

125  
24



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

"PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE  
CAPACITACION PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL  
SERVICIO AL CLIENTE EN UNA INSTITUCION  
BANCARIA"

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N

EVA LILIA SANCHEZ BENHUMEA

ANA LIDIA ROCHA OSORIO

ASESOR: LIC. FRANCISCO RAMIREZ ORNELAS.

CUAUTITLAN IZCALLI, ESTADO DE MEXICO

1998

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

264732



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AVIZPA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.  
UNIVERSIDAD NACIONAL  
AVIZPA DE MEXICO  
ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

**DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO**  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"Propuesta de un Programa de Capacitación Para Mejorar la Calidad del Servicio  
al Cliente en una Institución Bancaria!"

que presenta la pasante: Eva Lilia Sánchez Benhumea  
con número de cuenta: 9011408-7 para obtener el TITULO de:  
Licenciada en Administración

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO

A T E N T A M E N T E.  
"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 07 de julio de 1998

PRESIDENTE	<u>L.A.E. Arturo Sánchez Mondragón</u>	
VOCAL	<u>L.A. Juan José Castillo Hernández</u>	
SECRETARIO	<u>L.A.E. Francisco Ramírez Ornelas</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.A. Margarita Angeles Parra</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.A. Gabriel González Nava</u>	



LIBERTAD NACIONAL  
AVANZA DE  
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

**DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO**  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
PRESENTE

DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES  
ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"Propuesta de un Programa de Capacitación Para Mejorar la Calidad del Servicio  
al Cliente en una Institución Bancaria".

que presenta la pasante: Ana Lidia Rocha Osorio

con número de cuenta: 9001888-2 para obtener el TITULO de:  
Licenciada en Administración

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 07 de julio

de 1998

PRESIDENTE L.A.E. Arturo Sánchez Mondragón

VOCAL L.A. Juan José Castillo Hernández

SECRETARIO L.A.E. Francisco Ramírez Ornelas

PRIMER SUPLENTE L.A. Margarita Angeles Parra

SEGUNDO SUPLENTE L.A. Gabriel González Nava

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A MÉXICO.**

Por quien somos la promesa de  
seres de excelencia y paladines  
de un mundo mejor.

### **A LA UNAM.**

Por abrimos las puertas hacia la  
educación y el progreso.

### **A NUESTROS PROFESORES.**

Cuyos conocimientos y valores hemos  
recibido con mucho respeto, los cuales  
han sido el arma para abrimos paso en  
la vida.

## **DEDICATORIAS**

### **AL LIC. FRANCISCO RAMÍREZ ORNELAS.**

Por su amistad, asesoría y apoyo brindado durante nuestra carrera profesional y en especial, para la realización del presente trabajo.

### **A LA FAMILIA GUERRA VILLA.**

Por ser parte esencial en la culminación de nuestro gran anhelo.

## **DEDICATORIAS**

### **EVA LILIA SÁNCHEZ BENHUMEA**

#### **A DIOS.**

Que me ha regalado la existencia y ahora me ha brindado una nueva oportunidad, al ver realizado uno de mis más grandes sueños.

#### **A MIS PADRES.**

Que me han acompañado en la aventura diaria de vivir y me han dado fortaleza en los vientos en contra; han reído y disfrutado cuando he logrado alcanzar la cima; y porque con su cariño y esfuerzo incondicional han hecho de mí lo que ahora soy.

#### **A MANUEL DELFÍN MORENO Y CARMEN OCHOA MARTÍNEZ.**

Por creer en mí y apoyarme en todo momento, por los ideales que han sembrado en mi vida, los cuales me dan fuerza para seguir luchando por alcanzar mis más caros anhelos.

#### **A MIS HERMANAS, FAMILIARES Y AMIGOS.**

Por apoyarme como nadie y ser partícipes de mis éxitos.

**DEDICATORIAS**  
**ANA LIDIA ROCHA OSORIO**

**A DIOS.**

Por brindarme la oportunidad  
de vivir y estar siempre a mi  
lado, guiándome en éste  
camino para realizar uno de  
mis grandes anhelos.

**A MI MADRE.**

A ti que me diste la vida y me  
has enseñado a aprender de  
los fracasos y salir adelante,  
dándome todo tu apoyo y  
amor.

**A MIS HERMANOS, FAMILIARES  
Y AMIGOS.**

Por apoyarme, creer en mí y en  
mis anhelos; y porque sé que  
siempre estarán a mi lado.

TÍTULO

---

**PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE  
CAPACITACIÓN PARA MEJORAR LA CALIDAD  
DEL SERVICIO AL CLIENTE EN UNA INSTITUCIÓN  
BANCARIA.**

---

# ÍNDICE

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPÍTULO 1</b>	3
<b>MÉTODO DE INVESTIGACIÓN APLICADO</b>	4
1.1 Planteamiento del Problema.	4
1.2 Hipótesis.	5
1.3 Objetivos.	6
1.4 Diseño de la Investigación.	7
1.5 Aprobación de la Hipótesis.	8
<b>CAPÍTULO 2</b>	9
<b>GENERALIDADES</b>	10
2.1 Desarrollo de las Instituciones Bancarias en México.	10
2.2 Programa.	23
2.2.1 Tipos de Programa.	25
2.3 Capacitación.	27
2.3.1 Antecedentes de la Capacitación.	29
2.3.2 Importancia y Objetivos de la Capacitación.	30
2.3.3 Tipos de Capacitación.	32
2.3.4 El Proceso de la Capacitación.	33
2.3.5 Marco Legal de la Capacitación.	34
2.4 Calidad.	37
2.5 Servicio.	45
2.5.1 Características de un Servicio de Calidad.	48
2.6 El Cliente.	50
2.6.1 Clasificación del Cliente.	50
2.6.2 Requerimientos de los Clientes en una Institución Bancaria.	51
2.7 Programa de Capacitación para Mejorar la Calidad del Servicio al Cliente.	54

	<b>Pág.</b>
<b>CAPÍTULO 3</b>	55
<b>FACTORES QUE DEBEN TOMARSE EN CUENTA EN UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE.</b>	56
3.1 Recursos Humanos.	57
3.2 Recursos Materiales.	57
3.3 Recursos Técnicos.	57
3.4 Recursos Financieros.	58
<b>CAPÍTULO 4</b>	59
<b>PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE (CASO PRÁCTICO).</b>	60
4.1 Inducción y Reinducción.	65
4.1.1 Objetivos del Programa.	66
4.1.2 Conocimientos Básicos para el Desarrollo del Programa.	66
4.1.3 Análisis del Cambio en Función de la Misión y Valores de la Organización.	67
4.2 Sensibilización.	73
4.2.1 Seminarios Ejecutivos.	74
4.2.1.1 Superación y Desarrollo Personal.	76
4.2.1.2 Calidad de Vida.	80
4.2.1.3 Conocimiento de la Personalidad.	83
4.2.1.4 Importancia de la Calidad en el Servicio.	86
4.2.1.5 Trabajo en Equipo.	88
4.3 Formación.	90
4.3.1 Desarrollo de Habilidades.	91
4.3.1.1 Comunicación.	91
4.3.1.2 Relaciones con los Clientes.	93
4.3.1.3 Gestión de Problemas.	94

	<b>Pág.</b>
4.3.2 Desarrollo Gerencial.	100
4.3.2.1 El Comportamiento Humano.	101
4.3.2.2 Liderazgo.	102
4.3.2.3 Técnicas para el Manejo y Control de Grupos.	106
4.4 Evaluación y Seguimiento.	109
<b>CONCLUSIONES</b>	110
<b>APÉNDICES</b>	112
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	143

## INTRODUCCIÓN

El analizar y comprender la importancia que el servicio al cliente representa dentro de la organización es un aspecto muy importante, ya que por medio de éste se logra un crecimiento organizacional muy significativo.

Tomando en cuenta que la calidad del servicio es uno de los aspectos más importantes sobre el cual se fundamenta la decisión de compra de los clientes, podemos decir que un programa de capacitación para mejorar la calidad del servicio al cliente, es una herramienta muy útil para toda persona física o moral que desee mantener y/o mejorar su imagen y preferencia ante la sociedad, creando una cultura de servicio que conlleve al desarrollo de la organización.

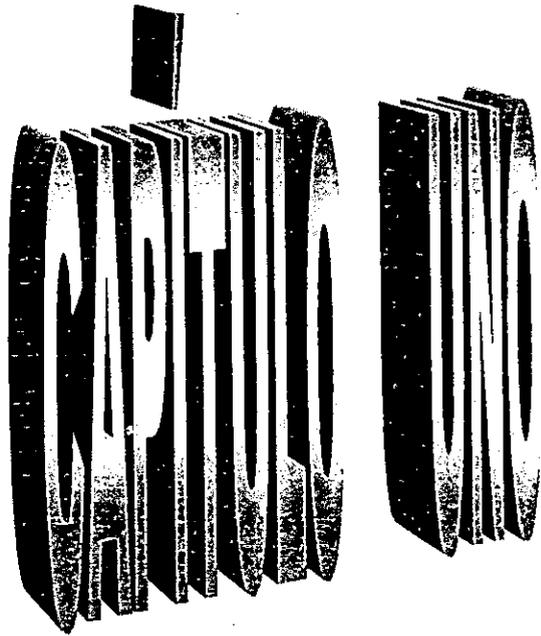
En el capítulo uno del presente trabajo se delimitan: el planteamiento del problema, la hipótesis, los objetivos y el diseño de la investigación; después, en el capítulo dos, analizamos como ha sido el desarrollo de las instituciones bancarias hasta llegar a lo que son actualmente, organizaciones cuyo desarrollo depende en gran medida de la calidad del servicio al cliente; por lo anterior, se propone un programa de capacitación para mejorar la calidad del mismo.

Se muestra también, los conceptos básicos para el desarrollo del programa, como son: el servicio, la calidad y el cliente, analizando su importancia y características.

El capítulo tres contiene información sobre los recursos que deben tomarse en cuenta en un programa de capacitación para mejorar la calidad del servicio al cliente, éstos son: Recursos Humanos, Materiales, Técnicos y Financieros. Destacamos la importancia de los primeros, ya que son la base sobre la cual se fundamenta la realización del programa.

El capítulo final ofrece las directrices necesarias para llevar a cabo el programa, enmarcadas en cuatro fases: **INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN**, en la cual se determinan las pautas para el desarrollo del programa, sus objetivos, conocimientos básicos y la importancia que tiene el cambio en el desarrollo individual. Después establecimos el primer paso, el querer, mediante la **SENSIBILIZACIÓN** y en seguida, el saber, con la **FORMACIÓN**. Éstos son los dos aspectos que soportan el poder de la gente (querer-saber), ya que han adquirido la actitud ("el querer") y la aptitud ("el saber") para llevar la mejora al éxito.

Por último, una vez que el personal se considere involucrado en la satisfacción de las necesidades del cliente, tenemos la **EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO**, de tal forma que se identifiquen mejor con lo aprendido, por medio de la opinión de los clientes en cuanto a las mejoras observadas en el servicio, y en el que se habrá de establecer una supervisión eficiente de la actitud de los empleados hacia el cliente.



## **CAPÍTULO 1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN APLICADO.**

Es importante señalar que para el buen desarrollo de un trabajo de investigación, es necesario aplicar el Método Científico, llevando un orden lógico y sistemático para la obtención de resultados confiables que contribuyan al avance de las ciencias y la tecnología.

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

¿El no contar con un programa de capacitación para el servicio al cliente acorde a las necesidades de la organización provoca que ésta no alcance su desarrollo?.

## 1.2 HIPÓTESIS.

Las hipótesis nos indican lo que estamos buscando o tratando de probar y se conceptualizan como:

“ Propositiones tentativas acerca de las relaciones entre dos o más variables y se apoyan en conocimientos organizados y sistematizados. “<sup>1</sup>

De acuerdo con este concepto, la hipótesis de nuestra investigación es la siguiente:

*“ A través de la aplicación de un programa de capacitación que ayude a mejorar la calidad del servicio al cliente, se logrará un mayor desarrollo de la organización. “*

---

<sup>1</sup> Hernández Sampieri, Roberto. Metodología de la Investigación. Pág. 77.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL:**

Lograr el desarrollo de la organización mediante un programa de capacitación para mejorar la calidad del servicio al cliente.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

1. Asegurar la rentabilidad, liquidez y solvencia de la institución a través de un programa de capacitación para mejorar la calidad del servicio al cliente.
2. Lograr que la imagen de la organización sea el resultado de la prestación de un servicio de Banca Eficiente.
3. Brindar a los clientes la mejor calidad de servicio en condiciones competitivas.

## 1.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

Esta investigación se cataloga como no experimental, ya que nos daremos cuenta de las actitudes del Personal de Primer Contacto con el Cliente, en su ambiente natural, en su realidad.

Es un Diseño Longitudinal de Tendencia porque se analizará como evolucionan o cambian las variables y sus relaciones entre éstas a través del tiempo, dentro de alguna población en general o subpoblación.

Para efectos del diseño de la Investigación es necesario conocer las variables que se tomaron en cuenta dentro de ésta.

Una variable es: "Una propiedad que puede adquirir diversos valores, cuya variación es susceptible de medirse".<sup>2</sup>

**VARIABLE INDEPENDIENTE:** Programa de Capacitación para Mejorar la Calidad del Servicio al Cliente.

**VARIABLES DEPENDIENTES:** Actitudes, Personalidad, Comportamiento, Edad, Puesto y Antigüedad del Personal.

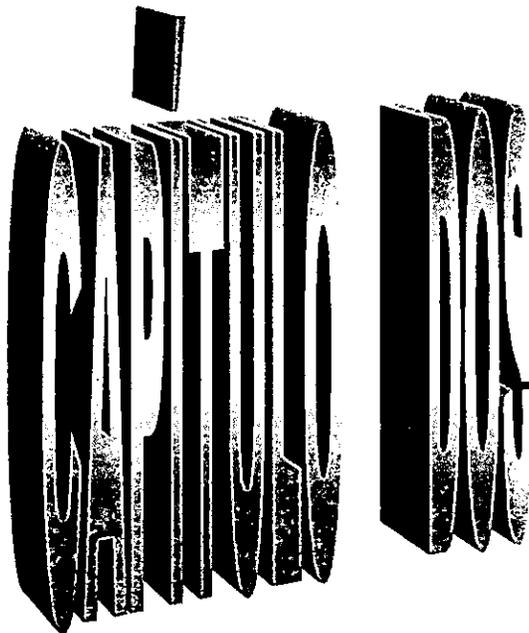
---

<sup>2</sup> Hernández Sampieri, Roberto. Metodología de la Investigación. Pág. 77.

## **1.5 APROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS.**

De acuerdo con la hipótesis planteada, podemos decir que ha sido comprobada, ya que a través de la aplicación de un Programa de Capacitación que ayude a mejorar la calidad del Servicio al Cliente en una Institución Bancaria, se logrará un mayor desarrollo de la organización; además de que en la mayoría de los casos este tipo de instituciones no cuentan con un programa de capacitación que apoye la mejora y mantenimiento en la calidad del servicio.

De acuerdo a los estudios realizados nos dimos cuenta que **LA CALIDAD DEL SERVICIO**, es la ventaja competitiva más grande con la que puede contar una organización para captar recursos, pues ésta marca una gran diferencia entre dos o más organizaciones que brindan el mismo servicio.



## **CAPÍTULO 2. GENERALIDADES.**

### **2.1 DESARROLLO DE LAS INSTITUCIONES BANCARIAS EN MÉXICO.**

#### **La Banca en la Antigüedad.**

Desde la existencia del hombre en la tierra, éste se ha visto en la necesidad de llevar acabo intercambio de bienes, valores y servicios para satisfacer sus necesidades. El trueque fue el inicio de este intercambio.

El templo Rojo de Uruk (Mesopotamia), constituye el más antiguo edificio bancario. Los sacerdotes de este lugar fueron los primeros banqueros que se conocen, ya que en el templo se recibían los dones y ofrendas de los jefes de la tribu, así como de particulares deseosos de obtener el favor divino. En el templo se prestaban cereales a interés a los agricultores y comerciantes de la región. Todas estas operaciones se efectuaban en especie porque no existía todavía la moneda.

El comercio de la banca se desarrolla en Babilonia por los dioses banqueros, cuyas operaciones principales eran la recepción en depósito y el préstamo. Las operaciones financieras de los templos y los grandes hacendados eran tan numerosas e importantes, que hubo necesidad de fijar ciertas normas, las cuales fueron grabadas en el Código de Hammurabi, éste reglamentaba el préstamo y depósito de mercancías; al mismo tiempo, el comercio exterior de los metales se desarrolló apareciendo los lingotes de oro y plata.

La moneda aparece en Grecia, sustituyendo los lingotes por fragmentos uniformes de metal, acuñados por medio de una señal que garantizase su valor. El dracma de Atenas se convirtió en la moneda internacional del Mediterráneo propiciando que los banqueros griegos fueran al principio comerciantes en dinero, aceptando depósitos por los cuales el cliente recibía, a veces, un interés; con estos fondos y con recursos propios concedían a su vez préstamos.

Los griegos ejercieron gran influencia sobre el imperio romano; cuando éste empieza a perder soberanía en el viejo mundo y su economía caía, la actividad bancaria queda en manos de templos y monasterios.

Es importante señalar que la intervención de los fenicios en el comercio del Mediterráneo se debió a las posibilidades de comunicación y transporte, de mercancías y valores, que tenían.

En la Edad Media los judíos empezaron a ocupar un lugar importante en las finanzas: se dedicaban al comercio en la costa mediterránea, al cambio de moneda y a otorgar préstamos a interés los cuales daban lugar a la usura.

Cuando los judíos fueron expulsados de Inglaterra, las actividades bancarias pasan a los Lombardos, cuyo nombre se convierte en sinónimo de prestamista. Éstos tuvieron agencias en Italia, Inglaterra y Francia, donde consiguieron una gran prosperidad al establecer mesas de préstamos y obtener numerosos privilegios; desempeñando además el oficio de los banqueros del tesoro.

Los templarios surgen como los grandes banqueros de la época contando con nueve mil sucursales entre castillos y mansiones, sus dos casas principales estaban ubicadas en Londres y París. La casa del temple recibía en depósito fondos y objetos preciosos. Todo capital se hallaba protegido por su carácter religioso y por sus grandes mansiones.

Cuando se generalizó el empleo de los metales preciosos, convertidos en instrumentos de cambio, surgió la práctica del atesoramiento, provocando la acumulación de grandes fortunas.

Al desarrollarse el arte de la orfebrería, los orfebres para proteger sus depósitos de metales preciosos, implantaron métodos de seguridad, constituyendo refugios adecuados y organizando defensas; con el tiempo los que lograban atesoramiento y no poseían medios de autoprotección recurrían a los orfebres para confiarles la custodia de los valores. Estos acontecimientos dan la pauta para el surgimiento de

las Instituciones de Crédito. Al llegar a ser una costumbre, los orfebres se proveían de una mayor protección y sumaban a su labor la otra actividad lucrativa de brindar al público el servicio de la custodia de sus valores.

El orfebre entregaba al dueño del depósito un documento en el que se hacía constar la existencia de los valores y el derecho de su restitución. La posesión de estos documentos, llamados hoy en día certificados de depósito, permitía realizar sus pagos únicamente con la cesión del documento que acreditaba el depósito, de esta manera, se llegó al descubrimiento del endoso.

La práctica del endoso dio lugar a que los valores permanecieran indefinidamente bajo la custodia de los orfebres, naciendo la codicia en ellos, y al tener la seguridad de que una determinada cantidad de depósitos se mantenía inalterable, dispusieron de una proporción de los mismos para realizar, por su cuenta, operaciones de préstamo, abriendo las puertas para el surgimiento de las Instituciones Bancarias.

Los primeros grandes bancos privados se desarrollaron en Siena, ya que esta ciudad tenía bajo su control la ruta que iba de Francia a Roma: la Banca de los Piccolomini existía desde 1193, la de los Buonseignori desde 1209; después aparecieron los Tolomei, los Cacciaconti y los Fulcacchieri. Cuando los bancos de Siena perdieron la confianza de los Papas, Florencia ocupó su lugar como centro financiero.

En 1401, surge el banco de Barcelona a quien se le atribuye la introducción del cheque bancario. Los Fugger fueron los grandes banqueros de España, su banca fue la más representativa del siglo XVI; cubriendo toda Europa y la América Española.

Con las necesidades de crédito público y el desarrollo de la especulación, surgieron organismos en los que se pudo negociar todos los días del año: las Bolsas de Valores.

La primera Bolsa fue la de Amberes, fundada en 1531 para uso de todas las naciones y todas las lenguas.

### **La Banca en México.**

Los aztecas y otros pueblos precortesianos, aunque no dispusieron de moneda acuñada, mantenían un activo comercio y ciertas formas de crédito; lo cual se puede inferir de la organización del mercado de Tlatelolco, al que concurrían diariamente más de diez mil personas; así como de la organización de los Pochtecas, quienes llegaron a disponer de tribunales propios para regular las transacciones comerciales, sancionar los contratos, controlar las condiciones de intercambio y castigar con cárcel, o incluso esclavitud, a los deudores insolventes y a otros infractores de las normas comerciales.

Durante el virreinato no llegó a constituirse un sistema regular de crédito; éste era ejercido por particulares y congregaciones religiosas, tiendas de raya, cartas de crédito para la habilitación y avío de minas y comercio; además de formas semiclandestinas de agiotismo.

La primera Institución de Crédito Prendario fue el Monte de Piedad de Animas, fundado el 2 de Junio de 1774 por don Pedro Romero de Terreros. Sus principales operaciones fueron: el otorgamiento de crédito con garantía prendaria, la guardia y custodia de depósitos confidenciales y la venta en subasta pública de las prendas no desempeñadas.

En 1782, se fundó el Banco Nacional de San Carlos, creado por Carlos III, Rey de Borbón; el cual se estableció para fomentar el comercio en general.

En 1784, se creó el Banco de Avío de Minas, sus principales funciones fueron: el otorgamiento de créditos refaccionarios, administración de capitales a réditos y la atención de las cuentas del Real Tribunal General. El Virrey suspendió sus actividades a sus dos años de operación. Fue el antecedente del primer Banco del México Independiente.

## **La Independencia.**

En los primeros años del México Independiente, fue generalizada la falta de crédito y el déficit de las arcas públicas y, aunque la Secretaría de Hacienda y Crédito Público fue creada en 1821, no surgió una legislación de Instituciones de Crédito sino hasta fines del siglo XIX, ocasionando que la emisión de moneda y la creación de bancos resultaran caóticos. Varios proyectos monetarios no tuvieron éxito en la primera mitad del siglo XIX, entre ellos la emisión del papel moneda bajo el Imperio de Agustín de Iturbide, en 1823. Una ley en 1831 creó el Banco de Avío para fomento de la Industria Nacional, el cual, ya en bancarrota, fue disuelto por el general Antonio López de Santa Anna, en 1842.

La importancia de estos bancos radica en ser de los primeros ejemplos en que el gobierno mexicano acudía a instituciones financieras para tratar de superar crisis económicas. Otro hecho importante, es la creación de la Caja de Ahorros del Nacional Monte de Piedad, en 1849 y el "Código de Comercio", en 1854, por Lucas Alamán.

## **La Reforma**

Con la promulgación de las leyes de reforma y el cumplimiento del monopolio eclesiástico de la propiedad del inmueble, se generaron recursos suficientes para la creación de los bancos privados.

La Constitución de 1857 no hizo alusión al sistema bancario; y no fue sino hasta 1864, durante el Imperio de Maximiliano, que se creó el primer banco emisor de billetes, aunque sin contar con un reglamento al respecto. Esta institución operaba como sucursal de un banco inglés y se denominó Banco de Londres, México y Sudamérica; atendiendo al descuento y giro de letras sobre Europa, préstamos con garantía, depósitos con interés y cuentas corrientes. En 1875, el norteamericano Francisco MC Manus obtuvo la concesión para fundar el banco de Santa Eulalia y emitir billetes redimibles en plata. Como en esa época se había intensificado la

construcción de ferrocarriles y se requería una mejor administración de los recursos financieros, el gobierno de México liberalizó la creación de bancos regionales y la emisión de billetes respaldados por depósitos en plata.

### **El Porfiriato.**

En 1881, se dio la autorización a un grupo financiero del Banco Franco-Egipcio para establecer el Banco Nacional Mexicano.

En 1882, se funda el Banco Mercantil Agrícola e Hipotecario con capital español, el Banco Mercantil Mexicano y el Banco Hipotecario Mexicano.

En 1884, se fusionan el Banco Nacional Mexicano y el Banco Mercantil Agrícola e Hipotecario, para crear el Banco Nacional de México, S.A.; único banco autorizado por el gobierno federal para emitir billetes, con apego al Código de Comercio. Este banco se caracterizaba por lo siguiente:

- El gobierno se comprometía a no autorizar la creación de nuevos bancos de emisión en la república y a obligar a los ya establecidos a obtener una concesión federal.

- Recibiría depósitos, dinero y valores, ordenado por la ley o por mandato judicial.

- Quedaba encargado, por el Gobierno Federal, del manejo de los fondos para el servicio de la deuda pública interna y externa.

En 1897, aparece la Ley General de Instituciones de Crédito, primera legislación que regulaba el funcionamiento de estos organismos. En esta ley se autorizaba al Banco Nacional de México, S.A. y al Banco de Londres y México, S.A. la apertura de agencias y sucursales en todo el país, así como el establecimiento de bancos locales en los estados de la república.

La expedición de esta ley dio origen al Sistema Bancario Nacional cuya organización y clasificación en las instituciones de crédito era:

1. Bancos de Emisión (Comerciales).
2. Bancos Hipotecarios (Créditos a largo plazo).
3. Bancos Refaccionarios (Créditos a mediano plazo para la agricultura, ganadería e industria manufacturera).
4. Almacenes Generales de Depósito.

En 1908, se expide una nueva Ley General de Instituciones de Crédito con reformas a la anterior; su finalidad era que las obligaciones exigibles de los Bancos de Emisión estuvieran respaldadas por valores de fácil realización, que a su vencimiento contarán con un pago seguro y, en caso de que el crédito no beneficiara a la localidad, en cuanto a la satisfacción de sus necesidades, renunciaría a su derecho de emisión; convirtiéndose en bancos refaccionarios.

#### **Desarrollo de la Banca a partir de 1910.**

Durante la revolución, la banca atravesó por una crisis económica, ya que algunos particulares retiraron sus capitales de los bancos y al agotar el gobierno sus recursos, obteniendo nuevos empréstitos del exterior, los bancos de emisión se ven en la necesidad de financiarlos.

Con Venustiano Carranza, se trató de reconstruir el Sistema Financiero, creando la Comisión Reguladora e Inspector de Instituciones de Crédito en 1915, con el objeto de investigar la situación de la circulación fiduciaria de los bancos con respecto a la Ley Bancaria de 1897.

En 1917, con fundamento en la nueva constitución, se plantea un nuevo Sistema

Financiero y se regresa al patrón oro. Este regreso se favoreció por la Primera Guerra Mundial y las exportaciones mexicanas.

En 1924, bajo el gobierno de Calles, se emite por decreto presidencial la Ley General de Instituciones de Crédito y Establecimientos Bancarios. Ésta propicia la creación de la Asociación de Banqueros de México, cuya función era la de reorganizar el sistema monetario.

Para 1925, se emite la ley que crea al Banco de México, S.A., sus funciones eran: la emisión de billetes, regular la circulación monetaria y el tipo de cambio de la moneda extranjera, regular la tasa de interés sobre préstamos, redescantar documentos mercantiles, hacerse cargo del servicio de tesorería del gobierno federal y realizar las operaciones bancarias propias de los bancos de depósito y descuento.

En 1932, se decreta por ley, que el Banco de México asume la responsabilidad y control de la circulación monetaria del país y que los billetes expedidos por dicho banco serían la única moneda que existiría en la República Mexicana con poder libratario ilimitado. Con la creación de esta institución se inicia la nueva época para el desarrollo bancario nacional.

Durante el régimen del presidente Lázaro Cárdenas se crean: Nacional Financiera, en 1934; Banco Nacional de Crédito Ejidal, en 1935; y Banco Nacional de Comercio Exterior, en 1937.

En 1965, se crea el Banco Nacional Agropecuario para atender al ejidatario y pequeño propietario.

En 1975, se publica la modificación a la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, donde se permite que una misma sociedad proporcione los servicios prestados por los bancos de depósito, ahorro, hipotecario, fiduciario y financiero en forma conjunta, previa concesión del Gobierno Federal.

La finalidad de las autoridades bancarias al permitir su constitución fue:

☛ Avanzar en el desarrollo del Sistema Bancario Nacional.

☛ Eliminar los problemas de los bancos independientes para lograr mayor estabilidad y desarrollo en relación con las instituciones especializadas.

☛ Que las instituciones de crédito operen en condiciones sanas y sólidas.

☛ Fomentar el desarrollo equilibrado del Sistema Crediticio.

☛ Que la banca contribuya en el desarrollo social y económico del país mediante el financiamiento.

En 1981, se presentaron diversos problemas, entre ellos: la baja internacional en el precio del petróleo, desequilibrio en la Balanza de Pagos, aumento en las tasas de interés en el mercado financiero internacional, aumento en la inflación y los precios de energéticos, servicios y productos alimenticios; desarrollándose una gran crisis, provocando un escaso crecimiento económico. Con el fin de afrontar esta situación, el gobierno, en 1982 decide retirar al Banco de México del mercado de cambios, ocasionado una devaluación del peso, a fin de fortalecer la economía y limitar la salida de fondos al extranjero. Sin embargo la crisis empeoró, ya que por una parte, el aumento en la exportación del petróleo, la inversión y créditos del exterior compensaban los desequilibrios en la balanza de pagos, por otra parte la fuga de dólares (ocasionada por el exceso de importaciones), el aumento en la inflación, el temor a la devaluación y el ascenso de la deuda externa, despertaron desconfianza en bancos extranjeros, negando renovaciones y créditos. Así es como en este mismo año, el Presidente Lic. José López Portillo, expide dos decretos: Uno en que se Estatiza la banca y otro, que establece el Control Generalizado de Cambios. Ésto fue debido al desorden económico internacional que afecta a los países en desarrollo con factores monetarios, financieros, comerciales, tecnológicos, alimenticios y energéticos, en el ámbito externo; y en el interno, la conciliación de la

libertad de cambio con la solidaridad nacional, la concepción de la economía mexicanizada como derecho de los mexicanos sin obligaciones correlativas, el manejo de una banca concesionada, expresamente mexicanizada, sin solidaridad nacional y altamente especulativa.

A raíz de la estatización bancaria, siendo presidente el Lic. Miguel de la Madrid Hurtado, se decretó la Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito, en la cual se indicaba la forma en que los bancos pasarían de ser Sociedades Anónimas a Sociedades Nacionales de Crédito. Éstas quedaron constituidas de tal manera que el gobierno participaría en un 66 % del capital, y los usuarios y trabajadores podían intervenir en el 34 % restante.

Aparte de la Ley Reglamentaria se dejó en vigor la antigua Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, para que existiera un ordenamiento legal que le diera una normatividad a todas las actividades y operaciones de los Bancos ya estatizados.

En 1985, se publica una nueva Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito, derogándose las anteriores. En esta nueva ley se establece que las Sociedades Nacionales de Crédito deben ser estructuradas bajo el régimen de Banca Múltiple y los Bancos Nacionales fueron denominados Bancos de Desarrollo.

A ocho años de la estatización bancaria, las condiciones del país mejoraron, tales como: la reducción de la deuda externa, reducción del gasto público y desincorporación de empresas paraestatales; considerando esta última como una de las medidas para sanear las finanzas públicas se pusieron a la venta los Bancos Estatizados, es decir, la Banca Comercial. Esto permite que el Sistema Bancario vuelva a ser manejado por la iniciativa privada.

Para realizar la desincorporación de la Banca Estatizada, propuesta por el Lic. Carlos Salinas de Gortari, se instaló un Comité de Desincorporación Bancaria para

iniciar el proceso de venta, con el fin de propiciar una mayor capitalización, eficiencia y competitividad, una vez convertidas en sociedades anónimas.

De esta forma, el gobierno federal, a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, el Banco de México y la Comisión Nacional Bancaria (ahora Comisión Nacional Bancaria y de Valores), fija las políticas de crédito, inversión y captación de recursos a que deberán sujetarse todas las Instituciones de Crédito que conformen el Sistema Bancario del país.

Actualmente, las instituciones financieras que canalizan los ahorros de varios individuos a préstamos dirigidos a otras personas o empresas que requieren algún tipo de financiamiento, son consideradas intermediarios financieros.

El proceso de intermediación, es un mecanismo que funciona a través de los fondos captados por instituciones financieras, como son los depósitos de personas o empresas ahorradoras, ya sea en cuentas de ahorros, de cheques o de inversiones a plazo fijo, o bien por el cobro de los servicios que prestan. Con esta captación de recursos, las instituciones están en posibilidad de otorgar créditos a personas o empresas demandantes de recursos financieros.

La Ley de Instituciones de Crédito determina que el servicio de banca y crédito solo podrá prestarse por las Instituciones de Banca Múltiple y Banca de Desarrollo.

## **INSTITUCIONES DE BANCA MULTIPLE.**

Estas Instituciones financieras son Sociedades Anónimas, que fungen como intermediarios financieros capaces de captar recursos del público a través de certificados de depósito, pagarés, etc., y con los recursos obtenidos, otorgar diferentes tipos de crédito. Esta función coloca los recursos superavitarios en el lugar donde hace falta.

La Ley de Instituciones de Crédito sólo permite el servicio de banca y crédito, a las instituciones que están constituidas bajo la misma ley. Tienen autorización para establecer sucursales en el territorio nacional y oficinas de representación en el extranjero, y sólo podrán realizar las siguientes operaciones: <sup>3</sup>

- Recibir depósitos bancarios de dinero.
- Aceptar préstamos y créditos.
- Emitir bonos bancarios.
- Emitir obligaciones subordinadas.
- Efectuar descuentos y otorgar préstamos o créditos.
- Expedir tarjetas de crédito.
- Asumir obligaciones por cuenta de terceros.
- Operar con documentos mercantiles.
- Llevar a cabo operaciones con oro, plata y divisas.
- Prestar servicio de cajas de seguridad.
- Expedir cartas de crédito.
- Practicar operaciones de fideicomiso.
- Recibir depósitos en administración o custodia.
- Hacer servicio de caja o tesorería.

---

<sup>3</sup> Legislación de Banca, Crédito y Actividades Conexas. "Ley de Instituciones de Crédito". Título 3º. Capítulo I, Art. 46. Pág. 24,25.

- Desempeñar el cargo de albacea.
- Encargarse de hacer avalúos.

## **INSTITUCIONES DE BANCA DE DESARROLLO.**

Estas Instituciones se constituyen como Sociedades Nacionales de Crédito, dentro de la Administración Pública Federal. Su capital social pertenece al gobierno federal, su creación persigue un objetivo de desarrollo en ciertos sectores, ramas o estratos, no persiguen un fin eminentemente lucrativo y se rigen por su ley orgánica respectiva, la cual es expedida por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Las instituciones de banca de desarrollo, además de las operaciones señaladas para la banca múltiple deberán realizar las que le señale su ley orgánica para la atención del sector de la economía que les corresponda.

## 2.2 PROGRAMA.

Dentro de la fase mecánica del proceso administrativo, encontramos como segundo elemento a la planeación; la cual se conceptualiza como:

"Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y números necesarias para su realización." <sup>4</sup>

Para llevar a cabo la planeación, es necesario tomar en cuenta las siguientes etapas:

***Pronósticos:*** Herramienta de planeación que se da en tiempo y unidades.

***Presupuestos:*** Es un esquema escrito de tipo general y/o específico, que determina por anticipado, en términos cuantitativos (monetarios y/o no monetarios), el origen y asignación de los recursos de la empresa, para un período específico.

---

<sup>4</sup> Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas 1ª. Parte, Pág. 165.

**Programas:** "Son aquellos planes en los que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes." <sup>5</sup>

" Un esquema en donde se establecen: la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución." <sup>6</sup>

**Procedimientos:** Son aquellos planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa.

**Políticas:** Son los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, dejando a los jefes campo para las decisiones que les corresponde tomar, sirven, por ello, para formular, interpretar o suplir las normas concretas.

**Metas:** Representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos en términos de porcentaje y tiempo.

**Estrategias:** Son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

---

<sup>5</sup> Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas 1ª. Parte, Pág. 174.

<sup>6</sup> Münch Galindo. Fundamentos de Administración. Pág. 91

### 2.2.1 TIPOS DE PROGRAMAS.

Existen varios tipos de programas, los cuales se clasifican de la siguiente manera:<sup>7</sup>

EN FUNCIÓN A:	TIPO
SU AMPLITUD.	Estratégicos. Operacionales.
MARCO TEMPORAL.	Largo plazo. Corto plazo.
SU ESPECIFICIDAD.	Direccional. Específico.
FRECUENCIA DE USO.	Único. Permanente.

**Programas Estratégicos:** Se aplican en toda la organización, establecen los objetivos generales de la empresa y buscan posicionarla dentro de su entorno. Estos planes se llevan a cabo normalmente en 5 años o más.

---

<sup>7</sup> Robbins, Stephen P., Administración. Pág. 230.

**Programas Operacionales:** Son planes que establecen detalles de cómo se lograrán los objetivos generales.

**Programas a Corto Plazo:** Son planes que cubren menos de un año.

**Programas a Largo Plazo:** Aquellos planes que van más allá de 5 años.

**Programas Específicos:** Planes claramente definidos y que no dan lugar a otras interpretaciones.

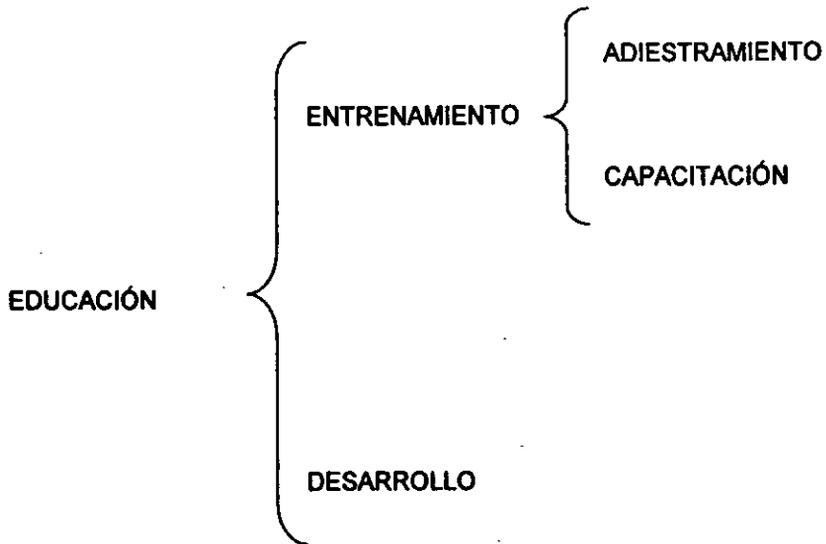
**Programas Direccionales:** Planes flexibles que establecen guías generales.

**Programas de Uso Único:** Son planes diseñados específicamente para hacer frente a las necesidades de una situación única.

**Programas Permanentes:** Planes continuos que proporcionan guías para actividades repetidas de manera constante en la organización.

## 2.3 CAPACITACIÓN.

Para adentrarnos a este tema es necesario aclarar que la capacitación, en conjunto con el adiestramiento, el entrenamiento y el desarrollo, forman parte de un proceso de educación. Este proceso se ejemplifica de la siguiente manera: <sup>8</sup>



Siendo la **educación** un término general que muestra la forma en que se logró la adquisición de bienes culturales, se divide a su vez en Entrenamiento y Desarrollo.

---

<sup>8</sup> Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Pág. 320

**Entrenamiento:** Es la preparación del individuo para un esfuerzo físico o mental que ayude a desempeñar una labor. Dentro de éste se encuentra el adiestramiento y la capacitación.

El Adiestramiento, significa adquirir destreza, facilidad, precisión y rapidez en el desarrollo de un trabajo, mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz.

La Capacitación, proporciona conocimientos de carácter técnico de un trabajo.

Algunos autores consideran la capacitación de la siguiente manera:

"La capacitación es una actividad planeada y basada en las necesidades reales de una empresa, orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador." <sup>9</sup>

"Consiste en dar al empleado elegido, la preparación teórica que requerirá para llenar su puesto con toda eficiencia." <sup>10</sup>

**Desarrollo:** Es el proceso integral del hombre y comprende la formación de hábitos y conocimientos que no se dan dentro de la capacitación o el adiestramiento.

---

<sup>9</sup> Siliceo, Alfonso A. Capacitación y desarrollo de personal. Pág. 20.

<sup>10</sup> Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal. Pág. 107.

### **2.3.1 ANTECEDENTES DE LA CAPACITACIÓN.**

Antiguamente en Egipto y Babilonia, la capacitación era organizada para mantener una cantidad adecuada de artesanos. Las leyes del Código de Hammurabi hacían referencia a la petición para que los artesanos enseñaran sus artes y oficios a los jóvenes.

En el siglo XII, con la creación de los gremios de artesanos, supervisaban y aseguraban la destreza y capacitación de cada uno de los nuevos integrantes. Estos gremios eran controlados por el maestro artesano y los recién llegados se integraban después de un período de capacitación; al maestro no le era permitido tener más aprendices de los que pudiera capacitar.

A fines del siglo XVIII, en Europa, surge la Revolución Industrial, la cual alteró el método de capacitación existente, debido a que las máquinas podían ser operadas por personal con poca experiencia; de esta forma, los gremios empezaron a decaer.

En México, el desarrollo de la industria creó grandes fábricas donde se enfoca la actividad económica, surgiendo la división del trabajo dentro de una misma organización, ésto hace que los trabajadores se mantengan en contacto constantemente, ya que para la creación de un producto o servicio, es necesaria la colaboración de cada uno de los empleados en su área de especialización. Esta necesidad genera la importancia del adiestramiento y capacitación del personal para lograr un aumento en la eficiencia organizacional.

Durante los años 80's la educación y el entrenamiento cobran mayor importancia en las empresas públicas y privadas, creando así, instituciones a las que los empleados acuden para satisfacer sus necesidades de capacitación. Así mismo, existen asociaciones que promueven esta capacitación empresarial para acrecentar la destreza y las habilidades de los empleados de una organización.

Actualmente la capacitación representa un papel muy importante, ya que, por la

dinámica de las empresas, se incrementa su actividad hacia la exportación, haciéndose necesarios los programas formales y los sistemas de capacitación efectivos, que brinden el tipo de enseñanza necesaria para que el empleado realice su trabajo con mayor eficiencia.

### 2.3.2 IMPORTANCIA Y OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN.

Su importancia radica en que ayuda a la organización a obtener mayor rentabilidad, además, las actitudes que toman los empleados estarán orientadas hacia el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales.

Con la capacitación, se ayuda al individuo a realizarse, crecer y progresar, mejorando la comunicación entre grupos de la misma organización.

#### OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

GENERAL	PARTICULARES
<p>Lograr la adaptación del personal para el ejercicio de cierta función o ejecución de una tarea específica en determinada organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover la eficiencia del trabajador; sea obrero, empleado o funcionario.</li> <li>• Incrementar la productividad.</li> <li>• Preparar al trabajador para el buen desempeño de nuevos puestos.</li> <li>• Promover ascensos sobre la base del mérito personal.</li> <li>• Contribuir a la reducción de los accidentes de trabajo y los costos de operación.</li> <li>• Promover el mejoramiento de las relaciones humanas en la organización y de la comunidad interna.</li> </ul>

De acuerdo con los objetivos descritos anteriormente podemos decir, que la capacitación, se debe proporcionar tanto a nivel operativo, como administrativo y directivo, ya que, los conocimientos, experiencias y habilidades que se exigen en cada uno de estos niveles, así como la capacidad de las personas designadas en tales puestos requieren de la capacitación.

### 2.3.3 TIPOS DE CAPACITACIÓN.

La capacitación es administrada por la gerencia de personal y se clasifica de la siguiente manera:<sup>11</sup>

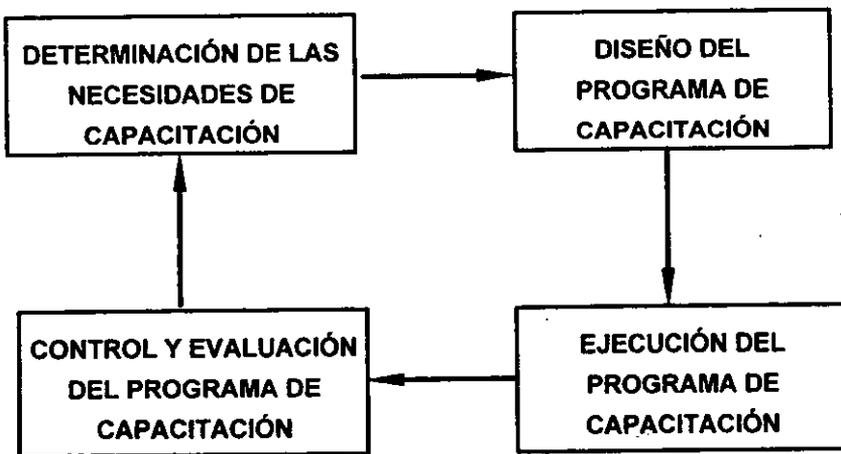
TIPOS	CONTENIDO
<p><i>Capacitación para el Trabajo.</i></p> <p>Se da al empleado de nuevo ingreso, a los ascendidos a un nuevo puesto por promoción o reubicación en la misma organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación de preingreso.</li> <li>• Inducción.</li> <li>• Capacitación promocional.</li> </ul>
<p><i>Capacitación en el Trabajo.</i></p> <p>Se constituye por diversas actividades encaminadas a desarrollar habilidades y actitudes del individuo, en las funciones que lleva a cabo para que alcance su realización personal y conlleve al cumplimiento de los objetivos organizacionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adiestramiento.</li> <li>• Capacitación específica y humana.</li> </ul>
<p><i>Desarrollo.</i></p> <p>Comprende la formación integral del individuo y las que puede llevar a cabo la organización para contribuir a esta formación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación formal para adultos.</li> <li>• Integración de la personalidad.</li> <li>• Actividades recreativas y culturales.</li> </ul>

<sup>11</sup> Rodríguez, Valencia J. Administración Moderna de Personal 2. Pág. 83

### 2.3.4 EL PROCESO DE LA CAPACITACIÓN.

Es una serie de eventos o fases para hacer posible la adquisición de habilidades, conocimientos y actitudes orientados a la enseñanza de objetivos organizacionales y al cambio de actitudes para el mejor desempeño de las tareas.

INICIO



El primer paso del proceso es determinar las necesidades de capacitación, las cuales, son las áreas de información ó habilidad de un individuo o grupo que requiere un mayor aprendizaje para aumentar la productividad organizacional.

Una vez conocidas las necesidades, la siguiente fase es la elaboración de uno o varios programas de capacitación planeados específicamente para las mismas; de manera que nos permitan localizar con claridad los problemas de la organización, susceptibles de resolver por medio de los procesos de capacitación y desarrollo de personal.

La siguiente fase es la ejecución del programa, ésta se sitúa en la gerencia de personal, en la cual se fijan los objetivos educacionales y se determina el contenido del programa, además se decide sobre los métodos y técnicas de capacitación necesarios para su realización.

Por último, la evaluación de la calidad del programa por parte de la unidad de capacitación, se lleva a cabo mediante la retroalimentación de los participantes para mejorar los valores educacionales del trabajo efectuado. La evaluación determina el grado hasta el cual, el programa de capacitación y desarrollo satisfizo sus objetivos.

### **2.3.5 MARCO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN.**

Los lineamientos normativos de la capacitación se establecen en la Constitución Política en el artículo 123 fracción XIII, apartado A; y en la Ley Federal del Trabajo artículo 153, fracción A.

En nuestro país la capacitación es obligatoria, de acuerdo a lo establecido en la Ley Federal del Trabajo:

" Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación y adiestramiento en su trabajo, que le permita elevar su nivel de vida y productividad conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. " <sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Ley Federal del Trabajo. Capítulo III Bis, art. 153 fracc. A. Pág. 55.

**LINEAMIENTOS ESTABLECIDOS EN LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO.**

TEMA	ARTÍCULO	CONTENIDO
Sobre el propósito de la capacitación.	153-A  153-F	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevar el nivel de vida y la productividad del trabajador.</li> <li>• Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; proporcionarle información sobre una nueva tecnología; prepararlo para una vacante; prevenir riesgos de trabajo, e incrementar la productividad.</li> </ul>
Sobre las obligaciones de la empresa.	25-VIII,391-VII,132-XV  132-XXVIII  153-O  153-E  153-K  153-N  153-Q  153-V	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluir en el contrato colectivo puntos referentes a capacitación.</li> <li>• Proporcionar capacitación y adiestramiento.</li> <li>• Participar en las comisiones para este fin.</li> <li>• Informar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) sobre la constitución y bases generales de las comisiones mixtas.</li> <li>• Impartir la capacitación durante la jornada de trabajo, salvo cuando el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta.</li> <li>• Atender convocatoria para la constitución de las comisiones.</li> <li>• Presentar a la STPS los planes y programas, e informar de los avances y/o modificaciones de los mismos.</li> <li>• Aplicar inmediatamente los planes.</li> <li>• Enviar a la STPS lista de constancia de habilidades.</li> </ul>

<p>Sobre los derechos y obligaciones de los trabajadores.</p>	<p>153-A 153-H 153-I 153-T-V 153-U</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Derecho del trabajador a la capacitación y adiestramiento.</li> <li>• Obligación de asistir puntualmente a los eventos; atender las indicaciones de los instructores y presentar exámenes de evaluación.</li> <li>• Derecho a formar parte de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.</li> <li>• Derecho a constancia respectiva y a figurar en los registros.</li> <li>• Obligación de acreditar o presentar examen de suficiencia cuando se niegue a recibir la capacitación.</li> </ul>
<p>Sobre las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento.</p>	<p>153-I</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integración y facultades de las comisiones.</li> </ul>
<p>Sobre planes y programas.</p>	<p>153-Q</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requisitos de los planes.</li> </ul>

## 2.4 CALIDAD.

Hablar de calidad es hablar de modernidad, de trabajar en función a las necesidades del tiempo, progreso y desarrollo.

En la época prehistórica, se observa la necesidad del hombre por satisfacer sus necesidades inmediatas de alimento, vestido y techo. La supervivencia del ser humano dependía de la calidad que él diera en todas sus actividades; por ejemplo al construir una lanza para la caza, si ésta se encontraba mal amarrada, le costaría incluso la vida, o no conseguiría su alimento y podría ser atacado fácilmente.

La organización en los clanes requería de especializaciones, de tal manera que se encontraban grupos expertos de cazadores, agricultores y artesanos, entre otros, los cuales se formaban por las personas que le daban mayor calidad a su labor.

Posteriormente, las actividades se hicieron más especializadas, reduciéndose a labores familiares que se trasmitían de padres a hijos. En estas actividades cada familia tenía la responsabilidad integral de su producto, es decir, ellos eran responsables desde diseñar su producto, fabricarlo, venderlo y mantener el contacto con el cliente para futuras compras.

Actualmente, a esto se le conoce como **"Servicio al Cliente"** o **"Calidad en el Servicio"**.

Las familias hacían su labor con calidad, por el orgullo y entrega que sentían hacia su trabajo. Un factor que determina esta actitud, es el tener una visión general, desde el inicio en la elaboración del producto, hasta la venta. A esta etapa se le conoce como **Etapa Artesanal**.

La Revolución Industrial cambió el concepto de calidad por la producción en serie, ya que, no es una sola persona la que elabora todo el producto, existe una persona que se especializa en cada actividad. De esta forma se pierde la visión integral del proceso y el obrero no se siente parte del mismo, por tanto, no le pone el mismo

cuidado en mantener la calidad que si estuviera inmerso en todo el proceso.

A partir de ese momento nacen las teorías administrativas, enfocadas a incrementar la producción sin darle la importancia a la calidad del proceso. Había mucha producción con muchos defectos. Con el paso del tiempo, estas teorías se iban conociendo en el mundo, a tal grado que la gente compraba sin importar los defectos del producto; dando origen a un consumidor pasivo.

En esta ultima década los sistemas de información y la globalización de los servicios han creado una conciencia de un consumidor exigente que pide calidad en todos los servicios y productos; es un consumidor proactivo. Este tipo de consumidor propició que toda organización piense y actúe en términos de calidad.

La Calidad surge en Japón después de la Segunda Guerra Mundial, la industria japonesa estaba totalmente destruida y había que reconstruirla desde el principio.

Los principales estudiosos de la calidad en Japón fueron:

**JOSEPH JURAN:** Describe una trilogía de la calidad integrada por: la planificación, el control y el mejoramiento de la calidad. Demuestra que son como la planificación financiera, el control financiero y el aumento de las utilidades. Piensa que el cambio a la calidad se puede dar de manera muy parecida a otros cambios en la empresa; es decir, usando el marco existente para las decisiones y acciones organizacionales.

Reconoce que no es fácil administrar para la calidad y que se requieren cambios importantes, pero piensa que no se requiere un esfuerzo gerencial tan grande como el que Deming consideraba necesario.

**W. EDWARDS DEMING:** Pensaba que los trabajadores podían identificar muchas de las correcciones necesarias, siempre y cuando la gerencia les brindara los conocimientos y el apoyo adecuados.

Muchos lo consideran el fundador del movimiento en pro de la calidad. Japón en gratitud por lo que Deming aportó para reconstruir su sistema de producción, después de la guerra, le dio su nombre al premio más importante para la calidad: "**PREMIO DEMING**", el cual es considerado como indicador del compromiso de Japón por la calidad.

Deming señala que para que una organización consiga la calidad en todo lo que hace, se requiere un cambio de filosofía; en consecuencia, es muy útil analizar su sistema como una filosofía completa y general de la administración. Para él, la tarea del gerente consiste en detectar y corregir las causas de las fallas y no solo en identificarlas después de que han ocurrido; además, busca alterar la conducta de los gerentes y los empleados de tal manera que las compañías puedan convertirse en proveedoras muy productivas de bienes y servicios de gran calidad y bajo costo, así como en centros de trabajo que respetan y respaldan las contribuciones de todos los miembros de la organización, para lograr esto propone lo siguiente:<sup>13</sup>

- 1. LOGRAR LA CONSTANCIA DE PROPÓSITO PARA MEJORAR LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS.** La dirección debe tener un compromiso firme con la calidad y cambiar su enfoque del corto al largo plazo. La calidad, y no las utilidades, debe ser el propósito de la organización. Las utilidades son consecuencia de que la organización se enfoque hacia la calidad.

---

<sup>13</sup> Stoner, James. Administración. Pág.234-241.

2. **ADOPTAR LA NUEVA FILOSOFÍA.** La aceptación de que nos encontramos en otra era en la que se requiere un incremento permanente de la calidad para que las empresas puedan sobrevivir, se fundamenta en mantener la constancia de propósito. La gerencia debe rechazar materiales de calidad inferior, trabajo manual malo, productos defectuosos y servicios deficientes. Deming sostiene que los defectos deben ser eliminados, además de que un servicio confiable disminuye los costos y las demoras y errores los elevan. Todos los empleados deben respaldar la cultura nueva y reflejar su compromiso con la calidad.
3. **NO SEGUIR DEPENDIENDO DE LAS INSPECCIONES MASIVAS.** Cuando se presentan errores se pierde la eficiencia y eficacia; por tanto se deben abandonar las inspecciones masivas para encontrar errores después de que han ocurrido y se debe crear con calidad desde el principio. El proceso de mejora continua, disminuye los costos que se derivan de cometer errores y después corregirlos. La producción de artículos de gran calidad alienta la satisfacción de los empleados ya que les permite sentirse realizados y enorgullecerse de su trabajo.
4. **ACABAR CON LA COSTUMBRE DE CONCEDER NEGOCIOS SOLO CON BASE EN EL PRECIO MARCADO.** Las compañías no deben tener relaciones de adversarios con sus proveedores y sí deben establecer relaciones duraderas con ellos. El precio no importa sino hasta que se vincula con una medición de la calidad que se adquiere. Los instrumentos estadísticos son muy importantes para evaluar la calidad de los proveedores y los productos adquiridos.
5. **MEJORAR EN FORMA CONSTANTE Y PERMANENTE EL SISTEMA DE PRODUCCIÓN Y SERVICIOS.** La obligación de la gerencia de buscar métodos para mejorar la calidad no termina jamás. Las mejoras se presentan después de estudiar el proceso y no los defectos; el mejorar el

proceso es responsabilidad de la dirección.

6. **INSTITUIR MÉTODOS MODERNOS DE CAPACITACIÓN EN EL TRABAJO.** La capacitación abarca más que enseñar a los empleados a usar instrumentos para mejorar la calidad, consiste también en asegurarse de que los trabajadores reciban los conocimientos y las habilidades necesarias para los trabajos que desempeñan.
7. **INSTITUIR UN LIDERAZGO.** Las acciones tradicionales de los supervisores no es adecuada, según Deming los supervisores indican a los trabajadores lo que deben hacer y vigilan que lo hagan, no consideran que su trabajo sea de líderes, ya que éstos parten del supuesto que los trabajadores pretenden hacer las cosas lo mejor posible y se esfuerzan por ayudar a los trabajadores a desarrollar todo su potencial. En el caso de los gerentes de niveles bajos, esto implica enseñar y capacitar. A su vez la alta dirección debe ayudar a diseñar y aplicar una estrategia que se fundamente en una cultura de administración de la calidad total, y asegurarse de que su propia conducta manifieste los valores que sustentan dicha cultura.
8. **ACABAR CON EL MIEDO.** Es importante que el miedo no impida a los empleados hacer preguntas, reportar problemas o manifestar ideas. Los empleados deben sentirse seguros para que se pueda perseguir la calidad en el centro de trabajo. Una cultura abierta donde la gente no tema decir la verdad es esencial.
9. **REDUCIR LAS BARRERAS ENTRE LAS AREAS STAFF.** Las barreras existentes entre los departamentos funcionales son contraproducentes. Los empleados pueden mejorar su productividad conociendo más a los otros y coordinando sus esfuerzos, cualquiera que sea su campo profesional. Las estructuras de las organizaciones tradicionales tienden a fomentar la competencia entre departamentos. Los empleados reconocen

que independientemente de su especialidad todos comparten las mismas metas generales. La competencia debe ser contra otras organizaciones, no contra la suya.

10. **ELIMINAR LEMAS, EXHORTACIONES Y OBJETIVOS DE LA FUERZA DE TRABAJO.** La meta general de las mejoras continuas debe reemplazar los letreros, lemas, etc., que son fuente de motivación e inspiración.
11. **ELIMINAR LAS CUOTAS NUMÉRICAS.** Se deben suprimir las cuotas porque éstas fomentan que la gente se concentre en cantidad, a expensas de la calidad. Las compañías deben enfocarse hacia problemas de calidad en lugar de perseguir números.
12. **RETIRAR OBSTÁCULOS PARA EL ORGULLO EN EL TRABAJO.** Se deben suprimir las calificaciones anuales o los sistemas de méritos. Si la gente quiere trabajar bien, no necesita estos sistemas de incentivos. Lo que necesita es ayuda para superar los obstáculos que presentan los materiales, el equipo y la capacitación inadecuados. Los sistemas que pretendan retirar estos obstáculos deben reemplazar a los que presionan el desempeño, haciendo que los trabajadores sientan que siempre están siendo juzgados, clasificados y calificados.
13. **INSTITUIR UN PROGRAMA VIGOROSO DE EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN.** La capacitación incluye una preparación sólida respecto a los instrumentos y las técnicas de control de calidad, así como instrucción adicional sobre el trabajo en equipo y la filosofía de la cultura de la administración de la calidad total.
14. **TOMAR MEDIDAS PARA LOGRAR LA TRANSFORMACIÓN.** La organización debe trabajar unida para que triunfe la cultura de la calidad. Los altos directivos diseñan y aplican la estrategia, y los trabajadores

pueden cooperar para lograr una cultura de la administración de la calidad total.

**KAORU ISHIKAWA:** Realizó una serie de aportaciones muy importantes para Japón. Contribuyó al surgimiento de los círculos de calidad, en los que se reúnen los trabajadores para discutir sugerencias y lograr mejoras; donde los gerentes aprendían a tomar en serio las sugerencias de los trabajadores y permitían que éstas se aplicaran. Los círculos de calidad son funcionales hasta que los gerentes y trabajadores reciben capacitación para usar los instrumentos y la filosofía de la administración de calidad.

Otra de sus aportaciones fue la importancia dirigida a las actividades de la calidad total concentradas en los clientes. Sugirió que la producción de un departamento se entregara a otro como si se tratara de clientes, con lo cual se fomentaría una comunicación más intensa y una actitud de servicio de un departamento a otro.

De acuerdo a los siguientes autores la calidad se conceptualiza:

"Características de los productos o servicios de la empresa en relación con la satisfacción de una necesidad, expectativa o prejuicio del usuario de las mismas."<sup>14</sup>

"Significa el cumplimiento o superación de las expectativas de los clientes a un costo que represente su valor."<sup>15</sup>

James Harrington.

---

<sup>14</sup> Zuccolotto M., Héctor. Calidad Total Aquí y Ahora. Pág.167

<sup>15</sup> Picazo Manriquez, Luis. Ingeniería de Servicios. Pág.61

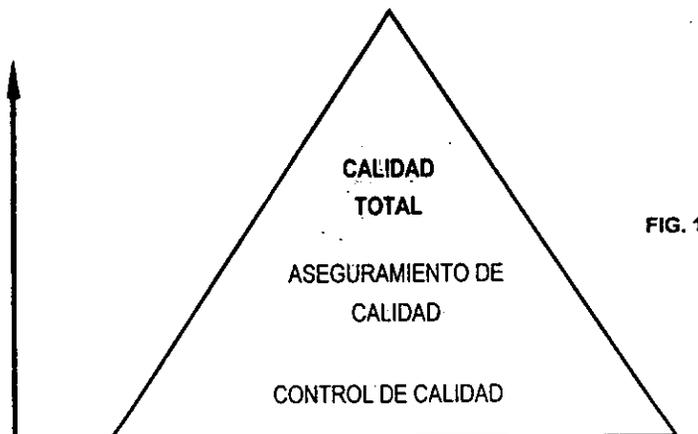
Se tienen dos formas distintas de calidad, la calidad interna, que se crea en la organización, y el personal es el único consciente de ella; y la calidad externa, la cual constituye la cara que la organización presenta al mundo exterior.

Tomando en cuenta lo anterior podemos decir que la calidad, es el conjunto de características de un producto o servicio encaminados a satisfacer las necesidades del cliente.

La **CALIDAD TOTAL** es un sistema que engloba tanto al aseguramiento, como al control de calidad, donde el factor más importante es el hombre. Los procesos técnico - administrativos se hacen para satisfacer las necesidades del cliente interno y externo. (Véase fig. 1)

**CONTROL DE CALIDAD:** Conjunto de métodos y actividades de carácter operativo que se utilizan para satisfacer el cumplimiento de los requisitos de calidad.

**ASEGURAMIENTO DE CALIDAD:** Conjunto de actividades planeadas y sistemáticas que lleva a cabo una empresa con el objetivo de brindar la confianza apropiada de que un producto o servicio cumple con los requisitos especificados.



Tomando en cuenta que los clientes son las personas que reciben nuestro trabajo, solamente ellos pueden determinar la calidad de dicho trabajo y decirnos que es lo que requieren y como lo requieren.

La calidad de lo que sale de un proceso está determinada por la calidad de lo que entra al mismo y por lo que pasa en cada etapa del proceso; por lo tanto, se debe crear calidad en cada paso del proceso y en cada proceso del sistema. Se debe trabajar con los clientes internos y externos para determinar sus necesidades.

## **2.5 SERVICIO.**

Actualmente, no podemos hablar de servicio, antes, durante y después de la venta de productos únicamente, también en los sectores de servicios, como: **banca**, transporte, turismo, servicios públicos y muchos otros, nos encontramos con esta variable. De esta manera, podemos considerar que el servicio al cliente no es solo una ventaja competitiva, en muchos sectores, es la ventaja competitiva más importante, ya que es el nuevo estándar que utilizan los clientes para juzgar a su empresa, y es más importante aún, si tomamos en cuenta que los servicios representan una parte cada vez mayor en la actividad económica.

De acuerdo con lo anterior, el servicio es: "el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo."<sup>16</sup>

El servicio tiene la característica de ser intangible, su prestación y consumo son simultáneos, al contrario de lo que ocurre con los productos: primero son fabricados, luego se venden y después son utilizados.

---

<sup>16</sup> Morovitz, Jaques. La Calidad del servicio. Pág. 2

En la mayoría de los casos, el cliente de un servicio no puede expresar su grado de satisfacción hasta que lo consume, de esta manera podemos decir que el servicio abarca dos aspectos muy importantes: la prestación que busca el cliente y la experiencia que vive en el momento en que hace uso de él.

El servicio de los servicios puede provocar un impacto en la experiencia del consumidor y determinar así su grado de satisfacción. La experiencia será positiva o negativa, de acuerdo a lo siguiente:

- La posibilidad de opción.
- La disponibilidad.
- El ambiente.
- La actitud del personal de servicio (la amabilidad, cortesía, ayuda, iniciativa) en la venta y durante la prestación del servicio.
- El riesgo percibido al escoger el servicio, que va unido a la imagen y reputación de la organización.
- El entorno.
- Los otros clientes.
- La rapidez y precisión de las respuestas a sus preguntas.
- La reacción más o menos tolerante con respecto a sus reclamaciones.
- La personalización de sus servicios.

Por lo general, " lo que un cliente espera recibir a cambio de su dinero, es una combinación de servicio material y servicio personal".<sup>17</sup>

**Servicio Material:** Consiste en el producto o servicio real que se vende, tiene que ser fiable y prestar el servicio para el que está destinado.

**Servicio Personal:** Es la forma en que se presta el servicio material. Incluye la integración entre los empleados y los clientes de una empresa. Es la parte más visible de las operaciones de una organización, y con frecuencia, la parte por la que se juzga si la empresa es buena o mala.

Si se desarrolla mal el servicio personal, se habrá perdido el tiempo y el dinero empleados en crear el servicio material, ya que el servicio personal añade valor al servicio material.

De esta forma, podemos decir que el servicio implica: mantener a los clientes existentes, atraer nuevos clientes, y dejar en todos ellos una impresión de la empresa que les induzca a hacer de nuevo negocios con ella.

---

<sup>17</sup> Walker, Denis. El Cliente es lo Primero, Págs. 10-12

Algunas organizaciones que prestan servicios son las siguientes:

- ☛ Organizaciones de Comercio. Bodegas de abasto, supermercados, mercados, almacenes, abarrotes, ferreterías, carnicerías, librerías, farmacias, zapaterías, joyerías, agencias de automóviles.
- ☛ Organizaciones dedicadas a la Comunicación. Teléfonos, telégrafos, correo, radio, televisión, periódicos, revistas e imprentas.
- ☛ Organizaciones Educativas. Guarderías, jardines de niños, escuelas, preparatorias, normales, universidades, institutos, orfanatorios, catecismos.
- ☛ Organizaciones Financieras. Bancos, seguros, créditos, financiamientos, arrendamientos e inversiones.

Entre muchas otras empresas prestadoras de servicios, nosotros nos enfocaremos a las organizaciones financieras por ser el objeto de nuestro estudio.

### **2.5.1 CARACTERÍSTICAS DE UN SERVICIO DE CALIDAD.**

Los sistemas de calidad son una metodología técnico - administrativa que permite guiar cualquier proyecto.

Solamente se puede ofrecer un servicio de calidad mediante proyectos y programas planeados, sistematizados, documentados y verificados periódicamente.

El principal recurso es el ser humano. No se les podrá exigir a las personas que realicen su labor con calidad, si antes no se les proporcionan las herramientas técnicas, administrativas y humanísticas para lograrlo.

Hay dos dimensiones principales en las que se basa el servicio de calidad a los

clientes: la dimensión procesal y la dimensión personal, cada una es vital para proporcionar un servicio de calidad.

La parte procesal del servicio, consiste en los sistemas y procedimientos establecidos para proporcionar productos y/o servicios (Aseguramiento de la calidad).

La parte personal del servicio, es la forma en que el personal de servicio, al utilizar actividades, conductas y habilidades verbales, interactúa con los clientes (calidad total).

Dentro de las características de un servicio de calidad, encontramos:

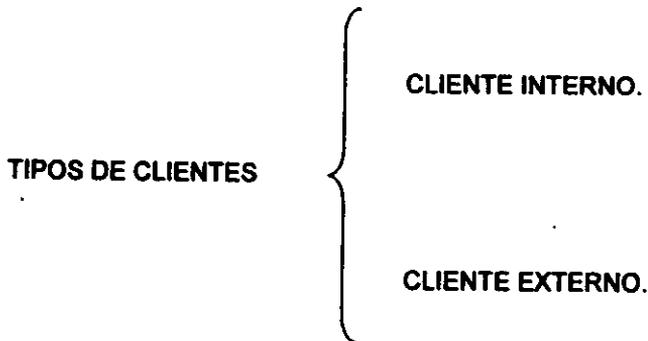
1. Dar mantenimiento a los clientes.
2. Retener a los clientes.
3. Desarrollo de nuevos clientes.
4. En cuanto a las actitudes el servicio debe prestarse con:
  - Preocupación y consideración por los demás.
  - Cortesía.
  - Integridad.
  - Fiabilidad.
  - Disposición para ayudar.
  - Eficiencia.
  - Disponibilidad.
  - Amistad
  - Conocimientos y Profesionalidad.

## 2.6 CLIENTE.

Podemos conceptualizar al cliente, como el individuo o empresa que requiere un producto y/o la prestación de un servicio.

### 2.6.1 CLASIFICACIÓN DEL CLIENTE.

El cliente puede ser considerado desde dos puntos de vista:



1. **Cliente Interno.** Es aquél que pertenece a la organización, y que no por ello, deja de requerir de la prestación del servicio por parte de los demás empleados. Dentro de nuestra propuesta, los clientes internos son de vital importancia, debido a que el éxito del Programa de Capacitación para Mejorar la Calidad del Servicio al Cliente, estará en función de la aplicación que éstos le den.
2. **Cliente Externo.** Aquellos que no pertenecen a la organización; éstos acuden a ella para adquirir determinado bien o servicio.

Los clientes externos se pueden clasificar de acuerdo a su continuidad de compra en:

- **Cliente Potencial:** Es aquél que se interesa por el producto o servicio; sin embargo aún no tiene la decisión de compra.
- **Cliente Eventual:** Se interesa por el producto o servicio y ha llegado a requerir en algunas ocasiones de nuestros servicios.
- **Cliente Habitual:** Sus actividades de compra están directamente relacionadas con la empresa.

Dentro de nuestra propuesta los clientes externos son otro factor indispensable, ya que son los únicos que pueden evaluar la calidad del servicio que están recibiendo.

### **2.6.2 REQUERIMIENTOS DE LOS CLIENTES EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA.**

Un cliente concede mayor importancia a los aspectos personales, que a los materiales del servicio. Cuando un producto no satisface las expectativas creadas respecto al mismo, un excelente servicio personal puede solucionar parcialmente el problema.

La calidad del servicio depende en gran medida, de que quienes lo prestan se sientan a gusto realizando su trabajo.

Debido a que los aspectos personales del servicio van a formar parte importante del Programa Capacitación para el Servicio al Cliente, es necesario hacer mención de cada uno de ellos:

☛ Técnicas/Conocimientos.

☛ Actitudes.

☛ Sistemas de personal.

## **TÉCNICAS / CONOCIMIENTOS**

La falta de técnicas / conocimientos produce un rechazo inmediato por parte del cliente que, si no tiene confianza en la persona con la que trata, perderá la confianza en la organización. La persona que presta el servicio pierde, también, la confianza en sí misma y tiende a rehuir las oportunidades de ofrecer un buen servicio, con lo que la reputación de su compañía resulta aún más perjudicada. Algunos elementos importantes en este aspecto son:

- Conocimientos Técnicos.
- Conocimiento del producto o servicio.
- Conocimientos sobre la organización.
- Técnicas de relación con el cliente, como venta, solución de problemas, aclaraciones y capacidad de resumen.
- Respuesta a reclamaciones y ataques a la compañía.
- Amabilidad y cortesía.

## **ACTITUDES**

El personal puede estar perfectamente preparado en cuanto a capacidad y conocimientos, pero puede carecer del deseo de prestar un buen servicio al cliente. Un personal con poco interés, puede producir grandes daños a una organización, especialmente en su relación directa con el cliente. La actitud del supervisor influye decisivamente sobre el personal, tanto en su trabajo, como en el trato al cliente. Las actitudes no son fáciles de determinar, pero el comportamiento que resulta de ciertas actitudes suele ser muy fácil de observar, al igual que el efecto que produce sobre los clientes. Se trata, de otra área en la que se precisa buena información, acerca de lo que opinan los empleados del cliente, su supervisor, la organización y su papel dentro de ésta.

## **SISTEMAS DE PERSONAL**

Aquí se incluyen:

- Reclutamiento de Personal.
- Selección.
- Admisión.
- Capacitación.
- Evaluación.
- Ascensos.
- Salarios e Incentivos.
- Uniformidad.
- Políticas y Procedimientos.
- Instalaciones y Equipos.

Todos estos sistemas de personal deben diseñarse para que apoyen y no impidan la prestación de un buen servicio.

## **2.7 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE.**

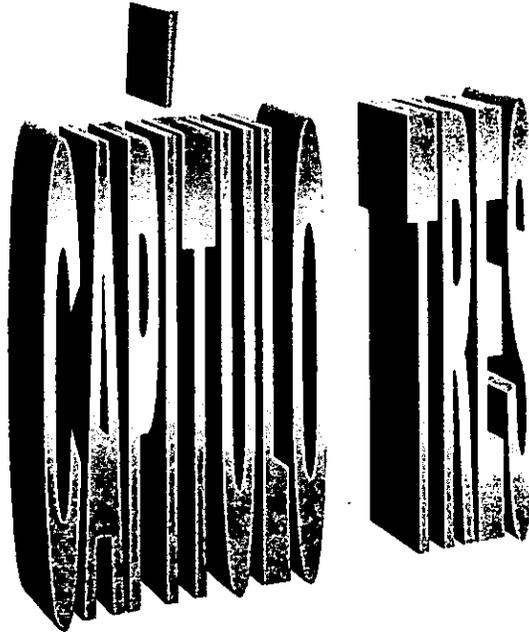
De acuerdo con lo anterior, podemos decir, que nuestra propuesta es un programa específico, operacional, a corto plazo y de uso permanente.

**Específico.** Porque está enfocado a mejorar la Calidad del Servicio al Cliente.

**Operacional.** Porque detalla la forma en que se logrará el objetivo de la organización, en cuanto a la calidad del servicio al cliente.

**A Corto Plazo.** Debido a que su tiempo de ejecución está comprendido en menos de un año.

Y por último de **Uso Permanente**. Se requiere de su aplicación constante, con la participación de todos los empleados, bien sea de nuevo ingreso o actuales.



### **CAPITULO 3. FACTORES QUE DEBEN TOMARSE EN CUENTA EN UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE.**

En la realización de un programa de capacitación para mejorar la calidad del servicio al cliente, es necesario tomar en cuenta los siguientes factores:

■ Recursos Humanos.

■ Recursos Materiales.

■ Recursos Técnicos.

■ Recursos Financieros.

Todos los recursos tienen gran importancia para el logro de las metas y objetivos organizacionales; de su adecuado manejo y productividad dependerá el éxito de la organización.

### **3.1 RECURSOS HUMANOS.**

Son la base indispensable de nuestra propuesta, de ellos depende el funcionamiento de la misma.

El manejo de los recursos materiales, técnicos y financieros, esta en función de la existencia de los recursos humanos, ya que éstos tienen características que los hacen diferentes de los demás recursos, como son: creatividad, imaginación, sentimientos, experiencias y habilidades, entre otros. Por lo anterior, la administración debe interesarse especialmente en éstos, ya que son un factor primordial en el logro de sus objetivos y manejo adecuado de los demás recursos.

### **3.2 RECURSOS MATERIALES.**

Son aquellos bienes tangibles propiedad de la empresa, como son: Edificios, Terrenos, Instalaciones, Maquinaria, Equipos, Herramientas, etc., y todas aquellas materias primas que formen parte del producto, ya sea, producto en proceso o producto terminado.

### **3.3 RECURSOS TÉCNICOS.**

Aquellos que sirven como herramientas auxiliares para la buena coordinación de los otros recursos como son: los sistemas de producción, ventas, administrativos, financieros, etc.

### **3.4 RECURSOS FINANCIEROS.**

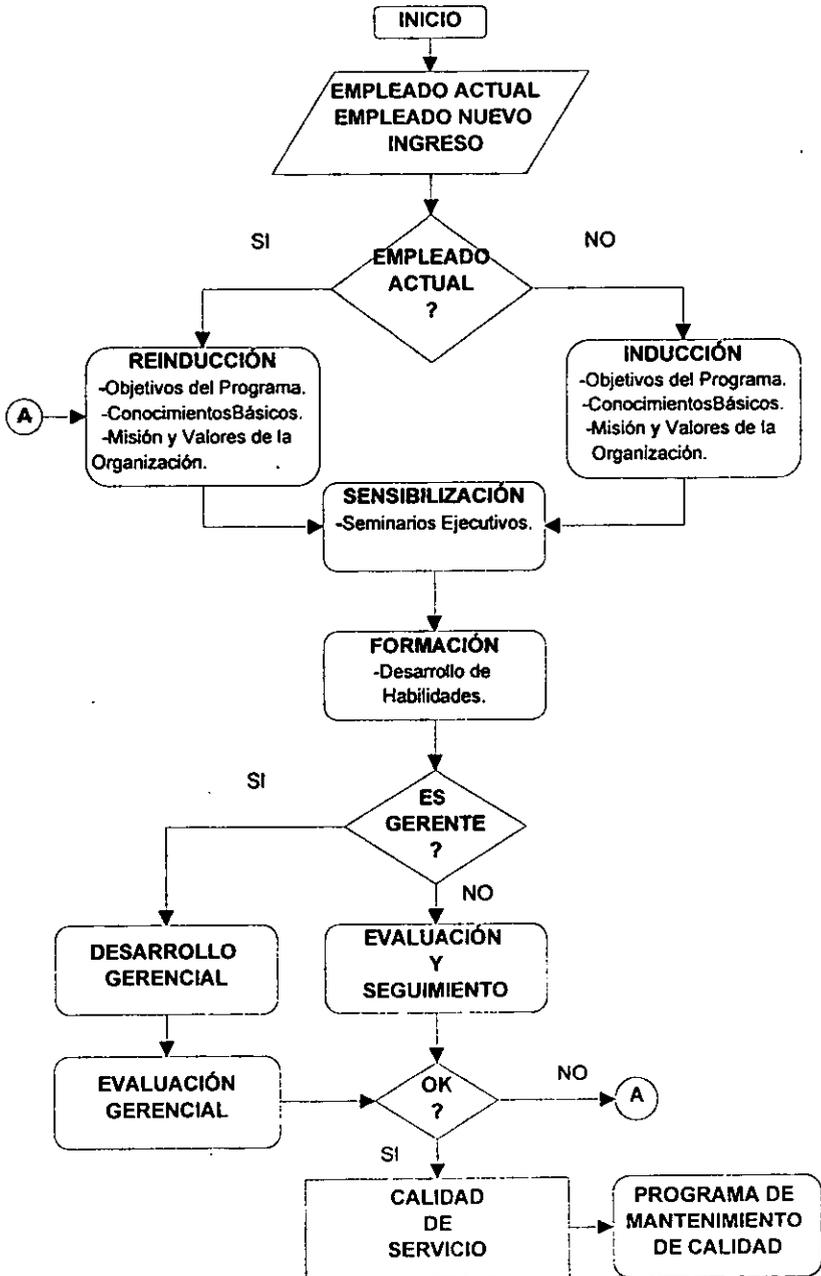
Son los recursos monetarios, indispensables para la ejecución de las decisiones tomadas en la organización. Éstos pueden ser recursos propios o ajenos; dentro de los propios: dinero en efectivo, aportaciones de los socios y utilidades; Ajenos: préstamos de acreedores y proveedores, y emisión de valores.



**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN  
PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL  
SERVICIO AL CLIENTE.**

**"LA CALIDAD ES TÚ"**

**DIAGRAMA DEL MODELO PROPUESTO**  
**(PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR LA CALIDAD**  
**DEL SERVICIO AL CLIENTE EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA)**



**PROGRAMACIÓN DEL TIEMPO REQUERIDO PARA LLEVAR A CABO EL PROGRAMA DE  
CAPACITACIÓN PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE.  
(HRS)**

<b>CONTENIDO</b>	<b>INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN</b>	<b>SENSIBILIZACIÓN</b>	<b>FORMACIÓN</b>	<b>EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO</b>
Objetivos del Programa. Conocimientos Básicos.	2			
Análisis del Cambio.	3			
<b>SEMINARIOS EJECUTIVOS</b>				
Superación y Desarrollo Personal.		5		
Calidad de Vida.		4		
Conocimiento de la Personalidad.		4		
Importancia de la Calidad en el Servicio.		2		
Trabajo en Equipo.		5		
<b>DESARROLLO DE HABILIDADES</b>				
Comunicación.			4	
Relaciones con los Clientes.			5	
Gestión de Problemas.			5	
<b>DESARROLLO GERENCIAL</b>				
El Comportamiento Humano.			4	
Liderazgo.			5	
Técnicas para el Manejo y Control de Grupos.			4	
<b>Evaluaciones Teóricas.</b>				5
<b>Sondeos.*</b>				

\* Serán realizados una vez que se hallan llevado a cabo las evaluaciones teóricas, por personal externo.

## **CAPÍTULO 4. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA.**

Cuando en el campo de los negocios nos encontramos ante un competidor más poderoso, más grande o con recursos económicos superiores a los nuestros, debemos concentrar toda nuestra fuerza en puntos débiles o claves y así ofrecer a la clientela características superiores en las áreas que la competencia ha descuidado. Uno de estos aspectos es el servicio, ya que con frecuencia es el estándar que utilizan los clientes para juzgar a su empresa, representando la única ventaja competitiva que puede lograr una organización que opera en una economía de servicios, en la que muchas organizaciones suministran el mismo servicio.

Si tomamos en cuenta que servicio es " vender " y que en función a éste, un cliente regresará, será necesario contar con personal que tenga una actitud de servicio. De esta manera, nuestra propuesta de capacitación para mejorar la calidad del servicio al cliente en una Institución Bancaria, da la orientación que deben seguir los empleados de la organización para lograr la satisfacción de los clientes; esto incluye a todas las personas que tratan personalmente con los clientes externos, de cualquier forma que ésta sea; siendo nuestro objetivo principal el desarrollo de la organización por medio de la calidad del servicio brindado, y con ésto la captación de nuevos clientes, su mantenimiento y lograr retenerlos, al igual que a los ya existentes; además de un nuevo enfoque del servicio expresado en términos de actitudes como:

- Preocupación y Consideración por los demás.
- Cortesía.
- Integridad.
- Fiabilidad.

- Disposición para ayudar.
- Eficiencia.
- Disponibilidad.
- Amistad.
- Conocimientos.
- Profesionalidad.

Para lograr ésto necesitamos:

- 1. EL COMPROMISO POR PARTE DE LA DIRECCIÓN.** Este es el prerrequisito más importante y crucial para el éxito de un programa de mejora de la calidad del servicio, ya que es necesario que los directivos crean y tengan la convicción suficiente acerca de un servicio personal y fiable. Sus palabras y actos deben comunicar a los empleados ese compromiso.
- 2. IMPLICACIÓN DE TODOS LOS EMPLEADOS.** Todos los empleados deben sentir que su trabajo afecta la percepción de los clientes e incluso, la calidad del servicio, no importa cuan apartados crean que están de las áreas de contacto directo con la clientela o de las que tienen comunicación directa con ella.

Al iniciar el programa debemos analizar el tipo de persona que va a ser capacitado, es decir, si es un empleado actual ó un empleado de nuevo ingreso; posteriormente pasamos a la primera fase del programa, **INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN.**

#### 4.1 INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN.

Una vez determinado si es empleado de nuevo ingreso o empleado actual, se llevará a cabo la Inducción y Reinducción, según sea el caso.

<b>EMPLEADO DE NUEVO INGRESO</b>	<b>EMPLEADO ACTUAL</b>
<b>INDUCCIÓN</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Objetivos del Programa.</li><li>- Conocimientos Básicos.</li><li>- Misión y Valores.</li></ul>	<b>REINDUCCIÓN</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Objetivos del Programa.</li><li>- Conocimientos Básicos.</li><li>- Análisis del cambio en función de la Misión y Valores de la Organización.</li></ul>

Como podemos observar, en ambos casos se dará a conocer a los empleados, los objetivos del programa y los conocimientos básicos para llevarlo a cabo, dentro de los cuales encontramos el concepto de servicio, cliente, cultura de servicio y cultura organizacional.

Sin embargo, existe una variante, ya que dentro de la Inducción se tratará el punto de la Misión y Valores de la organización, lo cual es de gran importancia para que los empleados de nuevo ingreso desempeñen sus labores en función a los mismos.

Dentro de la Reinducción, se analizará el cambio en función de la Misión y Valores de la organización, ya que los empleados actuales los conocen, únicamente se espera que trabajen en función a éstos.

Como apoyo a esta fase, les será proporcionado un material que contiene los conocimientos básicos para el desarrollo del programa. (Apéndice 1).

#### **4.1.1 OBJETIVOS DEL PROGRAMA.**

1. Comprender la importancia que tiene el promover una Cultura de Servicio, como parte fundamental de la filosofía en la organización.
2. Lograr crear y/o mantener una imagen positiva como persona y profesional de la Institución, a través de la Calidad en el Servicio que se otorgue a la clientela.
3. Aplicar los conocimientos adquiridos en la realización del trabajo diario.
4. Mejorar las relaciones humanas en la organización y las relaciones públicas con el cliente.

#### **4.1.2 CONOCIMIENTOS BÁSICOS PARA EL DESARROLLO DEL PROGRAMA.**

Dentro de los conceptos a tratar para un buen desarrollo del programa se encuentran:

- Servicio.
- Cliente.
- Cultura de Servicio.
- Cultura Organizacional.

Los cuales se trataron anteriormente en el capítulo 2, y son retomados como parte fundamental en el material de apoyo. Apéndice 1

#### **4.1.3. ANÁLISIS DEL CAMBIO EN FUNCIÓN DE LA MISIÓN Y VALORES DE LA ORGANIZACIÓN.**

Dentro del programa, al empleado de nuevo ingreso se le darán a conocer la Misión y Valores de la Organización, con el fin de que realice su trabajo en función a ellos. Tomando en cuenta que los empleados actuales conocen la Misión y Valores de la organización, analizaremos el cambio de acuerdo a éstos.

El cambio está en todo lo que posee vida y aún en las cosas inertes, es inevitable, necesario e incesante. Es un proceso natural.

Actualmente las organizaciones están cambiando de manera rápida y profunda, tanto interna como externamente, por tal motivo es necesario analizar el proceso de cambio dentro de la organización, ya que al momento en que este sucede, nos enfrentamos a la necesidad de reubicarnos en el medio social y organizacional, modificando nuestros patrones conductuales y la aceptación de nuevos elementos.

Sin embargo, a pesar de saber que con el cambio se obtendrán beneficios, se requiere un gran esfuerzo psicológico de las personas involucradas, que en ocasiones no están dispuestas a realizar, sobre todo cuando una situación más o menos desconocida pone en peligro su seguridad actual, o que no va de acuerdo con sus experiencias, formación, actitudes, valores y percepciones previas; aquí es cuando surge la **RESISTENCIA AL CAMBIO**.

A continuación se detallan las causas más comunes de resistencia al cambio:

## **PSICOLÓGICAS.**

Dentro de este aspecto encontramos que la personalidad, (valores y actitudes de una persona) es un factor decisivo en cada individuo para adaptarse o no al cambio, ya que ésta va a determinar su estilo único de ajuste al medio. También interviene su estructura cognoscitiva, en la que la percepción, comunicación y aprendizaje de cada individuo son diferentes, debido a sus experiencias pasadas, valores, creencias y medio ambiente físico, cultural, social y económico.

Otro punto importante aquí, es la motivación, (la energía o fuerza que inicia, mantiene y encauza la conducta de los individuos ) que influye en gran medida en la resistencia al cambio.

## **SOCIALES.**

Aquí encontramos que a través de las normas de los grupos y la presión social cada individuo interpreta y comprende lo que le rodea.

Cuando están orgullosos del grupo, se sienten presionados y muestran tendencia a cambiar sus conductas y hasta sus formas de pensar y sentir hacia lo que establece el grupo. Ésto se da por la atracción ejercida en el grupo y la necesidad de pertenencia e identificación psicológica. Así pues, cualquier modificación que contraponga o altere las normas de interacción de los grupos provocará resistencia.

## **ORGANIZACIONALES.**

Cuando se intenta modificar algún aspecto de la organización (Tecnología, Estructura, Procesos) se está llevando una alteración a la cultura, y aquí surge la resistencia. Ésta será más fuerte en la medida en que los nuevos valores y creencias sean discrepantes con las anteriores.

Es importante que cuando se presente tal resistencia se le haga notar a las personas que están siendo capacitadas lo siguiente:

- El cambio, en sí mismo, por sí sólo, no puede perjudicarnos.
- Contiene posibilidades de crecimiento profesional y personal, aunque ello muchas veces no se aprecie de inmediato.
- Depende de nuestra actitud convertirlo en benéfico, moviéndonos con él.
- Es imprescindible estar conscientes de nuestra resistencia, es imprescindible reconocerlo.

Lo ideal es que el cambio se dé sin provocar resistencias; es decir, es necesaria una labor previsor, no una correctiva, que por lo general contribuye a agravar la resistencia.

## **LABOR PREVISORA.**

Ésta consiste en:

- Tener en cuenta la repercusión que el cambio tendrá en las personas, principalmente en las relaciones que sostienen entre sí, las que podrían verse alteradas para mal por el cambio. Si ello sucede, la resistencia será segura y muy fuerte.
- Involucrar a las personas en la introducción al cambio haciéndolos participar en él, de modo que no lo perciban como algo ajeno a ellas, o como una imposición.
- Tomar en cuenta lo que las personas puedan aportar al proceso, lo cual exige a su vez que se respeten sus destrezas.
- Supervisar a quien tiene la misión de introducir el cambio, de modo que efectivamente haya participación de las personas involucradas en el cambio y se tomen en cuenta, respetando sus habilidades y experiencias.

La adaptación al cambio se facilita si visualizamos y pensamos hasta qué punto y en qué grado, resistimos, nos puede perjudicar; tomando conciencia de lo mala que será nuestra situación si no nos movemos con el cambio.

Existen algunas variables que provocan la resistencia al cambio, éstas son:

- **RUTINA:** Porque nos aferramos a lo que conocemos, aunque en el fondo no nos guste. Además, lo conocido infunde seguridad.
- **INCONFORMIDAD:** Porque creemos que ese cambio no debe ser así, no tiene razón de ser, es inoportuno, muy costoso, complicado, etc.
- **INSEGURIDAD:** Es otra forma de tener miedo.

- **MIEDO:**

- A lo que no se conoce.
- A quedar mal.
- A no poder.
- A perder: dinero, poder, prestigio, el empleo.

El miedo siempre es una causa de la resistencia al cambio.

Es necesario comprender el cambio para aceptarlo, y más que eso para obtener beneficios de él. En el cambio está el principio de nuestro crecimiento.

Para ayudar a que los empleados comprendan y acepten el cambio se propone el siguiente ejercicio.

- Identifica de tres a cinco circunstancias de cambio en tu vida profesional que provoquen, o hayan provocado resistencia.
- Enumera las consecuencias que tu actitud trajo consigo. ¿Puedes advertir que pese a tu posición el cambio tuvo lugar?
- ¿Qué cambió, por las buenas o las malas, en tí mismo o en la situación que te rodeaba?
- Mirando hacia atrás, ¿Qué aprendiste de ese cambio?.
- Identifica cual es la causa de esa resistencia, alguna clase de temor. Esta es la causa real de tu resistencia. Es lo que hay que comprender y dejar atrás para poder adaptarse al cambio.
- Fija tres acciones concretas para enfrentar esas resistencias, es decir esos temores.

El hombre necesita de la congruencia o armonía entre los objetos del medio en que se desenvuelve y sus elementos cognoscitivos (creencias, valores, opiniones, etc.) por lo que, al existir incongruencia entre ellos, tratará de restaurar el equilibrio a través de la modificación de sus sentimientos y creencias o de la conducta misma, por esto es importante analizar el cambio en función de la Misión de la organización, ya que ésta es la descripción del propósito (el por qué y para qué), y los valores (creencias y principios morales) por los que se va a regir una persona, grupo o institución.

## 4.2 SENSIBILIZACIÓN.

Una vez que los empleados han recibido su respectiva inducción y reinducción, entran a la siguiente fase del programa, **SENSIBILIZACIÓN**. Ésta tiene por objeto lograr que la organización cuente con gente de calidad, ya que " **LA EMPRESA ES LO QUE SU GENTE ES** " .

Determinamos como gente de calidad aquella que quiere (actitud) y sabe (aptitud) hacer las cosas.

Nos basamos en el dicho: " **EL QUE QUIERE PUEDE** ", y de ahí la importancia de la sensibilización del personal.

Si se desea que una organización tenga éxito, los clientes deben percibir a los empleados como personas sensibles. La sensibilidad implica que la empresa comprende y satisface las necesidades del cliente más rápido que sus competidores.

Capacitar a los empleados de modo que se muestren sensibles, apoyen y respondan, se ha convertido en un elemento importante de la creación y el mantenimiento de una imagen empresarial positiva. Como consumidores, cuando recibimos un mal servicio nos irritamos con el individuo y llegamos a la conclusión de que toda la empresa carece de sensibilidad frente al cliente.

Para lograr la calidad del servicio, necesitamos descubrir donde está la mente de la gente, preocuparnos y ayudarlos por su crecimiento personal, ya que no se les puede enseñar técnica alguna si no desean aprender y si no se sienten bien con ellos mismos.

Sentirán motivación cuando descubran que pueden beneficiarse de la formación en el servicio y de la aplicación de las técnicas del mismo. La razón por la que se beneficiarán radica en que las mismas actitudes amistosas, consideradas y serviciales que tendrán hacia los clientes les ayudarán en su vida personal, a hacer

y mantener más amigos. El crecimiento personal que se logra como resultado de la calidad del servicio es la clave del éxito de los programas de servicio.

Dentro de esta fase se enseña a los empleados a desarrollar la autoestima y a valorar el trabajo que hacen. Los resultados son que se eleva el concepto que tienen de sí mismos y obtienen más satisfacción del trabajo que realizan.

La lógica que justifica el hecho de que se enseñe a los empleados a sentirse mejor consigo mismos, es que una vez que los empleados están en paz con ellos mismos, muestran más disposición para valorar a los clientes y tratarlos con mayor respeto.

Nos ayudamos de la Sensibilización para que quieran lograr entre todos un ambiente de trabajo donde la superación personal y profesional se dé.

#### **4.2.1 SEMINARIOS EJECUTIVOS.**

El Impacto acumulado de los aspectos relacionados con el crecimiento personal que se desarrolla en esta fase, conducirán a sesiones llenas de entusiasmo y discusiones vivas y activas por medio de los seminarios ejecutivos, los cuales, ponen a los empleados en continua comunicación con ellos mismos, logrando en ellos las siguientes características:

- **AUTOCONOCIMIENTO.** Una mayor comprensión del por qué se comportan de la manera que lo hacen y por qué tienen determinados sentimientos hacia las personas o los sucesos que se presentan en su vida. Además tendrán la capacidad para apreciar de una manera realista sus virtudes y defectos, ajustando sus habilidades a tareas particulares.
- **AUTOESTIMA.** El conocimiento que una persona tiene acerca de sí misma y de su capacidad para participar de manera eficiente en la sociedad.

- **SENTIMIENTOS DE SEGURIDAD.** Se darán cuenta de que forman parte de la sociedad como elementos aceptados.
- **CAPACIDAD PAR ACEPTAR Y DAR AFECTO.** Tendrán la sensibilidad en lo que se refiere a las necesidades y sentimientos de los demás. Podrán percibir los sentimientos de otros y sostener estas relaciones recíprocamente.

Basándonos en el supuesto de que si la gente se siente mejor con ella misma, entregará un mejor servicio, vemos la sensibilización como un medio par lograr la satisfacción de los clientes internos y externos, representando una oportunidad para captar la atención y el compromiso de los empleados.

Muchos empleados se mostrarán más interesados cuando vean que ésta constituye un medio para ayudar a sus compañeros. Está claro que al hacerlo, mejorarán la calidad del servicio que llega al cliente final.

Los seminarios que se han diseñado con la finalidad de lograr desarrollar gente con calidad son los siguientes:

- Superación y Desarrollo Personal.
- Calidad de Vida.
- Conocimiento de la Personalidad.
- Importancia de la Calidad en el Servicio.
- Trabajo en Equipo.

#### 4.2.1.1 SUPERACIÓN Y DESARROLLO PERSONAL.

Los seres humanos tenemos la capacidad de elegir la actitud personal ante cualquier situación de nuestra vida y decidir, si le damos una interpretación negativa ó positiva a nuestro diario caminar. Éste empieza cuando nos hacemos responsables de nuestra felicidad o amargura, mediocridad o grandeza, y reconocemos que cada uno de nosotros en nuestro interior, lo hemos construido con nuestros pensamientos, sentimientos y acciones; y que sólo nuestra fuerza de voluntad nos permite persistir y superar los obstáculos que se nos presentan.

Así como podemos decir que un árbol de manzanas sano es aquél que funciona de manera efectiva como tal, es decir, que crece como debe crecer, que produce manzanas y tiene todas las otras cualidades que lo hacen **SER QUIEN ES**. De la misma manera, una relación es sana y funcional cuando cada persona es uno mismo y contribuye a la total expresión, desarrollo y libertad del otro.

El enfoque para un desarrollo personal, de relación, de equipo y organizacional se enfoca en las relaciones humanas: la relación de la persona consigo misma, su bienestar e integridad, su desarrollo personal y ético. Debemos centrarnos en la persona como individuo, en su bienestar integral, y de ahí movemos hacia la relación interpersonal, grupal y organizacional. Todas las personas buscamos sentirnos bien, el error está en pensar que podremos sentirnos bien hasta que todo lo de afuera esté como queremos.

Así que el primer paso es empezar por uno mismo; es decir, para tener una relación donde exista comunicación, el apoyo mutuo y la confianza, debemos empezar primero por ser el tipo de persona que genere una comunicación abierta, que dé apoyo, que sea confiable. Al ser de esta manera nos aseguramos de sentirnos bien hasta el grado que deja de afectarnos y controlarnos el medio ambiente. Al asumir la propia fortaleza y autocontrol uno deja de sentirse dependiente del exterior, uno se convierte en el foco generador de un ambiente abierto, positivo y flexible.

Las personas estamos sanas en el grado en que somos nosotros mismos, el grado en que hacemos crecer toda nuestra potencialidad humana, a la vez que respetamos nuestra individualidad particular y la de los demás. El mayor bienestar surge del despliegue de las cualidades particulares de cada persona. De todo aquello que lo convierta en un ser independiente, en continuo desarrollo y en una progresiva armonía con la realidad.

Lo que provoca todo malestar y problema de relación es la ignorancia de lo que realmente somos. No podremos sentirnos bien con nosotros mismos a menos que descubramos lo que es auténtico y real en nosotros. Y sólo si nos sentimos lo que realmente somos podemos interesarnos en comunicarnos abiertamente con los demás, en brindar apoyo, en tener confianza en otros, en ser personas confiables, en respetar y hacer respetar nuestra participación y la de otros.

Algunas premisas de lo que implica ser nosotros mismos y sentirnos plenos de serlo son las siguientes:

- 1. EMPEZAR POR UNO MISMO.** La felicidad viene de adentro. No es consiguiendo las cosas de afuera como se va a ser feliz: teniendo la aceptación y el agrado de los demás, manipulando personas y situaciones para que sean como nosotros queremos que sean, sino siendo el tipo de persona que promueva un ambiente favorable, una familia sana, una relación armoniosa, un trabajo de excelencia, una vida feliz. Si queremos confianza, debemos ser personas confiables; para lograr ésto, primero necesitamos confiar plenamente en nosotros, en lo que creemos, en lo que valemos, esforzándonos por ser congruentes con nuestros valores y en mejorar nuestras capacidades. La confianza es resultado de la propia integridad y capacidad.

**2. AUTOESTIMA. UNO MISMO ES MUCHO MÁS GRANDE DE LO QUE CREE.** La razón por la que la mayoría de las personas no son felices, es porque ignoran que poseen cualidades y fuerzas ilimitadas valiosas dentro de ellos mismos. También podemos tender a devaluar nuestras capacidades por estar acostumbrados a ellas y eso no nos permite reconocer su auténtico poder. Si nos devaluamos y creemos que dependemos de la aceptación de los demás para ser felices, todo el tiempo queremos " quedar bien ", podemos ser sumisos y complacientes para conseguir de los demás su aprobación o afecto, o controladores, rígidos e indiferentes para controlar el medio y a los demás. Esta dependencia hacia el exterior estaba bien y era necesaria en la infancia, pero ya no es necesaria. Si nos devaluamos, quiere decir que usamos máscaras todo el tiempo para compensar que nos sentimos desvalidos y ser aceptados por otros. Máscaras de pasividad, de sumisión y debilidad, o de aparente capacidad y fortaleza, máscaras de hiperactividad, de acumulación o derroche. Todo esto nos hace gastar energía innecesaria y ocasiona sufrimiento y tensión en nuestras relaciones.

La única respuesta es **VALORARNOS**, conocer nuestras auténticas cualidades y fortalezas. **SENTIRNOS BIEN** de ser quienes somos, ser **ÍNTEGROS** con lo que pensamos y hacemos, **CONOCER** nuestros valores y respetarlos.

El ejercicio siguiente se propone para invitar a los empleados a reflexionar sobre su situación actual en la vida.

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

### COMO ES MI SITUACIÓN ACTUAL

Ejemplo.

<b>CONMIGO MISMO</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Inseguridad en lo que hago.</li><li>- Vacío existencial.</li></ul>	<b>CON MI FAMILIA</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Poca comunicación.</li><li>- Conflictos constantes.</li></ul>
<b>CON MI TRABAJO/ESCUELA</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Apatía.</li><li>- Justifico mis errores.</li></ul>	<b>CON EL MUNDO</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- No me involucro.</li><li>- Desilusión ante lo que pasa.</li></ul>

### QUE CAMBIOS ME GUSTARIA REALIZAR

Ejemplo.

<b>CONMIGO MISMO</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Darme cuenta de las causas de mi inseguridad y tener confianza en mí.</li></ul>	<b>CON MI FAMILIA</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Tener iniciativa para la comunicación.</li><li>- Enfrentar y buscar soluciones al conflicto.</li></ul>
<b>CON MI TRABAJO/ESCUELA</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Encontrar el sentido a mi trabajo y estudio observando lo que ambos me dan.</li></ul>	<b>CON EL MUNDO</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Reconocer qué hago o qué no hago para beneficio de lo que me rodea e involucrarme con acciones.</li></ul>

Cuando realicen la búsqueda continua de descubrirse ellos mismos, y logren conocer y valorar las fuerzas internas y externas, las habilidades, sentimientos y valores que intervienen en su comportamiento y en su propia existencia; cuando se acepten tal como son, tratando de intuir la unidad y la armonía de su ser, estarán más cerca de ellos mismos, de su desarrollo y realización.

#### **4.2.1.2 CALIDAD DE VIDA.**

Superarse es crecer de manera integral, continua y sin límites, en todos los aspectos de nuestro ser. No se trata de querer ser mejores en todo al mismo tiempo, sino por medio de propósitos simples ir formando hábitos que no se nos vayan; para esto requerimos de una planeación de la vida, en la cual se determine consciente y razonablemente el rumbo que deseo tome mi vida, a través de la determinación clara y objetiva de metas en cada una de las áreas que la componen.

La planeación de la vida es compleja, es un hábito y como tal debe desarrollarse y no sólo aprenderse; es además un compromiso.

#### **BARRERAS EN LA PLANEACIÓN DE LA VIDA.**

- Vivir el aquí y el ahora.
- Ausencia de metas claras a mediano y largo plazos.
- Confusión entre lo que pienso, lo que en verdad quiero, y lo que realizo.
- No estar consciente de la responsabilidad como ser humano, ante la sociedad, la familia y el trabajo.

## **SUGERENCIAS PARA UNA BUENA PLANEACIÓN DE LA VIDA.**

- Salir de la rutina cotidiana.
- Dedicar tiempo a la planeación.
- Especificar por escrito lo que desea en cada aspecto de la vida.
- Determinar claramente qué cualidades y habilidades deben desarrollarse para lograr las metas.
- Los esfuerzos que se van a realizar deben ser claros y concisos.
- Evitar planes complejos y con mucho detalle.
- Las metas deben ser alcanzables, es decir, realistas y posibles.
- Fijarse un tiempo razonable para cumplirlas, concretando la fecha específica.
- Es necesario revisar periódicamente los avances y reorientar esfuerzos.

## **RESULTADOS DE UNA BUENA PLANEACIÓN DE LA VIDA.**

- Obtención de una vida más plena; se vive por resultado no por casualidad.
- Realización personal, profesional, familiar y social.
- Mayor desarrollo de virtudes o valores personales.
- Mejora de nuestras cualidades, en otras palabras, un camino hacia la excelencia individual.

La identificación de las condiciones que proporciona la organización, para que los individuos encuentren un significado existencial en el trabajo, así como los niveles de estrés y salud de la organización, permiten diseñar un programa de calidad de vida.

La calidad de la vida en el trabajo está en función de las percepciones e impresiones de los empleados. La alta calidad incluye los siguientes factores:

1. Un trabajo que vale la pena hacerlo.
2. Condiciones de trabajo seguras y sin temores.
3. Remuneración y prestaciones adecuadas.
4. Seguridad en el empleo.
5. Supervisión competente.
6. Retroinformación sobre el rendimiento en el trabajo.
7. Oportunidades de aprender y progresar en el trabajo.
8. Posibilidad de progresar por méritos.
9. Clima social positivo.
10. Justicia y juego limpio.

Cada uno de estos factores representa un aspecto de la experiencia total en el trabajo de una persona, es decir, la totalidad de su existencia como miembro de la organización.

Una evaluación de la calidad de la vida de trabajo nos da una imagen a corto plazo de la situación e indica la necesidad de mejorar el clima organizacional. Todo lo que se debe hacer es preparar un cuestionario donde se pide a los empleados que clasifiquen sus impresiones con los 10 factores mencionados anteriormente, digamos en una escala de 5 puntos de me gusta - no me gusta. Se agregan

factores básicos como la edad, nivel de educación, duración en el empleo y clasificación del trabajo; con esto se forma un cuestionario sencillo que nos puede decir gran cantidad de cosas sobre el clima en la organización.

Una vez en posesión del perfil de la calidad de vida en el trabajo, se pueden analizar los puntajes y buscar áreas que requieran atención. Se revisa cada uno de los diez componentes del cuestionario y se analiza la forma en como cada uno de ellos afecta en el interés del empleado y su voluntad para consagrar sus energías al servicio eficiente del cliente.

La mejora en la calidad de vida en el trabajo se logra como resultado de una cultura de servicio bien planeada.

#### **4.2.1.3 CONOCIMIENTO DE LA PERSONALIDAD.**

Es el conjunto de cualidades que reúne una persona y que lo hace diferente de los demás. Dentro de estas cualidades se encuentran:

- **RASGOS FÍSICOS:** Como lo es la estatura, complexión, color de piel y cabello, etc.
- **CUALIDADES PSÍQUICAS:** La inteligencia, memoria, juicio, confianza, tenacidad, agresividad, etc.
- **CUALIDADES CULTURALES:** Como la nacionalidad, educación, religión, tradiciones, hábitos, alimentación, forma de vestir, etc.

Existen otros factores que intervienen en la personalidad como la herencia y el medio ambiente, la primera se adquiere genéticamente y la segunda con el paso del tiempo.

Siempre nos debemos de mantener con buen estado de ánimo, es nuestra obligación estar en estado óptimo. El conocer nuestra personalidad nos ayuda a

identificarnos mejor, a conocernos más a nosotros mismos y de esta manera conocer a las personas que nos rodean.

Las Relaciones Humanas han sido lo más difícil de conquistar por el hombre, ya que las diferentes personalidades hacen que éstas sean o muy buenas, o muy malas. Por eso debemos identificar cual es nuestro carácter, personalidad y temperamento; al analizarnos poco a poco nos daremos cuenta en cuales de ellos somos mejores, más hábiles, más capaces, cuales son naturales y sobre todo en cuales tenemos que trabajar para ser mejores.

### TIPOS DE PERSONALIDAD

<b>SANGUÍNEO</b>	<b>COLÉRICO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alegre, Divertido, Carismático, Popular, Entusiasta.</li> <li>- Toma la vida muy a la ligera en cuanto a su futuro, su planeación financiera, organización en la empresa, comunicación con la familia, etc.</li> <li>- Es muy desordenado.</li> <li>- Nunca termina lo que inicia.</li> <li>- Practica las Relaciones Humanas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajador, Acelerado, Nervioso.</li> <li>- Impulsivo al cambio.</li> <li>- Tiene carácter de patrón.</li> <li>- Es exigente consigo mismo y con los demás.</li> <li>- Es emprendedor y le da mucha importancia al dinero.</li> <li>- Le resta importancia a la Comunicación y Relaciones Humanas con los demás.</li> </ul>
<p><b>NECESITA APRENDER UN POCO DE DISCIPLINA PARA QUE TENGA UNA VIDA MÁS EXITOSA.</b></p>	<p><b>NECESITA PRACTICAR LAS RELACIONES HUMANAS PARA LOGRAR UN EQUILIBRIO.</b></p>

<b>FLEMÁTICO</b>	<b>MELANCÓLICO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tranquilo.</li> <li>- Excelente Administrador.</li> <li>- Es muy emocional.</li> <li>- Matemático.</li> <li>- Demasiado ordenado.</li> <li>- Rencoroso y temeroso al cambio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Romántico.</li> <li>- Músico, Poeta.</li> <li>- Tímido.</li> <li>- Lento.</li> <li>- Perezoso.</li> <li>- Es muy emocional.</li> </ul>
<p><b>NECESITAN SER MÁS EMPRENDEDORES, TRABAJADORES E IMPULSIVOS AL CAMBIO.</b></p>	

De acuerdo a las características de los diferentes tipos de personalidad, se pide a los participantes que determinen con cual se identifican y en base a ello tomen las acciones necesarias para cambiar algunos aspectos que no son necesarios para el logro de sus objetivos.

#### **4.2.1.4 IMPORTANCIA DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO.**

La Calidad del servicio, es la orientación que siguen todos los recursos y empleados de una empresa para lograr la satisfacción de los clientes.

Como clientes, esperamos un trato justo, cortés, sin reservas y un servicio agradable y fácil de utilizar. Cuando recibimos una comunicación positiva, nos sentimos bien; por el contrario, cuando se nos presiona, se nos ignora o se nos trata como a un número, reaccionamos con una fuerte comunicación negativa; ésto es válido para cualquier tipo de interacción entre personas. Si damos mal servicio a las personas con las que entramos en contacto en el ámbito de los negocios, ellas tienen la opción de irse a comprar a otro sitio.

Perder un cliente no llevará a la quiebra a ninguna empresa, pero si se produce de forma repetida, la empresa puede fracasar; incluso, si no tenemos contacto directo con los clientes y fracasamos al interactuar positivamente con nuestros compañeros, produciremos el mismo resultado, haremos daño a todos.

Las empresas de mayor éxito en lo humano consolidan su triunfo en la cortesía, la honestidad, la ausencia de reservas y el trato justo a los clientes y empleados, todos los que trabajan en ese entorno se sienten orgullosos al tratar con los clientes y al interactuar entre sí.

Los buenos valores tienen mucho sentido para las empresas. Los clientes siguen apreciando a los empleados que hacen un buen trabajo, que demuestran que se preocupan por ellos, que son capaces de salirse de sus rutinas para hacer algo extra por ellos. Todos podemos hacer el mínimo que se nos exige. Y podemos, también, hacer algo más que lo mínimo.

Cuando se adopta la actitud de hacer más que lo mínimo, nuestro valor personal (ante nosotros mismos y los demás) se incrementa.

La calidad en el servicio tendrá éxito si los empleados ven en el programa la

oportunidad de crecer individualmente y en consecuencia, se desarrollará en ellos el interés por aprender y llevar a la práctica las técnicas del buen servicio.

Alcanzar una elevada calidad de servicio exige capacidad de organización, porque existe servicio gracias a la gente, no a las tecnologías.

Sólo a través de la capacidad de organización, una empresa puede asegurar que sus programas, están destinados a promover la calidad del servicio, y que los empleados cuentan con la información necesaria para cumplir con lo que se han propuesto.

En esencia, la capacidad de organización consiste en los siguientes elementos:

- 1. UNA DISPOSICIÓN MENTAL COMPARTIDA.** La gente de una organización y los interesados exteriores a la misma, tienen formas comunes de pensar acerca de las metas y los medios utilizados para alcanzarlas.
- 2. LAS PRÁCTICAS GERENCIALES Y DE RECURSOS HUMANOS.** Los gerentes tienen instrumentos con los cuales crean la capacidad de organización, y por lo tanto la capacidad competitiva. Estos instrumentos influyen en la forma en que la gente que está dentro y fuera de la organización piensa y se comporta.
- 3. LA CAPACIDAD DE CAMBIO.** Las organizaciones que poseen capacidad de cambio han aumentado la capacidad de organización, la cual deriva de los individuos que tienen poder y capacidad para influir sobre otros.
- 4. LIDERAZGO.** La capacidad de organización está sometida al control del liderazgo, de los individuos con visión, que abarcan todos los niveles de una organización.

El conocimiento de la calidad del servicio por parte de los clientes actuales y potenciales constituye una gran ventaja para el personal de ventas que tendrá mayores probabilidades de cerrar una operación.

#### 4.2.1.5 TRABAJO EN EQUIPO.

Sabemos que el hombre es un ser social por naturaleza, de ahí la tendencia a relacionarnos con nuestros semejantes.

Sin embargo, a pesar de conocer que los seres humanos nos necesitamos unos a otros, hay quienes creen que no existe mayor valor que el individualismo.

Ahora es necesario reconocer que un valor mayor al individualismo es el trabajo en equipo, ya que cualquiera de nuestros actos, por simples que parezcan requieren de la colaboración de otra persona para su completa realización y consecución.

La tendencia mundial a la globalización, a establecer los medios para que todos los seres humanos tengamos que ver con lo que hacen los demás, (como los medios de comunicación, los nuevos desarrollos de cómputo, Internet, las grandes compañías trasnacionales, los mercados bursátiles, etc.), nos sugieren una sociedad en donde las empresas y organizaciones rentables y eficientes serán aquellas que puedan lograr la mayor integración y trabajo en equipo posible entre sus miembros. Los equipos son grupos, esto es una reunión de individuos que forman un todo, un sistema. Éstos se organizan para cumplir, mediante la **MUTUA COOPERACIÓN**, un fin determinado.

Por medio del trabajo en equipo alcanzamos un nivel mayor de integración, comunicación, colaboración y participación. Debemos organizarnos y trabajar coordinados para ser más rentables y productivos.

La visión del servicio a los clientes deberá evitar la delegación de responsabilidad. La calidad de un servicio precisa una cadena de trabajos con calidad, que sumen al final, un excelente servicio.

La calidad es una actitud, por ello las organizaciones deben estimular la introducción de conceptos y tecnologías que favorezcan su mejoramiento. Para lograr mejores niveles de calidad necesitamos la cooperación continua y visible de

todo el personal y directivos. Sin embargo, la contribución de un individuo depende de una combinación de habilidad e interés; una sin la otra no funciona. Para alcanzar los objetivos organizacionales, es imprescindible propiciar el clima adecuado para lograr que el personal haga uso de sus habilidades, así como el desarrollo de aquellas en las que tengan carencias o limitaciones.

La necesidad de alcanzar mejores niveles de calidad, exige una transición hacia los enfoques participativos. Uno de los mecanismos para lograrlo, es el Trabajo en equipo.

El personal de hoy, en casi todas las organizaciones, ha evolucionado a un nivel en el que la satisfacción de sus necesidades internas, es de gran importancia. Quieren que sus aportaciones sean reconocidas y sienten un profundo deseo de ser miembros de un grupo. Por ello se asocian, a iglesias y clubes en busca de la compañía de sus semejantes para interactuar con otros individuos cuyos intereses sean comunes.

El trabajo en equipo propicia la participación, la orientación a la tarea y resultados, el mayor conocimiento de las responsabilidades propias del área, el desarrollo de la innovación y creatividad, y la construcción de climas favorables tanto para el fortalecimiento del desempeño global organizacional, como para el mejoramiento de la Calidad de vida laboral y personal.

### 4.3 FORMACIÓN.

Dentro de esta fase se enseñará a los empleados a brindar un servicio al cliente con calidad, ya que no basta con que sean simpáticos y deseen prestar el servicio , "LOS PROFESIONALES DEL SERVICIO AL CLIENTE SE HACEN NO NACEN " , en otras palabras necesitan de una buena formación. Ésta se debe impartir una vez que los empleados han sido sensibilizados, de esta manera estarán en la mejor disposición para adquirir los conocimientos y técnicas necesarios. La formación debe ser impartida mediante una comunicación abierta, donde exista un ambiente de confianza, en el que se informe a los empleados qué es lo que se espera de ellos al término del período de formación. También es necesario hacer partícipes a todos los empleados, mediante el desarrollo de algunas técnicas y trabajo en grupo, para lograr entre todos un ambiente agradable y productivo donde valga la pena estar.

Para lograr una buena formación es necesario:

1. **UN EMPLEADO CON VOLUNTAD DE APRENDER.** Los empleados una vez sensibilizados están preparados para aprender.
2. **TECNOLOGÍA.** Nos referimos al material de apoyo que se utilizará en esta fase; no basta con leer, se deben alternar la lectura, la participación y las presentaciones con apoyo de audiovisuales, que permitan al empleado una mejor comprensión de la información.
3. **SIMPLICIDAD.** Se debe impartir la formación de manera que el empleado comprenda la intensidad de lo que se le está transmitiendo, como lo son: habilidades, ideas, técnicas y herramientas que se deben desarrollar en esta fase.

### **4.3.1 DESARROLLO DE HABILIDADES.**

El desarrollo de habilidades es importante para la prestación de un servicio con calidad. Ésto se logra por medio de cursos educativos referentes a las actividades que los empleados deben realizar para lograr siempre la satisfacción de los clientes, además es necesario enseñarlos a sentirse satisfechos cuando:

- Logran ganar amigos.
- Afrontan una queja o algún otro tipo de presión.
- Se identifican con la empresa y sus compañeros de trabajo.
- Comprenden y valoran la importancia que tienen los clientes.

Para mejorar la calidad del servicio es necesario desarrollar las habilidades del empleado en cuanto a:

- Comunicación Interna y externa.
- Establecer Relaciones con clientes.
- Aprender a solucionar problemas.

#### **4.3.1.1 COMUNICACIÓN.**

“ Proceso por virtud del cual nuestros conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros”.<sup>18</sup>

Es un proceso mediante el cual un elemento denominado emisor envía un mensaje a otro llamado receptor, permitiendo una retroalimentación de la información.

---

<sup>18</sup> Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas 2ª. parte. Pág. 312.

Comunicarnos nos compromete a ser personas íntegras, ya que no solo captamos lo que se dice, también sentimos si la otra persona es genuina o no; además lo que decimos se traduce en nuestras acciones. El primer paso de la comunicación es brindar completa atención e interés por comprender lo que se dice; antes de empezar a hablar, debemos aprender a escuchar.

Se puede escuchar en cuatro niveles:

1. Ignoramos. No ponemos atención, estamos cerrados.
2. Pretendemos Escuchar. ¡ Sí claro te entiendo !.
3. Seleccionamos. Escuchamos ciertas partes de la conversación.
4. Escuchamos Atentamente. Ponemos atención en lo que se dice.

Sin embargo, la forma más elevada de escuchar es la *escucha empática* esto no significa ser simpático o estar de acuerdo con todo lo que se dice, es situarse dentro del marco de referencia de la otra persona, es decir, en su lugar; es una comunicación realmente abierta, brindando confianza y participación, es una actitud más que una técnica.

Por lo anterior, para mejorar la calidad del servicio, debemos colocarnos en la situación del cliente, hacer por los clientes lo que ellos harían por sí mismos. Esta comunicación es indispensable para ofrecer un servicio de alta calidad. Si pretendemos alcanzar la satisfacción de los clientes debemos saber lo que piensan; por eso es importante saber relacionarse con ellos.

#### **4.3.1.2 RELACIONES CON LOS CLIENTES.**

Como hemos analizado, en toda organización el cliente es su razón de ser, por ello las relaciones que el empleado establezca con éstos debe invitarles a que regresen.

Una de las formas más convenientes para relacionarnos con los clientes es tratarlos con una actitud amistosa.

#### **COMPORTAMIENTO DE UN EMPLEADO AMISTOSO.**

- Mira al cliente a los ojos.
- Sonríe.
- Saluda al cliente.
- Utiliza siempre el nombre del cliente.
- Responde y Obtiene respuestas a sus preguntas con rapidez.
- Actúa con rapidez y diligencia.
- Habla y actúa con entusiasmo, de forma sincera y personal, no con actitudes aburridas y rutinarias.
- Presta total atención al cliente.
- No se debe actuar con impaciencia.
- Habla de forma amistosa.
- Escucha y hace preguntas que le permiten obtener información para solucionar cualquier queja que le plantee.
- Cuando el cliente se retira hace comentarios positivos que lo inviten a regresar.

Los empleados deben hacer que sus clientes se sientan bien, conocer sus necesidades para dar sugerencias e información.

Otra de las formas para tratar al cliente es comunicándonos de forma positiva por medio de expresiones cálidas. Debemos ayudarlo creyendo en nuestros servicios, estando convencidos de sus necesidades, evitando mostrarnos disgustados, tratándolos con cortesía, recordando que ellos desean recibir beneficios, haciendo les preguntas y dándoles las gracias.

Sin embargo, el cliente no solo busca cualidades de los empleados, también de la organización, entre ellas encontramos: limpieza, necesidad de sentirse importante, sinceridad, integridad, honestidad, confianza y un entorno placentero a la vista.

Si el servicio es prestado de acuerdo con las características anteriores, será un servicio con calidad, por el cual, el cliente estará dispuesto a pagar, y la organización se desarrollará en forma adecuada.

#### **4.3.1.3 GESTIÓN DE PROBLEMAS.**

En este seminario tratamos acerca de la forma de actuar y comunicarnos con el cliente, cuando éste tiene alguna queja o problema.

Las personas que llaman o se presentan para quejarse, desean que alguien les escuche, les muestre simpatía, que se disculpe y que corrija el problema.

#### **RAZONES POR LAS QUE SE QUEJAN LOS CLIENTES.**

1. No obtienen lo que esperan.
2. Alguien les trató en forma descortés.
3. El cliente siente que nadie se está esforzando por servirle.
4. Nadie escucha sus preocupaciones.

**5. El empleado proyecta una imagen de negatividad.**

La forma de tratar a las personas disgustadas es haciéndolo por el lado de la actitud; si se presenta el cliente con una queja y el empleado se desespera, ellos también lo harán. Una vez que se ha recibido la queja, el cliente tiene la habilidad de distinguir perfectamente entre deseo y capacidad, por lo cual explicamos algunos tipos de actitud por parte de los empleados al recibir una queja.

	<b>DESEOSO</b>	<b>NO DESEOSO</b>
<b>CAPAZ</b>	1	3
<b>INCAPAZ</b>	2	4

**ACTITUD 1. DESEOSO Y CAPAZ.**

Ésta es la mejor posición. A los clientes les gusta tratar con personas que desean y tienen la capacidad de solucionar su problema. Las quejas de los clientes son atendidas con rapidez.

**ACTITUD 2. DESEOSO E INCAPAZ.**

Esta actitud simplemente no puede realizar lo que el cliente desea, después de la actitud anterior algo que espera el cliente es que al menos se esté deseoso de ayudarlo, aunque no se tenga la posibilidad de hacerlo. De esta manera nos damos cuenta cómo la calidad externa puede compensar algunas fallas de la calidad interna. En estos casos lo que se puede hacer es mostrar empatía con el cliente.

### **ACTITUD 3. CAPAZ PERO NO DESEOSO.**

Cuando una persona tiene la capacidad de ayudarnos y simplemente no desea hacerlo. Ante esta actitud, el cliente no regresará, ya que en esa situación su única alternativa es convencer al empleado para que quiera brindarle el servicio.

### **ACTITUD 4. NO DESEOSO E INCAPAZ.**

Esta es la actitud que el cliente no desearía que tuviera un prestador de servicio. ¡No puedo ayudarle, pero aunque pudiese no lo haría!.

A un cliente siempre se le debe dejar claro que se tiene la disposición de prestar el servicio, aunque sea incapaz de hacerlo.

No se puede negar que en algún momento tendrán que enfrentarse con clientes disgustados, sin embargo, el empleado deberá mantener el control de sí mismo. Cuando un empleado se percate de que va a tratar con un cliente que está de mal humor, debe adelantarse, saludando al cliente con palabras como: ¡Gracias por Esperar!, ¡Gracias por ser tan paciente! ; brindando en ese momento una cálida y sincera sonrisa.

El trato de forma inteligente y frío de un cliente disgustado constituye el verdadero reto de las relaciones con los clientes, por lo tanto el empleado debe asumir la ofensiva con cortesía y tacto.

## **SUGERENCIAS PARA TRATAR UN CLIENTE DISGUSTADO.**

- 1. Escuchar atentamente, luego hacer comentarios que demuestren que estamos escuchando realmente.**
- 2. Mostrar empatía. Ser cortés y servicial, intercalar en la conversación comentarios sinceros y amistosos.**
- 3. Hacer preguntas que exijan un razonamiento lógico por parte del cliente. Esto nos ayudará a sacarlo de su estado de cólera.**
- 4. No implicarse emocionalmente. Aprender a comprender que nosotros como personas no somos la razón de enfado del cliente.**
- 5. Identificar el problema lo más pronto posible.**
- 6. Si hemos cometido una falla, debemos asumir nuestra responsabilidad de inmediato. Debemos disculparnos.**
- 7. Hacer declaraciones sinceras y positivas, haciendo sentir importante a la persona.**
- 8. Buscar la forma de minimizar el problema.**
- 9. Solucionar el problema. Pedir ayuda al supervisor, si es necesario, y darle a conocer al cliente lo que se piensa hacer.**

Es de vital importancia que el cliente se marche pensando que se ha hecho todo lo posible.

Como parte de la formación y el desarrollo de habilidades, se puede distribuir a todos los empleados una tarjeta de bolsillo que contenga:

<b>TÉCNICAS DE LA CALIDAD DEL SERVICIO.</b>	
<b>ANVERSO</b>	<b>REVERSO</b>
<p style="text-align: center;"><b>CUATRO TIP'S PARA AFRONTAR UNA SITUACIÓN DIFÍCIL.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sonría: Dé al cliente un cálido y sincero saludo con una sonrisa.</li> <li>2. Anticípese: A la queja del cliente y afrontelo con un sincero y preocupado saludo. (Tome la ofensiva con cortesía).</li> <li>3. Discúlpese y asuma sus responsabilidades. Asuma la culpa por la situación que afronta el cliente y muestre empatía por su problema con la empresa.</li> <li>4. Actúe: Solucione el problema con rapidez.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>SEIS ACTIVIDADES CLAVES PARA CALMAR A UN CLIENTE DISGUSTADO.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Escuche: Cuidadosamente y con interés.</li> <li>2. Muestre empatía: Póngase en el lugar del cliente, utilice expresiones cálidas que sean genuinas, específicas, a tiempo y sinceras.</li> <li>3. Haga preguntas: De una forma madura, sin trampas, que exijan al cliente que piense en las respuestas que le va a dar.</li> <li>4. Repita: Explique al cliente lo que usted ha entendido sobre el problema y luego sugiera una o más soluciones.</li> <li>5. Discúlpese: Sin criticar.</li> <li>6. Solucione el Problema: Identifique soluciones que satisfagan las necesidades del cliente, o busque a alguien que lo haga.</li> </ol>

Para conocer como actúan los empleados ante un conflicto en el trabajo se propone el ejercicio del apéndice 2.

## **BUENOS INDICADORES DE LA ACTITUD DEL CLIENTE.**

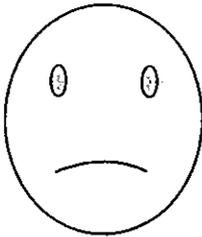
Una vez que el empleado estableció comunicación con el cliente y lo trató de acuerdo a sus habilidades, podemos detectar la calidad del servicio prestado, observando la actitud del cliente al retirarse.



Si el rostro del cliente está sonriente y brillante, las relaciones van por buen camino. Algunos aspectos en el rostro del cliente que detectamos como buenos indicadores son: el cliente sonríe cuando deja las oficinas, se muestra jovial con el personal, le visita continuamente, responde rápida y fácilmente a sus solicitudes de información y cooperación, le recomienda con otras personas.

## **MALOS INDICADORES DE LA ACTITUD DEL CLIENTE.**

Estos se presentan cuando el cliente no ha recibido un servicio con calidad, cuando no ha logrado lo que esperaba o cuando simplemente se le ha tratado en forma descortés.



Si el rostro del cliente presenta una expresión de enojo, quiere decir que las relaciones con sus clientes están en peligro, por lo tanto debe de emplear todas las habilidades desarrolladas para evitar la pérdida del cliente y la mala imagen de la organización.

### **4.3.2 DESARROLLO GERENCIAL.**

Dentro de la formación, se diseñó un curso especial para gerentes, en el cual aprenderán los diferentes tipos de liderazgo, identificarán el propio y estarán en posibilidad de desarrollar el más conveniente para guiar a su equipo de trabajo hacia el logro de las metas personales y organizacionales.

También comprenderá la importancia que tiene el trabajo en equipo, los beneficios que trae consigo, el comportamiento humano y algunas técnicas convenientes en el manejo y control de grupos. Ésto con la finalidad de que sea el gerente quien supervise y dé seguimiento al programa.

#### 4.3.2.1 EL COMPORTAMIENTO HUMANO.

La forma de comportarnos, de actuar y relacionarnos con los demás varía de acuerdo a nuestro tipo de vida, personalidad, sentimientos, costumbres y objetivos, es por ello que los gerentes deben adentrarse y preocuparse por el comportamiento de sus subordinados, estableciendo líneas de comunicación formales e informales para conocer su tipo de vida, sueños, aspiraciones y metas.

La conducta es derivada del comportamiento de cualquier persona, provocada por algún estímulo, bien sea por el ambiente en el que se encuentra, por algún cambio biológico, alguna experiencia pasada y en general de su propia personalidad.

Sabemos también que el hombre como un ente biopsicosocial tiene una serie de necesidades, las cuales hacen que se comporte de una u otra forma para lograr sus metas; por ello el gerente debe analizar las necesidades de sus empleados. Sugerimos tomar como base la escala de necesidades de Abraham Maslow, la cual dice:

- **FISIOLÓGICAS.** Aquellas imprescindibles para sobrevivir: alimento, techo, dormir, etc.
- **SEGURIDAD.** Se refiere a la necesidad de no sentirse amenazado por las circunstancias del medio; incluye estabilidad en el empleo, ambiente de trabajo agradable, salud, comodidad y paz, medio ordenado y limpio.
- **SOCIALES.** Se incluyen las necesidades de amor, afecto y pertenencia, las cuales guardan relación con el establecimiento de la posición que se tendrá respecto a los demás. Este concepto de necesidad social se ejemplifica por la formación de relaciones personales significativas y de aceptación dentro de grupos.
- **ESTIMA.** Se trata del impulso de valorarse a sí mismo y de inspirar estima a los demás, como el reconocimiento y prestigio, confianza y liderazgo, competencia y

éxito. Estas necesidades se cumplen al formar varias relaciones basadas en el desempeño adecuado, la independencia, dar y recibir indicios de aprecio y aceptación.

- **AUTORREALIZACIÓN.** Se logra por el uso de las habilidades e intereses de la persona al grado más completo funcionando en su medio. Al procurar alcanzar su mayor potencial las personas buscan las recompensas, que son la consecuencia de ese logro.

Esta teoría dice que una vez que se ha satisfecho una necesidad, ya no puede usarse como estímulo para que la persona se motive.

#### **4.3.2.2 LIDERAZGO.**

Por medio de este curso los gerentes conocerán e identificarán su tipo de liderazgo, así como el propio, con el fin de transformar a los miembros de su organización, en personas que se sientan comprometidas a alcanzar sus metas, a que se identifiquen con la institución y vean a su trabajo en ella como parte significativa y constructiva de su vida personal y profesional.

**LÍDER:** Es la persona que cuenta con ciertas características y carisma, las cuales le confieren la capacidad para atraer la confianza y respeto de la gente, de tal forma que hacen y logran los objetivos que él propone.

Todos los gerentes para lograr el desarrollo de la organización mediante el servicio al cliente, deben conocer las características del líder, para cultivarlas y ejercerlas, de lo contrario no se podrá brindar un buen servicio.

## TIPOS DE LÍDER.

**PATERNALISTA:** Consideración a las necesidades de la gente por tener relaciones satisfactorias, conduce a un ambiente y a un ritmo de trabajo amistoso y confortable dentro de la organización. Algunas de sus características son:

- Comunicación frecuente y amable.
- No exige y es directo.
- Acentúa lo positivo, elimina lo negativo, no culpa a nadie.
- Se une al grupo y acepta las quejas.
- Es amable y evade el antagonismo.
- Evade la evaluación de la actuación.

**AUTÓCRATA:** Busca la eficiencia en el trabajo. Resulta al mantener los factores humanos a un nivel que interfieran lo menos posible en un proceso. Algunos aspectos que lo distinguen son:

- La comunicación se da vía jefe hacia abajo, sólo la necesaria.
- Las instrucciones son claras y directas.
- Nunca deja pasar errores.
- Las quejas las considera como debilidad o incapacidad, las ignora.
- Reacciona ante sentimientos hostiles y frustración.
- Fija estándares de desempeño y los exige.

**BURÓCRATA:** Piensa que el mínimo esfuerzo requerido para el trabajo es suficiente para mantenerse como miembro de la organización. Sus características son:

- Es callado y muy concentrado. No conversa.
- Pasa los problemas a sus subordinados.
- No ve las equivocaciones trata de liberarse de responsabilidad.
- Evita mostrarse abierto a las quejas.
- No actúa como jefe.
- Trata a todo su personal por igual.

**DEMÓCRATA:** Logra un desempeño adecuado de la organización, balanceando las necesidades por producir con el mantenimiento a un nivel satisfactorio de la moral de la gente.

- Concede igual importancia a la comunicación formal e informal.
- Explica objetivos y se asegura de que sus subordinados estén de acuerdo.
- Crea un ambiente apacible, ritmo descansado de trabajo y los manda a cursos.
- Responde a las quejas. "Puertas Abiertas".
- Trata de establecer un ambiente de tranquilidad.
- Se prepara para la evaluación, primero lo positivo y luego lo negativo.

**TRANSFORMADOR:** La consumación del trabajo la consigue por medio de la entrega hacia el mismo, de la gente y la interdependencia de una meta común dentro de la organización mediante relaciones de confianza y respeto. Algunas características que lo distinguen son:

- Acuerdo común.
- Objetivos y metas creados y compartidos en equipo.
- Comprende avisos de los errores.
- Es algo significativo, aprende a través de la crítica.
- No hay hostilidad, las tensiones se resuelven a cada paso.
- Jefe y subordinado realizan juntos la evaluación, analizando puntos fuertes y débiles.

El liderazgo de excelencia propicia la comunicación, la automotivación, la calidad del compromiso y la práctica de los valores sin necesidad del establecimiento de sistemas y estructuras formales.

Para alcanzar un liderazgo enfocado hacia la calidad del servicio al cliente, los gerentes deben tener en cuenta los siguientes elementos:

- Interés por las personas.
- Innovación.
- Sencillez y equidad.
- Obsesión por la calidad.
- Cercanía al cliente.
- Difusión de valores.

El líder requiere cualidades y conocimientos, la adquisición y práctica de estos es un proceso largo que implica esfuerzo y tiempo.

Se propone contestar el cuestionario del apéndice 3, para mejorar su estilo de liderazgo.

#### **4.3.2.3 TÉCNICAS PARA EL MANEJO Y CONTROL DE GRUPOS.**

Para el empleo de las técnicas en el manejo y control de grupos, es necesario determinar los tipos de grupos existentes y de esta manera aplicarlas.

#### **TIPOS DE GRUPO.**

- 1. Brillante y activo.** Se caracteriza por reaccionar rápidamente a las sugerencias del líder, manifiesta iniciativa y deseos de superación.
- 2. Lento y pasivo.** Su manifestación más común es la indiferencia a todo lo que sucede.

El perfil del gerente en cuanto al manejo y control de grupos esta determinado por componentes verbales y corporales.

- 1. El volumen de la voz.** Representa la seguridad o inseguridad que se tiene sobre lo que se está comunicando, si se tiene un tono de voz bajo, se dice generalmente que es tímido.

2. **Tono.** Lo importante, no es únicamente manejar el contenido del tema, sino la manera en que se diga. Se deben ejercer los tonos de voz que se requieran dependiendo de lo que se está hablando, no se debe caer en la monotonía, haciendo énfasis en los momentos que se considere conveniente.
3. **Claridad.** Se debe procurar utilizar voz clara, pronunciar bien las palabras y no hablar entre dientes.
4. **Contenido.** Partiendo del contenido básico tiene que buscar y apoyarse en información complementaria para ejemplificar o aclarar dudas surgidas.

Dentro de los componentes corporales encontramos las manifestaciones físicas, que se deben proyectar con el cuerpo, algunas de ellas son:

- Porte.
- Postura.

Éstos nunca deben sugerir arrogancia, desafío, menosprecio, indiferencia ó falsa solemnidad. El líder está obligado a demostrar cortesía, afecto, interés y serenidad.

## **ACTITUDES DEL LÍDER HACIA EL GRUPO**

La actitud del líder está en función del ambiente que se genere dentro de la organización. Estas son:

1. Autoritaria.
2. Entusiasta.
3. Flexible.

Un líder que dirige un grupo, debe orientar su actuación en función de lo siguiente:

- **GUÍAR SIN DOMINAR.** El líder de un grupo siempre será como cualquiera de sus integrantes. Por ello, debe tener cuidado para no dominar y determinar las soluciones dentro del grupo. En su papel de líder, el gerente podrá guiar a sus empleados, sin embargo, esto no debe implicar una actitud autocrática o dominante.
- **PROPICIAR UNA SOLUCIÓN CREATIVA DE LOS PROBLEMAS.** Es responsable de ver que sus empleados utilicen un proceso de solución creativa a los problemas.
- **INVOLUCRAR A TODOS LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN.** El líder debe asegurarse de que todos sus empleados tengan la oportunidad de participar dentro de la organización. Debe encontrar la forma de que los más tímidos presenten sus ideas a consideración de los demás.

#### **4.4 EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO.**

En esta fase del programa se realizarán dos tipos de evaluaciones, una con los conocimientos teóricos de cada curso, para gerentes y empleados, y otra mediante sondeos con los clientes. De esta manera conoceremos si la teoría se llevó a la práctica.

Una de las razones más importantes para medir el servicio es que se conserve el interés en el programa.

Para la evaluación del servicio, es necesario medir la satisfacción de los clientes, haciendo preguntas objetivas que generen respuestas objetivas, capaces de producir resultados estadísticos. Esas mediciones se pueden utilizar para establecer un sistema de incentivos para el personal que muestre un mejor desempeño.

En la evaluación mediante sondeos se cuestiona al cliente acerca de la calidad del servicio recibido, el desempeño del personal y la imagen de la organización, haciendo hincapié en algunas sugerencias. Se recomiendan algunos formatos para dicha evaluación, así como para la evaluación teórica. Apéndice 4.

De acuerdo a la información que nos proporcione con los clientes, se determinará si cada empleado alcanzó la calidad en el servicio, si esto sucede, continuarán con un programa de mantenimiento de la calidad, de lo contrario volverán a la fase de reinducción del programa.

El gerente se encargará de supervisar que sus empleados sigan brindando un servicio excepcional.

## CONCLUSIONES

De acuerdo a la hipótesis planteada, podemos concluir que a través de la aplicación de un Programa de Capacitación que ayude a mejorar la calidad del Servicio al Cliente, se logrará un mayor desarrollo de la organización, ya que para lograr el éxito de una organización es imprescindible el éxito individual de cada uno de sus integrantes. Podemos decir que una empresa exitosa tiene las siguientes características:

- Altos Rendimientos.
- Crecimiento consistente, planeado y redituable.
- Anticipación al cambio y aprovechamiento del mismo.
- La gente se siente feliz de trabajar en la organización.
- La innovación en los productos y servicios aparece tantas veces como sea necesario.
- Calidad: todo el personal hace cosas de calidad, porque son personas de calidad.
- Filosofía y Valores bien establecidos.
- Estructura y estilo de administración flexibles.

Sin lugar a dudas, las organizaciones exitosas son el fruto de la gestión de un equipo directivo en el que predomina un estilo de liderazgo capaz de promover la existencia de dichos factores. Así pues, debemos contar con el compromiso por parte del equipo directivo, ya que de nada le sirve a una empresa contar con magníficos recursos financieros, materiales y tecnológicos, si el factor humano falla, y peor aún, si los gerentes no tienen la capacidad para coordinar y guiar los esfuerzos del personal para obtener la calidad máxima y productividad en la consecución de los objetivos de la organización.

El llevar a cabo un Programa de Capacitación como el planteado en este trabajo, nos llevará a lo siguiente:

- Elevar sustancialmente los niveles de calidad y productividad.
- Mejorar la calidad de vida de los integrantes de la organización.
- Proporcionar a los empleados y directivos la posibilidad de encontrar un sentido y significado a su vida mediante el trabajo.
- Convertir la organización en un medio para lograr el bienestar de la sociedad al lograr prestar un servicio de Banca Eficiente.

De esta forma se logrará el desarrollo de la organización, asegurando su rentabilidad, liquidez y solvencia; al mismo tiempo, se brindará a los clientes un servicio con mejor calidad en condiciones competitivas.

Por último se reitera que el desarrollo, implantación y administración de un programa como éste, es un proceso que requiere tiempo, dinero y esfuerzo, es un programa continuo que nunca termina, y al cual se le tiene que dar mantenimiento para que se logren los objetivos planteados.

# APENDICES

# PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE.



## OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PROGRAMA

• Comprenderás la importancia que tiene el promover una cultura de servicio, como parte fundamental de la filosofía en nuestra organización.

• Lograrás crear y/o mantener tu imagen positiva como persona y profesional de nuestra institución a través de la calidad en el servicio que otorgues a la clientela.

• Podrás aplicar los conocimientos adquiridos en la realización de tu trabajo diario.

• Mejorarás las relaciones humanas con tus compañeros de trabajo y las relaciones públicas con el cliente.



# LA CALIDAD ERES TÚ



## EL SERVICIO

- Concepto de servicio.
- Elementos del servicio.
- Características de un servicio de calidad.



## EL CLIENTE

- Concepto de cliente.
- Tipos de cliente.
- Requerimientos de los clientes.



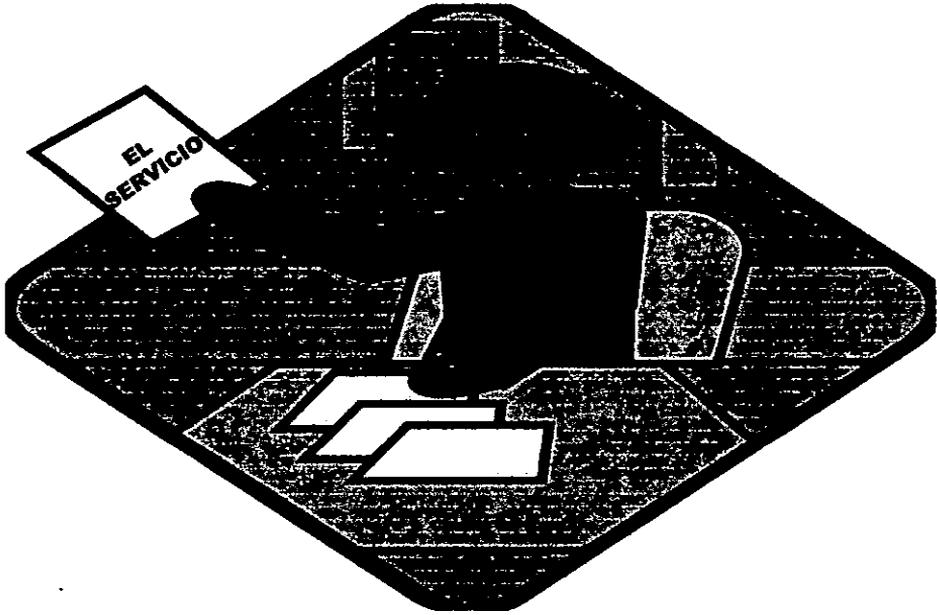
## CULTURA DE SERVICIO Y ORGANIZACIONAL

- Cultura organizacional.
- Cultura de servicio.



## MISIÓN Y VALORES DE LA ORGANIZACIÓN

- Misión.
- Valores.

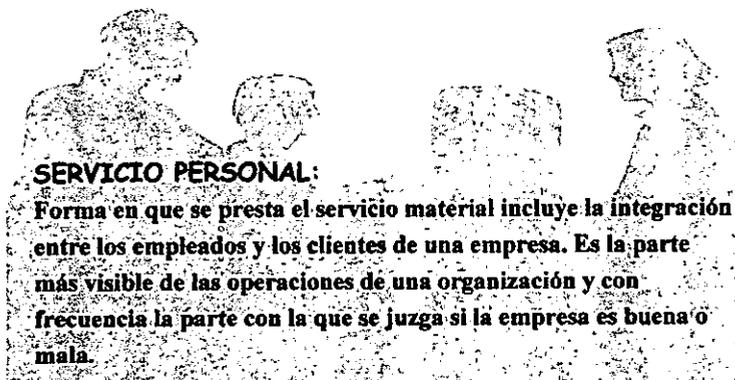


**- Objetivos Específicos:**

- Conocerás el concepto de servicio, sus elementos y las características necesarias para brindarlo con la mayor calidad posible.**
- Comprenderás la importancia que tienes en la prestación del servicio.**

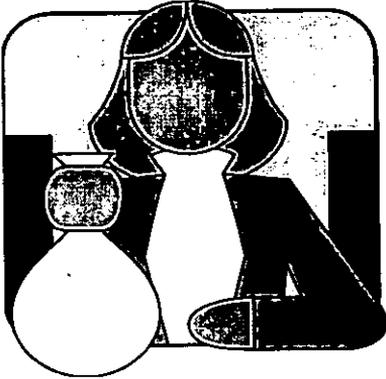
## SERVICIO

- **Conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo.**
- **El cliente espera recibir a cambio de su dinero, una combinación de un servicio personal y un servicio material.**

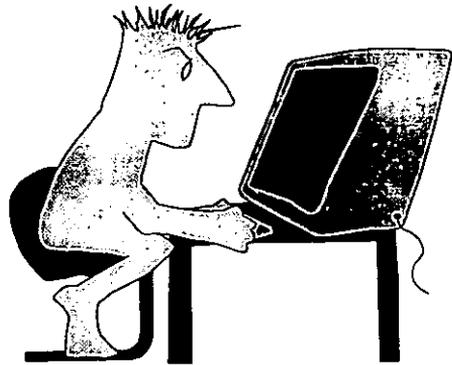


## ELEMENTOS DEL SERVICIO

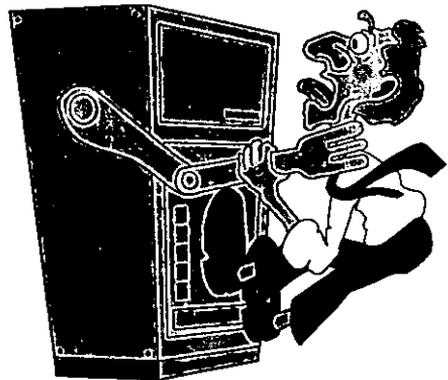
TÙ



TUS  
HABILIDADES



DEL  
BANCO

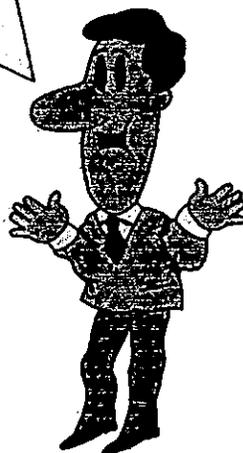


EL EQUIPO CON  
QUE CUENTAS

## CARACTERÍSTICAS DE UN SERVICIO DE CALIDAD.

1. Dar mantenimiento a los clientes.
2. Retener a los clientes.
3. Desarrollo de nuevos clientes.
4. En cuanto a la actitud el servicio debe prestarse con:

- *Preocupación y consideración por los demás.*
- *Cortesía.*
- *Integridad.*
- *Fiabilidad.*
- *Disposición para ayudar.*
- *Eficiencia.*
- *Amistad.*
- *Conocimiento y profesionalidad.*
- *Personalización.*
- *Orientación.*
- *Rapidez.*



## CULTURA ORGANIZACIONAL Y DE SERVICIO

### *OBJETIVO ESPECÍFICO:*

**Comprenderás y aplicarás en tu vida diaria los conceptos de cultura organizacional y cultura de servicio.**



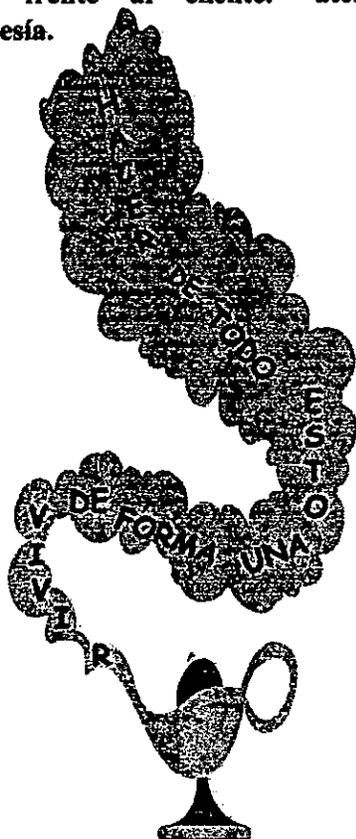
## CULTURA DE SERVICIO

Se debe otorgar el servicio guiado por:

**Valores.-** oportunidad, confiabilidad, honestidad, seguridad, competencia y profesionalismo.

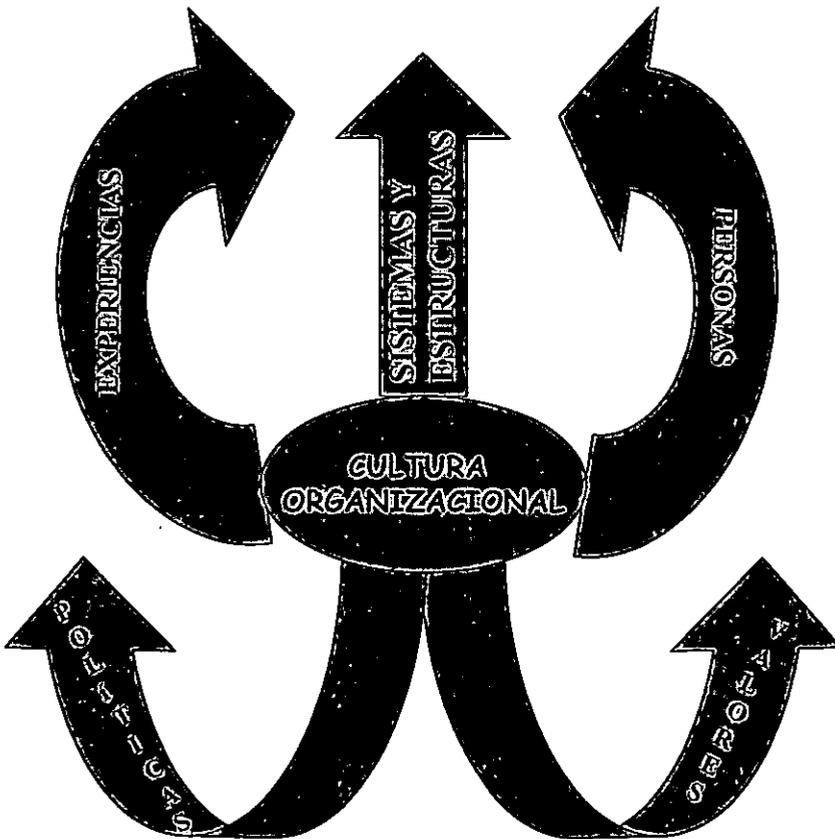
**Normas.- Buena presentación.** Todos debemos informar y orientar al cliente. Que el cliente esté satisfecho con la atención y el servicio recibido.

**Comportamiento frente al cliente.-** atención disponibilidad, amabilidad y cortesía.



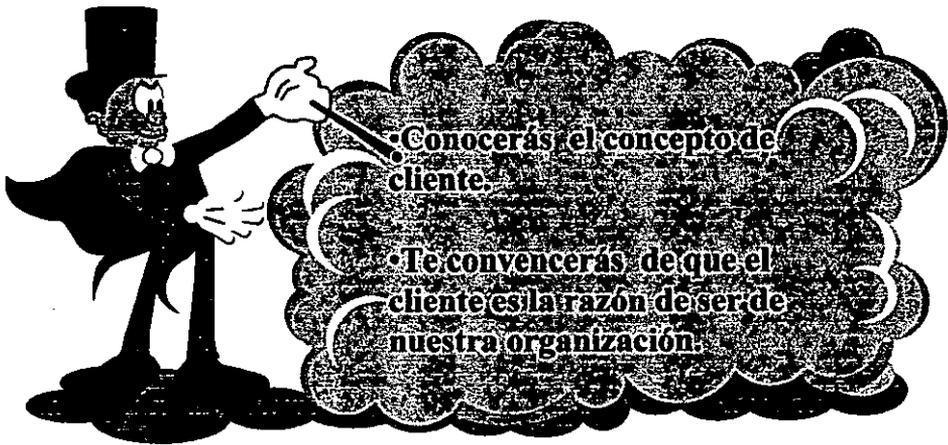
# CULTURA ORGANIZACIONAL

Conjunción de prácticas, valores, políticas, experiencias, sistemas y estructuras existentes en la organización, es decir los sistemas formales e informales prevalecientes.



# EL CLIENTE

## **OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

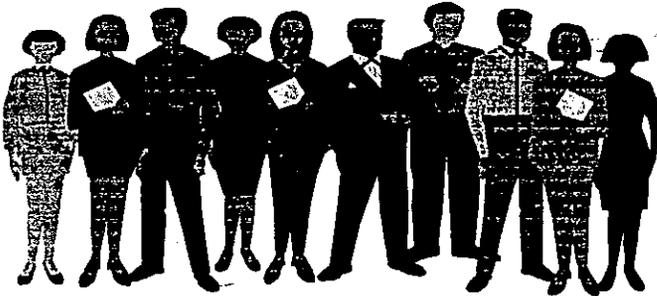




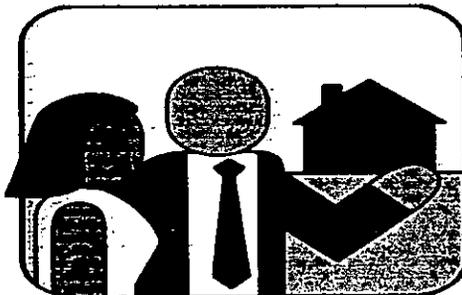
- **Es el individuo o empresa que requiere la prestación de un producto o servicio.**
- **Cliente es la persona más importante para la organización.**

## TIPOS DE CLIENTE

- El cliente interno pertenece a la organización y no por ello deja de requerir la prestación de un servicio por parte de los demás empleados. Para llevar a cabo nuestro programa, ustedes clientes internos son de vital importancia, debido a que el éxito del mismo estará en función de la medida en que desarrollen sus labores, adopten y lleven a cabo el programa propuesto trabajando en equipo.



- Los clientes externos no pertenecen a la organización, éstos acuden a ella para adquirir determinado bien o servicio.





**Un cliente concede mayor importancia a los aspectos personales que a los aspectos materiales del servicio.**

**El cliente solicita el servicio, y la calidad de éste depende, de que quienes lo prestan se sientan a gusto realizando su trabajo.**

**En cuanto a:**

**Requiere que se tenga:**

Técnicas y  
conocimientos.

- Conocimiento del producto o servicio.
- Conocimiento de la organización.
- Respuesta a reclamaciones.

Actitudes.

- Personalización.
- Cortesía
- Atención.
- Amabilidad.

Sistema

- Ágil.
- Rápido.
- Confiable

**Lo anterior debe diseñarse para que apoye la prestación de un buen servicio.**

# MISIÓN Y VALORES

## Objetivos Específicos:

- **Conocerás la misión y los valores de la organización.**
- **Desempeñarás tus funciones de acuerdo con la misión y valores de la organización.**





- **MISIÓN.** Es el origen mismo de la organización, la descripción del propósito (por qué y para qué), la estrategia (para quién y cómo) y los valores (creencias y principios morales) por los que se va a regir una persona, grupo o institución.
  
- **VALORES.** Un conjunto de preceptos, principios, creencias o enunciados de una causa. Los factores humanos que orientan la conducta de la organización.  
**Aquellos principios fundamentales inalterables por los cuales nos guiamos para alcanzar nuestros objetivos.**

*(Cabe señalar que la misión y valores de la organización varían de acuerdo a la institución que esté implantando el programa propuesto.)*

## APÉNDICE 2.

### COMO TE COMPORTAS ANTE UN CONFLICTO EN EL TRABAJO.

Las siguientes frases te ayudarán a conocer tu forma de actuar cuando se te presenta un conflicto en el trabajo.

De cada una de ellas debes identificar si tu comportamiento es Típico (5), Frecuente (4); se presenta Algunas Veces (3), Pocas veces (2), ó Nunca (1), y anotar el número correspondiente en la hoja de respuestas, de acuerdo con el número de pregunta.

5. Es mi comportamiento **Típico** ante un conflicto.
4. **Frecuentemente** es mi comportamiento ante un conflicto.
3. **Algunas veces** es mi comportamiento ante un conflicto.
2. **Pocas veces** es mi comportamiento ante un conflicto.
1. **Nunca** es mi comportamiento ante un conflicto.

1. Es preferible abstenerse de una discusión que retirarse de ella.
2. Si no puedes hacer que una persona piense como tú lo haces, haz que actúe como tú piensas.
3. Palabras suaves ganan corazones duros.
4. Guárdame la espalda, que yo guardaré la tuya (dame, que yo te daré).
5. Ven y razonemos juntos.
6. Cuando dos personas discuten, tiene más mérito la primera que calla.
7. El poder sobrepasa el derecho ("Ley del más Fuerte").
8. Palabras suaves hacen caminos suaves.

9. Más vale pájaro en mano, que cien volando.
10. La verdad se basa en el conocimiento, y no en la mayoría de las opiniones.
11. El que pega y corre, vive un día más para pelear.
12. Mejor es aquél que conquista sin hacer amigos.
13. Acaba con tus enemigos amablemente.
14. Un intercambio justo no provoca discusiones.
15. Nadie tiene la última palabra, más todos pueden contribuir para llegar a ella.
16. Mantente alejado de las personas que no estén de acuerdo contigo.
17. Gana aquél que cree ganar.
18. Las palabras amables valen mucho y cuestan poco.
19. Ésto por eso, es justo.
20. Sólo aquéllos que están dispuestos a ceder en su monopolio de la verdad pueden beneficiarse con la verdad que otros tienen.
21. Evita las personas conflictivas, ya que solo harán desagradable tu vida.
22. La persona que no huye de una discusión, hará que los demás lo hagan.
23. Palabras suaves aseguran armonía.
24. Un regalo por otro regalo, hacen buenos amigos.
25. Expón tus conflictos y enfréntalos directamente, solo así será descubierta la mejor solución.
26. La mejor manera de evitar un conflicto es evitarlo.
27. Pon tu pie donde quieras pararte.
28. La amabilidad triunfa sobre el manejo.
29. Obtener parte de lo que quieres es mejor que no obtener nada.
30. La franqueza, la honestidad y la confianza mueven montañas.
31. No hay nada tan importante que tengas que pelear por ello.
32. Hay dos clases de gente en el mundo; los ganadores y los perdedores.
33. Cuando alguien te pegue con una piedra, pégalte con un pedazo de algodón.
34. Cuando dos personas ceden la mitad, obtienen un buen acuerdo.
35. Por cavar y cavar se encuentra la verdad.

## HOJA DE RESPUESTAS.

1	2	3	4	5
EVADIENDO	FORZANDO	SUAVIZANDO	COMPROMETIENDO	ENFRENTANDO
1.	2.	3.	4.	5.
6.	7.	8.	9.	10.
11.	12.	13.	14.	15.
16.	17.	18.	19.	20.
21.	22.	23.	24.	25.
26.	27.	28.	29.	30.
31.	32.	33.	34.	35.
TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL

### IMPORTANCIA A LA RELACIÓN.

**3. OSITO**  
(Suavizando).

**5. BÚHO**  
(Enfrentando - Confrontando ó  
integrando).

**4. ZORRO**  
( Comprometiendo o Negociando ).

**1. TORTUGA**  
(Evadiendo o Negando).

**2. TIBURÓN**  
(Forzando ejerciendo poder).

IMPORTANCIA POR  
LOGRAR LAS METAS.

### **1. La Tortuga. (retirado, aislado).**

Las tortugas se aíslan en sus caparazones para eludir los conflictos. Renuncian a sus metas y relaciones.

Piensen que es imposible tratar de resolver los conflictos. Se sienten impotentes, inútiles. Creen que es más fácil retirarse (física y psicológicamente) de un conflicto a afrontarlo.

### **2. El Tiburón. (poder).**

Los tiburones intentan dominar a sus oponentes forzándolos a aceptar su solución al conflicto. Sus metas son de gran importancia para ellos, las relaciones son de menor importancia.

Se ciegan para alcanzar sus metas a cualquier costo, no les interesan las necesidades de las demás personas. No les importa si los demás los quieren o los aceptan. Asumen que los conflictos se establecen con un ganador y un perdedor, siendo ellos los ganadores. El vencer les da un sentimiento de orgullo, éxito y realización, mientras que el perder les da un sentimiento de debilidad, insuficiencia y fracaso. Intentan ganar, atacando, imponiéndose, aplastando e intimidando a otras gentes.

### **3. El Osito (suavizando).**

Para los ositos, la relación es de gran importancia, mientras que sus metas tienen poca importancia. Quieren ser estimados y aceptados por los demás piensan que el conflicto se puede evitar en pro de la armonía y piensan que los conflictos no pueden discutirse sin dañar las relaciones. Tienen miedo de que alguien sea lastimado si continúa el conflicto y que podría arruinar la relación.

### **4. El Zorro (comprometiendo).**

Los zorros son moderadamente identificados con sus propias metas y relaciones con los demás. Buscan un compromiso. Renuncian en parte a su meta y persuaden a la otra persona del conflicto a renunciar a parte de su meta. Buscan una solución

al conflicto donde ambos obtengan algo (el punto medio entre las dos posiciones extremas).

Desean sacrificar parte de sus metas y relaciones para encontrar un acuerdo para el beneficio común.

### **5. El Búho (confrontando).**

Los búhos evalúan altamente sus metas y relaciones. Ellos ven los conflictos como problemas que se deben resolver y buscan una solución que alcancen tanto sus metas como las de los demás.

Éstos ven los conflictos como posibles mejoras de las relaciones y para reducir tensiones entre las dos personas.

Buscan soluciones que satisfagan las metas de ambos y mantienen sus relaciones.

No están satisfechos hasta que la solución que se encuentre alcance sus propias metas y las de la otra persona, además que las tensiones y sentimientos negativos se han disuelto completamente.

## APÉNDICE 3.

### MEJORA TU ESTILO DE LIDERAZGO.

Para ser un líder se requiere de ciertas cualidades y conocimientos. La adquisición y práctica de éstos es un proceso largo que implica esfuerzo y tiempo. Por tanto le proponemos responder a ciertas preguntas que le ayudarán a mejorar su estilo de liderazgo.

1. ¿Considera que sus subordinados forman parte de un equipo de ganadores?
2. Enumere una o dos actividades en las que usted pueda lograr ser el campeón de su empresa, superando a sus competidores; enfóquese a realizarlo.
3. ¿Cómo hace usted para obtener que su personal sepa que son mejores de lo que ellos piensan?. Si aún no lo ha hecho, establezca dos o tres medios para poner en práctica el enfoque hacia las dos personas.
4. ¿Cuál es su actitud y estado de ánimo ante el trabajo y sus subordinados?. ¿Cómo se refleja esta actitud en los resultados?, ¿Qué puede hacerse para superarse?.
5. Identifique los valores de la organización. ¿Su personal se identifica y tiene claros estos valores?, ¿Cuál es la razón?.
6. Diseñe un programa de un máximo de tres actividades para obtener la entrega de sus subordinados hacia los valores de la empresa. Recuerde que estos valores deben ser compartidos por todos.
7. ¿Considera que su personal le conoce y siente simpatía por usted?, ¿Qué puede hacer para mejorar en ese sentido?.
8. ¿Hace su trabajo y obtiene los objetivos de la mejor manera posible?, ¿Es realmente lo más y mejor que puede hacer?. Transfiera estas preguntas a sus subordinados para que las contesten en relación con el trabajo que realizan.
9. Diseñe un plan de trabajo junto con su personal para mejorar la calidad en el

servicio y aplíquelo.

10. ¿Considera que el equipo directivo reúne las características de un equipo de excelencia? ¿Qué cualidades es necesario desarrollar?, ¿Cómo se puede hacer?.
11. Examine sus actitudes hacia su función como jefe o ejecutivo. ¿Qué estilo de liderazgo posee?, ¿Qué puede hacer para simplificar estructuras, obtener la autonomía dirigida e infundir entusiasmo en su gente?.
12. Examine el binomio Calidad - Servicio en su área. Establezca con su personal cuando menos tres opciones para lograrlo.
13. Analice las iniciativas e innovaciones que han surgido de su área y de usted. Escriba y detalle que puede hacer para mejorar este rubro.
14. ¿Qué tan bien conocen usted y su personal los productos que ofrecen y servicio que prestan?, ¿Qué se puede hacer para tener un conocimiento más profundo en este sentido?.
15. Elabore un cuadro donde aparezcan los valores del mexicano, los valores predominantes en usted, y en su personal. Proponga opciones para enfocar estas cualidades hacia el liderazgo de excelencia.

Establezca metas mensuales que impliquen un reto para usted y su gente.

La solución a estas preguntas requiere tiempo de parte del líder y de los subordinados. Tome el tiempo necesario para la mejor solución.

Con la resolución de este cuestionario encontrarán algunas opciones para mejorar su estilo de liderazgo.

## APÉNDICE 4.

### FORMATOS PROPUESTOS PARA EVALUAR A LOS EMPLEADOS EN CUANTO A LA CALIDAD DEL SERVICIO PRESTADO.

<i>¡HEY, DEPOSÍTAME!</i>	
Estoy...	
Muy impresionado.	<input type="checkbox"/>
Placenteramente sorprendido.	<input type="checkbox"/>
Satisfecho.	<input type="checkbox"/>
Medianamente irritado.	<input type="checkbox"/>
Muy molesto.	<input type="checkbox"/>
<b>COMENTARIOS.</b>	
<b>NOMBRE Y TELÉFONO (Opcional).</b>	

Este formato se encontrará en las mesas de servicio, de tal forma que los clientes, al percibir un cambio (bueno o malo) en la prestación del servicio, tengan la libertad de expresarlo y lo depositen en los buzones destinados para ello.

**SERVICIO AL CLIENTE  
ESTÁNDARES DE ACTUACIÓN**

**EMPLEADO** \_\_\_\_\_

**PUESTO** \_\_\_\_\_

En cada categoría haga un círculo alrededor del número de la declaración que mejor describe el comportamiento o actitud del empleado.

***Actitud hacia los clientes:***

1. Poco considerado, indiferente.
2. Cortés, pero reservado.
3. Cálido, amistoso, sin reservas.

***Dice 'gracias' y sonríe:***

1. Muy raras veces.
2. Ocasionalmente.
3. Siempre.

***Conocimiento de los clientes:***

1. No recuerda a los clientes.
2. Les reconoce, pero les expresa verbalmente ese sentimiento.
3. Reconoce muy bien a los clientes, lo transmite con una buena expresión facial y lo refuerza con palabras.

***Uso del nombre de los clientes:***

1. No conoce o no llama a los clientes por su nombre.
2. Utiliza el nombre de los clientes, pero no con suficiente frecuencia.
3. Recuerda los nombres de los clientes y los pronuncia correctamente.

***Orientación al cliente:***

1. Poco entusiasta, trato difícil.
2. Dispuesto a ayudar, pero no parece.
3. Sin reservas, dispuesto siempre a ayudar, se siente muy cómodo.

***Orientación al cliente en situaciones conflictivas:***

1. Experiencias frustrantes, usualmente evita afrontar estas situaciones.
2. Trata de afrontar la situación y luego refiere el problema al supervisor.
3. Lo intenta y usualmente tiene éxito al afrontar esta situación.

***Trata a los clientes como seres reales:***

1. Muestra aburrimiento y frialdad.
2. A veces se muestra tenso, frío, y descortés con los clientes.
3. Siempre se muestra cálido y amistoso.

***Actitud hacia el supervisor y sus compañeros de trabajo:***

1. Resentido.
2. Ayuda, actitud cordial.
3. Motivado.

***Instrucciones:***

1. Incapaz de seguir las instrucciones.
2. Lo hace bien cuando se le repiten las instrucciones.
3. Sigue muy bien las instrucciones.

***Hábitos de Trabajo:***

1. Deficientes hábitos de trabajo, hace menos de lo requerido.
2. Hace solo lo que se le pide.
3. Hace más de lo requerido.

***Trabajo en equipo:***

1. No contribuye a los esfuerzos que realiza el grupo.
2. Posee ciertas habilidades, hace sugerencias.
3. Mucho talento y motivación para trabajar en equipo.

***Capacidad para escuchar:***

1. No presta atención a las necesidades de los clientes.
2. Ocasionalmente presta atención, pero debe mejorar.
3. Hace las preguntas adecuadas y presta atención a las necesidades de los clientes.

***Comunicación positiva con los clientes en el trato diario.***

1. Presta poca atención a los clientes y evita los cumplidos.
2. Hace cumplidos pero debe mostrar mayor sinceridad.
3. Generoso y genuino, hace cumplidos con sinceridad.

***Ignora a los clientes / ausencia de técnicas sobre la calidad del servicio:***

1. Muy deficiente con frecuencia ignora a los clientes.
2. Presta atención, pero debe utilizar las técnicas a diario.
3. Presta atención: nunca ignora a los clientes.

***Trata a los clientes irritados utilizando las seis claves para 'enfriar' a un cliente irritado.***

1. Muy raras veces, necesita mejorar.
2. Normalmente, pero necesita más práctica.
3. Muy bien, Normalmente logra calmar a los clientes.

***Habilidad para detectar problemas potenciales y para solucionarlos antes de que los clientes se irriten:***

1. Ignora problemas obvios.
2. Utiliza técnicas, pero no con suficiente frecuencia.
3. Utiliza técnicas para neutralizar los problemas.

***Actitud ante los clientes en lo que respecta a la carga de trabajo:***

1. No ayuda, tiende a ser rudo e impaciente.
2. Amistoso, pero debe desarrollar más la actitud de "el cliente es siempre lo primero".
3. De forma consistente da a los clientes, con placer y orgullo más del mínimo requerido.

Este es un esquema de lo que es conveniente tomar en cuenta para la evaluación de los empleados en cuanto a la calidad del servicio al cliente; será aplicado por los encargados del programa durante intervalos de tiempo para analizar la forma en que se cumple con los objetivos del programa.

## EVALUACIÓN TEÓRICA PARA EMPLEADOS

**\*Subraya la respuesta correcta.**

1. Cliente, es el individuo o empresa que requiere de la prestación de un producto o servicio.

Verdadero

Falso

2. Cuando el cliente acude a la organización requiere que:

- El servicio sea lento.
- No se le tomen en cuenta sus reclamaciones
- El empleado se comporte de forma descortés.

Verdadero

Falso

3. Servicio, son las prestaciones que el cliente espera obtener, además del producto o servicio básico.

Verdadero

Falso

**\*ESCRIBE LA RESPUESTA CORRECTA.**

1. Menciona los tipos de servicio existentes.
2. De los tipos de servicio existentes para tí, ¿Cuál es el más importante y por qué?
3. ¿Cuáles son los elementos con que cuentas para la buena prestación del servicio en tu trabajo?.
4. ¿Cuál es el concepto de calidad?.
5. Un servicio de calidad se caracteriza por: \_\_\_\_\_.
6. Las prácticas, valores, políticas, experiencias, sistemas y estructuras forman parte de una cultura: \_\_\_\_\_.
7. Menciona los tipos de clientes existentes.
8. ¿Cuáles son los requerimientos de los clientes en cuanto al servicio personal y material?.
9. ¿Qué tan importante son la Misión y Valores de la organización en la realización de tu trabajo y funciones organizacionales ?.

10. Comenta la misión de la organización.

**Analiza las situaciones que se te presentan a continuación y contesta de acuerdo con lo aprendido durante el desarrollo del programa.**

Ejercicio Práctico 1. Explica como debe de ser tu comportamiento al recibir en ventanilla a un cliente.

Ejercicio Práctico 2. Es un viernes fin de mes, el cliente que llegó a tu ventanilla ha estado esperando en la fila durante una hora, por lo cual esta molesto; ¿Qué actitud tomarías para enfriar la situación?

## EVALUACIÓN TEÓRICA PARA GERENTES

**Además de las preguntas anteriores, les serán aplicadas las siguientes:**

**\*Subraya la respuesta correcta.**

1. Líder, es la persona que cuenta con ciertas características y carisma para atraer la confianza y respeto de la gente, de tal forma que hacen y logran los objetivos que el líder propone.

Verdadero

Falso

2. El tipo de líder demócrata, piensa que la consumación del trabajo se logra mediante la entrega de la gente hacia el mismo y la interdependencia de una meta común dentro de la organización de relaciones de confianza y respeto.

Verdadero

Falso

3. Dentro del estilo del líder transformador, encontramos que existe acuerdo común, no hay hostilidad, las tensiones se resuelven a cada paso, y jefe y subordinado realizan juntos la evaluación, analizando los puntos débiles y fuertes.

Verdadero

Falso

**\*Escribe la respuesta correcta.**

1. De los diferentes tipos de liderazgo, ¿Cuál consideras que sería el más conveniente adoptar con tu grupo de trabajo y porqué? .
2. Como sabemos, uno de nuestros objetivos primordiales, es brindar un servicio de calidad al cliente; ¿Cuáles son los elementos que el líder debe tomar en cuenta para llegar a el logro del mismo?.
3. ¿Qué necesidades debes tomar en cuenta para comprender mejor a tu equipo de trabajo?.
4. ¿Cómo podrías ayudar a tus empleados a satisfacer sus necesidades de autorrealización?.

**A continuación analiza las situaciones que te presentamos y contesta de acuerdo con tu punto de vista.**

Ejercicio Práctico 1. Llegas a determinada organización. El líder se comporta de tal forma que entre su equipo y él existe demasiada comunicación, les tiene un trato amable, sin exigir el cumplimiento de sus labores, se une al grupo y escucha sus quejas, además de que evade toda clase de evaluación a sus empleados. ¿Qué tipo de Liderazgo es el que está ejerciendo?.

Ejercicio Práctico 2. Es tu primer día como gerente de la sucursal, como es de esperarse existe un ambiente de incertidumbre entre los demás compañeros respecto a tu forma de trabajar y colaborar. ¿Cómo debe ser tu comportamiento frente al mismo?.

## BIBLIOGRAFÍA

Albrecht, Karl.

La Revolución del Servicio al Cliente.

Colombia, Legis, 1990.

Arias Galicia, Fernando.

Administración de Recursos Humanos.

México, Trillas, 1996.

Brown, Andrew.

Gestión de Atención al Cliente.

España, Díaz de Santos, S.A., 1992.

Cornejo, Miguel Angel.

Dirección de Excelencia.

México, GRAD, 1995.

Cottle, David.

El Servicio centrado en el Cliente.

Madrid, Díaz de Santos, S.A, 1991.

Ferrer Pérez, Luis.

Guía Práctica de Desarrollo Organizacional.

México, Trillas, 1994.

- ✍️ Fernández Arena, José Antonio.  
El Proceso Administrativo.  
México, Diana, 1990.
- ✍️ Gerson, Richard F.  
Más allá del servicio al cliente.  
E.U., Iberoamerica, 1992.
- ✍️ Hernández Sampieri, Roberto y Fernández Collado, Carlos.  
Metodología de la Investigación.  
México, McGraw Hill, 1991.
- ✍️ Labovitz, George.  
Cómo hacer realidad la calidad.  
España, Díaz de Santos, S.A., 1995.
- ✍️ Morovitz, Jaques.  
La calidad del Servicio.  
España, McGraw Hill, 1991.
- ✍️ Münch Galindo, Lourdes y García Martínez, José.  
Fundamentos de Administración.  
México, Trillas, 1997.
- ✍️ Nicholson, Trish.  
Como Mejorar su Equipo de Trabajo.  
Argentina, Macchi, 1994.

☛ Picazo Manriquez, Luis y Martínez Villegas, Fabián.

Ingeniería de Servicios.

México, McGraw Hill, 1992.

☛ Reyes Ponce, Agustín.

Administración de Empresas. Teoría y Práctica. 1ª Parte.

México, Limusa, 1997.

☛ Reyes Ponce, Agustín.

Administración de Empresas. Teoría y Práctica. 2ª Parte.

México, Limusa, 1997.

☛ Reyes Ponce, Agustín.

Administración Moderna.

México, Limusa, 1995.

☛ Reyes Ponce, Agustín.

Administración de Personal.

México, Limusa, 1997.

☛ Rico, Rubén Roberto.

Total Customer Satisfaction.

Argentina, Macchi, 1993.

- ☛ Robbins, Stephen P.  
Administración.  
México, Prentice Hall, 1996.
- ☛ Rodríguez Valencia, J.  
Administración Moderna de Personal 2.  
México, Ecasa, 1993.
- ☛ Stoner, James A.F. y Edwar Freeman, R.  
Administración.  
México, Prentice Hall, 1996.
- ☛ Tschohl, John.  
Alcanzando la Excelencia mediante el Servicio al Cliente.  
España, Díaz de Santos, S.A., 1994.
- ☛ Walker, Denis.  
El Cliente es lo Primero.  
España, Díaz de Santos, S.A., 1991.
- ☛ Zuccolotto M, Héctor.  
Calidad Total Aquí y Ahora.  
México, Panorama, 1992.

## REVISTAS Y LEYES

### El Contacto.

"Orígenes del Sistema Financiero Mexicano".

México, Grupo Financiero Inverlat, 1998.

### El Legislación de Banca, Crédito y Actividades Conexas.

"Ley de Instituciones de Crédito".

México, Delma, 1998.

### El Ley Federal del Trabajo.

México, Delma, 1998.