



Diagnóstico de la gestión operativa y su incidencia en los altos tiempos de servicio al cliente en
Bancolombia sucursal Viva Laureles

Tatiana Alejandra Martínez Orozco

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Centro Universitario Bello (Antioquia)

Programa Especialización en Gerencia del Talento Humano

noviembre de 2025

Diagnóstico de la gestión operativa y su incidencia en los altos tiempos de servicio al cliente en

Bancolombia sucursal Viva Laureles

Tatiana Alejandra Martínez Orozco

Monografía presentado como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia del

Talento Humano

Asesor(a)

Jaime Darío Restrepo

Magister en Gestión Tecnológica

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Centro Universitario Bello (Antioquia)

Programa Especialización en Gerencia del Talento Humano

noviembre de 2025

Dedicatoria

A mi querido hijo Emmanuel Álvarez Martínez, quien llegó a este mundo el 6 de octubre de este año. Tu presencia en mi vida ha sido la mayor fuente de fortaleza, motivación y esperanza. Gracias por darme el impulso necesario para culminar este trabajo, y por recordarme, con tu inocencia y alegría, el verdadero significado del esfuerzo y la perseverancia.

Agradecimientos

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento al Profesor Jaime Darío Restrepo, por su apoyo constante, su paciencia y su orientación genuina a lo largo de este proceso. Su dedicación y compromiso han sido fundamentales para llevar a cabo esta monografía. Gracias por creer en mí y por brindarme siempre los recursos y el conocimiento necesarios para seguir adelante.

Contenido

Lista de tablas.....	7
Lista de figuras	8
Lista de anexos	9
Resumen	10
Abstract.....	11
Introducción.....	12
CAPÍTULO I.....	13
1 Planteamiento del Problema.....	13
1.1 <i>Pregunta de investigación:</i>	14
1.2 Objetivo general:	14
1.2.1 Objetivos específicos.....	14
1.3 Justificación	15
CAPÍTULO II	16
2 Marco referencial	16
2.1 Marco Conceptual.....	18
2.2 Marco contextual.....	21
2.3 Marco Legal	22
2.3.1 Fundamento general: derechos del consumidor.....	22
2.3.2 Fundamento sectorial: protección al consumidor financiero.....	23
2.3.3 Fundamento específico: tiempos y calidad del servicio.....	23
2.4 Marco teórico	25
2.4.1 Fundamentos Teóricos del Flujo de Servicio	25
2.4.2 Factores Operativos que Determinan los Tiempos de Servicio	25
2.4.3 La Incidencia de la Espera: Calidad, Satisfacción y Competitividad	26
2.4.4 Marco Regulatorio de los Tiempos de Servicio.....	27
CAPÍTULO III	29
3 Diseño metodológico	29
3.1 Línea de investigación.....	29
3.2 Eje temático.....	29

3.3. Enfoque de investigación y paradigma investigativo:.....	29
3.3 Diseño:	30
3.5 Alcance:.....	31
3.6. Población:.....	31
3.7. Tamaño de muestra:.....	31
3.8. Fuentes, Técnicas e instrumentos de recolección de información y datos:	31
3.9. Análisis y tratamiento de datos	32
3.10. Plan de acción del proyecto.....	33
CAPÍTULO IV	35
4. Resultados y discusiones.....	35
4.1. Objetivo 1: Evaluar el nivel de satisfacción de los clientes respecto a los tiempos de espera para ser atendidos en la oficina Bancolombia Viva Laureles.....	35
4.1.1 Resultados	35
4.1.2 Análisis	36
4.2. Objetivo 2 Determinar la percepción de los clientes sobre la calidad de la atención brindada por el personal, incluyendo la resolución a su solicitud.	37
4.2.1 Resultados	37
4.2.2 Análisis	39
4.3. Objetivo 3: Analizar la opinión de los clientes sobre la comodidad, limpieza y ambiente del espacio físico de la oficina.....	40
4.3.1 Resultados	40
4.3.2 Análisis	41
5. Conclusiones.....	43
Bibliografía	45
Anexos	51

Lista de tablas

Tabla 1. Plan de acción del proyecto.....	33
Tabla 2. Distribucion de respuestas sobre tiempo de espera	36
Tabla 3. Percepción general de la calidad del servicio.....	38
Tabla 4. Percepción del ambiente físico.....	40

Lista de figuras

Figura 1. Distribución de tiempos de espera	36
Figura 2. Percepción de la calidad del servicio	38
Figura 3. Percepción del ambiente físico.....	41

Lista de anexos

Anexo 1: Encuesta de satisfacción en atención al cliente oficina Bancolombia - Viva Laureles ... 51

Resumen

La investigación evalúa la calidad del servicio y la experiencia del cliente en la oficina Bancolombia Viva Laureles, por medio de la valoración que los clientes hacen en términos de satisfacción respecto a los tiempos de espera, la calidad de la atención, y las condiciones del ambiente físico. La problemática había surgido en el incremento de quejas por demoras en la atención y las percepciones negativas sobre la eficiencia en el servicio presencial a pesar del avance digital de la entidad.

Se desarrolló un enfoque mixto, al cruzar técnicas cualitativas y cuantitativas. Se aplicó una entrevista estructurada a clientes, y los datos obtenidos se procesaron en análisis descriptivo y en codificación temática, con el cumplimiento a la Ley 1581 de 2012 sobre protección de datos personales.

Los resultados demuestran que el 75% de los usuarios experimenta esperas mayores a 20 minutos, sobrepasando el tiempo máximo sugerido por la Superintendencia Financiera de Colombia. A pesar de que la mayoría tiene una actitud positivamente hacia la actitud del personal, hubo deficiencia en la resolución oportuna de las solicitudes; además, el 33% de los usuarios considera que las condiciones físicas del espacio (comodidad, ventilación y luminosidad) son mejorables.

Se concluye que la satisfacción del cliente está condicionada por la interacción de factores operativos, humanos y ambientales. La optimización de los tiempos de atención, la capacitación del personal y la adecuación del espacio físico deben ser acciones necesarias orientadas a fortalecer la competitividad y confianza del consumidor financiero.

Palabras clave: ambiente físico; calidad del servicio; experiencia del cliente; satisfacción; tiempos de espera.

Abstract

The research evaluates service quality and customer experience at the Bancolombia Viva Laureles branch, based on customer satisfaction ratings in terms of waiting times, quality of service, and physical environment conditions. The problem arose from an increase in complaints about delays in service and negative perceptions of the efficiency of in-person service, despite the entity's digital advances.

A mixed approach was developed, combining qualitative and quantitative techniques. A structured interview was conducted with customers, and the data obtained was processed using descriptive analysis and thematic coding, in compliance with Law 1581 of 2012 on personal data protection.

The results show that 75% of users experience waits of more than 20 minutes, exceeding the maximum time suggested by the Financial Superintendency of Colombia. Although most have a positive attitude toward the staff's attitude, there were deficiencies in the timely resolution of requests; in addition, 33% of users consider that the physical conditions of the space (comfort, ventilation, and lighting) could be improved.

It concludes that customer satisfaction is conditioned by the interaction of operational, human, and environmental factors. Optimizing service times, training staff, and adapting the physical space are necessary actions aimed at strengthening competitiveness and consumer confidence in financial services.

Keywords: physical environment; service quality; customer experience; satisfaction; wait times.

Introducción

En el competitivo ámbito bancario actual, la efectividad operativa y la excelencia en el servicio al cliente son bases esenciales que definen la viabilidad y la reputación de cualquier institución. Uno de los indicadores más representativos de esta eficiencia es el tiempo de atención al cliente, ya que las esperas largas son un reto continuo que impacta directamente la percepción de valor y la satisfacción del usuario.

La oficina de Bancolombia Viva Laureles, situada en una ubicación estratégica y con gran afluencia de clientes en Medellín, ha sido señalada por la repetición de largos tiempos de atención. Esta circunstancia no solo provoca descontento entre los usuarios, sino que también sugiere posibles ineficiencias o bloqueos en la gestión interna de la oficina. Por lo tanto, la cuestión a tratar va más allá de la simple queja del consumidor; se enfoca en la necesidad de analizar la administración de los recursos y los procedimientos establecidos para satisfacer esa demanda.

El propósito principal de esta monografía es Evaluar la administración operativa de la sucursal Bancolombia Viva Laureles con el fin de establecer su impacto en los prolongados tiempos de atención al cliente. Para conseguirlo, el estudio se centra en examinar aspectos clave como la asignación de recursos humanos, la repartición de carga laboral según tipo de transacción, la capacidad de respuesta a picos de demanda y la adecuada implementación de tecnologías para la gestión de filas.

Mediante una metodología que integra el análisis de procesos, la observación de campo y la recolección de datos específicos de la oficina, este estudio tiene como objetivo identificar las fallas sistémicas y los factores internos que afectan negativamente la experiencia del usuario. La monografía se organiza para, en primer lugar, definir el contexto teórico relacionado con la gestión operativa y la atención al cliente en el sector bancario; después, ofrecer un análisis exhaustivo de la sucursal; y por último, sugerir conclusiones sólidas que fundamenten futuras estrategias de optimización de procesos y aumento de la eficiencia en la atención.

CAPÍTULO I

1 Planteamiento del Problema

En el ámbito de los servicios financieros, la eficacia en la atención al cliente es un indicador clave de la calidad y un elemento fundamental de la satisfacción y fidelidad del cliente. Bancolombia, en su papel de entidad líder en Colombia, opera una extensa red de sucursales físicas que, a pesar del crecimiento de los canales digitales, continúan siendo esenciales para transacciones complejas y un considerable grupo de clientes.

Concretamente, la sucursal Viva Laureles en Medellín, debido a su localización estratégica y el número de clientes que recibe, muestra informes constantes de opiniones desfavorables sobre los prolongados tiempos para acceder al servicio, especialmente evidentes en las secciones de caja y asesoría. Los clientes que visitan la sucursal sufren retrasos que impactan su día y provocan molestia, lo que influye de manera directa en la reputación de la entidad y en la percepción de la calidad del servicio en general.

Aunque los clientes ven las demoras como un inconveniente de espera, la verdadera causa se encuentra en la gestión operativa interna. En otras palabras, el desafío no radica únicamente en el número de clientes, sino en cómo la oficina maneja el flujo, distribuye los recursos humanos, mejora los procesos de las transacciones y emplea la tecnología disponible para dirigir la demanda. Los prolongados tiempos de servicio indican la presencia de cuellos de botella en los procesos de la sucursal, como una planificación de turnos ineficaz, un desbalance en la carga laboral entre trabajadores, problemas en la aplicación de técnicas de flujo de trabajo ágil, o una capacidad instalada inadecuada en relación con la demanda actual.

Por consiguiente, hay una necesidad urgente de hacer un diagnóstico completo que permita avanzar de la mera observación de la queja a la detección de las fallas operativas concretas. No se sabe con exactitud qué aspectos de la gestión operativa de la sucursal Viva Laureles están provocando esta incidencia en el servicio, lo que dificulta el desarrollo de soluciones concretas y efectivas.

En este marco, la presente monografía tiene como objetivo responder a la siguiente pregunta de investigación:

1.1 *Pregunta de investigación:*

¿Cuáles son los principales cuellos de botella y fallas en la gestión operativa de la sucursal Bancolombia Viva Laureles que explican la incidencia en los altos tiempos de servicio al cliente?

1.2 *Objetivo general:*

Analizar la gestión operativa de la sucursal Bancolombia Viva Laureles para determinar su incidencia en los altos tiempos de servicio al cliente

1.2.1 *Objetivos específicos*

- Determinar el nivel de satisfacción de los clientes respecto a los tiempos de espera para ser atendidos en la oficina Bancolombia Viva Laureles.
- Evaluar la incidencia de los tiempos de servicio prolongados sobre la experiencia de usuario, utilizando la percepción de satisfacción como variable de resultado.
- Observar la opinión de los clientes sobre la comodidad, limpieza y ambiente del espacio físico de la oficina.

1.3 Justificación

La investigación sobre los prolongados tiempos de atención al cliente en la oficina Viva Laureles de Bancolombia es fundamental, no solo para enriquecer la experiencia del usuario, sino también para optimizar la estructura de los procedimientos internos y aportar al éxito perdurable de la entidad. La aplicación de las conclusiones de este estudio puede generar un efecto notable, abarcando desde la satisfacción del cliente hasta la rentabilidad del banco.

Este análisis es vital ya que trasciende la mera identificación de las quejas del cliente. Su verdadero valor radica en el diagnóstico de la gestión operativa, que facilitará la detección de ineficiencias estructurales y cuellos de botella concretos en la asignación de recursos (personal, tecnología y flujo monetario). Al poner de manifiesto las debilidades internas de los procedimientos en la sucursal, el informe ofrece la base empírica necesaria para las decisiones administrativas enfocadas en la corrección y el aumento de la eficiencia operativa.

En un mercado bancario muy competitivo, la satisfacción del cliente es fundamental; los largos periodos de espera perjudican la fidelidad, la imagen del banco y pueden resultar en la pérdida de clientes, lo que provoca efectos financieros adversos. Al presentar un análisis exhaustivo sobre cómo la administración interna debe ajustarse a las necesidades, este documento proporciona una solución útil y rápida. Asimismo, este estudio puede ser utilizado como referencia para investigaciones futuras sobre la gestión de operaciones y la satisfacción del cliente en la industria bancaria, creando un marco de evaluación más amplio y detallado.

CAPÍTULO II

2 Marco referencial

Los tiempos de espera constituyen un elemento central en la calidad percibida de los servicios financieros y en la experiencia del cliente en las entidades bancarias. Este concepto hace referencia al intervalo de tiempo transcurrido entre la llegada del usuario al punto de atención y la prestación efectiva del servicio solicitado (Ministerio de Salud y Protección Social, 2016). Aunque puede parecer un asunto logístico, este fenómeno involucra múltiples dimensiones operativas, tecnológicas y humanas que inciden directamente en la satisfacción del usuario, la reputación institucional y la eficiencia global de la organización.

Desde un enfoque operativo, los tiempos de espera están determinados por factores estructurales como la planificación de la capacidad instalada, la disponibilidad de personal, la concentración horaria de la demanda, la complejidad de los servicios solicitados y la falta de herramientas tecnológicas adecuadas para la gestión de flujos de usuarios (Superintendencia Financiera de Colombia, 2021). En el caso de Bancolombia Viva Laureles, estos factores son especialmente relevantes, ya que esta sucursal ofrece una amplia gama de servicios financieros —cuentas, créditos, inversiones, seguros, transacciones internacionales y atención personalizada—, lo que genera una afluencia constante de usuarios de distintos perfiles y necesidades.

La distribución de la demanda en horarios pico, sumada a la preferencia de ciertos segmentos poblacionales por la atención presencial —debido a factores como la edad, el nivel educativo o la percepción de seguridad—, puede provocar cuellos de botella en la atención y alargar los tiempos de espera. Esta situación no solo incide en la operatividad interna de la sucursal, sino también en la percepción de calidad y confianza del usuario (Sánchez & Sanz, 2017).

En términos de consecuencias, diversos estudios han demostrado que los tiempos de espera prolongados generan insatisfacción, ansiedad y pérdida de confianza hacia la entidad, afectando directamente la lealtad y la decisión de continuar con la relación comercial (Jiménez & Contreras, 2018). Además, cuando las esperas no son gestionadas de forma adecuada —por ejemplo, sin comunicación clara o sin turnos organizados—, la percepción negativa se intensifica (Gómez & López, 2019).

Por otro lado, la presión por atender un gran volumen de usuarios en poco tiempo puede generar estrés y sobrecarga laboral en el personal, lo que repercute en su bienestar psicológico y en la calidad de la atención brindada (Múnera Echeverri, 2022). Esto evidencia que los tiempos de espera deben abordarse no solo como un indicador operativo, sino también como un elemento de salud organizacional que influye en la experiencia de clientes y trabajadores.

Una adecuada gestión de los tiempos de espera se convierte, además, en un factor de diferenciación competitiva. Las entidades financieras que incorporan sistemas de turnos digitales, atención multicanal y estrategias de segmentación de usuarios logran reducir la espera real y percibida, elevando la satisfacción y fortaleciendo su posicionamiento en el mercado (Solleiro & Castañón, 2005). Para Bancolombia Viva Laureles, esto implica aprovechar su infraestructura digital —como la App Bancolombia, la Sucursal Virtual Personas y Empresas, y los cajeros consignatarios— para redistribuir la demanda y aliviar la presión sobre los puntos de atención presencial.

Finalmente, la percepción de justicia y orden en la atención es clave. Los usuarios toleran mejor las esperas cuando perciben un sistema transparente, equitativo y eficiente (Sánchez & Sanz, 2017). Por esta razón, optimizar los tiempos de espera en esta sucursal no solo mejoraría indicadores operativos, sino también la experiencia de servicio, la satisfacción y la confianza de los clientes, aspectos fundamentales para la competitividad del sector bancario.

2.1 Marco Conceptual

- **Satisfacción del cliente**

Puede definirse de forma general como “un estado mental y representa sus respuestas intelectuales, materiales y emocionales ante el cumplimiento de una necesidad o deseo de información” (Martín y Martín, 2000).

Es la medida en que los servicios ofrecidos por la oficina cumplen con las expectativas y necesidades del cliente, la insatisfacción relacionada con largos tiempos de espera puede resultar en la pérdida y disminución de la lealtad por parte de los clientes. La percepción sobre el servicio recibido y la experiencia del cliente tiene varios factores, la calidad del servicio, la atención del personal y fundamentalmente, los tiempos de espera.

Se mide con el número de usuarios o el porcentaje del total de clientes (índices de calificación) si es positivo o conforme a sus expectativas.

- **Efectividad**

Se trata de equilibrar las habilidades del personal (eficacia) y los recursos (eficiencia) para alcanzar el objetivo de la organización, utilizando la menor cantidad de recursos y el menor tiempo posible.

La efectividad está intrínsecamente relacionada con la satisfacción del cliente, un servicio efectivo no solo se mide por la rapidez, sino también por la capacidad de resolver problemas y contribuye a la lealtad, la reputación y el rendimiento financiero de la empresa.

- **Competitividad**

Señalan que “la competitividad es la capacidad de una organización para mantener o incrementar su participación en el mercado basada en nuevas estrategias empresariales, en un sostenido crecimiento de la productividad, en la capacidad interempresarial para participar en negociaciones con diferentes instituciones y otras compañías dentro de su ambiente, en un ambiente

competitivo determinado por el sector y el mercado de los consumidores y en políticas introducidas por los gobiernos nacionales y alianzas económicas regionales” (Solleiro y Castañón).

Influye directamente en el rendimiento financiero, la lealtad del cliente y la capacidad de la empresa para crecer y adaptarse a los cambios en el mercado. Ofrecer tiempos de espera reducidos puede ser un factor diferenciador para los clientes frente a otras entidades bancarias.

- **Innovación**

Es un proceso para la implementación de nuevas ideas, productos y servicios, con la innovación en procesos se podría rediseñar los flujos de atención al cliente, ofreciendo canales alternos, no olvidando la necesidad del cliente. Formar al personal en habilidades de atención al cliente y manejo de tecnología para aumentar la eficiencia en la atención, como la implementación de tecnologías como sistemas de gestión de colas y reservas en línea puede reducir significativamente los tiempos de espera y mejorar la percepción del servicio.

- **Tiempos de espera**

Los tiempos de espera corresponden al período que transcurre desde que un cliente llega a un punto de servicio hasta que recibe atención. Representan un indicador clave de eficiencia operativa y tienen un impacto directo en la satisfacción y en la percepción de calidad del servicio (Maister, 1985).

Es importante destacar que no solo influye el tiempo real, sino también la percepción subjetiva del cliente. Estrategias como brindar información clara sobre los tiempos estimados, ambientar el espacio físico y ofrecer alternativas digitales contribuyen a mejorar esta percepción.

- **Calidad del servicio**

La calidad del servicio se define como la capacidad de una organización para satisfacer o superar las expectativas de los clientes mediante un conjunto de atributos tangibles e intangibles. El modelo

SERVQUAL, desarrollado por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), es uno de los enfoques más utilizados para medirla y se basa en cinco dimensiones fundamentales:

- **Fiabilidad:** cumplimiento de lo prometido.
- **Capacidad de respuesta:** rapidez y disposición para ayudar al cliente.
- **Seguridad:** conocimiento, cortesía y confianza del personal.
- **Empatía:** atención personalizada y comprensión de las necesidades.
- **Elementos tangibles:** condiciones físicas, limpieza e infraestructura.

En el contexto bancario, la calidad del servicio influye directamente en la fidelización, la satisfacción y la reputación institucional.

- **Experiencia del cliente**

La experiencia del cliente comprende todas las interacciones —sensoriales, emocionales y cognitivas— que un usuario tiene con una organización a lo largo de su relación con ella (Lemon & Verhoef, 2016). Este concepto trasciende la atención puntual, abarcando desde la llegada a la oficina, la espera, la interacción con el personal, la comodidad del entorno y la percepción posterior sobre el servicio recibido.

Una herramienta clave para comprender este proceso es el Customer Journey o “viaje del cliente”, que permite mapear las etapas de interacción, identificar puntos críticos de fricción y diseñar mejoras orientadas a elevar la satisfacción y eficiencia (Serrano & Iglesias, 2019). Una experiencia positiva incrementa la confianza y la lealtad; una negativa, en cambio, puede generar pérdida de clientes y deterioro de la imagen corporativa.

2.2 Marco contextual

Bancolombia se destaca como una de las principales instituciones financieras de la región, operando bajo un enfoque de banca universal y aplicando una sólida estrategia de transformación digital. Su meta principal es mejorar la experiencia del usuario y reducir el tiempo de atención a través de una variada selección de plataformas digitales (aplicaciones, oficina virtual, cajeros automáticos avanzados, entre otros), que buscan aliviar la carga de las oficinas físicas.

No obstante, a pesar de su infraestructura digital, el servicio personal en las sucursales sigue siendo fundamental. La oficina Bancolombia Viva Laureles, situada en una zona con alto flujo comercial y residencial del sector Laureles en Medellín, se encuentra en un punto estratégico que concentra centros comerciales, locales gastronómicos, oficinas y zonas de vivienda. Esta ubicación favorece un tráfico constante de clientes que acuden tanto para realizar operaciones financieras cotidianas como para recibir asesorías especializada, por este motivo es un punto de atención crucial que ofrece la mayoría de los servicios del banco. El entorno de su área de influencia indica que, por motivos como la cultura, el grado de conocimiento tecnológico y el nivel socioeconómico de ciertos grupos, hay una gran necesidad de atención personalizada. Estos clientes valoran especialmente la seguridad y la confianza que brinda el servicio en persona.

Esta situación crea una carga operacional continua y considerable en la oficina. Los clientes que asisten en persona requieren un tiempo de atención significativo, y la falta de capacidad de la administración de la oficina para equilibrar la demanda con los recursos disponibles (personal y flujo de efectivo) resulta directamente en largos tiempos de atención. Es en este marco de presión operativa y solicitud de servicio en persona que el análisis de la gestión de la sucursal Viva Laureles cobra una importancia crucial.

2.3 Marco Legal

La prestación eficiente, oportuna y de calidad de los servicios financieros no solo responde a estándares de atención al cliente, sino que constituye una obligación legal para las entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC). La normativa vigente busca garantizar los derechos de los consumidores financieros, regulando aspectos como la transparencia, la oportunidad de la atención, la calidad del servicio y la existencia de canales adecuados para presentar solicitudes, quejas o reclamos.

Este marco legal sirve de fundamento a la presente investigación, que tiene como propósito identificar oportunidades de mejora en los tiempos de espera, la calidad del servicio y las condiciones del ambiente físico en la oficina Bancolombia Viva Laureles.

2.3.1 Fundamento general: derechos del consumidor

La Ley 1480 de 2011, conocida como Estatuto del Consumidor, establece los principios generales de protección a los consumidores en Colombia. Esta ley reconoce derechos fundamentales como la protección contra prácticas abusivas, el acceso a información clara, veraz y suficiente, y la garantía de condiciones adecuadas de calidad y oportunidad en la prestación de los servicios (Congreso de la República de Colombia, 2011). En el caso del sector financiero, estos derechos se extienden a la atención en oficinas bancarias, donde los usuarios deben recibir un trato digno y oportuno, evitando demoras excesivas que afecten su experiencia como consumidores.

La Ley 1748 de 2014 complementa este marco al fortalecer las obligaciones de transparencia e información de las entidades financieras, garantizando que los consumidores tengan acceso a información clara sobre productos, servicios y procesos de atención (Congreso de la República de Colombia, 2014). Esta norma sustenta la exigencia de que los bancos mantengan canales de atención eficaces y plazos razonables para resolver solicitudes, reclamos o trámites.

2.3.2 Fundamento sectorial: protección al consumidor financiero

En el ámbito financiero, la Ley 1328 de 2009 —Estatuto del Consumidor Financiero— constituye la norma principal que regula la relación entre usuarios y entidades vigiladas. Esta ley establece los derechos y deberes de los consumidores financieros y define obligaciones específicas para las entidades, entre ellas prestar servicios con altos estándares de calidad y eficiencia, garantizar un trato adecuado y asegurar la existencia de mecanismos eficaces de atención al consumidor (Congreso de la República de Colombia, 2009).

Asimismo, esta ley obliga a las entidades a implementar un Sistema de Atención al Consumidor Financiero (SAC), que incluye políticas, procedimientos y controles para asegurar la atención eficiente de quejas, reclamos y solicitudes, así como mecanismos de seguimiento y mejora continua (Superintendencia Financiera de Colombia, s.f.). Este sistema constituye un pilar normativo clave que respalda la evaluación de los tiempos de espera y calidad del servicio en sucursales bancarias.

2.3.3 Fundamento específico: tiempos y calidad del servicio

La Superintendencia Financiera de Colombia ha emitido diversas normas complementarias que regulan los tiempos de atención, los estándares de calidad de servicio y las condiciones de respuesta ante solicitudes de los usuarios.

En este sentido, la Circular Externa 026 de 2017 estableció lineamientos para garantizar tiempos de espera razonables y condiciones físicas adecuadas en las oficinas bancarias, con el fin de asegurar una atención ágil, eficiente y respetuosa (Superintendencia Financiera de Colombia, 2017). Estas disposiciones obligan a las entidades a medir y gestionar sus indicadores de atención presencial.

De manera más reciente, la Circular Básica Jurídica (C.E. 006 de 2025) regula la atención de PQRSDF (Peticiones, Quejas, Reclamos, Solicitudes, Denuncias y Felicitaciones) para entidades vigiladas, definiendo obligaciones en cuanto a tiempos de respuesta, canales de atención y mecanismos de seguimiento (Superintendencia Financiera de Colombia, 2025). Entre los lineamientos destacan los plazos de hasta cinco (5) días hábiles para dar respuesta a quejas y reclamos simples, y hasta ocho (8) días hábiles en casos más complejos, lo que implica un estándar mínimo de eficiencia para todas las entidades del sistema financiero.

Adicionalmente, el Proyecto de Circular Externa 16-2025 busca reforzar estos estándares, proponiendo actualizaciones en la regulación sobre calidad de servicio, oportunidad de atención y mecanismos de gestión de filas y agendamiento en oficinas físicas. Aunque aún no está en vigor, este proyecto evidencia la relevancia actual del tema y el interés del regulador en fortalecer la experiencia de los consumidores financieros (Superintendencia Financiera de Colombia, 2025b).

La existencia de este conjunto normativo demuestra que los tiempos de espera prolongados, las deficiencias en la calidad del servicio y las condiciones físicas inadecuadas no son solo asuntos de percepción subjetiva de los clientes, sino posibles incumplimientos normativos que pueden derivar en sanciones y afectar la confianza en las entidades financieras. Por lo tanto, este marco legal respalda la importancia de evaluar objetivamente estos factores en la oficina Bancolombia Viva Laureles, con el fin de identificar oportunidades de mejora alineadas con las disposiciones legales vigentes, fortalecer la satisfacción del cliente y contribuir al cumplimiento de las normas establecidas por la Superintendencia Financiera de Colombia.

2.4 Marco teórico

2.4.1 Fundamentos Teóricos del Flujo de Servicio

- **Teoría de Colas**

La teoría de colas o el estudio de los fenómenos de espera, está conformada por una colección de modelos matemáticos que describen sistemas de líneas de espera particulares o de sistemas de colas. Los modelos sirven para encontrar el comportamiento en el estado estable, como la longitud promedio de la línea de espera (también conocida como cola) y el tiempo de espera promedio para un sistema determinado. (Arista y Arévalo, 2016).

En entornos financieros, esta teoría es fundamental para identificar cuellos de botella operativos y evaluar la eficiencia de los procesos de atención, ya que un diseño inadecuado puede generar saturación en los puntos de servicio y afectar directamente la experiencia del cliente.

- **Gestión de la Capacidad y Carga de Trabajo**

La gestión de la capacidad hace referencia a la planificación y administración eficiente de los recursos humanos y tecnológicos para responder a la demanda de atención. En el sector bancario, esto se traduce en estrategias de staffing, asignación de turnos y dimensionamiento de personal para garantizar que la capacidad operativa sea coherente con el flujo de clientes en horas pico.

Una adecuada gestión de la capacidad permite reducir tiempos de espera, evitar sobrecarga laboral en los asesores y mejorar la percepción de servicio, aspectos directamente relacionados con la satisfacción y la fidelización del cliente (Kotler & Keller, 2012).

2.4.2 Factores Operativos que Determinan los Tiempos de Servicio

- **Diseño de Procesos y Cuellos de Botella**

El diseño de procesos es un factor determinante en la eficiencia operativa. En el ámbito bancario, procesos extensos, con pasos manuales innecesarios o validaciones repetitivas,

generan cuellos de botella que ralentizan la atención al usuario. Por ejemplo, las operaciones de caja o las asesorías presenciales sin segmentación previa pueden crear acumulación de usuarios en determinados puntos de atención, afectando toda la cadena de servicio.

El rediseño de flujos, la estandarización de procesos y el uso de herramientas tecnológicas permiten agilizar la atención y reducir la congestión.

- **Tecnología, Canales Alternos y Demanda Física**

A pesar de la creciente digitalización del sector financiero en Colombia, aún existe un segmento importante de clientes que prefiere el canal físico, ya sea por razones culturales, edad, nivel socioeconómico o percepción de seguridad. Esto genera una presión constante sobre las sucursales, afectando la capacidad de respuesta y los tiempos de espera (GDA/El Tiempo, 2019).

Las entidades bancarias han incorporado plataformas virtuales y servicios digitales para descongestionar sus oficinas. Sin embargo, la transición no es homogénea, por lo que es necesario diseñar estrategias mixtas que combinen canales digitales eficientes con una atención presencial ágil y bien planificada.

2.4.3 La Incidencia de la Espera: Calidad, Satisfacción y Competitividad

- **Modelos de Calidad de Servicio (SERVQUAL)**

La calidad percibida del servicio es un factor determinante en la satisfacción del cliente. El modelo SERVQUAL, desarrollado por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), permite evaluar la brecha entre las expectativas y las percepciones de los usuarios en cinco dimensiones: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles.

Cuando los tiempos de espera son excesivos, se deteriora la percepción de capacidad de respuesta, lo que impacta negativamente en la evaluación global de la calidad y, por ende, en la experiencia del cliente.

- **Efectos de la Ineficiencia en la Competitividad**

La espera prolongada no solo afecta la satisfacción inmediata del usuario, sino que también tiene consecuencias a largo plazo: pérdida de lealtad, disminución de la intención de recompra, afectación de la imagen de marca y reducción de la ventaja competitiva (Goode et al., 1996; Álvarez, 2015).

En un entorno financiero donde los productos son similares, la calidad del servicio y la experiencia del cliente se convierten en los factores diferenciadores más relevantes (Kotler & Keller, 2012). La globalización y la transformación digital han elevado las expectativas de los usuarios, por lo que las entidades deben responder con procesos más ágiles y eficientes.

2.4.4 Marco Regulatorio de los Tiempos de Servicio

La Superintendencia Financiera de Colombia (SFC) establece estándares mínimos de atención al consumidor financiero. De acuerdo con la Circular Básica Jurídica y las disposiciones operativas de la SFC, el tiempo máximo de espera sugerido para atención presencial no debe superar los 30 minutos, con el fin de garantizar condiciones de servicio adecuadas y prevenir prácticas que vulneren los derechos de los consumidores financieros (Superintendencia Financiera de Colombia, 2025).

Este lineamiento se articula con la Ley 1328 de 2009 (Estatuto del Consumidor Financiero), que establece obligaciones de oportunidad, eficiencia y trato digno por parte de las entidades vigiladas. Además, la regulación promueve la adopción de canales alternos y herramientas digitales para optimizar los procesos de atención.

El cumplimiento de estas disposiciones no solo responde a exigencias normativas, sino que fortalece la confianza de los usuarios y posiciona a las entidades como instituciones transparentes, confiables y competitivas.

CAPÍTULO III

3 Diseño metodológico

3.1 Línea de investigación

Innovaciones, sociales y productivas

3.1.1 Sublínea: Gestión estratégica para la globalidad.

Esta línea permite abordar problemáticas organizacionales y operativas relacionadas con la eficiencia y la calidad del servicio, enfocándose en la mejora continua y la innovación como herramientas para fortalecer la competitividad y la experiencia del cliente.

3.2 Eje temático

Gestión de operaciones.

3.3. Enfoque de investigación y paradigma investigativo:

El enfoque metodológico adoptado en esta investigación es de carácter mixto, ya que combina elementos cualitativos y cuantitativos para comprender de manera integral el fenómeno objeto de estudio. Desde la perspectiva cualitativa, el propósito es explorar y comprender las percepciones, opiniones y experiencias de los clientes frente a los tiempos de espera, la calidad del servicio y las condiciones del ambiente físico en la oficina Bancolombia Viva Laureles. Este enfoque permite obtener información detallada y contextualizada sobre los factores que inciden en la experiencia del usuario, favoreciendo la identificación de áreas de mejora con base en la interpretación de los significados atribuidos por los propios participantes. Como señalan Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2014), la investigación cualitativa permite adentrarse en la realidad social desde la perspectiva de los actores, reconociendo la complejidad del fenómeno.

Por otra parte, la incorporación del enfoque cuantitativo permite medir de manera objetiva variables clave como el tiempo real de espera, los niveles de satisfacción percibida y la valoración de la

calidad del servicio. A través de instrumentos estructurados como encuestas y observaciones sistemáticas, es posible generar indicadores que faciliten el análisis comparativo y la toma de decisiones informadas. Según Creswell (2014), la investigación cuantitativa posibilita describir patrones, medir relaciones y obtener datos verificables que aportan precisión al análisis de problemas organizacionales.

La combinación de ambos enfoques resulta pertinente, ya que el fenómeno analizado no puede comprenderse únicamente desde la cuantificación ni exclusivamente desde la interpretación subjetiva. Se requiere una mirada integradora que permita diagnosticar las causas de las demoras en el servicio y, al mismo tiempo, comprender cómo estas afectan la percepción del cliente y la competitividad de la entidad. Como explica Flick (2015), el enfoque mixto en la investigación social permite superar las limitaciones de cada paradigma por separado, integrando la profundidad de la información cualitativa con la capacidad de generalización de los métodos cuantitativos.

Este enfoque metodológico mixto se alinea con la naturaleza aplicada de la investigación, ya que no busca únicamente describir una situación existente, sino también identificar oportunidades de mejora operativa que puedan contribuir a optimizar la experiencia del cliente y fortalecer la gestión del servicio en el contexto bancario.

3.3 Diseño:

El diseño utilizado es no experimental, estudiando los tiempos de espera en la oficina de Bancolombia Viva Laureles, permite identificar patrones y correlaciones en la experiencia de los usuarios sin intervenir ni manipular los factores que contribuyen a la situación que se está analizando. El estudio se centró en la percepción de los clientes acerca de los tiempos de espera durante su visita a la oficina Viva Laureles, a través de una encuesta aplicada a un grupo representativo de personas que acudieron a la sucursal en un periodo determinado, se buscó comprender cómo los tiempos de espera impactan la satisfacción del cliente, el comportamiento en la oficina y la eficiencia percibida del servicio. Este enfoque es adecuado para evaluar las percepciones y actitudes de los clientes de manera natural y

realista, permitiendo a la entidad financiera identificar áreas de mejora en su servicio al cliente y, en consecuencia, optimizar la eficiencia de la atención en la sucursal.

3.5 Alcance:

El alcance descriptivo de la encuesta se centra en capturar las opiniones de los clientes sobre distintos elementos de su experiencia en la oficina, con énfasis en los tiempos de espera, la calidad del servicio, la atención por parte del personal y la satisfacción. A través de la recopilación cualitativa, se buscó construir una representación precisa y detallada de las condiciones del servicio y de cómo los clientes perciben la eficiencia y eficacia de la atención en la sucursal.

3.6. Población:

La población estudiada son los clientes de Bancolombia oficina Viva Laureles, en los días de fin de mes (que comprende desde el 30 al 2 de cada mes), entre las 2:00pm a las 4:30 pm, siendo estos horarios con más flujo de clientes. El comportamiento de esta sucursal lo define los usuarios identificados como “pensionados”.

3.7. Tamaño de muestra:

Para determinar el tamaño de la muestra de la encuesta que mide los tiempos altos de espera en la oficina de Bancolombia Viva Laureles, es necesario considerar factores como la categorización de los usuarios (empresas, personal, plus), el objetivo de cada uno por su visita y la población total. Se tomó en estudio 50 usuarios en general a encuestar en los anteriores horarios.

3.8. Fuentes, Técnicas e instrumentos de recolección de información y datos:

Para la recolección de información se utilizó como técnica principal la entrevista estructurada, aplicada directamente a los clientes que asistieron a la oficina Bancolombia Viva Laureles. Esta técnica permite obtener datos sobre percepciones y experiencias relacionadas con los tiempos de espera, la calidad del servicio y las condiciones del ambiente físico, favoreciendo una comprensión profunda y

contextualizada del fenómeno. La entrevista estructurada asegura uniformidad en las preguntas y facilita la comparación de respuestas (Hernández-Sampieri et al., 2014).

Como instrumento de recolección, se empleó un cuestionario estructurado con preguntas cerradas y abiertas, diseñado específicamente para esta investigación. La fuente primaria corresponde a los clientes encuestados, mientras que las fuentes secundarias incluyen documentos institucionales de Bancolombia y normativa de la Superintendencia Financiera. Esta combinación permite obtener datos confiables y contrastables (Kvale, 2011; Flick, 2015).

3.9. Análisis y tratamiento de datos

Los resultados de la investigación y la metodología de tratamiento de datos respetaron el método de trabajo del estudio, así como la legislación colombiana sobre la protección de datos personales. De la recogida a través de las entrevistas estructuradas y las encuestas se procedió primero a organizar, luego, a clasificar y, finalmente, a analizar la información para obtener patrones sobre los tiempos de espera, la calidad del servicio y las condiciones físicas de la sucursal Bancolombia Viva Laureles. Para ello, se utilizaron Técnicas de Codificación Temática y análisis estadístico descriptivo (frecuencias y porcentajes), que dieron lugar a la conversión de información en indicadores para la toma de decisiones (Hernández-Sampieri et al., 2014; Creswell, 2014).

Por su parte, en el tratamiento de los datos personales de los participantes se respetó la Ley 1581 de 2012, que tiene por objeto la presentación de las disposiciones generales para la protección de datos personales en Colombia. Se garantizó la confidencialidad, la reserva del nombre y el uso exclusivo de la información para fines académicos y seguido se dio cumplimiento al Decreto 1377 de 2013, con el que se establece que se debe obtener el consentimiento informado para el tratamiento de datos de las personas.

Este proceso no solo da cumplimiento de la parte legal, sino que además fortalece la validez y la fiabilidad de los resultados que se obtuvieron, pues incorpora la condición de que la información que se

obtuvo sea una representación fiel de la percepción que tienen los clientes y que, por eso, se puedan generar propuestas de mejora que sean pertinentes con la realidad de la entidad financiera.

3.10. Plan de acción del proyecto

Tabla 1. Plan de acción del proyecto

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	FUENTES DE INVESTIGACIÓN	RESULTADOS
1. Determinar el nivel de satisfacción de los clientes respecto a los tiempos de espera para ser atendidos en la oficina Bancolombia Viva Laureles	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicación de una encuesta estructurada a los clientes. - Tabulación de datos en Excel para obtener frecuencias y porcentajes. - Elaboración de gráficos comparativos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Encuesta estructurada. - Observación directa del flujo de atención. - Análisis descriptivo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Clientes de la oficina Bancolombia Viva Laureles (fuente primaria). - Circular Externa 006 de 2025 de la Superintendencia Financiera de Colombia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se determinó que el 75 % de los clientes experimenta tiempos de espera superiores a 20 minutos. - Identificación de cuellos de botella operativos y deficiencias en la gestión de turnos.
2. Evaluar la incidencia de los tiempos de servicio prolongados sobre la experiencia de usuario, utilizando la percepción de satisfacción como variable de resultado.	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de resultados de la encuesta (sección 2). - Identificación de indicadores de satisfacción y resolución de solicitudes. - Interpretación de resultados con base en el modelo SERVQUAL. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevista estructurada. - Codificación temática y análisis descriptivo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Clientes encuestados. - Modelo SERVQUAL (Parasuraman et al., 1988). - Literatura académica sobre calidad de servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> - 75 % de los usuarios calificó positivamente la atención. - Se detectaron oportunidades de mejora en la resolución oportuna y la comunicación del personal.
3. Observar la opinión de los clientes sobre la comodidad,	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación de la percepción del ambiente físico mediante 	<ul style="list-style-type: none"> - Encuesta estructurada. - Análisis de contenido y 	<ul style="list-style-type: none"> - Clientes encuestados. - Modelos de percepción de 	<ul style="list-style-type: none"> - 70 % calificó el ambiente entre bueno y excelente.

limpieza y ambiente del espacio físico de la oficina.	encuesta (sección 3). -Tabulación de datos en Excel y elaboración de gráfico circular. - Identificación de factores de mejora ambiental.	categorización de respuestas.	calidad (SERVQUAL). -Referentes normativos sobre atención y comodidad del cliente.	-Se identificaron deficiencias en comodidad, ventilación e iluminación.

Nota. *Elaboración propia*

CAPÍTULO IV

4. Resultados y discusiones

4.1. Objetivo 1: Determinar el nivel de satisfacción de los clientes respecto a los tiempos de espera para ser atendidos en la oficina Bancolombia Viva Laureles.

4.1.1 Resultados

De acuerdo con lo expuesto en la encuesta realizada a los usuarios de la oficina Bancolombia Viva Laureles, se entiende que los tiempos de espera son uno de los principales aspectos que condicionan la satisfacción del cliente.

En la pregunta 1.1, sobre el tiempo promedio que se espera para ser atendido, se tiene que el 45 % de los encuestados manifiesta haber esperado entre 30 y 40 min., el 30 % entre 21 y 30 min., el 15 % entre 10 y 20 min., y sólo el 10 % lo hace en menos de 10 min. Tal y como se aprecia es un muy buen indicador el hecho que el 75 % de los usuarios esperen mucho más de las recomendaciones exigidas por la superintendencia Financiera de Colombia, que establece muy bien los tiempos razonables propios de la atención al usuario.

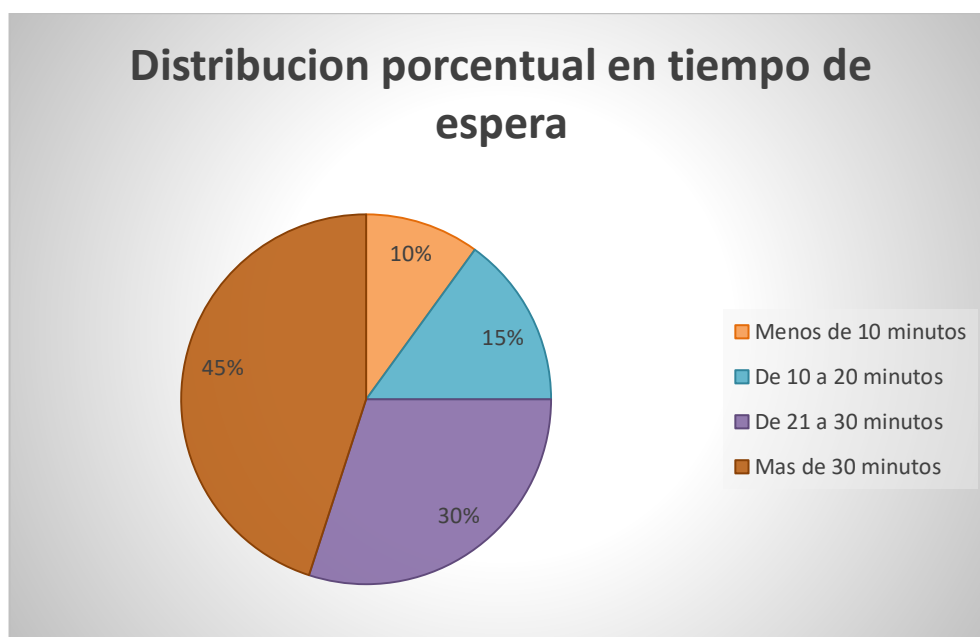
En lo que respecta a la pregunta 1.2, el 68 % de los encuestados manifiesta estar insatisfecho o muy insatisfecho con el tiempo que se espera para ser atendido, el 20 % muestra determinada indiferencia y sólo el 12 % se encuentra satisfecho o lo manifiesta así.

Entre las principales causas de demora que los clientes reconocen están: mucha afluencia en horas pico (40 %), falta de personal operativo (35 %) y que los trámites suelen ser lentos (25 %). Estos datos fueron determinados y graficados en Excel para encontrarse con algo cuantitativo que permita el análisis ponderado correspondiente.

Tabla 2. Distribución de respuestas sobre tiempo de espera

Tiempos de espera	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 10 minutos	6	10%
De 10 a 20 minutos	9	15%
De 21 a 30 minutos	18	30%
Mas de 30 minutos	27	45%
Total	60	100%

Figura 1. Distribución de tiempos de espera



Nota. *Elaboración propia*

4.1.2 Análisis

Los resultados ponen de manifiesto un escaso nivel de satisfacción respecto a los tiempos de espera, lo que indica que existe una problemática recurrente en la atención presencial. Es especialmente sintomático el hecho de que el 75 % de los clientes esperen más de 20 minutos, lo que significa exceder los tiempos recomendados por las entidades reguladoras del sector financiero. La

situación afecta negativamente las percepciones de eficiencia del servicio y la satisfacción de manera transversal.

Según la teoría de colas, los tiempos de espera prolongados son consecuencia de una falta de equilibrio entre la demanda de servicios y la capacidad operativa disponible (Arista & Arévalo, 2016). Asimismo, diversas investigaciones en el ámbito de gestión de servicios indican que el tiempo de espera percibido genera un efecto negativo en los niveles de satisfacción con la calidad del servicio y, también, de lealtad del cliente (Kotler & Keller, 2012). Por lo tanto, los resultados hallados confirman que los tiempos de espera prolongados constituyen una variable de insatisfacción y deben ser objeto de intervención en relación con la planificación del personal, para poder atender a los clientes por turnos y fomentar la utilización de los servicios digitales, y -en consecuencia- estos resultados aportan datos para la elaboración de un plan de acción en la mejora de la experiencia del usuario y de la operación del servicio.

4.2. Objetivo 2 Evaluar la incidencia de los tiempos de servicio prolongados sobre la experiencia de usuario, utilizando la percepción de satisfacción como variable de resultado.

4.2.1 Resultados

La encuesta aplicada incluyó una serie de preguntas sobre calidad de servicio (2.1 - 2.4); que se centró en la actitud del personal, la claridad de la información que otorgan y la capacidad para resolver la solicitud de los clientes.

Para la pregunta 2.1 (calificación general de la atención), el 40% la calificó de buena, el 35% de excelente, el 20% de regular y solamente el 5% de mala.

Para la pregunta 2.2, que se refería a si el asesor/as solucionó su solicitud, contestaron que sí el 78% de ellos, sólo parcialmente resolvieron la solicitud el 15% y no se resolvió la solicitud como el 7% restante.

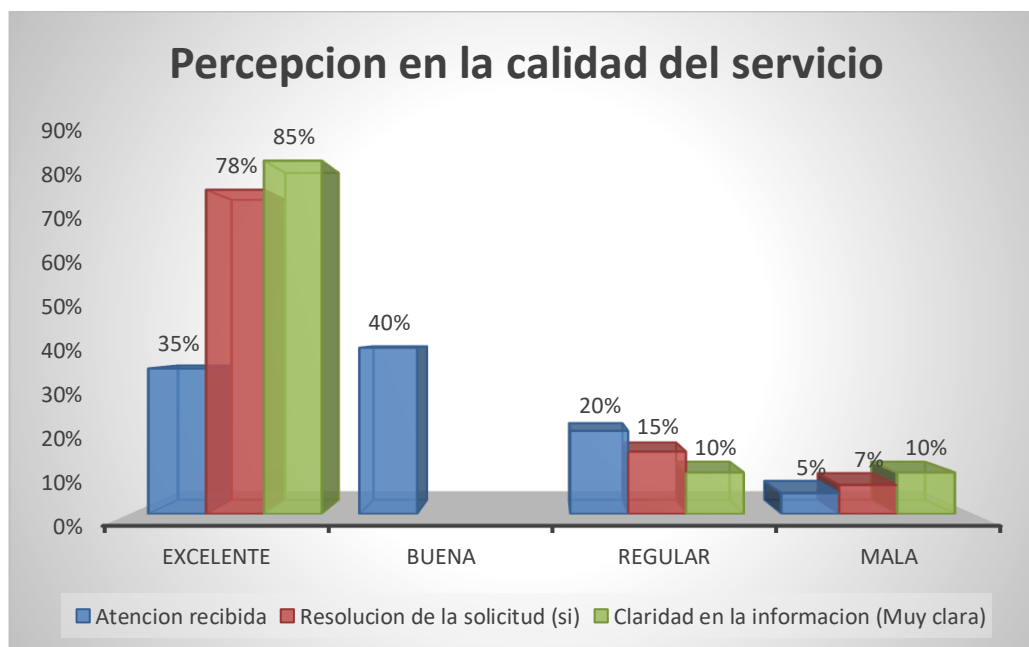
En cuanto a la claridad y utilidad de la información proporcionada (pregunta 2.4) el 60% la calificó como muy clara y útil, el 25% de clara, el 10% de poco clara y el 5% de confusa.

Todos estos datos fueron tabulados en un Excel (en términos generales del tratamiento de la calidad de servicio) y ponderados para obtener la percepción de las personas encuestadas relativa a la calidad de servicio.

Tabla 3. Percepción general de la calidad del servicio

Categoría	Excelente	Buena	Regular	Mala	Total
Atención recibida	35%	40%	20%	5%	100%
Resolución de la solicitud (si)	78%		15%	No 7%	100%
Claridad en información (Muy clara)	85%		10% Poco clara	10% Poco clara	100%

Figura 2. Percepción de la calidad del servicio



Nota. *Elaboración propia*

4.2.2 Análisis

Los resultados evidencian una apreciación positiva acerca de la calidad del servicio, de acuerdo con un 75 % de usuarios que consideraban buena o excelente la atención, mientras que un 78 % de los usuarios manifestaron que sus requerimientos fueron atendidos de modo satisfactorio. Dichos resultados indican fortalezas de la actitud del personal, así como de la capacidad de respuesta, aspectos primordiales de la fiabilidad y la capacidad de respuesta en la dimensión medida por el modelo SERVQUAL (Parasuraman et al. S.f).

Por el contrario, el 22 % de los usuarios denotó insatisfacción total o parcial, lo que evidencia la existencia de procesos no atendidos de un modo eficiente, cuyo origen puede estar relacionado con procesos complejos o restricciones de funcionamiento. Ahora bien, la percepción de atención más bien regular o mala, que representa un 25 % en total, sugiere que también es necesario dotar de competencias comunicativas y técnicas en el personal en muchos casos.

Los resultados obtenidos corroboran que la calidad percibida se constituye como una de las determinantes de la satisfacción del cliente y de la lealtad a la entidad (Kotler & Keller, 2012). Por lo tanto, es necesario reforzar estrategias de la formación del personal, optimización de protocolos de atención y mejora del funcionamiento de procesos que obstaculizan la atención efectiva de los requerimientos de los usuarios.

4.3. Objetivo 3: Observar la opinión de los clientes sobre la comodidad, limpieza y ambiente del espacio físico de la oficina.

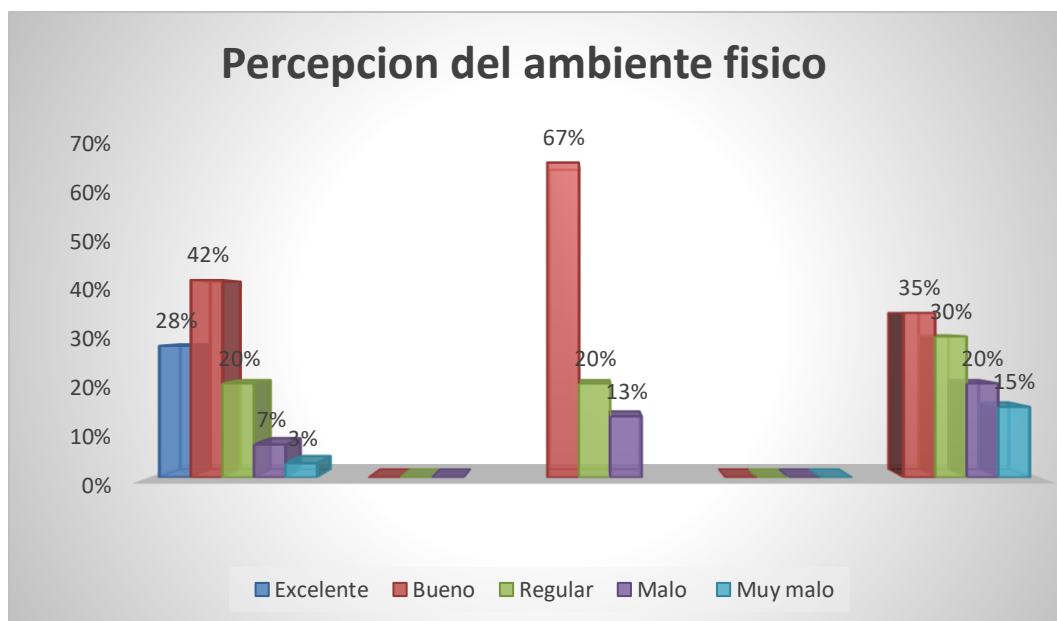
4.3.1 Resultados

La sección 3 de la encuesta ha medido cómo las condiciones físicas del espacio de la oficina (comodidad, limpieza, ventilación y organización) afectan a la experiencia del usuario en ella. En la pregunta 3.1 (condiciones generales del espacio), el 42 % de los encuestados ha considerado que las condiciones del espacio son buenas, el 28 % excelentes, el 20 % regulares, el 7 % malas y el 3 % muy malas. La respuesta de la pregunta 3.2 hacía referencia a si las condiciones físicas han influido en la experiencia del usuario, obteniendo un 67 % de respuestas afirmativas, un 20 % neutras y el 13 % negativas. En la pregunta 3.3, en la que se indaga sobre aspectos de la oficina a mejorar, el 35 % de los usuarios considera la comodidad de sillas y zonas de espera, el 30 % la ventilación e iluminación, el 20 % la limpieza y el 15 % la señalética y organización.

Tabla 4. Percepción del ambiente físico

Categoría	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
Condiciones generales	28%	42%	20%	7%	3%
		Positiva	Neutra	Negativa	
Influencia en la experiencia		67%	20%	13%	
Aspecto por mejorar		Comodidad	Ventilación	Limpieza	Señalización
%		35%	30%	20%	15%

Figura 3. Percepción del ambiente físico



Nota. *Elaboración propia*

4.3.2 Análisis

Los hallazgos indican que la mayor parte de los usuarios tienen una percepción positiva de las condiciones físicas de la oficina; el 70 % califica este ambiente como bueno o excelente, y un 67 % opina que éstas afectaron positivamente su percepción de la atención recibida. Aun así, un 33 % apunta a los descubrimientos de grandes mejoras, especialmente en lo que se refiere a la comodidad de las sillas, la ventilación y la iluminación, todas ellas las que impactan de manera directa en las percepciones de espera (Maister, 2005).

El modelo SERVQUAL establece que los tangibles —la infraestructura y la ambientación— las que afectan a la satisfacción global y pueden compensar, digamos en un análisis algo extremo, las percepciones negativas de las esperas moderadas (Parasuraman et al., S.f).

De ahí que el desarrollo de las condiciones físicas es una forma de acción complementaria y estratégica para seguir mejorando la experiencia del cliente, junto con la actividad operativa y la atención de calidad.

5. Conclusiones

Los resultados del análisis permitieron identificar una relación directa entre los tiempos de espera largos, la percepción de la calidad del servicio y las condiciones del entorno físico lo que muestra que los tiempos de espera largos, la percepción de la calidad del servicio y las condiciones del entorno físico demuestran tener una relación estrechamente relacionada basándose en la experiencia del cliente de Bancolombia Viva Laureles. En primer lugar, se percibe que los tiempos de espera superiores a los 20 minutos constituyen el motivo de insatisfacción en las personas participantes de la experiencia, ya que se configura que los tiempos de espera largos tienen un correlato de la percepción de calidad baja. Este resultado se relaciona con el problema original, pues detalla la existencia de un problema de gestión y operaciones, y la asignación de recursos humanos, que trae como consecuencia cuellos de botella en los procesos de atención presencial.

En segundo lugar, si bien la calidad de la atención de los empleados fue evaluada de forma positiva por el grueso de los encuestados, se evidencian algunas oportunidades de mejora en la resolución de solicitudes tal como se pretendía (esperando conseguir información clara y fidedigna). En estos puntos, la calidad de la atención influye directamente en la confianza y en la fidelidad del cliente, poniéndose de manifiesto que la simpatía del servicio no es suficiente si no se logra la agilidad y la precisión en la atención.

Del mismo modo, el análisis del ambiente físico evidenció que, si bien la mayoría de los usuarios consideran suficientes, incluso adecuadas, las condiciones generales del espacio, se observan ciertas carencias en comodidad, ventilación e iluminación. Estos elementos, si bien secundarios, tienen una repercusión considerable en la percepción del tiempo de espera y en la satisfacción global del cliente, lo cual refuerza la idea que la mejora de la experiencia bancaria tiene que ser integral.

En resumen, los resultados obtenidos son consistentes con la conclusión de que la situación problemática expuesta no tiene su origen únicamente en los tiempos de espera, sino que aparece integrada con un conjunto de factores interdependientes —procesos, personal y entorno físico— el cual afecta la percepción del servicio y la competitividad de la entidad. Por lo tanto, se establece que para mejorar la experiencia del cliente se debe llevar a cabo una estrategia de gestión de operaciones y servicio integrada, la cual parte de la base de la optimización de los procesos, de la formación habitual del personal y de la adaptación de los espacios de atención.

Finalmente, los resultados obtenidos también sirven de soporte para la necesidad de acciones correctivas y preventivas orientadas a garantizar el cumplimiento de lo que se define como estándar por la Superintendencia Financiera de Colombia, promoviendo de esta forma la eficiencia de la operación y la confianza del consumidor financiero.

Se aconseja implementar un robustecimiento en la gestión operativa a partir de la mejora de los flujos de atención facilitando al mismo tiempo la distribución de personal para horas de alta afluencia, con el fin de reducir el tiempo de espera. Es preciso realizar capacitación continua del personal para mejorar la resolución efectiva de las solicitudes y la comunicación del cliente. Adicionalmente, se también aconseja llevar a cabo ajustes en el ambiente físico priorizando la comodidad, la ventilación y la iluminación. Por último, se recomienda implementar un sistema de monitorización de los indicadores de servicio basado en las directrices de la Superintendencia Financiera de Colombia, pero que permita monitorizar la satisfacción del cliente y mejorar de forma continua.

Bibliografía

- Alaya, M. (2007). Análisis y aplicación de teoría de colas.pdf [en línea]. S.l.: Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado de <http://132.248.9.195/pd2008/0626911/Index.html>.
- Álvarez, R. G. (2015). evaluación de la calidad del servicio percibida en entidades bancarias a través de la escala servqual/evaluation of perceived service quality in banks using the servqual scale: science and engineering neogranadina. *Ciencia e Ingeniería Neogranadina*, 25(1), 113-135.
<https://ezproxy.uniminuto.edu/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/evaluación-de-la-calidad-del-servicio-percibida/docview/1692251039/se-2>.
- Arias, Alejandro (4 de octubre de 2022). «Historia de marca Bancolombia». Expertos en Marca.
Consultado el 28 de agosto de 2023
- Benavente Elgueta, B. S. y Figueroa Gómez, T. C. (2012). Medición del grado de satisfacción de los clientes bancarios de Puerto Montt basada en la escala Servqual [Tesis de pregrado, Universidad Austral de Chile]. Cybertesis UACH.
- Berry, L. L., Zeithaml, V. A., & Parasuraman, A. (1990). Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations. The Free Press.
- Berry, Taylor (1996). Calidad del Servicio. Una Ventaja Estratégica para Instituciones Financieras. Editorial Díaz de Santos. Caracas. Venezuela
- Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, 56(2), 57–71.
- Bolaños, R. (2010). El placer de servir con calidad. Finanzas desde la Universidad.
<https://fcafinanzas.blogia.com/2010/041901-el-placer-de-servir-con-calidad.php>

Bowen, J. T., & Chen, S. L. (2001). The relationship between customer loyalty and customer satisfaction.

International Journal of Contemporary Hospitality Management, 13(5), 213–217.

Bustos, A. (2007). Análisis de la calidad del servicio que prestan las entidades bancarias y su repercusión

en la satisfacción del cliente y la lealtad hacia la entidad. Vol 1. Pag 32. 2006. Recuperado de

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3017921>

Congreso de la República de Colombia. (2009). Ley 1328 de 2009. Por la cual se dictan normas en

materia financiera, de seguros, del mercado de valores y otras disposiciones. Diario Oficial No.

47.409.

Congreso de la República de Colombia. (2011). Ley 1480 de 2011. Estatuto del Consumidor. Diario Oficial

No. 48.220.

Congreso de la República de Colombia. (2012). *Ley 1581 de 2012. Por la cual se dictan disposiciones*

generales para la protección de datos personales. Diario Oficial No. 48.587.

Congreso de la República de Colombia. (2013). *Decreto 1377 de 2013. Por el cual se reglamenta*

parcialmente la Ley 1581 de 2012. Diario Oficial No. 48.834.

Congreso de la República de Colombia. (2014). Ley 1748 de 2014. Por medio de la cual se dictan normas

sobre transparencia y protección al usuario de servicios financieros. Diario Oficial No. 49.339.

Couso, R. P. (2005). Servicio al cliente. Ideas propias Editorial SL.

Creswell, J. W. (2014). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4th

ed.). SAGE Publications.

Davis, M. M., & Heineke, J. (2003). Managing services: Using technology to create value. McGraw-

Hill/Irwin.

- Eduarte Ramírez, A. (1999). Calidad en el servicio al cliente. *Revistas de Ciencias Administrativas y Financieras de la Seguridad Social*, 7(1), 41-44.
- García Sabater, J. P. (2020). *Gestión de tiempos de espera Grupo Bancolombia. Capital inteligente, Desafíos y estrategias para fomentar la salud mental en las empresas.*
- Gómez, L., & López, M. (2019). Calidad del servicio y tiempos de espera en entidades financieras colombianas. Universidad del Rosario.
- Goode, M., Harris, L., & Brown, S. (1996). The impact of service failure on consumer loyalty. *Journal of Service Marketing*, 10(2), 7–20.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.
- Heskett, J. L., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1997). *The service profit chain: How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction, and value.* Free Press.
- Jiménez, R., & Contreras, A. (2018). Percepción de los tiempos de espera y satisfacción del usuario en servicios presenciales. *Revista Colombiana de Administración*, 34(2), 45–62.
- Joaquín León, V. A. (2016). La calidad del servicio y su influencia en la satisfacción de los clientes de la Caja Municipal de Ahorros y Créditos de Trujillo S.A., Agencia Real Plaza, Trujillo - 2015 [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Trujillo]. Tesis UNITRU.
http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/4965/joaquinleon_vanessa.pdf?sequence=1&isAllowed=
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing* (14.ª ed.). Pearson Educación.
- Larrea Ángulo, P. (1991). *Calidad de servicio: Del marketing a la estrategia.* Ediciones Diaz de Santos.

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.

Lizano Flores, E., & Villegas Huamani, A. R. (2019). La satisfacción del cliente como indicador de calidad. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Lima, Perú.

<http://hdl.handle.net/10757/628122>

Maister, D. (2005). The psychology of waiting lines. *Harvard Business Review*.

Ministerio de Salud y Protección Social. (2016). Manual de estándares de calidad en la atención al usuario. Bogotá D.C.

Múniera Echeverri, L. M. (2022). La salud mental como responsabilidad empresarial en la era pospandemia. *Revista Gestión Humana y Sociedad*.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (s.f.). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.

Paredes (2019), titulada "propuesta para la implementación de un sistema integral de atención al cliente - SIAC para mejorar el nivel de calidad de servicio brindado en la ciudadanía en el banco central del Ecuador"

Porter, M., & Luis, D. (2007). La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard Business Review America latina* bancos, pioneros digitales: Con la creación de laboratorios tecnológicos y novedosas soluciones, la banca se reinventa para mejorar la experiencia del cliente en la era digital. (2019). Portafolio.

- Ruiz, R. (2015). Relación de la Calidad de Servicio y Satisfacción de los clientes del banco Financiero del Perú Agencia El Tambo -2014 [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional del Centro del Perú]. Repositorio UNCP.
- Sánchez, F., & Sanz, A. (2017). Gestión de tiempos de espera en servicios presenciales: factores determinantes y percepción de calidad. Universidad Complutense de Madrid.
- Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2010). Operations management (6th ed.). Pearson Education.
- Solleiro, J. L., & Castañón, R. (2005). Competitividad y sistemas de innovación en América Latina. CEPAL.
- Superintendencia Financiera de Colombia. (2017). Circular Externa 026 de 2017. Instrucciones relacionadas con la atención al consumidor financiero y la calidad del servicio. Bogotá D.C.
- Superintendencia Financiera de Colombia. (2021). Informe sobre calidad del servicio y tiempos de atención en el sector financiero. Bogotá D.C.
- Superintendencia Financiera de Colombia. (2025). Circular Básica Jurídica C.E. 006 de 2025. Atención de PQRSDF y estándares de servicio al consumidor financiero. Bogotá D.C.
- Superintendencia Financiera de Colombia. (2025b). Proyecto de Circular Externa 16-2025. Modificaciones al régimen de calidad del servicio y atención al consumidor financiero. Bogotá D.C.
- Superintendencia Financiera de Colombia. (s.f.). Sistema de Atención al Consumidor Financiero (SAC). Recuperado de <https://www.superfinanciera.gov.co>
- Valdunciel Bustos, L., Flores Romero, M. y Miguel Dávila, J. (2007). Análisis de la calidad del servicio que prestan las entidades bancarias y su repercusión en la satisfacción del cliente y la lealtad hacia la

entidad. RAE: Revista Asturiana de Economía, (38), 79-107.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3017921>.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10.

Anexos

Anexo 1: Encuesta de satisfacción en atención al cliente oficina Bancolombia - Viva Laureles

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN EN ATENCIÓN AL CLIENTE

Oficina: Bancolombia – Viva Laureles

Estimado(a) cliente, en Bancolombia trabajamos para brindarle un servicio de calidad. Su opinión es fundamental para identificar oportunidades de mejora en nuestros tiempos de atención, calidad del servicio y ambiente físico de la oficina.

Por favor, marque la opción que mejor represente su experiencia de hoy.

1. Tiempos de Espera

1.1 ¿Cuánto tiempo esperó desde que ingresó a la oficina hasta que fue atendido(a)?

- Menos de 10 minutos
- Entre 10 y 20 minutos
- Entre 21 y 30 minutos
- Más de 30 minutos

1.2 ¿Qué tan satisfecho(a) se sintió con el tiempo que esperó para ser atendido(a)?

- Muy satisfecho(a)
- Satisfecho(a)
- Neutral
- Insatisfecho(a)
- Muy insatisfecho(a)

1.3 ¿Considera que el tiempo de espera fue razonable en relación con el servicio recibido?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

2. Calidad del Servicio

2.1 ¿Cómo calificaría la atención recibida por el personal?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala

2.2 ¿El asesor(a) resolvió completamente su solicitud o consulta?

- Sí
- Parcialmente
- No

2.3 ¿Cómo evaluaría la actitud y amabilidad del personal durante la atención?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Deficiente

2.4 ¿Qué tan claro y útil fue el asesoramiento brindado?

- Muy claro y útil
- Claro
- Poco claro
- Confuso o insuficiente

3. Comodidad y Ambiente Físico

3.1 ¿Cómo calificaría las condiciones generales del espacio físico (comodidad, limpieza, ventilación, ambientación)?

- Excelente

- Buena
- Regular
- Mala
- Muy mala

3.2 ¿Considera que las condiciones físicas de la oficina influyeron en su experiencia como cliente?

- Positivamente
- Neutro
- Negativamente

3.3 ¿Qué aspectos del espacio físico considera más importantes para mejorar su experiencia? **(Puede marcar más de una opción)**

- Limpieza e higiene
- Comodidad de sillas y áreas de espera
- Iluminación y ventilación
- Señalización y organización
- Otro: _____

4. Experiencia General y Sugerencias

4.1 En general, ¿cómo calificaría su experiencia en esta oficina?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala

4.2 ¿Recomendaría esta oficina a familiares o amigos?

- Definitivamente sí
- Probablemente sí
- No estoy seguro(a)
- Probablemente no
- Definitivamente no

4.3 Por favor, comparta cualquier comentario o sugerencia que nos ayude a mejorar la atención y reducir los tiempos de espera:
