

**LIDERAZGO EN LA GESTIÓN DEL SERVICIO EN UNA ENTIDAD
BANCARIA EN COLOMBIA**

AUTOR : ADRIANA PATRICIA HERNANDEZ TOBAR

TUTOR: CR. JOSE OCTAVIO DUQUE LOPEZ

PROGRAMA : CIENCIAS ECONOMICAS

FACULTAD : ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

DICIEMBRE 2015



RESUMEN

La banca en Colombia cada vez más se encuentra en un nivel alto de competitividad debido a la apertura económica y a la avanzada tecnología, lo que conlleva a generar valor agregado en el servicio que presta a los clientes y así lograr satisfacer sus necesidades ya que los productos son los mismos en todas las entidades financieras. Es importante tener en cuenta que según la Superfinanciera la mayoría de quejas en este sector se debe a la indebida atención lo cual preocupa a dichas entidades que a diario pierden sus clientes por este aspecto. Este ensayo propone herramientas de liderazgo que lleven a disminuir este tipo de reclamos ya que desde la alta gerencia se debe impartir una cultura de servicio que lleve a fidelizar al cliente.

Palabras Claves: Entidad Bancaria, liderazgo, servicio al cliente, tecnología, competencia.

ABSTRACT

Banking in Colombia is increasingly at a high level of competitiveness due to economic openness and advanced technology. This leads to generate added value in the service provided to customers and to meet their needs since products are the same for all financial entities. It is important to take into account what Superfinanciera mentions about most complaints in this sector which are due to the undue attention. This situation worries those entities that daily lose their customers because of this. This paper proposes leadership tools to lessen these kinds of complaints since senior management should provide a service culture that leads to customer loyalty.

Key Words: Banking entity, leadership, customer service, technology, competition.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN:	4
1 LA BANCA EN COLOMBIA	5
1.1 Reseña histórica de la banca en Colombia:	5
1.2 Evolución del Servicio Bancario en Colombia:	7
2 LIDERAZGO EN LA GESTIÓN DEL SERVICIO BANCARIO	11
2.1 Definición de líder:	12
2.2 Definición de Liderazgo:	13
2.3 Capacidades del liderazgo.....	14
2.4 Atributos del Liderazgo	16
2.5 Cualidades del líder en el servicio:.....	17
3 SERVICIO AL CLIENTE EN LA BANCA	19
3.1 La fidelización como resultado de una buena gestión del servicio	233
3.2 Deficiencias del servicio al cliente en la Banca.....	244
4 CASO EXITOSO EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE.	288
CONCLUSIONES	32
REFERENCIAS	34

Introducción:

La Bancarización en nuestra nación se encuentra en crecimiento, según lo reporta la Asobancaria (2014) en el informe trimestral de inclusión financiera a diciembre de 2014, el cual indica que en el año 2011 habían 19.744.908 personas y en el año 2014 habían 23.312.929 de personas con al menos un producto financiero, esto demuestra que el mercado bancario se vuelve cada vez más exigente y competitivo entre las entidades bancarias, las cuales deben ofrecer productos y servicios con un alto valor agregado para profundizar al cliente y fidelizarlo, logrando así mayor participación en el mercado y a su vez mayor rentabilidad.

A pesar de tener un incremento de clientes en la banca, según la información estadística de quejas de la Superfinanciera (2015) uno de los motivos más representativos es la indebida atención al consumidor financiero. Por lo anterior, considero que esta situación puede darse por falta de estrategias de liderazgo en el personal que se encuentra en contacto permanente con los clientes.

Las organizaciones están compuestas por líderes y colaboradores. Estos poseen cualidades que llevan a otras personas a seguir esas actitudes. Maxwell (1999) expone que es indispensable que el líder desarrolle unas cualidades personales las cuales se necesitan para ser un líder efectivo.

Mediante este ensayo se pretende proponer herramientas de liderazgo para contribuir con estrategias que ayuden a resolver la problemática de las entidades bancarias relacionadas con la indebida atención a los clientes.

1 La Banca en Colombia

En Colombia la Banca tiene dos etapas importantes: el antes y el después de la creación del Banco de la República. En la primera etapa, la actividad bancaria se inicia con formas de crédito que venían desde la Colonia, desarrollado por la iglesia católica y el comercio. Años más tarde surge la banca libre y con ello los primeros bancos comerciales quienes tenían facultad de emitir sus propios billetes. Después surge la necesidad de crear un banco estatal que asuma la responsabilidad absoluta de la emisión de dinero, de esta manera llega una banca enfocada en las operaciones de corto plazo, otra enfocada al fomento y la banca especializada hasta crear la banca universal que tenemos actualmente. (Mora, Serna, & Serna, 2011).

1.1 Reseña histórica de la banca en Colombia:

Existen periodos importantes en Colombia que han permitido el desarrollo de la banca. Según Meisel (2001) al inicio de la actividad bancaria el sistema de crédito estaba guiado por la Iglesia Católica y algunos comerciantes adinerados de la época, no existía dinero circulante solo circulaba monedas de oro, plata, níquel y cobre.

En 1860 comienza los indicios para la creación de la banca, una de ellas fue la constitución de Rionegro 1863 el cual estipulaba principios de libertad para poder iniciar una economía privada y también se incluyó el negocio bancario quién debía tener un grado de regulación, adicionalmente el libre cambio ayudó a desarrollar la economía del país pues gracias a esto, el país se vinculó con el extranjero gracias a las exportaciones agrícolas.

La Banca Libre surge en 1870 por la ausencia de un banco central y de la regulación estatal, los bancos tenían la responsabilidad de crear confianza en los clientes ya que cada banco tenía sus billetes por lo que existía un ambiente de libre competencia. Este periodo es considerado como el de mayor auge en

Colombia ya que se fundaron 34 Bancos comerciales en pocas regiones del país entre ellos se conformó como banco en 1870 el Banco de Bogotá y en 1874 el Banco de Colombia. (Caballero, 2010)

Según el Banco de la República (2013) éste fue creado en 1923 como Banco central, eran los únicos autorizados para emitir moneda legal colombiana hecho que significaba un cambio grande para la nación pues era el que fijaba y controlaba las tasas de interés.

En 1923, el gobierno del presidente Ospina invitó a una misión americana precedida por el señor Kemmerer para que organizara las finanzas públicas nacionales por lo que hasta ese año culminó la era de la banca libre en Colombia, en ese año se crea la Superintendencia Bancaria para regular y supervisar el sistema bancario nacional.

La ASOBANCARIA (2015) indica que en 1936 fue creada y está conformada por una asociación de bancos comerciales nacionales y extranjeros, públicos y privados incluyendo el Banco de la República, las corporaciones financieras más representativas entre otros.

A principio de los años noventa surge en Colombia una política comercial llamada Apertura Económica, la cual permitió la llegada de la banca extranjera y con ello una gran ventaja competitiva entre las entidades financieras. Esto influye claramente en el sector financiero Colombiano porque llegaron con grandes beneficios para el sistema financiero y en tecnología, esto hace que se genere una alta competitividad de calidad de productos y servicios ente los Bancos y es así

como se introduce el término de banca universal, la cual lleva a ampliar su gama de productos y ofrecer diferentes servicios que satisfagan las necesidades de los clientes.

En 1992 se crea Bancoldex (banco de desarrollo empresarial y comercio exterior de Colombia).

De 1998 al 2001 surge en el país una fuerte crisis debido a la alta tasa de interés con respecto a la inflación, se cierran varios Bancos. Algunos bancos cooperativos se agruparon y se disolvió el Banco Central Hipotecario por tanta cartera vencida.

En la década del siglo XXI, la banca inicia una nueva etapa de desarrollo y fortalecimiento de los actuales grupos financieros que se han sostenido hasta hoy, el cual reúne varias entidades del sistema financiero Colombiano: Grupo Aval, Grupo Bancolombia, Grupo Bolívar y Grupo Colpatria. (Mora, Serna, & Serna, 2011).

1.2 Evolución del Servicio Bancario en Colombia:

El Banco de la República (1928) en su revista publicó un artículo llamado “Las relaciones entre los bancos y el público” en éste manifiesta que las perspectivas de entidades bancarias durante las dos primeras décadas del siglo XX no estaban pasando por un buen momento, el cliente de negocios iba al banco más por obligación ya que era una necesidad, iba con temor porque en esa época no había una banca estable, estaban pasando por una gran crisis y existían desórdenes

económicos. El banquero se encontraba enfocado más en su negocio, no se esforzaba por complacer al cliente y no tenía la preparación especial que se requería, ni el cliente sabía los beneficios que se obtenían con una cuenta bancaria.

Para el año 1928 ya existían más bancos, el pensamiento era diferente a cuando iniciaron ya que tenían un concepto más claro de su misión y existían pequeñas competencias entre estas entidades, entonces empezaron a darse cuenta que no podían negarse a ayudar a la sociedad la cual para ese año pasaba por graves problemas. Es allí donde se le empezó a exigir al banquero más honradez y competencia, otras cualidades que antes no se creían necesarias, patriotismo, espíritu de servicio y sobre todo compromiso que inspire confianza a los clientes.

Los bancos colombianos aprendieron paulatinamente de los bancos norteamericanos en cuanto a la puntualidad, orden, honradez, facilidades de servicios y productos para los clientes. Para esa época en Colombia el banquero era distante, enfocado en su labor pero no asesoraba al cliente en su necesidad. Todas estas experiencias aprendidas de los bancos norteamericanos hicieron que empezara a cambiar en nuestra nación, poco a poco el concepto de servicio al cliente.

En 1975 llega el primer cajero automático a Colombia esto fue toda una revolución para la época. Nullvalue (1996) en su publicación del periódico El Tiempo afirma que era el inicio de una gran historia en Colombia a nivel

tecnológico, comenzó recibiendo unas tarjetas llamadas 7- 24, pero a medida que empezó a evolucionar la tecnología, con ello los cajeros automáticos también, este gran avance permitió mejorar y descongestionar un poco las oficinas en esa época.

Según el boletín económico de BIC (1988), hubo un cambio de cultura dentro de la banca debido a la implementación del computador y a los avances tecnológicos de la época, puesto que se logra una nueva comunicación con el cliente, la apertura de más sucursales de la banca, esto implicaba capacitar al banquero y a sus colaboradores; se crean nuevos productos financieros y servicios de consultas por teléfono para satisfacer las necesidades de los clientes.

A medida que pasaba el tiempo se avanzó con la apertura económica en tecnología, la llegada del computador a la banca colombiana fue una ayuda para agilizar procesos de respuesta al cliente. Además se crean sistemas de información, esto hizo que los clientes empezaran a acudir a diferentes sucursales bancarias para realizar sus transacciones, esto generaba más calidad, tiempo, agilidad y se empezó a implementar el concepto de calidad.

Para el año 1991 en un artículo de INFOCLAB (informativo del centro latinoamericano de automatización Bancaria) Brewton (1991) afirma que “los clientes de la banca no esperan sólo un servicio completo, sino que esperan obtener calidad en el servicio y que están cada vez más dispuestos a cambiar de institución o a pagar más por obtener esa calidad.” (p.1) Los clientes ahora podían elegir más bancos por la apertura económica, estaban demandando calidad en la

atención, esto deja ver una banca lejana pues el gerente de esa época era un personaje de difícil acceso, los bancos no vendían sino que esperaban que los clientes fueran a comprar, no conocían sus necesidades.

A medida que avanzó el tiempo, los bancos preocupados por generar mejor servicio crearon las jornadas adicionales en algunas sucursales del país, esta estrategia sirvió para captar más clientes, fidelizar a otros y preocuparse por los que en horas laborales no les era fácil llegar a realizar transacciones bancarias.

En el siglo XXI se avanza en gran manera pensando en el cliente y en las largas filas y quejas que se incrementaban debido a las demoras en atención, entonces llega a Colombia el sistema de digiturno el cual paulatinamente deciden implementar en las diferentes entidades bancarias para llevar más control de tiempos en la atención a los clientes y brindar una mejor comodidad ya que esperan sentados.

Y en este último tiempo, la era digital está impulsando y llevando a la banca a otra dimensión a través de la internet con los portales bancarios y la banca móvil, los clientes tienen más agilidad para consultar sus productos ya sea desde su casa o donde se encuentren, con el fin de descongestionar las oficinas.

El banquero de esta época es cercano al cliente, es una persona capacitada para ofrecer y asesorar en productos y servicios que se ajusten a la medida del cliente, es más confiable, escucha al cliente, el líder de la banca es más accesible, eficaz y eficiente con el cliente; sin embargo aún se sigue trabajando en

implementar más medidas y modelos que ayuden a mejorar la calidad del servicio ya que es con lo que los bancos compiten.

2 Liderazgo en la gestión del servicio bancario

El liderazgo y la gestión son ejes fundamentales e importantes en cualquier organización, son dos sistemas distintos pero se complementan entre sí. Cada uno tiene su propia función y actividades características. Ambos son necesarios e indispensables para tener éxito en un entorno de negocios cada vez más complejos y competitivos.

Según Kotter (2005) el verdadero desafío de las organizaciones de este siglo radica en combinar un liderazgo fuerte con una gestión fuerte, y usar a cada uno para equilibrar al otro. La gestión se ocupa de enfrentar la complejidad, aporta un grado de orden enfocándose en la calidad y rentabilidad de los productos. (p.17)

El liderazgo, se ocupa de enfrentar los grandes desafíos que el mundo exige para ser más competitivos como por ejemplo la tecnología, la cual avanza de una forma más acelerada, la economía y los mercados que llevan a que cada

vez sean necesarios mayores cambios para sobrevivir los cuales exige competir eficazmente en el entorno.

Es por esto que la banca no es ajena a vivir estos desafíos, debido a que es una de las organizaciones más exigentes frente al cambio y debe no sólo actualizarse continuamente para no salir del mercado sino también seguir destacándose en su liderazgo y gestión.

Para entrar más a fondo en este capítulo miraremos los conceptos de líder, liderazgo, atributos, capacidades y cualidades del líder con su respectiva aplicación a la banca y culminaremos con la fidelización como resultado de una buena gestión de liderazgo y servicio.

2.1 Definición de líder:

Según el Diccionario de la Real Academia (2015) líder es una persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como cabeza.

Según Druker (citado por Delgado & Delgado, 2003) “la tarea del líder es desarrollar líderes. Esto es cada vez más relevante en momentos en que muchas personas saben más que su jefe. El jefe debe aprender a construir un equipo en que los especialistas tomen el liderazgo en las áreas que dominan con superioridad.”(p.78)

“El líder debe inspirar confianza, ser inteligente, perceptivo y tener decisión para liderar con éxito”. Chiavenato (2006, p.104).

Para la banca es indispensable contar con líderes que se enfoquen en entrenar a su equipo, capacitarlos para mejorar la calidad de los procesos, deben

visualizar el futuro (corto, mediano y largo plazo), tener un constante desarrollo de sus capacidades personales, actualizarse en conocimientos, conocer su equipo, tener metas y prioridades, realizar seguimiento, recompensar a los colaboradores y empoderar a los miembros del equipo para que sigan desarrollando sus habilidades dentro del mismo.

2.2 Definición de Liderazgo:

Según el Diccionario de la Lengua Española (2015), liderazgo es la “situación de superioridad en que se halla una institución u organización, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito”.

Chiavenato (2006) afirma que “el liderazgo es la influencia que se ejerce dentro de un equipo, enfocado a lograr objetivos específicos a través de la comunicación con el mismo”. (p.105)

El liderazgo es fundamental dentro de las organizaciones bancarias debido a las exigencias de un mercado globalizado el cual está en continuo avance, esto hace que los líderes se vuelvan competitivos y para esto deben transmitir a sus equipos motivación para lograr cumplir con las metas propuestas.

Por lo tanto, es importante resaltar que dentro del liderazgo debe existir empoderamiento el cual hace que los colaboradores se involucren en la consecución de los objetivos delegándoles mayor responsabilidad y autoridad. Éste permite que los empleados tengan una mayor comunicación, responsabilidad y sentido de pertenencia con el líder y la empresa generando así una cultura organizacional basada en confianza, ética y valores.

2.3 Capacidades del liderazgo

Según el Diccionario de la Real Academia (2015) capacidad es una aptitud, talento que dispone a alguien para el cumplimiento de una función.

El líder de la banca debe tener la capacidad de movilizar a su grupo hacia el logro de los objetivos y hacer que las cosas sucedan, siempre y cuando se mantenga un esfuerzo sostenido con su equipo, pero para que se logre esto es importante desarrollar las siguientes capacidades:

Sencillez: “La simplicidad obliga a pensar en lo esencial” (Llano 2004, p.4). Esto quiere decir que el líder no debe colocar obstáculos a los empleados para lograr sus metas, sino facilitarle al grupo llegar a ellas y para esto es importante que el líder transmita a sus colaboradores sencillez en la atención al cliente y les enseñe a ser ágiles en su labor y a tomar decisiones efectivas en la resolución de problemas.

Foco en el cliente: El líder debe saber y entender que el cliente es el centro de todo negocio, el líder no solo puede estar pensando en la utilidad y en cumplir sus metas como de lugar, debe tener relaciones duraderas y cercanas con sus clientes internos y externos, ser siempre claro y comprensivo. (Rodríguez, M, pág 230)

Cooperación: Según el Diccionario de la Real Academia (2015) Es “obrar juntamente con otro u otros para un mismo fin”. Es la base para movilizar a los demás hacia la consecución de los objetivos establecidos, teniendo en cuenta sus capacidades y características, el líder de la banca debe crear sinergia entre el grupo manteniendo un ambiente laboral sano.

Ambición: “Los grandes cambios son logrados por la suma de las pequeñas iniciativas”. (Trujillo. L, 2011, pg40). La ambición es una capacidad necesaria que el líder debe desarrollar para obtener resultados, pues debe asumir cambios para mejorar y hacer crecer el negocio.

Estas cuatro capacidades desarrolladas en el liderazgo ayudan a que los líderes sean ejemplo en todo lo que hacen, al tener sencillez en la forma de delegar funciones y resolver conflictos, al cooperar con sus colaboradores y al apoyarlos para lograr las metas, al ser ambicioso con nuevas ideas que generen motivación para seguirlo como líder y al enfocarse en el cliente entendiendo que el cliente hay que escucharlo, entenderlo y suplir sus necesidades.

2.4 Atributos del Liderazgo

Según Trujillo (s.f) el liderazgo en la banca debe pasar por un proceso de transformación y crecimiento en los siguientes atributos:

La actitud es la disposición y el ánimo con que se realiza cada acto, el líder debe tener buena actitud frente a los desafíos que enfrenta frecuentemente y mantener lo suficientemente motivado a su equipo.

El líder debe ser una persona que **forme**, enseñe y transmita conocimiento a sus colaboradores, es importante que realice retroalimentaciones a los subalternos en medio de los procesos, para evitar futuros errores.

Otro atributo del líder, es el ser **facilitador de cambio** ya que debe ayudar a que su equipo acepte los cambios propuestos por la organización. Para ello es necesario que posea una comunicación abierta y clara mediante la cual los funcionarios entiendan lo que se espera de ellos. También él debe brindar a sus colaboradores acompañamiento y solidaridad para que en ninguna etapa del proceso de cambio se sientan solos.

El líder debe ser **generador de valor**, pues nos encontramos en un mundo cambiante y competitivo, él debe adaptarse a esto y generar nuevas alternativas en pro de los beneficios para la organización, dando su valor agregado y siempre está en mira de nuevas posibilidades y oportunidades. (Mente abierta para seguir aprendiendo).

Es muy importante que el líder logre desarrollar todos los atributos mencionados anteriormente, y los transmita a su equipo de trabajo hasta llegar al personal que tiene contacto permanente con clientes y lograr así brindar un mejor servicio. También, el líder debe crear estrategias para involucrar al personal de una forma creativa e impulsarlo a tener mente abierta a todos los cambios del entorno.

2.5 Cualidades del líder en el servicio:

El líder bancario en el servicio debe de tener ciertas cualidades para dirigir de manera eficaz y demostrar con sus actos el camino que van a recorrer las personas de su equipo. Las siguientes son algunas de las cualidades indispensables según Maxwell (1999):

El **carácter** es una elección que se va desarrollando cada vez que se toman decisiones y este se va formando en medio de los obstáculos y errores, en su actitud frente a la situación, los colaboradores admiran a un líder seguro de sí que no tenga grietas en su carácter. (p.4)

El **compromiso** es indispensable en cualquier organización, pues es el esfuerzo, motivación y la dedicación que permite llevar a cabo el logro de los objetivos sin importar los obstáculos para llegar a ellos. Maxwell (1999) menciona lo siguiente “El mundo nunca ha visto un líder que carezca de compromiso, el compromiso inspira y atrae a la gente, ellos primero aceptan al líder y luego su visión”. (p.15)

La **comunicación** es una de las cualidades más importantes del líder pues debe ser claro en la información que se les trasmite a sus empleados para que ellos ejecuten bien su trabajo. Chiavenato (2006) afirma que “una mejor comunicación conduce a un mejor desempeño en los cargos”.(p.110)

El líder debe tener **pasión** por lo que hace, amar su trabajo para inspirar a otros. “cuando un líder se expresa con pasión, generalmente encuentra pasión como respuesta”. (Maxwell, 1999.p.69)

La **responsabilidad** en un líder es indispensable, es el primero que debe dar ejemplo en cada decisión que toma. Maxwell (1999) afirma lo siguiente “Un líder puede abandonar cualquier cosa, menos la responsabilidad final”.(p.97)

El **servicio** es la cualidad clave que el líder debe tener para servir a su equipo y que los colaboradores puedan a su vez transmitir ese mismo servicio a su clientela. Maxwell (1999) menciona las siguientes palabras del autor Habecker:

El verdadero líder sirve. Sirve a la gente. Sirve a sus mejores intereses y al hacerlo no siempre será popular, y quizás no siempre logre impresionar. Pero debido a que los verdaderos líderes están motivados por el interés amoroso más que por un deseo de gloria personal, están dispuestos a pagar el precio. (p115)

Estas cualidades son indispensables en los líderes por que a medida que se desarrollen y crezcan en ellas, los demás los querrán seguir pues en los líderes recae la responsabilidad de hacer surgir la empresa, pero para esto necesita un equipo al que pueda transmitir estas cualidades a través del ejemplo, pues el

desafío del líder es que sus colaboradores logren formar estas cualidades para que así se pueda prestar un mejor servicio en las entidades bancarias.

3 Servicio al cliente en la Banca

El servicio al cliente consiste en satisfacer las necesidades de los clientes, preocuparse por ellos, escucharlos, ofrecerles opciones y alternativas cuando no se le puede dar concretamente lo que solicitan. (Leland & Bailey, 2001)

Por otra parte, para Horovitz (1990) “Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo”. (p.7)

El servicio al cliente se puede resumir en una relación de satisfacción de las expectativas de los clientes con la organización. La retroalimentación que los clientes puedan hacer a los bancos a través de las encuestas de satisfacción, son muy importantes para mejorar el servicio.

Dentro del servicio está la calidad y es importante mencionarla en la banca ya que según Gray & Harvey (1992) “La calidad de la banca consiste en tres componentes: excelencia, efectividad y eficiencia interna; servicios superior al cliente; y una estructura en su organización, diseñada de manera explícita para apoyar la orientación hacia la calidad.”(p.72).

Estos tres componentes son el foco de mejora de los bancos, desde años atrás han empezado a implementar herramientas de medición que les permita conocer que piensan los clientes y cuales han sido sus experiencias en el servicio. Un

ejemplo de esto lo vemos en BBVA (2012) donde muestra el Customer Experience que mide: actitud en gestión, servicio, telefonía, tiempos de respuesta a los reclamos. Estos métodos ayudan como una opción de mejora para fortalecer las debilidades.

La calidad debe existir tanto en los productos ofrecidos como en los servicios de las entidades bancarias y ser el motor que involucre al líder con sus colaboradores, generando así valor agregado a sus estrategias, mejorando los procesos en los factores físicos y humanos de los bancos.

Un ejemplo de lo anterior se puede relacionar con el modelo de servicio del Banco BBVA, donde el gerente de la oficina como líder debe de supervisar las promesas y propuestas que se le brindan al cliente a través del siguiente modelo de servicio.



Tomado de BBVA2015

Reunión de experiencia: Cada quince días se reúne el gerente de oficina o líder junto con el subgerente para revisar los resultados de satisfacción de los clientes, donde evalúan y definen planes de acción para mejorar la percepción de los clientes.

Observación y retroalimentación: A cada colaborador se le debe observar y evaluar por lo menos 2 veces al mes para mejorar sus comportamientos con los clientes.

Cierre del círculo: Una vez se revisen los resultados y se hagan las correcciones del caso se cierra el círculo.

Reconocimiento: Se reconoce el trabajo y esfuerzo del funcionario que atendió bien a los clientes.

Clínicas de servicio: Se hace referencia a como se aborda el cliente con la mejor actitud y se profundiza en los temas que se van a mejorar.

En todo este modelo el líder debe estar acompañando a sus colaboradores para mostrarles herramientas y estrategias de servicio ya que es indispensable para el banco contar con personal altamente capacitado, con excelente atención y actitud.

Este modelo termina con el informe mensual que envían a cada oficina donde se especifica el puntaje de cada cliente encuestado frente a su percepción de servicio en la oficina que visitó. Dicho informe ayuda bastante a revisar los puntos débiles para hacer la respectiva retroalimentación y corrección del servicio.



Informe IReNe de oficinas

Octubre 2015

541 Pepe Sierra

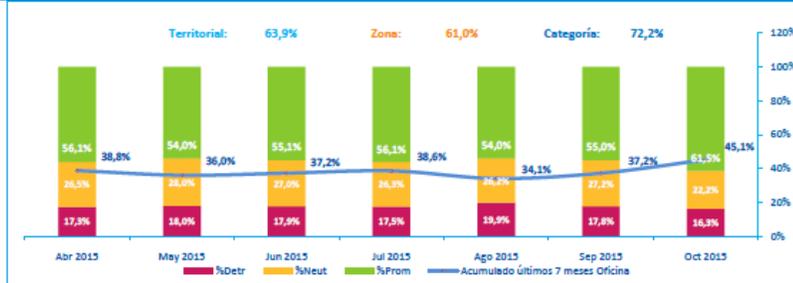
Territorial: Bogotá Norte
Zona: Bogotá Norte
Categoría: 2

IReNe	Promotores	Neutros	Detractores
45,1	61,5	22,2	16,3
Acumulado 7 meses	Calif. 9 y 10	Calif. 7 y 8	Calif. 0 a 6

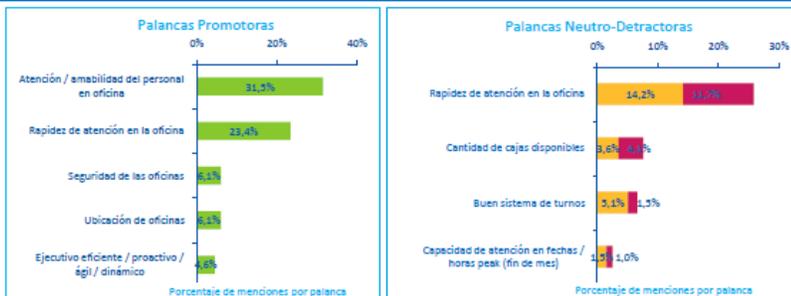
Objetivo:	% Puntos a obtener	80	100	150	200
Puntaje requerido		46,2%	47,2%	48,2%	49,2%



Evolución Oficina



Palancas más significativas de la oficina



Tomado de BBVA2015

Estas retroalimentaciones son importantes ya que permite medir la evolución que ha tenido cada oficina con respecto a el servicio que se en las oficinas y son motivos de mejora donde el líder debe evaluar que oportunidades tiene para convertir esas debilidades en fortaleza en conjunto con sus colaboradores.

3.1 La fidelización como resultado de una buena gestión del servicio

“La fidelización de clientes es el conjunto de actividades orientadas a conseguir que los clientes intensifiquen sus relaciones con los bancos, aumentando su satisfacción y mejorando su rentabilidad para la entidad”. (Overlap, s.f)

Lo anterior quiere decir que el cliente es uno de los activos más preciados para los bancos, es un eje importante para la ejecución de los resultados y por eso el líder de la banca debe conocer el cliente y sus necesidades ya que esto lo va a llevar a desarrollar una relación duradera y rentable con ellos. (Overlap, s.f.)

El líder de la banca debe tener en cuenta unos factores que influyen en la fidelización de un cliente, como por ejemplo el anticiparse a su necesidad motivándolo a solicitar un nuevo producto o servicio, siempre mostrándole las bondades del por qué adquirirlo. Una recomendación importante es no engañar al usuario, ni crearle falsas expectativas.

Otro aspecto relevante para fidelizar al cliente es dedicar suficiente tiempo para escucharlo y ser constante con él, ya que esto va a hacer que se sienta importante y que en la entidad bancaria se están preocupando por suplir su necesidad.

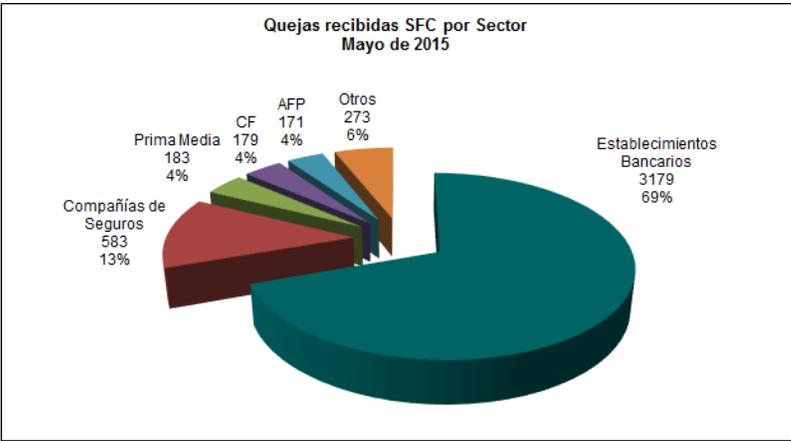
Para llegar a tener esa fidelización ideal es indispensable que el líder de la banca active sus atributos, cualidades y capacidades de liderazgo ya que se deben transmitir a los funcionarios directamente en contacto con los clientes, para ser también involucrados y sensibilizarlos con la necesidad de los clientes; es

importante que la atención sea amable, respetuosa y cálida sin importar su condición social, raza ni sexo.

3.2 Deficiencias del servicio al cliente en la Banca

Encontramos que es difícil fidelizar a un cliente cuando se presentan dificultades en la prestación del servicio, afectando así las relaciones comerciales y hasta en casos extremos puede existir un riesgo reputacional.

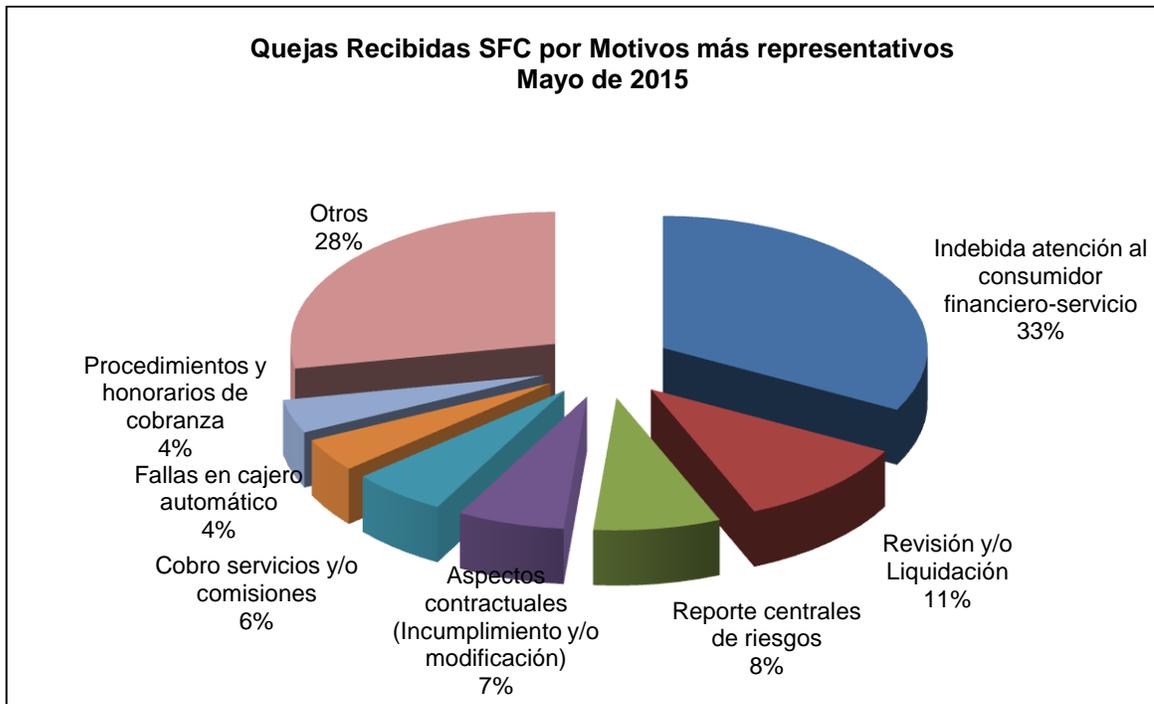
Tabla 1.



Tomado de la Superintendencia Financiera Mayo 2015

En el anterior cuadro estadístico de mayo del presente año de la Superintendencia financiera (2015) se observa que las entidades con mayor índice de quejas recibidas son los bancos, con un porcentaje del 69%. Esto muestra que los clientes se encuentran insatisfechos por las razones que se detallan en la siguiente imagen.

Tabla 2.



Tomado de la Superintendencia Financiera mayo 2015

La Superintendencia Financiera (2015) en mayo reportó que uno de los motivos más representativos de las quejas recibidas fue la indebida atención al cliente, que asciende a un 33%, este rubro se enfoca en el servicio (error humano que quizás se deba a actitudes incorrectas de los funcionarios o de los sistemas tecnológicos como las fallas en cajeros automáticos) que le prestan las diferentes entidades bancarias a los clientes, es un número significativo que refleja la insatisfacción de los clientes con los Bancos.

La siguiente tabla muestra en detalle las entidades bancarias que poseen más reclamaciones.

Tabla 3



Bancos más representativos a mayo 2015

cifras Superintendencia Financiera 2015

Con base en los datos estadísticos de la superintendencia (2015) del mes de marzo, se puede observar que de los Bancos más representativos en quejas se encuentra el Bancolombia, Davivienda seguido por el banco de Bogotá ente otros, los valores representados son la sumatoria de quejas por productos totales de cada entidad bancaria.

Una de las mayores reclamaciones de los clientes con respecto a la indebida atención en los bancos radica en el tiempo que deben esperar para ser atendidos, según un artículo de El Tiempo “Servicio Bancario una larga cola” Mejía (1994) afirma. Para muchos, el ingreso a una sucursal bancaria puede convertirse en una verdadera tragedia. De acuerdo con un estudio realizado por la firma Invamer Gallup, 27 de cada 100 personas que entran a un banco se quejan de la atención: la congestión de las filas, el mal genio de los

empleados y la falta de tecnología que hace más lentos y difíciles los procesos.(párr.7)

A pesar de que han pasado varios años, los clientes aún siguen quejándose por el tiempo demorado en la atención, ahora con la nueva tecnología del digiturno esperan sentados, pero aún sigue este problema, adicionalmente a veces los funcionarios de las entidades no siguen los protocolos de servicio como por ejemplo el saludo y la amabilidad.

Otro tema importante con respecto a las deficiencias en el servicio enfocado a la indebida atención se encuentra en un artículo de El Tiempo (2014) “Top de lo que más molesta a los usuarios de los bancos”. Este artículo destaca los errores en la información que se brinda a los clientes en el momento de tomar algún producto, falta de información y la calidad en la atención.

En la revista Dinero (2014) en su artículo ¿Qué tan satisfechos están los colombianos con los bancos? Informa que a pesar de que las encuestas de Customer Index Value fueron satisfactorias en Colombia, comparado con otros países como Brasil y España, el mayor problema de los bancos Colombianos radica en las falsas expectativas y promesas de servicio entregado a los clientes, quienes se quejan ante los entes como la Superintendencia acarreando sanciones a dichas entidades.

Pero para mitigar en algo este impacto en el servicio, es indispensable crear una cultura dentro de las organizaciones bancarias que se encarguen de retroalimentar a los funcionarios con las encuestas de calidad que hacen mensualmente a sus empleados. Es importante que el líder de la alta gerencia adopte como herramientas sus características y habilidades para lograr transmitir con creatividad e ingenio a su equipo comercial y operativo esa sensibilización de que el cliente es lo más importante en la organización ya que es el que da la rentabilidad para sostener el negocio y también invertir en capacitar al personal para que así sea claro con el cliente y se brinde un mejor servicio.

4 Caso exitoso en la atención al cliente.

Algunas de las experiencias de los clientes que visitan a las oficinas de BBVA con casos exitosos que escriben sus comentarios por las redes sociales, son las siguientes.

BBVA

Conoce alguno de los mensajes que nuestros clientes nos envían ...

FELICITACIONES POR LA EXPERIENCIA BRINDADA A PEDRO !!!

El lunes, 5 de Enero de 2015:
El señor Pedro Pacheco escribió:

Hola BBVA Colombia Soy Pedro Pacheco, futuro periodista y quiero decirles que son un BANCO O CORPORACIÓN FINANCIERA Y CREDITICIA MUY LINDA Y PRECIOSA. Sus oficinas y cajeros automáticos tienen ese hermoso color azul que da alegría y satisfacción a sus agradecidos clientes. Por eso, les digo, que tengan un año 2015 colmado de millones de dólares y pesos en ganancias y éxitos.

FELICITACIONES BBVA

En BBVA nos preocupamos por atender las preocupaciones del Cliente con respeto y cercanía



Tomado de BBVA 2015

Los clientes perciben no solo actitudes de los funcionarios, también les interesan la imagen física de las instalaciones, herramientas tecnológicas sencillas donde también puedan estar cerca a el banco sin estar presentes , como por ejemplo el portal de internet.

BBVA

Conoce alguno de los mensajes que nuestros clientes nos envían ...

FELICITACIONES POR LA EXPERIENCIA BRINDADA A JUAN CARLOS !!!

El Martes, 20 de Enero de 2015:
Juan Carlos Ospino:

En el BBVA demoré 3 minutos para consignar en el cajero, en Bancolombia llevo 1 hora y faltan 40 turnos! Preocupante el servicio

Saludos desde Valledupar, Cesar.

FELICITACIONES BBVA

En BBVA nos preocupamos por atender las preocupaciones del Cliente con respeto y cercanía



Tomado de BBVA 2015

A los clientes les interesa la agilidad, que los atiendan bien, con una sonrisa amable y que se sientan importantes.

BBVA

Conoce alguno de los mensajes que nuestros clientes nos envían ...

El Martes, 27 de Enero de 2015:

Sonia Saldaña Gutiérrez escribió:

Hola soy cliente BBVA hace años; y vivo FELIZ con el servicio son muy amables y nunca he tenido inconvenientes con mi cuenta.

Gracias!!!

FELICITACIONES BBVA

FELICITACIONES POR LA EXPERIENCIA BRINDADA A SONIA !!!



En BBVA nos preocupamos por atender las preocupaciones del Cliente con respeto y cercanía

Tomado de BBVA experiencias memorables2015

Estos casos muestran como una buena actitud de servicio, claridad y agilidad hacen parte de tener al cliente satisfecho.

Es importante tener en cuenta que para obtener estos resultados positivos de los clientes el líder debe transmitir las herramientas de liderazgo y características que posee a su equipo de trabajo para lograr que los objetivos de servicio propuesto se cumplan.

A continuación se muestra una gráfica de una sucursal bancaria de BBVA la cual es destacada por cumplir con las buenas prácticas de servicio y percepción de los clientes.



Informe IReNe de oficinas

Octubre 2015

757 Rionegro

Territorial: Antioquia
Zona: Medellín Sur
Categoría: 4

IReNe	Promotores	Neutros	Detractores
92,6	93,1	6,3	0,6
Acumulado 7 meses	Calif. 9 y 10	Calif. 7 y 8	Calif. 0 a 6

Objetivo:	% Puntos a obtener	80	100	150	200
Puntaje requerido		83,0%	87,0%	90,0%	92,0%



Tomado BBVA2015

Como se observa en la gráfica, la sucursal de Rionegro es muy destacada por que en sus índices de calificación tiene un punto fuerte en amabilidad del personal de la oficina, el cual se resume en atención pero detrás de ser una oficina ganadora en percepción al cliente se puede evidenciar que hay un líder motivado que influye fuertemente en los colaboradores para lograr estos objetivos.

Este es un gran ejemplo de liderazgo, visión, estrategia de servicio que emplea este banco para generar satisfacción al cliente, transmitiendo a sus colaboradores esos conocimientos, características y atributos de líder para proyectarse como los mejores y seguir avanzando.

Conclusiones

Desde los comienzos de la historia de la banca se ve cómo ha evolucionado el servicio, pasó de ser un servicio lejano, por obligación, un líder rígido que no hablaba con los clientes, a una banca competitiva, dinámica, cambiante donde se exige que el líder esté enfocado en tener una mente abierta para asumir retos.

La gestión del liderazgo en la banca es fundamental, ya que a través de sus atributos y características de líder, se puede transformar en herramientas que ayuden a generar cultura interna, donde se sensibilice al personal de las entidades bancarias, para contribuir a la disminución de reclamos por la indebida atención.

Se puede fidelizar al cliente generando cercanía, al conocer sus necesidades y al suplirlas en forma eficiente, mediante una excelente orientación sobre el portafolio de productos y servicios, brindando así seguridad y confianza. Por lo tanto, esto le permite a los bancos tener mayor rentabilidad, por que un usuario bien atendido siempre querrá ir al mismo lugar, esto los motiva a recomendar la entidad bancaria.

Los casos de BBVA reflejan que el uso de herramientas como la actitud, asesoría, calidad y claridad sirve al ponerlas en práctica para convertirlas en una experiencia única, la cual el cliente puede vivir cuando se orienta y sensibiliza al personal sobre la importancia de prestar un servicio de calidad generando un valor agregado en el cliente.

Los modelos de servicio en una entidad financiera son el motor central para medir las percepciones de los clientes ayudando así a mejorar las relaciones comerciales con los mismos.

Referencias

- Real Academia Española* . (2015). Obtenido de <http://dle.rae.es/?w=liderazgo&m=form&o=h>
- Asobancaria. (Septiembre de 2014). *Informe Trimestral de Inclusión Financiera*. Recuperado el 15 de Agosto de 2015, de ASOBANCARIA:
http://www.asobancaria.com/portal/page/portal/Asobancaria/publicaciones/economica_financiera/reporte_bancarizacion/2014
- BBVA . (2012). *Portal de calidad BBVA*. Obtenido de
<https://sites.google.com/site/portaldcalidadbbva/ranking>
- BBVA 2015. (s.f.). *Portal de calidad BBVA* . Obtenido de
<https://sites.google.com/a/bbva.com/portalcualidadbbva/experiencias-memorables>
- BBVA2015. (s.f.). *Portal de calidad BBVA*. Obtenido de
<https://sites.google.com/a/bbva.com/portalcualidadbbva/irene-2013>
- chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. MÉXICO : McGraw-Hill.
- Delgado, N., & Delgado, D. (2 de Julio - Diciembre de 2003). El Líder y el Liderazgo: Reflexiones. *Revista Interamericana*, 26(ISSN 0120-0976), 78.
- Dinero. (30 de Mayo de 2014). *Revista Dinero*. Obtenido de
<http://www.dinero.com/empresas/articulo/satisfaccion-clientes-bancos/196819>
- El Tiempo. (2 de Julio de 2014). Obtenido de <http://m.eltiempo.com/economia/sectores/top-de-lo-que-mas-molesta-a-los-usuarios-de-los-bancos/14198920/1>
- Gray, J & Harvey, T. (1997). *El valor de la calidad en los servicios bancarios*. Los ángeles: Noriega Editores.
- Horovitz, J. (1990). *La calidad del servicio*. Madrid : Mc Graw Hill.
- Kotter, J. (2005). *Lo que hacen los grandes líderes*. Estados Unidos: Harvard business review.
- Leland, K., & Bailey, K. (2001). *Servicio al cliente*. Bogotá: Norma.
- Llano, C., & Llano, C. (2004). *Humildad y liderazgo, ¿ necesita el empresario ser humildad ?* Col. Florida: Ediciones Ruz.
- Maxwell, J. (1999). *Las 21 cualidades indispensables de un líder*. Estados Unidos: Betania.
- Meisel, G. (2001). *Orígenes de la banca comercial en Colombia : la banca libre, 1870-1886*. Recuperado el 22 de Agosto de 2015, de <http://www.banrepcultural.org/node/32755>

- Mejía, J. (9 de Octubre de 1994). *El Tiempo*. Obtenido de Servicio bancario una larga cola:
<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-229020>
- Mora, A., Serna, M., & Serna, N. (2011). *Las Entidades Bancarias En Colombia, consecuencia de un movimiento constante del sector bancario*. Recuperado el 20 de agosto de 2015, de
<http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/Documents/mba2011/3-entidades-bancarias-colombia.pdf>
- Overlap. (S.F.). Certificación comercial II. Asesoría comercial integral. *Campus BBVA*, 10.
- Portafolio. (30 de Mayo de 2011). *Revista Portafolio*. Obtenido de
<http://www.portafolio.co/negocios/las-10-empresas-mejor-servicio-al-cliente>
- Real Academia Española. (2015). *Real Academia Española*. Obtenido de
<http://dle.rae.es/?w=capacidad&m=form&o=h>
- Real Academia Española. (2015). *Real Academia Española*. Obtenido de
<http://buscon.rae.es/drae/srv/search?id=XelkM5IZIDXX2bl5EQp9>
- Rodríguez, M., & Rodríguez, M. (2007). *Brújulas empresariales*. Colombia: El Tiempo.
- Superfinanciera. (Mayo de 2015). *Información estadística - Mensual*. Recuperado el 18 de Agosto de 2015, de www.superfinanciera.gov.co:
<https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=11130>
- Trujillo, L. (2011). *Haz que suceda*. Bogotá: Formación integral latinoamericana.
- Trujillo, L. (S.F). *Liderarte*. Creser, Unite . Bogotá: Formación integral Latinoamericana.