

Plan de mejora para disminuir el estrés laboral y optimizar el servicio de atención al cliente del BANCO UNION en la ciudad de Ibagué oficina centro

Harold Jefferson Sanabria Aramendiz

Sistematización de aprendizaje de la práctica profesional para obtener el título profesional de Administrador de Empresas

Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO

Rectoría Tolima – Magdalena Medio

Opción de grado – Sistematización

Ibagué 2023

Plan de mejora para disminuir el estrés laboral y optimizar el servicio de atención al cliente del BANCO UNION en la ciudad de Ibagué oficina centro

Harold Jefferson Sanabria Aramendiz

Sistematización de aprendizaje de la práctica profesional para obtener el título profesional de administrador de empresas

Mg. Gloria Astrid Rodríguez Pira  
Director Sistematización

Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO  
Rectoría Tolima – Magdalena Medio  
Opción de grado – Sistematización  
Ibagué 2023

## Tabla de Contenido

Tabla de Contenido .....	3
Índice de Tablas .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Índice de Figuras .....	7
Resumen .....	8
Abstract .....	9
Introducción .....	10
Justificación.....	11
Descripción del Contexto.....	12
Misión .....	14
Visión .....	14
Historia .....	16
Descripción del Problema Objeto de Intervención.....	18
Formulación del Problema.....	20
Objetivos de la Intervención .....	20
Objetivo General .....	20
Objetivos Específicos .....	20
Objetivo de la Sistematización .....	21
Marco Teórico de la Experiencia .....	22
Plan de Mejora .....	22
Servicio y Servicio al Cliente .....	26
Modelo de Gestión de la Experiencia de Cliente.....	29

Modelo de Atención de Clientes .....	31
Estrés Laboral .....	33
Marco conceptual .....	37
Bienestar Laboral .....	37
Clientes .....	37
Clima Organizacional.....	37
Colaboradores .....	38
Desempeño Laboral .....	38
Estrategia del Servicio.....	38
Estrés Laboral .....	38
Improductividad .....	39
Plan de Acción .....	39
Plan de Mejora .....	39
Riesgos Psicosociales (Peligros Psicosociales) .....	39
Servicio .....	40
Servicio al Cliente.....	40
Sistemas .....	40
Marco legal.....	41
Metodología .....	44
Tipo de investigación .....	45
Reconstrucción de la experiencia .....	50
Cronograma de Actividades .....	53
Análisis crítico de la experiencia.....	54

Conclusiones .....	56
Bibliografía .....	58

## Índice de Tablas

Tabla 1. Cronograma de Actividades .....	53
--	----

## Índice de Figuras

Figura 1. Valores Corporativos de Banco Unión S.A. ....	15
Figura 2. Estructura Organizacional de Banco Unión S.A. ....	16
Figura 3. Triángulo de Servicio .....	27
Figura 4. Línea de Tiempo Sobre el Diagnóstico, Diseño e Implementación del Plan de Mejora desde la Experiencia Sistemática. ....	50

## Resumen

Esta investigación tiene como finalidad, establecer los pasos que permitan el logro de las metas y objetivos propuestos en un plazo de tiempo determinado. Fue así, como se identifica la herramienta empresarial que se ajusta a las necesidades requeridas por la entidad, la cual se trata de diseñar e implementar un plan de mejora que como principio se obtiene a través de un conjunto de procedimientos, acciones y objetivos que la institución planifica, organiza y sistematiza. Esta propuesta tiene como finalidad, optimizar el servicio de atención al cliente y disminuir el estrés laboral en la oficina del centro de Banco Unión de la ciudad de Ibagué. Para la realización de esta investigación, se optó por una metodología documental con un enfoque cualitativo. Los instrumentos aplicados a esta investigación fue la observación no sistematizada y entrevistas no estructuradas que fue una fuente de información confiable, para la validación de la propuesta. Los resultados que se obtuvieron a través de esta investigación muestran una oficina que carece de personal para atender la cantidad de clientes que visitan sus instalaciones, lo cual ocasiona que los clientes deban esperar más de lo debido y por ende que los empleados se sientan presionados por los clientes y a su vez por las obligaciones que demandan sus cargos, como es el cumplimiento de metas comerciales, lo que genera síntomas de estrés laboral.

**Palabras claves:** *Plan de mejora, Servicio al cliente, Estrés laboral, Optimización y Resultados.*



## Abstract

The purpose of this research is to establish the steps that will allow the achievement of the proposed goals and objectives within a given period of time. Thus, it was identified the business tool that fits the needs required by the entity, which is to design and implement an improvement plan that as a principle is obtained through a set of procedures, actions and objectives that the institution plans, organizes and systematizes. The purpose of this proposal is to optimize customer service and reduce work stress in the downtown office of Banco Unión in the city of Ibagué. For the realization of this research, a documentary methodology with a qualitative approach was chosen. The instruments applied to this research were non-systematized observation and unstructured interviews, which were a reliable source of information for the validation of the proposal. The results obtained through this research show an office that lacks personnel to attend to the number of clients that visit its facilities, which causes clients to wait longer than they should and therefore the employees feel pressured by the clients and at the same time by the obligations that their positions demand, such as the fulfillment of commercial goals, which generates symptoms of work stress.

**Key words:** *Improvement plan, Customer service, Work stress, Optimization and Results.*

## Introducción

El presente trabajo recopila información esencial que permite conocer y entender los pasos, procedimientos y características que involucra la ejecución de una estrategia empresarial para el logro de sus metas y objetivos propuestos en un plazo de tiempo determinado. Es por esta razón que fue necesario indagar e investigar la forma para diseñar e implementar un plan de mejora para disminuir el estrés laboral y optimizar el servicio de atención al cliente para BANCO UNION, en la oficina del centro de Ibagué. Hay que tener en cuenta que esta oficina en particular presenta un alto flujo de clientes y usuarios por su ubicación céntrica dentro de la ciudad y que el personal con el que cuenta la oficina no alcanza a cubrir la demanda de servicios requeridos por parte de sus clientes, lo cual ha generado cierto grado de inconformidad por demoras en el servicio hacia los clientes y a su vez que los colaboradores experimenten señales de estrés laboral ocasionado por el volumen de clientes y por el cumplimiento de metas que exige la compañía. Cabe resaltar referente al servicio al cliente, que estudios demuestran que el 70 % de las personas está dispuesto a pagar más por un producto o servicio si este tiene una buena valoración por parte de otro cliente, y un 94 % de las personas que habían tenido una mala experiencia al comprar la compartió con alguien, y con base al estrés laboral, estudios han señalado que 3 de cada 5 trabajadores en Colombia se sienten agobiados por temas relacionados con su trabajo. Por ende, un plan de mejora se ajusta, ya que es un documento que proporciona información, tácticas y tareas para optimizar los procesos de una empresa para mejorar su rendimiento, y esto conduce a operaciones más eficientes, gestión organizacional mejorada, toma de decisiones más efectivas, mayor productividad y mayor satisfacción de los empleados y clientes.

## Justificación

La Banca en Colombia, hace parte del sector financiero, y es uno de los que mayor proyección y crecimiento representa para el país, debido al alto margen de rentabilidad y crecimiento que aún en medio de una economía fluctuante, se ha podido sostener y mantener debido a que gran parte de sus estudios van enfocados en captar nuevos clientes por medio de portafolios amplios de productos que se ajustan a las diferentes necesidades y tipos de clientes. La banca en Colombia es fundamental para la economía del país porque a través de los créditos, muchas personas pueden hacer realidad el sueño de tener vivienda propia, de emprender un negocio, comprar un auto nuevo, viajar a otros países o darse unas excelentes vacaciones entre otros.

Hoy en día tengo la oportunidad de trabajar en un banco, que, entre otras cosas, era un sueño que despertó en mí años atrás y fue este el motivo de estudiar una carrera administrativa. La universidad Uniminuto se ajustaba mucho a mis necesidades en cuanto a la flexibilidad de los horarios, que me permitían trabajar y estudiar al mismo tiempo, la calidad de educación era también uno de los puntos claves para mí, a la hora de decidir en qué universidad me iba a inscribir; siendo aún, una entidad privada, los costos de matrícula son muy accesibles y se ajustan a los ingresos promedio de una persona que gana un poco más del salario mínimo.

Ahora que estoy finalizando mi formación académica en ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, es muy interesante ver asignaturas del programa de pregrado que nos van mostrando, guiando y enseñando la forma adecuada de intervenir los problemas o debilidades dentro de una empresa u organización, proponiendo y gestionando alternativas de solución a dichas situaciones, deficiencias que impiden el desarrollo y crecimiento de la empresa.

## Descripción del Contexto

BANCO UNIÓN S.A agente de WESTERN UNIÓN en Colombia, es una entidad financiera que ofrece un amplio portafolio de productos y servicios como CDTs, Cuentas de Ahorros, Créditos de Libranzas, Libre Inversión, Tarjetas de Crédito, Cupos Rotativos, Tarjetas Débito, Credioro y Seguros a clientes y usuarios a nivel nacional y a través de las remesas brinda la posibilidad de unir a los colombianos con sus familiares y amigos en el exterior por medio de la plataforma de su gran aliado WESTERN UNIÓN, quien a su vez es la compañía líder en remesas a nivel mundial.

BANCO UNIÓN S.A fue establecido en Cali por un conjunto de amigos empresarios vallecaucanos que optaron por invertir en el mercado cambiario y giros nacionales, pero su visión iba mucho más allá y por eso comenzaron un camino que los llevó a cosechar muchos frutos.

En el proceso de tomar decisiones cruciales para aumentar su negocio, se llevó a cabo alianzas estratégicas con compañías como WESTERN UNION y ORION Compañía de Financiamiento Comercial, las cuales la perfilaron como una organización financiera y, a su vez, fueron creando un excelente equipo de trabajo con calidad humana.

Para llegar a muchas partes del territorio nacional, deciden a hacer nuevas alianzas, esta vez con empresas colombianas como: Efecty, Multipagas, Punto Red, CFA, Banco Agrario y Don Pago. Además cuenta con 8.000 aliados y corresponsales bancarios con presencia en 850 ciudades a nivel nacional.

La Empresa de Giros y Finanzas Compañía de Financiamiento S.A tuvo su conversión a BANCO UNIÓN S.A en el pasado 01 de septiembre de 2022, y en la actualidad cuenta con 1.400 empleados, 189 oficinas propias en las que se encuentran las tres oficinas de Ibagué, siendo la oficina ubicada en la Cr 3 No 11A – 37 local 17 edificio KOKORIKO la primera en llegar a la ciudad el 4 de febrero de 1998, luego abrieron la oficina de METRO - C.C. MULTICENTRO el 6 de agosto de 2008 y por último la oficina de SAO - C. C. LA ESTACIÓN el 18 de abril de 2017. El personal que opera en estas oficinas son: asesores de servicios financieros y jefes de agencias quienes comercialmente cumplen con las mismas funciones de un asesor de servicios con el adicional de enviar y recibir informes comerciales y administrativos a sus directores comerciales. Estas oficinas junto con las oficinas de las ciudades de Pereira, Armenia y Manizales conforman el grupo del EJE CAFETERO, y es en la ciudad de Pereira donde se encuentra toda el área administrativa, en cabeza del Director comercial, Sub Director comercial, área de Capacitación, Gestión Humana entre otras.

Las transacciones que registran mensualmente las oficinas de la ciudad de Ibagué están entre 3.600 promedio para la oficina de Metro – C.C Multicentro, siendo esta la que más transacciones registra debido a que es la única que presta servicios todos los días incluyendo domingos y festivos, y los colaboradores que laboran de lunes a sábado, son cuatro de los que hacen parte un Jefe de Agencia y tres Asesores de Servicios Financieros. Los domingos y festivos la oficina se apoya con todos los asesores de las tres agencias de la ciudad para cubrir con dos empleados la apertura de estos días. Lo que significa que todos los empleados deben rotar para apoyar en el servicio que presta el banco.

La Oficina ubicada en el sector centro de la ciudad de Ibagué, es la segunda en transacciones, con un promedio de 1.920 por mes, esta oficina contaba con un jefe de agencia y un asesor de servicios financieros hasta junio de 2023 y solo se trabaja de lunes hasta el sábado medio día, hoy en día cuenta con un asesor más para un total de tres funcionarios.

Por último, está la oficina de Sao – C.C La Estación con 950 transacciones mensuales en promedio, la cual era Unipersonal, significa que contaba con un solo asesor hasta el mes de junio de 2023. En la actualidad ya cuenta con dos asesores, uno de ellos es jefe de agencia y el otro es asesor financiero.

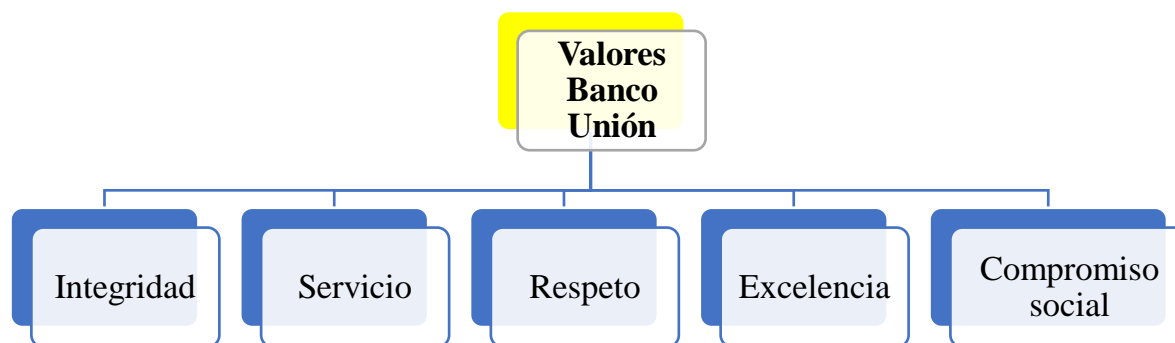
### **Misión**

“Unimos a los colombianos en el exterior y a sus familias en Colombia, ofreciendo un servicio de calidad, con valores sólidos y un equipo humano profesional, brindando soluciones financieras seguras y efectivas”. (Banco Union, 2023)

### **Visión**

“Ser la entidad financiera preferida por los colombianos en el exterior, a través de la unión con sus familias en Colombia que facilita el logro de sus metas”. (Banco Union, 2023).

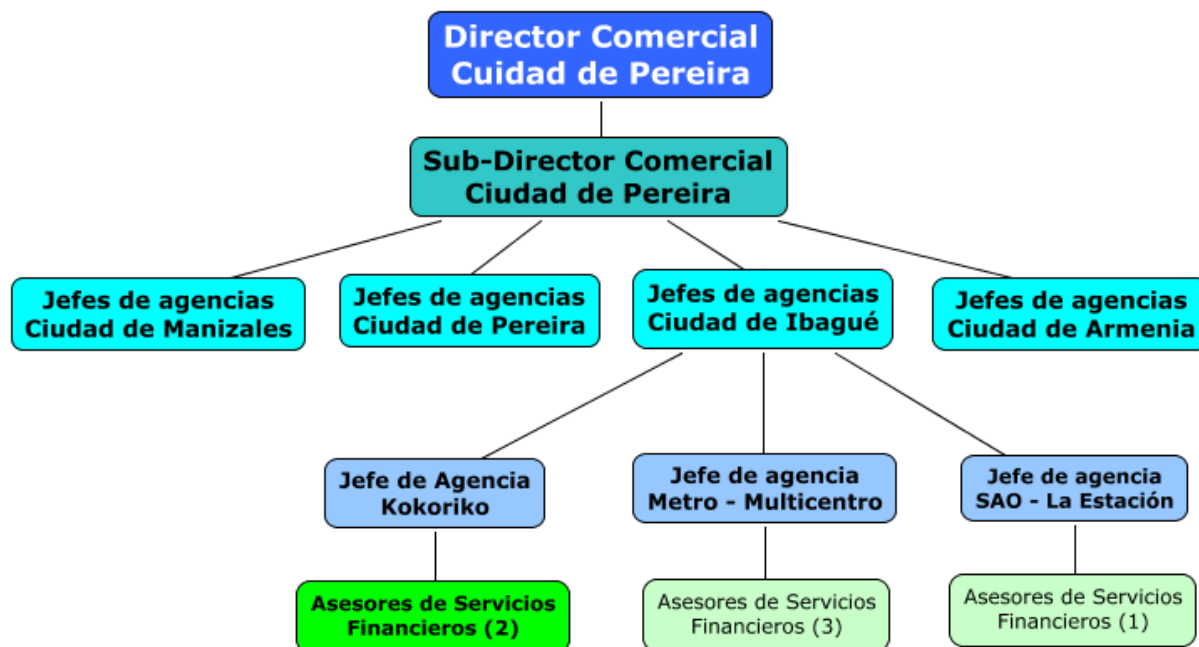
**Figura 1. Valores Corporativos de Banco Unión S.A.**



**Fuente:** Valores Corporativos de Banco Unión S.A (2023).

- **Integridad:** Actuamos con lealtad y rectitud. Pensamos y actuamos en forma confiable y consistente. (Banco Union, 2023)
- **Servicio:** Trabajamos por conocer, entender y resolver de manera efectiva las necesidades de nuestros clientes; entendemos que todo lo que hacemos impacta sus sueños. (Banco Union, 2023)
- **Respeto:** Centramos nuestro actuar en el trato amable y digno entre las personas, empleados y clientes promoviendo el espíritu crítico constructivo y relaciones de confianza. (Banco Union, 2023)
- **Excelencia:** Valoramos y reconocemos la calidad y la actitud proactiva e innovadora para el cumplimiento de nuestros compromisos. Nos desafiamos permanentemente para superar nuestras metas. (Banco Union, 2023)
- **Compromiso Social:** Desarrollamos nuestra actividad con sentido de contribución al desarrollo de nuestra comunidad objetivo. Si a la comunidad le va bien, a la empresa le va bien. (Banco Union, 2023)

**Figura 2. Estructura Organizacional de Banco Unión S.A.**



**Fuente:** Elaboración propia (2023).

## Historia

Lo que hoy se conoce como BANCO UNIÓN S.A, nació desde 1995 con el nombre de GIROS Y DIVISAS en Cali, constituido por una pequeña asociación de empresarios que decidieron apostarle al negocio cambiario y giros nacionales. Pasados unos meses lograron contactar un representante de Western Unión en Colombia con quien establecieron acuerdos e hicieron alianza en este mismo año. Hasta la fecha aún continúa esta gran alianza; cabe resaltar que la compañía de Western unión es líder mundial en lo relacionado a remesas.



Los empresarios vallecaucanos con una clara visión deciden incursionar en el sistema financiero colombiano y es ahí cuando se fusionan con Orión Compañía de Financiamiento Comercial a partir del año 2001, convirtiéndose en GIROS Y FINANZAS COMPAÑÍA DE FINANCIAMIENTO S.A.

En 2017, unos años después, con el objetivo de introducirse en la era digital y facilitar la vida de sus clientes, la empresa presenta el portal transaccional, que permite enviar dinero a cuentas bancarias internacionales y así mismo recibir giros directamente a cuentas de ahorros y esto hizo que Western Unión lo autorizara como agente digital en Colombia.

Para el año 2018, los accionistas y su representante legal Juan Pablo Cruz López quien a su vez es el presidente de la compañía y con base en los buenos resultados y crecimiento, toman la decisión de convertirse en Banco y para ello creando un nombre que refleja el espíritu de esta gran empresa, la "unión". La empresa, previamente conocida como Giros y Finanzas, finalizó su conversión a BANCO UNION S.A en septiembre de 2022.

Actualmente la compañía pasó de ser una casa de cambio a constituirse en BANCO UNIÓN S.A ofreciendo un amplio portafolio de productos y servicios financieros como: Cuentas de Ahorros, Créditos de Libranza y Libre Inversión, Credioro, CDTs, Seguros, entre otros; y haciendo alianzas muy estratégicas con Punto Red, Banco Agrario, Efecty, entre otros; con el propósito de extender su cobertura y brindar servicios en todos los rincones del país.

### **Descripción del Problema Objeto de Intervención**

En la oficina de la Cr 3 No 11A – 37 local 17 del edificio KOKORIKO, se puede observar un alto número de clientes y usuarios que aparte de ocupar los asientos de la sala de espera y por tema de aforo y orden en la sala, muchos deben esperar fuera de la oficina haciendo fila de pie, esto ha generado inconformidad por parte de los usuarios y clientes por demoras en la atención y esto afecta la imagen de la compañía.

Por su parte un estudio realizado por la consultora LLYC, *El impacto reputacional de los clientes insatisfechos* probó que el 70 % de las personas están dispuestas a pagar más por un bien o servicio si este tiene una buena evaluación de otro cliente.

Y según este estudio, afirma que el 94 % de las personas que habían tenido una mala experiencia al comprar la compartió con alguien. Tomado del artículo de la revista (upbe, 2022).

Por otro lado, el asesor se siente presionado por ver la cantidad de clientes que llevan tiempo esperando para ser atendidos, esto debido a que la oficina por su ubicación céntrica de la ciudad, a muchas personas se les facilita llegar a ella. Basados en un estudio de Mercer-Marsh. Cerca al Día Mundial de la Seguridad y Salud en el Trabajo, se registró que Colombia ocupa el primer lugar en estrés laboral con un 56% en América Latina.

De hecho, cifras de la última Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo reveló que al menos entre un 20% y un 33% de los trabajadores colombianos padece de niveles de estrés muy elevados.

Y los datos no terminan allí, pues otros estudios han señalado que 3 de cada 5 trabajadores en Colombia se sienten agobiados por temas relacionados con su trabajo. Lo que más preocupa no solo son las condiciones laborales a las que se enfrentan millones de colombianos en el territorio nacional, sino que solo un 26% de los afectados con este tipo de estrés, va a consulta con un especialista. Datos tomados de un artículo de la Revista Infobae por la autora, (Chacón, 2023).

Así mismo cabe mencionar que las mayores transacciones que genera la oficina son los pagos de giros internacionales que en promedio tarda 4 minutos en realizarse esta operación.

Sin embargo, el banco cuenta con productos propios como son: los seguros, las cuentas de ahorros y CDTs, y sólo su ofrecimiento amplía el tiempo de atención en 3 minutos más. Si el cliente accede a los seguros, se debe sumar 5 minutos más; y si es para sólo abrir una cuenta de ahorros, el tiempo promedio es de 15 minutos y para un CDT son 20 minutos aproximadamente.

Por esta razón muchos usuarios por desconocimiento es que se molestan, porque para ellos el tiempo para cada cliente debe ser de 4 minutos y los asesores no pueden brindar detalles de la operación que se está realizando, por seguridad y respeto del cliente que están atendiendo.

De manera que en ocasiones los asesores deben omitir el ofrecimiento de productos que les ayudan a su cumplimiento de metas, para tratar de evacuar la sala y esto genera un ambiente tenso, provocando que los asesores presenten síntomas de estrés laboral y sobre carga laboral, además de la presión que les genera el no llegar a cumplir las metas comerciales que exige la compañía de forma individual y las de la oficina a la que pertenece.

### **Formulación del Problema**

¿Al implementar un plan de mejora, se logrará optimizar el servicio de atención al cliente y disminuir el estrés laboral de los colaboradores del BANCO UNION, en la oficina ubicada en el centro de la ciudad de Ibagué?

### **Objetivos de la Intervención**

#### ***Objetivo General***

Implementar un plan de mejora para disminuir el estrés laboral y optimizar el servicio de atención al cliente del BANCO UNION, en la oficina ubicada en el centro de la ciudad de Ibagué.

#### ***Objetivos Específicos***

- Identificar cuáles son las causas que genera insatisfacción sobre la atención del servicio por parte de los usuarios y las razones que provoca estrés laboral en la oficina del centro de Ibagué del Banco Unión.

- Analizar las causas identificadas con base a la atención del servicio y del estrés laboral, para su posterior intervención
- Diseñar un plan de mejora que permita la optimización del servicio de atención al cliente y disminución del estrés laboral para esta oficina.
- Implementar el plan de mejora en Banco Unión sede centro de Ibagué, con la finalidad de optimizar el servicio de atención al cliente y la disminución del estrés laboral.

### **Objetivo de la Sistematización**

Aplicar los conocimientos académicos en un espacio empresarial, ayudando al desarrollo de habilidades duras o blandas, o de aprendizaje y potenciales. También que las empresas de las que haga parte, se den cuenta de la importancia del profesional en Administración de Empresas para el fortalecimiento de los procesos y el aporte que puede hacer dentro de la organización.

## **Marco Teórico de la Experiencia**

Para implementar el plan de mejora propuesto, es esencial comprender los argumentos teóricos involucrados en el proceso.

Por tal razón se hablará de las tres variables que implican el proyecto de sistematización, como es el plan de mejora, el servicio al cliente y el estrés laboral.

### **Plan de Mejora**

El plan de mejora se combina con el plan de acción ya que ambos buscan optimizar procesos que fortalezcan determinadas áreas de una empresa u organización.

Ahora bien, un plan de mejora según (Rodrigues, 2023), Es un documento que contiene información, tácticas y tareas para ayudar a una empresa a mejorar su rendimiento optimizando sus procesos. Se desarrolla utilizando un enfoque estructurado y sistemático para lograr cambios efectivos que contribuyan a la consecución de los objetivos y fomenten la evolución continua.

Un plan de mejora también aporta muchos beneficios para la empresa como son: operaciones más eficientes, mejora la gestión de la organización, permite tomar mejores decisiones, mejora la productividad, la satisfacción de los empleados y de los clientes.

El proceso a mejorar debe identificarse antes de diseñar e implementar un plan de mejora, luego se analiza el proceso para localizar los puntos débiles y las causas de la deficiencia en el

proceso, para luego reformular el proceso que junto con el equipo de trabajo y desde sus experiencias aporten ideas y estrategias, después de esto se debe redactar el plan de mejora que incluya la solución y asigne los recursos necesarios para ejecutarlo, en seguida se procede a comunicarlo con el equipo de trabajo y se inicia con la ejecución del plan de mejora bajo una supervisión continua para ir identificando si se están aplicando las mejores propuestas y a su vez aplicar los correctivos necesarios para un óptimo desempeño y avance de la propuesta.

Para complementar, es importante mencionar los pasos que se toman para lograr una mejora continua para la empresa: primero se definen los objetivos, se miden y analizan los resultados, se comparan los resultados entre procesos, se simplifican los procesos, se involucran al equipo de trabajo, se realizan evaluaciones periódicas y se analizan el procedimiento y los resultados.

Según (Kaizen, 1986). La mejora continua es un proceso orientado a la acción, basado en el trabajo en equipo y que promulga que todos los miembros de la organización deben conducir el camino hacia la perfección.

Por otro lado, para Harrington (1993). Se debe realizar cambios que contribuyan a mejorar un proceso con el objetivo de que sea más eficiente, efectivo y adaptable, identificando falencias y hallando la forma del cambio desde los procesos y el enfoque específico del empresario.

Las empresas buscan constantemente mejoras efectivas en todos sus procesos, y para ello se considera importante que las estrategias se realicen con regularidad, bajo análisis y revisión, ya que una variedad de factores pueden disminuir la calidad de los resultados.

Del mismo modo, es importante que los trabajadores estén preparados para adaptarse a nuevos métodos de trabajo, herramientas de automatización que reduzcan costos y tiempos, entre otros.

Para lograr los resultados esperados, se recomienda realizar una mejora continua que permita identificar los procesos que presentan falencias y encontrar la forma de resolverlos (Bantu Group, 2020).

Para ello se deben definir los objetivos, realizar una medición y evaluación de los resultados, comparar y simplificar los resultados en los diferentes procesos, teniendo en cuenta al personal laboral, evaluando y analizando los resultados de la mejora continua.

De igual forma, el plan de acción según (Zarate, 2022), busca establecer una ruta o mapa que permita el logro de sus metas a través de una planificación exhaustiva y detallada, que a su vez cuente con una revisión constante durante su implementación, desarrollo y cumplimiento.

Los elementos que reúne un plan de acción para su buen funcionamiento son: el perfil de la empresa, el valor para la comunidad y los beneficios esperados.



Es crucial analizar cada área de la empresa para determinar cuál necesita crear planos de acción, ya que sin ellos, la empresa podría estancarse o decaer.

Los beneficios de llevar a cabo un plan de acción son: cumplir con los objetivos y metas establecidos, con los planes de desarrollo y revisar el avance de crecimiento basado en métricas

Un plan de acción según (ECLKC, 2023) lo define como una hoja de ruta que permite lograr los resultados, metas y objetivos trazados en un período de tiempo establecido. Debe incluir tres elementos esenciales: "Qué", que define las medidas que tomará el programa para lograr sus metas y objetivos, "Quién", que identifica a las personas o áreas responsables, y "Cuándo", que indica las fechas de cumplimiento.

Se recomienda el uso de una planificación, realización y revisión. Considerando el plan de acción como un documento vivo que debe ser visible, claro y accesible para todos para su revisión continua. Esto brinda la oportunidad de mejorar y cambiar las estrategias si se considera que no están funcionando, lo que permite una autoevaluación sólida y fundamentada.

## **Servicio y Servicio al Cliente**

Las empresas hoy en día han descubierto el valor de la excelencia en el servicio porque de ella depende que los clientes los prefieran y a su vez poderse destacar entre sus competidores.

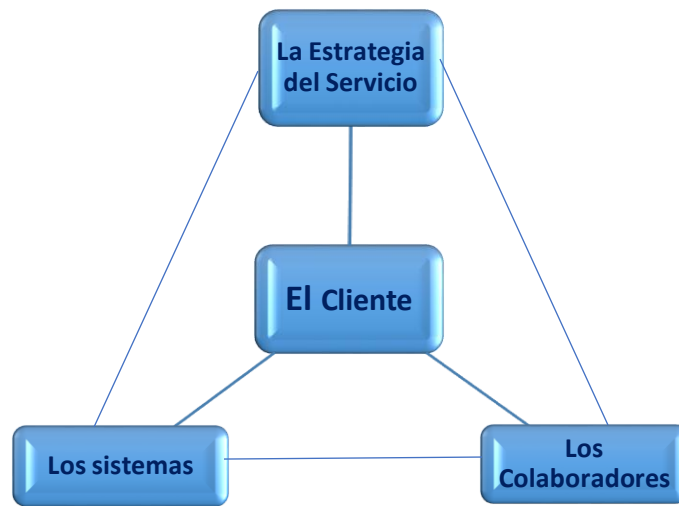
Por tal motivo (García, 2016), considera pertinente tomar en cuenta tres criterios: el servicio como producto de la empresa, el servicio como valor agregado y el servicio al cliente.

Los autores, Zeithaml y Bitner (2002):

“Definen el servicio como el ofrecimiento intangible, resultado del proceso de producción de la organización, mientras que, el servicio al cliente se proporciona con el fin de respaldar los productos básicos de las empresas, bien sean inmateriales o tangibles, el cual debe ser gratuito, por lo general”.

Por otro lado el autor Albrecht (2006), afirma que el Triángulo del servicio, integra una estrategia bien pensada, es decir, una filosofía del servicio que se imparte al personal adecuado, que tiene contacto con el público y opera sobre sistemas amables con el cliente, es una forma de alcanzar la excelencia en el servicio, tal como se observa en la Figura 3.

**Figura 3. Triángulo de Servicio**



**Fuente:** Karl Albrecht (1988).

Los componentes que integran el triángulo del servicio son:

**Cliente:** es el eje central de esta teoría, lo cual exige que así como la estrategia, también los empleados de la empresa deben enfocar sus esfuerzos hacia las necesidades y motivaciones de sus clientes.

**Estrategia:** es el conjunto de medidas que un equipo ha establecido para lograr el propósito y la finalidad del negocio y que a su vez proporciona un enfoque para brindar un servicio de alta calidad.

**Los Colaboradores:** son responsables de comprender, y poner en práctica la promesa de servicio al cliente. Debido a que están en contacto directo con los clientes, deben estar bien capacitados para brindar un servicio de alta calidad.

**Sistemas:** son herramientas físicas y técnicas utilizadas por los trabajadores para brindar el servicio, de manera cómoda para los usuarios y empleados.

Para profundizar en el tema del servicio y su relevancia dentro de las empresas, Montoya y Boyero (2023) definen el servicio como la experiencia que permite la interacción y el contacto entre las organizaciones y los clientes. Por lo tanto, es fundamental establecer relaciones adecuadas en esta interacción porque de ellas depende la supervivencia y el éxito de las organizaciones.

Según Montoya y Boyero (2023), el servicio es el conjunto de experiencias que surgen del contacto entre la organización y el cliente, por lo que se considera la mejor forma de establecer una relación adecuada, de la cual depende su supervivencia y éxito. Estos autores afirman que la empresa debe comprender la importancia de esta práctica porque la satisfacción del cliente que se obtiene a través del servicio conduce a la fidelización del cliente.

Así mismo, Aguilar y Vargas (2010) describen el servicio como una combinación de acciones que normalmente acompañan a los clientes a la hora de comprar, estos se consideran bienes intangibles que se consumen en el instante de su producción.

Por otro lado, el autor Serna (1999) define el servicio al cliente como un conjunto de técnicas establecidas y perfiladas en las organizaciones en función de las necesidades y expectativas de los usuarios, con el objetivo de brindarle un mejor servicio si se compara con la competencia.

De acuerdo con las definiciones de varios autores, se puede inferir que el servicio y el servicio al cliente son cruciales para toda empresa, ya que de ellos depende su estabilidad, crecimiento y reconocimiento. Para lograrlo, las empresas invierten tiempo, presupuesto, análisis, capacitación, innovación y estrategias para fidelizar a los clientes, quienes a su vez los invitan a visitar y recomendarlos.

### **Modelo de Gestión de la Experiencia de Cliente**

Según (Mejía, 2023) a través del blog de la revista CEO IZO Colombia define este modelo de gestión como un conjunto de acciones que realiza una organización con la intención de mejorar la experiencia del cliente y, por lo tanto, los resultados comerciales.

Este modelo consta de cuatro dimensiones de gestión que ayuda a crear un plan de trabajo específico que abarca todas las áreas de trabajo necesarias para una empresa centrada en los clientes. Las dimensiones que hacen parte de este modelo son:

- **Analítica:** Las empresas deben tener las competencias que permita evaluar y medir de forma sistemática su modelo de relación con los clientes en las

diferentes interacciones que tienen con la marca, el producto y los canales, ya que lo que no se mide, no se puede gestionar. En esta dimensión se contemplan variables como: la experiencia percibida, la experiencia emitida, el benchmark de interacciones y la correlación de indicadores de la experiencia.

- **Diseño:** Define de manera detallada y premeditada la manera en la que se debe atender a los clientes a través del uso de herramientas y metodologías como Customer Journey Mapping, Blue Print, entre otras.
- **Transformación:** Dado que normalmente son los dueños de las operaciones los que tienen la capacidad de adoptar estas transformaciones, incorporándolos en sus modelos de atención y canales para convertir los diseños en una realidad, los responsables de la experiencia en la dimensión se vuelven promotores y evangelizadores.
- **Organización y Cultura:** Debe estar enmarcada en aspectos organizacionales y culturales, y se tienen en cuenta aspectos relacionados con la experiencia de los empleados para asegurarse de que, al igual que los clientes, tengan experiencias memorables con la empresa en sus diferentes interacciones, a su vez enfocando los esfuerzos hacia la cultura de los clientes y para que la empresa entienda la importancia del cliente en sus acciones diarias, se necesitan valores, comunicación y sensibilización adecuadas.

## Modelo de Atención de Clientes

El Autor (MEJÍA, 2023) describe a través de este modelo, cómo las empresas organizan sus canales de contacto para satisfacer las diversas necesidades y demandas de sus clientes en las diferentes etapas de la experiencia del cliente.

Las políticas, los procesos, los recursos, los canales y la evaluación deben estar incluidos en esta definición. Todos están coordinados para mejorar la experiencia del cliente, reducir el esfuerzo en la interacción y resolver problemas de manera más eficiente para la empresa. Somos más eficientes cuando enfocamos nuestro modelo de atención desde la perspectiva del cliente. Los clientes quieren que se les solucione lo antes posible, sin reprocesos y de manera rápida, lo que reduzca los costos para las empresas.

Las dimensiones que se deben tener en cuenta a la hora de construir o rediseñar un Modelo de Atención son:

- ***La Experiencia del Cliente en el Diseño del Modelo de Atención:*** La clave es contar con la experiencia del cliente que le permite comprender, desde su punto de vista, las diversas interacciones que vive y desea vivir de acuerdo con el tipo de solicitud o requerimiento. Al final, esto representa el modelo de relación entre las empresas y sus clientes. Los canales deben diseñarse en función del tipo de demanda o necesidad. No todas las ventas tienen lugar en una tienda u oficina. Se debe ofrecer diferentes formas de hacerlo según el tipo de producto mediante la

página web, aplicación o Centro de Contacto. La clave es mapear las diversas interacciones y determinar cuál o cuáles se diseñan para realizarse a través de los canales disponibles.

- ***Diseño de la Estrategia Ominicanal:*** Según el tipo de producto, el segmento y la necesidad, define los canales que se habilitan y disponen para satisfacer las diversas necesidades de los clientes. Para lograrlo, se utilizan canales convencionales, como tiendas, oficinas, centros de contacto, ejecutivos comerciales, y canales en línea, como páginas web, aplicaciones, correo electrónico, mensajes de texto, redes sociales, chatbots y WhatsApp.
- ***Recursos de Apoyo:*** Los recursos necesarios para su funcionamiento deben estar claramente respaldados por la tecnología requerida. Sea a través del sitio web, a través del teléfono móvil o a través de canales más convencionales como los presenciales o telefónicos. No obstante, no se trata únicamente de infraestructura técnica también hay que tener en cuenta las políticas internas y definiciones de procesos, que permitan brindar a los empleados una experiencia definida, la capacitación y motivación para obtener información de forma inmediata y precisa.
- ***Evaluación de la Experiencia:*** Es esencial preguntar continuamente a los clientes que interactúan con varios canales sobre qué piensan de su experiencia general, resolutivez y nivel de esfuerzo. Para lograrlo, son útiles las aplicaciones que miden la experiencia en cada punto de contacto y transacción en tiempo real.



## **Estrés Laboral**

De acuerdo con (Leka, Griffiths, & Cox, 2003) y la (Organización Internacional del Trabajo (OIT), 2016), se podría afirmar que el estrés laboral es la reacción física y emocional dañina causadas por el desequilibrio entre las exigencias y presiones laborales que no se ajustan o exceden las habilidades, recursos y capacidades del trabajador, que a su vez ponen a prueba dichas capacidades para hacer frente a esas exigencias.

Aunque existen muchas situaciones laborales que pueden causar estrés, esta situación frecuentemente se agrava cuando el trabajador percibe que no cuenta con el apoyo suficiente por parte de sus compañeros de trabajo, supervisores y jefes encargados, o cuando el trabajador no tiene control de su cargo o cuando no sabe cómo manejar las exigencias y presiones de su trabajo.

Contrario al estrés laboral, un trabajo saludable es aquel donde se equilibran las exigencias y presiones laborales con las capacidades y habilidades de los trabajadores, el apoyo de sus compañeros y jefes directos y el grado de control que tienen sobre su puesto y actividad.

Para ahondar más sobre el tema de estrés laboral, (Pérez, 2019), cita las siguientes fuentes que aportan los siguientes argumentos:

Según Lazarus y Folkman (1984), el estrés laboral es el resultado de la interacción entre el trabajador y su entorno laboral, que lo ve como abrumador tanto que supera su capacidad de respuesta y tiene un impacto en su salud y bienestar.

Para Siegrist, J. (1996). Afirma que el desequilibrio entre el esfuerzo y la recompensa en el trabajo causa estrés laboral. El esfuerzo en el trabajo es parte de un proceso de intercambio organizado socialmente, cuyas recompensas sociales se distribuyen por tres sistemas de transmisión: dinero, estimación y oportunidades de carrera. Angustia y estrés, con propensión a reacciones emocionales y fisiológicas, se pueden producir cuando existe una falta de equivalencia entre costos y beneficios o un alto control y una baja recompensa.

Los factores del lugar de trabajo que pueden ocasionar estrés laboral se denomina peligros psicosociales.

Según la OIT. (1984). Definió los factores de riesgo psicosocial (peligros psicosociales) en términos de las interacciones entre el entorno de trabajo, el contenido del trabajo, las condiciones de la organización, las capacidades, las necesidades y la cultura del empleado y las consideraciones personales externas al trabajo pueden afectar la salud, el rendimiento y la satisfacción laboral, según las percepciones y experiencias.

Las nueve categorías de riesgos relacionados con el estrés se dividen en dos grupos según las características del trabajo y el contexto laboral.

Sobre las *características del trabajo* encontramos: tareas monótonas, aburridas y triviales; exceso o escasez de trabajo; jornadas de trabajo muy largas o fuera del horario normal;

falta de participación en la toma de decisiones y control sobre los métodos de trabajo, horario laboral, entre otros.

Ahora, sobre el *contexto laboral* se encuentran: perspectivas de promoción profesional, actividad poco valorada socialmente, remuneración por trabajo a destajo; funciones contrapuestas dentro del mismo puesto; intimidación, acoso y violencia; falta de claridad en los objetivos y en la estructura de la entidad; exigencias contrapuestas entre la vida laboral y la vida familiar.

Los efectos del estrés laboral en los empleados pueden contribuir a la mala salud física y mental, así como provocar comportamientos disfuncionales y no habituales en el trabajo. En casos extremos, también pueden causar problemas psicológicos y trastornos psiquiátricos que impiden que el empleado vuelva a trabajar.

El individuo puede experimentar los siguientes síntomas cuando está bajo estrés laboral: estar cada vez más angustiado e irritable, tener dificultades para tomar decisiones y pensar lógicamente, sentirse cansado, deprimido e intranquilo, sufrir de trastornos digestivos, aumento de la tensión arterial y dolor de cabeza entre otros.

El estrés laboral afecta negativamente la operatividad y resultados de las empresas, y en un mercado competitivo, si se tiene en cuenta la competencia en el mercado, esto afectaría incluso la supervivencia de la propia empresa.

De este modo las empresas las empresas empiezan a tener aumento del absentismo, rotación de empleados, disminución en el rendimiento y productividad entre otras más causas que ocasionan el deterioro de la imagen organizacional desde la parte interna de la empresa como en lo que proyecta hacia lo exterior.

## **Marco conceptual**

### **Bienestar Laboral**

La OMS describe un contexto de trabajo saludable donde empleados y jefes se unen en pro de la mejora continua promoviendo y protegiendo el bienestar de sus empleados en lo relacionado con la seguridad, salud y la sustentabilidad en el entorno laboral. (Blog Oficina Montiel, 2023)

### **Clientes**

Con base al Triángulo de servicio de Karl Albrecht (1988), son el eje central, donde la estrategia como todos los actores del negocio debe girar en torno a las necesidades del cliente y sus motivaciones.

### **Clima Organizacional**

Es la percepción y apreciación de los empleados con respecto a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones y las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y por lo tanto afecta el desarrollo productivo de su trabajo y la organización. (Solarte, 2008).

## **Colaboradores**

Son responsables de conocer y cumplir con la promesa de servicio al cliente. Deben estar bien preparados para brindar un servicio de alta calidad ya que están en contacto directo con los clientes.

## **Desempeño Laboral**

Según Cueva (2018, p. 46),

“Muestra las competencias y destrezas de los trabajadores de las empresas, las cuales, si son evaluadas adecuadamente, podrán ser manejadas, capacitadas y reforzadas para el bien de la empresa, con un debido asesoramiento y entrenamiento adecuado, trabajando en equipo con una buena comunicación y con un acertado conocimiento”. Tomado de (COMMERCIIUM PLUS, 2023).

## **Estrategia del Servicio**

Es el conjunto de acciones que ha tomado un equipo para lograr el propósito y la finalidad de la empresa y que proporciona un enfoque para brindar un servicio de alta calidad.

## **Estrés Laboral**

Es la reacción física y emocional dañina causada por el desequilibrio entre las exigencias y presiones laborales que no se ajustan o exceden las habilidades, recursos y capacidades del trabajador, que a su vez ponen a prueba dichas capacidades para hacer frente a esas exigencias. (Leka, Griffiths, & Cox, 2003) y, (Organización Internacional del Trabajo (OIT), 2016).

## **Improductividad**

La causa principal es el estrés laboral, el cual puede comprometer el desempeño y los resultados de las empresas. En un mercado competitivo, esto puede tener un impacto incluso en la supervivencia de la empresa, ya que puede dañar la reputación de la empresa tanto dentro como fuera de la empresa, lo que resulta en una disminución en el rendimiento y la productividad, lo que aumenta las quejas de los clientes y usuarios.

## **Plan de Acción**

Se define como una hoja de ruta que permite lograr los resultados, metas y objetivos trazados en un periodo de tiempo establecido en el cual se definen las medidas que tomará el programa para el logro de sus metas y objetivos, además de designar a las personas o áreas responsables y por último establecer las fechas de cumplimiento. (ECLKC, 2023)

## **Plan de Mejora**

Es un documento que contiene información, tácticas y tareas para ayudar a una empresa a optimizar sus procesos para mejorar su rendimiento. Se desarrolla utilizando un enfoque estructurado y sistemático para lograr cambios efectivos que fomenten la evolución continua y contribuyan a la consecución de los objetivos. (Rodrigues, 2023).

## **Riesgos Psicosociales (Peligros Psicosociales)**

Las interacciones entre el entorno de trabajo, el contenido del trabajo, las condiciones de la organización, las capacidades, las necesidades y la cultura del empleado y las consideraciones

personales externas al trabajo pueden afectar la salud, el rendimiento y la satisfacción laboral, según las percepciones y experiencias. OIT. (1984).

### **Servicio**

Es un proceso o conjunto de acciones que generalmente rodea el momento de la compra, por esa razón son bienes intangibles que se consumen al momento de su producción. Aguilar y Vargas (2010).

### **Servicio al Cliente**

Es un conjunto de técnicas establecidas y perfiladas en las organizaciones en función de las necesidades y expectativas de los usuarios, con el objetivo de brindarle un servicio superior en comparación con la competencia. Serna (1999).

### **Sistemas**

Son las herramientas físicas y técnicas utilizadas por los empleados para ofrecer el servicio; tanto ellos como los usuarios deben sentirse cómodos con ellas.



## **Marco legal**

En este espacio se relaciona las implicaciones legales referentes a las variables tratadas en este documento como la ley de protección al consumidor financiero, ley sobre los riesgos psicosociales y, de seguridad y salud en el trabajo.

### **Ley 1328 de 2009**

#### ***Artículo 1°. Objeto y Ámbito de Aplicación.***

El presente régimen tiene por objeto establecer los principios y reglas que rigen la protección de los consumidores financieros en las relaciones entre estos y las entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia, sin perjuicio de otras disposiciones que contemplen medidas e instrumentos especiales de protección.

### **Capítulo II. Derechos y Obligaciones**

#### ***Artículo 5°. Derechos de los consumidores financieros.***

Sin perjuicio de los derechos consagrados en otras disposiciones legales vigentes, los consumidores financieros tendrán, durante todos los momentos de su relación con la entidad vigilada, los siguientes derechos:

a) En desarrollo del principio de debida diligencia, los consumidores financieros tienen el derecho de recibir de parte de las entidades vigiladas productos y servicios con estándares de seguridad y calidad, de acuerdo con las condiciones ofrecidas y las obligaciones asumidas por las entidades vigiladas.

b) Tener a su disposición, en los términos establecidos en la presente ley y en las demás disposiciones de carácter especial, publicidad e información transparente, clara, veraz, oportuna y verificable, sobre las características propias de los productos o servicios ofrecidos y/o suministrados. En particular, la información suministrada por la respectiva entidad deberá ser de tal que permita y facilite su comparación y comprensión frente a los diferentes productos y servicios ofrecidos en el mercado.

c) Exigir la debida diligencia en la prestación del servicio por parte de las entidades vigiladas.

e) Presentar de manera respetuosa consultas, peticiones, solicitudes, quejas o reclamos ante la entidad vigilada, el defensor del Consumidor Financiero, la Superintendencia Financiera de Colombia y los organismos de autorregulación.

## **Ley 1562 de 2012.**

### ***Artículo 1. Definiciones:***

***Sistema General de Riesgos Laborales:*** Es el conjunto de entidades públicas y privadas, normas y procedimientos, destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades y los accidentes que puedan ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan.

Las disposiciones vigentes de salud ocupacional relacionadas con la prevención de los accidentes de trabajo y enfermedades laborales y el mejoramiento de las condiciones de trabajo, hacen parte integrante del Sistema General de Riesgos Laborales.

***Salud Ocupacional:*** Se entenderá en adelante como Seguridad y Salud en el Trabajo, definida como aquella disciplina que trata de la prevención de las lesiones y enfermedades causadas por las condiciones de trabajo, y de la protección y promoción de la salud de los trabajadores. Tiene por objeto mejorar las condiciones y el medio ambiente de trabajo, así como la salud en el trabajo, que conlleva la promoción y el mantenimiento del bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones.

## Metodología

De acuerdo al direccionamiento que se le dio a la intervención realizada en la práctica profesional, se tomó en cuenta la metodología de Óscar Jara, quien define la sistematización basada en la interpretación de una o varias experiencias, que bajo un ordenamiento y reconstrucción, descubre y especifica de forma clara y detallada la lógica del proceso que afrontó en ellas. Además, la sistematización de experiencias genera conocimientos y aprendizajes que permiten comprenderlas teóricamente y proyectarlas hacia el futuro con una visión de cambio.

Además este autor demuestra que la sistematización de experiencias produce conocimientos y aprendizajes significativos desde la particularidad de las experiencias, apropiándose de su sentido, e identifica los principales cambios que se dieron a lo largo del proceso y por qué se dieron, y ésta a su vez se complementa con la evaluación, que normalmente se concentra en medir y valorar los resultados, aportando una interpretación crítica del proceso que posibilitó dichos resultados y donde el protagonista de la experiencia debe ser el mismo de la sistematización, aunque para realizarla puedan requerir apoyo o asesoría de otras personas. (Jara, 2017).

Es por esta razón y bajo la premisa de este autor, que la sistematización de la experiencia afianza los conocimientos adquiridos durante la formación académica y permite su aplicación en el ámbito laboral y profesional generando un impacto de transformación a través de las experiencias dentro de las organizaciones.

## **Tipo de investigación**

El tipo de investigación que se aplicó para la implementación del plan de mejora, fue tomada de la *Investigación Documental* que de acuerdo con Casares Hernández, et al. (1995), nombrado por (Bernal, Metodología de la Investigación, 2014), la cual depende fundamentalmente de la información que reposa en los diferentes medios o materiales de consulta a los que se puede acudir como fuente de referencia, sin que se altere su naturaleza o sentido, las cuales suministran información o revelan un acontecimiento o realidad.

Entre las principales fuentes documentales se encuentran los documentos escritos (libros, periódicos, revistas, actas notariales, tratados, conferencias escritas, etcétera), documentos filmicos (películas, diapositivas, etcétera) y documentos grabados (discos, cintas, casetes, disquetes, etcétera).

Fue de esta forma, que, para diseñar el plan de mejora, se acudió a diferentes fuentes documentales de diferentes autores que aportaban información clara y fundamental para el desarrollo de la propuesta para la sistematización de la experiencia.

Por otro lado, para definir la *Población*, se tuvieron en cuenta las afirmaciones de los autores Fracica (1988) y Jany (1994), mencionados por (Bernal, Metodología de la Investigación, 2014), quien reuniendo dichas afirmaciones, propone, que para definir adecuadamente la población esta debe realizarse a partir de los siguientes términos: elementos, unidades de muestreo, alcance y tiempo.

Para este caso, del total de la población se escogió un 10% de los clientes y usuarios que visitan la oficina, en un plazo de 15 días. Las personas que se atienden por semana aproximadamente 440, esto indica que en promedio se entrevistaron 88 personas entre clientes y usuarios, y dos trabajadores del banco, uno de ellos con el cargo de Asesor de Servicios Financieros, que entre sus funciones está cumplir con los protocolos de servicio y ofrecimiento de productos financieros, los cuales permiten el logro de metas comerciales proyectadas por la compañía en un periodo mensual, con la finalidad de medir la productividad y eficiencia de cada asesor; el otro personal del banco tiene el cargo de Jefe de Agencia, quien desempeña las mismas funciones del Asesor Financiero, más las funciones de su cargo administrativo.

Para definir la **Muestra**, se tuvieron en cuenta los pasos en la selección de una muestra siguiendo el esquema de Kinnear y Taylor (1993), en el cual se debe definir la población, identificar el marco muestral, determinar el tamaño de la muestra, elegir el procedimiento de muestreo y seleccionar la muestra.

La muestra se tomó de forma aleatoria entre la población seleccionada, que como se mencionaba anteriormente, las personas entrevistadas fueron en promedio 88 entre clientes y usuarios, más un Asesor de Servicios Financieros y un Jefe de Agencia de la oficina centro de la ciudad de Ibagué, mediante entrevistas no estructuradas con enfoque cualitativo y también por medio de la observación no sistematizada se tomaba los tiempos de respuesta en la atención que oscilaba entre 4 – 15 y 20 minutos promedio, dependiente el tipo de transacción que realizaba cada cliente o usuario.

El otro tiempo que se tomó una vez llena la oficina con capacidad para 14 clientes, era para ese cliente o usuario que debía esperar fuera de la oficina el cual duraba 60 minutos promedio en poder pasar al área de cajas para ser atendido cuando se encontraba un solo trabajador atendiendo los clientes de la oficina, a eso se le agregaba el tiempo de la asesoría y servicio que este requería.

Además (Bernal, Metodología de la Investigación, 2014), menciona sobre las variables de la población y su medición, que según Fracica (1988):

“Uno de los aspectos fundamentales para la realización de una investigación es la necesidad de conocer ciertas características de la población objeto de estudio”, a las cuales “se les conoce como variables y pueden ser de tipo cuantitativo o cualitativo” (p. 46). Estas variables se analizan a partir de sus necesidades, ya sea en términos de datos de promedios o totales para las variables cuantitativas, y de proporciones o totales para las variables cualitativas.

Por tal razón, la variable de la investigación es *cualitativo*, ya que fue necesario realizar entrevistas no estructuradas y de forma aleatoria a los clientes que se acercaba a realizar sus transacciones directamente en ventanilla, sobre el servicio que se les prestaba, y con ello identificar el grado de satisfacción o insatisfacción conforme al ambiente y los tiempos de atención por cada usuario y el grado de estrés laboral entre los colaboradores de la oficina en cuestión.

Las fuentes de recolección de información, para el desarrollo de la sistematización, son las *fuentes primarias* que de acuerdo con Cerda (1998), esta se obtiene información de forma directa, es decir de donde se origina la información. Las fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural, etcétera. Mencionado por (Bernal, Metodología de la Investigación, 2014)

En cuanto a las técnicas de recolección de información Según Muñoz Giraldo et al. (2001), la investigación de tipo cualitativo utiliza sobre todo los siguientes instrumentos o técnicas, de acuerdo con el problema objeto de la investigación que se va a realizar, que, para el caso de la práctica, las técnicas utilizadas fueron, la entrevista estructurada y no estructurada y la observación sistemática y no sistemática.

Es necesario detallar en qué consiste la entrevista y la observación directa, por ello la entrevista se define como una técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información, la cual se puede obtener de manera abierta y espontánea y esto permite profundizar la información de interés para el estudio.

Por su parte, la observación directa, permite obtener información directa y confiable, siempre y cuando se haga mediante un procedimiento sistematizado y muy controlado. (Bernal, Metodología de la Investigación, 2014).

Para la entrevista, se realizaron las siguientes preguntas de forma aleatoria con enfoque cualitativo:



***Hacia los clientes***

- ¿Cómo le ha parecido el servicio que le ofrece el banco?
- ¿Cómo considera los tiempos de atención?
- ¿Los productos que ofrece el banco, se ajusta a sus necesidades?
- ¿Siente usted acogedoras las instalaciones de la oficina en cuanto a distribución, orden y organización?

***Hacia los colaboradores***

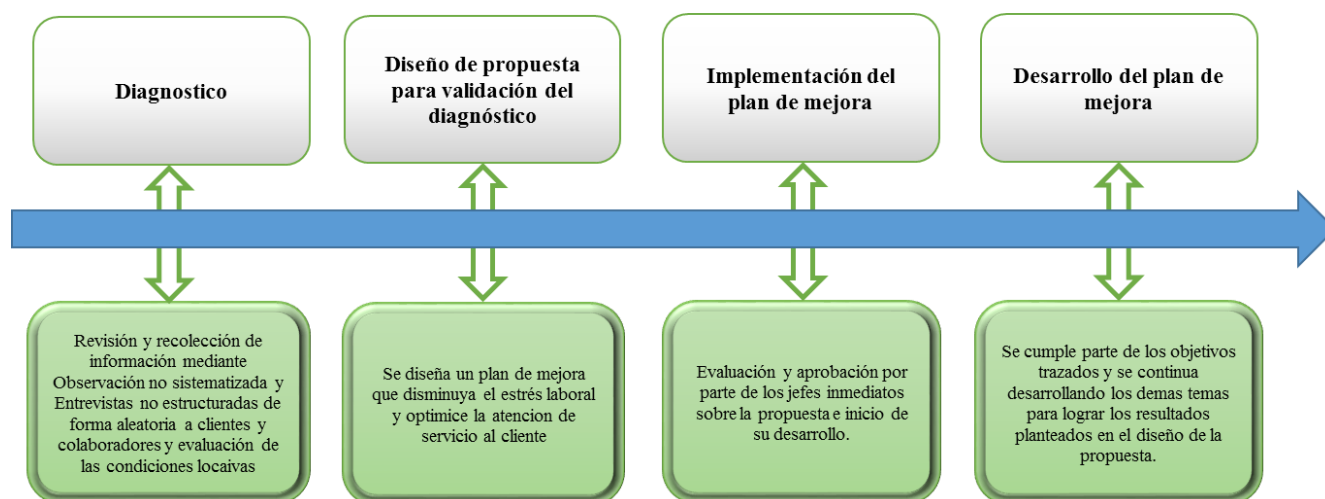
- ¿Considera necesario un asesor más para reforzar la atención del servicio de la oficina?
- ¿Siente usted algún tipo de sobre carga laboral y presión generada por el cumplimiento de metas exigidas por la compañía?

## Reconstrucción de la experiencia

Para el desarrollo de la sistematización de la experiencia se llevaron a cabo diferentes acciones de forma cronológica para el logro de los objetivos y metas propuestas, que según (Jara, 2017), “se trata de hacer una reconstrucción ordenada de lo que fue sucediendo en la experiencia, tal como sucedió, normalmente de forma cronológica, de acuerdo al período delimitado”.

Esto permite tener una visión general de los acontecimientos más representativos que sucedieron durante cada periodo, y a su vez, realizar los respectivos cambios que marcaran el ritmo del proceso y ubicar las etapas que siguió el proceso de la experiencia.

**Figura 4. Línea de Tiempo Sobre el Diagnóstico, Diseño e Implementación del Plan de Mejora desde la Experiencia Sistemática.**



**Fuente:** Elaboración propia (2023).

La realización de este plan de mejora se hizo a través de la observación no sistematizada, el cual permitió detectar fallas en el área locativa, como también, poder cuantificar el número de clientes que visitaban la oficina y el tiempo que tardaban para ser atendidos, y que por medio de las entrevistas no estructuradas a los clientes y colaboradores del banco, las cuales se realizaron de forma aleatoria con un enfoque cualitativo a una población del 10% sobre el total de los clientes que se atienden semanalmente, que en promedio son 440 personas y entre los colaboradores se encontraban, un asesor de servicios financieros y la jefe de oficina del banco.

Las preguntas que se realizaron buscaban conocer las percepciones en cuanto al servicio, los tiempos de atención, los productos que se ofrecían y las condiciones locativas en las que se encontraba la oficina.

Por su parte, los asesores manifestaban cierto grado de presión por el cumplimiento de metas y que aparte debían tratar en la medida de lo posible, agilizar la atención buscando atender a casi todos los clientes. Aunque las transacciones más frecuentes son el pago de giros internacionales y para ello un asesor tarda en promedio 4 minutos, pero si la transacción difiere de ser una apertura de cuenta de ahorros o CDT, el tiempo aumenta entre 15 y 20 minutos respectivamente y durante su jornada diaria cada asesor atendía en promedio a 40 clientes.

Por esta razón, se sugirió un plan de mejora que permitiera dar solución a dichos hallazgos. La propuesta se concertó con el jefe de agencia de la oficina KOKORICO, quien daba aprobación para su puesta en marcha.

Este plan de mejora logró que se resolviera un problema grave de filtración de humedad sobre la estructura de la plancha superior de la oficina la cual provocó que una parte del cielo raso se desprendiera, también se contrató otro asesor para atender la demanda de clientes que visitan la oficina, y recientemente se nombró un supernumerario para cubrir eventualidades en alguna de las oficinas de la ciudad de Ibagué.

Del mismo modo, se ha mejorado considerablemente los tiempos de respuesta en temas de aprovisionamiento de materiales de oficina.

Por otro lado, la solicitud de aprovisionamiento de divisas por parte de la entidad, aún se encuentra en fase de estudio debido a que la rotación de divisas debe tener un estándar más alto para que se justifique el sobre cargo de costos de operación.

De igual manera, la solicitud de señalar una caja prioritaria está pendiente por aprobación ya que la afluencia de clientes durante este último trimestre, disminuyó.

Con el tema de impactar con publicidad los medios de comunicación, el banco ya inició a impactar algunas redes sociales y de forma paulatina ira llegando a otros medios.

Por consiguiente, se realizan las solicitudes a las áreas encargadas de la empresa para facilitar el desarrollo de la propuesta, quienes empezaron a gestionar los recursos y la disposición de personal necesario para lo requerido.

## Cronograma de Actividades

**Tabla 1. Cronograma de Actividades**

FASES	ACTIVIDADES	DURACIÓN															
		FEBRERO (2023)				MARZO (2023)				ABRIL (2023)				MAYO (2023)			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Diagnóstico, revisión y recolección de la información	Asistencia a funciones comerciales y administrativas frente al servicio		X														
	Obtención de datos mediante observación no sistematizada y entrevistas no estructuradas de forma aleatoria																
Análisis de la información recolectada	Revisión de los procesos para la ejecución del plan de mejoramiento.			X	X												
	Informe de herramientas a implementar				X	X	X										
Análisis y revisión Interna sobre la gestión de procesos	Presentación del plan de mejoramiento ante el jefe de oficina y directores regionales del Eje cafetero.							X									
	Evaluación y aprobación por parte de los jefes y directores regionales del Eje cafetero sobre la propuesta						X	X									
Implementación del plan de mejoramiento	Inicio y desarrollo de su implementación							X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Control sobre la implementación del nuevo proceso		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Evaluación de la implementación del plan de mejoramiento	Evaluación y desempeño del plan de mejoramiento		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

**Fuente: Elaboración Propia (2023).**

### **Análisis crítico de la experiencia**

Para poder intervenir cierta área de una empresa que presente una debilidad, hay que tener herramientas académicas y formativas para poder analizar y diagnosticar de forma adecuada la situación que se esté presentando en ella, y así de forma clara y contundente generar estrategias, que permita lograr con éxito sus objetivos y metas trazadas.

Por otro lado, al momento de iniciar con este proyecto, se contó con el apoyo de los líderes de la empresa, quienes ayudaron con la gestión sobre el planteamiento de la propuesta que buscaba optimizar la atención de servicio al cliente y disminuir el estrés laboral de la oficina del Banco Unión, ubicada en el edificio KOKORIKO de la ciudad de Ibagué.

Así mismo, cabe mencionar que por parte de la universidad el apoyo fue fundamental, porque gracias a su dirección y acompañamiento, se pudo lograr la realización de este informe y retroalimentar los aprendizajes que se adquieren durante la carrera profesional de administración de empresas.

Por tal motivo, durante la realización de este informe fue necesario indagar diferentes fuentes de consultas para hallar la mejor manera para intervenir y dar respuesta frente a la atención de servicio al cliente y así mismo que las instalaciones de la entidad fueran más acogedoras y donde los colaboradores tuviesen un ambiente sano y dispuesto para ejercer sus funciones.

Por consiguiente, se puede analizar, que independientemente de las promociones, tarifas, portafolio de productos o servicios que se ofrezca a los clientes, es fundamental generar relaciones con los clientes y prestar una atención ágil y oportuna, lo que obliga a toda empresa, a ser cada vez, más eficiente y eficaz en cada uno de sus procesos, lo cual la llevará a ser competente y preferida por muchos más usuarios.

## Conclusiones

- Se identificaron las causas que generaban insatisfacción en los clientes sobre la atención del servicio, y las razones que provocaban estrés laboral en los colaboradores, por medio de dos técnicas de recolección de datos, como la observación no sistematizada y las entrevistas no estructuradas realizadas de forma aleatoria a un 10% de los clientes y colaboradores de la oficina, las cuales se analizaron detalladamente, y se determinó que las causas relacionadas con el servicio, radicaba en las largas filas y el tiempo que tardaban los clientes esperando para ser atendidos, ya que el personal no era suficiente para atender todas las solicitudes de forma eficiente y a su vez, esto generaba estrés laboral en los colaboradores que limitaba el ofrecimiento de productos propios del banco, los cuales hacen parte del cumplimiento de metas comerciales individuales y por oficina.
- Luego se procedió a diseñar el plan de mejoramiento que permitiera optimizar el servicio de atención al cliente y disminuir el estrés laboral, el cual sugería integrar un colaborador más en la oficina que cubriera los tiempos de almuerzos donde quedaba sólo un asesor, también que se le hicieran unos arreglos estructurales a la oficina ya que presentaba temas de humedad, se propuso habilitar una caja preferencial para los clientes directos del banco y personas con condiciones especiales, agilizar los procesos para temas relacionados con suministros de oficina y revisar la forma de impactar con publicidad del banco los



diferentes medios publicitarios, para ello fue necesario contar con la aprobación de los jefes encargados y la autorización de la empresa.

- Por último, en la etapa de su implementación, se pudo evidenciar el compromiso por parte de la entidad, el apoyo de las áreas encargadas, que permitieron dar solución al tema de los arreglos locativos, así como la contratación de un asesor adicional para la oficina, lo cual redujo considerablemente los tiempos de respuesta hacia los clientes y disminuyó la carga laboral de los asesores que les producía estrés y también se contó con el acompañamiento por parte de universidad, que brindaba orientación durante el desarrollo de este proyecto.

## Bibliografía

- Banco Union. (2023). *Acerca de Banco Union*. Obtenido de <https://www.bancounion.com/wps/portal/bancounion/web/nosotros/nuestra-compania>
- Bantu Group. (27 de 07 de 2020). *¿Cómo hacer un plan de mejora continua para tu empresa?* Obtenido de <https://www.bantugroup.com/blog/como-hacer-un-plan-de-mejora-continua-para-tu-empresa>
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Pearson Educación.
- Blog de Oficinas Montiel. (2023). Consejos para trabajar de forma saludable según la OMS. *Montiel*.
- Chacón, P. (29 de abril de 2023). Estrés laboral: colombianos son quienes más lo padecen en América Latina. *infobae*.
- COMMERCIIUM PLUS. (2023). Desempeño Laboral. *COMMERCIIUM PLUS*, 5(1).
- Cuevas Torres , M., & García Ramos, T. (2012). *Análisis crítico de tres perspectivas psicológicas de estrés en el trabajo*. Obtenido de <https://www.unse.edu.ar/trabajosociedad/19%20CUEVAS%20TORRES%20Estres%20en%20el%20trabajo.pdf>
- ECLKC. (8 de Agosto de 2023). *¿Qué es un plan de acción?* Obtenido de <https://eclkc.ohs.acf.hhs.gov/es/planificacion-del-programa/foundations-excellence/que-es-un-plan-de-accion#:~:text=Un%20plan%20de%20acci%C3%B3n%20es,los%20objetivos%20y%20lograr%20resultados>.
- García, A. (2016). Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente. *Telos*, 18(3), 381-398.

Jara, O. (2017). *Orientaciones teórico-prácticas para la sistematización de experiencias*.

Obtenido de file:///C:/Users/HAROLD/Downloads/OSCAR%20JARA%20H%2017P.pdf

Leka, S., Griffiths, A., & Cox, T. (23 de MAYO de 2003). *La organización del trabajo y el estrés*. Obtenido de Organización Mundial de la Salud:

<https://www.who.int/es/publications/i/item/9241590475>

MEJÍA, J. C. (2023). 4 Claves para Entender qué es un Modelo de Atención al Cliente. *CEO de IZO Colombia*.

Mejía, J. C. (2023). Modelo de Gestión de la Experiencia: ¿Qué es y para qué sirve? *CEO IZO Colombia*.

Mercadeo y Ventas. (25 de Noviembre de 2020). *¿Qué es el triángulo del servicio y cómo ayuda a mi negocio?* Obtenido de

<https://www.bancolombia.com/negocios/actualizate/mercadeo-y-ventas/que-es-triangulo-del-servicio-como-ayuda-negocio#:~:text=El%20tri%C3%A1ngulo%20del%20servicio%20es,la%20experiencia%20con%20los%20clientes>.

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (28 de Abril de 2016). *Estrés en el trabajo*.

Pérez, J. P. (2019). ¿Qué es el estrés laboral y cómo medirlo? *Salud Uninorte*, 35(1), 156-184.

Pública, F. (s.f.). *LEY 1328 DE 2009*. Obtenido de DEL REGIMEN DE PROTECCION AL CONSUMIDOR FINANCIERO:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=36841>

Pública, F. (s.f.). *LEY 1562 DE 2012*. Obtenido de Sistema de Riesgos Laborales:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=48365#:~:text=Tie>

ne%20por%20objeto%20mejorar%20las, trabajadores%20en%20todas%20las%20ocupaciones.

Rodrigues, N. (22 de 06 de 2023). *Cómo elaborar un plan de mejora en 7 pasos*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/sales/plan-de-mejora#:~:text=Un%20plan%20de%20mejora%20es,y%20promover%20una%20continua%20evoluci%C3%B3n>.

Solarte, M. G. (2008). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-46452009000200004#:~:text=Seg%C3%BAAn%20Garc%C3%ADa%20y%20Zapata%20\(2008,que%20influyen%20sobre%20su%20conducta](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452009000200004#:~:text=Seg%C3%BAAn%20Garc%C3%ADa%20y%20Zapata%20(2008,que%20influyen%20sobre%20su%20conducta).

upbe. (2022). El análisis del servicio al cliente como garantía de calidad. *UPBE*.

Zarate, D. (2022). *Qué es un plan de acción, cómo se elabora y ejemplos*. Obtenido de <https://www.grandespymes.com.ar/2022/08/08/que-es-un-plan-de-accion-como-se-elabora-y-ejemplos/>