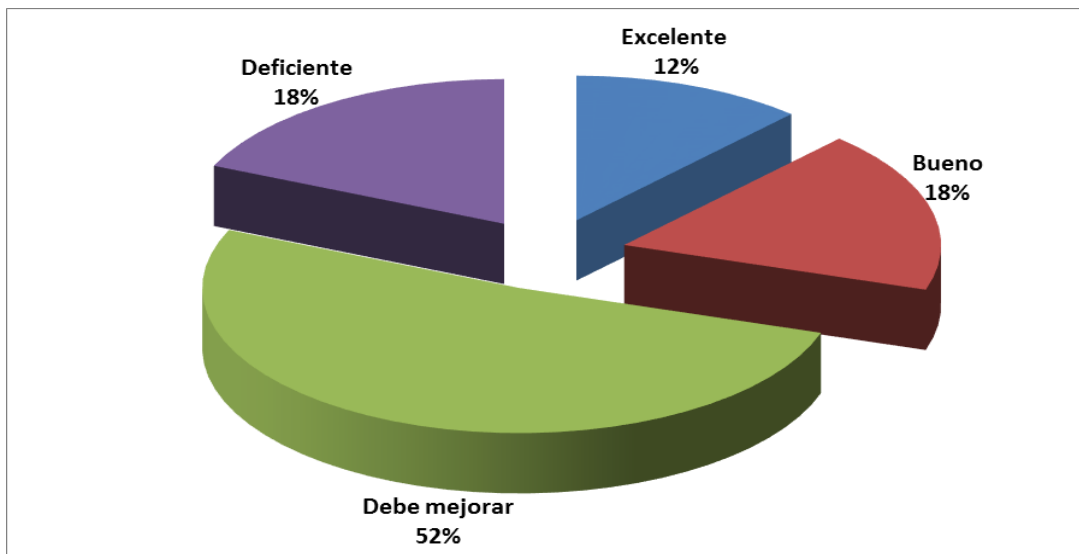
2.4.1.8 Actitud

La actitud es la forma de actuar o el comportamiento que tienen las personas para enfrentar problemas o ciertas situaciones de la vida, en el trabajo es importante contar con personas con actitud positiva, personas que realizan el

trabajo sin discusiones o quejas, que ven los problemas como oportunidades de mejora. La actitud es fundamental para los cambios que se deben llevar a cabo dentro de una organización. Los resultados de una organización dependen de la actitud de los colaboradores, ese es el motivo por el cual es importante contar con personas que tengan actitud positiva y de esta forma mejorar la calidad de vida de estas personas y la del entorno, debido que al rodearse de personas positivas esto influye en el comportamiento de los demás.

A continuación, se presenta una gráfica con la información de la situación actual del departamento de servicio al cliente de la institución financiera.

Gráfica 8
Nivel de actitud entre los 40 colaboradores
Departamento de Servicio al Cliente
Institución Financiera



Fuente: elaboración propia, investigación de campo. Año 2014.

Al observar la gráfica anterior un 52% de los colaboradores indica que la actitud puede mejorar, dentro de esto se menciona que no están abiertos a los cambios que proponen en su área de trabajo, estas personas no están dispuestas a apoyar para adaptarse a los cambios, asimismo deben mejorar con lo satisfechos que se sienten con los resultados que obtienen en su área de trabajo, esto se

refleja cuando indican que consideran que no aportan lo mejor de ellos para llevar a cabo su trabajo, ellos están conscientes de que no están dando lo mejor de sí al realizar sus actividades, ellos deben dar la importancia al trabajo que desempeñan dentro de su departamento. Asimismo, deben mejorar con relación a si le gusta y se siente a gusto con las actividades que lleva a cabo en su puesto de trabajo, ya que no les agradan todas las actividades que realizan. Es importante mencionar que ellos indican que no se sienten comprometidos con su departamento lo cual es preocupante, porque si no se está comprometido con la organización es muy difícil que los colaboradores trabajen de forma eficiente.

Un 18% de los encuestados percibe que la actitud es deficiente, si tuviera la oportunidad de cambiar de trabajo, lo harían, esto denota que los colaboradores no se sienten a gusto dentro de su departamento.

Mencionan, que no le gusta y no se siente a gusto con las actividades que lleva a cabo en su puesto de trabajo, asimismo indica que no aporta lo mejor para realizar su trabajo y no se siente comprometido con su departamento. Este porcentaje de colaboradores están realizando su trabajo sin estar comprometidos

Asimismo, otro 18% de los colaboradores indica que la actitud es buena, se sienten comprometidos en su trabajo, indican que se sienten satisfechos con los resultados que obtienen en su área de trabajo ya que les gusta lo que hacen, son personas que están abiertas a los cambios.

Por otro lado, un 12% indica que la actitud es excelente, para este pequeño grupo todo marcha bien con la actitud, brindan su mejor desempeño y apoyan al resto de sus compañeros para sentirse integrados, como se indicó anteriormente este grupo podría ser el administrativo.

2.5 Análisis y discusión de resultados

Luego de realizar el análisis cuantitativo de los factores evaluados en la encuesta de clima organizacional, entrevista y mediante la observación directa, se obtuvo como resultado un total de 75% como insatisfactorios y 25% como satisfactorios, dichos porcentajes indican que la mayor parte de los colaboradores del departamento de servicio al cliente de la institución financiera demostró que existe un ambiente incierto e insatisfacción con los resultados obtenidos del trabajo individual y de equipo.

Se observa que la comunicación en el departamento es deficiente, debido a que los colaboradores indican que no reciben la información necesaria en el momento preciso. Por otro lado, también existe burocracia para realizar los procedimientos que demandan los clientes, afectando así el tráfico de información de forma oportuna.

La comunicación de los colaboradores hacia el jefe inmediato y los compañeros del mismo departamento se encuentra débil, pues cada uno indica que ha recibido poca información sobre los resultados alcanzados y mejoras a realizarse dentro del mismo, por lo que la información se vuelve escueta.

Asimismo, otro factor que se encuentra afectado es el trabajo en equipo, pues los colaboradores indican que la cooperación entre compañeros y las distintas áreas del mismo departamento no es posible observarla; es necesario aclarar que el trabajo es mejor realizarlo de forma individual, ya que se enfrentan mayores dificultades al trabajar en equipo y por consiguiente esto afecta los resultados del departamento.

En cuanto a la toma de decisiones se ha convertido en una situación compleja debido a que los colaboradores no exteriorizan su participación para la misma, pues según indican en su mayoría no son tomadas en cuenta las opiniones personales en beneficio del servicio brindado. Por otro lado, se resalta que el

departamento no cuenta con herramientas adecuadas para tomar decisiones moderadas en momentos críticos, afectando así de forma considerable a los clientes, quienes no podrán recibir una respuesta inmediata debido a la falta de empoderamiento de los colaboradores.

Es importante mencionar que los colaboradores indican que el nivel de liderazgo debe mejorar, esto porque actualmente no reciben retroalimentación continua para realizar correctamente sus labores, asimismo perciben deficiencia en la atención prestada por el jefe inmediato al momento de atender consultas por parte de los colaboradores, pues el enfoque mayor se encuentra en velar por las labores propias y no en retroalimentar al personal; dicha situación ocasiona un ambiente tenso por la falta de comunicación ascendente.

Asimismo, los colaboradores indican que el reconocimiento en el departamento debe mejorar, pues se ha percibido la ausencia del mismo, existe falta de aprecio y estímulo por su buen trabajo, también exteriorizan que su jefe inmediato no informa sobre el valor del trabajo que desempeña cada uno en su departamento. Por otro lado, reflejan inconformidad en cuanto a los reconocimientos que se brindan a un grupo selecto de compañeros, ya que se realizan basándose en un círculo de afinidad, es decir, por preferencias.

Otro factor que afecta el departamento es la oportunidad de desarrollo hacia los colaboradores, pues se ha observado que son brindadas a personas selectas en lugar de realizar una convocatoria general, ocasionando así restricciones en cuanto a la elección de candidatos para las nuevas plazas. A través de dicha limitación se demuestra que la preparación profesional no es lo primordial para optar a una oportunidad de desarrollo en el departamento.

Las rivalidades o conflictos que surgen entre los colaboradores han sido tanto de tipo laboral como personal, factor que afecta considerablemente las relaciones interpersonales. Uno de los motivos es porque la relación se enfoca únicamente

en temas de solución laboral sin mezclar actividades que fortalezcan el compañerismo entre los colaboradores del mismo departamento. Adicional a ello es necesario mencionar que el apoyo por parte del jefe inmediato es bastante escaso, por lo que el ambiente se vuelve hostil.

Por último, se observa renuencia entre los colaboradores del departamento para la aceptación de cambios, se caracterizan por ser personas que no sienten agrado al momento de apoyar mejoras, dicha actitud se refleja porque existe un acomodamiento entre las actividades que realizan y para ellos es más seguro permanecer con las mismas responsabilidades que procurar innovar en las mismas.

Con base a los resultados encontrados y las deficiencias marcadas, es necesario implementar acciones efectivas que contribuyan a mejorar los factores afectados del departamento de servicio al cliente por medio de un programa de satisfacción laboral y a la vez implementar acciones de retroalimentación para que dicha problemática no se presente en un futuro. Para efectos de investigación se realizará propuesta de los cuatro factores con mayor porcentaje de insatisfacción: toma de decisiones, trabajo en equipo, comunicación y reconocimiento.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE PROGRAMA DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL PERSONAL EN EL DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL

3.1 Presentación

Después del resultado obtenido en el diagnóstico del departamento de servicio al cliente de una institución financiera, se crea un programa que permite establecer condiciones idóneas de satisfacción laboral en los colaboradores con el propósito de minimizar los aspectos negativos reflejados en la fase de investigación.

Es necesario tomar en cuenta que la propuesta es una herramienta de apoyo para la administración del departamento de servicio al cliente que busca alcanzar los objetivos de la unidad y contribuir para el alcance de los planes estratégicos, sin dejar por un lado la satisfacción laboral de sus colaboradores.

El programa de satisfacción laboral se elaboró con base en los factores evaluados durante la realización del diagnóstico de satisfacción laboral con resultados más bajos, los cuales son: toma de decisiones, trabajo en equipo, comunicación y reconocimiento.

La propuesta consiste en un programa para perfeccionar y mantener un alto nivel de satisfacción laboral en el departamento objeto de estudio. A través del fortalecimiento de los factores mencionados, cada uno de los colaboradores que integra el departamento de servicio al cliente, tendrá satisfacción laboral debido a que podrá tomar decisiones en su área de trabajo, formar parte de un equipo de trabajo, se observará la comunicación más fluida, el trabajo realizado será reconocido y de esta forma lograr que los empleados se comprometan con los objetivos organizacionales.

Dicho programa inicia con la justificación luego los objetivos generales y específicos que se desean alcanzar, el alcance de su implementación, la metodología a utilizar, los recursos que serán utilizados durante el tiempo que se llevará a cabo, la programación, así como la calendarización, la descripción, el contenido de la propuesta, la forma de medir y evaluar el programa y finaliza con el costo de la propuesta.

3.2 Justificación

Debido a la importancia que representa el recurso humano en el departamento objeto de investigación, es necesario tomar en cuenta la implementación de diferentes tipos de acciones que coadyuven a mejorar la toma de decisiones, el trabajo en equipo, la comunicación y el reconocimiento, de tal forma que incrementen la satisfacción laboral en el departamento de servicio al cliente.

Las deficiencias detectadas actúan como la base para cada factor evaluado en la satisfacción laboral. El programa ofrece beneficios para los colaboradores y la empresa objeto de investigación, en el caso de los colaboradores permitirá alcanzar los objetivos organizacionales a través de la satisfacción laboral y en el caso de la empresa, se obtendrán mejores resultados.

3.3 Objetivos

A continuación, se describe el objetivo general y específicos del programa de satisfacción laboral para el departamento de servicio al cliente.

3.3.1 Objetivo general

Promover en el jefe y coordinadores del departamento de servicio al cliente mayor interés para mantener satisfechos a los colaboradores a través de la implementación de un programa de satisfacción laboral, el cual pretende mejorar los factores con mayor índice de insatisfacción.

3.3.2 Objetivos específicos

- Promover la toma de decisiones de los colaboradores dentro de su área de trabajo en un período de 3 meses.
- Implementar trabajo en equipo dentro del departamento en un lapso de 6 meses.
- Mejorar y aumentar la comunicación efectiva dentro de los colaboradores del departamento de servicio al cliente en un período de 6 meses.
- Brindar acciones de reconocimiento a los colaboradores por las tareas realizadas, apoyando al logro de los objetivos de la empresa, en un lapso de 6 meses.

3.4 Beneficios

A continuación, se detallan los beneficios esperados al implementar la propuesta de satisfacción laboral en el departamento de servicio al cliente:

- Colaboradores satisfechos al sentirse involucrados en la toma de decisiones en el departamento de servicio al cliente.
- Trabajo en equipo eficiente, enfocado al logro de objetivos y metas, luego de implementar las actividades programadas.
- Comunicación vertical y horizontal en cada uno de los puestos que conforman el departamento.
- Colaboradores comprometidos con la organización, debido al reconocimiento por el desempeño extraordinario.

3.5 Alcance

El programa de satisfacción laboral fue elaborado con base a los resultados obtenidos en la realización del diagnóstico de satisfacción laboral, realizado en el departamento de servicio al cliente de la empresa en estudio, el objetivo principal de su implementación es alcanzar la satisfacción laboral en los colaboradores a través del involucramiento, asimismo que se implementen los planes de acción y que los jefes estén involucrados. No obstante, cabe mencionar que la

satisfacción laboral es parte de la fase del proceso administrativo llamada dirección, debido a ello cualquier entidad que esté interesada en incrementar la productividad y satisfacción de sus colaboradores, puede implementar el siguiente programa si adapta los cambios necesarios según la naturaleza de la institución objeto de estudio.

3.6 Programa de satisfacción laboral propuesto

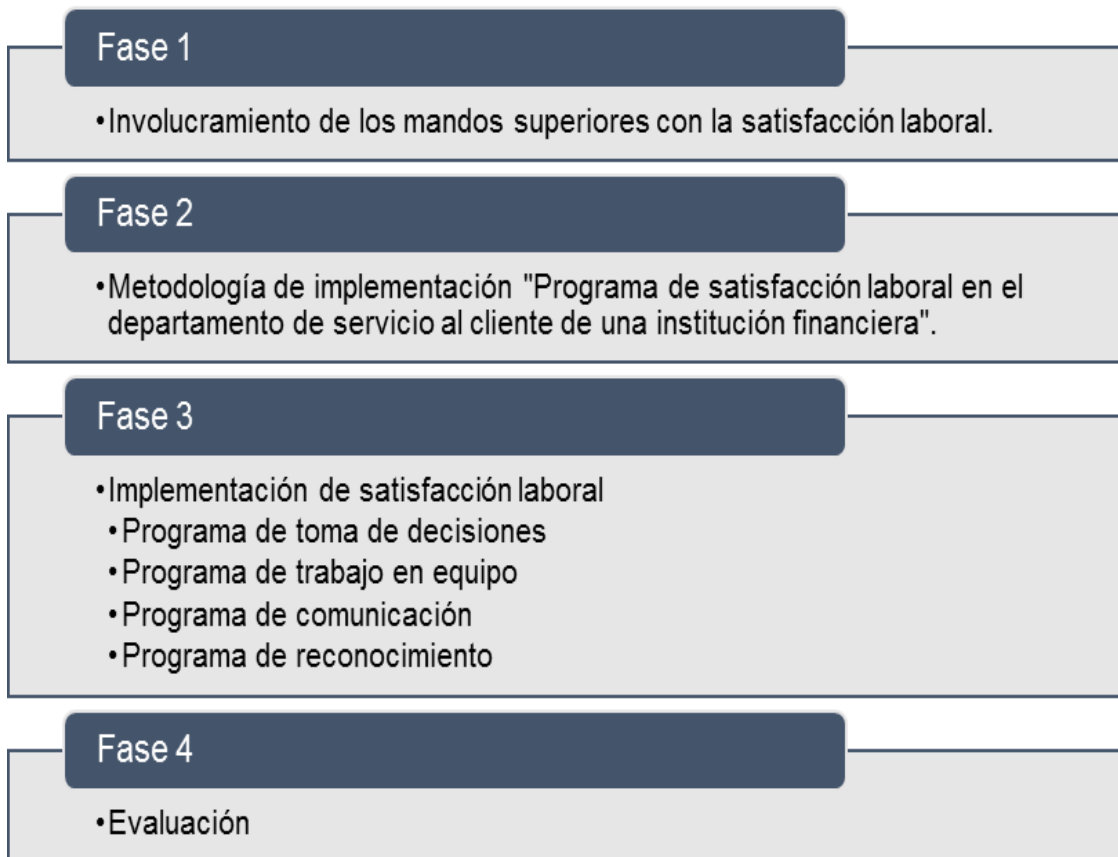
Actualmente existen diferentes procesos de cambio y tecnología que surgen en los mercados empresariales; que contribuyen a determinar el desarrollo de más habilidades, destrezas y conocimientos; factores que convierten a las empresas en competitivas, debido a ello las empresas han buscado crear estrategias de servicio y fomentar el trabajo en equipo para enfrentar cada una de las amenazas que se presentan.

En el caso de las empresas financieras debido a que su producto final se basa en brindar servicios de la misma índole, es necesario establecer una estrategia que sirva para destacar en el mercado de las finanzas, por tal motivo la ventaja competitiva debe ser la calidad y exactitud al momento de ofrecer los servicios para lo cual fue creada. Existen factores internos que contribuyen a la satisfacción laboral al momento de brindar los servicios de un departamento en sí, tales como: la comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, liderazgo, reconocimiento, oportunidades de desarrollo, relaciones interpersonales y actitud; cada uno de los factores anteriormente mencionados se reflejan de forma integrada en la satisfacción percibida por parte del cliente.

En el diagnóstico de satisfacción laboral realizado en el capítulo II del presente informe se detectó que los factores con mayor porcentaje de insatisfacción son: toma de decisiones con un 84%, trabajo en equipo con un 81%, comunicación con un 77% y reconocimiento con un 76%, dichos porcentajes se pueden observar en el cuadro No.1 (resumen de resultados obtenidos por factor), motivo por el cual se han propuesto programas de mejora para cada uno de los cuatro

factores mencionados. A continuación, se detalla en la siguiente figura las fases de implementación.

Figura 8
Fases de la propuesta del programa de satisfacción laboral
Departamento de Servicio al Cliente
Institución Financiera



Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2015.

3.6.1 Fase 1: Involucramiento de los mandos superiores

Para ejecutar el programa de satisfacción laboral en el departamento de servicio al cliente de la institución financiera, es importante contar con el apoyo del inmediato superior y coordinadores de dicho departamento quienes serán los responsables de la implementación.

Para llevar a cabo el proceso de involucramiento se presentarán los resultados del diagnóstico de satisfacción laboral a todos los coordinadores para que

puedan identificar los factores con mayor insatisfacción. Esto se realizará por medio de una reunión en la cual el jefe del departamento será el moderador y será el encargado de generar un ambiente abierto para que los coordinadores puedan brindar sus opiniones y comentarios con relación a lo presentado. A continuación, se detalla la implementación de esta fase:

Tabla 2
Fase de involucramiento de los mandos superiores
Departamento de Servicio al Cliente
Institución Financiera

Involucramiento de los mandos superiores				
No.	Descripción	Responsable	Objetivo	Tiempo
1	Presentación de resultados de satisfacción laboral del departamento de servicio al cliente.	Jefe del departamento de servicio al cliente	Concientizar a los coordinadores e informarles sobre los resultados de satisfacción laboral.	Reunión 1 hora
2	Reunión de evaluación de los factores con mayor índice de insatisfacción.	Jefe del departamento de servicio al cliente	Evaluar los factores más afectados en la satisfacción laboral.	Reunión 1 hora
3	Reunión de presentación de propuesta a través de la cual se darán a conocer las fases de la misma.	Jefe del departamento de servicio al cliente	Dar a conocer la información de los programas a implementar a los coordinadores para que puedan organizarse e involucrarse.	Reunión 2 horas

Fuente: elaboración propia, basada en información proporcionada por empresa externa

3.6.2 Fase 2: Metodología de implementación

Para implementar el programa de satisfacción laboral, la jefatura del departamento es la responsable de asignar a un encargado para ejecutar las actividades a quien se le denomina como facilitador, se sugiere como responsable a uno de los coordinadores del departamento que será seleccionado por el jefe de dicho departamento. La función del facilitador es estudiar la propuesta del programa y analizarla, luego trasladar la información por medio de una reunión con el inmediato superior y coordinadores, quien debe entregar una

copia del mismo junto con las actividades programadas a cada coordinador de área.

Se realizarán reuniones mensuales en donde estarán involucrados el facilitador, jefe y coordinadores de departamento, el fin primordial de dicha reunión es evaluar los avances de la implementación del programa de satisfacción. Otro de los aspectos que deberán resaltar en la reunión es el progreso que ha tenido cada área, tema que será expuesto por los coordinadores del departamento; para que luego el facilitador presente un informe general de los logros alcanzados y el tiempo transcurrido durante su implementación.

Tabla 3
Fase de metodología de implementación
Departamento de Servicio al Cliente
Institución Financiera

Metodología de implementación				
No.	Descripción	Responsable	Objetivo	Tiempo
1	Se elegirá a un facilitador para llevar a cabo la implementación de la propuesta	Jefe del departamento de servicio al cliente	Elegir a un coordinador de área que sea el responsable del seguimiento de la implementación del programa propuesto.	Primera semana
2	Facilitador estudia el programa de satisfacción laboral propuesto.	Facilitador	Estudiar y analizar el programa propuesto para su implementación.	Segunda semana
3	Facilitador traslada información a los demás coordinadores	Facilitador	Jefe de departamento y coordinadores enterados de su participación en la implementación de la propuesta	Tercera semana Reunión 2 horas
4	Reuniones mensuales para evaluar los avances de la implementación de la propuesta	Facilitador	Evaluar los avances con la implementación de la propuesta en las diferentes áreas del departamento.	Mensual 1 hora

Fuente: elaboración propia, basada en información proporcionada por empresa externa

3.6.3 Fase 3: Implementación de satisfacción laboral

Se basa en cuatro programas, los cuales son; toma de decisiones, trabajo en equipo, y reconocimiento.

Cada uno de ellos contiene diversos análisis, planes de acción, objetivos, estrategias, y el resultado esperado que servirá como factor de evaluación que permita eliminar la posibilidad que se presente nuevamente la misma problemática.

3.6.3.1 Programa de toma de decisiones

Después de realizado el diagnóstico de satisfacción laboral se encontró que los colaboradores del departamento de servicio al cliente no cuentan con la facultad de tomar decisiones en su puesto de trabajo, factor que perjudica el servicio brindado a los clientes; el motivo por el que no cuentan con la libertad de tomar una decisión es la falta de empoderamiento en cada uno de ellos.

Con la finalidad que cada colaborador posea la facultad de tomar decisiones acertadas sobre las solicitudes de los clientes, deberá contar con herramientas necesarias que coadyuven a la resolución de cada caso presentado; es preciso resaltar que las herramientas para la toma de decisiones tendrán que ser respaldadas por la jefatura del departamento; por tal motivo es preciso brindar una capacitación con el objetivo de informar a la jefatura del departamento sobre la importancia que amerita el tomar una decisión eficaz e inmediata por parte de los agentes de servicio.

La jefatura del departamento se encuentra en común acuerdo para contratar la capacitación por medio de una empresa externa debido a que tendrían un criterio neutro y ajeno a la problemática que se observa en el departamento.

Luego de la capacitación los coordinadores de área y jefe del departamento deberán sensibilizar a los colaboradores sobre el papel que juega la toma de

decisiones en el trabajo. Es importante que el personal conozca los efectos que ocasiona el no tomar una decisión acertada y precisa, por lo que deben tener el pleno conocimiento de tomarla al momento que se presente.

Con el propósito de brindarle al personal una herramienta que sirva de base al momento de tomar una decisión para brindarle una respuesta al cliente, se ha propuesto una guía que contiene parámetros que establecen las diferentes decisiones a tomar por parte de los colaboradores con el propósito de resolver de forma eficiente los reclamos monetarios de los clientes, sin afectar los parámetros de seguridad establecidos por la institución, por lo cual se propone una capacitación de matriz de toma de decisiones; a continuación se detalla el programa.

a. Objetivos

- Infundir en los colaboradores la importancia de la toma de decisiones en sus actividades diarias en un lapso de 3 meses.
- Capacitar los colaboradores sobre los lineamientos necesarios para tomar decisiones de forma correcta en un período de un mes.
- Involucrar a los colaboradores dentro de la toma de decisiones del departamento en un lapso de 3 meses.

b. Plan de acción

A continuación, se presenta un plan de acción que detalla las actividades a realizar para alcanzar los objetivos del programa.

**PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL PERSONAL EN EL DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL
TOMA DE DECISIONES**

Empresa:	Institución Financiera Ubicada en la Ciudad de Capital
Objetivo del plan de acción:	Ejecutar las actividades sugeridas en el programa de satisfacción laboral, por medio del involucramiento del 100% del personal del departamento; con el propósito de lograr los resultados planificados.

Planificación de actividades								
Actividad	Acciones a realizar	Objetivo	Meta	Responsable	Fecha	Medio de Verificación y Supervisión	Resultado	Costo
Presentación de la propuesta	Presentar la propuesta al jefe y coordinadores del departamento	Obtener la aprobación de la propuesta en un 100%	Realizar la presentación de la propuesta en una sola sesión	Facilitador	Mes 1	Aprobación por el jefe y cada uno de los coordinadores del departamento	Autorización de la propuesta por parte del jefe del departamento	
Preparativos para ejecutar la propuesta	Contratar a una empresa externa para facilitar la capacitación sobre toma de decisiones y establecer fechas para ejecutar	Ejecutar la capacitación sobre toma de decisiones	Contar con la confirmación de la empresa que facilite la capacitación	Facilitador	Mes 1	Presentar al jefe el perfil y costo de la empresa capacitadora	Empresa capacitadora contratada	Q 4,800.00

Planificación de actividades								
Actividad	Acciones a realizar	Objetivo	Meta	Responsable	Fecha	Medio de Verificación y Supervisión	Resultado	Costo
Preparativos para capacitación externa	Realizar preparativos para llevar a cabo la capacitación de toma de decisiones	Contar con el 100% de los recursos necesarios para ejecutar la capacitación	Verificar recursos disponibles y solicitar los que sean necesarios	Facilitador	Mes 2	Validación de preparativos en reunión con facilitador y empresa externa	Capacitación planificada	
Capacitación externa	Llevar a cabo la capacitación de toma de decisiones siguiendo lineamientos de tabla No. 2	Colaboradores que asuman la toma de decisiones de una forma responsable	Concientizar al 100% de los colaboradores sobre el impacto de la toma de decisiones	Empresa externa	Mes 2	Presentar al jefe del departamento la evaluación realizada por parte de la empresa externa	Toma de decisiones acertada por parte de los colaboradores	
Preparativos para capacitación sobre matriz de decisiones	Realizar preparativos para llevar a cabo la capacitación sobre matriz de decisiones	Contar con el 100% de los recursos necesarios para ejecutar la capacitación	Verificar recursos disponibles y solicitar los que sean necesarios	Facilitador	Mes 3	Validación de preparativos en reunión con jefe de departamento, coordinadores y facilitador	Capacitación planificada	
Capacitación sobre matriz de decisiones	Impartir base teórica para ejecutar la matriz de toma de decisiones, según la tabla No. 3	Brindar a los colaboradores los conocimientos necesarios para la correcta toma de decisiones	Presentar a los colaboradores qué es y cómo funciona la matriz de decisiones	Jefe y coordinadores del departamento	Mes 3	Mediante la evaluación de matriz de toma de decisiones	Conocimiento en los colaboradores sobre la función de la matriz de toma de decisiones	

Planificación de actividades								
Actividad	Acciones a realizar	Objetivo	Meta	Responsable	Fecha	Medio de Verificación y Supervisión	Resultado	Costo
Capacitación sobre matriz de decisiones	Impartir base práctica para ejecutar la matriz de toma de decisiones, según la tabla No. 3	Lograr que los colaboradores resuelvan casos prácticos a través de la matriz de toma de decisiones	Brindar a los colaboradores ejemplos prácticos para utilizar la matriz de toma de decisiones	Jefe y coordinadores del departamento	Mes 3	Mediante la evaluación de matriz de toma de decisiones	Resolución de casos de clientes a través de la utilización de la matriz de toma de decisiones	Q 1,700.00
Capacitación sobre matriz de decisiones	Evaluación matriz toma de decisiones	Determinar el impacto de la capacitación en los colaboradores	Analizar la correcta solución de la evaluación por parte de los colaboradores	Coordinadores del departamento	Mes 3	Presentar los resultados de la evaluación en una reunión entre jefe y coordinadores	Resolución confiable de casos por medio de la matriz de toma de decisiones	
Capacitación sobre matriz de decisiones	Cierre de la capacitación con refacción de convivencia							
Costo Total								Q6,500.00

Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2016.

c. Propuesta capacitación toma de decisiones

Los colaboradores del departamento de servicio al cliente deben conocer la importancia de la toma de decisiones, tanto personal como laboralmente, por lo que se contratará a una empresa externa, experta en temas de entrenamiento empresarial para que imparta la capacitación de toma de decisiones a todos los integrantes del departamento. A continuación, se detalla el programa de dicha capacitación.

Tabla 4
Capacitación propuesta toma decisiones
Departamento de Servicio al Cliente
Institución Financiera

Tema
Capacitación "Toma de Decisiones"
Objetivo
Que el colaborador asuma con propiedad la necesidad de tomar decisiones responsables, examinando el contexto y los impactos en el marco personal, laboral y empresarial donde se toman.
Ejecución
<ul style="list-style-type: none">○ ¿Qué es la toma de decisiones?○ Comprensión del problema o situación○ ¿Cómo ver oportunidades donde otros solo ven problemas?○ Pasos para tomar una decisión○ Las alternativas y los impactos de las decisiones○ Hacer efectiva la toma de decisiones○ Asumir el control de la situación
Metodología
Se utilizará una metodología completamente activa, participativa e interactiva, bajo una construcción de la teoría partiendo de la práctica, a través de dinámicas grupales de salón.
Duración del Curso
2 horas.

Fuente: elaboración propia, basada en información proporcionada por empresa externa

d. Ejecución capacitación toma de decisiones

Para llevar a cabo el entrenamiento de toma de decisiones, se contratará una empresa experta en temas de capacitación empresarial, quienes serán los encargados de ejecutar todo lo relacionado con la capacitación.

En la tabla No. 2 se detallan los puntos que son necesarios desarrollar en la capacitación, por lo cual la empresa experta será la encargada de llevarlos a cabo y adaptarlos a las necesidades que tiene el departamento de servicio al cliente. Por lo anterior no se entrará en detalle de los pasos para ejecutar la capacitación, debido a que la empresa externa será la encargada de realizarla.

e. Capacitación matriz de decisiones

La matriz de decisiones es una herramienta que servirá como base para que cada agente de servicio tome decisiones sobre las solicitudes de los clientes, debido a que es una herramienta desconocida para el departamento. Se sugiere brindar una capacitación al personal involucrado para el uso adecuado de la misma; a continuación, se detalla el programa de dicha capacitación.

Tabla 5
 Capacitación propuesta matriz de decisiones
 Departamento de Servicio al Cliente
 Institución Financiera

Tema
Capacitación “Matriz de Decisiones”
Objetivo
Brindar a los colaboradores los conocimientos necesarios para la correcta toma de decisiones y evitar demoras en la resolución de los reclamos presentados por los clientes.
Ejecución
<p>Introducción</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Qué es una matriz de decisiones? ○ Explicación de los términos utilizados en la matriz de decisiones (Tabla 3 Glosario). ○ Explicación de toma de decisiones individual, con jefe inmediato y comité de casos especiales. ○ ¿Cómo es una matriz de decisiones? ○ Toma de información del sistema CRM para la matriz de decisiones ○ Toma de decisiones con base a la matriz de decisiones. (Ejemplo con casos prácticos)
Metodología
Desarrollo de los temas definidos con el propósito que los participantes adquieran y desarrollen los conocimientos necesarios en la toma de decisiones del departamento de servicio al cliente. El método utilizado para impartir la capacitación deberá ser interactivo entre capacitador y colaborador.
Duración del Curso
4 horas.

Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2016

f. Ejecución capacitación matriz de decisiones

Para que los colaboradores se sientan involucrados y seguros en la toma de decisiones se propone la matriz de decisiones que será una herramienta útil para tomar decisiones dentro del área de trabajo.

Para llevar a cabo el programa de toma de decisiones, es necesario detallar cada uno de los pasos a seguir, tomando como base la tabla No. 2 en donde se detallan los puntos a tratar en la capacitación de la matriz de decisiones, por lo anterior a continuación se detallan los puntos a tratar, según la tabla indicada:

➤ Matriz de decisiones

Es una guía que proporcionará seguridad a los colaboradores al momento de brindar solución a los casos presentados por los clientes y no sea necesario consultar el 100% de cada situación con su inmediato superior.

En el departamento de servicio al cliente se atienden todas las consultas, solicitudes, sugerencias y reclamos de los clientes, esto último es lo que ocasiona inconvenientes ya que los reclamos son monetarios por errores humanos tanto de personal de la institución como por los mismos clientes, dicha situación ocasiona que el cliente solicite la devolución monetaria de los errores, sin embargo, para reintegrar se debe realizar un análisis y los colaboradores no desean correr el riesgo de devolver algo que no corresponde y que luego les sea imputado a ellos mismos; por lo que todo lo consultan con su jefe. Con dicha matriz se establecen los principales escenarios, con el propósito que los representantes de servicio al cliente realicen el análisis y determinar si es posible realizar el reintegro para el cliente.

La matriz de decisiones es una herramienta propuesta que servirá de apoyo para que cada colaborador no presente inconvenientes al momento de brindar respuesta a las solicitudes de los clientes. Para realizar la matriz de decisiones

se tomó como base la información proporcionada por los colaboradores y jefe del departamento de servicio al cliente.

Es necesario conocer el significado de los indicadores para hacer uso de la matriz de decisiones, en cada columna de dicha matriz se solicita información sobre el perfil de los clientes; por lo que a continuación se detalla un glosario de términos.

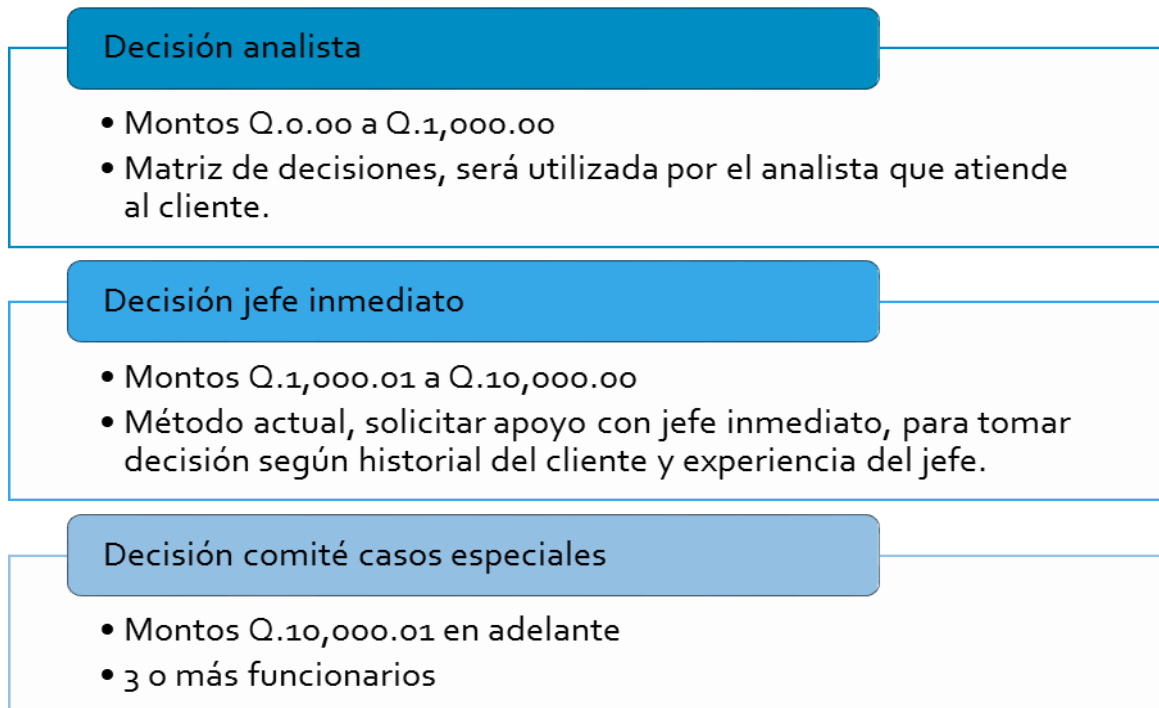
Tabla 6
Glosario
Departamento de Servicio al Cliente
Institución Financiera

Rubro	Definición
CRM (Gestión de Relaciones con Clientes) *Por sus siglas en inglés.	Es un sistema en donde se administra la relación entre los clientes y la institución financiera; se cuenta con toda la información necesaria para realizar un análisis de reintegro, cada gestión tiene un número el cual queda registrado en el sistema.
Caso CRM	Es el registro en el Sistema CRM de los requerimientos o reclamos de cuentahabientes de la institución financiera el cual permite personalizar cada caso con la finalidad de establecer soluciones.
Reclamo	Acción interpuesta formalmente por los clientes ante el área de servicio al cliente
Descripción del caso	Un detalle del tipo de solicitud del cliente.
Monto	Es la cantidad de dinero que está solicitando el cliente que se le reintegre.
Rentabilidad del cliente	Es la capacidad de generar ganancias a partir de cierta inversión, es la forma en que se puede ver el porcentaje de ganancia que tiene un cliente para la institución financiera y aplicado a un cliente es el que genera mayores ingresos que gastos.
Fidelidad del cliente	Es la lealtad del cliente, es la forma de medir cuantos años tiene de estar trabajando con la institución financiera; mientras más años tenga, mayor es la fidelidad.
Reincidencias	Es la cantidad de veces que el cliente ha solicitado la misma transacción o reintegro, entre más reincidencia posea menos opción de reintegro tiene.
Procede reintegro	Al realizar el análisis con la matriz se debe determinar si es posible reintegrarle al cliente.
No procede reintegro	Al finalizar la matriz se debe determinar si no es posible asentir a la solicitud del cliente.
Autorización especial	Al finalizar la matriz de decisiones y verificar que no se cumple con los criterios necesarios para reintegrar o no, se elegirá la opción, autorización especial, que es trasladar el caso para autorización de jefe inmediato o comité de casos especiales.

Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2016

Con el objetivo que el colaborador posea seguridad al momento de brindar la solución más viable para el cliente, se sugiere conocer los tres tipos de decisión a tomar según el monto que sea solicitado por los clientes. En la siguiente figura se muestran los criterios a cumplir en cada tipo de decisión.

Figura 9
Tipos de toma de decisiones
Departamento de Servicio al Cliente
Institución Financiera



Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2016

A continuación, se detalla cómo funcionará la decisión de jefe inmediato y decisión de comité de casos especiales.

- **Decisión con jefe inmediato**

En la actualidad todas las solicitudes se consultan con el jefe inmediato. A partir de la implementación de la matriz de decisiones se consultarán por rangos. Cuando la matriz de decisiones indique que la solución debe ser con autorización especial y el monto es de Q.1, 001.00 a Q.10, 000.00 o su equivalente en dólares, debe consultarse con el jefe inmediato, quien junto con el analista

revisaran el caso y tomarán una decisión según el historial del cliente y experiencia del jefe inmediato.

- **Decisión comité de casos especiales**

El comité de casos especiales es un órgano compuesto por tres o más funcionarios de la institución financiera cuya finalidad debe ser la discusión y toma de decisiones importantes en temas relacionados con reclamos de clientes, analizar y resolver todos los casos que no cumplen con la matriz de decisiones y son de un monto de Q.10,001.00 en adelante o su equivalente en dólares; dicho comité se realizará dos veces por semana, los martes y jueves de 9:00 a 12:00 horas, en la sala de reuniones del departamento de servicio al cliente.

El comité de casos especiales será dirigido por el jefe del departamento de servicio al cliente, asimismo estará presente un coordinador de área y un representante del departamento de contraloría quien verificará las posibles anomalías o inconvenientes en los reclamos presentados por los clientes.

Al concluir la reunión el comité de casos especiales trasladará la respuesta a la persona responsable, para que esta se contacte con el cliente y brindarle la respuesta correspondiente.

A continuación, se presenta el formato de la matriz de decisiones para aplicar en la resolución de casos presentados por los clientes. La siguiente matriz debe ser completada con los datos brindados por el cliente y los obtenidos del sistema CRM.

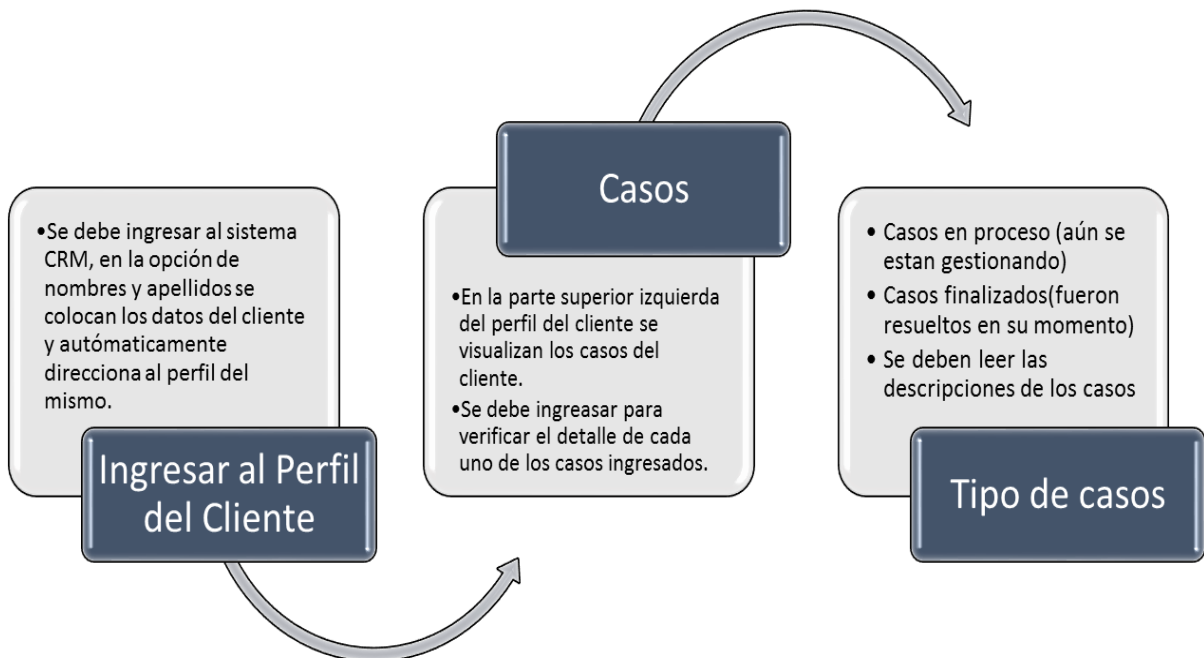
Cuadro 3
Matriz de decisiones
Departamento de Servicio al Cliente
Institución Financiera

No. de caso CRM	Descripción del caso	Responsable	Monto	Rentabilidad del cliente	Fidelidad del cliente	Reincidencias	Procede reintegro	No procede reintegro	Autorización especial

Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2016

En las siguientes figuras se muestra el proceso a seguir para ubicar los datos del cliente necesarios para completar la matriz de toma de decisiones. Esto es utilizando el sistema CRM.

Figura 10
Proceso para ubicar a cliente
Departamento de Servicio al Cliente
Institución Financiera



Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2016

Es importante ingresar al perfil correcto, por lo que se deben de colocar los datos del cliente al que se está atendiendo para evitar confusiones o atrasos con los clientes.

Figura 11
Sistema CRM 1
Departamento de Servicio al Cliente
Institución Financiera

The screenshot displays a web-based interface for a CRM system. At the top, there are two buttons: '<<MOSTRAR CAMPAÑAS>>' (highlighted in blue) and '<<OCULTAR CASOS>>' (highlighted in purple). Below these is a section titled 'CASOS' containing a table with two rows: 'EN PROCESO' with a count of 1 and 'FINALIZADOS' with a count of 5. Underneath the table are several blue buttons for filtering: 'CIF', 'País', 'Categoria', and 'Restricciones'. A section titled 'Datos Personales' is highlighted in grey and contains a list of personal data fields: 'Apellidos', 'Nombres', 'DPI', 'Cédula', 'Emitida en', 'F.Nacimiento', 'Sexo', and 'Nit'. The 'Apellidos' and 'Nombres' fields are highlighted with a black border.

Fuente: tomado de la empresa en estudio, basada en el trabajo de campo año 2015

En seguida en el sistema se pueden verificar los tipos de solicitudes gestionadas en los casos, en la descripción de los mismos se indica la solicitud del cliente y con base a dicha información se puede saber si lo que el cliente requiere en ese momento ya lo había pedido en ocasiones anteriores, según se observa en la siguiente figura.

Figura 12
Sistema CRM 2
Departamento de Servicio al Cliente
Institución Financiera

Caso	Fecha ingreso	Proceso	Descripción	Ver y atender
93276546	9/8/2016	TRASLADO DE SALDO BI CREDIT ONLINE - CIS/CT	Cliente solicita traslado de saldo de su TC Online a su cuenta monetaria ya que por error traslado los fondos	93276546
93276507	9/8/2016	TRASLADO DE SALDO BI CREDIT ONLINE - CIS/CT	Cliente solicita traslado de saldo de su TC Online a su cuenta monetaria ya que por error traslado los fondos	93276507
93081517	30/7/2016	DOCUMENTACION DE LLAMADA ENTRANTE - CC	cliente consulta sobre su token	93081517
92954571	25/7/2016	DOCUMENTACION DE LLAMADAS - BM	CLIENTE SOLICITO PERMISO PARA NEGOCIACION DE DIVISAS.	92954571
92905196	22/7/2016	ENTREGA DE PAPELERIA - BM	FAVOR PROCEDER.	92905196
92431274	30/6/2016	RECLAMO POR TRANSACCIONES INCONCLUSAS EN ATM - CC	4771323890102125	92431274
91727976	27/5/2016	SALIDA DE CLIENTE AL EXTRANJERO - 24*7	Salida.-	91727976
90635225	6/4/2016	RECLAMOS DE ENVIO ESTADO DE CUENTA VIA EMAIL - SC	Prueba.	90635225
90205188	14/3/2016	ADICION DE CUENTAS A BIENLINEA	Cliente no ingresó descripción	90205188
89808577	24/2/2016	ADICION DE CUENTAS A BIENLINEA	Cliente no ingresó descripción	89808577
89806301	24/2/2016	VERIFICAR RETIRO NO DISPENSADO EN CAJERO BI	Caso de prueba	89806301

Fuente: tomado de la empresa en estudio, basada en el trabajo de campo año 2015

Luego en la figura 13 se puede observar el perfil del cliente, en la parte superior derecha se encuentra un icono llamado ver variables; el cual debe presionarse y se podrá visualizar la rentabilidad y fidelidad del cliente.

Figura 13
Sistema CRM 3
 Departamento de Servicio al Cliente
 Institución Financiera



Variables de segmentación del cliente

Nombre del cliente	SEIDY MILENA MARROQUIN GOMEZ
Fidelidad en años	13
Segmento al que pertenece	PERSONAS RENTA MEDIA
Banca del ejecutivo	
Rentabilidad Absoluta	0
Motivo no llamar	
Sub-segmento	
Clasificación NPS	Ver historial

Variables por familia

Familia	Profundidad	Tipo relación	Fidelidad	Ingreso Financiero	
				Absoluto	Relativo
AHORROS	1	1	5	338.69	.0000010000
PLAN FUTURO PROGRAMADO	1	1	4	18.01	.0000001000
MONETARIOS	2	1	9	88.38	.0000000000
TARJETA DE CREDITO	1	1	8	2.33	.0000000000
PRESTAMOS	1	1	3	211.26	.0000010000
TARJETA DE CREDITO	1	1	6	0.00	.0000000000
Total				658.66755	0.00000

Variables por producto

Familia	Producto	Profundidad	Tipo relación	Fidelidad	Ingreso Financiero	
					Absoluto	Relativo
PLAN FUTURO PROGRAMADO	PLAN FUTURO PROGRAMADO IND-FPT	1	1	4	18.01	.0000001000
MONETARIOS	DEPOSITOS MONETARIOS	2	1	9	88.38	.0000000000
AHORROS	AHORRO SUPER CUENTA	1	1	5	338.69	.0000010000
Total					445.08347	0.00000

Segmentos totales a los que pertenece

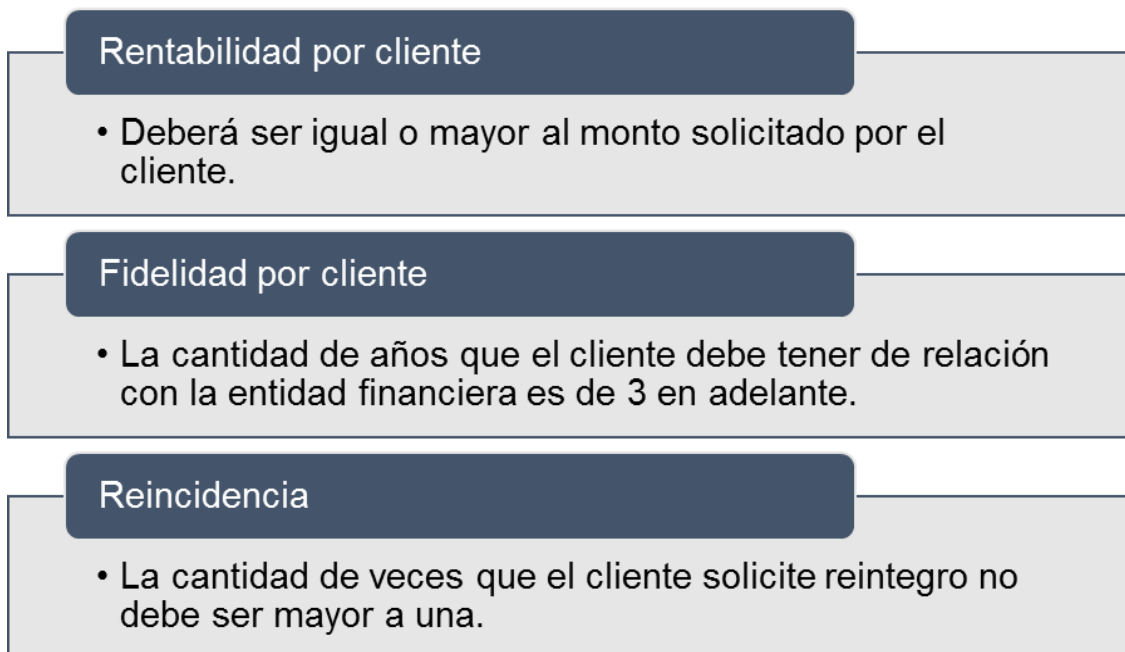
Segmento total	Descripción
C	SEGMENTO C
Total 1	

Segmentos a los que pertenece	
Segmento	Nivel
AHORROS	C
MONETARIOS	F
PLAN FUTURO PROGRAMADO	F
PRESTAMOS	H
TARJETA DE CREDITO	I
Total 5	

Fuente: tomado de la empresa en estudio, basada en el trabajo de campo año 2015

Al completar los datos solicitados en la matriz de toma de decisiones, se deben analizar los criterios de rentabilidad, fidelidad y reincidencia de los clientes, los cuales deben cumplir con ciertos parámetros previamente establecidos que contribuirán para la toma de decisión, a continuación, se detallan en la siguiente figura.

Figura 14
Criterios para toma de decisión
Departamento de Servicio al Cliente
Institución Financiera



Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2015.

La matriz de decisiones debe ser completada por el analista del departamento, con el propósito de determinar si es posible o no reintegrarle al cliente el monto requerido sin asumir riesgos. En el siguiente cuadro es posible observar diferentes casos que se pueden presentar como ejemplos, cada uno es un diferente escenario que contribuye a decidir sobre el reintegro o no.

- **Ejemplos**

A continuación, se plantean siete ejemplos para resolver utilizando la matriz de toma de decisiones, es importante mencionar que los ejemplos ya contienen los datos que se obtienen del sistema CRM, el objetivo es explicar el análisis para la toma de decisiones.

Tabla 7
Ejemplos
Departamento de Servicio al Cliente
Institución Financiera

1. Cliente solicita reintegro de Q550.00 por inconvenientes con cuenta, rentabilidad del cliente 280, fidelidad 3, reincidencia 2.

2. Cliente solicita reintegro por Q250.00 por error en agencia, rentabilidad del cliente 750, fidelidad del cliente 6, reincidencia 1.

3. Cliente solicita reintegro de Q400.00 por problema con tarjeta, rentabilidad del cliente 600, fidelidad del cliente 4, reincidencias 0.

4. Cliente solicita reintegro de Q1,500.00 por inconvenientes con cuenta, rentabilidad del cliente 1500, fidelidad del cliente 5, reincidencias 1.

5. Cliente solicita reintegro de Q300.00 por error en agencia, rentabilidad del cliente 400, fidelidad del cliente 2, reincidencia 1.

6. Cliente solicita reintegro de Q800.00 por inconvenientes con cuenta, rentabilidad del cliente 600, fidelidad del cliente 4, reincidencias 1.

7. Cliente solicita reintegro de Q1,600.00 por error en agencia, rentabilidad del cliente 1000, fidelidad del cliente 3, reincidencias 2.

Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2015.

Al contar con todos los datos del cliente, se deben colocar en la matriz de toma de decisiones, como se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro 4
 Datos de matriz de decisiones
 Departamento de Servicio al Cliente
 Institución Financiera

No. de caso CRM	Descripción del caso	Responsable	Monto	Rentabilidad del cliente	Fidelidad del cliente	Reincidencias
999	Cliente solicita reintegro por inconvenientes con cuenta	Isabel Dardon	Q550.00	280	3	2
110	Cliente solicita reintegro por error en agencia	Cesar Flores	Q250.00	750	6	1
118	Cliente solicita reintegro por problema con tarjeta	Luz de León	Q400.00	600	4	0
120	Cliente solicita reintegro por inconvenientes con cuenta	Eduardo Palacios	Q1,500.00	1500	5	1
122	Cliente solicita reintegro por error en agencia	Edna Rivera	Q300.00	400	2	1
130	Cliente solicita reintegro por inconvenientes con cuenta	Sara Avila	Q800.00	600	4	1
138	Cliente solicita reintegro por error en agencia	Sergio Paniagua	Q1,600.00	1000	3	2

Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2015.

Con base a los criterios para toma de decisiones se debe realizar el análisis para determinar si procede el reintegro, no procede o debe ser autorización especial.

Recordar que la rentabilidad del cliente debe ser igual o mayor al monto solicitado, la fidelidad debe ser de 3 en adelante y la reincidencia no debe ser mayor a una. Con esta información podemos colocar en la matriz de toma de decisiones la respuesta requerida, como se ejemplifica en el siguiente cuadro

Cuadro 5
 Completar datos de matriz de decisiones
 Departamento de Servicio al Cliente
 Institución Financiera

No. de caso CRM	Descripción del caso	Responsable	Monto	Rentabilidad del cliente	Fidelidad del cliente	Reincidencias	Procede reintegro	No procede reintegro	Autorización especial
999	Cliente solicita reintegro por inconvenientes con cuenta	Isabel Dardon	Q550.00	280	3	2		X	
110	Cliente solicita reintegro por error en agencia	Cesar Flores	Q250.00	750	6	1	X		
118	Cliente solicita reintegro por problema con tarjeta	Luz de León	Q400.00	600	4	0	X		
120	Cliente solicita reintegro por inconvenientes con cuenta	Eduardo Palacios	Q1,500.00	1500	5	1			X
122	Cliente solicita reintegro por error en agencia	Edna Rivera	Q300.00	400	2	1		X	
130	Cliente solicita reintegro por inconvenientes con cuenta	Sara Avila	Q800.00	600	4	1		X	
138	Cliente solicita reintegro por error en agencia	Sergio Paniagua	Q1,600.00	1000	3	2			X

Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2015.

Al finalizar el análisis se puede determinar que, de los clientes atendidos, procede el reintegro para dos de ellos y no procede para tres, para ello es preciso solicitar autorización especial para dos clientes. Con esto podemos observar que, con la matriz de decisiones, la persona que está frente al cliente puede resolver en el primer contacto sin necesidad de consultar el 100% de las solicitudes con su jefe inmediato.

- **Evaluación de capacitación matriz de decisiones**

Los coordinadores y el facilitador, trasladaran una prueba a los colaboradores a su cargo, para evaluar el correcto análisis al utilizar la matriz de decisiones. Se pretende que todos los colaboradores estén calificados para tomar decisiones con base a la matriz de toma de decisiones, por lo cual es necesario validar a través de una prueba con casos de clientes reales, recaudados por los coordinadores, que las soluciones que se estén dando a estos sean las correctas.

Figura 15
Ejemplo para realizar evaluación de toma de decisiones
Departamento de Servicio al Cliente
Institución Financiera

Evaluación Matriz Toma de Decisiones

Nombre del colaborador:

Instrucciones:

A continuación se presentan diez casos de clientes reales, en donde realizaron diferentes solicitudes. Con base a los conocimientos adquiridos en la capacitación de toma de decisiones con la matriz de decisiones, por favor completar los datos de los clientes y seleccionar la respuesta que considere correcta.

- Caso 1 _____
- Caso 2 _____
- Caso 3 _____
- Caso 4 _____
- Caso 5 _____
- Caso 6 _____
- Caso 7 _____
- Caso 8 _____
- Caso 9 _____
- Caso 10 _____

No. de caso CRM	Descripción del caso	Responsable	Monto	Rentabilidad del cliente	Fidelidad del cliente	Reincidencias	Procede reintegro	No procede reintegro	Autorización especial

Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2015

- **Recursos**
 - Humanos
 - Jefe de departamento
 - Coordinadores
 - Colaboradores del departamento
 - Facilitador externo

- **Institucionales**
 - Departamento de servicio al cliente de la empresa objeto de estudio
 - Empresa de apoyo para capacitación Buró.
- **Materiales y equipo**
 - Sala de reuniones, pizarrón, marcadores, computadora, cañonera, útiles de oficina.
- **Financieros**
 - El costo de la implementación del programa de toma de decisiones, incluye la estimación de todas las actividades a realizarse en el plan de acción, a continuación, se detalla cada rubro:

Cuadro 6
Costo del programa toma de decisiones
Departamento de Servicio al Cliente
Institución Financiera

Concepto	Costo Aproximado
Capacitación toma de decisiones impartido por empresa Buró	Q4,800.00
Costo aproximado de las demás actividades propuestas en plan de acción	Q1,700.00
Papelería y útiles de oficina	Q.200.00
Imprevistos	Q.500.00
Monto Aproximado	Q.7,200.00

Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2015.

- **Evaluación**

La evaluación del programa se realizará dos meses después, con el objeto de verificar si los objetivos se están alcanzando o ya se alcanzaron. Los coordinadores de área conjuntamente con el facilitador nombrado presentarán informes al jefe del departamento sobre los avances en la toma de decisiones.

- **Responsable**

Facilitador y coordinadores de área.

- **Supervisión**

Estará a cargo del jefe del departamento de servicio al cliente.

3.6.3.2 Programa de trabajo en equipo

Otro de los factores afectados según el diagnóstico de satisfacción laboral es el de trabajo en equipo, esto afecta en el involucramiento de los colaboradores en el proceso que se lleva a cabo en el departamento de servicio al cliente. Los colaboradores no se sienten a gusto trabajando con sus compañeros por lo que prefieren trabajar solos, esto dificulta la complementariedad en donde cada uno podría aportar lo que mejor puede hacer y juntos alcanzar las metas de una forma más rápida, aumentando la productividad del departamento.

Con la finalidad que cada colaborador pueda trabajar en equipo se propone impulsarlo a través de diferentes actividades: club de actitud positiva, héroes del servicio y taller de cuerdas.

a. Objetivos

- Sensibilizar a los colaboradores sobre la importancia que merece el trabajo en equipo en un período de tres meses.
- Involucrar a los colaboradores en la implementación de las actividades de trabajo en equipo en un lapso de seis meses.
- Mantener las actividades de trabajo en equipo a largo plazo.

b. Plan de acción

A continuación, se presenta un plan de acción que detalla las actividades a realizar para alcanzar los objetivos del programa.

**PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE SATISFACCIÓN
LABORAL PARA EL PERSONAL EN EL DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE
DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL
TRABAJO EN EQUIPO**

Empresa:	Institución Financiera Ubicada en la Ciudad de Capital
Objetivo del plan de acción:	Ejecutar las actividades sugeridas en el programa de satisfacción laboral, por medio del involucramiento del 100% del personal del departamento; con el propósito de lograr los resultados planificados.

Planificación de actividades								
Actividad	Acciones a realizar	Objetivo	Meta	Responsable	Fecha	Medio de Verificación y Supervisión	Resultado	Costo
Presentación de la propuesta	Presentar la propuesta al jefe y coordinadores del departamento	Obtener la aprobación de la propuesta en un 100%	Realizar la presentación de la propuesta en una sola sesión	Facilitador	Mes 1	Aprobación por el jefe y cada uno de los coordinadores del departamento	Autorización de la propuesta por parte del jefe del departamento	
Ejecución propuesta club actitud positiva	Desarrollo del club actitud positiva según figuras No. 17-20, tablas No. 5-7 y formato No. 1.	Fomentar la actitud positiva en el departamento de servicio al cliente	Desarrollar la actitud positiva en los integrantes del club y que a la vez puedan transmitirlo al resto de colaboradores	Jefe, facilitador y coordinadores	Mes 1 y 2	Observación directa por parte del facilitador y coordinadores en cuanto al cambio de actitud de los colaboradores	Colaboradores dispuestos a realizar cambios	

Planificación de actividades								
Actividad	Acciones a realizar	Objetivo	Meta	Responsable	Fecha	Medio de Verificación y Supervisión	Resultado	Costo
Ejecución propuesta club actitud positiva	Desarrollo de sub programa ideas que valen. Ver tabla No. 9	Colaboradores motivados para brindar ideas y que estas sean tomadas en cuenta	Realizar concesos para identificar las ideas que se adecuen a las necesidades	Integrantes sub programa ideas que valen	Mes 2	Durante la reunión de seguimiento mensual de los integrantes de club de actitud de positiva con jefe, coordinadores y facilitador	Innovación en el departamento basada en propuesta de los colaboradores	Q.2,000.00
Ejecución propuesta club actitud positiva	Desarrollo de sub programa círculo de lectura. Ver tabla No. 10	Integración de los colaboradores a través de sus opiniones con relación a las lecturas realizadas	Brindar el material necesario e incentivar la lectura en el departamento	Integrantes sub programa club de lectura	Mes 3	Mediante la reunión de seguimiento mensual de los integrantes de club de actitud de positiva con jefe, coordinadores y facilitador	Colaboradores integrados	
Ejecución propuesta club actitud positiva	Desarrollo de sub programa huellas de vida. Ver tabla No. 11	Brindar apoyo a los más necesitados a través de la integración de los colaboradores	Participación del 100% de los colaboradores	Integrantes sub programa huellas de vida	Mes 3	Mediante la reunión de seguimiento mensual de los integrantes de club de actitud de positiva con jefe, coordinadores y facilitador	Integración de equipos de trabajo	

Planificación de actividades								
Actividad	Acciones a realizar	Objetivo	Meta	Responsable	Fecha	Medio de Verificación y Supervisión	Resultado	Costo
Ejecución propuesta héroes del servicio	Desarrollo de héroes del servicio, según figuras No. 21–24, tablas No. 12-14	Fomentar el apoyo entre compañeros	Incentivar la colaboración a través de la elección de héroe de servicio	Facilitador y coordinadores	Mes 2	Revisión de los nominados de forma quincenal	Colaboración y compromiso entre los colaboradores del departamento	Q1,000.00
Preparativos Taller de Cuerdas	Contratar a una empresa externa para facilitar el taller de cuerdas y establecer fechas para ejecutar	Ejecutar el taller de cuerdas	Contar con la confirmación de la empresa que facilite el taller	Facilitador	Mes 3	Presentar al jefe el perfil y costo de la empresa externa	Empresa contratada para brindar el taller de cuerdas	Q.24,710.00
Preparativos Taller de Cuerdas	Realizar preparativos para llevar a cabo el taller de cuerdas	Contar con el 100% de los recursos necesarios para ejecutar la capacitación	Verificar recursos disponibles y solicitar los que sean necesarios	Empresa externa	Mes 3	Validación de preparativos en reunión con facilitador y empresa externa	Taller de cuerdas planificado	
Taller de cuerdas	Llevar a cabo el taller de cuerdas siguiendo lineamientos de figuras No. 25–27	Identificar y modelar conductas productivas de trabajo en equipo para el alcance de objetivos	Participación de los colaboradores en las distintas actividades programadas	Empresa externa	Mes 3	Presentar al jefe del departamento la evaluación realizada por parte de la empresa externa	Desarrollo de habilidades de liderazgo y trabajo en equipo en beneficio de todo el departamento	
Costo Total								Q27,710.00

Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2016.

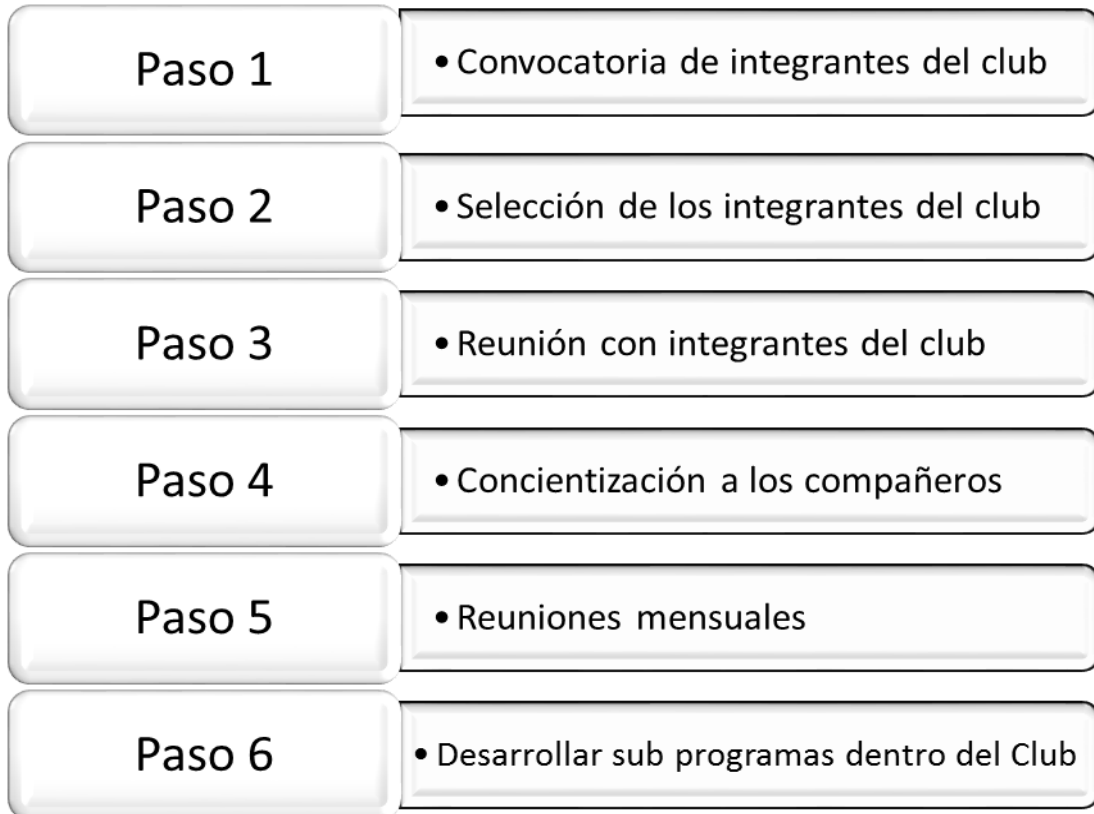
c. Propuesta club de actitud positiva

En el departamento de servicio al cliente es importante contar con colaboradores que realicen sus labores de forma constructiva y objetiva; debido a que la actitud se refleja en la atención brindada a los clientes. La propuesta de actitud positiva busca mantener personas optimistas que no solamente cumplan con sus labores sino también, coadyuven a lograr beneficios para todos los colaboradores, por ello es importante sensibilizar a cada uno y fomentar la actitud positiva en el departamento.

El club de actitud positiva propone crear un grupo o club en donde algunos representantes del departamento sean los encargados de liderar este equipo, en el cual se realizarán actividades para concientizar a los demás colaboradores, asimismo se realizarán sub-programas para apoyar este club: club actitud positiva - ideas que valen, club actitud positiva - circulo de lectura, club actitud positiva - huellas de vida.

A continuación, se detallan los pasos a seguir del club actitud positiva:

Figura 16
Pasos club actitud positiva
Departamento de Servicio al Cliente
Institución Financiera



Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2015.

d. Ejecución del club de actitud positiva

Para sentirse mejor consigo mismo y alcanzar los objetivos propuestos es necesario mantener una "actitud positiva" por lo cual se crea el "club de actitud positiva" el cual inunda las mentes de pensamientos optimistas para ver la vida desde una perspectiva más favorable.

Para llevar a cabo el programa club de actitud positiva es necesario detallar cada uno de los pasos descritos anteriormente, por lo cual a continuación se describe cada uno de los pasos, para ejecutar el programa:

Figura 17
Desarrollo pasos club actitud positiva fase 1
Departamento de Servicio al Cliente
Institución Financiera

Paso 1: Convocatoria de integrantes del club

- El facilitador interno realizará una convocatoria, debe enviar un correo electrónico, invitando a los colaboradores a unirse al Club de Actitud Positiva e indicarles que respondan quienes estén interesados en participar.

Paso 2: Selección de los integrantes del club

- Con base a los correos recibidos de las personas que desean participar, se reunirán el facilitador y demás coordinadores para realizar una selección de participantes según su comportamiento e influencia en el área.
- Se elegirán a 10 colaboradores para formar parte del Club de Actitud Positiva.
- El facilitador enviará correo de confirmación a las personas que fueron seleccionadas.
- Se enviará correo de agradecimiento a los colaboradores que no fueron seleccionados y se les informará que más adelante podrán incorporarse al club.

Paso 3: Reunión con integrantes del club

- El jefe del departamento y los coordinadores llevarán a cabo una reunión con los colaboradores seleccionados en donde se les explicará la función del club.
- El facilitador será el encargado de reservar la sala de reuniones del departamento y enviar convocatoria para la reunión vía correo electrónico a los 10 colaboradores que fueron seleccionados.
- Al reunirse el jefe del departamento será el encargado de explicar la función del club y la importancia de su participación. Se detalla reunión:

Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2015.

Tabla 8
 Reunión con integrantes de club de actitud positiva
 Departamento de Servicio al Cliente
 Institución Financiera

Tema
Reunión con Integrantes de Club de Actitud Positiva
Objetivo
Que los colaboradores conozcan la importancia de contar con una actitud positiva en el área de trabajo, lo cual apoya para sentirse a gusto y ser más productivos.
Ejecución
<ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Qué es el club de actitud positiva? El club de actitud positiva pretende facilitar el trabajo en equipo y eliminar las barreras entre colaboradores, apoyando de esta forma a la integración. ○ Se invitará a los colaboradores a tener una actitud positiva practicando los siguientes consejos: Usar palabras positivas, hablar de temas positivos, actuar y no quejarse, proporcionar sin esperar nada a cambio, animar a los demás, la negatividad en los demás no debe influir en nosotros, ver todo como una oportunidad, aceptar que es normal fracasar y aprender de ello, admirar a las personas que tienen éxito y no envidiarlas, ser amable con los demás, ser proactivo. ○ El lema será "El optimista no nace ¡se hace! ○ Se realizará compromiso de los integrantes del club para mantener una actitud positiva. Los colaboradores deben estar dispuestos a tener una actitud positiva y trasladarla a sus compañeros. Firmarán una hoja de compromiso la cual será recaudada por los coordinadores correspondientes quienes verificarán que los datos estén correctos y las archivarán para llevar un control de las personas comprometidas.
Metodología
Se utilizará una metodología completamente activa, participativa e interactiva, el jefe del departamento solicitará opiniones de todos los participantes de la reunión.
Duración de la Reunión
1 hora.

Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2015.

Formato 1
Carta de compromiso
Departamento de Servicio al Cliente
Institución Financiera



Carta de Compromiso

Por medio de la presente, yo, _____ con DPI No. _____, emitido en _____ de _____ años de edad, colaborador de confianza del departamento de Servicio al Cliente del Banco del Soporte.

Me comprometo a mantener una actitud positiva, ya que a partir de la presente fecha, pertenezco al club de actitud positiva del departamento de servicio al cliente de BANSO, por lo cual seré ejemplo e inspiración para mis compañeros, instándolos a siempre tener una actitud positiva.

Atentamente,

Firma del colaborador

Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2015.

Figura 18
 Desarrollo pasos club actitud positiva fase 2
 Departamento de Servicio al Cliente
 Institución Financiera

Paso 4: Concientización a los compañeros

- Los integrantes del Club realizarán una reunión con sus compañeros de trabajo, por lo cual los convocarán vía correo electrónico, deberán reservar la sala de reuniones correspondiente para llevar a cabo dicha reunión.
- En la reunión efectuarán una actividad de mente positiva, para crear conciencia sobre la autonomía que cada uno tiene para elegir la actitud con la que vea la vida.

Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2015.

Tabla 9
 Reunión de integrantes de club de actitud positiva con todos los colaboradores
 Departamento de Servicio al Cliente
 Institución Financiera

Tema
Reunión de Integrantes de club de actitud positiva con todos los colaboradores
Objetivo
Que los colaboradores conozcan la importancia de contar con una actitud positiva, por lo que podrán elegir la actitud con la que se desea vivir, según las circunstancias de la vida.
Materiales
<ul style="list-style-type: none"> ○ Tarjetas de papel ○ Cinta adhesiva ○ Botella de plástico ○ Lapicero ○ Lazo (cuerda, hilo) ○ Marcadores
Ejecución

- En las tarjetas de papel se deben escribir diferentes frases, pueden ser positivas o negativas, se presentan algunos ejemplos:
Estoy triste porque..., Estoy feliz porque..., Te quiero apoyar en..., Voy a encontrar la solución a..., Me siento alegre porque..., Esto es imposible de resolver, Siempre me pasa lo mismo, Nunca puedo hacer..., Todo me sale bien, Todo me sale mal, Yo soy importante porque..., No soporto esta situación..., No me siento importante porque..., Me gusta perdonar a las personas porque entiendo que pudieron tener un mal día y a mí también me puede pasar, No puedo esperar con paciencia cuando..., Puedo esperar con paciencia cuando..., etc.
- La cantidad de tarjetas a utilizar es el triple de las personas que asistirán a la actividad.
- Las tarjetas se deben esconder en cualquier parte del salón en donde se lleve a cabo la reunión.
- Cuando lleguen las personas convocadas al salón, se les darán palabras de bienvenida, asimismo se les hablará sobre actitud positiva, dando los siguientes consejos: Usar palabras positivas, hablar de temas positivos, actuar y no quejarse, dar sin esperar nada a cambio, animar a los demás, la negatividad en los demás no debe influir en nosotros, ver todo como una oportunidad, aceptar que es normal fracasar y aprender de ello, admirar a las personas que tienen éxito y no envidiarlas, ser amable con los demás, ser proactivo. Informar que el lema que se estará utilizando será: "El optimista no nace ¡se hace!
- Solicitar a cada colaborador que busque las tarjetitas en cualquier parte del salón en donde se está llevando a cabo la reunión.
- Por cada tarjeta que encuentre el colaborador con una frase de actitud positiva, se le dará un punto, se le darán dos puntos adicionales si comenta algún ejemplo donde la frase se puede aplicar a su vida, por ejemplo: si una tarjeta dice "Estoy feliz porque", el colaborador comparte un motivo por el cual está feliz.
- Por otro lado, si la tarjeta que encuentra tiene escrita una actitud negativa, debe brindar una posible solución para transformarla en una actitud positiva, se le darán cinco puntos si convierte la frase negativa en algo positivo.
- Al finalizar se contabilizan los puntos obtenidos por cada colaborador y a los dos participantes con menor puntuación se les asignará una penitencia.
- La penitencia consiste en meter el lapicero en una botella, sin tocar la misma, tampoco el lapicero, la cuerda (lazo, hilo) debe estar amarrada en alguna parte de atrás de la ropa del participante.
- El desafío consiste en meter el lapicero en la botella sin utilizar las manos, los demás participantes pueden acercarse y soplar para que el lapicero no entre en la botella, pero sin obviar que no es permitido tocar el lapicero o la cuerda (lazo e hilo).
- Para cerrar la actividad los miembros del club de actitud positiva deben compartir una reflexión relacionada con la importancia de una actitud positiva y de la libertad que tenemos como ser humanos para elegir la actitud que desea reflejar en cada situación del día a día.

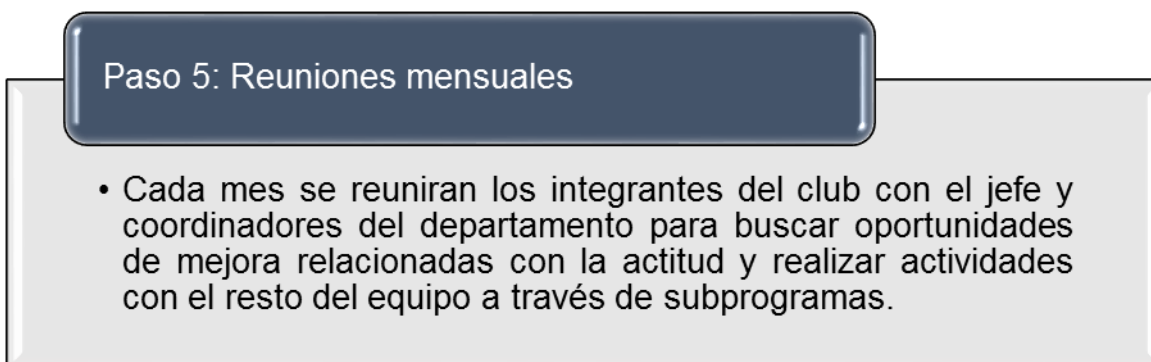
Metodología

Se utilizará una metodología activa, participativa e interactiva, los integrantes del club de actitud positiva realizarán una actividad con sus compañeros de trabajo.

Duración de la Reunión
1 hora.

Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2015.

Figura 19
 Desarrollo pasos club actitud positiva fase 3
 Departamento de Servicio al Cliente
 Institución Financiera



Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2015.

Tabla 10
 Reunión mensual
 Departamento de Servicio al Cliente
 Institución Financiera

Tema
Reunión Mensual
Objetivo
Que los integrantes el club de actitud positiva puedan compartir con el jefe del departamento y los coordinadores la situación actual del departamento, con relación a la actitud de los colaboradores.
Ejecución

- El facilitador interno será el encargado de enviar la convocatoria vía correo electrónico a todos los integrantes del club de actitud positiva, asimismo será el encargado de reservar la sala de reuniones.
- El jefe del departamento será el encargado de brindar las palabras de bienvenida.
- Se solicitará opinión a cada uno de los participantes para que expongan la situación actual relacionada con actitud en el departamento de servicio al cliente.
- Los coordinadores serán los encargados de avalar la información proporcionada por los integrantes del club, esto porque son quienes tienen contacto directo con los colaboradores.
- Se realizará un listado de las actitudes negativas que más están afectando en el departamento.
- Con base a la información obtenida, se realizarán actividades propuestas por el club de actitud positiva, las cuales ayudarán a mejorar según las necesidades que estén enfrentando.
- Se hablará sobre los subprogramas (Paso 6).
- Jefe de departamento será el encargado de cerrar la sesión.

Metodología

Se utilizará una metodología participativa, el jefe del departamento solicitará opiniones de todos los participantes de la reunión.

Duración de la Reunión

1 hora.

Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2015.

Figura 20
 Desarrollo pasos club actitud positiva fase 4
 Departamento de Servicio al Cliente
 Institución Financiera

Paso 6: Desarrollar sub programas dentro del Club

- Crear otros programas dentro del Club de Actitud Positiva, esto para apoyar a las reuniones mensuales con la mejora continua
- "Club Actitud Positiva - Ideas que Valen"
- "Club Actitud Positiva - Circulo de Lectura"
- "Club Actitud Positiva - Huellas de Vida"

Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2015.

Tabla 11
Desarrollo de sub programas dentro del club de actitud positiva
Departamento de Servicio al Cliente
Institución Financiera

Tema
Desarrollar sub programas dentro del club de actitud positiva
Objetivo
Que el jefe del departamento, los coordinadores y los integrantes el club de actitud positiva puedan ejecutar actividades para todos los colaboradores del departamento.
Ejecución
<ul style="list-style-type: none"> ○ El facilitador interno será el encargado de enviar la convocatoria vía correo electrónico a todos los integrantes del club de actitud positiva, asimismo será el encargado de reservar la sala de reuniones. ○ Se deberán evaluar los tres sub programas con los cuales trabajará el departamento. ○ Los subprogramas son: "club actitud positiva - ideas que valen", "club actitud positiva - círculo de lectura", "club actitud positiva - huellas de vida". ○ Con base a la información de cada sub programa se asignará a los integrantes del club de actitud positiva para que apoyen con la implementación. ○ En las reuniones mensuales (Paso No. 5) se tratará el tema de los sub programas para verificar que se estén realizando y conocer los comentarios de los colaboradores.
Metodología
Se utilizará una metodología participativa, el jefe del departamento solicitará opiniones de todos los participantes de la reunión.
Duración de la Reunión
2 horas.

Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2015.

Tabla 12
Desarrollo de sub programa "club actitud positiva - ideas que valen"
Departamento de Servicio al Cliente
Institución Financiera

Tema
Sub programa "club actitud positiva - ideas que valen"
Objetivo
Que los colaboradores se sientan motivados de poder brindar ideas y que estas sean tomadas en cuenta.
Ejecución
<ul style="list-style-type: none"> ○ Un miembro del club de actitud positiva, realizará la convocatoria para las personas que deseen participar en el sub programa ideas que valen. ○ Se debe especificar que el sub programa será integrado por 4 colaboradores. ○ Los colaboradores interesados en participar deben enviar correo de confirmación. ○ Al contar con todos los correos de confirmación, los miembros de club de actitud positiva en conjunto con los coordinadores de área serán los encargados de seleccionar a los 4 colaboradores. ○ Un integrante del club de actitud positiva, deberá incorporarse al club ideas que valen, para apoyar a los demás integrantes. ○ Los integrantes del club ideas que valen, deberán reunirse bimensualmente para brindar ideas innovadoras para el departamento, deben aportar ideas que ayuden a mejorar los procesos, disminuir tiempos de gestión o para mejoras personales en el departamento. ○ Luego realizarán reuniones trimestrales programadas por los miembros del club de ideas que valen, para presentar esas ideas al resto del equipo de servicio al cliente y juntos realizar conceso para implementar las ideas que mejor se adecuen a las necesidades que tengan. ○ Es importante que todos los colaboradores participen, de esta forma se sentirán involucrados en el aporte de ideas e implementación de las mismas.
Se utilizará una metodología participativa, el representante del club de actitud positiva y club ideas que valen solicitará opiniones de todos los participantes de las reuniones para generar ideas.
Duración de la Reunión
Reunión miembros club actitud positiva – ideas que valen 1 hora. Reunión miembros club actitud positiva – ideas que valen con colaboradores del departamento 2 horas.

Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2015.

Tabla 13
Desarrollo de Sub-programa "club actitud positiva – círculo de lectura"
Departamento de Servicio al Cliente
Institución Financiera

Tema
Sub programa "club actitud positiva – círculo de lectura "
Objetivo
Que los colaboradores se integren al compartir sus opiniones con relación a lecturas realizadas de libros que agregan valor a su vida.
Ejecución
<ul style="list-style-type: none"> ○ Un miembro del club de actitud positiva, realizará la convocatoria para las personas que deseen participar en el sub programa círculo de lectura. ○ Se debe especificar que el sub programa será integrado por 4 colaboradores. ○ Los colaboradores interesados en participar deben enviar correo de confirmación. ○ Al contar con todos los correos de confirmación, los miembros de club de actitud positiva en conjunto con los coordinadores de área serán los encargados de seleccionar a los 4 colaboradores. ○ Un integrante del club de actitud positiva, deberá incorporarse al club círculo de lectura, para apoyar a los demás integrantes. ○ Los integrantes del club círculo de lectura, deberán reunirse semestralmente para elegir tres libros que se deberán leer en el semestre, es decir un libro cada dos meses. ○ Deberán elegir libros que aporten valor motivacional, de liderazgo, comunicación, etc., temas que enriquezcan el conocimiento de los colaboradores, por ejemplo: 7 Hábitos de las Personas Altamente Efectivas: (Stephen Covey), Cómo Ganar Amigos e Influir en las Personas: (Dale Carnegie), Enriquezca su Personalidad: (F. Littauer), El líder que no tenía cargo: (Robin Sharma, Coaching, John Whitmore), 100 maneras de motivar a los demás: (Steve Chandler y Scott Richardson), El Líder en Ti: (Dale Carnegie), La Inteligencia Emocional: (Daniel Goleman), Fish!: (Stephen C. Lundin y Harry Paul), etc. ○ Al tener los títulos de los libros que se estarán leyendo, un integrante del club círculo de lectura será el encargado de enviar vía correo electrónico una invitación a todas las personas que deseen participar en el club de lectura. ○ Es importante que participe la mayor parte de colaboradores, de esta forma podrán enriquecer sus conocimientos y mejorar sus relaciones con los compañeros. ○ Al recibir el correo de confirmación de las personas interesadas en participar, se les reproducirá el libro y se les hará llegar, deberán leerlo, se les indicará que tienen un mes con quince días para concluir la lectura. ○ Al cumplirse el tiempo indicado para la lectura, se enviará convocatoria por parte de uno de los integrantes del club de lectura, quien también se encargará de reservar la sala de reuniones. ○ Cuando se reúnan todos los colaboradores convocados, un representante del

<ul style="list-style-type: none"> ○ club de lectura será el encargado de dirigir y moderar la reunión. ○ Cada participante podrá exponer su opinión sobre el libro, será moderado por el representante del club de lectura, al finalizar se dará una reflexión sobre el contenido del libro y se les invitará a leer el siguiente libro. ○ Al finalizar la actividad podrán compartir una refacción, de esta forma podrán compartir con sus compañeros.
<p>Se utilizará una metodología participativa, el representante del club de actitud positiva y club de lectura solicitarán opinión de todos los participantes de las reuniones para alcanzar que se cumpla con el objetivo de integrarse a través de la lectura.</p>
Duración de la Reunión
<p style="text-align: center;">Reunión miembros club actitud positiva – círculo de lectura 3 horas. Reunión miembros club actitud positiva – círculo de lectura con colaboradores del departamento 2 horas.</p>

Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2015.

Tabla 14
 Desarrollo de Sub-programa "club actitud positiva – huellas de vida"
 Departamento de Servicio al Cliente
 Institución Financiera

Tema
Sub programa "club actitud positiva – huellas de vida"
Objetivo
Que los colaboradores puedan integrarse y como equipo brindar ayuda a los más necesitados a través de actividades de beneficio comunitario.
Ejecución
<ul style="list-style-type: none"> ○ Un miembro del club de actitud positiva, realizará la convocatoria para las personas que deseen participar en el sub programa Huellas de vida. ○ Se debe especificar que el sub programa será integrado por 4 colaboradores. ○ Los colaboradores interesados en participar deben enviar correo de confirmación. ○ Al contar con todos los correos de confirmación, los miembros de club de actitud positiva en conjunto con los coordinadores de área serán los encargados de seleccionar a los 4 colaboradores. ○ Un integrante del club de actitud positiva, deberá incorporarse al club huellas de vida, para apoyar a los demás integrantes. ○ Los integrantes del club huellas de vida, deberán reunirse cada seis meses para

<p>evaluar lugares a los cuales se pueda llevar ayuda, podrían ser: asilos de ancianos, orfanatos, escuelas públicas del área rural, hospitales de niños, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Luego de elegir el lugar al cual se llevará ayuda, se enviará una convocatoria vía correo electrónico invitando a los colaboradores a participar en la actividad de huellas de vida, se programará para un fin de semana, de esta forma podrán asistir más colaboradores y podrán compartir más tiempo con las personas a las que se les llevará la ayuda. ○ Los colaboradores deberán aportar un monto para recaudar fondos suficientes para llevar ayuda al lugar elegido. ○ Al contar con el dinero los integrantes del club huellas de vida, serán los encargados de comprar todo lo necesario para llevar al lugar que ayudarán. ○ Los integrantes del club de actitud positiva y club huellas de vida junto con los coordinadores y jefe de departamento se encargarán de organizar las actividades que llevarán a cabo en el lugar al que ayudarán. ○ Es importante contar con la participación de la mayor parte de los colaboradores, debido a que podrán trabajar en equipo e integrarse con las actividades de beneficio comunitario
Metodología
<p>Se utilizará una metodología participativa, el representante del club de actitud positiva y club huellas de vida solicitarán opiniones de todos los participantes de las reuniones para alcanzar que se cumpla con el objetivo de integrarse a través del apoyo comunitario. Asimismo, al presentarse al lugar al que se brindará ayuda todos deberán participar en la convivencia.</p>
Duración de la Reunión / Actividad
<p>Reunión miembros club actitud positiva – huellas de vida 2 horas. Actividad en el lugar que se dará ayuda 3 horas.</p>

Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2015.

e. Propuesta héroes del servicio

El servicio que requieren los clientes bancarios es bastante minucioso por tratarse de productos financieros, por lo que el departamento de servicio al cliente debe contar con personal que brinde atención que refleje el grado de compromiso y confianza que han obtenido en la empresa.

Es importante que los integrantes de un equipo de trabajo se apoyen entre sí, al realizar las actividades diarias, ya que los conocimientos requeridos para desarrollar el trabajo son similares, sin embargo, pueden existir situaciones en

donde un colaborador necesite ayuda para realizar una tarea y surja un "héroe del servicio" dispuesto a brindar ese apoyo necesario

La propuesta héroes del servicio se crea con el propósito que el colaborador siempre esté dispuesto a brindar su apoyo a los compañeros de trabajo, aunque no sea parte de sus atribuciones, cada una de las actividades que los colaboradores realicen bajo la premisa de ayudar a otros, provocará que sus compañeros ejecuten una nominación como héroe del servicio. A continuación, se detalla dicha propuesta.

Figura 21
Pasos héroes del servicio
Departamento de Servicio al Cliente
Institución Financiera



Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2015.

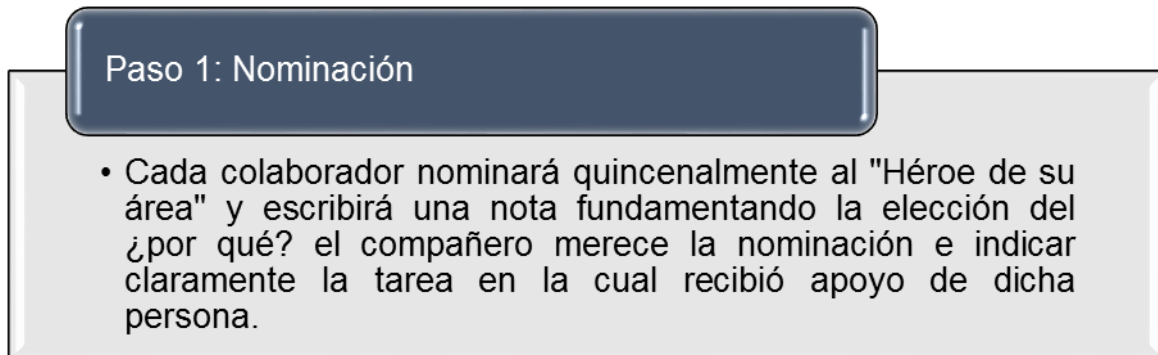
f. Ejecución de actividad héroe del servicio

Los colaboradores del departamento de servicio al cliente podrán sentirse apoyados por sus compañeros de trabajo con la iniciativa de héroe del servicio, ya que cada vez que un colaborador ayude a un compañero sin que este se lo pida, podrá ser nominado a héroe del servicio.

Para llevar a cabo el programa de héroe del servicio, se realizará una nominación por parte de los colaboradores, en donde nombraran a la persona

que les ha brindado apoyo, luego cada quince días se conocerá quien es el colaborador que más nominaciones recibió y será la persona ganadora, héroe del servicio de su área, se realizará una reunión en donde se reconocerá públicamente el apoyo que ha brindado a sus compañeros. Asimismo, trimestralmente se premiará al héroe del servicio trimestral, a continuación, se detalla el procedimiento para llevar a cabo la actividad de héroe del servicio:

Figura 22
 Desarrollo pasos héroes del servicio fase 1
 Departamento de Servicio al Cliente
 Institución Financiera



Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2015.

Tabla 15
 Desarrollo Paso 1: Nominación
 Departamento de Servicio al Cliente
 Institución Financiera

Tema
Desarrollo Paso 1: Nominación
Objetivo
Que los colaboradores conozcan la importancia de reconocer el apoyo brindado por un compañero y motivarse a proporcionar apoyo cuando se requiera.
Ejecución

- El facilitador será el encargado de esta actividad junto con los demás coordinadores de área.
- Se enviará correo electrónico (facilitador) informando sobre la actividad a todos los colaboradores, asimismo será anunciado por los coordinadores en las reuniones semanales y boletín interno (Programa de comunicación).
- En el correo electrónico se explicará que la actividad de héroe del servicio desea premiar a todos los colaboradores que brinden apoyo a los demás por voluntad propia.
- La actividad héroe del servicio se realizará quincenalmente mediante la nominación de cada uno de los colaboradores que realicen actividades extraordinarias para apoyar a sus compañeros, con el objetivo de incentivar a los colaboradores a participar.
- Cada vez que un colaborador reciba apoyo extraordinario de un compañero, podrá nominarlo.
- Para realizar la nominación, el facilitador será el encargado de colocar en un lugar visible del departamento, una caja, lapiceros y tarjetas pequeñas para que cada quien pueda escribir en dicha tarjeta el nombre del "nominado" y cuál fue la actividad extraordinaria en la cual recibió apoyo.
- Al realizar la nominación se deberá depositar la tarjeta en el buzón de nominados.

Metodología

Se utilizará una metodología completamente activa y participativa ya que todos los colaboradores podrán realizar la nominación cuando lo crean conveniente.

Duración de la Actividad

Cada 15 días.

Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2015.

Figura 23

Desarrollo pasos héroes del servicio fase 2
Departamento de Servicio al Cliente
Institución Financiera

Paso 2: Elección ganador

- Se realizará el conteo de los nominados, el colaborador que posea más votos será el "Héroe de Servicio" del departamento.

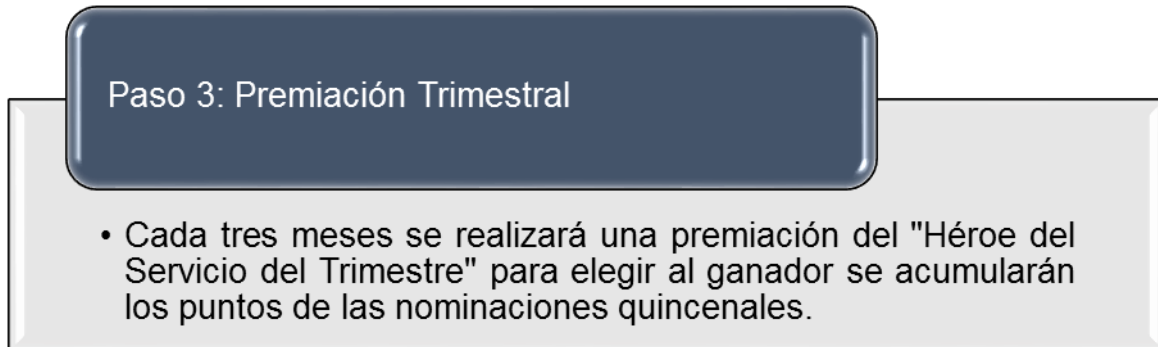
Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2015.

Tabla 16
Desarrollo Paso 2: Elección ganador
Departamento de Servicio al Cliente
Institución Financiera

Tema
Desarrollo Paso 2: Elección ganador
Objetivo
Dar a conocer quién es el colaborador que más apoyo ha brindado a sus compañeros.
Ejecución
<ul style="list-style-type: none"> ○ El facilitador será el encargado de esta actividad y recibirá apoyo de los demás coordinadores de área. ○ La persona encargada de vaciar el buzón y contar las tarjetas será el facilitador o podrá asignar a un coordinador para que le apoye con esta tarea. ○ La persona encargada deberá abrir el buzón y vaciarlo. ○ Se sacarán todas las tarjetas y estas serán clasificadas, para saber quiénes son las personas nominadas. ○ Se contarán las nominaciones, el colaborador que tenga más nominaciones será la persona ganadora. ○ La persona ganadora será el héroe del servicio del departamento. ○ Se enviará una convocatoria vía correo electrónico, para una reunión quincenal que tendrá una duración de aproximadamente 15 minutos, en la cual se anunciará al héroe de servicio del departamento, esta será organizada por el facilitador y los coordinadores del departamento. ○ El jefe del departamento será el encargado de brindar las palabras de felicitación para el colaborador que está realizando un trabajo extraordinario y exhortar a los demás integrantes del equipo a brindar apoyo extraordinario. ○ Asimismo, se le entregará una tarjeta de reconocimiento con los cinco sellos correspondientes (Programa de reconocimiento).
Metodología
Se utilizará una metodología completamente activa y participativa ya que se realizará el conteo de los nominados para elegir el ganador y se premiará frente a sus compañeros y coordinadores.
Duración de la Actividad
Cada 15 días.

Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2015.

Figura 24
 Desarrollo pasos héroes del servicio fase 3
 Departamento de Servicio al Cliente
 Institución Financiera



Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2015.

Tabla 17
 Desarrollo Paso 3: Premiación Trimestral
 Departamento de Servicio al Cliente
 Institución Financiera

Tema
Desarrollo Paso 3: Premiación trimestral
Objetivo
Premiar al colaborador que ha brindado mayor apoyo extraordinario a sus compañeros, esto como resultado de una nominación trimestral.
Ejecución
<ul style="list-style-type: none"> ○ El facilitador será el encargado de esta actividad en conjunto con los demás coordinadores de área. ○ La actividad consiste en elegir al héroe del servicio trimestral. ○ Se darán a conocer los héroes de cada quincena durante un trimestre y su contribución al equipo de trabajo. ○ La información será enviada vía correo electrónico a todos los colaboradores del departamento por el facilitador. ○ Se realizará una votación para elegir al héroe de servicio del trimestre. ○ Funcionará de la misma manera que la nominación quincenal, el facilitador será el encargado de colocar en un lugar visible del departamento, una caja, lapiceros y tarjetas pequeñas para que cada quien pueda escribir en dicha tarjeta el nombre de la persona que considera debe ser héroe del servicio trimestral, dicha tarjeta deberá depositarla en el buzón de nominados. ○ La persona encargada de vaciar el buzón y contar las tarjetas será el facilitador o podrá asignar a un coordinador para que le apoye con esta tarea.

- Se sacarán todas las tarjetas, se contarán las mismas para identificar el nombre del colaborador que más se repita, el colaborador que tenga más votos será la persona ganadora.
- La persona ganadora será el héroe del servicio del trimestre.
- Para realizar la premiación se convocará a los colaboradores del departamento vía correo electrónico para que asistan a la reunión, la cual será en la sala de reuniones del departamento.
- La actividad tardará aproximadamente 45 minutos, en la cual se darán los nombres de todos los premiados durante los tres meses que han pasado y luego se dará el nombre de la persona ganadora según lo elegido por la mayoría de los colaboradores del departamento.
- A la persona ganadora se le entregará un diploma y una tarjeta de reconocimiento con los cinco sellos (Programa de reconocimiento).
- Para cerrar la actividad el jefe del departamento deberá realizar una reflexión de lo importante que es el trabajo en equipo, no solamente para ser reconocidos sino también para mejorar los resultados del departamento.

Metodología

Se utilizará una metodología completamente activa y participativa ya que los colaboradores serán los que elegirán al ganador y podrán estar presentes en la premiación realizada por el jefe del departamento.

Duración de la Actividad

Cada 3 meses.

Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2015.

g. Propuesta taller de cuerdas

Para mejorar y fortalecer la integración del equipo de trabajo se efectuarán una serie de actividades al aire libre, guiados por especialistas. Con estas actividades se propician acciones donde se desarrollen habilidades de liderazgo y trabajo en equipo, las cuales son reflejadas al momento de brindar apoyo a los compañeros de trabajo, en beneficio del departamento. La combinación de actividades al aire libre manejando cierto tipo de riesgo, ejercicios individuales y grupales; coadyuvan a concluir en una reflexión constructiva que es aprender a trabajar en equipo.

El taller de cuerdas es una herramienta utilizada para fomentar y propiciar el trabajo en equipo, el propósito de dicha actividad es identificar y modelar

conductas productivas del trabajo en equipo, que permitan el logro de los objetivos del departamento de servicio al cliente.

Es importante aclarar que por la edad de varios colaboradores del departamento se optó por utilizar talleres de cuerdas bajos, los cuales no tienen un nivel de complejidad y riesgo alto.

A continuación, se detallan los pasos para desarrollar en el taller de cuerdas, el cual será realizado por una empresa externa que prestará sus servicios:

Figura 25
Pasos taller de cuerdas
Departamento de Servicio al Cliente
Institución Financiera

Paso 1	• Convocatoria
Paso 2	• Ejecución
Paso 3	• Bienvenida
Paso 4	• Video Foro
Paso 5	• Al aire libre
Paso 6	• Cierre de la actividad

Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2015.

h. Ejecución de actividad taller de cuerdas

El taller de cuerdas se llevará a cabo a través de una serie de actividades al aire libre en donde los colaboradores compartirán de una forma diferente a la acostumbrada en el área de trabajo.

Esta actividad se realizará una vez al año, en un lugar adecuado para llevarse a cabo con el objetivo de fomentar el trabajo en equipo, la actividad estará a cargo de una empresa externa que prestará sus servicios para coordinar la actividad. Se tomó la decisión de contratar los servicios de una empresa externa, debido a que es una empresa experta en temas de trabajo en equipo y se dedica a realizar actividades de integración como lo son los talleres de cuerdas.

A continuación, se describe el proceso para llevar a cabo el taller de cuerdas, aclarando que la ejecución como tal la llevará a cabo la empresa externa contratada, por lo que no se entrará en detalle:

Figura 26
Proceso taller de cuerdas
Departamento de Servicio al Cliente
Institución Financiera

Paso 1: Convocatoria

- Se realizará una convocatoria vía correo electrónico por parte del facilitador a todos los colaboradores para participar en el taller de cuerdas, actividad que se llevará a cabo en horario de fin de semana.

Paso 2: Ejecución

- Los colaboradores se reunirán en las instalaciones de la institución financiera, llegará un bus a recogerlos para trasladarlos al lugar en donde se llevará a cabo la actividad.

Paso 3: Bienvenida

- Al llegar a la finca en donde se realizará la actividad el jefe del departamento brindará las palabras de bienvenida a los colaboradores y agradecerá la asistencia.

Paso 4: Video-Foro

- Los representantes de la empresa externa se encargaran de proyectar un fragmento de una película que ejemplifica las características de un equipo de trabajo y luego se realizará una discusión de grupo en donde los colaboradores deben brindar su opinión. Ejemplo: Jamaica bajo cero, 300, Guardianes de altamar, Sin límites.

Paso 5: Al aire libre

- Todos los colaboradores se dirigen al área en donde se realizarán las actividades al aire libre, se formará un círculo y se enumerarán a los colaboradores del 1 al 4, con la finalidad de formar cuatro grupos de forma aleatoria. Con estos equipos se relizarán las actividades de forma paralela.

Cierre de la actividad

- Al finalizar las actividades al aire libre, se realizará la actividad de cierre a cargo de la empresa externa y palabras del jefe del departamento.

Fuente: elaboración propia, basada en información brindada por empresa Itrall, año 2016.

Figura 27
Actividades paso 5 al aire libre, taller de cuerdas
Departamento de Servicio al Cliente
Institución Financiera

Actividad 1: Los esquies

- Los integrantes de cada equipo deben avanzar determinada distancia en el menor tiempo posible sobre los esquies, para avanzar deben estar coordinados. Para elaborar los esquies a cada grupo se le entregarán 4 reglas de aproximadamente 2 metros de largo por diez centímetros de ancho con 4 lazos, los cuales deben colocar cruzados para que sirvan de sosten para los participantes.

Actividad 2: Cañería

- El objetivo es llevar agua de un punto de partida hacia un recipiente que se encontrará al otro extremo del lugar, para lograr trasladar la mayor cantidad de agua, los integrantes del equipo deben estar en constante comunicación para no derramar el agua. La dificultad en esta dinámica se encuentra en que se utilizará un tubo de PVC (policloruro de vinilo) dividido en 6 partes las cuales se deberán unir para transportar el agua.

Actividad 3: El detonante

- Consiste en un tronco de madera sembrado en el suelo y una llanta acostada alrededor del mismo, en el tronco hay varios lazos que sirven para marcar altura. El grupo debe lograr sacar la llanta del tronco y luego meterla otra vez, sin tocar el tronco ni la llanta, es solo con los lazos. Para lograrlo deben trabajar coordinados y en constante comunicación.

Actividad 4: Futbol de tres piernas

- Esta actividad se juega como el futbol tradicional solo que tiene una variable, los integrantes de los equipos forman pares, luego se ata un pie al pie de su pareja por lo que deben jugar en equipo para lograr avanzar y meter gol en el arco del contrincante.

Actividad 5: Balsas

- En la laguna de la finca se realizará una competencia de balsas, a cada equipo se le entregarán una serie de materiales para que construya una balsa y luego deben navegar. La balsa debe estar construida en equipo para que funcione y puedan cruzar la laguna.

Fuente: elaboración propia, basada en información brindada por empresa Itrall, año 2016.

- **Recursos**
 - Humanos
 - Jefe de departamento
 - Coordinadores
 - Colaboradores del departamento
- **Institucionales**
 - Departamento de Servicio al Cliente de la empresa objeto de estudio
 - Empresa de apoyo para talleres de cuerdas Itrall.
- **Materiales y equipo**
 - Sala de reuniones, pizarrón, marcadores, computadora, cañonera, útiles de oficina.
- **Financieros**
 - El costo de la implementación del programa de trabajo en equipo, incluye la estimación de todas las actividades a realizarse en el plan de acción, a continuación, se detalla cada rubro:

Cuadro 7
 Costo del programa trabajo en equipo
 Departamento de Servicio al Cliente
 Institución Financiera

Concepto	Costo Aproximado
Taller de cuerdas	Q.24,710.00
Costo aproximado de las demás actividades propuestas en plan de acción	Q.3,000.00
Papelería y útiles de oficina	Q.200.00
Imprevistos	Q.500.00
Monto Aproximado	Q.28,410.00

Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2015.

- **Evaluación**

La evaluación del programa se realizará dos meses después, con el objeto de verificar si los objetivos se están alcanzando o ya se alcanzaron. Los coordinadores de área presentarán informes al jefe del departamento sobre las mejoras de resultados a través del trabajo en equipo de los colaboradores.

- **Responsable**

Facilitador y coordinadores de área.

- **Supervisión**

Estará a cargo del jefe del departamento de servicio al cliente.

3.6.3.3 Programa de comunicación

Dentro de los factores afectados según el diagnóstico de satisfacción laboral también se encuentra el de comunicación, esto afecta al logro de metas, la productividad, las relaciones entre colegas, jefe y subalternos, entre otros.

Se propone un programa de comunicación para el departamento de servicio al cliente, debido a que la comunicación es un factor determinante, para agilizar y facilitar la información entre los miembros que conforman el departamento.

a. Objetivos

- Mantener la comunicación ascendente y descendente en el departamento.
- Brindar accesibilidad a los colaboradores para aportar criterios en mejora de los resultados del departamento.
- Utilizar los medios de difusión en el departamento para dar a conocer los resultados y conflictos resueltos a través de la comunicación.

b. Plan de acción

A continuación, se presenta un plan de acción que detalla las actividades a realizar para alcanzar los objetivos del programa.

PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL PERSONAL EN EL DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL COMUNICACIÓN

Empresa:	Institución Financiera Ubicada en la Ciudad de Capital
Objetivo del plan de acción:	Ejecutar las actividades sugeridas en el programa de satisfacción laboral, por medio del involucramiento del 100% del personal del departamento; con el propósito de lograr los resultados planificados.

Planificación de actividades								
Actividad	Acciones a realizar	Objetivo	Meta	Responsable	Fecha	Medio de Verificación y Supervisión	Resultado	Costo
Presentación de la propuesta	Presentar la propuesta al jefe y coordinadores del departamento	Obtener la aprobación de la propuesta en un 100%	Realizar la presentación de la propuesta en una sola sesión	Facilitador	Mes 1	Aprobación por el jefe y cada uno de los coordinadores del departamento	Autorización de la propuesta por parte del jefe del departamento	
Preparativos para capacitación externa	Contratar a una empresa externa para facilitar la capacitación sobre comunicación y establecer fechas para ejecutar	Ejecutar la capacitación sobre comunicación	Contar con la confirmación de la empresa que facilite la capacitación	Facilitador	Mes 1	Presentar al jefe el perfil y costo de la empresa capacitadora	Empresa capacitadora contratada	Q 4,800.00

Planificación de actividades

Actividad	Acciones a realizar	Objetivo	Meta	Responsable	Fecha	Medio de Verificación y Supervisión	Resultado	Costo
Preparativos para capacitación externa	Realizar preparativos para llevar a cabo la capacitación de comunicación	Contar con el 100% de los recursos necesarios para ejecutar la capacitación	Verificar recursos disponibles y solicitar los que sean necesarios	Facilitador	Mes 1	Validación de preparativos en reunión con facilitador y empresa externa	Capacitación planificada	
Capacitación externa	Llevar a cabo la capacitación de comunicación según tabla No. 15	Desarrollar en los colaboradores habilidades de comunicación que genere armonía y socialización	Brindar conocimientos y técnicas por medio de la capacitación	Empresa externa	Mes 2	Presentar al jefe del departamento la evaluación realizada por parte de la empresa externa	Comunicación efectiva e interacción coherente entre los miembros del departamento	
Ejecución propuesta reuniones semanales	Desarrollo de reuniones semanales según los lineamientos de figuras No. 28-30 y tabla No. 16.	Fomentar la comunicación ascendente y descendente de los colaboradores	Comunicar los inconvenientes y avances que influyen en el logro de objetivos semanales	Jefe del departamento y coordinadores	Mes 1	Calendarización para ejecutar las reuniones semanales	Comunicación oportuna y asertiva entre los diferentes niveles jerárquicos	Q.400.00
Ejecución propuesta boletín electrónico	Desarrollo de boletín electrónico según los lineamientos de figuras No. 31-33	Informar de manera clara y oportuna a los colaboradores del departamento	Enviar el boletín por correo electrónico de forma quincenal	Facilitador y coordinadores	Mes 2	Validar entrega de boletín electrónico a todos los colaboradores a través de confirmación de entrega	Colaboradores informados sobre el acontecer del departamento	Q.500.00

Planificación de actividades								
Actividad	Acciones a realizar	Objetivo	Meta	Responsable	Fecha	Medio de Verificación y Supervisión	Resultado	Costo
Ejecución propuesta buzón de sugerencias	Desarrollo de buzón de sugerencias según los lineamientos de figuras No. 34-39, tabla No. 17 y cuadro No. 8	Opiniones por parte de los colaboradores de forma anónima que apoyen a la mejora continua	Implementación de buzón de sugerencias en el departamento de servicio al cliente	Jefe del departamento y facilitador	Mes 1	Presentación de resultados de evaluación de buzón de sugerencias	Contar con un canal de comunicación ascendente	Q.300.00
Ejecución propuesta reuniones trimestral	Desarrollo de reunión trimestral según los lineamientos de figuras No. 40-41, tabla No. 18	Identificar oportunidades de mejora para el departamento a través del aporte de los colaboradores	Exposición de opiniones sobre temas que influyen en los resultados del departamento	Jefe del departamento, coordinadores y facilitador	Mes 1	Facilitador será el encargado de verificar el cumplimiento de acuerdo a lo planificado	Comunicación efectiva entre los colaboradores del departamento y sus inmediatos superiores para la mejora de procesos	Q.400.00
Costo Total								Q6,400.00

Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2016.

c. Propuesta capacitación de comunicación

Los colaboradores del departamento de servicio al cliente deben conocer la importancia de la comunicación efectiva, por lo que se impartirá una capacitación de comunicación a todos los integrantes del departamento. A continuación, se detalla el programa de dicha capacitación.

Tabla 18
Capacitación comunicación
Departamento de Servicio al Cliente
Institución Financiera

Tema
Capacitación “Comunicación”
Objetivo
Desarrollar en los colaboradores, habilidades de comunicación que les permitan construir dentro del departamento, un sistema que genere integración, armonía, socialización y alta efectividad, como efecto de la interacción coherente, prudente, conveniente e inteligente entre los miembros que la integran.
Ejecución
<ul style="list-style-type: none">○ ¿Qué es la comunicación?○ ¿Por qué no nos comunicamos bien?○ Cultura, paradigmas y comunicación○ Axiomas de la comunicación, aprendiendo a comunicarnos mejor○ Habilidades principales de comunicación gerencial
Metodología
Se utilizará una metodología completamente activa, participativa e interactiva, bajo una construcción de la teoría partiendo de la práctica, a través de dinámicas grupales de salón.
Duración del Curso
2 horas.

Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2015.

d. Ejecución capacitación de comunicación

Para llevar a cabo la capacitación de comunicación, se contratará una empresa experta en temas de capacitación empresarial, quienes serán los encargados de ejecutar todo lo relacionado con la capacitación.

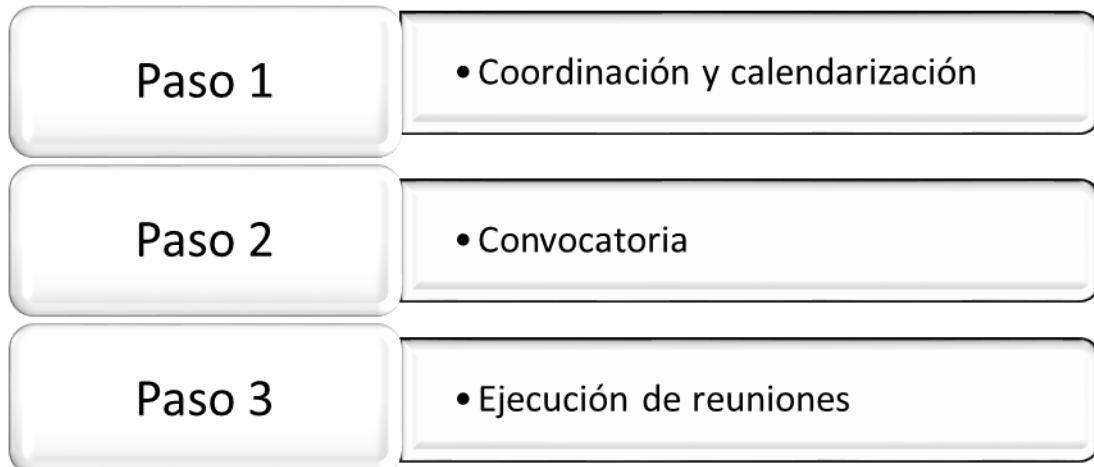
En la tabla No. 15 se detallan los puntos que es necesario se desarrollen en la capacitación, por lo cual la empresa experta será la encargada de llevarlos a cabo y adaptarlos a las necesidades que tiene el departamento de servicio al cliente. Por lo anterior no se entrará en detalle de los pasos para ejecutar la capacitación, debido a que la empresa externa será la encargada de realizarla.

e. Propuesta reuniones semanales

En un departamento tan importante para una organización como lo es el de servicio al cliente, es importante que los colaboradores crezcan y conozcan más de su área, aportando información sobre los resultados, logros alcanzados e ideas para ser tomadas en cuenta.

Se debe fomentar la comunicación ascendente y descendente de los colaboradores del departamento de servicio al cliente, por lo cual se propone un realizar reuniones semanales en donde los colaboradores puedan dar a conocer los resultados de la semana anterior, así como exponer inconvenientes que han dificultado los avances en el logro de objetivos, dar a conocer buenas noticias o cosas positivas que les sucedieron durante la semana y adquirir compromisos para apoyar a sus compañeros, avanzar en alguna tarea que tengan atrasada o para mejorar en algún tema en específico. A continuación, se detallan los pasos para desarrollar las reuniones semanales:

Figura 28
Pasos reuniones semanales
Departamento de Servicio al Cliente
Institución Financiera



Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2015.

f. Ejecución propuesta reuniones semanales

Los colaboradores del departamento de servicio al cliente deben rendir cuentas a sus compañeros de trabajo y a su jefe inmediato sobre los resultados obtenidos en la semana anterior. De esa manera se podrán resolver los inconvenientes de forma pertinente, asimismo será posible reconocer el buen trabajo realizado por algún miembro del equipo de forma oportuna. A través de las reuniones semanales mejorará la comunicación debido a que los colaboradores podrán exponer cualquier situación y solicitar apoyo cuando lo requieran. Para llevar a cabo esta rendición de cuentas a continuación se detalla el procedimiento a seguir:

Figura 29
Desarrollo reuniones semanales
Departamento de Servicio al Cliente
Institución Financiera

Paso 1: Coordinación y calendarización

- El jefe del departamento o coordinador de área según aplique será el encargado de planificar y calendarizar las reuniones, se elegirá un día de la semana para que todas las reuniones se proyecten para el mismo día durante todo el año, se recomienda que la reunión de cada coordinador con su equipo de trabajo sea antes que la reunión del jefe del departamento con los coordinadores, de esta manera podrán tener la información y trasladarla a la jefatura de forma oportuna. Se debe reservar la sala de reuniones para que este disponible para los días que se seleccionen.

Paso 2: Convocatoria

- El jefe del departamento o coordinador de área según aplique será el encargado de enviar la convocatoria vía correo electrónico a los integrantes de su equipo de trabajo, la asistencia a estas reuniones es obligatoria.

Paso 3: Ejecución de reuniones

- Las reuniones semanales serán dirigidas por el jefe del departamento o coordinador según aplique, las reuniones tendrán una estructura a seguir, según como se muestra en la siguiente figura y tabla.

Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2015.

Figura 30
Secuencia de reuniones semanales de rendición de cuentas
Departamento de Servicio al Cliente
Institución Financiera



Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2015

La figura anterior muestra la secuencia con la que se llevará a cabo la reunión semanal, es muy importante que se respete el orden y que todos los colaboradores participen en la misma. Se recomienda asignar un límite de tiempo para la exposición de cada colaborador, de esta manera se aprovechará mejor el tiempo y se evitará que queden personas pendientes de exponer.

A continuación se detalla la estructura para efectuar las reuniones semanales.

Tabla 19
Estructura de Reuniones Semanales
Departamento de Servicio al Cliente
Institución Financiera

Reunión Semanal de Rendición de Cuentas
Jefe de departamento o coordinador de área según aplique, inicia con la bienvenida a los colaboradores que tiene a su cargo.
Cada colaborador debe llevar los datos de sus resultados semanales y exponerlos.
Luego de exponer sus resultados cada colaborador deberá comentar que inconvenientes o áreas en las que necesite apoyo, también los logros o buenas noticias.
Al concluir cada colaborador deberá realizar un compromiso para la siguiente semana, debe ser un compromiso relacionado con avances en su área de trabajo, algo que tenga pendiente y desee concluir, también podría ser ofrecer apoyo a otro compañero que necesite ayuda.
Jefe de departamento o coordinador de área, según aplique, realizará el cierre de la sesión.
Nota: Es importante que estas reuniones tengan duración de una hora, no es recomendable más tiempo porque se pierde el sentido de la misma.

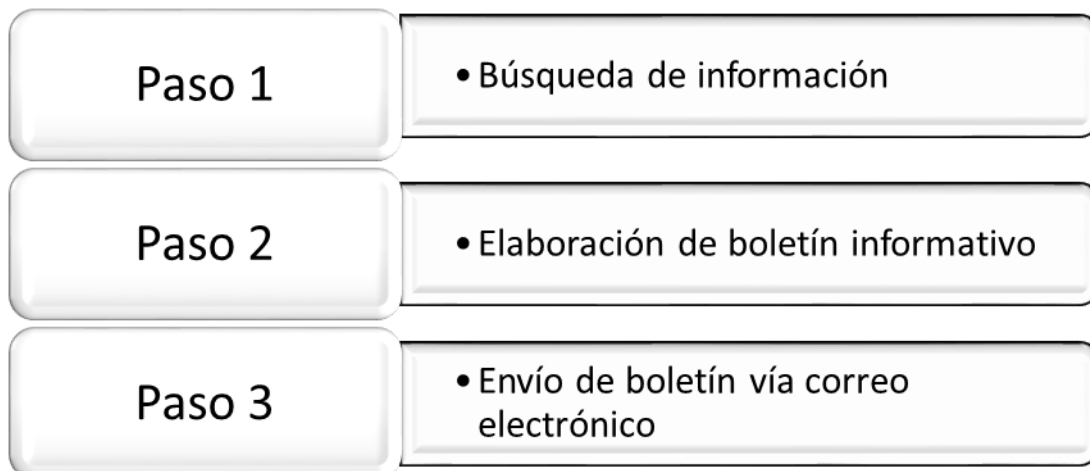
Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2015

g. Propuesta boletín informativo

En toda organización la comunicación formal es imprescindible para que los colaboradores estén informados de todo el acontecer de la misma, en el departamento de servicio al cliente es necesario que los empleados se sientan involucrados en la comunicación y reciban información confiable.

Por lo anterior se propone realizar un boletín electrónico, que busca informar de manera clara, oportuna, rápida, objetiva y útil a los colaboradores del departamento de servicio al cliente. Se debe mencionar que dicho boletín debe ser fácil de entender, asimismo no sustituye la comunicación personal entre jefatura, coordinadores y colaboradores, sino que la complementa. A continuación, se detallan los pasos para desarrollar el boletín electrónico:

Figura 31
Pasos boletín informativo
Departamento de Servicio al Cliente
Institución Financiera



Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2015.

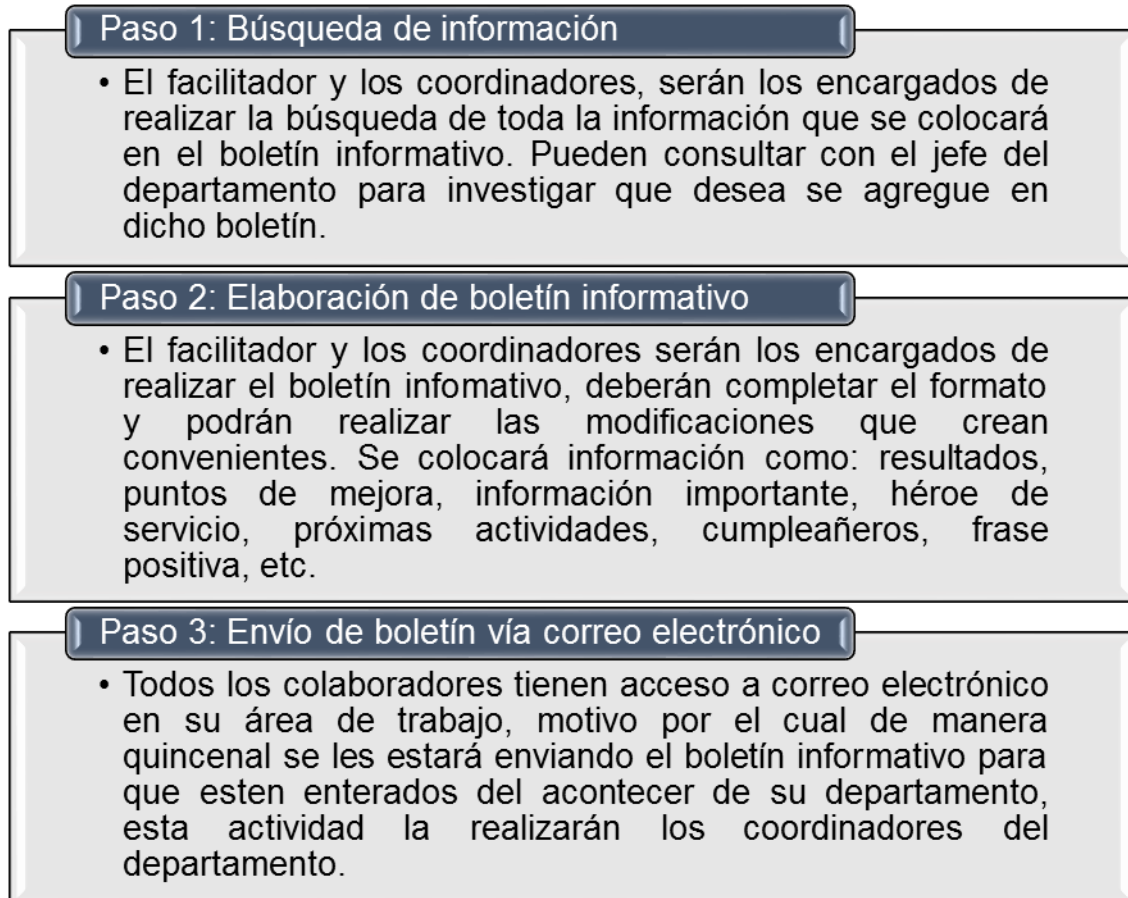
h. Ejecución propuesta boletín informativo

Los colaboradores del departamento de servicio al cliente deben estar informados sobre el acontecer de su área. El jefe del departamento y los coordinadores son los encargados de transmitir la información necesaria, para que

este proceso sea efectivo se propone realizarse por medio del boletín electrónico. A través del boletín electrónico mejorará la comunicación debido a que los colaboradores estarán informados de manera oportuna, se podrá difundir información de manera inmediata, retroalimentar sobre procesos, divulgar políticas, órdenes, o cambios, consolidar la comunicación por medio de información oficial evitando los rumores que se pueden generar en los canales informales de comunicación, generar sentido de pertenencia, entre otros.

El boletín electrónico será realizado por el facilitador interno o por algún otro coordinador del departamento, deberá reunir toda la información necesaria y plasmarla en el formato de boletín electrónico, al finalizar se enviará vía correo electrónico a todos los colaboradores del departamento, esto será cada quince días. Si en algún momento hubiera alguna información que se tiene que trasladar de manera urgente a los integrantes del departamento, la persona encargada podrá enviar un boletín extraordinario proporcionando dicha información. Para elaborar el boletín electrónico, a continuación, se detalla el procedimiento a seguir:

Figura 32
Desarrollo boletín informativo
Departamento de Servicio al Cliente
Institución Financiera



Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2015.

A continuación se presenta propuesta del boletín informativo, que se usará en el departamento de servicio al cliente, para que los colaboradores estén informados oportunamente.

Figura 33
Boletín informativo
Departamento de Servicio al Cliente
Institución Financiera



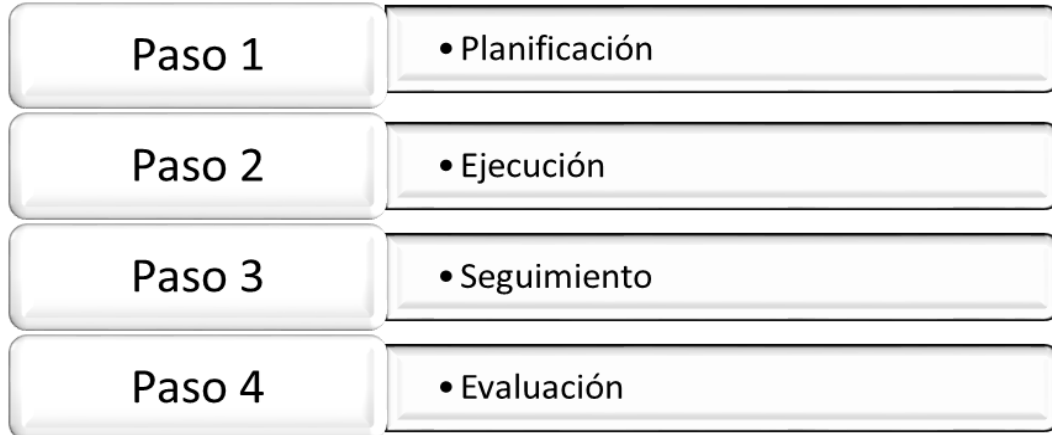
Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2015.

i. Propuesta buzón de sugerencias

Para todos los colaboradores es de vital importancia poder expresar y transmitir sus opiniones, sugerencias, críticas, quejas, aportaciones, a sus superiores; la comunicación formal ascendente es la ideal en estos casos, para que los colaboradores puedan exteriorizar lo que piensan sin temor a ser señalados.

Por lo anterior se propone implementar un buzón de sugerencias en el departamento de servicio al cliente, de esta manera los colaboradores podrán proporcionar sus opiniones sobre el tema que deseen, relacionado con su día a día en el trabajo, a través de una herramienta de participación. A continuación, se detallan los pasos para desarrollar el buzón de sugerencias:

Figura 34
Pasos buzón de sugerencias
Departamento de Servicio al Cliente
Institución Financiera



Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2015.

j. Ejecución propuesta buzón de sugerencias

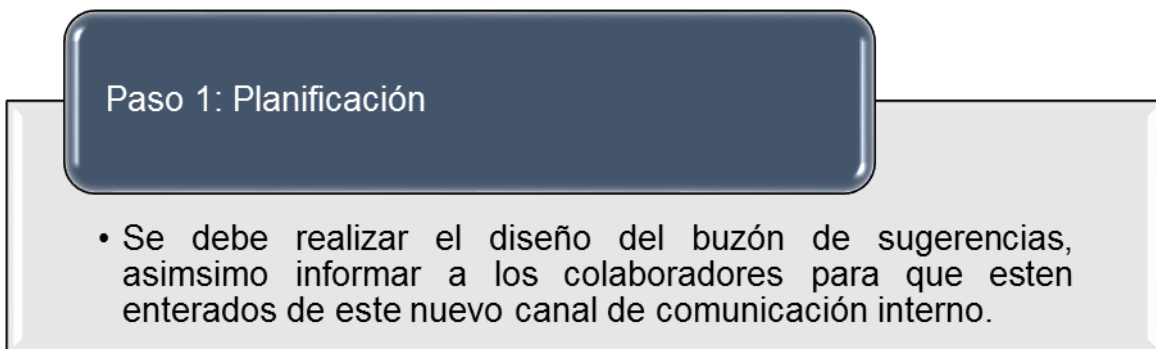
Como canal de comunicación interna ascendente se ejecutará un buzón de sugerencias, lo que se pretende es que los colaboradores puedan plasmen sus opiniones, incluso los colaboradores que no se atreven a hacer comentarios de forma directa a sus jefes, o los ven muy ocupados o son temas que pueden crear

algún conflicto y prefieren que se traten bajo confidencialidad, podrán hacerlo a través de este buzón de sugerencias.

Para llevar a cabo el buzón de sugerencias se deberá realizar una planificación en donde se detallará el funcionamiento de dicho buzón, se especificará quien será el responsable de leer los comentarios, dar seguimiento y evaluar si se está cumpliendo con el objetivo al momento de tenerlo en marcha. A continuación, se detalla el procedimiento a seguir:

Figura 35

Proceso buzón de sugerencias fase 1
Departamento de Servicio al Cliente
Institución Financiera



Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2015.

Tabla 20

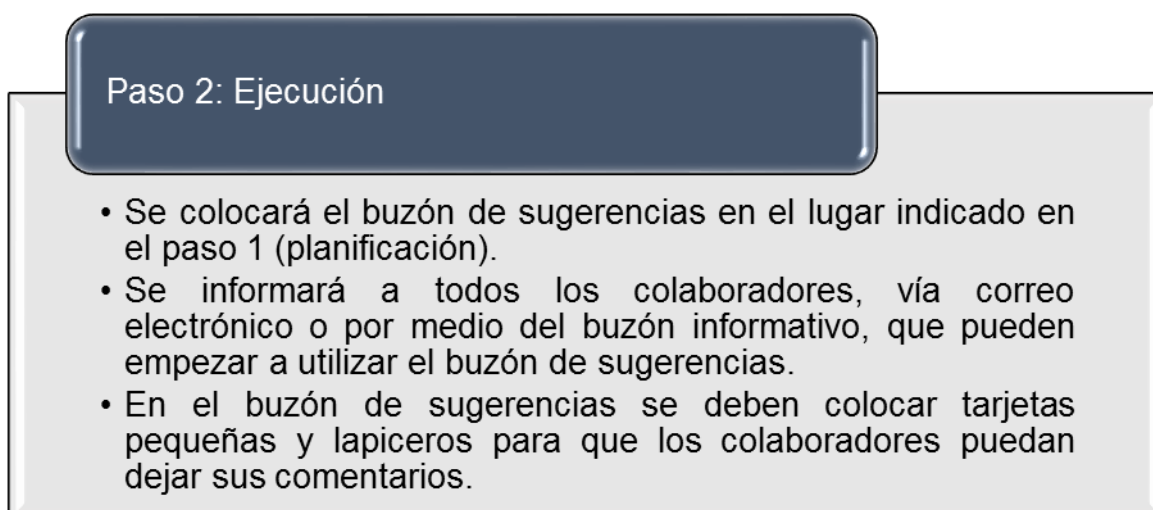
Proceso planificación buzón de sugerencias
Departamento de Servicio al Cliente
Institución Financiera

Tema
Planificación buzón de sugerencias
Objetivo
Que los colaboradores conozcan la importancia de expresar sus opiniones y que estas serán tomadas en cuenta, apoyando a la mejora continua.
Ejecución

<ul style="list-style-type: none"> ○ Se debe realizar el diseño de la herramienta buzón de sugerencias: Tener claro el motivo por el cual se implementará, esta herramienta se implementará ya que es importante conocer la opinión de los colaboradores respecto a cómo se sienten en el área de trabajo. Se debe tener una comunicación ascendente para que los colaboradores se sientan involucrados. ○ Buscar el lugar físico en donde será ubicado El buzón de sugerencias se debe colocar en un lugar accesible, en donde todos los colaboradores puedan verlo sin ningún inconveniente. ○ Informar a los colaboradores sobre esta nueva herramienta El jefe del departamento enviará un correo electrónico informando sobre la nueva herramienta de comunicación, deberá indicar el motivo por el cual se está colocando, la ubicación, la importancia de que todos los colaboradores expresen su opinión, explicarles que todos los comentarios serán atendidos por él (jefe del departamento) y que se dará seguimiento para mejorar en lo que sea necesario e implementar las propuestas viables que propongan. También se podrá enviar la información por medio del boletín informativo.
Metodología
Se utilizará una metodología completamente activa, participativa e interactiva, los colaboradores serán informados de la nueva herramienta.
Duración del proyecto
1 semana.

Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2015.

Figura 36
Proceso buzón de sugerencias fase 2
Departamento de Servicio al Cliente
Institución Financiera



Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2015.

Figura 37
Buzón de sugerencias
Departamento de Servicio al Cliente
Institución Financiera



Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2015.

En la figura anterior se presenta propuesta del buzón de sugerencias, que se utilizará en el departamento de servicio al cliente, para que los colaboradores puedan brindar sus comentarios y opiniones con relación a como se sienten en su área de trabajo.

Figura 38
Proceso buzón de sugerencias fase 3
Departamento de Servicio al Cliente
Institución Financiera

Paso 3: Seguimiento

- El jefe del departamento de servicio al cliente será el encargado de realizar quincenalmente el vaciado del buzón de sugerencias.
- Se encargará de leer todas las tarjetas con los respectivos comentarios.
- Es necesario que de seguimiento a todos los comentarios, involucrándose y comprometiéndose a convertirlos en acciones de mejora.
- Al resolver los comentarios deberá enviar la solución a través del boletín informativo.

Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2015.

Figura 39
Proceso buzón de sugerencias fase 4
Departamento de Servicio al Cliente
Institución Financiera

Paso 4: Evaluación

- Se debe realizar una evaluación para conocer la opinión de los colaboradores después de 3 meses de haberse implementado el buzón de sugerencias.
- Es importante conocer si se está alcanzando el objetivo del mismo.
- El facilitador interno pasará una pequeña evaluación a todos los colaboradores quienes deberán responder de forma anónima sobre la funcionalidad del buzón de sugerencias.
- El facilitador con apoyo de los coordinadores realizarán el vaciado de datos y podrán verificar si se está cumpliendo con el objetivo del buzón de sugerencias o es necesario implementar mejoras, el jefe del departamento debe estar involucrado en este proceso.

Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2015.

Cuadro 8
Ejemplo para realizar evaluación de buzón de sugerencias
Departamento de Servicio al Cliente
Institución Financiera

Evaluación Buzón de Sugerencias

Instrucciones:

A continuación se presentan una serie de enunciados para conocer su opinión con relación al buzón de sugerencias que se implementó en nuestro departamento hace aproximadamente 3 meses, es necesario conocer que tan satisfecho se encuentra con esta herramienta de comunicación. Por favor responda con sinceridad, la información será manejada con estricta confidencialidad.

Marque con una X la casilla que considere 1. Nada satisfactorio 5. Muy Satisfactorio	1	2	3	4	5
1 Acceso al buzón de sugerencias					
2 Rápidez de la respuesta al comentario					
3 Ayuda recibida con relación al comentario realizado					
4 Acciones realizadas con base a su comentario					
5 La conformidad de su parte con la respuesta					
6 Calificación general del buzón de sugerencias					

Comentarios y observaciones

Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2015.

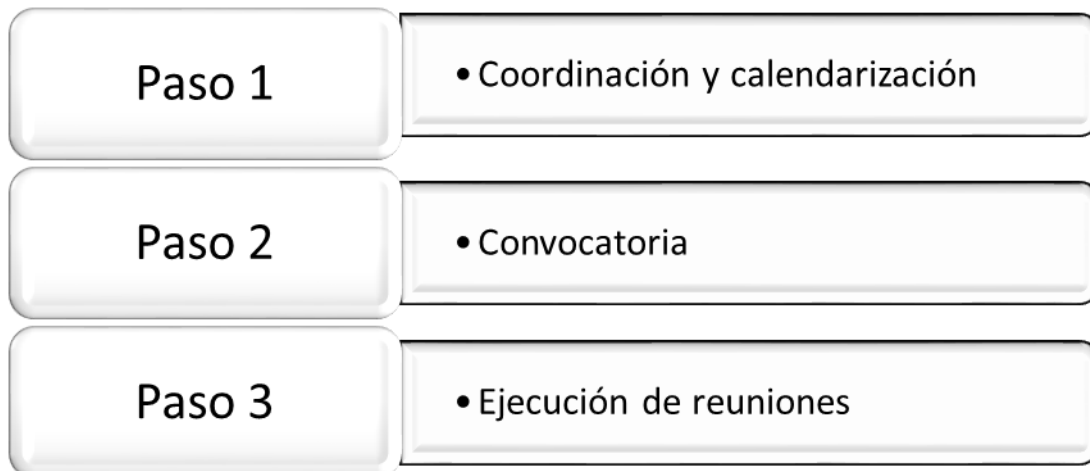
k. Propuesta reuniones trimestrales

En las organizaciones es importante que los colaboradores aporten información sobre su área de trabajo y temas específicos de la misma. Por lo cual es recomendable realizar reuniones en donde se puedan congregarse todos los colaboradores del departamento para brindar opiniones.

Se realizará una reunión trimestral organizada por el jefe y coordinadores de área en donde todos los colaboradores del departamento tendrán acceso a opinar sobre diferentes temas, el jefe del departamento será quien asigne los temas a tratar y los colaboradores también podrán sugerir temas de interés que

deseen sea analizados en dichas reuniones. A continuación, se detallan los pasos para desarrollar las reuniones trimestrales:

Figura 40
Pasos reuniones trimestrales
Departamento de Servicio al Cliente
Institución Financiera



Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2015.

I. Ejecución propuesta reuniones trimestrales

Los colaboradores del departamento de servicio al cliente deben reunirse trimestralmente con sus compañeros de trabajo, coordinadores y jefe de departamento, para tratar sobre diferentes temas que afectan el desempeño del departamento. De esa manera se podrán exponer opiniones sobre temas específicos, cada colaborador deberá brindar su opinión sobre el tema que se esté tratando; los coordinadores y jefe del departamento deberán realizar proyectos de mejora con base a la información proporcionada por los colaboradores.

A través de las reuniones trimestrales mejorará la comunicación debido a que los integrantes del departamento podrán exponer cualquier situación y solicitar apoyo en determinados temas. Asimismo, los coordinadores o el jefe del departamento podrán aprovechar este espacio para solicitar apoyo en temas en

donde se requiera mejoras, solicitar ideas de innovación, mejoras en procesos o lo que crean conveniente, ya que se contará con todo el personal reunido, dispuestos a brindar sus opiniones e ideas. Para llevar a cabo las reuniones trimestrales a continuación se detalla el procedimiento a seguir:

Figura 41

Procedimiento reuniones trimestrales Departamento de Servicio al Cliente Institución Financiera

Paso 1: Coordinación y calendarización

- El jefe del departamento y los coordinadores de área serán los encargados de planificar y calendarizar las reuniones de forma trimestral. Se debe reservar la sala de reuniones para que esté disponible para las fechas seleccionadas.

Paso 2: Convocatoria

- El facilitador será el encargado de enviar la convocatoria vía correo electrónico a los integrantes del departamento, la asistencia a estas reuniones es obligatoria.

Paso 3: Ejecución de reuniones

- Las reuniones trimestrales serán dirigidas por el jefe del departamento, dichas reuniones tendrán una estructura a seguir, según como se muestra en la siguiente tabla.

Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2015.

Tabla 21
Reuniones Trimestrales
Departamento de Servicio al Cliente
Institución Financiera

Reunión Trimestral
El jefe del departamento y los coordinadores de área serán los encargados de organizar la reunión.
Se enviará una convocatoria vía correo electrónico para que los colaboradores estén enterados y puedan participar.
El día de la reunión el jefe del departamento será el moderador, quien se encargará de dar la bienvenida a los colaboradores y realizar una reflexión para que los colaboradores participen.
Se le preguntará a los colaboradores sobre temas específicos de su área y se solicitará que cada uno pueda dar su opinión respecto a cómo se siente en su área de trabajo, si desea que se mejore algo o cualquier tema de interés para los colaboradores.
Es importante que cada colaborador de su punto de vista del tema que se está tratando, pues lo que se pretende es conocer cómo se sienten en su área de trabajo y buscar soluciones en caso de que existan inconvenientes.
Las opiniones deben ser anotadas por un coordinador de área asignado, para luego poder realizar un vaciado de datos y determinar cuáles son los puntos principales que se deben tratar.
Los coordinadores deberán realizar un proyecto de mejora para el departamento con base a los resultados obtenidos.

Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2015.

Tabla 22
Reuniones Anuales
Departamento de Servicio al Cliente
Institución Financiera

Reunión Anual de Rendición de Cuentas
Jefe de departamento inicia con la bienvenida a todos los colaboradores del departamento.
El jefe del departamento deberá llevar los resultados anuales del departamento.
Luego de exponer los resultados cada coordinador deberá comentar los avances que se tuvieron, asimismo comentar las oportunidades de mejora y las deficiencias.
Al concluir cada colaborador deberá realizar un compromiso para el siguiente año, debe ser un compromiso relacionado con avances en su área de trabajo, algo que tenga pendiente y desee concluir, también podría ser ofrecer apoyo a otro compañero que necesite ayuda.
Jefe de departamento realizará el cierre de la sesión.

Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2015.

- **Recursos**
 - Humanos
 - Jefe de departamento
 - Coordinadores
 - Colaboradores del departamento
 - Facilitador externo
- **Institucionales**
 - Departamento de Servicio al Cliente de la empresa objeto de estudio
 - Empresa de apoyo para capacitación Buró.

- **Materiales y equipo**
 - Sala de reuniones, pizarrón, marcadores, computadora, cañonera, útiles de oficina.
- **Financieros**
 - El costo de la implementación del programa de comunicación, incluye la estimación de todas las actividades a realizarse en el plan de acción, a continuación, se detalla cada rubro:

Cuadro 9
Costo del programa toma de decisiones
Departamento de Servicio al Cliente
Institución Financiera

Concepto	Costo Aproximado
Capacitación comunicación impartido por empresa Buró	Q4,800.00
Costo aproximado de las demás actividades propuestas en plan de acción	Q1,600.00
Papelería y útiles de oficina	Q.200.00
Imprevistos	Q.500.00
Monto Aproximado	Q.7,100.00

Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2015.

- **Evaluación**

La evaluación del programa se realizará dos meses después, con el objeto de verificar si los objetivos se están alcanzando o ya se alcanzaron. Los coordinadores de área conjuntamente con el facilitador nombrado presentarán informes al jefe del departamento sobre los avances en comunicación.

- **Responsable**

Facilitador y coordinadores de área.

- **Supervisión**

Estará a cargo del jefe del departamento de servicio al cliente.

3.6.3.4 Programa de reconocimiento

Los colaboradores en general necesitan sentirse distinguidos dentro de los demás, por lo cual surge el programa de reconocimiento, el cual busca convertirse en parte de la cultura del departamento de servicio al cliente, de tal forma que al reconocer el trabajo extraordinario de un colaborador se impacte en el entusiasmo y compromiso del mismo. El reconocer al personal del departamento refleja el interés que la empresa tiene por los resultados individuales y grupales.

a. Objetivos

- Concientizar a los mandos medios sobre la productividad causada por el reconocimiento de los colaboradores.
- Implementar mejoras del programa de reconocimiento con la retroalimentación de cada uno de los colaboradores.
- Mantener la expectativa de los colaboradores con relación al reconocimiento de su desempeño.

b. Plan de acción

A continuación, se presenta un plan de acción que detalla las actividades a realizar para alcanzar los objetivos del programa.

**PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE SATISFACCIÓN
LABORAL PARA EL PERSONAL EN EL DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE
DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL
RECONOCIMIENTO**

Empresa:	Institución Financiera Ubicada en la Ciudad de Capital
Objetivo del plan de acción:	Ejecutar las actividades sugeridas en el programa de satisfacción laboral, por medio del involucramiento del 100% del personal del departamento; con el propósito de lograr los resultados planificados.

Planificación de actividades

Actividad	Acciones a realizar	Objetivo	Meta	Responsable	Fecha	Medio de Verificación y Supervisión	Resultado	Costo
Presentación de la propuesta	Presentar la propuesta al jefe y coordinadores del departamento	Obtener la aprobación de la propuesta en un 100%	Realizar la presentación de la propuesta en una sola sesión	Facilitador	Mes 1	Aprobación por el jefe y cada uno de los coordinadores del departamento	Autorización de la propuesta por parte del jefe del departamento	
Ejecución propuesta Reconocimiento	Desarrollo de reconocimiento al trabajo extraordinario día a día según figuras No. 42-49 y cuadro No. 10.	Premiar a los colaboradores que realicen acciones extraordinarias en su trabajo	Implementar la tarjeta de reconocimiento al trabajo extraordinario	Jefe del departamento y facilitador	Mes 1	Control programa de reconocimiento extraordinario día a día	Colaboradores reconocidos por su buen desempeño	Q.1,000.00
Ejecución propuesta Reconocimiento	Desarrollo de reconocimiento al trabajo	Premiar la continuidad del trabajo	Implementar el diploma y medalla de	Facilitador, jefe del departamento	Mes 1	Control programa de reconocimiento	Colaboradores reconocidos por desempeño	Q.600.00

Planificación de actividades								
Actividad	Acciones a realizar	Objetivo	Meta	Responsable	Fecha	Medio de Verificación y Supervisión	Resultado	Costo
	extraordinario semestral según figuras No. 50–53.	extraordinario	reconocimiento al trabajo extraordinario semestral.	y facilitadores		extraordinario día a día	extraordinario de forma semestral	
Ejecución propuesta Reconocimiento	Desarrollo premiación héroes del servicio Ver figuras No. 54–56 y tabla No. 19.	Premiar el apoyo extraordinario entre compañeros de forma trimestral	Implementar diploma de reconocimiento por héroes del servicio	Facilitador y coordinadores	Mes 1	Acumulación de puntos por las nominaciones quincenales	Colaboradores reconocidos por el apoyo y compromiso con sus compañeros	Q.800.00
Ejecución propuesta Reconocimiento	Desarrollo de reconocimiento al logro académico Ver figuras No. 57–59 y tabla No. 20.	Premiar a los colaboradores por su esfuerzo académico	Implementar diploma por el reconocimiento al logro académico	Facilitador y coordinadores	Mes 1	Control sobre las constancias universitarias de los colaboradores	Colaboradores motivados a prepararse académicamente	Q2,000.00
Ejecución propuesta Reconocimiento	Desarrollo reconocimiento al equipo de trabajo extraordinario, según figuras No. 60–62 y tabla No. 21	Premiar al equipo de trabajo que durante el semestre presente los mejores resultados	Implementar diploma por el reconocimiento al equipo de trabajo extraordinario	Jefe de departamento y facilitador	Mes 1	Verificar los resultados obtenidos de cada equipo de trabajo durante el último semestre	Equipos de trabajo integrados	Q5,000.00
Costo Total								Q9,400.00

Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2016.

c. Propuesta reconocimiento al trabajo extraordinario día a día

Es transcendental que los colaboradores se sientan reconocidos por el trabajo que están realizando, los colaboradores necesitan saber que las acciones extraordinarias que realizan, son observadas por su jefe inmediato y que esté las premia de una forma oportuna.

El reconocimiento al trabajo extraordinario día a día lo que pretende es premiar a los colaboradores que están realizando un trabajo extraordinario y motivarlos a seguir realizando actividades sorprendentes. A continuación, se detallan los pasos para desarrollar el programa de reconocimiento al trabajo extraordinario día a día:

Figura 42
Pasos reconocimiento al trabajo extraordinario día a día
Departamento de Servicio al Cliente
Institución Financiera

Paso 1	• Descripción tarjeta acumulable
Paso 2	• Descripción sellos
Paso 3	• Difundir información
Paso 4	• Ejecutar
Paso 5	• Control

Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2015.

d. Ejecución propuesta reconocimiento al trabajo extraordinario día a día

El jefe del departamento de servicio al cliente y los coordinadores de área deberán agradecer y reconocer el trabajo extraordinario realizado por los integrantes de su equipo de trabajo.

El reconocimiento será realizado de forma oportuna, es decir cuando el jefe identifique alguna acción extraordinaria realizada por un colaborador en su área de trabajo, en ese momento deberá brindar unas palabras de felicitación y entregar una tarjeta acumulable, con un sello. Los colaboradores se sentirán motivados al saber que se aprecia y premia su buen desempeño. Para llevar a cabo el reconocimiento al trabajo extraordinario día a día, a continuación, se detalla el procedimiento a seguir:

Figura 43

Desarrollo reconocimiento al trabajo extraordinario día a día fase 1
Departamento de Servicio al Cliente
Institución Financiera

Paso 1: Descripción tarjeta acumulable

- Es una pequeña tarjeta de reconocimiento, que se entregará a todos los colaboradores del departamento.
- La tarjeta esta diseñada para ser acumulable, tiene espacio para colocar 5 sellos.
- Las tarjetas se enviarán a fabricar por cientos para tener disponibilidad en el departamento.
- En la siguiente figura se puede apreciar el diseño de la tarjeta.

Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2015.

A continuación, se presenta propuesta de la tarjeta de reconocimiento al trabajo extraordinario, que se utilizará en el departamento de servicio al cliente, para reconocer el trabajo de los colaboradores oportunamente.

Figura 44
Tarjeta de reconocimiento al trabajo extraordinario
Departamento de Servicio al Cliente
Institución Financiera



Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2015.

Figura 45
Desarrollo reconocimiento al trabajo extraordinario día a día fase 2
Departamento de Servicio al Cliente
Institución Financiera

Paso 2: Descripción sellos

- Es una imagen que se enviará a grabar en un instrumento que sirve para marcar o dejar una estampa.
- Se realizarán 5 sellos para que cada coordinador y el jefe de departamento cuenten con el suyo.
- El sello servirá para marcar en la tarjeta acumulable, cada vez que sea necesario.
- En la siguiente figura se puede apreciar el diseño el sello.

Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2015.

A continuación, se presenta propuesta del sello para la tarjeta de reconocimiento al trabajo extraordinario, que se utilizará en el departamento de servicio al cliente, para reconocer el trabajo de los colaboradores de forma oportuna.

Figura 46
Sello para tarjeta de reconocimiento al trabajo extraordinario
Departamento de Servicio al Cliente
Institución Financiera



Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2015.

Figura 47
Desarrollo reconocimiento al trabajo extraordinario día a día fase 3
Departamento de Servicio al Cliente
Institución Financiera

Paso 3: Difundir información

- El jefe del departamento será el encargado de informar a todos los colaboradores sobre el reconocimiento al trabajo extraordinario día a día.
- Podrá enviar correo electrónico o solicitar que se incluya en el boletín informativo.
- Es importante que todos los colaboradores estén informados sobre este nuevo reconocimiento que se estará utilizando en el departamento de servicio al cliente.

Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2015.

Figura 48

Desarrollo reconocimiento al trabajo extraordinario día a día fase 4
Departamento de Servicio al Cliente
Institución Financiera

Paso 4: Ejecutar

- Cada vez que un colaborador realice una acción extraordinaria en su área de trabajo, el jefe inmediato deberá darle unas palabras de felicitación y solicitarle su tarjeta acumulable para colocarle un sello.
- Es importante que la colocación del sello en la tarjeta y las palabras de felicitación, sea oportuna y públicamente.
- Cuando el colaborador acumule los cinco sellos, podrá cambiar su tarjeta por un premio (entradas al cine, vales de comida, vales de gasolina, etc,)
- El facilitador será el encargado de contactar a las empresas proveedoras para realizar los pedidos correspondientes y siempre estar abastecidos.

Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2015.

Figura 49

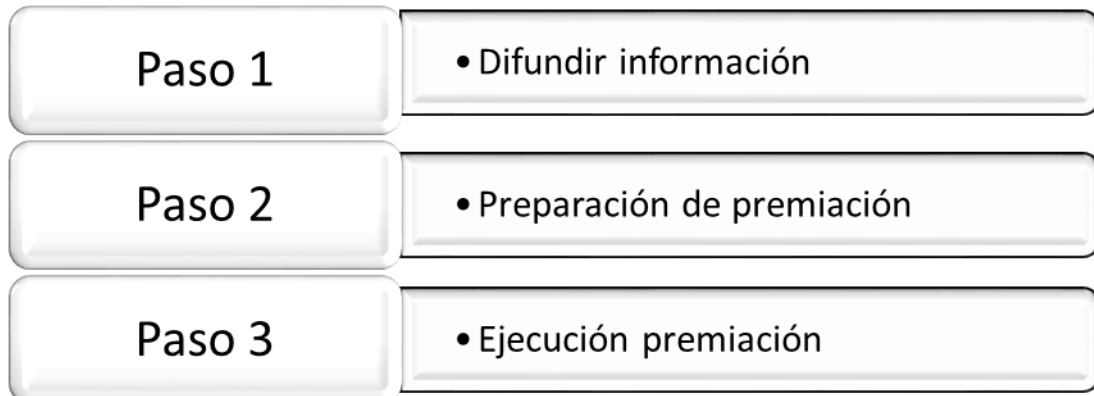
Desarrollo reconocimiento al trabajo extraordinario día a día fase 5
Departamento de Servicio al Cliente
Institución Financiera

Paso 5: Control

- Es responsabilidad de los coordinadores y jefe de departamento llevar un registro de los sellos colocados.
- Cada vez que se coloque un sello, deben tenerlo contabilizado.
- Cuando un colaborador complete los cinco sellos en la tarjeta acumulable, podrá canjearla por un premio, el jefe inmediato será el encargado de realizar el caje y llevar el control de entrega.
- Cada mes los coordinadores, jefe de departamento y facilitador deberán reunirse para analizar el control de entrega de premios y evaluar si es necesario realizar pedido de premios.

Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2015.

Figura 50
Pasos reconocimiento al trabajo extraordinario semestral
Departamento de Servicio al Cliente
Institución Financiera



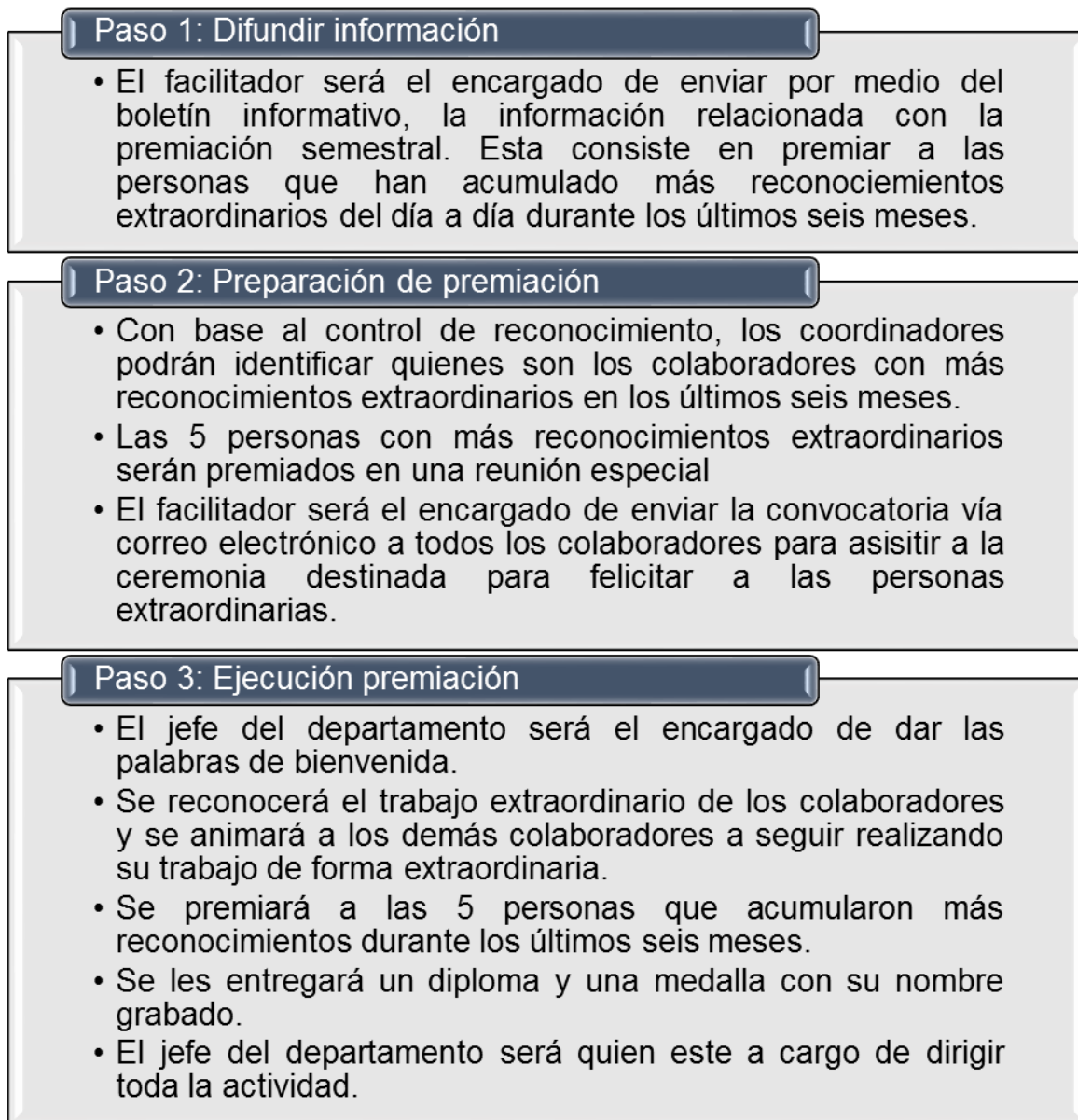
Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2015.

f. Ejecución propuesta reconocimiento al trabajo extraordinario semestral

El jefe del departamento de servicio al cliente y los coordinadores de área serán los encargados de realizar la premiación semestral para reconocer el trabajo extraordinario de los colaboradores.

El reconocimiento será realizado de forma semestral, con base al control de reconocimiento extraordinario del día a día los coordinadores y jefe de departamento deberán realizar un conteo de las cinco personas que han acumulado más reconocimientos durante los últimos seis meses, con base a eso se realizará una premiación para entregarles un reconocimiento por el desempeño extraordinario en los últimos seis meses. Para llevar a cabo el reconocimiento al trabajo extraordinario semestral, a continuación, se detalla el procedimiento a seguir:

Figura 51
Procedimiento reconocimiento al trabajo extraordinario semestral
Departamento de Servicio al Cliente
Institución Financiera



Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2015.

Figura 52
Diploma de reconocimiento al trabajo extraordinario
Departamento de Servicio al Cliente
Institución Financiera



Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2015.

En la imagen anterior se puede visualizar el ejemplo del diploma que se les entregará a los colaboradores.

Figura 53
Medalla de reconocimiento al trabajo extraordinario
Departamento de Servicio al Cliente
Institución Financiera



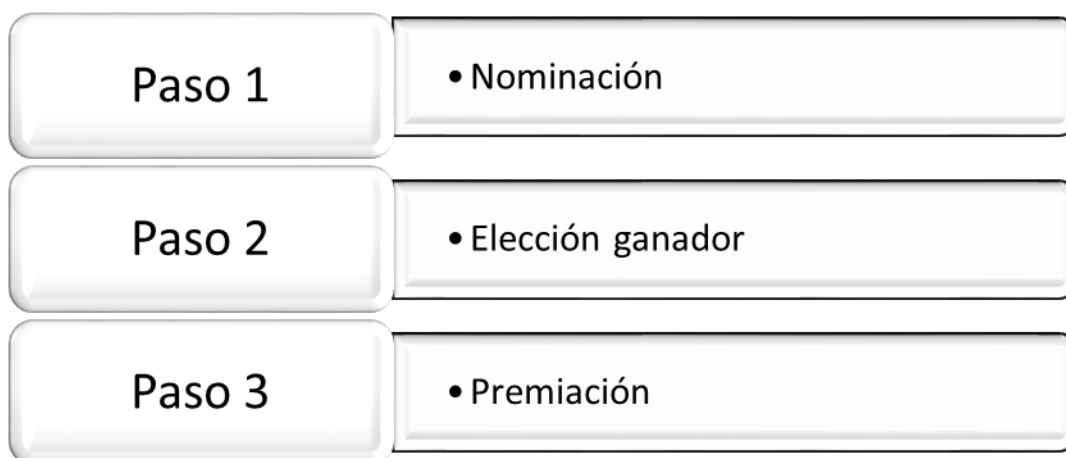
Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2015.

En la imagen anterior se puede observar la medalla que se le entregará a cada colaborador.

g. Propuesta premiación héroes del servicio trimestral

Es valioso que los colaboradores reciban reconocimiento por el trabajo que están realizando en su área de trabajo. El reconocimiento héroes del servicio trimestral lo que pretende es premiar a los colaboradores que durante tres meses consecutivos han brindado un trabajo extraordinario y se les ha reconocido a través del programa de héroes del servicio quincenal. A continuación, se detallan los pasos para desarrollar la premiación héroes del servicio trimestral.

Figura 54
Pasos premiación héroes del servicio trimestral
Departamento de Servicio al Cliente
Institución Financiera



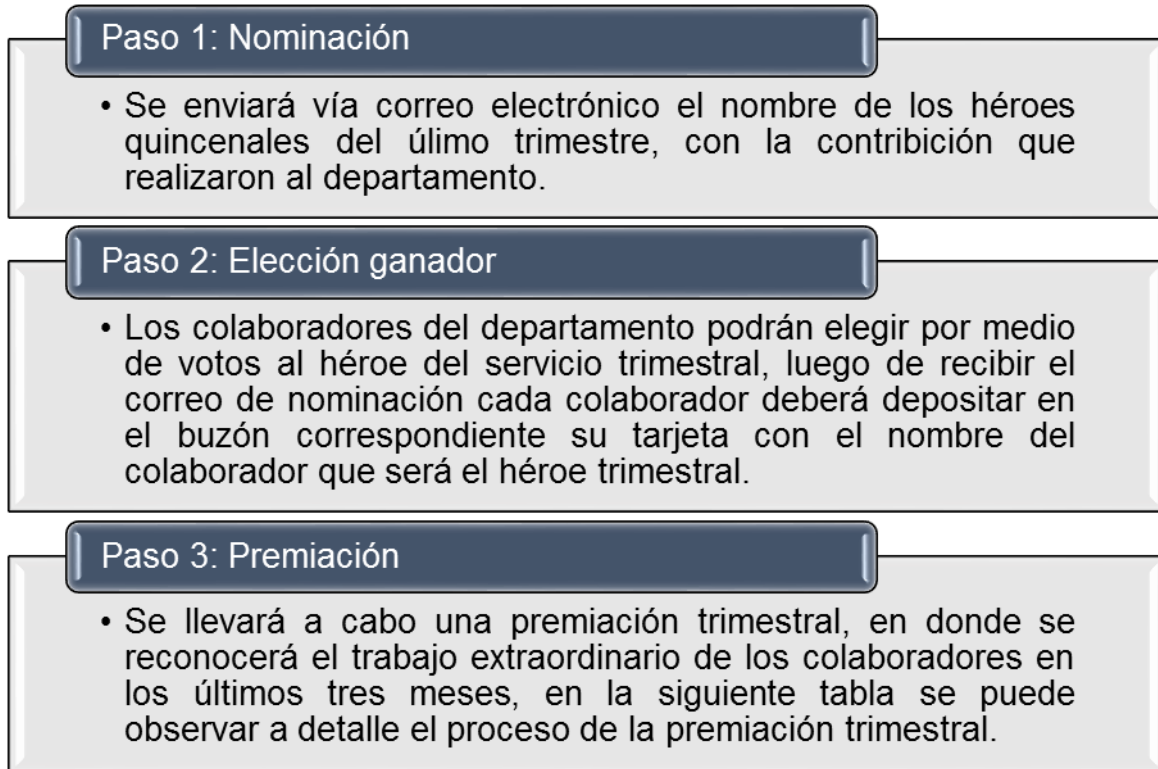
Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2015.

h. Ejecución propuesta premiación héroes del servicio trimestral

El jefe del departamento de servicio al cliente y los coordinadores de área serán los encargados de realizar la premiación trimestral para reconocer el trabajo extraordinario de los colaboradores.

Cada tres meses se realizará una premiación del héroe del servicio del trimestre, para elegir al ganador se acumularán los puntos de las nominaciones quincenales. Para llevar a cabo el reconocimiento al trabajo extraordinario trimestral, a continuación, se detalla el procedimiento a seguir:

Figura 55
 Proceso premiación héroes del servicio trimestral
 Departamento de Servicio al Cliente
 Institución Financiera



Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2015.

Tabla 23
 Desarrollo Premiación Trimestral
 Departamento de Servicio al Cliente
 Institución Financiera

Tema
Desarrollo Premiación Trimestral
Objetivo
Premiar al colaborador que ha brindado apoyo extraordinario a sus compañeros, esto como resultado de una nominación trimestral.
Ejecución

- El facilitador será el encargado de esta actividad en conjunto con los demás coordinadores de área.
- La actividad consiste en elegir al héroe del servicio trimestral.
- Se darán a conocer los héroes de cada quincena durante un trimestre y su contribución al equipo de trabajo.
- La información será enviada vía correo electrónico a todos los colaboradores del departamento por el facilitador.
- Se realizará una votación para elegir al héroe de servicio del trimestre.
- Funcionará de la misma manera que la nominación quincenal, el facilitador será el encargado de colocar en un lugar visible del departamento, una caja, lapiceros y tarjetas pequeñas para que cada quien pueda escribir en dicha tarjeta el nombre de la persona que considera debe ser héroe del servicio trimestral, dicha tarjeta deberá depositarla en el buzón de nominados.
- La persona encargada de vaciar el buzón y contar las tarjetas será el facilitador o podrá asignar a un coordinador para que le apoye con esta tarea.
- Se sacarán todas las tarjetas, se contarán las mismas para identificar el nombre del colaborador que más se repita, el colaborador que tenga más votos será la persona ganadora.
- La persona ganadora será el héroe del servicio del trimestre.
- Para realizar la premiación se convocará a los colaboradores del departamento vía correo electrónico para que asistan a la reunión, la cual será en la sala de reuniones del departamento.
- La actividad tardará aproximadamente 45 minutos, en la cual se darán los nombres de todos los premiados durante los tres meses que han pasado y luego se dará el nombre de la persona ganadora según lo elegido por la mayoría de los colaboradores del departamento.
- A la persona ganadora se le entregará un diploma y una tarjeta de reconocimiento con los cinco sellos.
- Para cerrar la actividad el jefe del departamento deberá realizar una reflexión de lo importante que es el trabajo en equipo, no solamente para ser reconocidos sino también para mejorar los resultados del departamento.

Metodología

Se utilizará una metodología completamente activa y participativa ya que los colaboradores serán los que elegirán al ganador y podrán estar presentes en la premiación realizada por el jefe del departamento.

Duración de la Actividad

Cada 3 meses.

Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2015.

Figura 56
Diploma héroes del servicio
Departamento de Servicio al Cliente
Institución Financiera



Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2015.

En la imagen anterior se puede observar el ejemplo del diploma que se entregará al héroe del servicio trimestral.

i. Propuesta reconocimiento al logro académico

Dentro de toda organización es de suma importancia que los colaboradores se preparen día a día para aportar sus conocimientos en el desarrollo de su trabajo. En el departamento de servicio al cliente se desea inspirar a los colaboradores a seguir creciendo profesionalmente, por lo cual deben continuar con sus estudios universitarios y al demostrar excelencia académica se premiará el esfuerzo. A continuación, se detallan los pasos para desarrollar la propuesta de reconocimiento al trabajo extraordinario semestral:

Figura 57
Pasos reconocimiento al logro académico
Departamento de Servicio al Cliente
Institución Financiera



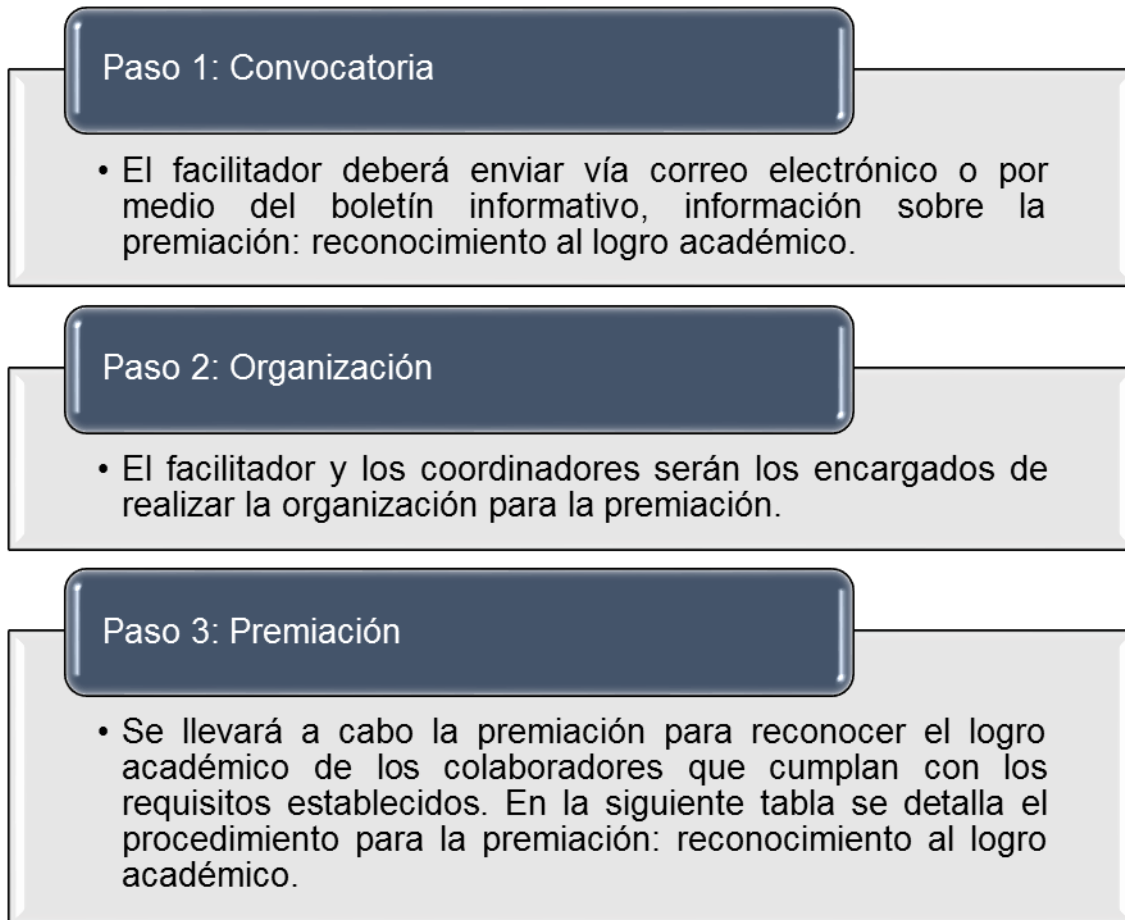
Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2015.

j. Ejecución propuesta reconocimiento al logro académico

El jefe del departamento de servicio al cliente y los coordinadores de área serán los encargados de llevar a cabo la premiación al logro académico de los colaboradores.

Se pretende que, al reconocer el esfuerzo realizado por los colaboradores por su desarrollo académico, se motiven a seguir estudiando y aplicar sus conocimientos en su área de trabajo. Se realizará una premiación reconociendo el logro académico una vez al año, se premiarán a las personas que se estén graduando a nivel licenciatura, maestría, cierre de pensum y finalización de semestre con altas notas, promedios arriba de 85 puntos. Para llevar a cabo el reconocimiento al logro académico, a continuación, se detalla el procedimiento a seguir:

Figura 58
 Procedimiento reconocimiento al logro académico
 Departamento de Servicio al Cliente
 Institución Financiera



Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2015.

Tabla 24
 Desarrollo reconocimiento al logro académico
 Departamento de Servicio al Cliente
 Institución Financiera

Tema
Desarrollo reconocimiento al logro académico
Objetivo
Premiar a los colaboradores que se han esforzado para desarrollarse académicamente y aportar sus conocimientos al trabajo que realizan.

Ejecución
<ul style="list-style-type: none"> ○ El facilitador será el encargado de esta actividad en conjunto con los demás coordinadores de área, se realizará a fin de año. ○ La actividad consiste en reconocer a los colaboradores que se estén graduando a nivel licenciatura, maestría, que han obtenido cierre de pensum o colaboradores que están estudiando y durante el semestre han obtenido altas notas, promedios arriba de 85 puntos. ○ La información será enviada vía correo electrónico a todos los colaboradores del departamento por el facilitador, en donde se indicará que los colaboradores que cumplan con los requisitos envíen un correo, adjuntando las pruebas correspondientes. ○ El facilitador y los coordinadores se reunirán para validar toda la información recibida, si los colaboradores cumplen con los requisitos solicitados, serán incluidos en la premiación. ○ El facilitador y los coordinadores serán los encargados de reservar la sala de reuniones. ○ Se enviará correo de invitación a los colaboradores que cumplieron con los requisitos establecidos. ○ Se realizará la reunión de premiación, la cual será dirigida por el jefe del departamento de servicio al cliente, quien dará una reflexión para motivar a los colaboradores a seguir realizando todas las actividades con excelencia. ○ Se entregará un diploma a las personas reconocidas junto con una tarjeta de reconocimiento con los cinco sellos. ○ Para cerrar la actividad se dará una refacción para que puedan compartir todos los colaboradores premiados.
Metodología
<p>Se utilizará una metodología participativa, ya que los colaboradores enviarán la información sobre sus resultados académicos y con base a esta información los coordinadores y jefe del departamento realizarán la premiación.</p>
Duración de la Actividad
<p>1 hora. Se llevará a cabo una vez al año</p>

Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2015.

Figura 59
Diploma de reconocimiento al logro académico
Departamento de Servicio al Cliente
Institución Financiera



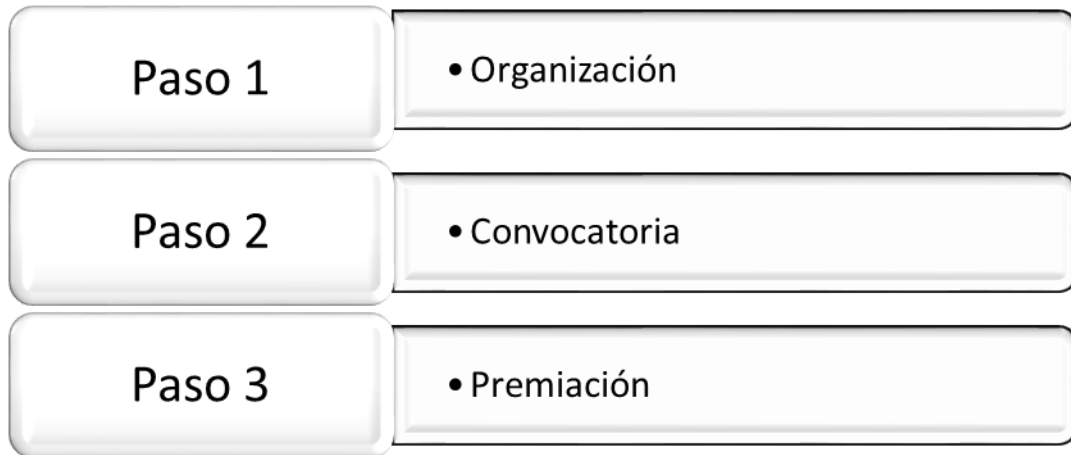
Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2015.

En la figura anterior se puede observar el ejemplo del diploma que se utilizará como reconocimiento al logro académico.

k. Propuesta reconocimiento al equipo de trabajo extraordinario

El trabajo en equipo es primordial para alcanzar los objetivos de una organización. En el departamento de servicio al cliente se desea impulsar a los colaboradores a trabajar en equipo, por lo cual se premiará el equipo de trabajo que alcance los mejores resultados. A continuación, se detallan los pasos para desarrollar la propuesta de reconocimiento al equipo de trabajo extraordinario semestral:

Figura 60
Pasos reconocimiento al equipo de trabajo extraordinario
Departamento de Servicio al Cliente
Institución Financiera



Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2015.

I. Ejecución propuesta reconocimiento al equipo de trabajo extraordinario

El jefe del departamento de servicio al cliente será el encargado de realizar la premiación de reconocimiento por equipo de trabajo extraordinario.

Al premiar el trabajo en equipo se motiva a los colaboradores del departamento de servicio al cliente a integrarse y apoyarse para el logro de los objetivos. Se realizará una premiación reconociendo al equipo de trabajo extraordinario, se premiará al equipo de trabajo que obtenga mejores resultados durante seis meses consecutivos, el jefe del departamento será el encargado de elegir al equipo ganador con base a los resultados de cada área. Para llevar a cabo el reconocimiento al equipo de trabajo extraordinario semestral, a continuación, se detalla el procedimiento a seguir:

Figura 61

Procedimiento reconocimiento al equipo de trabajo extraordinario
Departamento de Servicio al Cliente
Institución Financiera

Paso 1: Organización

- El facilitador y el jefe del departamento de servicio al cliente, serán los encargados de realizar la actividad.
- Con base a los resultados obtenidos en el último semestre se realizará la selección del equipo de trabajo con mejores resultados.

Paso 2: Convocatoria

- El jefe del departamento será el encargado de convocar a todos los colaboradores del departamento para que asistan a la premiación de reconocimiento al equipo de trabajo extraordinario.

Paso 3: Premiación

- Se realizará la premiación en la sala de reuniones del departamento, el jefe del departamento será el encargado de dirigir la actividad. Se entregará un diploma a cada integrante del equipo ganador y se les realizará una invitación para almorzar y celebrar el triunfo. En la siguiente tabla se podrá observar a detalle el procedimiento para realizar la premiación.

Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2015.

Tabla 25
Desarrollo reconocimiento al equipo de trabajo extraordinario
Departamento de Servicio al Cliente
Institución Financiera

Tema
Desarrollo reconocimiento al equipo de trabajo extraordinario
Objetivo
Premiar al equipo de trabajo que durante el semestre presentó los mejores resultados.
Ejecución
<ul style="list-style-type: none"> ○ El facilitador y el jefe del departamento de servicio al cliente serán los encargados de organizar la actividad. ○ La actividad consiste en reconocer al equipo de trabajo extraordinario semestral. ○ Con base a los resultados semestrales obtenidos por cada área, el jefe del departamento será el encargado de determinar quién es el equipo de trabajo que obtuvo mejores resultados y debe ser premiado. ○ El facilitador será el encargado de reservar la sala de reuniones. ○ El jefe del departamento enviará una convocatoria vía correo electrónico para invitar a todos los colaboradores del departamento a la premiación. ○ El día de la reunión, el jefe del departamento será el encargado de presentar los resultados de todos los equipos de trabajo del departamento. ○ Se realizará la premiación correspondiente. ○ Se entregará un diploma y se realizará una invitación a almorzar a todos los integrantes del equipo ganador. ○ Para cerrar la actividad el jefe del departamento deberá brindar una reflexión de la importancia del trabajo en equipo.
Metodología
Se utilizará una metodología participativa, ya que con base a los resultados del trabajo de cada equipo se elegirá al equipo ganador y todos estarán presentes en la premiación.
Duración de la Actividad
1 hora. Se llevará a cabo semestralmente

Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2015.

Figura 62
Diploma de reconocimiento al equipo de trabajo extraordinario
Departamento de Servicio al Cliente
Institución Financiera



Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2015.

En la figura anterior se puede observar el diploma que se utilizará en el reconocimiento al equipo de trabajo extraordinario, que se entregará a cada colaborador del equipo ganador.

- **Recursos**

- Humanos
 - Jefe de departamento
 - Coordinadores
 - Colaboradores del departamento

- **Institucionales**

- Departamento de servicio al cliente de la empresa objeto de estudio

- **Materiales y equipo**

- Sala de reuniones, pizarrón, marcadores, computadora, cañonera,

útiles de oficina, diplomas y medallas de reconocimiento

- **Financieros**

- El costo de la implementación del programa de reconocimiento, incluye la estimación de todas las actividades a realizarse en el plan de acción, a continuación, se detalla cada rubro:

Cuadro 11
Costo del programa de reconocimiento
Departamento de Servicio al Cliente
Institución Financiera

Concepto	Costo Aproximado
Costo aproximado de las actividades propuestas en plan de acción	Q.9,400.00
Premios para cambio de tarjetas	Q.2,500.00
Papelería y útiles de oficina	Q.200.00
Imprevistos	Q.500.00
Monto Aproximado	Q.12,600.00

Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2015.

- **Evaluación**

La evaluación del programa se realizará dos meses después, con propósito de verificar si cumple con reconocer el trabajo de los colaboradores, así como los logros académicos. Los coordinadores de área presentarán informes al jefe del departamento sobre las mejoras de resultado, posterior a contar con personal altamente satisfecho por los méritos logrados.

- **Responsable**

Jefe de departamento y coordinadores de área.

- **Supervisión**

Estará a cargo del jefe del departamento de servicio al cliente.

3.6.4 Fase 4: Evaluación y retroalimentación de la propuesta

La evaluación es útil para controlar los resultados obtenidos a través de la implementación del programa de satisfacción laboral, por medio de la evaluación se crearán brechas que permitan retroalimentar el programa de forma anual, con el objetivo de mejorar cada una de las estrategias aplicadas en el departamento.

La evaluación del programa de satisfacción laboral debe ser coordinada por el facilitador interno juntamente con el jefe del departamento de servicio al cliente y los coordinadores de área.

Para realizar la evaluación del programa se llevarán a cabo reuniones mensuales, con el objetivo de verificar los avances que ha tenido la propuesta implementada. Asimismo, se utilizará una boleta de evaluación de la satisfacción laboral, en la cual se detallarán todas las actividades que se deben realizar por programa y se podrá marcar cuales ya fueron realizadas y en qué mes del año, de esta manera se podrá tomar acciones oportunas con las actividades que no se hayan realizado en el mes correspondiente.

Durante las reuniones mensuales el facilitador entregará informes al jefe del departamento de servicio al cliente sobre los resultados que el departamento ha logrado después de implementar la propuesta de mejora. Cada uno de los informes deberá contener de forma explícita los cambios positivos que se han obtenido y como se han visto reflejados en el alcance de los objetivos de dicho departamento.

Cuadro 12
Boleta de evaluación programa de satisfacción laboral
Departamento de Servicio al Cliente
Institución Financiera

Boleta Evaluación Programa de Satisfacción Laboral

Instrucciones: El facilitador interno y el jefe del departamento realizarán evaluación del programa mensualmente.
Se deberán marcar con una X la boleta para validar que se estén realizando las actividades propuestas

Programa	Actividad	Mes												Observaciones	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Toma de decisiones	Capacitación toma de decisiones														
	Capacitación matriz de decisiones														
	Utilización de matriz de decisiones														
Trabajo en Equipo	Reunión mensual integrantes club actitud positiva														
	Reunión bimensual sub programa ideas que valen														
	Reuniones trimestrales miembros ideas que valen con todos los colaboradores														
	Reunión semestral sub programa círculo de lectura														
	Reunión bimensual círculo de lectura, análisis de los colaboradores de lectura														
	Reunión semestral sub programa huellas de vida														
	Actividades semestrales huellas de vida														
	Nominación quincenal héroe del servicio														
	Elección quincenal héroe del servicio														
	Premiación quincenal héroe del servicio														
	Premiación trimestral héroe del servicio														
	Taller de cuerdas anual														
	Comunicación	Capacitación comunicación													
Reuniones semanales															
Envío de boletín electrónico quincenalmente															
Uso de buzón de sugerencias															
Seguimiento a comentarios buzón de sugerencias															
Reuniones trimestrales jefe de departamento con todos los colaboradores															
Reconocimiento	Entrega de tarjetas y sellos de reconocimiento al trabajo extraordinario														
	Canje de tarjetas por premios														
	Premiación semestral al trabajo extraordinario														
	Premiación trimestral héroe del servicio														
	Premiación reconocimiento al logro académico														
Premiación reconocimiento al equipo de trabajo extraordinario															

Nombre y firma de persona responsable

Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2015.

3.7 Costo para implementar programa de satisfacción laboral

Para llevar a cabo la propuesta de satisfacción laboral, es necesario tomar en cuenta el recurso financiero y material, a continuación, se presentan cifras aproximadas del costo de la implementación el mismo:

Cuadro 13
Costo para implementar propuesta
Departamento de Servicio al Cliente
Institución Financiera

Concepto	Costo Total Aproximado
Programa Toma de Decisiones	Q.7,200.00
Programa Trabajo en Equipo	Q.28,410.00
Programa Comunicación	Q.7,100.00
Programa Reconocimiento	Q.12,600.00
Monto Total Aproximado	Q.55,310.00

Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2015.

La empresa objeto de estudio se encuentra interesada en la implementación del programa de satisfacción laboral para el personal del departamento de servicio al cliente. El jefe del departamento prevé invertir un porcentaje del presupuesto anual asignado al departamento para la implementación del programa, sin embargo, debido a que la información financiera de la organización es confidencial no se pudo determinar el porcentaje que ellos invertirán para el programa propuesto.

3.8 Impacto de la implementación del programa

Las organizaciones independientemente de la actividad a la que se dedique, es necesario contar con un departamento de servicio al cliente que tendrá la función de atender a los mismos y mantener estable la atención.

En cuanto a la entidad financiera donde se realizó el estudio el servicio brindado se encuentra acompañado de productos financieros, los cuales son adquiridos por los clientes.

La función primordial del departamento de servicio al cliente de la entidad financiera es la solución de casos a los clientes, donde existe la prioridad de atender con la mejor calidad hasta lograr la entera satisfacción de los mismos.

Debido a que el producto final del departamento es el servicio hacia los clientes y solución de casos; es necesario que el personal se encuentre bajo niveles altos de información sobre los productos financieros, con el fin de brindar la respuesta más viable para el cliente.

El programa de satisfacción laboral para el personal en el departamento de servicio al cliente de una institución financiera ubicada en la ciudad capital, tiene como objetivo brindar al departamento las herramientas que permitan ofrecer un mejor servicio hacia los usuarios, partiendo desde la premisa que el servicio al cliente interno debe ser eficaz, para que este sea exteriorizado al servicio externo.

El primer factor que será beneficiado es la toma de decisiones ya que el personal del departamento actualmente se encuentra inseguro al momento que se presenta el tomar una decisión, por ello se brinda una capacitación sobre la importancia de la toma de decisiones que proporciona al cliente interno el impacto que ocasiona tomar una decisión en su trabajo diario. Por otro lado, aplicar la matriz de decisiones que establece parámetros o límites monetarios para operar transacciones que los clientes solicitan a través de una inconformidad del servicio, permite que el departamento pueda presentar resultados de casos resueltos en menos tiempo y con la utilización de menos recursos humanos, pues se estaría ahorrando el costo de hora hombre al

momento que los colaboradores consultan con el jefe inmediato que solución brindar.

El segundo factor que se observó más afectado fue trabajo en equipo donde se están proponiendo diversas mejoras, entre las cuales se encuentra el club de actitud positiva, el cual se conforma de tres sub-programas que son: ideas que valen; donde el beneficio recibido es ampliar la recepción de opiniones y comentarios de los colaboradores para presentar mejoras de procesos y labores del departamento, contribuyendo así a crear el compromiso que el personal debe adquirir con los resultados del departamento, pues se materializan las sugerencias de cada uno y lograr un resultado mejorado a través del trabajo conjunto.

Otra actividad realizada en el club de actitud positiva es el círculo de lectura, el cual es formado por colaboradores del departamento, quienes promoverán la lectura por medio de libros motivacionales y de superación personal; el objetivo es beneficiar en el incremento de inteligencia emocional de los colaboradores del departamento.

Por último, el tercer sub-programa del club de actitud positiva es huellas de vida, donde el objetivo es buscar instituciones vulnerables de la comunidad como asilos de ancianos, orfanatos y hospitales públicos para realizar actividades sociales o de ayuda, con el fin de crear consciencia en el personal sobre las áreas de mayor riesgo en la sociedad y del apoyo que debe brindar cada persona sin tomar en cuenta condición económica, social o raza. Como equipo de trabajo se busca integrar el sentimiento de ayuda hacia el prójimo y la coordinación de los colaboradores para realizar cada actividad en beneficio social.

La segunda propuesta para mejorar el trabajo en equipo es héroes de servicio donde se busca reconocer el apoyo extraordinario de los colaboradores a través

de una premiación quincenal y trimestral; su propósito es mantener vigente el apoyo de los colaboradores hacia compañeros como parte de la cultura del departamento.

Por último, se tiene el taller de cuerdas, que busca integrar a los miembros del departamento a través de actividades que se realizarán al aire libre, donde se pondrá a prueba el trabajo en equipo del departamento para lograr una meta común, de tal forma que el personal conozca la importancia de la coordinación en el trabajo de equipo para alcanzar los resultados esperados.

La propuesta de mejora en comunicación incluye cuatro tipos de actividades: las reuniones semanales, que busca presentar resultados del departamento y los compromisos que cada uno de los colaboradores ha logrado cumplir en su trabajo; boletín electrónico que tiene como fin difundir de forma masiva cualquier información relacionada al departamento, como metas alcanzadas, próximas actividades, información importante, cumpleaños, etc.; buzón de sugerencias, donde cada uno de los integrantes de servicio al cliente deberán depositar sugerencias o inconformidades que serán resueltos por el jefe del departamento y coordinadores de área y reuniones trimestrales.

En conjunto las actividades que mejoran la comunicación tienen como fin informar al 100% del personal de todos los cambios o mejoras a realizar en el departamento y establecer un canal de comunicación entre el jefe inmediato y los colaboradores.

La última propuesta de mejora es el reconocimiento, donde se busca estimular a los colaboradores que no se han sentido motivados, el programa consiste en reconocer el trabajo extraordinario, logros académicos, reconocimiento de trabajo de equipo y calidad de servicio. El beneficio que se obtendrá al realizar cada uno de los reconocimientos es brindar un valor agregado a los logros laborales y personales de los colaboradores con el objetivo que se sientan parte importante

de la compañía y del departamento, es decir, mostrar que los resultados del departamento provienen de lo que cada uno ha logrado alcanzar mediante el esfuerzo propio.

El hecho que el departamento cuente con colaboradores altamente satisfechos, permite reflejarlo a través del servicio que se presta hacia los clientes y por ende, el mismo percibe el agrado con que es atendido.

Por otro lado, se puede mencionar que uno de los beneficios a obtener es retener a los clientes y a la vez ampliar la cartera de los mismos, pues si un cliente se encuentra satisfecho con el servicio recibido, éste recomienda más clientes que a su vez recomiendan a más.

La satisfacción completa de los colaboradores en todos los ámbitos es relevante para los resultados que la empresa obtiene al final de cada período a evaluar, debido a que según el nivel de satisfacción laboral que posean en el departamento, así será la calidad y eficacia en el servicio que los usuarios reciban y por consiguiente la atracción de los mismos.

CONCLUSIONES

Una vez finalizado el estudio y luego de haber realizado el análisis e interpretación de resultados obtenidos en la evaluación del clima organizacional en el departamento de servicio al cliente objeto de estudio, se concluye lo siguiente

1. La inexistencia de una herramienta técnica que permita realizar mediciones y establecer acciones de mejora en la satisfacción laboral ha ocasionado deficiencias, tales como: resistencia al cambio, falta de compromiso, actitudes negativas y poca colaboración, provocando así errores y procesos, uso de recursos inadecuados por desperdicio, confort en las atribuciones, inconformidad por las pocas oportunidades de crecimiento y preferencias con algunos colaboradores, desigualdad en la asignación de tareas, actuando con evasión de responsabilidades, dificultad con las relaciones interpersonales y trabajo en equipo.
2. A pesar que el factor de liderazgo no se encuentra dentro de los resultados más afectados en el estudio, se debe prestar atención para evitar inconvenientes posteriores con los colaboradores.
3. La falta de oportunidades de desarrollo y problemas de relaciones interpersonales ocasionan un ambiente hostil, en el cual los colaboradores no desean seguir laborando y buscan la forma de cambiarse de trabajo.
4. Al no implementar los programas de satisfacción laboral propuestos se seguirá incurriendo en costos, falta de pertenencia, cultura inestable, mala imagen para la organización, entre otros.

RECOMENDACIONES

Con el objeto de reducir los niveles de insatisfacción detectados en el estudio realizado a los colaboradores de la empresa objeto de estudio, se realizan las siguientes recomendaciones:

1. Para eliminar o disminuir las dificultades en la satisfacción del personal es necesario elaborar una herramienta e instrumento técnico e implementar el programa de satisfacción laboral propuesto, a través del jefe del departamento de servicio al cliente y facilitador interno, de tal forma que responda a las necesidades planteadas por los colaboradores.
2. Se sugiere al departamento de servicio al cliente crear e implementar una cultura de liderazgo, lo cual apoyará a que los colaboradores se sientan identificados con su jefe inmediato y mejore la satisfacción laboral.
3. Al departamento de servicio al cliente crear un plan de carrera para el departamento y la empresa, utilizando como base el programa de reconocimiento propuesto, brindando oportunidades de crecimiento y mejoras salariales a los colaboradores que acumulen mayores reconocimientos, asimismo realizar actividades que fomenten y mejoren las relaciones entre los colaboradores. En caso de no llevar a cabo esta sugerencia los colaboradores seguirán insatisfechos.
4. Es necesario realizar evaluaciones de satisfacción laboral de forma anual para determinar la situación del departamento e implementar mejoras al programa de satisfacción propuesto según las necesidades presentadas en un futuro, lo cual impacta en la percepción de los clientes en cuanto al servicio brindado por los colaboradores.

BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides Pañedvera. R. J. 2004. Administración. 1a. ed. México. Mc Graw Hill INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. 353 p.
2. Chiavenato, I. 2009. Comportamiento organizacional. 2a. ed. México. Mc Graw Hill INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. 524 p.
3. _____ 2002. Gestión del talento humano. 1a. ed. Colombia. Mc Graw Hill INTERAMERICANA, S.A. 475 p.
4. Gan F., Berbel G. 2007. Manual de recursos humanos. 1a. ed. Barcelona. Editorial UOC. 397.
5. Luthans, F. 2008. Comportamiento Organizacional. Undécima ed. México. Mc Graw Hill INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. 591 p.
6. Münch, L. Colaboración de Patiño Gómez, F. 2010. Administración: gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. 1a. ed. México. Pearson Educación de México, S.A. de C.V. 303 p.
7. Reyes Ponce, A. 2008. Administración moderna. 1a. ed. México. LIMUSA, S.A. DE C.V. GRUPO NORIEGA EDITORES. 480 p.
8. Robbins S. P., Judge T. A. 2009. Comportamiento Organizacional. Décimotercera ed. México. Pearson Educación de México, S.A. 752 p.
9. _____. 2013. Comportamiento Organizacional. Décimoquinta ed. México. Pearson Educación de México, S.A. 712 p.
10. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de ciencias económicas, Escuela de administración de empresas. s.f. Material bibliográfico de apoyo para el curso administración II. Documento de apoyo a la docencia. Guatemala. Litoproducciones de Guatemala, S.A. 154 p.