

## PERFECCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN EN INSTITUCIONES BANCARIAS DE VILLA CLARA

***Noyla Machado Noa, Aylén Milián Díaz y Gislena Mesa Contreras***

### Resumen

El sector bancario es una fuente fundamental para el desarrollo de la economía nacional y/ o territorial y la satisfacción de las demandas sociales del pueblo cubano. Para ello, requiere directivos preparados y capaces de conducir a los colectivos laborales al logro de metas superiores con eficiencia, eficacia y efectividad en cada una de las operaciones que en él se realicen. Sobre esa base se desarrolla la presente investigación cuyo objetivo es **perfeccionar el sistema de gestión en las instituciones de Villa Clara, en los niveles estratégicos, tácticos y operativos, en aras de incrementar su eficiencia, eficacia y efectividad en el territorio**. Con aplicación, se logra a través del diagnóstico permanente la identificación de puntos clave para el perfeccionamiento de la gestión, las propuestas de mejora y la evaluación del impacto de las mejoras introducidas.

**Palabras claves:** perfeccionamiento de la gestión institucional, eficiencia, eficacia y efectividad en el territorio.

### Introducción:

---

*Noyla Machado Noa es Doctora en Ciencias. Se desempeña como Directora del Centro de Estudios de Dirección Empresarial de la Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo. Universidad Central de Las Villas.*

*Aylen Milián Díaz es Doctora en Ciencias. Se desempeña como profesora del Centro de Estudios de Dirección Empresarial de la Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo. Universidad Central de Las Villas.*

*Gislena Mesa Contreras es Maestra en Ciencias. Se desempeña como profesora del Centro de Estudios de Dirección Empresarial de la Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo. Universidad Central de Las Villas.*

Con el Perfeccionamiento del Control de Gestión en instituciones bancarias con funciones de banca universal (2004) se comprueba la necesidad de introducir mejoras en el sistema de gestión bancario para dar respuesta a las exigencias que el país demanda de ellos, tanto en la recuperación económica del país, como en la concesión de créditos sociales para cubrir el programa de la Revolución Energética.

Por tanto, la exigencia de servicios bancarios y financieros competitivos y de alta calidad, mueve a la banca hacia la mejora de la imagen de la entidad ante sus clientes, el desarrollo de los recursos humanos y a controlar sus márgenes financieros. Para ello, debe desarrollar como ingreso principal su

capacidad para generar comisiones por servicios, siendo su sistema de dirección, un factor clave para lograr tal objetivo. De ahí que conocer e implantar procesos de perfeccionamiento y/o mejoras en los sistemas de gestión es una necesidad en la realidad de las instituciones bancarias. En este contexto el problema general que se presenta es ¿Cómo contribuir al mejoramiento de los sistemas de gestión en las instituciones bancarias en Villa Clara?

Este problema está sustentado sobre la base de demandas relacionadas con las propias insuficiencias que en el ámbito de la dirección son detectadas en el territorio, como es el caso de los problemas relacionados con la eficiencia, los estilos de dirección y la toma de decisiones, la preparación del personal para asumir nuevos retos, así como la necesidad de elevar la eficacia de las soluciones a los problemas estratégicos, tácticos, operativos propios de la gestión en estas instituciones.

El trabajo que se presenta tiene como objetivo **perfeccionar el sistema de gestión bancario en las instituciones de Villa Clara, desde el punto de vista estratégico, táctico y operativo en aras de incrementar su eficiencia, eficacia y efectividad en el territorio.**

Como principales aportes de la investigación puede señalarse el diseño de herramientas metodológicas integradas al proceso de diagnóstico permanente que permiten perfeccionar el sistema de dirección bancario de manera sinérgica y proactiva, en los niveles estratégico, táctico y operativo de la gestión; identificar los puntos clave de perfeccionamiento a partir del diagnóstico de la situación actual del sector bancario en Villa Clara; aplicar las propuestas de mejoras en el sector bancario de Villa Clara y evaluar el impacto de la aplicación de las propuestas en la realidad bancaria de Villa Clara.

## DESARROLLO

El perfeccionamiento del sistema de gestión en instituciones bancarias consta de 3

FASES que transitan desde la aplicación del diagnóstico, la propuesta e introducción de mejoras en la gestión hasta la evaluación del impacto de las mejoras introducidas.

Para desarrollar el proceso de perfeccionamiento es necesario el cumplimiento de los siguientes principios:

1. **Enfoque sistémico:** El perfeccionamiento se lleva a cabo a partir de la consideración de la entidad bancaria como un todo y como cambios en determinados subsistemas o áreas puede afectar de manera directa o indirecta el accionar de cada uno de los subsistemas de la organización.
2. **Consistencia lógica:** El perfeccionamiento parte de una lógica que permite la identificación de mejoras en los niveles estratégicos, tácticos y operativos de manera coherente y consistente.
3. **Orientación a la acción:** El perfeccionamiento del sistema de gestión implica la realización de acciones concretas por parte de directivos, como una vía para multiplicar el conocimiento y las habilidades.
4. **Pertinencia:** El procedimiento se caracteriza por la actualidad y posibilidad de aplicación en el sector, mediante el empleo de métodos y técnicas acordes a la realidad técnico organizativa de las instituciones bancarias en el país.
5. **Proactividad:** El Control de Gestión debe permitir tomar acciones encaminadas hacia la proyección de la entidad bancaria en el futuro.

Una vez definidos estos principios se enuncian como principales *requisitos para la aplicación* del procedimiento adoptado los siguientes:

1. El reconocimiento por parte de los directivos de la necesidad sentida de desarrollar un cambio para asumir el perfeccionamiento del sistema de gestión.
2. La voluntad de la alta dirección de desarrollar estudios que permitan el me-

joramiento de los procesos de dirección y/o gestión existentes, no solo desde el punto de vista del diagnóstico sino de la implementación de acciones que logren el cambio necesario.

3. La existencia de un equipo de dirección comprometido y deseoso de elevar el desempeño organizacional de acuerdo a las tendencias de la contemporaneidad.

1. Análisis de los atributos generales de las instituciones bancarias.
2. Análisis de las variables comprendidas en el modelo de las 7S.
3. Evaluación de los resultados obtenidos.

### **PASO No. 1 Análisis de los atributos generales del sector.**

Se realiza la caracterización general del sector en la provincia y su peso en el ámbito nacional. Se incluye la cantidad de sucursales, los indicadores generales de la actividad del banco tanto macro como microeconómicos que incluyen indicadores económicos, de mercado, de calidad, de personal y estructura organizativa. Se presentan los retos a asumir por la institución en próximos periodos; en este caso en particular, el nuevo proceso de reorganización bancario que implica la cesión por parte del BPA a BANDEC del área Banca de Empresa y la reorganización del BPA para asumir los créditos sociales comprendidos en la Revolución Energética.

### **PASO No. 2 Análisis de las variables comprendidas en el modelo de las 7S.**

Se realiza el diagnóstico a partir de las variables definidas en el modelo de las 7s de McKinsey. Ellas son: habilidades, personal, estrategia, estructura, estilo, sistemas y valores compartidos.

En este paso se sigue la lógica de que las acciones de una organización, están afectadas por muchos factores al mismo tiempo, por lo que un cambio en uno de los subsistemas genera cambios en los restantes.

### **FASE 1: Diagnóstico permanente.**

Para el diagnóstico del sistema de dirección en el sector bancario en Villa Clara, se aplica el procedimiento que se presenta en el cuadro 1.

*Cuadro 1. Procedimiento para el Diagnóstico del Sistema de Dirección en Instituciones bancarias en Villa Clara.*

Por tanto, todos los factores están interrelacionados y el avance en uno requiere atención a los otros seis factores. Ninguno de los siete es necesariamente más importante que otros. En algún momento, uno puede ser más crítico que los otros, sin embargo esto depende de la situación, o sea la coyuntura situacional.

Se inicia el análisis con la alineación de los valores compartidos con la estrategia y el resto de los subsistemas de la empresa para lograr coherencia y cohesión entre todos los factores que influyen en el desarrollo competitivo de una organización y por tanto en su visión de futuro.

La estrategia, estructura y Sistemas se encuentran en la parte superior pues constituyen la parte hard de todo el sistema de interrelaciones que se desarrollan en la institución. Por tanto, es necesario evaluar el proceso de proyección estratégica y ver hasta que nivel se encuentra, evaluar si la estructura responde a estas exigencias, al igual que el resto de los subsistemas.

Vincular e interrelacionar estos tres elementos constituye un reto para la dirección de la organización. Pero lo que se aprecia de este análisis es que se parte de la *Estrategia*, que condicionará la *Estructura* y dará lugar a *los Sistemas*. Claro que esto no

Claro que esto no necesariamente es un proceso secuencial, sino interactivo, que tratará de lograr, finalmente, una interacción dialéctica entre los tres elementos antes mencionados.

Si se quiere trabajar en el desarrollo de nuevos valores en la institución, entonces se debe proyectar ese cambio con un *pensamiento sistémico estratégico*, o sea se debe elaborar la estrategia que condicionará posteriormente un cambio en la estructura y en los sistemas, lo que permitirá en un futuro cambiar las creencias, que como dije anteriormente, son la base de los valores y, por ende, permitirá un cambio en las conductas observables y en los resultados que se alcancen.

El esquema de las 7S, se completa con otros tres elementos muy importantes para el éxito de los resultados organizacionales: *el estilo de dirección, el personal y las habilidades para el logro de los resultados*, estos elementos están colocados en el esquema en la parte de abajo y constituyen el “soft”, o sea es lo que hará funcionar, o no, todo el andamiaje que se haya construido anteriormente.

Se debe analizar entonces si el estilo de dirección se adecua a la estrategia proyectada, si el personal no comparte los valores, si no se producen los cambios necesarios en las relaciones y si las habilidades que disponen, tanto directivos como trabajadores, no concuerdan con las necesidades para obtener los nuevos resultados esperados, entonces es muy difícil que se logre algún éxito. En ese caso la propia estrategia debe considerar también los cambios que hay que realizar en estos tres componentes y el *pensamiento sistémico estratégico* considerar los cambios en el estilo de dirección, en las personas que se necesitan y también en el desarrollo de sus competencias.

Para el desarrollo del análisis en las instituciones se emplearon distintas técnicas para la recolección de datos como:

- ✓ *Encuestas o cuestionarios*: El uso de cuestionarios en investigación supone que el investigador debe partir de objetivos de estudio perfectamente definidos, debe estructurar las preguntas teniendo en mente siempre los objetivos del trabajo y el que contesta debe estar dispuesto y ser capaz de proporcionar respuestas fidedignas.
- ✓ *Entrevistas*: La entrevista es una de las técnicas más usuales y puede definirse como la relación que se establece entre el investigador y los sujetos de estudio. Puede ser individual o grupal, libre o dirigida. Tiene como principales objetivos: obtener información sobre el objeto de estudio, describir con objetividad situaciones o fenómenos, interpretar hallazgos, y plantear soluciones.
- ✓ *Observación participante*: Es una observación interna o participante activa, que funciona con observación sistematizada natural de grupos reales o comunidades en su vida cotidiana, y que fundamentalmente emplea la estrategia empírica y las técnicas de registro cualitativas. (Sepúlveda, 2007)
- ✓ *Análisis de documentos oficiales*: Esta técnica está referida al análisis e interpretación de la documentación existente en la organización o fuera de esta, por lo que tienen carácter interno o externo con el objetivo de comprender la perspectiva oficial sobre los programas organizacionales, la estructura administrativa, entre otros aspectos. Pueden ser utilizados correctamente si se conoce quien los ha emitido y por qué razones, es decir, su contexto social. Son buenos indicadores de la dinámica de las organizaciones, mientras que en otras ocasiones son expresión directa de los valores de quienes administran los centros.

- ✓ Las fotografías de hechos, situaciones o contextos también proporcionan abundante información. Su carácter abierto, contextual y subjetivo abre grandes posibilidades para la recogida de datos. Pueden ofrecer una interpretación histórica de una situación y de sus participantes. Su particularidad metodológica estriba en su utilidad para simplificar la recogida de información factual.

A partir de las técnicas utilizadas, se establece una estrategia de triangulación representada en la figura 1 y en la que se combinan:

- *Triangulación de fuentes:* partiendo del principio de recoger y analizar los datos provenientes de varias fuentes a fin de contrastarlos e interpretarlos, para comprobar si las informaciones aportadas por las fuentes son confirmadas por otras.

- *Triangulación metodológica:* se logra a partir de la pluralidad de métodos empleados simultáneamente o secuencialmente, ofreciendo una perspectiva diferente en el estudio del problema.

- *Triangulación entre investigadores o evaluadores:* en ella se cruza la información y se emiten consideraciones, se emplean otros observadores para confrontar y aportar datos adicionales. Para aplicar estas técnicas se hace necesario determinar el número de personas a entrevistar o encuestar lo que representa la muestra significativa y le da validez a la investigación.

- *Tamaño de la muestra*

El tamaño que debe tener la muestra seleccionada depende básicamente del tipo de estudio que se vaya a realizar y de la estructura del diseño. Necesita tener una gran confiabilidad, y debe ser lo suficientemente grande para que se

garantice la representatividad. Se requiere estimar el nivel de confianza y el error de estimación, frecuentemente se opta por un nivel de confianza de 95 o 99%, y un error de estimación máximo de un 5%.

En este trabajo para la selección del tamaño de muestra se utiliza el método de Yamane el cual se expresa mediante la fórmula 1:

$$n = N / N * d^2 + 1 \quad (1)$$

Donde:

n – Tamaño de la muestra buscada

N – Total de directivos

d – Error absoluto.

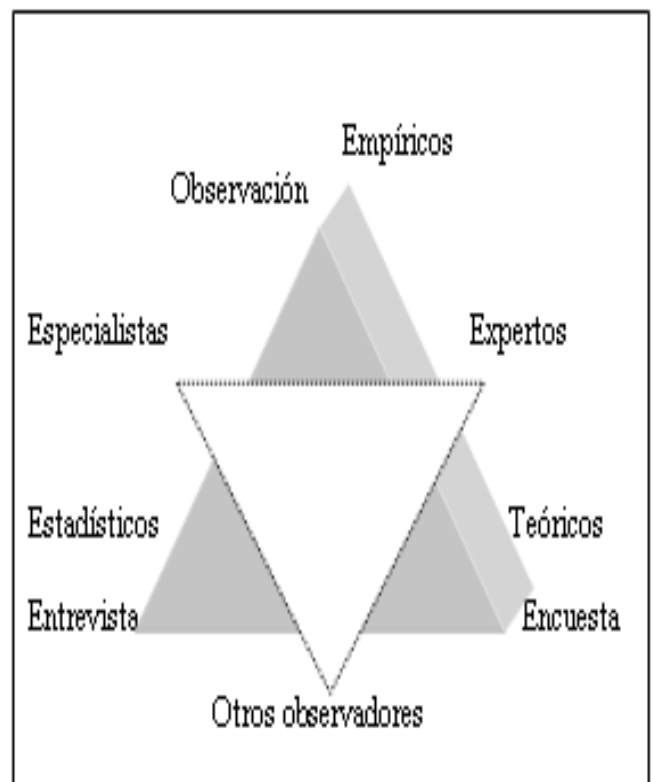


Figura 1. Estrategia de tirangulación

**PASO No. 3 Evaluación de los resultados obtenidos.** Comprende el estudio y valoración del comportamiento del Control de Gestión en la práctica bancaria, su relación con los objetivos y metas propuestos. Incluye el análisis del proceso de control, de la estructura en que se desarrolla el control y de los principales instrumentos e informaciones que genera el Control de Gestión para una adecuada y oportuna toma de decisiones.

Como resultado de la aplicación del diagnóstico a las instituciones bancarias con funciones de banca universal en Villa Clara (BANDEC y BPA) se obtuvo que las principales insuficiencias de la gestión estaban asociadas a:

- Sistema de comunicación interna en las sucursales bancarias y externa mediante la banca electrónica.
- Sistema de Gestión Integral de Recursos Humanos.
- Débil capacidad de liderazgo transformacional en las instituciones bancarias para asumir los retos del sector.
- Sistema de control de gestión en áreas específicas como tesorería y banca electrónica.

## **FASE 2. Propuesta e introducción de mejoras en la gestión bancaria.**

En esta fase, a partir de los resultados del diagnóstico se estructuran las propuestas de acciones a desarrollar para incrementar la

efectividad en la gestión bancaria. Las acciones deben estructurarse con la participación de los principales directivos de la institución, pues son ellos los responsables de su introducción en la práctica bancaria.

A partir de estos resultados es que se agrupa el perfeccionamiento en 3 áreas específicas.

Ellas son:

1. Sistema de comunicación: incluye dos acciones, el perfeccionamiento del servicio VIRTUAL BANDEC y el entrenamiento para el desarrollo de habilidades comunicativas en directivos bancarios.
2. Capital Humano: Incluye la concepción general del sistema de gestión integral de capital humano y el desarrollo de programas de formación para líderes bancarios.
3. Sistema de control de gestión: incluye la concepción y aplicación de sistemas específicos para las áreas de tesorería y banca electrónica.

Para cada una de estas áreas se proyectan acciones de mejoras que contribuyen a la solución del problema identificado. A continuación se presentan de forma sintética las acciones previstas por cada área y los principales resultados obtenidos con su aplicación en las instituciones bancarias de Villa Clara.

### **SISTEMA DE COMUNICACIÓN:**

Acción 1: Perfeccionamiento de VIRTUAL BANDEC.

Problema identificado al que da respuesta.	Resultados obtenidos con la aplicación
No correspondencia entre el servicio y las necesidades de los clientes	Inclusión de nuevos módulos que permiten la participación del cliente. Incremento de la satisfacción de los clientes jurídicos. Herramienta para el análisis de la gestión del comercio electrónico.

Acción 2. Entrenamiento para habilidades comunicativas en directivos bancarios.

Problema identificado	Resultados obtenidos con la aplicación
Insuficiente preparación en los gerentes comerciales para asumir sus funciones.	Disminución de quejas por parte de los clientes con relación a la atención recibida. Mayor dominio productos y servicios que ofrece el banco.

CAPITAL HUMANO:

Acción 1: Concepción general del sistema de gestión integral del capital humano según la NC 3000.

Problema identificado	Resultados obtenidos con la aplicación
No correspondencia del sistema de gestión de Recursos Humanos que se aplica en los bancos con las nuevas exigencias del entorno.	Bases metodológicas para la aplicación del sistema. Identificación de las competencias necesarias para los trabajadores bancarios. Diseño de cada uno de los subsistemas según la NC 3000 adaptado al objeto de estudio.

Acción 2: Entrenamiento para potenciar el liderazgo transformacional en directivos bancarios.

Problema identificado	Resultados obtenidos con la aplicación
Insuficientes habilidades y capacidades vinculadas al cambio organizacional, al desarrollo de una visión de conjunto, a la capacidad para estimular e incentivar a los subordinados y desarrollar una mayor imaginación y creatividad en los directivos para asumir los nuevos retos.	Diseño del programa de formación acción para potenciar el liderazgo transformacional. Ejecución del programa. Evaluación del impacto del programa en el desempeño de los participantes-

SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN:

Acción 1: Concepción del cuadro de mando integral para el área de tesorería.

Problema identificado	Resultados obtenidos con la aplicación.
No coherencia entre el sistema de control y los objetivos previstos para el área.	Determinación de indicadores por perspectivas para el área de tesorería. Contribución de los resultados del área a los de la organización. Análisis integral de los resultados de la gestión en el área.

Acción 2: Evaluación de la eficiencia del servicio cajero automático.

Problema identificado	Resultados obtenidos con la aplicación.
Desconocimiento del costo que representan los cajeros automáticos en el Balance General, reconociéndose empíricamente que dan pérdidas.	Evaluación costo beneficio del servicio cajero automático. Apreciación de los beneficios que da el servicio cajero automático a la institución. Identificación de puntos clave para el mantenimiento y control de los costos del servicio.

A continuación se presentan dos ejemplos de las acciones desarrolladas en la institución bancaria para dar respuesta al problema identificado.

**Propuesta de solución: Programa para potenciar el liderazgo transformacional en instituciones del Banco Popular de Ahorro en Villa Clara.**

El programa se estructuró en cuatro fases (Ver figura 2): Fase de contacto, Fase de motivación, Fase de aprendizaje y Fase de Evaluación e Impacto.

**Fase de Contacto:** En esta fase se establece la primera relación entre los miembros del grupo y se conforman las expectativas eventuales. Se crea un ambiente favorable para el trabajo en grupo en un clima de confianza mutua. Se propone utilizar técnicas dinámicas e interactivas para la presentación en las que los participantes se conozcan y a la vez interactúe lo que a su vez permitirá establecer un ambiente adecuado para iniciar en este primer encuentro la fase de motivación.

**Fase de motivación:** Se trabaja la motivación con relación al propósito fundamental del programa. Se apoya fundamentalmente en la objetivación y la autoconfrontación. Se trabaja de conjunto con la fase de contacto, busca trabajar la motivación con respecto al objetivo general del curso y basado en la necesidad existente en la institución. Se ofrece información acerca de las características del programa, métodos de trabajo, papel del facilitador y de

los participantes, fases del programa y las reglas generales.

**Fase de aprendizaje:** En esta fase los sujetos aprenden a valorar la efectividad de la conducta, en el manejo de la contradicción como única vía para mejorar su liderazgo tomando como referencia las técnicas correspondientes. La fase de aprendizaje constituye el eje central de este programa pues es en esta en la que se satisfacen las carencias y se cubren las necesidades detectadas en el diagnóstico. Comienza en el segundo encuentro y se extiende hasta el sexto encuentro, cada encuentro aborda una temática específica y necesaria en el desarrollo de este programa.

**Fase de Evaluación e Impacto:** La evaluación es el elemento regulador de todo el proceso de enseñanza y aprendizaje llevado a cabo mediante el programa de entrenamiento. Su aplicación ofrece información sobre la calidad del proceso, sobre la efectividad de los objetivos, los medios, los métodos y los contenidos y las necesidades de ajustes, modificaciones u otros procesos que todo el sistema o algunos de sus elementos deben sufrir. Existen dos orientaciones básicas interrelacionadas respecto a la evaluación de la capacitación del personal:

- Determinar si ha comprendido la información necesaria para desempeñar sus responsabilidades (Evaluación individual del conocimiento).
- Establecer los métodos, contenidos informativos y horarios utilizados son apropiados para transmitir las habilidades requeridas.



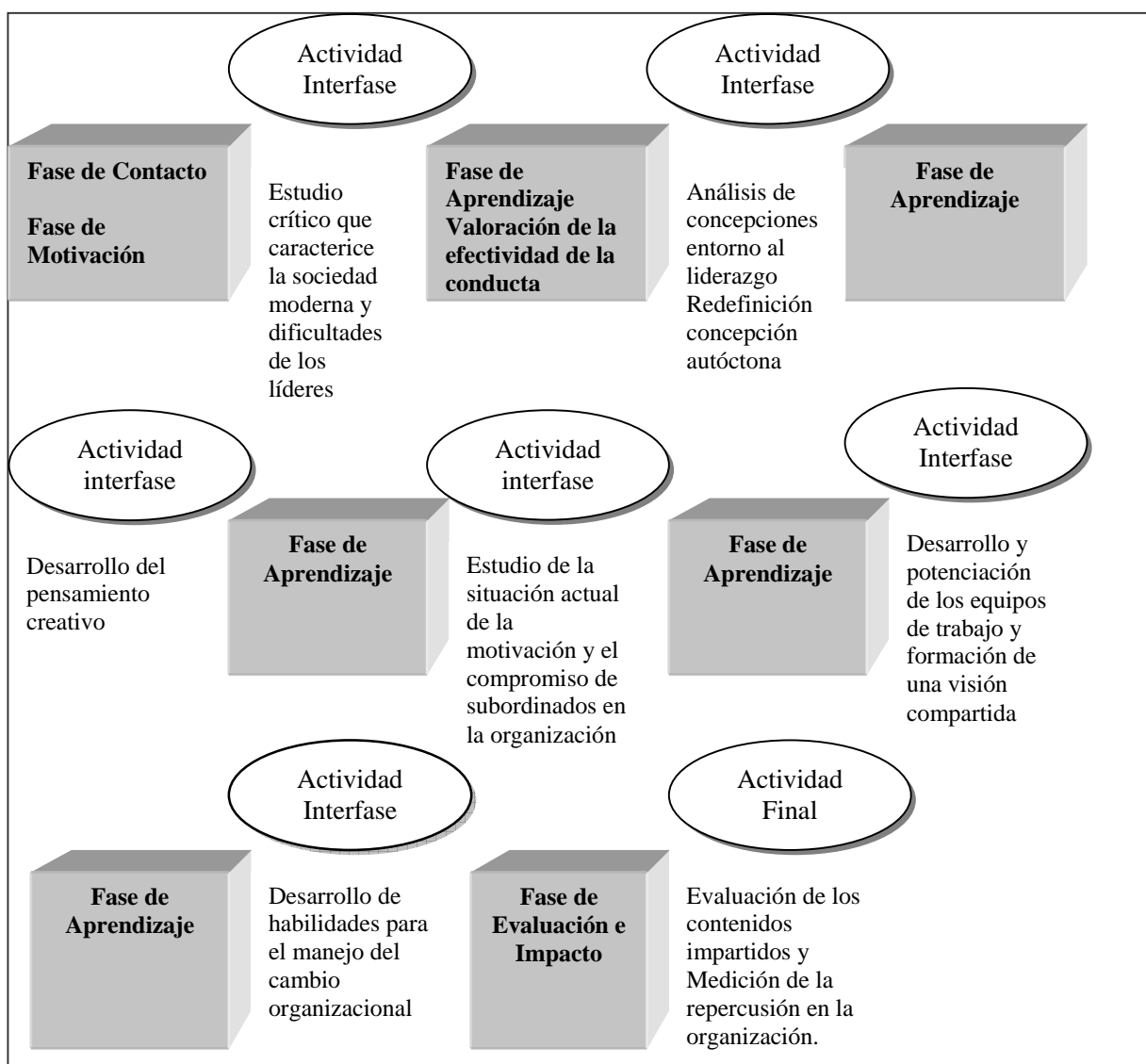


Fig. 2. Programa de formación de líderes en el BPA

Dentro de la fase de impacto se busca combinar el análisis cuantitativo y cualitativo y determinar más ampliamente si el proyecto tiene o podría tener los efectos deseados o esperados en los beneficiarios finales del mismo (individuos, grupos de individuos o instituciones y si esos efectos son atribuibles a la intervención del programa (Graham y Greenspan, 2002).

**Problema identificado:** Desconocimiento del costo que representan los cajeros automáticos en el Balance General,

**reconociéndose empíricamente que dan pérdidas.**

Propuesta de solución: Aplicación del procedimiento para la evaluación de los costos del servicio Cajero Automático.

Pasos del procedimiento:

1. Determinar el nivel de operatividad y nivel de efectividad del cajero automático.
2. Análisis del costo total del servicio de ATMs.
3. Evaluación del nivel de satisfacción con el

servicio de Cajero Automático.

4. Análisis comparativo de resultados.

5. Propuesta de acciones que contribuyan a perfeccionar el servicio de cajero automático en el Banco Popular de Ahorro en Villa Clara

#### Resultados obtenidos con la aplicación.

Se realizó un estudio detallado de los resultados determinando que los gastos del Cajero Automático son de \$ 13 711.86, que representan el 8.8% del costo total. Dentro del costo del Cajero Automático el gasto por concepto de transportación es el que más incidencia tiene con un valor de 36.84 % seguido del gasto de electricidad y teléfono, con valores de 21.9 % y 19.3 % respectivamente. El gasto por concepto de salario solo representa el 2.7 % y la contribución a la seguridad social el 7 %.

Para analizar si el 8.8% del costo es relevante o no, se procede al cálculo de determinar qué pasaría en la sucursal si el Cajero Automático sale de servicio durante un día. Para ello hay que partir de que en el

cajero estudiado se atienden como promedio 230 clientes diariamente, lo que disminuye considerablemente las operaciones por ventanilla.

Si el Cajero Automático, deja de prestar servicio, durante un término de un día, entonces un por ciento determinado de clientes tendrían que ser atendidos dentro de la sucursal lo que congestionaría el servicio de caja, incidiendo de forma negativa en la calidad del servicio que se presta. Se debe tener en cuenta en este análisis que la sucursal solo presta servicio durante 8 h/diarias, mientras que las operaciones en el Cajero Automático de estar funcionando se podrían realizar a cualquier hora del día. Para determinar la cantidad de clientes que reciben servicio por ventanilla se realizó un muestreo durante un término de 4 horas, a un total de 13 clientes escogidos aleatoriamente<sup>1</sup>. Determinando los índices siguientes:

#### **Tasa de Llegada**

$$\frac{\text{No. de clientes que entraron a la Oficina durante la medición}}{\text{Cantidad de tiempo en minutos en que se efectuó la medición}} = \frac{81}{240} = 0.34$$

La sucursal recibe 0.34 clientes por minutos.

#### **Tiempo medio de espera para ser atendido**

$$\frac{\text{Tiempo de espera para ser atendido en caja}}{\text{No. de clientes objeto de medición}} = \frac{278}{13} = 21.4$$

No. de clientes objeto de medición 13

El tiempo medio para ser atendido en caja es de 21.4 minutos, lo que indica que es insuficiente el número de cajeros en la sucursal.

#### **Tiempo medio de atención**

$$\frac{\text{Tiempo de atención en caja}}{\text{No. de clientes objeto de medición}} = \frac{137}{13} = 10.5$$

No. de clientes objeto de medición 13

El tiempo medio de atención en las cajas es de 10.5 minutos lo que indica que el trabajo es eficiente en este aspecto.

---

<sup>1</sup> Santos, M. Propuesta de un programa para evaluar la gestión de una sucursal del BPA. Desde el punto de vista de una auditoria de gestión. Tesis en opción del grado académico de Master en Contabilidad Gerencial. 2005.

### Tiempo total de espera

Tiempo medio de espera para ser atendido en caja + Tiempo Medio de atención en caja  
 $21.4 + 10.5 = 31.9$

A pesar de la eficiencia de los cajeros en el servicio todavía el tiempo es alto producto de la insuficiencia de cajeros.

### Tasa de servicio unitaria

$\frac{1 \text{ minuto}}{\text{Tiempo medio de atención}} = \frac{1}{31.9} = 0.03$

Tasa de servicio unitaria x No. de cajas prestando servicio =  $0.03 \times 4 = 0.12$ .

### Proximidad a la saturación

$\frac{\text{Tasa de llegada}}{\text{Tasa de servicio total}} = \frac{0.34}{0.12} = 2.8$

La sucursal está por encima del punto de saturación lo que significa la imposibilidad real de atender a todos los clientes que entran en el transcurso de la jornada laboral.

Si a ello sumamos que tengan que ser atendidos al menos el 10 % de los clientes que por problemas de disponibilidad del Cajero Automático ( 23 clientes ), no han podido realizar la operación deseada, la sucursal necesitaría 12.07 horas aproximadamente para atender a los 23 clientes ( 10% ) por encima de su horario normal y por tanto estaría en presencia de un detrimento en la calidad del servicio, además de incrementar los gastos por concepto de teléfono al tener que realizar reservaciones de saldo a la sucursal virtual, elevando además el tiempo de espera del cliente para recibir el servicio por ventanilla. Por tanto; aunque no se perciba ingresos en la sucursal por el servicio de Cajero Automático, queda demostrado que los beneficios intangibles que reporta a los clientes influyen directamente en la satisfacción y calidad percibida.

### FASE 3. Evaluación del impacto.

Dentro de la fase de impacto se busca combinar el análisis cuantitativo y cualitativo y determinar más ampliamente si el proyecto de mejora tiene los efectos deseados o esperados en los beneficiarios finales del

mismo (Graham y Greenspan, 2002). En el análisis del impacto se tienen en cuenta los 3 momentos claves del proceso: antes, durante y después.

El *antes* se expresa en los resultados alcanzados en el diagnóstico, cuando se evidenció la necesidad de implementar acciones de mejora, así como los aspectos claves sobre los que se hace necesaria la intervención. El *durante* examina la ejecución e implementación de las acciones de mejora. El *después* analiza el nivel de resultados en el plano organizacional, así como la repercusión en el desempeño en el plano grupal y los aportes a la organización.

Las seis propuestas están siendo implementadas en las entidades bancarias, desde el 2007.

En el caso de los resultados Entrenamiento para habilidades comunicativas en directivos bancarios, Concepción general del sistema de gestión integral del capital humano según la NC 3000 y Entrenamiento para potenciar el liderazgo transformacional en directivos bancarios han alcanzado niveles de generalización a nivel provincial en el sector bancario con funciones de banca universal (BANDEC y BPA).

Hasta el momento, el trabajo representa un impacto económico de más de 100 000.00

pesos (MN), por concepto de introducción de resultados palpables en indicadores tales como el incremento del número y calidad de convenios y contratos, la captación de nuevos clientes, la reducción de costes por problemas relacionales y de pertinencia de la información y el mejoramiento de la efectividad interna de la gestión administrativa y del capital humano; así como 1 500. 00 pesos (MN) por financiamiento del proyecto, como consta en los anexos que se presentan.

El impacto social del trabajo está determinado por los cambios cualitativos alcanzados en la gestión de las entidades bancarias luego de haber sido implementadas las propuestas de solución,

expresado en la elevación del nivel de preparación del personal lo que permite mejorar los resultados generales de la entidad, cumplir con mayor eficacia y eficiencia el encargo social y satisfacer mejor las necesidades de la población traducido en el mejoramiento de indicadores de atención al cliente.

Tanto en el BPA como en BANDEC Villa Clara, es difícil cuantificar los resultados obtenidos por la aplicación del perfeccionamiento, por tal razón al realizar el análisis costo beneficio se proyectan estos últimos en tangibles y no tangibles, para facilitar la evaluación del impacto del trabajo, aspectos que fueron corroborados con expertos.

1. Gastos ( en pesos)	CUC	MN	UMT
• Gasto de Salario	-	425.00	425.00
• Gastos de Materiales	160.00	-	160.00
• Otros Gastos	-	80.00	80.00
• Gastos de Formación	460.00	740.00	1200.00
<b>Total de Gastos</b>	<b>620.00</b>	<b>1245.00</b>	<b>1865.00</b>

Dentro de los beneficios intangibles reconocidos por los consejos de dirección, se encuentran:

- Mayor asimilación y capacidad de respuesta a los cambios organizacionales como resultado del proceso de reorganización bancaria.
- Potenciar el trabajo de capacitación y desarrollo del personal, incluidos los dirigentes.
- Incremento de la capacidad de respuesta ante los cambios determinada fundamentalmente por el aprendizaje en análisis dinámicos de la gestión.
- Incremento de la eficiencia como resultado de análisis centrado en aspectos de importancia crucial para el logro de las metas organizacionales, como son la tasa de llegada a la sucursal, el tiempo total de espera que incluye el tiempo medio de espera a ser atendidos y el tiempo medio de atención que demostraron la saturación existentes en las sucursales y el efecto del servicio

de cajero automático para aliviar la congestión en la sucursal bancaria, aspectos que lo hacen más que un costo una inversión en función de la calidad y la satisfacción de los clientes.

## CONCLUSIONES.

1. La aplicación del procedimiento para el perfeccionamiento del sistema de gestión en instituciones bancarias contribuye a la identificación de áreas en las que se pueden desarrollar mejoras y de esta forma contribuir de manera más eficiente al logro de las metas y objetivos propuestos por la organización.
2. El perfeccionamiento del sistema de gestión facilita la aplicación del diagnóstico permanente, la toma de acciones consecuentes para asumir los nuevos retos y exigencias que les impone el entorno y el control en puntos clave para el desarrollo de la institución.

1. Con la aplicación del perfeccionamiento en las instituciones bancarias de Villa Clara, se identificaron tres áreas de mejoras: Capital Humano, Comunicación y Control de Gestión.
2. El trabajo desarrollado en cada una de las áreas identificadas permitió el logro de resultados superiores en cada una de ellas y mejoras en el desempeño de la gestión de la institución de forma general.
4. Machado, N. (2006) Determinación de indicadores de control de gestión estratégicos. Resultado de investigación terminada.
5. Mesa, A, Machado, N (2008) Evaluación del servicio cajero automático en el BPA Villa Clara. Tesis de Maestría en Dirección.
6. Santos, M. Propuesta de un programa para evaluar la gestión de una sucursal del BPA. Desde el punto de vista de una auditoría de gestión. Tesis en opción del grado académico de Master en Contabilidad Gerencial. 2005.

#### **BIBLIOGRAFIA.**

1. Aguila, S.; Mesa G (2007) Estrategia formativa para el desarrollo de habilidades comunicativas en gerentes bancarios. Tesis de Maestría en Dirección.
2. Garcia, N, Milian, A. (2007) Programa de formación de lideres transformacionales en el BPA Villa Clara. Tesis de Maestría en Dirección.
3. Machado, N. (2004) Perfeccionamiento del Control de Gestión en instituciones bancarias con funciones de banca universal. Tesis doctoral.
7. Sepúlveda, Rodrigo (2007): La observación participante. <http://www.rsepulvedam.blogspot.com/2007/09/la-observación-participante.htm> (Septiembre 2007).