

La CAJA COOPERATIVA PROFESIONAL (CCP) es el resultado de la fusión de dos entidades financieras vinculadas a sendos colegios profesionales. En el año 1998 ambas instituciones veían con preocupación el aumento de competitividad en un sector en el que tienden a imponerse los grandes grupos financieros. Tras unas primeras maniobras de aproximación, ambas entidades se fusionaron a mediados de 2001, consiguiendo de esta forma una red y una estructura que los sitúa en una posición más cómoda en el mercado. (Le llamaremos “fusión”, tal como se designa oficialmente, aunque en realidad ha acabado siendo la absorción de una de ellas por la otra)

En el informe anual del año 2003 (no han habido cambios relevantes desde entonces), figuran los siguientes datos:

Número de empleados:	320
Número de clientes:	112.380
Número de oficinas:	18

La CCP basa su atractivo en unos precios (comisiones, intereses,...) ligeramente inferiores a los del mercado, trato exquisito y un nivel de calidad impecable. Debe ser así ya que la CCP tiene muy pocas oficinas comparada con los grandes bancos y cajas de ahorro, y de alguna manera se debe compensar los desplazamientos que los clientes se ven obligados a realizar cuando deben hacer gestiones en las oficinas.

La fusión ha traído evidentes mejoras: Una red de oficinas más amplia, y unos servicios centrales comunes, lo que supone unos menores costos operativos. Sin embargo, además de los lógicos desajustes iniciales, con los que ya se contaba, todavía se respira un ambiente de ineficiencias, problemas de coordinación no resueltos, y un nivel demasiado alto de quejas de los clientes, cuando ya han transcurrido más de 2 años desde la fusión.

Hace aproximadamente un año, la nueva entidad creó el cargo de “Defensor del Cliente”, y realizó una campaña invitando a sus clientes a ponerse en contacto con él para comunicar cualquier queja o sugerencia que permita mejorar el servicio. Lo que en principio se planteó más como una cuestión de imagen, se ha acabado convirtiendo en una fuente de información que intranquiliza al comité de dirección, ya que el número de quejas es mucho mayor del que cabría esperar y, lo que es peor, no tiende a disminuir a medida que se consolida la fusión, sino que tiene tendencia a aumentar.

Otra de las iniciativas que se han puesto en marcha ha sido la de incorporar a un Director de Organización con el fin de reestructurar la organización bajo un enfoque de gestión por procesos, y de liderar un Programa de Mejora inspirado en la metodología Seis Sigma.

En el último comité de dirección, se han puesto sobre la mesa las quejas recibidas en los últimos ocho meses. Estas quejas se han dividido en 5 grandes tipos:

CAUSA	Núm. de quejas
Cobros indebidos	37
Retrasos en la fecha de un ingreso	118
Mala atención personal	5
Problemas con la correspondencia	946
Otros	51

A la vista de esta situación, y siguiendo las recomendaciones del nuevo Director de Organización, el comité de dirección designó a un Black Belt, para que, con la ayuda de un equipo de otras 4 personas, aborde el problema de los errores en la correspondencia. Al día siguiente de esta designación, el Director General convocó al equipo a una reunión en su despacho, a la que también asistió el Director de Organización. En esta reunión les explicó cual era su misión, y entre otras cosas, dijo:

De todos es sabido el gran interés que existe actualmente en la entidad por ofrecer a todos nuestros clientes la calidad de servicio que se merecen y que somos perfectamente capaces de dar. Por ello, y debido al gran número de quejas recibidas por nuestro Defensor del Cliente, algunas de ellas tan graves como las referidas a que unos clientes reciben comunicados de otros, pongo en vuestras manos la tarea de reducir drásticamente el número de reclamaciones sobre el tema de correspondencia.

También se le entregó al Black Belt la primera versión del Project Charter que se adjunta.

¿Cuáles considera Ud que deben ser los primeros pasos del Black Belt para iniciar la etapa Definir?