

71



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

CALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES PUBLICAS Y PRIVADAS.

“PROPUESTA DE UN MODELO PARA MEDIR EL NIVEL DE CALIDAD EN EL SERVICIO BANCARIO, TOMANDO COMO BASE LA CALIDAD PERSONAL”.

## TRABAJO DE SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADA EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A :

LIDIA MENDIZABAL PEREZ

ASESOR: L.A.E. CELIA RODRIGUEZ CHAVEZ

2000/01/10



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.

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



U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES-CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES

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

AT'N: Q. MA. DEL CARMEN GARCIA MIJARES  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Calidad de las Organizaciones Públicas y Privadas.

\* Propuesta de un modelo para medir el nivel de calidad en el servicio bancario, tomando como base la calidad personal.\*

que presenta La pasante Lidia Mendizabal Pérez  
con número de cuenta: 9008146 8 para obtener el título de:  
Licenciada en Administración.

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO,

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, México, a 31 de Agosto de 2000

MODULO	PROFESOR	FIRMA
I	L.A.E. Celia Rodríguez Chávez	
II	L.A.E. Jesús Alberto Viveros Pérez	
IV	Ing. Juan de la Cruz Hernández Zamudio	

## DEDICATORIAS

### **A DIOS**

Por darme la vida para llegar a este momento, el más importante para mí y para mis seres queridos, por escuchar siempre mis oraciones y por ser mi mejor amigo

### **A MIS PADRES**

Por la herencia más valiosa que pudiera recibir, fruto del inmenso amor, apoyo y por que no decirlo sacrificios hechos para mí. Por ser las personas más importantes que Dios me ha dado y por que gracias a ustedes he llegado a este momento.

### **A MI TIO CARLOS VALVERDE. †**

En donde quiera que Dios te haya puesto sé que compartes conmigo este triunfo; triunfo del cual eres responsable por haberlo fijado en mí desde pequeña y que hoy veo realizado. Donde quiera que estés con admiración y respeto estarás siempre en mi corazón.

### **A MI HERMANO OSCAR**

Por ser mi amigo y compañero, por estar conmigo en los mejores momentos de mi vida y por ser mi fuerza en los momentos malos; por que sin ti no sería quien soy.

## **A MI HERMANO PEDRO**

Por haber sido otro padre, mi hermano y mi guía, gracias.

## **A LUIS MANUEL MORENO**

Por haber llegado en el momento en que más te necesitaba, llegaste para quedarte y hacerme ver que siempre hay una segunda oportunidad para ser feliz y volver amar. Por que este sea el primero de muchos logros compartidos.

## **A MI ASESOR: L.A.E. CELIA RODRIGUEZ**

Mi profundo agradecimiento, cariño y admiración por la confianza en mí depositada, por su tiempo, paciencia y el gran legado que deja en mí.

## **A MI QUERIDA UNIVERSIDAD.**

Tengo confianza y fe en que volverás hacer la Máxima Casa de Estudios, por que si no existieses no hubiera podido realizar mi sueño de ser Profesionista. Algún día volveré a ti a darte un poco de lo mucho que me has dado.

## **A BANCRECER**

Por haberme dado la oportunidad de desarrollarme profesionalmente, en especial a Lic. Elisa Islas Díaz de León, Lourdes González, y Lic. Rogelio García Pino. Así como a todos mis compañeros y amigos.

## **A ROBERTS PIERRE IVANOVICH**

Por ser mi gran compañero, y el mejor regalo que pude recibir.

## **A.N.E.A.**

Por haber estado conmigo durante cuatro años, ser mi Amigo... apoyarme, cuidarme y ser mi fuerza para soportar los contratiempos en ese tiempo Aunque ya no estés aquí  
GRACIAS

## **OBJETIVO GENERAL**

Proporcionar a la Banca un modelo sencillo y fácil de entender, para medir el nivel de calidad en el servicio, mismo que podrán utilizar como una herramienta para detectar deficiencias personales, organizacionales y así poder corregirlas.

## **OBJETIVOS ESPECIFICOS.**

- \* Resaltar la importancia que tiene la organización a través de sus líderes de mejorar y mantener un buen nivel de calidad en el servicio.
- \* Resaltar la importancia de que exista calidad personal en todos y cada uno de los miembros que intervienen directa e indirectamente en la atención y servicio al cliente.

2.4	Principios de la calidad personal.....	33
-----	--	----

### Capítulo 3

#### Calidad en el servicio.

3.1	Servicio.....	34
3.1.1	Plan para mejorar el servicio.....	34
3.1.2	Personal y recurso materiales.....	35
3.1.3	Capacitación y desarrollo.....	36
3.1.4	Comunicación.....	38
3.1.5	Administración de la calidad.....	38
3.2	Características del servicio y de la prestación de servicios.....	39
3.2.1	Responsabilidad de la dirección.....	40
3.3	Interrelaciones con los clientes.....	42
3.3.1	Comunicación con los clientes.....	42
3.4	Mejoramiento de la calidad del servicio.....	43
3.5	Los pilares de la calidad en el servicio.....	44
3.5.1	Directrices para fomentar la orientación al cliente.....	45
3.6	El servicio y la creación de una nueva cultura de calidad en el servicio.....	48
3.7	Los ciclos del servicio.....	50
3.8	Medición de la calidad en el servicio.....	51

## Capítulo 4

### Caso práctico

#### **Propuesta de un modelo para medir el nivel de calidad en el servicio bancario, tomando como base la calidad personal.**

Planteamiento del problema.....	52
4.1 Antecedentes históricos de la banca.....	52
4.1.1 Nacimiento de la banca en México.....	54
4.1.2 Los Bancos y la Revolución Mexicana.....	56
4.2 Sistema Financiero Mexicano.....	59
4.2.1 Las Instituciones de Banca Múltiple.....	60
4.3 La Nacionalización de la Banca Privada en México.....	61
4.3.1 Nacionalización de la Banca Privada.....	62
4.3.2 Reprivatización de la Banca (1990). ....	63
4.4 Estructura actual del Sistema Financiero Mexicano.....	64
4.5 Historia de BanCrecer.....	66
4.5.1 Misión de BanCrecer.....	71
4.5.2 Principios BanCrecer.....	71
4.5.3 Objetivos corporativos.....	72
4.5.4 La nueva cultura organizacional BanCrecer.....	73

## INTRODUCCIÓN

La Banca de inicio de siglo, era una banca exclusiva a la cual solo tenían acceso un número restringido de personas, se tenía la falsa idea de que la banca solo le correspondía a un número limitado de personas de cierto nivel económico, el resto de la población no figuraba en el mercado potencial de los bancos.

Al parecer la banca no se daba cuenta que tenía un gran número de clientes potenciales desatendidos, los cuales en número superarían en volumen lo que ya manejaban con unos cuantos.

A este mercado se le conoce como Banca de Menudeo. En los últimos años la banca se ha dado cuenta de la importancia que tienen para el negocio este tipo de mercado y algunas instituciones han basado su crecimiento y éxito en acaparar como su nicho comercial la banca de menudeo.

Sin embargo lo que hoy en día diferencia a una institución financiera de otra no son ni los productos y servicios que manejan ya que todos son muy similares, ni las tasas de interés que ofrezcan ya que son semejantes, ni las comisiones que cobran por brindar estos servicios: la diferencia la hace el Servicio.

Vivimos en la era del Servicio. Todos nosotros hemos experimentado lo que se denomina el Servicio al Cliente, todos y cada uno de nosotros hemos acudido a solicitar algún servicio bancario. estas actividades son algo tan normal que pocas veces percibimos directamente la calidad en el servicio, sin embargo ¿qué ocurre cuando el servicio brindado no cubre nuestra expectativa?

Si somos ignorados, tratados con descortesía, no encontramos solución a nuestra necesidad, surge nuestro sentimiento negativo de ese Banco en particular.

La organización no fue quien atendió con descortesía a él Cliente, fue el empleado o empleada que lo abordó. Sin embargo a él cliente no le interesa quien haya sido, desde ese momento se dedicara a hablar mal de la Institución cuantas veces se presente la oportunidad.

Lo más grave es que no-solo se perderá a un cliente, sino que se perderán en promedio siete posibles clientes potenciales.

Definitivamente ninguna organización y menos los Bancos que cada día son más competitivos están dispuestos a aceptar este hecho. ¿Pero que medidas toman o como miden su nivel de calidad en el servicio?.

El presente trabajo abordará el tema aterrizándolo hacia el servicio bancario, se propondrá un modelo para medir la calidad en el servicio.

El capítulo primero, hablara en términos generales de la Calidad. Conceptos, objetivos, principios, costos, etc.

El segundo capítulo se referirá a la importancia de la calidad personal como base para la Calidad en el servicio.

Por último el tercer capítulo abordara el tema central de este trabajo **“Calidad en el Servicio”**.

El caso práctico estará situado en BanCrecer Banca Múltiple. La población de estudio es la Zona Poniente del Área Metropolitana

La importancia de esta propuesta se basa en el principio de. **”lo que no se ha medido, no puede ser corregido”**.

# CAPITULO 1

## CALIDAD

### 1.1 Concepto

Si tratáramos de definir cuales son los conceptos que prevalecieron en la década pasada y seguirán presentes en este nuevo milenio sin lugar a dudas coincidiríamos en citar entre otros; globalización, competitividad, excelencia, servicio, eficacia, eficiencia, planeación, sin embargo un término que engloba a todos los anteriores es sin lugar a dudas “**CALIDAD**”.

“ Calidad puede considerarse como la entrega al cliente de lo que desea, satisfaciendo sus necesidades y la utilidad que desea, a un precio que pueda pagar y en el momento que lo precise. Es la correspondencia de lo que desea con lo que consigue”<sup>1</sup>.

“Es un grado de excelencia, una medida que nos permite calificar la capacidad y confiabilidad del producto o servicio para satisfacer necesidades”<sup>2</sup>.

Calidad, es una palabra que todos conocemos sin embargo pocas organizaciones le dan la importancia que hoy en día tiene este término en la globalización, competitividad y excelencia.

---

<sup>1</sup> Acle Tomasini A. Retos y riesgos de la Calidad Total. Editorial Grijalbo. México. 1994. pp 48

<sup>2</sup> Colunga Davila C. Administracion para la calidad. Panorama editorial S.A. de C.V. México. 1995 pp 63

El término calidad es una de las palabras que más se han utilizado en los últimos diez años. En una época anterior, se definió como "conformidad con las especificaciones"<sup>3</sup>.

Como Administradores valdría la pena definir que es la calidad y como aplicarla en la vida profesional de las organizaciones. De este punto partimos fácilmente manifestando que la calidad debe producirse y entregarse reflejada en bienes o servicios que satisfagan las demandas y expectativas del cliente o usuario.

Sin embargo no es tan sencillo de aplicar, existen una serie de principios y métodos diseñados particularmente para lograr la Calidad en las organizaciones.

En definitiva, la calidad se puede entender como la entrega al cliente de lo que desea, satisfaciendo sus necesidades y la utilidad deseada, a un precio que pueda pagar.

### 1.1.1 Importancia de la Calidad

Calidad, ¿qué es lo que la hace tan importante para toda organización?, ¿Por qué implantarla si esta ocasiona costos?

La importancia de la calidad se puede leer como los beneficios obtenidos a partir de una mejora en la calidad, como pueden ser; la reducción de costos, precios, presencia y permanencia en el mercado y la generación de empleos

- **Reducción de costos.** La reducción de costos es latente, ya que los recursos son mejor empleados, harán menos reprocesos, mejor uso de los materiales, maquinas, menos errores y en general menos problemas.

---

<sup>3</sup> Price, F. Concepto de calidad y objetivos. Ed. Legis Editores, S.A. 1992. pág. 78

- **Disminución de precios.** Como consecuencia en la reducción de costos, la productividad aumenta considerablemente y el precio obviamente se ve favorecido
- **Presencia en el mercado.** Con calidad superior a la de la competencia, con un precio competitivo y con productos innovadores y cada vez más perfeccionados, la confiabilidad del usuario aumenta y da confiabilidad hacia los productos.
- **Permanencia en el mercado.** Como resultado de las ventajas antes mencionadas, la empresa tiene alta probabilidad de permanecer en el mercado con una fidelidad por parte de los consumidores.
- **Generación de empleos.** Al tener calidad, con precios competitivos, presencia y permanencia en el mercado, se pueden proporcionar más empleos.

El ejemplo de que la calidad trasciende en una organización la tenemos en una nación entera como Japón, quien se recupera de la severa crisis posterior a la segunda guerra mundial, donde sin más recursos que su capital humano se transformo en un país primer mundista con una balanza de pagos favorable y una calidad reconocida en cualquier lugar del mundo.

### 1.1.2 Objetivos de la calidad.

Los objetivos de la calidad pueden ser vistos desde diversos puntos de vista. Sin embargo el objetivo principal busca la completa satisfacción del cliente para diferentes fines:

- **Lograr la máxima productividad que genere mayores utilidades**, también se puede ver como un grado de excelencia, o bien puede ser parte de un requisito para permanecer en el mercado.
- **El cumplimiento de las expectativas y necesidades de los clientes.** "Calidad es satisfacer al cliente. ¿Cómo?. Cumpliendo con los requerimientos y prestando un buen servicio. ¿Hasta donde?. Hasta donde la acción tomada ayude a la permanencia de la empresa en el mercado. Ese es el límite.<sup>4</sup>

## 1.2 CALIDAD TOTAL

Como consecuencia de la importancia de la calidad ha surgido la Gestión de la Calidad Total, un método que considera todas y cada una de las actividades de una empresa al objeto de satisfacer con eficiencia económica las expectativas del cliente, que comprende un conjunto de variables, externas e internas a la empresa. Estos son:

- **El entorno donde actúa la empresa,**
- **Un ambiente adecuado dentro de la propia organización,**
- **El grupo directivo encargado de la gestión y dirección,**

---

<sup>1</sup> Colunga Dávila C. Administración para la calidad Panorama editorial, S A DE C V . México, 1995.pp 64

- **El grupo de trabajadores,**
- **Los elementos materiales disponibles,**
- **El proceso de producción empleado,**
- **La política destinada a la competitividad,**
- **La política de investigación y desarrollo,**
- **El grupo de proveedores y clientes.**

La implantación de la Gerencia de la Calidad Total se sustenta en unos pilares destacables: liderazgo para su consecución, estrategias y políticas adecuadas, participación del personal y orientación al cliente. El cliente es la pieza fundamental para el estudio de la calidad, siendo muy importante la función de retroalimentación en la obtención del producto en función de la información originada por la investigación de los mercados, para modificar y adecuar las características del producto a las necesidades y demandas.

El proceso de mejorar la calidad, debe ser implantado y gestionado por la alta dirección, por lo que se necesita disponer de un grado de información más elevado.

El origen de la incorporación de la calidad en la estrategia de la empresa se debe fundamentalmente, a los cambios ocurridos en la industria de occidente en los años 80.

Para determinados autores mexicanos, entre ellos, T.H. Berry <sup>5</sup> la calidad no tiene relación alguna con lo brillante o resplandeciente que sea algo, ni con su costo, o con la calidad de características que pueda tener. El cliente que compra el producto en el mercado tiene siempre presente determinadas necesidades o expectativas que espera satisfacer. Por lo tanto, si un producto o servicio satisfacen sus necesidades o expectativas de forma continuada será un producto de calidad

### **1.2.1 Factores y Variables Condicionales de la Calidad Total.**

Dentro del conjunto de factores y variables que condicionan el éxito de los Procesos de Calidad Total podemos destacar los siguientes:

\*. **El entorno donde actúa la empresa.** La organización no es un ente aislado, se encuentra insertada en una sociedad, a la que debe responder a las exigencias planteadas, y asumir todos los compromisos necesarios por ser considerada como un elemento social.

\* **El ambiente adecuado dentro de la propia empresa.** Es prioritario un marco adecuado interno para implantar la cultura de la calidad total, de forma uniforme en todos los niveles de la organización.

\*. **El grupo directivo se considera el núcleo central y el motor que debe impulsar el cambio hacia la Calidad Total.** Debe promover las actividades destinadas a la preparación específica para implantar en la organización la cultura de la calidad total.

---

<sup>5</sup> Berry T.H. Cómo Gerenciar la Transformación hacia la Calidad Total. *Maximizing Quality Transformation*  
Ed. Mc Graw-Hill Colombia 1992, pp 23

\* **El grupo de trabajadores y resto del personal de la empresa representan un papel fundamental en el proceso.** Como últimos eslabones de la cadena, son los encargados de llevar la calidad al proceso productivo, siempre y cuando hayan sido motivados e incentivados para la adopción de la filosofía deseada.

\*. **El conjunto de elementos materiales y el proceso de producción empresarial** tendrán un peso importante a la hora de obtener los productos y servicios finales de la organización.

\* **La política de competitividad y la adopción de estrategias** tendentes a la consecución de un incremento de la posición de la empresa en el mercado será un factor decisivo para la consecución de la Calidad Total. Competitividad y Calidad son dos conceptos que están íntimamente relacionados; no se puede entender la una sin la otra

\*. **Los proveedores son considerados como un eslabón fundamental dentro del proceso de producción.** La calidad puede interpretarse como la suma de todos los valores agregados a lo largo del proceso de producción. Por lo tanto, se ha de cuidar mucho la relación con los proveedores, puesto que si estos fallan, no se podría conseguir la Calidad Total deseada.

\*. **El grupo de clientes reales y potenciales** será la última variable que interviene en la consecución de la Calidad Total. En ningún caso la empresa puede conocer cual es el nivel de calidad que sus productos y servicios deben alcanzar para ser admitidos en los diferentes mercados, si no se considera importante la opción de los clientes a quienes van destinados. De ahí que sea necesario realizar diversos estudios de investigación de mercado para que en todo momento los productos proporcionados por la organización cumplan la utilidad requerida por los clientes.

La adopción de la filosofía de la Calidad Total supone un cambio en las estrategias empresariales, destinadas a la idea de competitividad, que al mismo tiempo se basa en la idea de la mejora continua y en la consecución de la excelencia en todas las actividades desarrolladas por la empresa. Por lo tanto, si una empresa consigue calidad, logra una mayor competitividad y, en sentido contrario, si una empresa ha incrementado su posición competitiva en el mercado y ha adoptado estrategias competitivas es debido a la implantación de la filosofía de la Calidad Total

### **1.2.2. Implicaciones de la Calidad Total.**

Un sistema de gerencia basado en la Calidad Total puede considerarse como una estrategia empresarial capaz de mejorar la capacidad que tiene la empresa para prestar sus productos y servicios. Estos deben responder a la calidad esperada, consiguiendo al mismo tiempo, que las tasas de productividad de la unidad económica sean cada vez mayores.

Por lo tanto la implantación de la Gerencia de la Calidad Total (GTC) se sustenta en unos pilares fundamentales<sup>6</sup>:

- Liderazgo para su consecución,
- Estrategias y políticas adecuadas,
- Participación del personal,
- Orientación al cliente.

---

<sup>6</sup> Ma Angela Jiménez Montañés. La calidad como estrategia competitiva. Ed Tebar Flores 1996. pp 13

La mejora de la calidad no es únicamente la satisfacción del cliente. La gerencia de la calidad total significa la construcción de un sistema de dirección totalmente centrada en alcanzar la excelencia empresarial y apoyar la formación de todos los trabajadores sobre la base de una cultura que considera la satisfacción de las necesidades de los clientes como uno de sus principales elementos.

Desde el punto de vista del cliente, la calidad total será la interacción de los **factores** siguientes:

- **Calidad del producto o servicio**, es decir, del atributo de calidad que caracteriza a la producción de una empresa en particular. Se considera como un elemento primordial, pero no el único, puesto que, en determinados momentos, la calidad de productos similares, pero de distintas empresas pueden llegar a ser casi iguales.

- **Precio del producto**, también es un elemento clave. Anteriormente, este tipo de coste era traspasado al cliente, a través de una insatisfacción de sus necesidades y de un incremento en el precio de venta.

Para que una empresa se considere eficiente y pueda llegar a ser competitiva, no debe pasar este costo a los consumidores, puesto que los clientes únicamente pagarán el precio justo que consideren justo.

- **Servicio de entrega y respuesta en el menor tiempo posible**. Debido a los cambios que se están produciendo dentro del mundo económico, la capacidad de respuesta y el tiempo empleado en ella se puede considerar como una ventaja competitiva por parte de la organización.

## **- Seguridad y confianza en la propia organización**

Los clientes, antes de decidirse por un producto determinado, consideran importante el conocimiento de la solvencia de la empresa, tratándola como un factor esencial junto con la seguridad, no sólo de la organización, sino también de la marca.

## **- Calidad en el servicio post-venta.**

Los servicios post-venta comprenden el conjunto de actividades que ofrece la empresa al cliente una vez que se ha realizado la venta del producto, con el objetivo fundamental de incrementar la satisfacción del cliente y consumidor.

El proceso de la gerencia de calidad total constituye una estrategia excelente para alcanzar una posición competitiva a largo plazo, por cuanto que ésta suministra los instrumentos y técnicas específicas para su logro. Este proceso, por tanto, se encargará de generar un conjunto de habilidades y conocimientos, que involucren a la alta gerencia. se centra en el logro constante de mejoras y de construir una cultura corporativa que valora la satisfacción de los clientes más que cualquier cosa.

### **1.3 Los Costos de la Calidad.**

Es cierto que la calidad implica considerables inversiones en tiempo y dinero, un gran compromiso, la participación total de los integrantes de la organización, capacitación constante, y en sí, mucho esfuerzo, pero cabría cuestionar ¿qué es más redituable, destinar recursos para lograr la calidad, o mantenerse sin ella?

Especialistas en el tema concluyen que el costo mas alto se da con la no-calidad, ya que significa hacer las cosas dos o más veces; Cubrir gastos por reparaciones; Invertir en personal y material para solucionar las quejas de los consumidores y principalmente, perder confianza, clientes y mercado.

En consecuencia, se debe prestar mayor atención a mejorar la calidad de la producción de todos los empleados.

### **Verdades de implantar calidad**

1-No es más caro suministrar productos y servicios de alta calidad.

2-Cuando se resuelven los problemas de la calidad, se reducen grandemente los problemas de costos y calendario.

La mayoría de los directivos se sorprenden cuando calculan por primera vez el "costo de la calidad", es decir, el costo de no hacer bien lo adecuado.

El primer paso para reducir los costos de calidad consiste en comprender que no todos tienen una única fuente. Por el contrario, podemos agruparlos en tres categorías:

1. **Costos de prevención (El Bueno)**
2. **Costos de inspección / corrección ( El malo)**
3. **Costos por fallos (El feo)**

## **1. Costos de prevención < El bueno >.**

¿ Cuándo es bueno un costo?, ¿ Cuándo es una inversión?

Los costos de prevención pueden considerarse como una inversión, ya que prevenir (contrariamente a corregir) los problemas de calidad. con el tiempo, fortalece a las Organizaciones.

Algunos ejemplos, de costos de prevención son las inversiones de su organización en:

Programas de sensibilización y calidad, para ayudar a directivos, mandos y empleados a comprender el costo de la calidad, a definir su propio papel en la mejora de la calidad y a desarrollar planes de acción viables para implantar estos cambios.

Sistemas de medidas de calidad y resolución de problemas en equipo, que permitan a todos, en la organización, identificar y prevenir errores potenciales, antes de que sucedan.

Sistemas de gestión del rendimiento, que integren los procesos de contratación, formación, evaluación, retribuciones y promociones con sus esfuerzos de mejora de calidad, de forma que su personal tome conciencia de que la calidad cuenta.

Estas y otros muchas medidas preventivas son inversiones para el futuro de su organización, frente a arreglar a corto plazo, unos problemas que muy fácilmente pueden repetirse.

## **2.Costos de inspección y corrección. <El malo>.**

Inspeccionar y revisar el trabajo de los demás es una función que prácticamente todos los directivos y mandos deben realizar a diario. Sin embargo, en muchos casos, ni el inspeccionado considera gratificante este aspecto de su trabajo.

El tiempo y dinero que las organizaciones dedican a la inspección es obviamente malo. Consume lentamente múltiples recursos humanos y financieros que podrían utilizarse en objetivos más productivos. Y lo que es peor, cuando la inspección cumple su misión e identifica errores o fallos en la calidad, los errores tienen que corregirse. Y con frecuencia, la corrección obliga a costosas interrupciones o reducciones de velocidad en el flujo de trabajo, que alteran la rutina y el trabajo.

No cabe duda de que los sistemas de inspección y corrección son necesarios en las organizaciones. Pero se debe reconocer que, por sí solos, no consiguen reducir la tasa de errores ni mejorar la calidad. Incluso los mejores departamentos de control de calidad se encuentran a sí mismos bloqueados e imposibilitados para acometer los pasos necesarios y mejorar la calidad de forma cuantificable. Solamente pueden identificar y corregir los fallos en calidad a medida que van sucediendo, y después hacer el seguimiento de los costos incurridos por trabajos repetidos y desechos.

### **3 Costos por fallas < El feo >.**

Los errores de calidad detectados fuera de su organización, después de que el producto o servicio ha sido entregado al cliente, son feos. Una sombra oscura se proyecta sobre la compañía cuando no se cumplen los requisitos válidos de sus clientes.

En términos monetarios, estos fallos representan, sin lugar a dudas, los problemas de calidad más costosos. El costo de traer de nuevo a la empresa los productos defectuosos para repararlos o de <compensar> a clientes insatisfechos con el servicio es extraordinariamente alto.

Una regla empírica muy útil para comparar los costos relativos de < el bueno, el malo y el feo> en las organizaciones es la denominada <regla del 1-10-100><sup>7</sup>. Por cada peso que la compañía invierta en prevenir un problema de calidad, gastará diez para inspeccionar y corregir el error posteriormente. En el peor de los casos el fallo de calidad no se inspecciona o pasa desapercibido y no es detectado hasta que llega al cliente. Corregir el problema en esta fase le costará 100 veces más de lo que le hubiera costado el prevenirlo.

Cada vez que un cliente ofrece la oportunidad de reparar un producto o servicio defectuoso. Los trabajos de investigación constatan que el 96% de los clientes insatisfechos nunca se quejaron directamente por los problemas de calidad y, en consecuencia, no dará la oportunidad de corregirlos.

Sin embargo, la mayoría de los clientes insatisfechos aprovechan cualquier oportunidad que se les presente para aconsejar a otros clientes potenciales que no elijan sus productos o servicios.

A pesar de los gastos que conllevan la reparación de los fallos, de deben considerar todas y cada una de las quejas presentadas por los clientes como un tesoro. Una oportunidad muy poco frecuente de impedir dañar la imagen de la compañía.

---

<sup>7</sup> George H. Labovitz. COMO HACER REALIDAD LA CALIDAD Ed. Díaz de Santos SA pag. 161

“El hecho de desprenderse de la no calidad, no radica en fijarse una serie de reglas, o copiar las de otras empresas, sino en cambiar la actitud de todos los niveles de la organización, para pensar en términos de eficiencia y servicio al cliente”<sup>8</sup>

Una serie de estudios sostienen que, en promedio, cada cliente satisfecho comenta su agrado con tres personas más; en cambio, quien recibió un mal servicio, lo manifiesta a ocho o más individuos, exagerando por mucho la situación que vivió. Esto nos da una idea del costo no medible, pero real, de la no calidad, y que resulta muy superior al de la calidad.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup>Lic Juan Carlos Dávila Palmeri. Los costos de la no calidad. Alto Nivel Ed Zuma. 1993 pp18

<sup>9</sup> Lic Juan Carlos Gómez Beltrán. Los Costos de la no calidad. Alto Nivel. Ed Zuma. 1993 pp25

## CAPÍTULO 2

### CALIDAD PERSONAL, LA BASE PARA TENER CALIDAD EN EL SERVICIO.

#### **2.1 La Calidad Comienza con la persona.**

Se habla mucho de calidad, sin embargo el enfoque que se le da va mas hacia hacer bien las cosas para lograr mejores productos, ser más competitivos, obtener mejores ganancias, expansión territorial, etc. ¿Pero que tanto se habla de la calidad de la persona como núcleo de cualquier otra calidad?

En el presente capitulo partiremos de un principio de calidad, la calidad comienza con la calidad personal.

Se habla mucho hoy en día de la Calidad; pero el enfoque tal vez se centre en hacer bien las cosas para lograr mejores productos, más competitividad en los mercados. jugosas ganancias, inversiones atinadas y expansión de las áreas influencia en el poder comercial o político.

Pudiéramos entender que Calidad es la excelencia en todas y cada una de las acciones, procesos y decisiones que se emprenden en una organización. ¿Pero cuál es la energía, la fuerza impulsora para la búsqueda de esa calidad, de la excelencia?.

La respuesta es sencilla, la persona, el recurso humano. el capital más importante dentro de cualquier organización.

Una persona con un buen grado de Autoestima, autorrealizada o en proceso de autorrealización, es decir conciente de lo que es y de lo que quiere y satisfecha con el camino adoptado para realizarse en la vida, pudiéramos decir que es una persona de calidad.

En otras palabras: una persona que en principio está bien alimentada, que se siente satisfecha con lo que hace y lo hace no sólo para percibir recursos económicos sino para proporcionar un servicio el cual es útil al prójimo o a una sociedad, es una persona de calidad.

Podemos afirmar que una persona sujeto y objeto de la Ética, tiene calidad

Un individuo humano en equilibrio de sus rasgos internos con su medio ambiente. tiene calidad

Una persona consciente de sus habilidades.

Una persona libre espiritual y emocionalmente, pero respetuosa de su condición jerárquica o de su estado civil y social, tiene calidad.

Una persona satisfecha en su trabajo, con armonía familiar, suficiente diversión y relaciones sociales satisfactorias, conciente de su condición de criatura y por lo tanto dependiente de un ser supremo, es una persona de calidad.

En pocas palabras, una persona de calidad es aquella que disfruta de un perfecto equilibrio entre los ámbitos que la conforman, es decir lo psicológico, lo social y lo fisiológico.

El equilibrio y madurez de una persona redundarán en beneficio o detrimento de sus relaciones familiares. sociales. ocupacionales y en las relaciones consigo mismo

### **2.1.1. Calidad y Autorrealización.**

Realización significa estarse desarrollando a cada momento, significa ir por caminos certeros hacia metas definidas, significa ir logrando los elementos en un estado de felicidad, y felicidad es estar satisfecho consigo mismo y con lo que le rodea. Realizarse es ir labrando las barreras, los obstáculos que nosotros mismos nos colocamos, y los que vienen del exterior. Desarrollarse, autor realizarse, es evolucionar, es progresar, es saberse cada día más un ser humano con capacidades y potenciales.

Para lograr todo lo anterior hay muchos caminos y medios, según la estructura de la personalidad potencial de cada ser Humano.

### **2.1.2 Plan o Proyecto Personal.**

Par elaborar un plan o proyecto, primeramente respóndase a las siguientes preguntas:

**¿QUÉ?** Es decir que desea lograr: cuáles son sus metas en la vida, su proyecto de vida, sus ilusiones alcanzables, sus profundos y elevados deseos. Desde luego que al contestar esta pregunta debe hacerlo con precisión, claramente De ser posible, metas cuantificables y desde luego de acuerdo a sus capacidades y preferencias.

**¿CÓMO?** A esta pregunta debe contestarse con precisión, los caminos, los métodos y los medios con que logrará lo antes señalado como meta u objetivo.

El método debe ser preciso y claro, es decir, que contemple todos los pasos en forma ordenada, de tal manera que siguiéndolos, por si solos conduzcan a la meta.

Los medios o elementos de su camino a recorrer pueden ser de orden material, psicológico, espiritual o social. Usted deberá identificarlos con la introspección, el análisis y la observación de sí mismo y de lo que les rodea

**¿CUÁNDO?** Debe someter su programa, método o camino, a los tiempos que le permitan sin presiones, pero expeditamente, lograr cada paso, cada submeta, hasta llegar a la fecha más posterior o final, aun cuando la fecha realmente final, usted la desconozca. Recuerde que la realización, y el desarrollo, se terminan con la muerte.

No obstante lo anterior, ningún proyecto resultará realizado y exitosamente concluido. si no se pasa en firme el segundo momento, que es la ACCION.

**ACCION:** Todo es posible con la acción; la acción es movimiento. es desarrollo. es evolución, es vitalidad. Sin embargo la acción debe tener principalmente 4 requisitos o características:

- Acción inmediata:** Es decir, conforme a lo planeado, inmediatamente, iniciarlo.
- Acción constante:** Una acción sistemática, constante, sostenida, plena de motivación
- Acción dinámica:** Se trata de adoptar un ritmo acelerado, Dinámico adecuado al plan.
- Acción Organizada:** Nos permite obtener un mayor rendimiento con el mínimo de esfuerzo, tiempo, costo y esto lleva hacia el éxito deseado.

## 2.2 Calidad por lo Psicológico.

Para elevar su calidad, como persona, desde un ángulo Psicológico. se puede proponerse como un camino a seguir, las siguientes metas:

- Establecer su propia jerarquía de valores.
- Lograr un mayor y mejor conocimiento de sí mismo y de los demás.
- Elevar su grado de Autoestima

- Obtener una actitud positiva ante la vida.
- Fomentar su creatividad.
- Obtener una mayor maduración emocional.

### **2.2.1 Reglas de oro para implantar la calidad personal.**

1. Fije los objetivos personales de calidad.
2. Establezca su propia cuenta de calidad personal.
3. Su cuenta de calidad personal debe asegurar que:
  - Lo que se exija a si mismo y su actuación estén en armonía,
  - Siempre saber dónde está en relación con su plan para mejorar su estándar de calidad.
  - Siempre tenga una imagen clara de dónde concentrar sus esfuerzos durante la siguiente fase.
  - Trabajar para mejorar la calidad personal, sin ser asunto puntual, sino un estilo de vida.
4. Compruebe la satisfacción de los demás con sus esfuerzos.
5. Comprobar cómo la gente que lo rodea juzga sus acciones, actuaciones y comportamiento con relación a estas demandas.
6. Evitar errores.

Usted debe trabajar para evitar errores:

- Porque su capacidad para evitar errores afecta la forma en que se juzga la calidad personal

- Porque infligen altos costos y ser fuente de decepción, frustración y otros desagradables efectos posteriores para uno mismo y los demás

Revise su propio trabajo

Habítuese a utilizar listas de control

Sea una persona de "hacer / revisar"

Anticiparse a las equivocaciones y evítelas

Corregir los errores y aprender de ellos.

7. Realice las tareas con más eficacia

1 Objetivo

2 Descripción escrita

3 Fechas límite

4 Responsabilidad y autoridad

5. Apoyo del jefe

6 Establezca prioridades

7 Información adecuada

8. Problemas y obstáculos

9. Evite perder el tiempo

## **2.3 La Calidad Personal puede determinar el futuro de una Empresa.**

Si todo el mundo en una empresa / organización hiciera cuanto pudiera cada día y estuviera profundamente involucrado, el futuro sería brillante

Los estudios de empresas especializadas, revelan que no todos los empleados están motivados al 100% cada día. Un estudio de la fuerza laboral en los Estados Unidos, revela los siguientes resultados alarmantes:

-Menos del 25% de los empleados respondían "sí" al ser preguntados: ¿Hace siempre cuanto puede?.

-La mitad de los encuestados decían que no ponían más esfuerzo en su trabajo que el necesario para conservar sus empleos.

-El 75% de los empleados admitían que podrían ser mucho más eficaces de lo que habían sido hasta el momento.

Los empleados dijeron que la razón de su actuación insatisfactoria era que no se sentían motivados a hacer el esfuerzo que sabían eran capaces de hacer.

Los Estados Unidos no es un caso especial; estos descubrimientos son válidos para la mayoría de los países industrializados del mundo.

La tarea más importante de la dirección es motivar a la gente -- el recurso más valioso de la organización- a hacerlo lo mejor posible. Incumbe a la dirección el inspirar a todo empleado para que entregue un elevado estándar de calidad personal.

Es importante para cada uno darse cuenta de que no sólo es la organización la que se beneficia de la mejora de la calidad personal.

Mejorar la calidad personal beneficia a tanto al individuo como a su familia y amigos.

En las empresas el poder está en cada uno de los trabajadores como persona. Cuando se llenan las necesidades básicas los individuos necesitan cooperar, sentirse valorados, aportar ideas, tener prestigio por sus logros y realizarse profesionalmente.

Si un mando se preocupa de que sus colaboradores llenen estas necesidades, los logros y los éxitos se suceden de forma automática.

La preocupación de un Líder debe centrarse en apoyar, servir, tratar con amabilidad, facilitar reuniones discusiones para que los colaboradores puedan intercambiar ideas y aportar sugerencias.

El Líder seleccionado y ayudado a desarrollar las sugerencias no sólo motiva a su equipo sino que ayuda a que los trabajadores se desarrollen como personas. Condición indispensable para poder asegurar el éxito.

### **2.3.1 Importancia de la calidad personal en una organización.**

De acuerdo a lo anterior, calidad es el cumplimiento de las expectativas del cliente o usuario. Partiendo de esto, la calidad en las personas desembocara en mejores resultados a los clientes internos y externos. Cuando existen altos niveles de calidad en las personas que integran una organización se perciben importantes avances positivos. los departamentos producen calidad de acuerdo al usuario, la calidad es una cultura de calidad organizacional, las personas que integran la organización mantienen satisfechos a los clientes y personas de la comunidad. Esto dará por resultado armonía en las relaciones laborales y por consecuencia aumenta la productividad, ocasionando óptimos resultados financieros. una imagen organizacional impecable y un futuro que se trauce en mejoras para los accionistas y colaboradores.

## 2.4 Principios de la Calidad personal.

- Si cada persona hace sus tareas y trabajos con calidad, no carga a otros compañeros con trabajo extra.
- Muchas personas en las empresas hacen su trabajo y además dedican un importante tiempo diario en arreglar cosas mal hechas por otros compañeros.
- No es justo cargarse con el trabajo mal hecho de los otros.
- Hacer la propia tarea y cargarse el trabajo de revisar o rectificar lo mal hecho por otros. no sólo no es justo. Trae problemas de coordinación, inquietud y nerviosidad de las personas responsables que se ven impotentes en cumplir sus funciones y además dedicar tiempo a corregir errores.
- Calidad personal, implica la responsabilidad de hacer las cosas bien hechas por uno mismo y por el resto de los compañeros.
- Aceptar el reto de Calidad implica deseo de superación compromiso de hacer las cosas bien a la primera y deseo de optar por una mejora mejor calidad de vida personal y laboral
- La gestión por Calidad es un sistema justo y equitativo mediante el cual pueden desarrollarse las personas y las organizaciones.

## CAPITULO 3

### CALIDAD EN EL SERVICIO

#### **3.1. Servicio.**

Servir. "hacer algo a favor de otra persona"

Servicio. "Una persona atiende a otra de manera directa y personal".

#### **3.1.1 Plan para mejorar el servicio:**

- 1- Acercarse al cliente y permanecer con él.
- 2- Definir su misión de servicio
- 3- Orientar y asesorar hacia el servicio
- 4- Enfocar procesos para el servicio
- 5- Diseñar reconocimientos y recompensas

Identificar al cliente o clientes principales, definiendo el perfil del problema, deseos y requisitos, ponerse en su lugar para pensar y sentir como él, escuchar. Aprender de él, manifestarle comprensión y dar solución a sus problemas.

Es conveniente que la dirección provea revisiones formales, periódicas e independientes del sistema de calidad a fin de determinar su continua adecuación y efectividad en la implantación d la política de calidad y el logro de los objetivos de calidad.

Las revisiones deben ser llevadas a cabo por miembros adecuados de la dirección o personal competente independiente que reporte directamente a la alta dirección

Las revisiones de las evaluaciones completas y bien estructuradas que involucren todas las fuentes relevantes de información, incluyendo;

- Análisis de los hallazgos del funcionamiento del servicio, es decir la información sobre la eficiencia y la eficacia del proceso total de la prestación del servicio para alcanzar los requisitos del servicio y la satisfacción del cliente.
- Cambios generados como consecuencia de nuevas tecnologías, conceptos de calidad, estrategias de mercado y condiciones sociales o ambientales.
- Observaciones, conclusiones y recomendaciones obtenidas como resultado de una revisión y evaluación es conveniente presentarlas en forma documentada a la dirección para realizar las acciones correctivas necesarias en el establecimiento de un programa para el mejoramiento de la calidad de servicio.

### **3.1.2 Personal y recursos materiales.**

Es recomendable que la dirección provea los recursos suficientes y apropiados para implantar el sistema de calidad y alcanzar los objetivos de calidad.

El recurso más importante en cualquier organización es el personal involucrado. Esto es especialmente importante en una organización de servicio. donde la conducta y el desempeño de los individuos se refleja directamente en la calidad de servicio.

Como un estímulo para la motivación, desarrollo, comunicación y desempeño del personal, se recomienda que la dirección;

- Seleccione al personal con base en la capacidad para satisfacer las especificaciones de trabajo definidas:
- Proveer un ambiente laboral que fomente la excelencia y relaciones de trabajo seguros:
- Obtenga el potencial de cada miembro de la organización a través de métodos de trabajo creativos y consistentes, y oportunidades para mayor involucramiento;
- Asegurarse de que las tareas a ser realizadas y los objetivos a alcanzar, sean entendidos; incluyendo, como estos afectan a la calidad;
- Hacer sentir a todo el personal que tiene un compromiso e influencia en la calidad del servicio proporcionando a los clientes;
- Fomentar las contribuciones que añadan valor a la calidad, al otorgar el debido reconocimiento y recompensa para el logro;
- Evaluar periódicamente los factores que motivan al personal, para proveer calidad de servicio;
- Implantar un plan de carrera y desarrollo del personal:
- Establecer acciones planeadas para actualizar las habilidades del personal.

### **3.1.3 Capacitación y desarrollo.**

La educación crea una conciencia de la necesidad de cambio y proporciona el medio por el cual el cambio y desarrollo pueden alcanzarse.

Los elementos importantes los constituye el desarrollo del personal,

- Capacitar a los ejecutivos en la administración de la calidad, incluyendo los costos relativos a la calidad y la evaluación de la efectividad del sistema de calidad;
- Capacitación del personal (ésta no es recomendable restringirla únicamente a personal relacionado con la responsabilidad de calidad);
- Educación del personal sobre la política de calidad de la organización de servicio;
- Un programa de concientización sobre la calidad, el cual puede incluir cursos de capacitación y entrenamiento para personal de nuevo ingreso y programas periódicos de actualización para personal con mayor antigüedad;
- Procedimientos para especificar y verificar que el personal ha recibido la capacitación adecuada;
- Capacitación en el control de proceso, recolección y análisis de problemas, acción correctiva y de mejoramiento, trabajo en equipo y métodos de comunicación.
- La necesidad para evaluar cuidadosamente los requisitos del personal para calificaciones formales y dar apoyo adecuado y estimularlo cuando sea necesaria;
- Evaluación de desempeño del personal para valorar sus necesidades de desarrollo y potencial.

### **3.1.4 Comunicación.**

El personal de servicio, especialmente aquellos que están directamente involucrados con el cliente, se recomienda que tengan el conocimiento adecuado y las habilidades necesarias en comunicación.

Es conveniente que sean capaces de formar un equipo natural de trabajo capaz de interactuar adecuadamente con organizaciones externas y representantes a fin de proporcionar un servicio oportuno, continuo y uniforme.

### **3.1.5 Administración de la Calidad**

La calidad y satisfacción del cliente son temas importantes que están adquiriendo mayor atención en el ámbito mundial.

Una falla en los objetivos de calidad, puede tener consecuencias que afecten adversamente al cliente, a la organización y a la sociedad; aún más, se debe reconocer que es responsabilidad de la dirección asegurarse que dichas fallas sean prevenidas.

La creación y mantenimiento de la calidad en una organización, depende del enfoque sistemático de la administración de la calidad para asegurar que las necesidades del cliente son entendidas y satisfechas.

El logro de calidad exige un compromiso con los principios de calidad a todos los niveles de la organización y una continua revisión y mejoramiento del sistema de administración de la calidad establecido, basado en la retroalimentación de la percepción del cliente del servicio suministrado.

La aplicación exitosa de la administración de calidad a un servicio, provee oportunidades significativas para:

- Mejorar el desempeño del servicio y la satisfacción del cliente;
- Mejora la productividad, eficiencia y reducción de costos;
- Mejora la participación en el mercado.

Es conveniente que para lograr estos beneficios, un sistema de calidad para servicios responda también a los aspectos humanos involucrados en el suministro de un servicio a través de:

- Administrar los procesos sociales involucrados en el servicio;
- Considerar las interacciones humanas como una parte decisiva de la calidad del servicio;
- Reconocer la importancia de la percepción del cliente acerca de la imagen, cultura y desempeño de la organización;
- Desarrollar las habilidades y capacidad del personal;
- Motivar al personal para mejorar la calidad y satisfacer las expectativas del cliente.

### **3.2 Características del servicio y de la prestación de servicio.**

Los requisitos de un servicio necesitan estar claramente definidos en términos de las características observables y sujetas a evaluación por parte del cliente.

Un servicio o una característica de la prestación de servicio puede ser cuantitativo (medible) o cualitativa (comparable), dependiendo de cómo es evaluado y si la evaluación es realizada por la prestadora del servicio o por el cliente.

#### Ejemplos

- Instalaciones, capacidad, número de personal y cantidad de materiales;
- Tiempo de espera, tiempo de entrega y tiempo de proceso,
- Higiene, seguridad, confiabilidad y protección;
- Capacidad de respuesta, accesibilidad, cortesía, comodidad, estética ambiental, competencia, confiabilidad, exactitud, integridad, estado de arte, credibilidad y comunicación efectiva.

#### **3.2.1 Responsabilidad de la dirección.**

La dirección es responsable de establecer una política para la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. La implantación exitosa de esta política depende del compromiso de la dirección para desarrollar y operar en forma efectiva un sistema de calidad.

La responsabilidad y compromiso de calidad para la organización de servicio pertenece al nivel más alto de la dirección. Por lo tanto es recomendable que la dirección desarrolle y documente una política de calidad relacionada con lo siguiente:

- Grado de servicio que va proporcionar;
- Imagen y reputación de la organización de servicio para la calidad;
- Objetivos para la calidad del servicio;

- Enfoque a ser adoptado en la búsqueda de los objetivos de calidad;
- El papel del personal de la organización responsable de la implantación de la política de calidad.

La realización de una política de calidad requiere la identificación de las metas primarias para el establecimiento de los objetivos de calidad. Es conveniente que las metas primarias incluyan;

- La satisfacción del cliente de acuerdo con las normas profesionales y éticas; la mejora continua del servicio;
- La consideración de los requisitos de la sociedad y el ambiente;
- La eficiencia al proporcionar el servicio.

Todo lo anterior se deberá ver traducido en metas directivas. Una serie de actividades y objetivos de calidad

- Una definición clara de las necesidades del cliente con medidas apropiadas de calidad;
- Acciones y controles preventivos para evitar la insatisfacción del cliente;
- Optimización de los costos relativos a la calidad para el desempeño y grado requerido del servicio;
- Creación de un compromiso colectivo de la calidad dentro de la organización de servicio;
- Revisión continua de los requisitos y logros de servicio identificando oportunidades para la mejora de calidad del servicio;

- Prevención de efectos adversos de la organización de servicios sobre la sociedad y el ambiente.

### **3.3 Interrelaciones con los clientes.**

Es conveniente que la dirección establezca una interrelación efectiva entre los clientes y el personal de la organización de servicio. Esto es crucial para la calidad del servicio percibida por un cliente.

La dirección puede influenciar esta percepción creando una imagen apropiada basada en la realidad de las acciones tomadas para satisfacer las necesidades del cliente. Esta imagen presentada por el personal en todos los niveles, tiene un efecto fundamental en la relación de la organización de servicio con el cliente.

El personal que tiene contacto directo con el cliente es una fuente importante de información para el proceso de mejora continua de la calidad. Se recomienda que la dirección revise regularmente los métodos usados para promover los contactos con los clientes.

#### **3.3.1 Comunicación con los clientes.**

La comunicación con los clientes involucra el escucharlos y mantenerlos informados. Es conveniente brindar una atención expedita a las dificultades en la comunicación o interacción con los clientes internos. Estas dificultades proporcionan información importante sobre áreas para el mejoramiento en los procesos de la prestación de servicios.

La comunicación efectiva con los clientes implica:

- La descripción del servicio, alcance, disponibilidad y entrega oportuna,
- El establecer cuanto costara el servicio;
- La explicación de las interrelaciones entre el servicio, su prestación y el costo;
- La explicación a los clientes sobre el efecto de cualquier problema y cómo serán solucionados, cuando estos surjan;
- El aseguramiento de que los clientes están conscientes de la contribución que pueden hacer a la calidad del servicio;
- El suministro de medios adecuados y fácilmente accesibles para una comunicación efectiva:
- La determinación de la relación entre el servicio ofrecido y las necesidades reales del cliente;
- La percepción de los clientes sobre la calidad del servicio se adquiere frecuentemente a través de la comunicación con el personal y medios de la organización de servicio.

#### **3.4. Mejoramiento de la calidad del servicio.**

Se recomienda que exista un programa para la mejora continua de la calidad del servicio, efectividad y eficiencia de la operación completa del servicio, incluyendo un esfuerzo para identificar;

- La característica que al ser mejorada beneficie más al cliente y a la organización de servicio;
- Cualquier cambio en las necesidades del mercado que puedan afectar el grado del servicio a ser suministrado;
- Cualquier desviación de la calidad del servicio especificado debido a controles ineficientes o insuficientes del sistema de calidad;
- Oportunidad de reducir costos a la vez que se mantiene y mejora la calidad del servicio suministrado.<sup>10</sup>

### **3.5. Los pilares de la calidad en el servicio.**

#### **Orientación al cliente. ( Satisfacer los requerimientos.)**

Dentro de la organización, nos facilitamos productos, servicios e información los unos a los otros. Este intercambio vincula como clientes y proveedores internos Podemos satisfacer mejor las necesidades de nuestros clientes finales \_ externos\_ cuando nos esforzamos por satisfacer los requerimientos de nuestros clientes internos.

#### **Compromiso total. (asumir la responsabilidad de la calidad)**

La calidad no es responsabilidad exclusiva de la dirección o de la función de control de calidad. Todos, en la organización deben involucrarse en el logro de la calidad.

---

<sup>10</sup> Normas internacionales ISO 9004-2 1991, NMX-CC-006

### **Medidas (seguimiento de la calidad)**

No se puede mejorar lo que no se mide. No se pueden cumplir las metas de calidad a menos que establezcamos unas líneas de base y hagamos el seguimiento del proceso con relación a las mismas. Los requerimientos del cliente han de tener peso específico a la hora de decidir lo que hemos medido

### **Apoyo de sistemas (liderazgo y refuerzo)**

Todos los sistemas de la organización, tales como planificación, presupuestos, programación y gestión del rendimiento, tienen que apoyar el esfuerzo de calidad.

### **Mejora permanente (prevención e innovación)**

Mañana tenemos que hacer las cosas mejor que ayer, y buscar continuamente la forma de corregir y prevenir los problemas y mejorar.

#### **3.5.1 Directrices para fomentar la orientación al cliente.**

- Definir a los clientes clave la organización/función/grupo de trabajo.
- Comunicar a los empleados cuál es la línea de acción que deben seguir en los productos y servicios que ofrecerán y los enfoques que deberán utilizar para desarrollar y entregar estos productos y servicios.
- Identificar los métodos clave para convertirse en el proveedor preferido de cada uno de los clientes de la organización/función/grupo de trabajo.

- Desarrollar las estrategias a través de la interacción directa con los clientes y con otros miembros de la organización que conocen sus necesidades y cuál es la mejor forma de satisfacerlas.

### **Establecer estándares de servicio.**

- Establecer unos estándares que especifiquen detalladamente las fuerzas laborales que logren deleitar a los clientes.
- Fijar estándares lo suficientemente altos, de forma que puedan ofrecer a sus clientes una garantía incondicional.
- Capacitar de forma adecuada para la atención de clientes.

### **Formación y desarrollo.**

- Reuniones con el personal para identificar las necesidades del cliente para poder deleitarlo.
- Invertir tiempo personal en ayudar a las personas a desarrollar capacidad técnica.
- Dar el ejemplo, tratando a las personas que trabajan para usted de la misma forma que le gustaría que ellos trataran a los clientes.

### **Autoridad.**

- Autorice a las personas para que, basándose en su buen juicio y siguiendo las directrices de sus estándares de servicio, emprendan las acciones necesarias para satisfacer a los clientes.
- Facilite la información que se necesitan para tomar decisiones sensatas sobre la forma de satisfacer clientes.
- Apoye a los que utilizan su buen juicio y los estándares de servicio para intentar satisfacer al cliente.

### **Información de retorno.**

- Facilite la información de retorno inmediato sobre la eficacia con la que las personas que trabajan para usted utilizan los estándares de servicio en su trabajo.
- Ayude a todos a conseguir información de retorno a los clientes.
- Facilite información actualizada de las encuestas regulares a clientes y de cualquier otro método de recogida formal de información centrada al cliente.

### **Recompensas y reconocimiento.**

- Seleccionar a las personas para los puestos clave basándose en sus niveles de orientación al cliente.

- Ofrecer reconocimientos organizativos a las personas que mejor apliquen los estándares de servicio en el trabajo.
- Ofrecer recompensas individuales por deleitar a los clientes.
- Recompensar y reconocer a los miembros e la organización o el logro de mejoras orientadas al cliente en sus relaciones con los clientes o en los procesos de trabajo.<sup>11</sup>

### **3.6 El servicio y la creación de una nueva cultura de calidad en el servicio.**

La frase de que “si no estas sirviendo a un cliente, tu trabajo es servir a quien si lo esta haciendo”.

Muchas instituciones en el mundo la han adoptado para encontrar una ventaja competitiva y de mejoramiento de calidad de servicio.

La idea de servicio interno da a todos una misión y un propósito adoptando un liderazgo de servicio.

El servicio interno requiere de la cadena de servicio que parte de los momentos de la verdad.

La cultura de servicio supone que es toda la organización la que entrega el servicio.

Sus elementos esenciales son: cultura de la organización, visión y dirección. liderazgo. coordinación, motivación y compromiso.

## Reglamentos y Departamentos

El enfoque de reglamentos y responsabilidades departamentales forman una verdadera conspiración contra el servicio.

El diseño de políticas, sistemas y procedimientos causan molestia innecesaria a los clientes.

El papeleo administrativo ahoga la operación estorbando a los empleados el poder de servicio

Otro aspecto negativo son las guerras territoriales ocasionadas por intereses personales o grupales con ansias de ejercer poder.

### Los seis pecados de servicio interno.

1. **El hoyo negro:** Las cosas entran en el departamento pero nunca salen.
2. **Prepotencia:** Rechazar los requisitos de servicio por la aplicación de la normatividad.
3. **El edicto:** Algunos gozan con hacer declaraciones sobre lo que harán y no harán
4. **El vigilante:** Algunos departamentos se adjudican la función de vigilar a los demás
5. **El síndrome de “No hay”:** Existen departamentos que gozan con el veto.
6. **Fabrica de papel:** Enterrar al cliente con papeles cada que solicita algo.

Para iniciar la evaluación de la actitud hacia el servicio interno se deben examinar las actitudes de los departamentos hacia los demás.

---

11 George H. Labovitz Como hacer realidad la calidad. Ph. Ed. Diaz de Santos S.A. Página 125

### 3.7 Los Ciclos del Servicio

\***Complejidad.** Entre más complejo sea el ciclo mas probabilidades de insatisfacción en el cliente.

\***Numero de participantes.** Entre más gente intervenga mayor será el factor de insatisfacción.

\***Tramites.** Entre mas tramites existan será más remota la satisfacción del cliente.

\***Requerimientos.** Entre más conocimiento, investigación toma de decisiones y seguimiento se requiera, mayor será la probabilidad de que algo salga mal.

#### **Elaboración de la boleta del cliente.**

Para administrar un servicio de calidad se necesita saber que tan bueno es, por lo que se deben definir los atributos que el cliente desea y elaborar una boleta de opinión.

La boleta de servicio constituye un marco de referencia para anotar y analizar el servicio que se proporciona de acuerdo a los criterios y gustos del cliente.

Se debe contar con un sistema de calificación por lo que los pasos para la elaboración de una boleta son:

- a) Estudiar los momentos de la verdad y la relación de los ciclos de servicio.
- b) Empezar con ellos a hacer una lista de atributos de servicio. Un atributo es una característica del servicio que de acuerdo al cliente tiene un valor para él
- c) Validar la lista con los clientes, preguntándose si son los factores que ellos aprecian para definir la calidad.

### **3.8 Medición de la Calidad en el Servicio**

Para mantener la calidad se necesita retroalimentación consistente de cómo se está apreciando y recibiendo el servicio.

La calidad puede ser medida por las diferencias que existen entre las expectativas de los clientes, basadas en los atributos y por la percepción de cómo reciben el servicio.

Entre menos distancia entre las expectativas y las percepciones mayor será la calidad del servicio.

La actuación de la organización para la existencia de la calidad, a través de sus Directivos, estrategias, políticas etc. es la base para que la existencia de calidad en el servicio.

Otro aspecto importante de medición será la actuación de los encargados de brindar el servicio. Ya que en función del nivel de calidad en el servicio que proporcionen, marcará la pauta para hablar de calidad en el servicio, y la preferencia del cliente.

## CAPITULO 4

### CASO PRÁCTICO.

#### **PROPUESTA DE UN MODELO PARA MEDIR EL NIVEL DE CALIDAD EN EL SERVICIO BANCARIO, TOMADO COMO BASE LA CALIDAD PERSONAL.**

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

Hoy en día la Banca es una de los negocios más competitivos, siempre se encuentran luchando por abarcar un mayor número de ahorradores. La gama de productos y servicios, comisiones, intereses son tan semejantes que lo único que dará la pauta para la preferencia del cliente será la "Calidad en el Servicio".

Para que se pueda dar la calidad en el servicio se tiene que partir primero de la calidad personal que tengan las personas encargadas de brindarlo. Por lo tanto la organización deberá implantar un nivel adecuado de calidad en el servicio.

#### **4.1 Antecedentes Históricos de la Banca.**

El hombre en su afán de lograr una mejor calidad de vida, ha creado organizaciones que a través del tiempo ha delimitado la conducta del mismo.

Las organizaciones sufren cambios positivos y negativos, lo que marca el principio o fin de las épocas históricas que la humanidad ha vivido.

Política, economía, y sociedad, son conceptos fundamentales en cada organización. aplicados conforme a las necesidades de cada generación que día con día aporta ideas nuevas de desarrollo, Para obtener mayor calidad de vida.

La economía nace con el hombre al descubrir sus instintos de posesión, el trueque es un ejemplo de ello; pues fue un medio de relacionar a las tribus nómadas y sedentarias, al intercambiar productos que no conocían o no sabían como obtenerlos. Se puede asegurar que esta fue la primera forma de comercio.

La iglesia fue un crecimiento económico muy fuerte y de apoyo total al gobierno de cada cultura que se ha desarrollado en el mundo.

Los templos fungían como guarda valores, los cuales permanecían el tiempo que el propietario destinaria, sin correr riesgos de pérdida física y/o valores.

Los sacerdotes contaban con patrimonios muy sólidos constituidos con tributos que el pueblo ofrecía a sus dioses. Efectuaban préstamos de granos, cereales o semillas, mismos que debían ser recuperados en determinado plazo y un tanto mas de lo que había sido entregado.

Afuera de las iglesias se instalaban grupos de personas en pequeñas mesas. realizando actividades como; el cambio de monedas del lugar de origen por las que los viajeros traían y estas a la vez eran regresadas a sus sitios convenientes pagándoles una comisión. además de efectuar préstamos secretos, derivado de esto se les denominó cambistas.

Los cambistas crean grupos muy fuertes principalmente en el norte de Italia. elaboraban giros por pagar y ordenes de pagó. debido a la inseguridad que existía al transportar monedas de una localidad a otra.

Estas actividades se fueron especializando, lo que generó una apertura de campos inéditos de acción: mantenían en guardia lingotes de oro y plata, dando recibos de la fecha en que se entregarían a la persona depositante, poco después se obtenía una forma en la cual el consignatario expedía una autorización, solicitando al cambista se pagara el resguardo a la persona que prestara tal documento, no eran cobrados conjuntamente ni todos en la misma fecha, dando la opción de financiar a un tercero con esos valores, a un plazo corto, originándose así el principio del préstamo.

En el año de 1407 en Génova, nace un banco que fue nombrado casa de san Jorge fue dividido en dos secciones:

La primera realizaba préstamos y aceptaba depósitos

La segunda administraba la deuda pública

En 1463 se crean los llamados montes de piedad, cuyo objetivo era proporcionar préstamos a las personas que lo necesitaban, estos se hacían con garantía prendaria. Los recursos destinados para dicho fin se tomaban de las mismas herencias y donativos recibidos por parte de la iglesia. El Papa León X decreta el cobro de intereses para cubrir gastos de gestión y operación.

#### **4.1.1. Nacimiento de la Banca en México.**

En la Nueva España hacia el año de 1774 aparece una institución que más que banco era un patronato con fines un tanto filantrópicos, fundada por Don Pedro Romero de Terreros bajo la denominación de Banco de Piedad y Animas y que tenía como base el Monte de Madrid.

Sus funciones específicas eran otorgar créditos con garantía prendaria, especialmente a las clases necesitadas, custodia de depósitos confidenciales y venta en moneda de las prendas no desempeñadas ni refrendadas.

En México, es hasta que la Nueva España se transforma en la República Mexicana, cuando a pesar de la inestabilidad económica y política de la nación y de la falta de comunicación adecuada en un territorio tan extenso, se crean una serie de bancos, algunos de ellos a iniciativa del Estado.

Es de hacer notar que por ser las primeras empresas bancarias que se establecían en el país, las leyes de aquella época no contemplaban su existencia y en estas condiciones su funcionamiento era anárquico y muy a juicio de sus administradores o fundadores.

Por el año de 1837 el Gobierno crea una institución denominada Banco de Amortización de la Moneda de Cobre, que entre sus principales funciones estaban las de prohibir la acuñación de monedas que no fueran de oro y plata y eliminar la posible circulación de la moneda de cobre y fungir como agente financiero del Gobierno Federal. Este banco desapareció en 1841.

En 1885 se fusionó con el Banco de Empleados, para dar nacimiento al Banco de Londres y México, el cual se conoce actualmente como Banca Serfin S.A.

En 1889 otra ley dispuso que no podía crearse ninguna nueva institución crediticia sin la autorización de la Secretaría de Hacienda y bajo contratos aprobados por el Congreso. Más adelante en 1897, el ministro Limantur logró que se expidiera la primera Ley General de Instituciones de Crédito, que fue la que realmente le dio origen al sistema bancario mexicano.

En esta ley queda establecido que quedaban como bancos de emisión el Banco Nacional y el de Londres y México en el Distrito Federal, fijo la duración, capital y clases de bancos, creando los primeros bancos especializados, los hipotecarios y los refaccionarios, y una institución de carácter auxiliar, los almacenes generales de depósito

Con base en esta ley pudieron crearse el régimen de Don Porfirio Díaz, 28 instituciones emisoras de billete, dos en el capital y 26 en los estados, tres bancos hipotecarios, dos en ciudad de México y una en Mazatlán y cinco bancos refaccionarios.

#### **4.1.2 Los Bancos y la Revolución Mexicana.**

Durante la Revolución Mexicana se dio un violento enfrentamiento entre el Estado y la Banca Porfirista. Este se inicio cuando a partir de 1913, los banqueros proporcionaron a Victoriano Huerta la mayor parte de los recursos que necesito para derrocar al presidente Madero como para combatir a los ejércitos de Venustiano Carranza, Francisco Villa y Emiliano Zapata.

Los bancos quedaron con el carácter de enemigos de la Revolución, porque habiendo gozado del proteccionismo de la época porfiriana y confiado seguramente en que volverían a vivirse esas épocas adoptaron una actitud contrarrevolucionaria, y además por que la emisión incontrolada de billetes había llevado al país a una profunda crisis económica y monetaria.

Los préstamos que hacían los banqueros a Victoriano Huerta para combatir la Revolución repercutirían en concesiones que el gobierno se veía obligado a otorgar a los propios banqueros, por ejemplo, en noviembre de 1913. a fin de que los bancos no se desplomaran en una crisis de liquidez, Huerta decreta la inconvertibilidad de los billetes de banco y disminuyó de 50 a 33% la garantía metálica de la circulación fiduciaria, gracias a lo cual obtuvo un préstamo de 50 millones de pesos.

En diciembre de 1913 no se hizo esperar una de las mayores crisis por las cuales ha atravesado la banca en el país. El público se amotino en las ventanillas de los bancos para exigir sus depósitos y el canje de los billetes por metálico. Huerta tratando de apoyar una vez mas al sistema financiero bancario, lo exime de pagar hasta el año de 1914 el metálico correspondiente a los billetes emitidos y las deudas contraídas, pero en julio de 1914 abandono el poder ante la proximidad de las tropas revolucionarias.

A partir de entonces el recrudecimiento de la lucha política lleva a una mayor inestabilidad, pues en solo dos años (1914-1915), México tiene 5 presidentes, los bancos ya sin ningún control por parte del estado continuaron con sus operaciones y por otra parte los jefes revolucionarios emitieron mayores cantidades de billetes sin ningún respaldo.

A fines de 1915 Venustiano Carranza toma definitivamente el poder e inicia la reestructuración bancaria y monetaria del país, el 26 de octubre se creo la Comisión Reguladora e Inspector de Instituciones de Crédito, con el objeto de investigar la situación de la circulación fiduciaria de los bancos con respecto a la Ley Bancaria de 1887.

Los resultados de las investigaciones pusieron a 15 bancos en caducidad. diez por no ajustarse a la Ley y 5 por rebeldía, por lo tanto solo quedaban 9 bancos con autorización para continuar operaciones.

A principios de 1916 y debido a necesidades urgentes del Gobierno, el Estado incauto los bancos apoderándose de las reservas metálicas que ya e encontraban bajo el resguardo de la Comisión Reguladora e inspectora de Instituciones de crédito. Este hecho provoca el rompimiento de relaciones entre el Estado y los banqueros, los Bancos estuvieron en poder del gobierno durante aproximadamente 4 años, puede decirse que esta fue la primera nacionalización de la banca en México.

La situación anterior hasta la llegada de Obregón a la presidencia en 1920, en que se reiniciarían las relaciones entre el estado y los banqueros, en enero de 1921 en nuevo presidente decreta el fin de la incautación bancaria y restituyo a los bancos su personalidad jurídica.

A partir de entonces se iniciaron los trabajos para efectuar nuevas reestructuraciones en las instituciones de crédito del país, que culminó en la creación de las bases de lo que ha llegado a ser uno de los sistemas bancarios más importantes en la historia de la banca en el mundo.

## 4.2 Sistema Financiero Mexicano

### **Algunos antecedentes.**

Hemos visto que a través de la época revolucionaria de México, el incipiente sistema bancario que se había desarrollado al amparo de la Ley bancaria de 1897 sufrió duros golpes, debido naturalmente a la inestabilidad política y socioeconómica del país, pero además, porque en una buena parte los bancos se habían establecido con capital de origen extranjero bajo el proteccionismo del porfiriato y la Revolución entre otras cosas pretendían lograr independencia del colonialismo económico.

Más adelante se dictaron nuevos decretos por los cuales se intentaban reglamentar el funcionamiento de los bancos, que culminaron con la Ley sobre Bancos Refaccionarios del 29 de diciembre de 1924, la Ley General de Instituciones de Crédito y establecimientos bancarios del 24 de diciembre del mismo año y la creación de la Comisión Nacional Bancaria del mismo año. Con la que se intentaba vigilar que los bancos cumplieran con los reglamentos legales. También durante el periodo obregonista se promulgó la Ley que creaba el Banco de México, pero no fue sino hasta el 25 de agosto de 1925, que se expidió la Ley Constitutiva del Instituto Central, ya bajo el régimen presidencial de Plutarco Elías Calles.

#### **4.2.1 Las Instituciones de Banca Múltiple.**

Coincide en esta misma época que la Secretaría de Hacienda autoriza mediante unas reglas que se publicaron en Diario Oficial el 16 de marzo de 1976, para que los grupos financieros se puedan convertir en Bancos Múltiples llevando a la realización proyectos que ya se habían venido manejando tanto por los banqueros como por las autoridades hacendarais desde hace varios años.

Algunos de los grupos financieros más importantes empezaron a fusionarse para convertirse en banca múltiple y encontrándose dentro de este proceso, se publica una reforma a la Ley Bancaria que entra en vigor el 1 de enero de 1979, en la que se incorpora a dicho ordenamiento legal la referida Banca Múltiple.

Habiéndose originado la banca múltiple en la fusión de los grupos financieros, en un principio se vieron obligadas las primeras instituciones de este tipo a llevar 5 contabilidades departamentales internas o sea una para cada rama bancaria, pero a partir de enero de 1980, la Comisión Nacional Bancaria puso en vigor un catalogo de cuentas única, agrupa en una sola contabilidad todas las operaciones de la banca múltiple, pero a su vez puede usarse por la banca especializada que no haya querido o no haya podido transformarse en banca múltiple.

La banca múltiple ya reconocida como una nueva clase de banco dentro de la LEY BANCARIA, aun cuando es el producto de la evolución de la estructura de la banca especializada, pasando por el proceso de los grupos financieros, es realmente un nuevo tipo de institución de crédito en nuestro sistema bancario, que le ha permitido alcanzar a la banca privada del país su más alto grado de desarrollo.

### **4.3.La Nacionalización de la Banca Privada en México.**

En la segunda mitad de la década de los ochenta, se agudizan las crisis en muchos de los países en vías de desarrollo, por la diversidad de los factores adversos entre los que sobresale el instituto crecimiento demográfico, la carencia de estructuras internas para el desarrollo eficaz para el desarrollo eficaz de sus actividades productivas, deficiencias en la administración pública y en sus sistemas de crédito, y como consecuencia de todo ello problemas políticos internos.

Se observa también en esta misma época una notoria escasez de recursos financieros a niveles internacionales, originando por la extraordinaria demanda, pues los países en vías de desarrollo trataron de cubrir sus deficiencias con créditos externos, lo que hace que se endeuden a niveles nunca antes imaginados.

México no se encontraba al margen de esta situación la escasez y demanda de recursos financieros en el ámbito internacional origina la elevación de las tasas internas. en el país las autoridades hacen sentir la repercusión de esta situación autorizada la elevación de los rendimientos de tasas de interés basándose en sobretasas exentas de impuesto sobre la renta como nunca se había visto en nuestra historia, con el objeto de retener la captación existente.

Al elevarse el costo de captación de recursos, se eleva el costo del financiamiento a la clientela de los bancos, tanto al comercio, el campo, como al sector industrial, con el incremento notable en la inflación nacional.

A principio de 1982 se agudiza la crisis económica del país, pues se observa que la inflación interna alcanza niveles alarmantes. Se observa que la inflación alcanza niveles muy superiores a los del vecino país del norte, lo que origina posteriormente una serie de devaluaciones, el 6 de agosto de 1982, el gobierno implanta lo que se conoce como control de cambios ante la ya grave escasez de divisas.

Con este control se establecen dos tipos de cambio, uno preferencia y otro sujeto a oferta y demanda.

Posteriormente se prohíbe la salida de dólares al extranjero, congelando cuentas bancarias en dólares, agudizando con ello la ya deteriorada crisis económica que sufría México.

El 13 de agosto se cierra el mercado de cambios, ante el descontento general provocado por tales medidas, el 19 de agosto, el gobierno regresa al control parcial de cambios, sin descongelar las cuentas en dólares.

En consecuencia, el Presidente de la República José López Portillo, el 1º de septiembre de 1982 expide dos decretos:

#### **4.3.1 Nacionalización de la Banca privada.**

##### **Control generalizado de cambios.**

De esta manera pasaron a ser propiedad del Gobierno federal 60 instituciones de crédito privadas, distribuidas en toda la República Mexicana.

La Secretaria de Hacienda y Crédito Público, a partir del 29 de agosto de 1983 decide llevar a cabo la primera etapa de racionalización de la banca, disminuyendo mediante proceso de fusión a 29 instituciones de crédito.

La segunda etapa de racionalización se llevo a cabo el 18 de marzo de 1985, quedando en operación solo en 18 bancos.

#### **4.3.2 Reprivatización de la Banca (1990.)**

En septiembre de 1990 se publica en el Diario Oficial de la Federación, el mecanismo para las des incorporación de la banca nacionalizada, permitiendo nuevamente que la iniciativa privada manejara la banca. Es importante señalar que la banca dura casi 9 años como banca del Estado o nacionalizada; esto es el 1° de septiembre de 1982 al 16 de julio de 1991, fecha en que se inicio el proceso de venta de los bancos a particulares.

Pero el sistema financiero mexicano apenas constituía uno de los sectores que se encontraban sumergidos en una profunda crisis económica, el poder adquisitivo de la población se había deteriorado notablemente, el sector agrícola se encontraba en verdaderos problemas, así mismo el sector comercial e industrial, las exportaciones no petroleras habían disminuido notablemente, a grado tal que en ese momento las exportaciones petroleras consistían gran parte del ingreso del extranjero, situación que provoco una gran dependencia del exterior. razón por la cual al desplomarse el precio del petróleo en el ámbito internacional provoco que se terminara de agudizar la ya profunda crisis mexicana. A tal grado que internacionalmente le fueron suspendidos los créditos a México, tanto al gobierno como a particulares incluyendo la banca

#### **4.4 Estructura Actual del Sistema Financiero Mexicano.**

En 1990 surgen los primeros cambios del Sistema financiero mexicano, una nueva mentalidad e dirección de este, una mentalidad más agresiva. más profesional. más eficiente y de mayor calidad, por ende más competitiva. México tiene ahora una legislación perfectible que le permite tener estructuras organizativas en un sistema financiero capaz de competir y asociarse con el capital internacional, la base de esta capacidad la dan agrupaciones financieras, la nueva banca, las casas de bolsa, las nuevas organizaciones auxiliares de crédito y el potencial de desarrollo de esas organizaciones unidas a las demás.

Después de la privatización de la Banca, terminada en julio de 1992 el sistema financiero quedó estructurado como sigue:

En su estructura formal el único cambio, y de relativa importancia es la separación de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros en la Comisión Nacional Bancaria y la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, en lugar de tener un organismo de supervisión y control. tiene dos. En la estructura del Sistema Financiero Mexicana la autoridad máxima sigue siendo la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, esta Secretaría ejerce sus funciones en lo que el Sistema Financiero Mexicano se refiere a través de tres comisiones y del Banco de México.

La inspección y vigilancia del Sistema Financiero Mexicano, se encuentra dividido en tres subsistemas:

El subsistema integrado por el Sistema Bancario Mexicano formado por el Banco de México, las instituciones de crédito de banca múltiple y de banca de desarrollo, el Patronato del Ahorro Nacional y los fideicomisos del Gobierno Federal para el fomento

económico, y por las organizaciones auxiliares de crédito, supervisados por la Comisión Nacional Bancaria

El subsistema integrado por las instituciones de seguros, las sociedades mutualistas y las instituciones de fianzas, todas ellas supervisadas por la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas

El subsistema integrado por la Bolsa Mexicana de Valores, por el instituto para el Depósito de valores, las casas de bolsa, las sociedades de inversión, supervisados todos ellos por la Comisión Nacional de Valores.

Cabe destacar aquí la importancia de Banco de México, el banco central de México y que como tal ejerce las siguientes funciones:

Regula la emisión y circulación de la moneda, el crédito y los cambios, por lo cual guarda una estrecha relación con las instituciones de crédito y las casas de cambio.

Opera con las instituciones de crédito como banco de reserva y acreditado de última instancia. Además regula el servicio de cámara de compensación. Presta servicios de tesorería al Gobierno Federal y actúa como agente financiero del mismo en operaciones de crédito interno y externo. El banco de México es el agente exclusivo para colocar, redimir y vender valores gubernamentales como estés, tesoro bonos, ajusta bonos, o pagares y efectuar reportos con estos.

Funge como asesor de Gobierno Federal en materia económica y financiera

Participa en el Fondo Monetario Internacional y en otros organismos de cooperación financiera internacional o que agrupe bancos centrales.

Administra el Fondo Bancario de Protección al Ahorro, fideicomiso creado con la finalidad de prevenir problemas financieros en los bancos múltiples. Procurando el cumplimiento de las obligaciones que estos bancos tengan. Aun cuando el fideicomiso fue creado por el gobierno federal, no tiene carácter de entidad de la administración pública federal. Para que los bancos múltiples garanticen el pago oportuno y puntual del apoyo del fondo, deberán garantizarlo con acciones representativas de su capital social.

Dispone de acuerdo a la Ley de instituciones de crédito las tasas de interés, comisiones, premios, descuentos y otros conceptos análogos, montos, plazos y demás características de las operaciones activas, pasivas y de servicios, así como las operaciones con oro, plata y divisas, que realicen instituciones de crédito y la inversión obligatoria de su pasivo exigible.

#### **4.5 Historia de BanCrecer**

##### **Antecedentes.**

Durante la época moderna de nuestro país, la trayectoria histórica de la banca mexicana, vio nacer diferentes instituciones financieras y bancarias especializadas. Por ejemplo:

1. Financiera Colón, S.A., fundada el 2 de diciembre de 1941.
2. Crédito Refaccionario Industrial, S.A., fundado el 16 de marzo de 1945.
3. Financiera y Fiduciaria, S A., fundada el 5 de junio de 1945.
4. Banco Hipotecario Metropolitano, S.A., fundado el 31 de octubre de 1958.

No es sino hasta el año de 1977, un 7 de enero cuando producto de la fusión de las entidades anteriores, nace BANCO DE CREDITO Y SERVICIO, (BANCRESER) constituyéndose como grupo financiero.

Durante 1978. se incorpora Financiera de Fomento, S.A., Financiera Monterrey, S.A. y Financiera México, S.A. En poco tiempo BancreSer se consolidó como institución de Banca Múltiple y aumentó considerablemente sus recursos y su tamaño

En diciembre de 1981 se integró a BancreSer Poli banca Innova, S.A.

Con fecha 1ro de septiembre de 1982, al ser nacionalizada la Banca por decreto presidencial BancreSer se convierte en Institución Nacional de Crédito, sujeta a las disposiciones de la actual legislación Bancaria.

En 1990 se da un importante paso para la conformación del Grupo financiero actual. con la integración de la Casa de Cambio Ínter divisas y de la empresa de Factoraje Financiero Base de México. Asimismo, se constituyó Ingeniería Financiera Servicios Corporativos Internacionales.

Finalmente, en 1991 se creó Arrendadora Financiera BancreSer, S.A. En 1992 se inician las operaciones internacionales en Gran Cayman y da inicio el intercambio de experiencias con la banca Española.

En 1993. el nombre de BancreSer es sustituido por BanCreser e inicia la cotización de acciones del grupo en el mercado de valores.

A partir de este momento, la historia de la institución experimento diferentes cambios y situaciones importantes que han determinado el desarrollo del grupo.

En agosto 20 de 1993, Banoro se incorpora al Grupo Financiero Bancrecer quien adquirió la mayoría de las acciones de la institución, presentándose para el banco nuevos retos y oportunidades.

A partir del 28 de septiembre del mismo año y posterior a la integración de Banoro al Grupo Financiero, se tomó la decisión de cambiar el logotipo hasta entonces utilizado por BanCreceer, conservando el nombre comercial de Banoro, S.A.

En 1994, se reestructura la cobertura regional del grupo, iniciándose el concepto MULTIEXPRESS, concepto definido como una nueva forma de hacer banca a través, del acercamiento a nuevos clientes pertenecientes a segmentos no atendidos por otros bancos.

Estableciendo, un innovador modelo de atención y servicio en las sucursales básicas.

El 4 de agosto del mismo año, BanCreceer recibe la autorización para operar en Costa Rica iniciando operaciones el 10 de noviembre.

En abril de 1995 inicia operaciones la Zona Sureste de BanCreceer, con lo que se consolida la presencia nacional de la red de sucursales en las regionales; Chiapas, Campeche, Quintana Roo y Yucatán.

Durante los meses de mayo a julio de 1995, BanCreceer implantó la herramienta de soporte operativo ALTAMIRA. Algunos de los módulos que operan en sucursal con la implantación del sistema son:

Contabilidad, Clientes, Captación, Extranjero, Colocación, Arquitectura

Para dar inicio a esta etapa se brindo a todo el personal.

Materiales. manuales, dísticos, trípticos, folleteria, guías y breves documentos con consejos para la operación.

Capacitación por computadora: es software interactivo instalado en las computadoras de cada una de las sucursales, a fin de que el usuario conociera, y practicara.

Capacitación: Se brindo capacitación a todos los miembros del grupo, por una plantilla de instructores especializados en todas parte dela Republica Mexicana.

El 27 de enero de 1997 fue autorizada la Afore BanCrecer Dresner por la Consar.

El 1ro de marzo de 1997, la plantilla CANAFO se integró formalmente a la estructura del Grupo Financiero BanCrecer, misma que el 30 de junio de 1995 la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, decidió intervenir, por lo que solicitó al Grupo el apoyo para rentabilizarla, ya que BanCrecer reunió la experiencia necesaria en la atención a personas físicas, micro y pequeñas empresas y comercios.

En el año de 1998 entra la plataforma de FENIX, la cual remplazaba el sistema Altamira. Se empieza la construcción de Sistemas Tlalpan la cual hoy por hoy es la más grande, moderna y funcional de la Banca en toda Latinoamérica. Esto invariablemente coloca a BanCrecer dentro de los Bancos con más alta Tecnología y modernidad en cuanto a sistemas se refiere.

Podríamos hablar más de todos los aciertos del BANCO, sin embargo siempre hay una nube gris.

Aunque todo podría parecer normal para una Institución Financiera no era así ya que a pesar de los grandes logros del grupo en los últimos años, la crisis de 1994 que tanto daño a la Banca, también daño a BanCrecer.

En junio de 1999, después de haber luchado por salvar a la institución tratando de capitalizarla con inversión extranjera, el Sr. Roberto Alcántara hasta entonces socio mayoritario y Presidente de BanCrecer, reconoce ante la revista Milenio.<sup>12</sup> Haber perdido el Banco. "Por diversas razones, no pudimos en su momento concretar la posibilidad de integrar a un socio extranjero como el Bank of América. Esto afectó nuestro proyecto de capitalización y saneamiento financiero. Y como en el camino surgió la polémica alrededor del tema Fobaproa, el propio Fobaproa tomó la decisión de dejar sin efecto las operaciones de compra de cartera que habíamos celebrado en 1995 y 1996. El banco ya estaba lastimado, y con eso quedó más afectado en su estructura financiera. Pero no fue esto lo que lo puso fuera de combate. En todo caso esto fue lo que dificultó la solución oportuna de los problemas del banco".

Más tarde el 3 de noviembre de 1999, se da el aviso oficial de que BanCrecer es intervenido oficialmente por el IPAB (Instituto de Protección al Ahorro Bancario.) El cual se encargará de capitalizarlo, sanearlo y posteriormente ponerlo a la venta.

Actualmente BanCrecer sigue estando intervenido por el IPAB, razón que no le ha impedido seguir siendo un Banco con grandes expectativas.

El 2 de mayo de 2000 se integra a BanCrecer el Ing. Carlos Septién Michael como el nuevo Director General.

---

<sup>12</sup> Rescates al Estilo IPAB. Nacionalización temporal de Serfin y BanCrecer. Milenio. Por Federico Arreola. 14 de junio de 1999.

#### **4.5.1 Misión de BanCrecer.**

Ser el banco comercial líder en el mercado, a través de la innovación de productos, servicios y medios de entrega de la más alta calidad para nuestros clientes, utilizando una plataforma sólida de procesos y tecnología de punta que permita una óptima rentabilidad para nuestros accionistas y el desarrollo y arraigo de nuestro personal, buscando siempre contribuir al crecimiento económico y social de nuestro país<sup>13</sup>.

#### **4.5.2. Principios BanCrecer.**

Una Actitud de Servicio de excelencia que identifique al personal de BanCrecer y lo distinga con respecto a la competencia.

El Compromiso del personal con sus clientes externos e internos.

El que todas las actividades del personal se desarrollen con Profesionalismo y Ética

La Eficiencia para lograr los resultados deseados al menor costo y en el menor tiempo posible.

La Creatividad de los empleados que permita desarrollar y aprovechar al máximo sus capacidades.

La Calidad como factor de los procesos y servicios hacia nuestros clientes internos y externos.

El Liderazgo aprovechando la creatividad y capacidad de nuestra institución para anticiparnos a las necesidades de nuestros clientes, siendo vanguardistas en el mercado.

---

<sup>13</sup> Para Crecer Hoy. Revista editada por BanCrecer S.A. Banca Múltiple

La Eficiencia para lograr los resultados descados al menor costo y en el menor tiempo posible.

### **4.5.3 Objetivos Corporativos.**

1. Desarrollar y pernear la nueva cultura BanCrecer.

2. Fortalecer el enfoque al mercado y su posicionamiento, a través de:

Alineación de productos de acuerdo a las necesidades de nuestro mercado

Ampliar y conservar la base de clientes.

Migrar clientes de patío hacia otros medio de entrega.

Redefinir la estrategia en las sucursales MultiExpress

3. Preparar al banco para operar nuevamente el crédito definiendo un proceso de manera integral (prospección y análisis, administración/otorgamiento y recuperación)

4. Incrementar la rentabilidad, a través de:

Generar e incrementar los ingresos no financieros

Mejorar la mezcla de captación

Control de gasto

5. Reorganizar integralmente los Recursos Humanos de la institución, a través de la implantación de Planes y Políticas de compensación, capacitación, comunicación interna y planes de carrera.

6 Desarrollar e implementar la imagen institucional y fortalecer nuestra estrategia nacional y regional

El programa de cambio CULTURAL es distinto, motivacional y emprendedor. Para lograr, los objetivos se busca generar y enraizar una nueva forma de hacer y pensar, enfocada a los resultados y orientado al Servicio Esmerado al Cliente.

La meta central es clara, convertir a BanCrecer en el Banco Comercial Líder en el Mercado.

#### **4.5.4 La Nueva Cultura Organizacional BanCrecer.**

a) Orientación al logro de los objetivos

b) Orientación a la Calidad en el Servicio

c) Capacitación y Desarrollo de los empleados.

BanCrecer cuenta con 759 sucursales a Nivel Nacional, lo cual lo coloca con un 10.4% de presencia, abarca 295 plazas y ocupa el 4to lugar en Cobertura Nacional del País. En lo referente a Captación Nacional ocupa el 6to lugar. En el área Metropolitana cuenta con una Red de 140 sucursales.

# PROPUESTA.

## MODELO PARA MEDIR EL NIVEL DE CALIDAD BANCARIA

INSTITUCIÓN FINANCIERA: BanCrecer Banca Múltiple.

AREA DE MEDICION: Zona de Negocios Poniente.

ORIENTADO HACIA:	VARIABLES A MEDIR	HERRAMIENTAS
• La Organización	• Comunicación, • Formación, • Servicio.	• Cuestionario #1 "Implantación de la calidad por parte de la organización"
• Los empleados	• Servicio, • Trabajo en equipo, • Liderazgo, • Calidad personal	• Cuestionario # 2 "Implantación de la calidad por parte de los miembros que integran la Institución "
• Los clientes	• Percepción del servicio.	• Cuestionario # 3 "Percepción del servicio por parte del cliente"

El modelo que propongo para medir el nivel de calidad en el servicio bancario se encuentra orientado hacia:

**La organización,**

**El personal, y**

**El cliente.**

Para lograr medir la calidad en cada uno de estos rubros manejaremos tres cuestionarios

El primero **“implantación de la calidad en el servicio por parte de la organización”** se encuentra dividido en tres preguntas, cada una de ellas aunque aparentan ser la misma van orientadas hacia diferentes conceptos. La pregunta número uno pretende medir el nivel de comunicación que mantiene la organización con las sucursales. La importancia de esta radica en que para que exista calidad en el servicio debe existir primero que todo, una excelente comunicación de la organización (representada por los mandos directivos) hacia las sucursales (representadas por los Titulares).

La segunda pregunta va orientada hacia el nivel de formación que mantiene la organización hacia los empleados. La Formación es sin lugar a dudas importante para que el personal se sienta motivado e impulsado para mejorar en su trabajo y si su trabajo consiste en brindar servicio al cliente, este obviamente se vera incrementado al satisfacer sus necesidades de desarrollo profesional.

Por último la pregunta número tres va orientada hacia las medidas que toma la organización para proporcionar al cliente el mejor servicio. Un servicio de calidad

El cuestionario número dos **“implantación de la calidad en el servicio por parte de los miembros que conforman la organización”**. Se encuentra dividido en cinco preguntas, que al igual que en el cuestionario anterior, es la misma pregunta pero cada una va orientada hacia diferentes conceptos.

La primera pregunta pretende medir el nivel de actuación de cada uno de los entrevistados en lo relacionado al servicio que proporcionan, la segunda esta encausada hacia el trabajo en equipo, la tercera y cuarta pretende medir el liderazgo y por último la quinta evaluará el nivel de calidad personal que mantienen los titulares de sucursal, encargados de brindar un servicio de calidad.

Si embargo este modelo no estaría completo si no existirá la evaluación del cliente, recordemos que el último que tiene la palabra es el cliente. Por lo tanto propongo un cuestionario sencillo, que refleja la percepción que tiene el cliente del servicio y de las personas que se encargan de brindarlo

El medir la calidad en el servicio no es tarea fácil e invariablemente para saber el nivel de calidad que manejamos debemos medirlo. **“LO QUE NO PODEMOS MEDIR NO LO PODEMOS CORREGIR”**.

Los cuestionarios uno y dos fueron desarrollados en BanCrecer Banca Múltiple. En el Área Metropolitana, tomando como muestra la Zona Poniente

El cuestionario número tres se llevo a cabo en la Sucursal Nueva Santa María, tomando como muestra 50 clientes aleatorios.

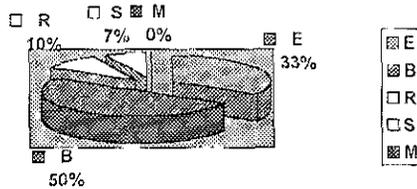
El presente modelo pretende proporcionar una herramienta sencilla para conocer el nivel de implantación de la calidad en el servicio bancario, ya que una vez conociéndolo se podrá detectar deficiencias y corregirlas, tanto por parte de la organización como de los empleados responsables de dar una buena imagen de la institución proporcionando un servicio de calidad.

## Resultados Cuestionario #1

### Implantación de Calidad en el Servicio por parte de la Organización.

#### 1. Comunicación

C 1- Comunicación

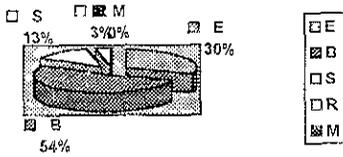


La presente gráfica nos indica los resultados obtenidos del cuestionario numero 1, de la pregunta numero 1, que va enfocada hacia la comunicación por parte de la organización. Arrojando los siguientes datos.

El 50% de los encuestados admitió que en BanCrecer Zona Poniente, existe una buena Comunicación, un 33% coincidió en señalar que se da en un nivel de excelencia. Por lo tanto podemos entender que en dicha zona se tiene la base para implementar la Calidad en el Servicio.

## 2. Formación.

C 1- Formación



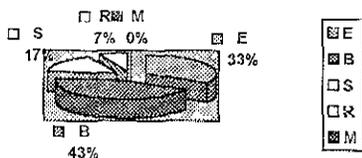
La pregunta número 2, va dirigida ha la eficacia con que la Organización fomenta el crecimiento de los empleados hacia su formación integral, la importancia de este rubro se ve reflejado en la actitud que toma cada miembro de la organización hacia la calidad en el servicio al verse motivados por la existencia de esta.

De acuerdo a los resultados obtenidos el 54% coincide en señalar que existe una buena Formación por parte de la Institución, lo cual obviamente se debe ver reflejado en la Calidad que los empleados muestren al cliente.

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

### 3. Servicio

C 1- SERVICIO



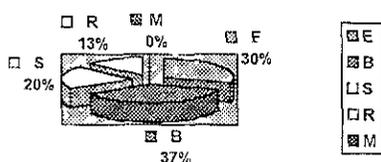
El rubro de la pregunta 3, es el que más nos interesa definir ya que es la causa del presente estudio. Plantea la eficacia con que la Organización se preocupa y utiliza sus Recursos Humanos y Materiales para satisfacer a sus clientes.

El 43% de los encuestados coinciden en señalar que las estrategias y acciones tomadas por la Organización son buenas y un 33% señala que son excelentes. Este dato nos da como resultado, que el 76% de la población entrevistada aprueba las acciones y estrategias a seguir por parte de la organización para brindar un servicio de calidad

## Resultados Cuestionario # 2

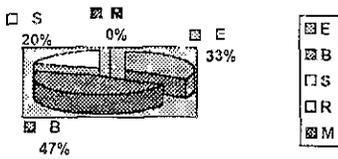
### Implantación de calidad en el servicio por parte de los miembros que integran la institución

#### C 2- 1- SERVICIO



El presente gráfico indica la evaluación que se dan los encuestados de acuerdo a la calidad en el servicio que ellos como personas brindan a sus clientes. Los datos que arrojan son que el 37% considera buena la atención que proporcionan al cliente, un 30% se califica como excelente, sin embargo un 13% reconoce que el servicio que proporciona es regular lo cual obviamente afecta el actuar de los demás Gerentes. En este caso en particular tenemos una deficiencia, probablemente el nivel de actuación de algunos gerentes se encuentra bajo.

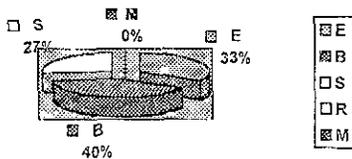
## TRABAJO EN EQUIPO



Los resultados arrojados en la pregunta 2, que va orientada hacia el trabajo en equipo nos indica que el 47% de los gerentes consideran que el trabajo en equipo que realizan con sus subordinados es bueno, un 33% que es excelente y el 20% restante señalan que es suficiente. Lo interesante es que nadie reconoce hacer un mal trabajo en equipo.

Es importante recalcar que un factor importante para tener éxito, es el de saber trabajar en equipo

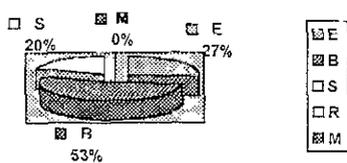
## C 2 LIDERAZGO



Las preguntas 3 y 4 van dirigidas hacia el nivel de actuación que el gerente tiene como líder.

Los resultados fueron muy parecidos a los arrojados en el trabajo en equipo, el 40% se considera buen líder, encabeza el equipo de trabajo hacia un fin común.

## C 2 CALIDAD PERSONAL



Por último la pregunta 5 nos orienta directamente a la calidad personal de cada uno de los gerentes de la zona poniente, dando como resultado un 53% con un buen nivel de calidad personal.

### Resultados Cuestionario # 3.

#### “Percepción del Servicio, por parte del cliente”.

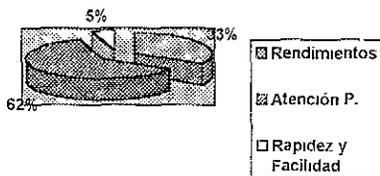
1¿Qué debe tener un banco, para que usted lo pueda llamar “Mi Banco”?

a) Atractivos Rendimientos

b) Buen Servicio

c) Rapidez

3-1

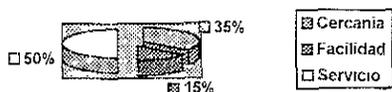


El 62% de los clientes coincidió en señalar que lo que busca en un Banco es la Atención personalizada. Un 33% busca rendimientos atractivos y solo un 5% busca rapidez y facilidad en sus trámites.

## 2 ¿Qué busca usted de su Banco?

- a) Cercanía      b) Calidad en el servicio      c) Facilidad

C 3- 2

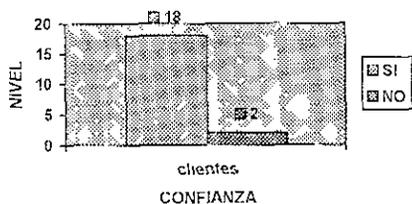


El 50% busca el servicio, un 35% la cercanía y el resto se refiere a la facilidad en sus tramites y aclaraciones.

## 3 ¿Le tiene confianza a la institución financiera que maneja sus recursos?

- a) Si      b) No

C 3- 3



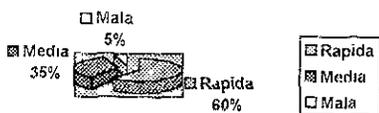
Los resultados arrojados en este rubro son obvios, ya que con la gran variedad de bancos que existen hoy en día si un cliente no le tuviera confianza simplemente buscaría otra

opción sin embargo el otro 10% manifestó no tener mucha confianza en la institución. Esta razón se debe a la incertidumbre que guardan por la esperada venta del banco.

4. ¿Cómo calificaría usted la capacidad de respuesta de su banco en alguna aclaración?

- a) Rápida      b) Media      c) Mala

C 3- 4

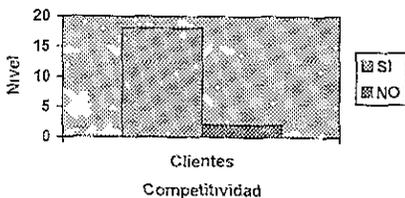


En este rubro la calificación que dan los clientes en la solución de sus aclaraciones está dada en un 60%, un 35% la considera media y solo un 5% mala.

5. ¿Son competitivos los productos y servicios que le ofrece su banco?

- a) Si      b) No

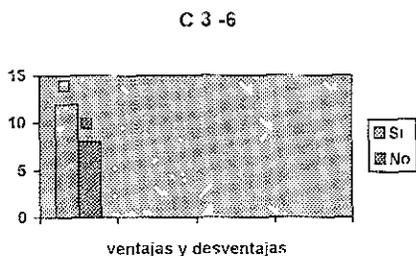
C 3- 5



En este rubro más que evaluar la competitividad de los productos y servicios, nos sirve para medir el nivel de comunicación que guardan sus ejecutivos bancarios para brindar los productos y servicios que satisfagan al cliente.

6 ¿Conoce las ventajas y desventajas de los servicio que le ofrece su banco?

a) Si                      b) No

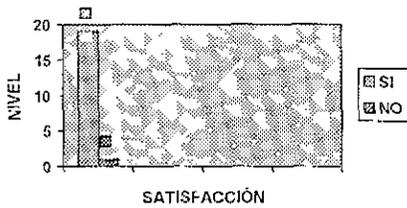


Esta pregunta va orientada de la misma manera a la comunicación que guardan las personas encargadas de brindar el servicio, podemos ver reflejado que el 60% conoce las ventajas y también las desventajas de los productos que maneja con la Institución.

7 ¿Esta usted satisfecho con la cortesía y calidad personal de la gente que representa a su banco?

a) Si    b) No

C 3- 7

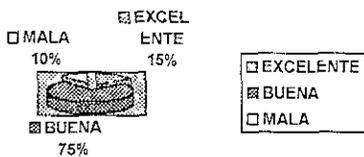


Indiscutiblemente el cliente que esta en un Banco debe estar satisfecho, ya que de lo contrario buscaría otro ejecutivo de cuenta o en su defecto otro Banco.

8. ¿La apariencia e instalaciones de su banco como las definiría?

- a) Excelentes
- b) Buen presencia
- c) Malas

C 3- 8



Aunque el 75% de la población respondió que las instalaciones le parecen con buena presencia, se detecto algunas deficiencias que de acuerdo a los clientes encuestados son.

\*Sucursal pequeña,

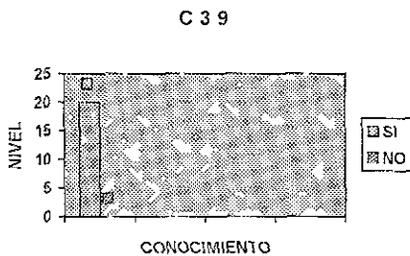
\*Pocas cajas para el volumen que maneja la sucursal,

\*El patio de la unifila es muy pequeño, por lo tanto cuando se junta la gente algunas personas salen a la calle formadas.

\*El cristal del área de cajas es muy grueso y no permite una buena comunicación.

9 ¿La gente que lo atiende conoce de su trabajo y lo orienta siempre hacia la mejor opción?

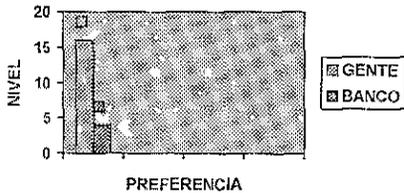
a) Si b) No



El 97% señalo que se encuentra satisfecho con la atención y servicio que le proporciona la gente que integra esta sucursal.

10 ¿Esta usted en este banco por la institución o por la gente que lo atiende?

C 3- 10



Un 80% respondió que se encontraba en esa sucursal por la gente que lo atiende ya que la mayoría de las veces encuentra solución a sus necesidades y que el nivel de atención que le proporcionan esta dado en un alto dado de eficiencia.

De acuerdo a lo anterior, podemos manifestar que el grado de percepción del servicio bancario que tienen los clientes es muy bueno, predomina que lo más importante para los clientes encuestados es el servicio personalizado, calidad en el servicio, agilidad en los tramites.

La comunicación con el cliente es de suma importancia para que él, se sienta tratado con cortesía y respeto.

Un dato importante. es el arrojado de la pregunta 10. la cual dice textualmente lo siguiente.

¿Esta usted en este banco por la institución o por la gente que lo atiende?

El 80% respondió que estaba por la gente que lo atiende. Este es un hecho que se da en muchas sucursales y la preferencia del cliente seguirá a su Ejecutivo de Cuenta a cualquier lugar.

Esto obviamente es la señal más clara de que existe calidad personal para atender al cliente por parte del personal que representa a la Organización.

## CONCLUSIONES

El nivel de existencia o implantación de calidad en el servicio por parte de BanCrocer esta dado en un alto nivel de aceptación, tanto en el nivel que proporciona la institución como el personal. Mismo que se ve ratificado por la aceptación del cliente.

### **Organización**

\* Comunicación

\* Formación

\* Servicio

La Comunicación. Es la manera en que la organización permite a los gerentes autonomía, distribuye canales adecuados y responsabiliza a los mandos directivos de la existencia de calidad en el servicio.

Formación. Es la manera en que fomenta el desarrollo personal en la organización, brinda capacitación y apoyo por parte de la dirección para crear carreras. Esto obviamente es un factor fundamental para que el personal se siente motivado y con deseo de desarrollarse, reflejando esto en la atención al cliente.

Servicio. En cuanto a servicio, mantiene estrategias para conocer a sus clientes claves por medio del personal responsable de su atención

El nivel de implantación de calidad en el servicio por parte de la organización la encontramos en un 73% de existencia.

## **Empleados.**

Podemos decir que el personal se mantiene en un buen nivel de implantación de calidad en el servicio, mantiene una buena comunicación con los mandos directivos, trabaja en equipo con buenos resultados, fomenta la formación de carreras y mantiene un equilibrio de acción en la calidad en el servicio que proporciona. Obviamente no podemos decir que el 100% del personal se encuentra en esta evaluación

El nivel alcanzado en la existencia de calidad en el servicio por parte de los miembros que integran la organización, se encuentra representada en un 67%.

En este rubro sin bien es cierto se encuentra dado en un 67% dato que esta en un buen nivel, debería preocupar y ocupar a la organización en que esta pasando con el otro 33% que no considera dar un servicio de calidad.

## **Cliente.**

Para concluir tenemos la última palabra, la más importante la opinión de los clientes, la base y razón de todo negocio.

El resultado es favorable la preferencia del cliente la marca la calidad personal que tienen los miembros que conforman la Sucursal muestra. El 82% de los encuestados manifiesta la existencia de calidad en el servicio.

De acuerdo a lo anterior podemos concluir que el nivel de calidad en el servicio que se lleva en BanCrecer en los distintos rubros es aceptable en un 74%.

Sin embargo debemos recordar que las exigencias del cliente siempre van creciendo y que el último que marcara la pauta para evaluar un servicio de calidad siempre será el cliente. La organización por lo tanto será la responsable de brindar y exigir la calidad en el servicio en el grado que considere necesario.

Aunado al modelo propongo 6 pasos a seguir para conseguir el éxito brindando calidad en el servicio.

### **1. Conocer la esencia del negocio.**

“La esencia del Banco, consiste en brindar productos y servicios competitivos, proporcionando calidad tanto por parte de la organización como de la gente que conforma la organización”.

### **2. Conocer a nuestros clientes.**

¿Quiénes son nuestros clientes claves?

¿Cuáles son sus necesidades?

### **3. Crear la visión Organizacional.**

### **4. Brindar buen servicio unos a otros.**

### **5. Orientar la experiencia del cliente.**

Identificar habilidades para desarrollo del personal, lograr que el cliente se sienta especial, demostrar una actitud positiva, comunicar mensajes claros, saber trabajar bajo presión, agradar al cliente.

## **6. Transformar los reclamos en un beneficio.**

Obtener información de nuestros clientes, es una forma continua de asegurar sus necesidades, desenterrar factores irritantes y así evitar que se conviertan en problemas maduros.

### **La calidad comienza por la calidad personal.**

¡Sonreír, es contagioso!

Hay que mirar a los ojos de la persona siempre que hablemos.

Llamar a nuestros compañeros de trabajo y a nuestros clientes siempre por su nombre

Tratar a cada persona como si fuera el primer cliente del día, en cada una y en todas las oportunidades, todos los días.

Reconocer siempre la presencia de cada persona que pase y entre al negocio.

Ser servicial.

Ser amable

Proporcionar la clase de atención que nos gustaría recibir como clientes.

Usar siempre una tarjeta de identificación con nombre.

**“Un servicio de calidad significa disfrutar al brindar a las personas un poquito más de lo que esperan”.<sup>14</sup>**

---

<sup>14</sup> Barry Hopson 12 Pasos para el éxito brindando servicio Ed Machi Pag. 144-145

## ANEXOS

**.CUESTIONARIO # 1 Implantación de calidad en el servicio por parte de la organización.**

Instrucciones: marque con una x el nivel de implantación que considere el adecuado dentro de su organización para cada pregunta.

(1) excelente. (2) buena, (3) suficiente, (4) regular, (5) mala.

### **1. ¿Con qué eficacia su Organización**

**A)Crea un entorno que permita la autonomía responsable a los gerentes**

(1) excelente (2) buena, (3) suficiente, (4) regular, (5) mala

**B)Toma las decisiones basándose en la información disponible y exige a los directivos que también lo hagan**

(1) excelente. (2) buena. (3) suficiente, (4) regular, (5) mala.

**C)Responsabiliza a los demás mandos y directivos de la implantación de calidad**

(1) excelente. (2) buena, (3) suficiente, (4) regular, (5) mala.

**D)Escucha la voz de los empleados**

(1) excelente (2) buena, (3) suficiente, (4) regular, (5) mala.

**E)Ofrece comunicación permanente a los empleados para fomentar el desarrollo de sus destrezas y capacidades?**

(1) excelente (2) Buena, (3) suficiente, (4) regular, (5) mala

## **2. ¿Con qué eficacia su organización**

**A)Realiza auditorias de los niveles actuales de conocimientos y destrezas de sus empleados**

(1) excelente. (2) buena, (3) suficiente, (4) regular, (5) mala.

**B)Desarrolla una estrategia y un plan de formación.**

(1) excelente. (2) buena. (3) suficiente. (4) regular, (5) mala

**C)Responsabiliza a un alto directivo de la formación de calidad en los empleados**

(1) excelente. (2) buena, (3) suficiente, (4) regular, (5) mala.

**D)Identifica y forma personal más calificado para que actúe como facilitador?**

(1) excelente. (2) buena, (3) suficiente, (4) regular. (5) mala.

## **3 ¿Con qué eficacia su organización**

**A)Identifica a sus clientes clave**

(1) excelente. (2) Buena, (3) suficiente, (4) regular, (5) mala.

**B)Desarrolla estrategias y planeación con cada perfil de clientes**

(1) excelente. (2) buena (3) suficiente (4) regular (5) mala

**C) Recoge y analiza la información de sus clientes**

(1) excelente (2) buena (3) suficiente (4) regular (5) mala

**D) Recoge y analiza la información de sus empleados**

(1) excelente (2) buena (3) suficiente (4) regular (5) mala

**E) Determina los requerimientos y expectativas válidos de sus clientes**

(1) excelente. (2) buena (3) suficiente (4) regular (5) mala

**F) Desarrolla y utiliza medidas de satisfacción al cliente**

(1) excelente. (2) buena (3) suficiente (4) regular (5) mala

**G) Crea asociaciones con los clientes claves**

(1) excelente (2) buena (3) suficiente (4) regular (5) mala

**H) Vincula las necesidades de los clientes con el desarrollo de nuevos productos y servicios**

(1) excelente. (2) buena (3) suficiente (4) regular (5) mala

**I) Desarrolla y comunica políticas y procedimientos para corregir errores en el servicio**

(1) excelente (2) buena (3) suficiente (4) regular (5) mala

**J) Anticipa las necesidades futuras del cliente?**

(1) excelente. (2) buena (3) suficiente (4) regular (5) mala

## **CUESTIONARIO # 2 Implantación de calidad en el servicio de los miembros que conforman la Organización**

Instrucciones: marque con una x el nivel de implantación que considere el adecuado dentro de su propia persona para cada pregunta.

(1) excelente. (2) buena, (3) suficiente, (4) regular, (5) mala.

### **1. ¿ Con qué eficacia usted**

**A)Identifica los requerimientos del cliente**

(1) excelente (2) buena (3) suficiente (4) regular (5) mala

**B)Cumple puntualmente sus compromisos**

(1) excelente. (2) buena (3) suficiente (4) regular (5) mala

**C)Tiene capacidad de respuestas a los problemas de los clientes**

(1) excelente (2) buena (3) suficiente (4) regular (5) mala

**D)Ofrece productos y servicios de calidad**

(1) excelente (2) buena (3) suficiente (4) regular (5) mala

**E)Utiliza con eficacia su base de conocimientos?**

(1) excelente. (2) buena (3) suficiente (4) regular (5) mala

## 2. ¿ Con qué eficacia usted

### A)Aplica con rapidez la nueva información

(1) excelente. (2) buena (3) suficiente (4) regular (5) mala

### B)Comparte la información relevante con los líderes de los equipos

(1) excelente. (2) buena (3) suficiente (4) regular (5) mala

### C)Asume riesgos calculados

(1) excelente (2) buena (3) suficiente (4) regular (5) mala

### D)Anticipa y satisface las necesidades del equipo

(1) excelente. (2) buena (3) suficiente (4) regular (5) mala

### E)Se esfuerza por lograr resultados de equipo

(1) excelente (2) buena (3) suficiente (4) regular (5) mala

### F)Logra la cooperación de los demás

(1) excelente. (2) buena (3) suficiente (4) regular (5) mala

### G)Pone en practica las decisiones del equipo

(1) excelente (2) buena (3) suficiente (4) regular (5) mala

### H)Respeto a sus compañeros de trabajo?

(1) excelente. (2) buena (3) suficiente (4) regular (5) mala

### 3. ¿Con qué eficacia usted

#### A)Comunica la visión del grupo

(1) excelente (2) buena (3) suficiente (4) regular (5) mala

#### B)Fija objetivos grupales

(1) excelente. (2) buena (3) suficiente (4) regular (5) mala

#### C)Intercambia abiertamente la información

(1) excelente. (2) buena (3) suficiente (4) regular (5) mala

#### D)Escucha las opiniones de los demás?

(1) excelente. (2) buena (3) suficiente (4) regular (5) mala

### 4. ¿Con qué eficacia usted

#### A)Delega autoridad y responsabilidad en sus subordinados o en el equipo

(1) excelente (2) buena (3) suficiente (4) regular (5) mala

#### B)Reconoce la creatividad y la innovación

(1) excelente. (2) buena (3) suficiente (4) regular (5) mala

#### C)Actúa como <entrenador> no como <jugador>

(1) excelente (2) buena (3) suficiente (4) regular (5) mala

#### D)Reconoce y promueve a los mejores

(1) excelente. (2) buena (3) suficiente (4) regular (5) mala

**E)Entrena y desarrolla a sus subordinados**

(1) excelente (2) buena (3) suficiente (4) regular (5) mala

**F)Participa en el desarrollo de carreras?**

(1) excelente. (2) buena (3) suficiente (4) regular (5) mala

**5. ¿ Con qué eficacia usted**

**A)Se esfuerza por alcanzar altos estándares de rendimiento y conseguir resultados**

(1) excelente. (2) buena (3) suficiente (4) regular (5) mala

**B)Demuestra competencia técnica para liderar y desarrollar a las personas**

(1) excelente. (2) buena (3) suficiente (4) regular (5) mala

**C)Es ejemplo de imparcialidad y altos estándares personales?**

(1) excelente. (2) buena (3) suficiente (4) regular (5) mala

### CUESTIONARIO # 3

#### Percepción del Servicio Bancario por parte del Cliente. (Preguntas Abiertas)

- 1- ¿Qué debe tener un banco para que usted lo pueda llamar "Mi Banco?"
- 2- ¿Qué busca usted de su banco?
- 3- ¿Lo tiene confianza a la institución que maneja sus recursos?
- 4- ¿Cómo calificaría usted la capacidad de respuesta del banco?
- 5- ¿Son competitivos los productos y servicios que le ofrece su banco?
- 6- ¿Conoce usted las ventajas y desventajas de los productos y servicios que maneja con su banco?
- 7- ¿Esta usted satisfecho con la cortesía y calidad personal de la gente que representa a "Su Banco?"
- 8- ¿La apariencia de su banco como lo describiría?
- 9- ¿La gente que lo atiende conoce de su trabajo y lo orienta siempre hacia la mejor opción?
- 10- ¿Esta usted en este banco por la institución o por la gente que le atiende?

## BIBLIOGRAFIA

Crosby, Philips. Calidad es libertad. Ed. Mc. Graw Hill. 1994.

Delgado, H. Cantu. Desarrollo de una cultura de calidad. Ed. Mc. Graw Hill, 1997.

Deming, W. Eduars. Calidad, productividad y competitividad. Ed. Díaz de Santos, 1986.

Hopson, Barry. 12 pasos para el éxito brindando servicio. Ed. Machi, 1993.

Jiménez Montañes Ma Angela, La calidad como estrategia competitiva. Ed. Tebar Flores, 1996.

Labovitz, George. Como hacer realidad la calidad, Ed. Díaz de Santos. 1987.

Lawrence, J. Gitman y Mc. Daniel Carl. El mundo de los negocios. Ed. Harla, 1992.

Moller, Claus. Calidad personal. Ed. TMI a/s. 1992.

Price, Frank. Calidad permanente. Ed. Panorama. 1990.

Sederras Jaba, Lluís. El secreto de la calidad japonesa. Ed. Alfa Omega Grupo Editores. 1993.

Senlle, Andres. Calidad y Liderazgo. Ed. Gestion 2000 SA de CV. 1998.

Stebbing, Lionel. Aseguramiento de la calidad. Ed. C.E.C.S.A..1993.