



Ecuador – Septiembre 2017 - ISSN: 1696-8352

## **LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL BANCO NACIONAL DE FOMENTO Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DE SERVICIO AL USUARIO<sup>1</sup>**

**Juan Oswaldo Ortiz Campi**

Magister en Administración de Empresas  
Docente de la Universidad Técnica de Babahoyo  
jooc\_1972@yahoo.es  
Los Ríos-Ecuador

**Mónica Patricia Acurio Acurio**

Magister en Gerencia Educativa  
Docente de la Universidad Técnica de Babahoyo  
macurio@utb.edu.ec  
Los Ríos-Ecuador

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Juan Oswaldo Ortiz Campi y Mónica Patricia Acurio Acurio (2017): "La gestión administrativa en el Banco Nacional de Fomento y su incidencia en la calidad de servicio al usuario", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (septiembre 2017). En línea: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/banco-nacional-fomento.html>

### **RESUMEN**

La gestión administrativa bancaria es un contexto en que interactúan funcionarios, empleados y usuarios; por esta razón, este artículo está orientado a conocer el proceso o procedimiento que se sigue en la gestión administrativa del Banco Nacional de Fomento y cómo esto incide en la calidad de servicio que se presta al usuario.

Para diagnosticar el problema, materia de la investigación se utilizaron métodos empíricos: cualitativos y cuantitativos, tales como: una entrevista en profundidad a los funcionarios de Banco Nacional de Fomento, al igual que, encuestas y guías de observación aplicadas a los empleados de la institución.

Los resultados de esta investigación indicaron que los funcionarios y empleados si conocían sobre lo que es un ejercicio gerencial integral; conocían los roles específicos de la gerencia y la gestión administrativa. Sin embargo, manifestaron también que no existían reglamentos y manuales específicos de procedimiento administrativo, y menos aún, reglamentos y manuales de control interno aplicados en la atención al usuario. De otra parte, la gestión de calidad no era aplicada en todo el nivel organizacional del banco.

En conclusión, el rendimiento laboral de los funcionarios y empleados, en cuanto a la atención al usuario en el Banco Nacional de Fomento no era de la calidad deseada en ese momento, lo

---

<sup>1</sup> Artículo tomado de la tesis de grado del repositorio físico del Centro de Estudios de Posgrado y de Educación Continua de la Universidad Técnica de Babahoyo (Los Ríos-Ecuador), requisito previo para el grado de Magister en Administración de Empresas. El tribunal examinador estuvo conformado por cinco profesores, un profundo agradecimiento al Banco Nacional de Fomento y un recordatorio muy especial a la memoria de la Lcda. Olga Moreno Mora.

que se confirmó con la no existencia de evaluación a los procesos ejecutados para los logros de objetivos estratégicos, operativos y financieros.

**Palabras claves:** Gestión-calidad-servicio-rendimiento-laboral-incidencia.

## ABSTRACT

The banking administrative management is a context in which executives, employees, and customers interact each other. For that reason, this article is focused on knowing the process or procedure that is followed by the National Bank of Fomento administrative management and how this influences the quality of service provided to the user.

In this research to diagnose the problem empirical methods were used: qualitative and quantitative, such as an in-depth interview with National Bank of Fomento executives, as well as surveys and observation guides applied to the institution's employees.

The findings of this research indicated that the officials and staff knew about what means integrated management practices, the specific roles of management, and administrative operations as well. On the one hand, they also stated that there were no regulations and specific booklets to administrative procedures, and even less, internal control rules and manuals applied in customer service. On the other hand, the quality management was not applied throughout the bank's organizational level.

As a conclusion, the work performance of the executives and employees, regarding customer care in National Bank of Fomento, is not of the desired quality at that moment, which is confirmed, due to the non-existence of evaluation to the processes implemented for the achievement of strategic objectives, operational and financial.

**Key words:** Management, quality, service, performance, labor, influence.

## INTRODUCCIÓN

La moderna gestión administrativa y la teoría de la organización laboral tienden a estudiar el contexto social de las entidades públicas más que los factores económicos tradicionales. El comportamiento de los individuos dentro de una estructura organizativa es tan importante como la propia estructura. Así, aunque el pago por el ejercicio laboral y otros incentivos siguen siendo factores claves para lograr mayores beneficios, otras medidas, como el control de la calidad, y la optimización de gestión de los recursos humanos también se utilizan como parte de las estrategias tradicionales.

El esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, talento humano. En la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo; planear, ejecutar y controlar.

En la sociedad actual, se pondera la necesidad de que todas las personas adquieran y desarrollen habilidades y actitudes para la solución de problemas y atención oportuna y efectiva al usuario, así mismo, la toma de decisiones eficientes y eficaces para toda la vida. La filosofía de servicio oportuno en la construcción de esta sociedad es el servicio de calidad permanente, el "ser para hacer y el hacer para convivir y poder emprender" y se ha puesto de manifiesto que solo es posible este proceso de atención al cliente autónomo y consciente por medio de disposición de las habilidades necesarias para identificar las necesidades de información que requiere quien solicita el servicio y como usar esta información de manera efectiva, sin importar el formato en que esta se encuentre. Interactuar de manera efectiva con la información, facilitar, crear, organizar y procesar información y servicio a fin de crear oportunidades que requiere quien accede a estos servicios bancarios; ayuda a afrontar con eficacia la toma de decisiones, la solución de problemas requeridos con la puesta en marcha de un proceso de investigación.

Quienes se desempeñan como funcionarios o empleados de una institución bancaria y que ejerzan competencias en el servicio al usuario deben actuar en favor de informar cómo alguien que:

- Reconoce que la información precisa y detallada, es la base para la toma de decisiones inteligente.
- Reconoce la necesidad de información.
- Formula preguntas basadas en esa necesidad de información.
- Identifica las fuentes potenciales de información.
- Desarrolla estrategias de búsqueda con éxito.
- Accede a fuentes de información que incluyen tecnología informática y otras.
- Evalúa la información.
- Organiza la información de cara a una aplicación práctica.
- Integra a la información nueva en un área de conocimiento existente.
- Utiliza la información en el pensamiento crítico y la resolución de problemas.

En otras situaciones es necesario que quien se desempeña en esta actividad debe:

- Entender los distintos procesos de la organización en los que está implicado y reconocer, identificar y entender la información que sustenta dichos procesos, tanto si, la información es interna o externa a la organización.
- Utilizar aplicaciones y sistemas que le permitan navegar y explorar la información que necesita para llevar a cabo procesos y actividades concretas.
- A partir de las habilidades para la búsqueda, la obtención y el análisis de información, adquirir nuevos conocimientos que aporten valor a los objetivos estratégicos de la empresa.
- Evaluar la información y determinar su relevancia en el contexto específico en el que se trabaja, así como, analizar el valor que el trabajo con dicha información puede aportar a la organización.
- Tomar decisiones sobre la base de la información validada.
- Resolver problemas a partir de la información.

En esta investigación, se reflejan aspectos importantes relacionados con la gestión administrativa en el Banco Nacional de Fomento, sucursal Babahoyo, Provincia de Los Ríos, y cómo esta gestión incide en la calidad del servicio que presta al usuario; pero, sobre todo, el planteamiento de una propuesta que fortalezca un trabajo investigativo que oriente de mejor manera la aplicación de los objetivos institucionales.

Los objetivos de la investigación se centraron en realizar un diagnóstico de esta entidad pública bancaria, determinar las bondades y aspectos relevantes en la aplicación de su gestión administrativa para luego redefinir normas de procedimiento a aplicar para procurar la mejora de la atención a usuarios-clientes.

Esta investigación se justifica con la lógica propositiva siguiente: Los cambios procedimentales para el entorno laboral relacionados con la calidad de atención al cliente, la adopción de nuevas tecnologías de información y comunicación en los procesos de administración de la

organización. Esta propuesta modificaría la relación entre la organización financiera y sus miembros, para buscar ahora el desarrollo profesional de los funcionarios y mejores y mayores competencias técnicas de los empleados para potenciar al máximo, sus desempeños personales ante los usuarios.

En efecto, las competencias laborales con calidad en la atención al cliente son repertorios de comportamientos obligatorios de gerentes, funcionarios y empleados, lo cual hace eficaz la gestión administrativa.

Evidentemente, no hay que olvidar que el usuario es el actor principal en la relación con la institución bancaria, por tanto, la prestación del servicio debe ser de calidad y con calidez para satisfacción de las expectativas creadas, y la eficacia en la solución de problemas. De esta manera, el usuario se sentirá parte del proceso de gestión, lo que es positivo en la prestación del servicio. Es importante tener presente que debe primar, por sobre todo, la calidad del servicio antes que la del producto.

## **METODOLOGÍA**

Se implementó el tipo de investigación no experimental ya que no se está construyendo ninguna situación, sino que se procedió a observar y analizar situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente, se trabajó con el fenómeno tal cual se presenta, en el proceso de la investigación, las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas por lo que no existe control directo, de tal forma que no existe ni existirá influencia sobre ellas, porque, ya sucedieron al igual que sus efectos; posteriormente se realizó la descripción y la explicación correspondiente y así finalmente encontrar alguna alternativa de mejoramiento.

Según Pizzo, (2013). calidad en el servicio es el hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y las expectativas de sus clientes y ofrecerles, en consecuencia, un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable, aún bajo situaciones imprevistas o ante errores, de tal manera que el cliente se sienta comprendido, atendido y servido personalmente, con dedicación y eficacia, y sorprendido con mayor valor al esperado, proporcionando en consecuencia mayores ingresos y menores costos para la organización.

Con el propósito de obtener una ponderada calidad de información se tomó en cuenta la preparación del entrevistado, entrevistador y la preparación de los directivos y empleados de la entidad objeto de la investigación.

El presente estudio es de carácter cuantitativo prospectivo, la recolección de la información se efectuó mediante encuestas, observación, entrevistas y formularios, el diseño elegido es el transeccional descriptivo; ya que, se analizaron y conocieron las características, rasgos, propiedades y cualidades del problema.

En el tratamiento de datos de la encuesta y de las entrevistas, los resultados fueron cuantificados por medio de la codificación, con mira a lograr un correcto tratamiento de los datos, la tabulación de datos y obtención de los resultados se realizó por medio de un programa informático general como es Excel.

Visión emprender, "Adquiriendo nuevos talentos" Manual de servicios al cliente y protocolos de atención, (2015). el manual de servicio al cliente es la recopilación de todos los protocolos a seguir para darle una atención oportuna al usuario, facilitándoles así a los empleados la comprensión de sus funciones y deberes en caso de trabajar en un área en que tenga contacto directo con los usuarios. Anónimo. De igual forma, se tendrán en cuenta:

- Protocolo de atención personal.
- Protocolo de atención telefónica.
- Protocolo de atención virtual.

## POBLACIÓN Y MUESTRA

La población está constituida por los directivos, funcionarios y empleados del Banco Nacional de Fomento sucursal Babahoyo, siendo:

**Tabla Nº1 Población**

Nivel	Personal	Población
Directivos	Gerente	1
	Subgerente	1
Administrativos	Funcionarios	4
	Empleados	15
	Servicios	4
<b>Total</b>		25

**Fuente:** Banco Nacional de Fomento

**Elaborado por:** Ing. Juan Oswaldo Ortiz Campi, MSc.

**Tabla Nº2 Muestra**

Nivel	Personal	Población	Muestra	Índice
Directivos	Gerente	1	1	100%
	Subgerente	1	1	100%
Administrativos	Funcionarios	4	4	100%
	Empleados	15	15	100%
	Servicios	4	4	100%
<b>Total</b>		25	25	100%

**Fuente:** Banco Nacional de Fomento

**Elaborado por:** Ing. Juan Oswaldo Ortiz Campi, MSc.

## MÉTODO CIENTÍFICO

Proporciona mecanismos para ordenar la actividad investigativa y sus etapas constituyen el conocimiento. Fundamentalmente, este método permite conocer reglas y procedimientos generales que aseguren una investigación científica significativa.

Los pasos operativos se resumen de la siguiente manera.

- Planeamiento correcto del problema, es decir, descomponerlo, analizarlo y delimitarlo.
- Se obtendrá la situación en sí, donde se da la dificultad, del universo buscando la muestra para proceder con el trabajo de campo.
- Elegir instrumentos metodológicos para proceder con la investigación.
- Se aplicará las técnicas de la encuesta y entrevista una vez delimitada la muestra.
- Someter a prueba y selección de los instrumentos elegidos.
- Se obtendrá criterios de especialistas en la elaboración de los instrumentos.
- Se obtendrán los datos que se buscan mediante la contracción empírica.
- Aplicar los instrumentos en la población investigada muestra.
- Analizar e interpretaremos los datos recogidos.
- Proceso de la información será obtenido con veracidad, emisión de juicios valorativos, con pensamientos reflexivo crítico, en la práctica socio educativa.
- Redacción del informe deduciendo conclusiones y recomendaciones para su mejoramiento.

## MÉTODO DESCRIPTIVO

Permite describir los fenómenos y hechos actuales, es decir nos sitúa en el presente, esta investigación no se reducirá a una simple recolección y tabulación de datos, sino también a la

observación de los hechos, a su análisis y a su interpretación imparcial de los mismos; para lo cual se han considerado los siguientes pasos:

- Delimitación del problema.
- Una vez identificado el universo, se obtendrá técnicamente la muestra de la población que es investigada.
- Formulación de hipótesis.
- Buscar la posibilidad o suposición acerca del tema, la credibilidad que puede comprobarse o no.
- Recolección de datos.
- Se aplicará la investigación de campo.
- Comprobar la validez de la hipótesis mediante la elaboración de datos organización, comparación, análisis, e interpretación.
- Análisis operacional de los resultados obtenidos, verificando las hipótesis o posibilidades planteadas.
- Redacción del informe.
- Se expresarán los resultados de la investigación, en función de la realidad con el propósito de progreso.

### **TÉCNICAS**

La encuesta, la entrevista y observación documental.

### **INSTRUMENTOS**

- Para la entrevista se construyó una guía (anexo 1).
- En la encuesta se utilizó un cuestionario preestablecido (anexo 2).
- Para la técnica de observación documental se elaboró una ficha de contenidos (anexo3).

### **RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Para realizar esta actividad se la hizo en base a las siguientes clases:

- Una vez capacitado el entrevistador se aplicó la encuesta.
- Se debió identificar el entrevistador, explicarse los objetivos y contenidos de la investigación.
- Se recomendó ser amable y respetuoso, adaptarse al medio y sobre todo ser paciente y escuchar con atención las respuestas completas del entrevistado.
- Todas las preguntas debían hacerse en la secuencia como estaban establecidas en el formulario respectivo.
- La contestación del entrevistado fue libre y espontánea, no fue inducida ninguna respuesta por el entrevistador.
- Al terminarse la entrevista, se agradeció al entrevistado y se revisó debidamente la encuesta para comprobar que esté totalmente completa.

### **TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

La tabulación de datos y obtención de los resultados se realizaron por medio del programa informático Excel.

### **CONCLUSIONES**

- El rendimiento laboral de funcionarios, empleados y de servicios en atención al usuario no es de la calidad deseada en el Banco Nacional de Fomento sucursal Babahoyo.
- La gestión de calidad no se aplicada en todos los niveles organizacionales de Banco Nacional de Fomento.
- Según la investigación realizada, en el Banco Nacional de Fomento no existe evaluación de los procesos ejecutados para los logros de objetivos estratégicos, operativos y financieros.
- El desempeño del Banco Nacional de Fomento Babahoyo no satisface las expectativas de sus usuarios.
- Los funcionarios del banco, al ser encuestados, manifestaron en su totalidad que si conocen sobre que es una gerencia integral.

### **RECOMENDACIONES**

- En el Banco Nacional de Fomento se debe fomentar el desarrollo organizacional, técnico y motivacional a funcionarios y empleados, para que ejerzan su rol con compromiso de calidad, calidez, y pertinencia.
- En el Banco de Fomento se debe realizar capacitaciones sobre gestión de calidad en atención al usuario con el fin de mejorar la calidad de los servicios ofertados por el banco.
- La unidad de talento humano institucional deberá planificar y ejecutar evaluaciones periódicas de los procesos que conlleven a la consecución de los objetivos estratégicos, operativos financieros.
- Diseñar un plan de atención al cliente con calidad, para brindar de manera óptima los servicios propuestos por el banco, y que, de esta forma se cumplan con eficiencia las políticas y objetivos planteados por la institución.

### **BIBLIOGRAFIA**

ANONIMO, VISION EMPRENDER, "Adquiriendo nuevos talentos" Manual de servicios al cliente y protocolos de atención, (2015). <http://es.slideshare.net/Visionemprender1/manual-de-servicio-al-cliente-y-protocolos-de-atencion>.

CHIAVENATO, A. (2007). Administración de Recursos Humanos: Editorial McGraw Hill, México.

GRADOS, Jaime A. (1999). Capacitación y Desarrollo de Personal. Editorial Trillas. México.

GÓMEZ-MEJÍAS, Luis, DAVID B. Balkin y ROBERT L. Cardy. (1997). Gestión de Recursos Humanos. Editorial Prentice Hall. España.

LEVY-LEBOYER, Claude. (1997). Gestión de las Competencias, Ediciones Gestión 2000, S.A, Barcelona, España.

MICAH SOLOMON, (2012). Gerencia y atención de clientes, servicio al cliente de alta tecnología y personalizado.

PIZZO, (2013). Artículos de gerencia, calidad, servicio al cliente. Argentina.

## ANEXO 1



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO  
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA



**Tema:** "La gestión administrativa en el Banco Nacional de Fomento sucursal Babahoyo y su incidencia en la calidad de servicio al usuario"

### FICHA DE ENTREVISTA

**Tipo:** Estandarizada

**Gerente ( )**

**Nivel:** Descriptivo

**Objetivo:** Conocer cómo se encuentra la gestión administrativa en el Banco de Fomento sucursal Babahoyo y su incidencia en la calidad de servicio al usuario.

Distinguido señor (a)

De la manera más comedida le estoy solicitando su anuencia para que conteste las preguntas formuladas en la presente entrevista. Aclaremos que esto no lo compromete en nada que no sea investigación.

Gracias por participar.

### Datos Informativos:

**Lugar:** ..... **Caso N°:** .....

**Entrevistado:** .....

**Entrevistador:** ..... **Fecha:** .....

**Otros** ..... **Datos**  
**necesarios:** .....

Preguntas	Contenidos
1. ¿Conoce usted la planificación organizacional que mantiene el Banco de Fomento sucursal Babahoyo?	
2. ¿Cree usted que se está cumpliendo con calidad el servicio de atención al cliente?	
3. ¿Cómo se realiza la evaluación de desempeños por competencias a los funcionarios, empleados y de servicios atención al cliente que laboran en el Banco de Fomento sucursal Babahoyo?	
4. ¿El Banco de Fomento sucursal Babahoyo dispone de un manual de funciones	

para los trabajadores en servicio de atención al cliente?	
5. ¿Cómo definirá usted los logros alcanzados en los programas de atención al cliente en el Banco de Fomento sucursal Babahoyo?	
6. ¿Las competencias del desempeño laboral de funcionarios, empleados y de servicios que laboran en el Banco de Fomento sucursal Babahoyo guardan relación con las metas propuestas?	
7. ¿La capacidad comunicativa de funcionarios, empleados y de servicios que laboran en el Banco de Fomento sucursal Babahoyo tienen que ver su formación profesional?	
8. ¿Los clientes o usuarios demuestran satisfacción por los servicios recibidos?	
9. ¿El control interno en Ban Ecuador sucursal Babahoyo es un proceso efectuado por usted?	
10. ¿Reconoce usted que la evaluación de los desempeños en el Banco de Fomento sucursal Babahoyo, es una actitud normada o criterial?	

Su participación ha sido muy interesante, le agradezco sinceramente.

## ANEXO 2



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**  
**CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA**



**Tema:** "La gestión administrativa en el Banco Nacional de Fomento sucursal Babahoyo y su incidencia en la calidad de servicio al usuario"

### FICHA DE ENCUESTA

**Tipo:** Documental

**Nivel:** Descriptivo

**Modalidad:** Participativa

**Empleados ( )**

**Objetivo:** Conocer cómo se encuentra la gestión administrativa en el Banco de Fomento sucursal Babahoyo y su incidencia en la calidad de servicio al usuario.

Distinguido señor (a)

De la manera más comedida le estoy solicitando su anuencia para que conteste las preguntas formuladas en la presente encuesta. Aclaremos que esto no los compromete en nada que no sea investigación.

Cuestionario:

1. ¿Tiene usted a cargo algún programa que tenga que ver con atención al usuario? Sí ( ) No ( )  
¿Porqué?.....
2. ¿Alguna vez ha tenido respuestas negativas de su gestión de atención al usuario en su trabajo designado? Sí ( ) No ( )  
¿Porqué?.....
3. ¿Conoce usted que es calidad de atención al usuario? Sí ( ) No ( )  
¿Porqué?.....
4. ¿Tiene repercusión la satisfacción de la necesidad del usuario? Sí ( ) No ( )  
¿Porqué?.....

5. ¿Existe control interno a los procesos y procedimientos aplicados por usted en la atención al usuario? Sí ( ) No ( )  
¿Porqué?.....
6. ¿La gestión de calidad es aplicada en todos los niveles organizacionales de Ban Ecuador sucursal Babahoyo? Sí ( ) No ( )  
¿Porqué?.....
7. ¿Existe desarrollo personal y de la organización bancaria por el esfuerzo que realiza usted en sus funciones? Sí ( ) No ( )  
¿Porqué?.....
8. ¿Existe evaluación a los procesos ejecutados por usted para los logros de objetivos estratégicos, operativos y financieros? Sí ( ) No ( )  
¿Porqué?.....
9. ¿Reconoce que existe gestión de calidad de los servicios entregados al usuario? Si ( ) No ( )  
¿Porqué?.....

Muchas gracias por su colaboración

### ANEXO 3



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**  
**CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA**



**Tema:** "La gestión administrativa en el Banco Nacional de Fomento sucursal Babahoyo y su incidencia en la calidad de servicio al usuario"

#### FICHA DE OBSERVACIÓN

**Tipo:** Documental ( )

**Servicios** ( )

**Nivel:** Descriptivo ( )

**Objetivo:** conocer cómo se encuentra la gestión administrativa en el Banco de Fomento sucursal Babahoyo y su incidencia en la calidad de servicio al usuario.

Distinguido señor (a)

De la manera más comedida le estoy solicitando su anuencia para que conteste las preguntas formuladas en la presente ficha. Aclaramos que esto no los compromete en nada que no sea investigación.

Gracias por participar.

#### Datos Informativos:

1. Nombre del documento:  
.....
2. Contexto del documento:  
.....
3. Descripción del contenido del documento:  
.....

Preguntas	Contenidos
1. Planificación Organizacional en el Banco de Fomento sucursal Babahoyo.	
2. La gestión administrativa en el Banco de Fomento sucursal Babahoyo.	

3. Manual de funciones del Banco de Fomento sucursal Babahoyo.	
4. Manual de competencias laboral de los funcionarios, empleados y de servicios que laboran en el Banco de Fomento sucursal Babahoyo.	
5. Manual de evaluación de desempeños por competencias para funcionarios, empleados y de servicios en atención al usuario que laboran en el Banco de Fomento sucursal Babahoyo.	

4. Análisis del documento:

.....  
.....  
.....

Nombre del investigador:..... fecha:.....