

# Análisis del diseño organizacional actual y el impacto en el servicio al cliente del Centro de Excelencia Hipotecario de una entidad financiera colombiana

## Resumen

El presente artículo pretende analizar el diseño organizacional actual del primer centro de excelencia hipotecario creado por una entidad financiera colombiana, de cómo este genera demora en tiempos de respuesta y el efecto negativo que está provocando en los usuarios. Para esto, se realiza una revisión de las teorías y conceptos de varios autores acerca del diseño organizacional, estructura organizacional y servicio al cliente. La investigación, realizada con un enfoque cualitativo, se basó en las metodologías de la observación participante, la entrevista a funcionarios y el análisis de los indicadores establecidos por el banco. De este modo, a partir de los referentes teóricos tratados, se configuraron los factores de investigación que permitieron interpretar los hallazgos del estudio. Como resultado, se encontró que el centro de excelencia hipotecario presenta, en cuanto a sus procesos, falencias de tipo estructural. Esto, debido al poco tiempo de su implementación. Es posible que, a largo plazo, el cambio sea favorable y se vean resultados más óptimos.

**Palabras clave:** diseño organizacional, estructura organizacional, servicio al cliente, tiempos de respuesta.

### **Autores:**

Tatiana Balceró W.  
y Paola A. Gómez R.\*

---

\* Estudiantes de Administración de Empresas de la Universidad Central.

## Introducción

La presente investigación hace referencia al diseño organizacional en un área enfocada al servicio de los clientes. Según Mintzberg (2003), el *diseño organizacional* se puede definir como “el arte de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de procesos y el relacionamiento entre las personas y la organización, con el fin de lograr productividad y competitividad” (pp.54-67). Esto, desde la perspectiva del alcance de objetivos orientados al mejoramiento de los servicios prestados al público.

Mintzberg (2003) afirma que

el gran reto del diseño organizacional es la construcción de una estructura y puestos de trabajo flexibles, sencillos, alineados con la estrategia, los procesos, la cultura y el nivel de evolución de la organización, con el fin lograr los resultados y la productividad mediante la organización del trabajo y la distribución adecuada de las cargas laborales. (p. 54)

Pero este diseño organizacional no concluye únicamente con la formación de la estructura. Galbraith (1977) considera lo siguiente:

Una vez terminada la formación de la estructura, esta necesita ser evaluada y de acuerdo a exigencias del contexto rediseñada, además al ser la estructura formal una plataforma para conseguir la estrategia general y los objetivos, y estos ir variando, debido entre otros aspectos al alto grado de dinamicidad del entorno, resulta obligatorio las modificaciones a las soluciones organizativas adoptadas en el pasado. (p. 205)

El tema por tratar se basa en el análisis de las fallas presentes en los procesos llevados a cabo dentro del Centro de Excelencia Hipotecario (CEH) de un banco colombiano. En esta entidad prestadora de servicios y productos financieros, se implementaron mejoras con base en los tiempos de respuesta y en la oportunidad de brindar una mejor experiencia al cliente, a lo largo de la espera de sus requerimientos. A pesar de su validación, se perciben una serie de desaciertos al momento de conocer los resultados, bien sean estadísticos, a modo de tiempos esperados, o validaciones del servicio prestado frente al cliente. Por otro lado, se pretende observar en qué etapa del proceso se presenta mayor demora de las actividades por realizar.

Actualmente, la herramienta de medición utilizada en el CEH se llama Dashboard Hipotecario 2016.

Los funcionarios encargados envían el informe consolidado Dashboard Hipotecario, donde se analizan los resultados operativos por gestor, ciudad y nivel nacional. Esta herramienta permite revisar con detalle cada operación realizada: si las solicitudes se encuentran dentro de los tiempos que se establecieron por cada etapa del proceso; la proyección de las solicitudes a desembolsar vs. las solicitudes que se lograron desembolsar; el comportamiento por cada línea de crédito; los tiempos en los que realmente se están gestionando, de principio a fin, las solicitudes de crédito y los reportes de fallas operativas que se han obtenido hasta el momento.

## Desarrollo teórico

Este artículo pretende develar el impacto de algunos parámetros del diseño organizacional y la estructura organizacional sobre el servicio al cliente y la efectividad en tiempos de respuesta de los procesos. En este sentido, es preciso aclarar algunos conceptos. En primera medida, se aborda la *estructura organizacional*. Según Marín (1999), “debido a los constantes cambios globales y la competitividad cada vez más fuerte, las empresas deben transformarse y ajustar los procesos, de esta forma, se

“El gran reto del diseño organizacional es la construcción de una estructura y puestos de trabajo flexibles”.

entiende que: en perspectiva se están buscando estructuras más planas, desjerarquizadas, flexibles y ágiles” (p. 43).

En cuanto a las estructuras organizacionales Gebauer y Kowalkowski (2012) consideran que

las empresas con alto índice de operatividad están sujetas a cambios importantes. Además, muchas empresas de capital han cambiado las estructuras organizacionales para ser más sensibles a las necesidades del cliente o para expandirse en el negocio de los servicios. En este contexto, los investigadores han cuestionado si se debe centrar en el producto y construir formas organizativas aún más adecuadas. (p. 527)

De este modo, según las teorías de cambios organizacionales que otorgan la posibilidad de indagar y analizar la estructura de una organización, se podría afirmar que los cambios han sido inicialmente para ser más competitivos frente al mercado cambiante y, segundo, para volverse más receptivos ante la experiencia que se lleve el cliente. Desde el análisis del enunciado construido, entendido este como un conjunto de servicios ofrecidos desde las áreas comercial, operativa y administrativa, pueden

Ueltschy (2007) resalta que las organizaciones dentro del entorno globalizado deben desarrollar productos y servicios que superen las perspectivas de los clientes.

ayudar a mejorar la productividad y eficiencia en los tiempos de respuesta.

Una vez definido el concepto de *estructura organizacional*, es necesario contar con un marco conceptual más amplio, que delimite los términos que más se utilizarán en el desarrollo de la presente investigación.

Otro concepto importante es *el diseño organizacional*, que, según Mintzberg (2003), se define como “aquel proceso que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros” (p. 54).

En el mismo sentido, Finch, Freeman y Gilbert (1996) establecen que el diseño organizativo “es la determinación de la estructura orgánica que es más apropiada para la estrategia, el personal, la tecnología, y las tareas de la organización” (p. 31).

Al referirse a ello, Miles (1997) plantea que “el diseño es un proceso creativo, mediante el cual se definen las características de un sistema, de manera que cumpla de forma óptima con sus objetivos” (p. 7).

Así mismo, Chiavenato (1987) afirma que “es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor” (p. 456).

Frente al concepto de *servicio*, Stanton (2004) lo define como “actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades” (p. 300). Asimismo, Kotler, Bloom y Hayes (2006) afirman que “un servicio es una obra, una realización o un acto que es esencialmente intangible y no resulta necesariamente en la propiedad de algo” (p. 208).

A los anteriores conceptos, se suma la *calidad*, la *evaluación del servicio* y el *marketing de servicios*. De acuerdo con Grönroos (1984), “la calidad del servicio se refiere a los resultados de un proceso evaluativo donde el usuario compara sus expectativas con el servicio percibido y el que recibió” (p. 36).

Villares y Coehlo (2003) exponen que las organizaciones deben conocer y anticiparse a las necesidades de los clientes, con miras a crear fuentes de información relevantes que, a largo plazo, harán posible una ventaja competitiva. Complementando lo anterior, Ueltschy (2007) resalta que las organizaciones dentro del entorno globalizado deben desarrollar productos y servicios que superen las perspectivas de los clientes.

Kotler y Keller (2006) sostienen que

el aumento de las actividades elaboradas por las empresas de servicios, el exceso de servicios adicionales; así como los avances tecnológicos y productos complicados que imploran una enorme cantidad de nuevos servicios agregados para cautivar y educar al consumidor a utilizar el nuevo producto o tecnología y darle a conocer los nuevos beneficios, ha originado el Marketing de servicios. (p.208)

Esta investigación se centra en la estructura organizacional con enfoque directamente en el cliente. Además, tiene en cuenta el concepto de *estrategia* y elementos como *momentos de verdad*, *ciclo* y *triángulo del servicio*, relacionados entre sí, de modo que conlleven a una posible propuesta de mitigación de aspectos de tipo manejo del cliente. Por otro lado, se muestran los tipos de mediciones en dirección a la productividad, de acuerdo con las tareas que realizan los gestores o legalizadores. Esta herramienta busca mejorar las falencias que se reflejan en estos resultados y tener la capacidad de volverlas más eficientes.

## Metodología

La *investigación cualitativa* es aquella en la que el interés está puesto en captar la realidad social a través de los ojos de la población que está siendo estudiada (Bonilla y Rodríguez, 2005).

En la investigación que dio origen al presente artículo, se empleó, en primer lugar, la *observación participante* como técnica de recolección de información.

Según, Goetz y LeCompte (1998), la observación participante se refiere a una práctica que consiste en vivir entre la gente que uno estudia, llegar a conocerlos (en particular, su lengua y sus formas de vida) a través de una intrusa y continuada interacción con ellos en la vida diaria.

La observación participante conlleva la implicación del investigador en una serie de actividades durante el tiempo que dedica a observar a los sujetos objeto de observación, en sus vidas diarias y participar en sus actividades para facilitar una mejor comprensión. Para ello, es necesario acceder a la comunidad, seleccionar las personas clave, participar en todas las actividades de la comunidad que sea posible, aclarando todas las observaciones que se vayan realizando mediante entrevistas (ya sean formales o informales), tomando notas de campo organizadas y estructuradas para facilitar luego la descripción e interpretación (Editorial EOS, s. f., p. 277).

Como segunda técnica, se empleó la entrevista. Según Silva y Pelachano, esta herramienta se define como

la relación directa entre personas por la vía oral, que se plantea unos objetivos claros y prefijados, al menos por parte del entrevistador, con una asignación de papeles diferenciales, entre el entrevistador y el entrevistado, lo que supone una relación asimétrica. (p.13)

Asimismo, Román y Pastor (1984) la definen como “una conversación organizada con objetivos flexibles usada como medio de orientación personal, escolar y profesional del alumno, así como una orientación a padres, resto de profesores” (p. 279).

Esta técnica sirve para agrupar y clasificar la información obtenida a través del o los entrevistados. Se puede considerar según los objetivos que se tengan en función a los sujetos.

La tercera y última técnica utilizada fue el análisis de indicadores. Estos,

También se evaluó cómo el diseño organizacional está generando las diferentes falencias respecto a la atención prestada al usuario.

según Robert (1993), “son estadísticas, serie estadística o cualquier forma de indicación que nos facilita estudiar dónde estamos y hacia dónde nos dirigimos con respecto a determinados objetivos y metas, así como evaluar programas específicos y determinar su impacto” (p.147).

Al analizar los indicadores desarrollados por el CEH (estudiados en profundidad en los resultados del presente artículo) se estimaron, determinaron y conocieron las relaciones causa-efecto y la direccionalidad de los procesos efectuados. También se evaluó cómo el diseño organizacional está generando las diferentes falencias respecto a la atención prestada al usuario.

El estudio se realizó en un banco colombiano, una entidad prestadora de servicios y productos financieros, en donde se implementaron mejoras con base en tiempos de respuesta y en la oportunidad de brindar una mejor experiencia al cliente a lo largo de la espera en sus requerimientos. A pesar de su validación, se perciben una serie de desaciertos al momento de conocer los resultados, bien sean estadísticas a modo de tiempos esperados o validaciones del servicio prestado frente al cliente. Por otro lado, se busca obser-

var en qué etapa del proceso se presenta mayor demora de las actividades a realizar.

## Instrumentos

### Entrevista

El instrumento inicial con el que se pretende trabajar es la entrevista en profundidad. En esta, los temas determinados son los siguientes: 1) las expectativas que se establecieron inicialmente frente al CEH; 2) las perspectivas que los funcionarios tienen frente a sus actividades cotidianas y cómo estas repercuten en los resultados del proceso y en el cliente, y 3) su punto de vista frente a la estructura del CEH a nivel general y en cuanto a perfiles de los cargos, es decir, si existe personal adecuado y capacitado para desarrollar ese rol y esas funciones. Para esto se realizan entrevistas a cuatro funcionarios que laboran en el CEH, específicamente en el área de legalización (anexo 1).

### Mediciones

Actualmente en el CEH se verifican los resultados en tiempo real, los cuales se evidencian a través de mediciones sistematizadas que, además, son personalizadas, como el *dashboard*, una herramienta utilizada para revelar resultados periódicos sobre factores de rendimiento específicos, tales como el estado de tiempo de solicitudes desembolsadas, proyección vs. desembolsos, desembolsos por tipo de crédito y reporte de fallas operativas. Estas mediciones se pueden filtrar por cada gestor, regional y a nivel país.

Otra herramienta es el RCH. Se utiliza para medir el tiempo en que se gestionó cada etapa del proceso hasta el desembolso. Por ejemplo, avalúo (8 días), escrituración (15 días) y registro (11 días). Además, se revisa si efectivamente se cumplieron los tiempos establecidos para cada uno de ellos. El RCH consiste en una hoja de Excel, la cual consta de unas tablas dinámicas. Esta se descarga mediante un sistema de información (módulo) alimentado por los gestores donde se registran las etapas del proceso en las que se encuentran las solicitudes de crédito y debidas observaciones.

A estas herramientas, se suma el envío por correo electrónico del *avance semanal de cumplimiento de desembolsos proyectados por cada gestor*. En el cuerpo del correo electrónico se adjunta una imagen, donde se visualiza el nombre de cada gestor, la cantidad de créditos proyectados, la cantidad de créditos desembolsados a la fecha y el porcentaje de cumplimiento hasta el momento.

## Resultados

### Contextualización

Antes de presentar los resultados, se hará una breve descripción del contexto actual.

Teniendo en cuenta el constante cambio en el que se encuentra el mercado y la globalización, las apuestas al desarrollo, a la innovación, y al constante crecimiento, el CEH fue creado bajo ciertos propósitos de competitividad frente a las demás entidades financieras. Dentro de ese proyecto, se dan a conocer diferentes planteamientos, que inician en la parte interna de la organización, en particular, en el recurso humano: que del ambiente laboral se origine un clima cómodo, amable, sociable, simpático y, dentro de esto, se encuentren formas de realizar las labores diarias de manera más sencilla, clara y eficiente. Esto, con el fin de obtener mejores resultados (tiempos de respuesta mucho más cortos) y brindar experiencias amables al consumidor final durante todo el proceso de su crédito hipotecario (buen servicio al cliente).

Inicialmente, el banco, con el apoyo de uno internacional (aliado y socio mayoritario), buscaron dentro de todos sus productos aquellos que tuvieran una fuerza importante de captación de capital y así considerar los aciertos y las fallas en ese momento, con el fin de mejorar y obtener mayores beneficios para ambas partes (banco y clientes), entre esos el producto de crédito hipotecario. Dentro de la exploración del proceso de punta a punta, se identificaron varias fallas operativas que no estaban permitiendo dejar fluir de forma sencilla el proceso: la etapa de legalización de los créditos, que, según revisiones apoyadas por el Área de Productividad, presentaba el gran cuello de botella y los funcionarios que prestaban sus servicios allí no daban abasto cuando trataban de gestionar cada uno de los negocios de manera eficiente.

El CEH fue creado bajo ciertos propósitos de competitividad frente a las demás entidades financieras.

Por lo anterior, luego de un trabajo en conjunto con diferentes gerencias (las de Productividad, Banca Personas, Banca Empresas, Riesgo, Legal, Comercial y Operaciones), se planteó y se lanzó el gran proyecto del Centro de Excelencia Hipotecario, donde, a título de mejorar y —por qué no— liderar, se unificaron las áreas que se encuentran comprometidas con el producto.

La visión del banco y su aliado estratégico supone que, a futuro —más pronto que tarde—, se logre tener un mejor y más fluido canal de comunicación, de manera que, aumentando estratégicamente el personal, en áreas o lugares específicos, se logren disminuir tiempos y mejorar las experiencias de los clientes.

### Resultados del observante

Al momento de inaugurar el CEH, se presentó su estructura en cuanto a dos aspectos importantes. En primer lugar, los cargos y funciones que desempeñarían los colaboradores: para unos, nuevas experiencias y aprendizajes, y para otros, las mismas tareas pero con nuevas herramientas implementadas. En segundo lugar, los procesos: la interrelación entre cada una de las áreas que se integraron en el proceso del CEH, que permite una comunicación mucho más

eficiente y personalizada (menos correos, más interacción). Todo esto, para ofrecerle al cliente óptimas respuestas y una mejora de su experiencia. Asimismo, se busca ser más competitivos en el mercado.

A su vez, a cada uno de los funcionarios se les transmitió la idea del cambio: “evolucionar”, partiendo desde sus costumbres, hábitos y la cultura que se manejaba como “un área individual”; también crear un ambiente laboral distinto a través del buen trato entre los colaboradores. El CEH invitó a que cada célula —comúnmente conocida como equipo de trabajo— realizara un *focus group* cada mes, con el fin de exponer no solo los avances y los resultados de tipo operativo, sino también, cómo se sentía cada uno de los funcionarios y si estos se encontraban desarrollando el cambio que el CEH esperaba.

Enfocándonos en el área de legalización, donde principalmente se encontraban las demoras en los tiempos de respuesta. Una de las estrategias por implementar fue la de proyecciones mensuales de desembolsos con su respectiva gestión. Esta labor, apoyada por mediciones, generó un mayor control, pero, al mismo tiempo, provocó una

En el factor de *estado de tiempo de solicitudes desembolsadas* se evidencia un aumento de solicitudes fuera de tiempo. Pasó de 268 solicitudes de créditos (febrero) a 437 (marzo).

mayor presión en los gestores, quienes, a su vez, estaban supervisados por un profesional y este por un coordinador que continuamente realiza seguimiento a las operaciones de cada uno de sus gestores encargados.

Las proyecciones establecidas al inicio del mes se plasman en unos televisores situados estratégicamente en el primer y segundo piso. En estos equipos se reflejan a diario los avances y el porcentaje de cumplimiento que lleva cada gestor a nivel nacional, por cada célula y su producto asignado. Entre estos, se encuentran: créditos hipotecarios de vivienda nueva y vivienda usada, compras de cartera, libre destinación, y, en general, el avance registrado de cada área. Lo que lleva a suponer que esto ha generado gran tensión en cada uno de los colaboradores.

Finalmente, se evidencia la presencia de colaboradores aún arraigados al proceso y a las costumbres antiguas, lo que no les ha permitido cambiar el “chip”. Esta resistencia al cambio ha ocasionado un posible impedimento frente al progreso objetivo pautado en el CEH.

## Resultados de las mediciones

Se realiza un breve análisis entre el informe del mes de febrero y marzo del presente año a nivel país, arrojado por el *dashboard*. En el factor de *estado de tiempo de solicitudes desembolsadas* se evidencia un aumento de solicitudes fuera de tiempo. Pasó de 268 solicitudes de créditos (febrero) a 437 (marzo). Esto puede deberse al aumento del volumen de créditos asignados a cada gestor, lo cual no les ha permitido tener total control sobre los mismos y ha generado incumplimiento dentro de las etapas establecidas en el proceso. En cuanto a la variable *proyección vs. desembolsos*, se presenta una disminución de la cantidad desembolsada, mientras que, en febrero, se desembolsaron 384 solicitudes de créditos, en marzo se desembolsaron 252. Esta disminución podría demostrar que no se cumple con un debido acompañamiento y control sobre las proyecciones establecidas. Como resultado, se incumple el objetivo del CEH.

En relación con el análisis realizado, es claro que, debido a los diferentes incumplimientos, controles y presión por parte de profesionales y coordinadores, se pueden generar variedad de errores operativos, los cuales son también medidos. Esta medición, que también se puede encontrar en el *dash-*

*board*, se llama *reporte de fallas operativas*. Estas incidencias repercuten en las calificaciones de cada gestor y van de la mano con los aumentos y reducciones salariales, que, en un lapso, pueden repercutir directamente en la motivación de los colaboradores.

De alguna manera, esta información de los indicadores planteados por el banco tiende a convertirse en una presión más hacia el gestor para que alcance, de cualquier manera, su meta pactada.

## Resultados de las entrevistas

La presente investigación también obtiene sus resultados a través de la aplicación del instrumento para la recolección de información, que, en este caso, es la entrevista. Se realizaron las entrevistas a cuatro funcionarios activos del CEH que se encuentran en el Área de Legalización. A continuación, se enuncian los resultados encontrados:

Los entrevistados respondieron y coincidieron en lo siguiente:

### ***¿Según usted, cuáles cree que eran y son las expectativas que maneja el CEH?***

Brindar un mejor servicio al cliente, acortar tiempos de respuesta, cumplir objetivos y que estos estén alineados con el banco, utilizando estrategias que muestren eficiencia en los recursos, sinergia e integración entre áreas. De acuerdo con las mediciones y los anexos, son los objetivos que deben primar en cada etapa del proceso, pero que no se están cumpliendo en su totalidad. En este momento se está implementando en la página del banco una opción que le permite al cliente evaluar su experiencia, el trato recibido y el debido cumplimiento de los tiempos que se le dieron a conocer al inicio de su proceso (anexo 2).

### ***¿Cuál es su perspectiva actual frente al CEH, en cuanto a procesos y estructura?***

Después de cuatro meses, la integración de las áreas ha avanzado, pero no de la forma esperada, ya que aún se siente individualismo entre las mismas.

En cuanto al Área de Legalización, aún no se ha logrado una orientación clara para los colaboradores que hacen parte

del CEH acerca de cada una de las etapas del proceso, lo que va de la mano con las capacitaciones. Esto se refleja en los resultados de las mediciones en cuanto a las fallas operativas, las cuales se están teniendo en cuenta en el estudio del desempeño de cada uno de los gestores y han llegado a ser pérdidas hasta de tipo económico.

### ***¿Cree usted que son acordes los perfiles de los funcionarios del Área de Legalización en relación con las funciones y conocimientos?***

Sí, se cumplen los perfiles, en cuanto a coordinadores, profesionales y nosotros como gestores; pero acerca del conocimiento del proceso hace falta más preparación y capacitaciones para cada uno de los perfiles mencionados anteriormente.

También tener mayores conocimientos frente a temas de tipo legal y hasta comercial, con el fin de evitar a futuro inconvenientes de cara al cliente y perjudicar la imagen de la compañía.

### ***¿Qué falencias encuentra dentro del Área de Legalización que no se tuvieron en cuenta durante la implementación del CEH?***

Este proceso ha tenido un tiempo de implementación corto (desde diciembre de 2015 hasta el momento). A largo plazo, se espera un acoplamiento de todos los procesos. Sin embargo, la

Acerca del conocimiento de proceso hace falta más preparación y capacitaciones para cada uno de los perfiles.



El no prestar mayor importancia y atención al servicio al cliente puede provocar, a largo plazo, ineficiencias en la gestión comercial.

estructura funcional de los colaboradores del proceso se encuentra bien diseñada. Pese a eso, no se contemplaron ciertas tareas que demandan tiempo completo y estos puestos de trabajo se han venido estableciendo en forma de prueba, es decir, si el gestor “soporta” las cargas de trabajo que se le están asignando —afirma una de las personas entrevistadas—. Estos puestos no se miden aún, debido a que no estaban contemplados dentro de la planificación estructural del CEH.

Además, no se llevaron a cabo las correspondientes capacitaciones, que se debieron realizar al poner en marcha el CEH y no cuando ocurrieran errores de tipo operativo, que han ocasionado pérdidas de tipo económico en la Gerencia. Al analizar el impacto que estos errores tienen, se descubre que repercuten directamente en el servicio y la experiencia del cliente, en el deterioro del ambiente de trabajo, en el bajo estímulo para los gestores y en las posibles rotaciones de personal.

## Conclusiones

Para llegar a las conclusiones, se tuvo en cuenta que este es un proceso en evolución. Sin embargo, cabe decir que hubo un cierto número de errores con base en la planificación de presuntas acciones que no fueron contempla-

das, como la adecuada capacitación del personal tanto de quien coordina como de quien opera. No llevar a cabo dicha capacitación ha ocasionado estrés laboral, sobrecargas de trabajo, toma de decisiones equivocadas y pérdidas operativas de tipo económico.

El banco, al ser una compañía prestadora de servicios, debe enfocar el CEH hacia una cultura del cliente y su experiencia, sin dejar de lado los resultados. Un gran problema es que esos *resultados de rendimiento* no solo han sido el foco principal, sino también se han impuesto de manera negativa a los funcionarios, lo que ha llevado a la alta desmotivación. Se trata de “cumplir por cumplir”, porque “habrá consecuencias”, como descuentos en los salarios debido a las pérdidas económicas —en las que el banco debió incurrir— o a la firma de memorandos, que pueden repercutir en el historial del funcionario y la misma empresa. El banco debe enfocarse, más bien, en crear un entorno participativo, exigente, personalizado, que genere la automotivación, el compromiso por el crecimiento y, asimismo, reconocer los esfuerzos de los colaboradores.

La falta de capacitación es crítica para el desarrollo de las habilidades de los funcionarios. Una capacitación en el CEH permitiría compartir, movilizar y transferir el conocimiento tácito entre los mismos analistas, gestores y supervisores; se convertiría, entonces, en una relación bilateral constructiva.

Además, factores como las creencias, el estilo, el comportamiento y el ejemplo de la alta dirección generan una fuerza importante en la creación de una cultura organizacional y en la identidad del CEH percibida por los mismos funcionarios, la cual genera un impacto directo en la manera en la que efectúan los procesos y cómo interactúan con el usuario. Esto aumenta el nivel de compromiso y genera una buena relación contributiva que será apreciada.

Según Barrera (2013), un proceso participativo en la formulación de la estrategia aumenta el nivel de compromiso del talento humano con los objetivos, metas e iniciativas estratégicas.

Asimismo, se demuestra que el CEH presenta una falla en el diseño organizacional, ya que dentro de las métricas expuestas no se evidencia aún una medición estructurada que permita analizar el nivel de satisfacción y el acuerdo

de servicio planteado para el consumidor. Esto puede significar que el CEH se ha enfocado más en mejorar los indicadores de cumplimiento de colocación y desembolso de los créditos, dejando de lado el mejoramiento del servicio al cliente. Esto arroja un resultado negativo en el servicio prestado y en la experiencia del usuario. El no prestar mayor importancia y atención al servicio al cliente puede provocar, a largo plazo, ineficiencias en la gestión comercial, lo que podría afectar directamente el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Si bien es cierto que el banco ha planteado e implementado nuevas estrategias, es importante que este proceso sea

participativo, de manera que la relación sea recíproca con todos los integrantes de la organización. Si no se atienden las sugerencias e iniciativas de los colaboradores, es muy difícil que este nuevo centro tenga realmente el éxito esperado. Esto, acompañado de un proceso de capacitación interna y auditoría rigurosa pero constructiva, constituyen elementos para soportar las estrategias planteadas de crecimiento, con el propósito de alcanzar una calidad sostenible en el servicio al cliente.

## Anexos

### Anexo 1

#### Estructura de entrevista realizada a cuatro gestoras del Área de Legalización del CEH

Estructura de la entrevista realizada a 4 gestoras del área de legalización del Centro de Excelencia Hipotecario Banco Colpatría:

1. ¿Cuáles cree que eran y son las expectativas que se tienen desde que se implementó el CEH?
2. ¿Cuál es su perspectiva actual frente al CEH, en cuanto a proceso y estructura?
3. ¿Cree usted que son acordes los perfiles de los funcionarios del área de legalización en relación a las funciones y conocimientos?
4. ¿Qué falencias encuentra dentro del área de legalización que no se tuvieron en cuenta durante la creación del CEH?

Fuente: elaboración propia.

## Anexo 2

### TYCE TRADUCE: herramienta de evaluación del cliente

**TYCE TRADUCE**

**TRADUCE (Through Your Customer Eyes)**  
*o en español "a través de los ojos del cliente"*  
Con esta herramienta mediremos como el cliente Percibe nuestro servicio

**A NIVEL GLOBAL**  
Tenemos el compromiso de medir la lealtad del cliente con:

**TYCE** Y el indicador de lealtad de cliente

*Mejor conocido como el*  
**CLI** customer Loyalty Index  
Qué es el % porcentaje promedio DE CLIENTES QUE SE CONSIDERAN *Leales al banco*

Un cliente **LEAL**  
Recomenda al Banco

Fuente: CEH.