

308902
22
2E.



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE ADMINISTRACION

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO PARA EL
SISTEMA BANCARIO MEXICANO

**TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL
SEMINARIO DE INVESTIGACION**

P R E S E N T A :
C O M O T E S I S
MARIA MAGDALENA RABAGO DIAZ
PARA OPTAR POR EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

TRABAJO DIRIGIDO POR:
LIC. GABRIEL GONZALEZ CHAVEZ

MEXICO, D. F.

AGOSTO 1994

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



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 está 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.

ÍNDICE

Introducción.....	3
-------------------	---

Capítulo I La calidad en la administración

1.1 Importancia y necesidad	6
1.2 Antecedentes	10
1.3 Enfoques de la Calidad.....	15
1.3.1 Círculos de Calidad.....	18
1.3.2 Calidad Total.....	19
1.3.3 Enfoque Japonés.....	21
1.3.4 Calidad de Servicio.....	25

Capítulo II Competitividad y Calidad de Servicio

2.1 Estrategias Competitivas.....	29
2.2 Relación entre Calidad y Competitividad.....	38
2.3 El Servicio como Estrategia Competitiva.....	41
2.4 Conocimiento de las expectativas del Cliente.....	43
2.5 El Servicio interno base de la Calidad.....	61

2.6 Obstáculos de la Calidad de Servicio.....	76
2.7 Modelo de Calidad de Servicio.....	84
2.8 Sostenimiento de las fuerzas competitivas.....	99

Capítulo III El Sector de Servicios financieros en México

3.1 Definición.....	104
3.2 Estructura del Sector.....	105
3.3 Antecedentes y características del Sector de Servicios Bancarios en México....	106
3.4 Situación actual de la Banca Mexicana.....	112
3.5 Propuestas para la mejora del Servicio en el Sector Bancario.....	118

Conclusiones.....	122
--------------------------	------------

Bibliografía.....	126
--------------------------	------------

INTRODUCCION

Hace algunos meses se acercó un hombre, con cierta precaución, a la ventanilla de un Banco, le preguntó a la cajera si le podría facilitar una forma para el pago de su deuda hipotecaria. La cajera sacó de la parte de abajo de su cajón, un papel pequeño con el formato para el pago del adeudo, mismo que entregó al señor. Inmediatamente después el hombre le pregunto nuevamente a la cajera si no tendría inconveniente en regalarle otra forma, ya que iba a pagarle a un amigo suyo su deuda, por lo que necesitaba otra forma distinta, a lo cual la cajera contestó "sáquele Ud. una fotocopia, a 3 cuadras del banco se encuentra una papelería en la que se la pueden sacar". Después de esto el hombre sin decir palabra se retiró del Banco.

Esta historia que se acaba de describir sucedió hace pocos meses, en un Banco muy conocido dentro de una sucursal de Polanco, y al ser testigo ocular me pregunté ¿Irá el señor a sacarle una fotocopia al formato, para después regresar a formarse en una fila de más de 30 personas, y pagar el adeudo suyo y el de su amigo? ¿Sabrá la cajera que su trabajo es servir a los clientes y facilitarles el que estos cubran sus necesidades bancarias, y que por ello le pagan? No me fué muy difícil el responderme estas preguntas y pienso que cualquier persona que tenga contacto frecuente, y solicite los servicios de cualquier banco, a nivel sucursal, llegaría a la misma respuesta a la que llegue: NO

Estamos acostumbrados a recibir los servicios que nos proporcionan, tanto en los Bancos, como en los comercios, de una manera un tanto y cuanto indiferente. Nos conformamos simplemente con alcanzar o cubrir, aunque sea de manera limitada y

poco satisfactoria, nuestro fin o nuestras necesidades inmediatas. ¿Qué gana uno con quejarse si finalmente todo seguirá igual?

Es por eso que la elección del tema de la presente tesis fué fruto de un pequeño análisis a partir de la observación, y de algunas experiencias personales sufridas en la recepción de servicios bancarios. Es por ello que el objetivo de esta tesis es el analizar el por qué de la deficiencia de los servicios Bancarios en México, al mismo tiempo que se pretende plantear a los directivos Bancarios la posibilidad de utilizar el servicio como generador de ingresos y utilidades. Esto último a través del planteamiento de una estrategia orientada, desde la dirección hasta el último cajero, a la calidad del servicio. Entendiendo el concepto de "calidad de servicio" como aquella cualidad de una persona para ayudar a otra a satisfacer una necesidad concreta, del modo en que la persona a la cual se le ayuda lo necesita y requiere, haciéndose así el servidor a la forma del servido, para lograr cubrir los requerimientos del servido, como el lo desea y necesita.

La tesis se basa en una investigación documental en la que se explica y fundamenta teóricamente la necesidad y los beneficios que trae consigo una orientación hacia la calidad del servicio, principalmente aplicable a las instituciones bancarias. En la segunda parte se analizará la situación actual del sistema bancario mexicano, y se confrontará con una investigación de campo realizada en el área de recursos humanos de los bancos, que abarcará a más del 50% de las instituciones bancarias existentes hasta el momento.

El tema se encuentra en estos momentos en gran boga ya que en poco tiempo vendrán a nuestro país, fruto del tratado de libre comercio que se firmó el año antepasado con los Estados Unidos de Norteamérica y el Canadá, un gran número de

instituciones financieras, concretamente bancarias; además de que se han dado varias autorizaciones para la creación de nuevas instituciones bancarias nacionales. Es por ello que los Bancos ya existentes en México tendrán que reorientar sus estrategias para poder sobrevivir ante la fuerte competencia que se les presentará en su mercado. Y dado que el producto que ofrecen estas instituciones es un servicio, un enfoque orientado hacia la calidad del servicio puede darles una diferencia que les ofrezca una ventaja frente a la competencia.

Cabe mencionar que esta investigación se comenzó a realizar en agosto de 1993 y se concluyó en agosto de 1994, mes en el cual sufrió la última corrección. Es importante la ubicación de este trabajo en el tiempo, ya que gran parte de la investigación de campo que se realizó tiene validez en cuanto se considere dentro de este período, ya que actualmente se están llevando a cabo muchas modificaciones en el sistema financiero Mexicano, lo que dificulta enormemente el proporcionar una información totalmente actualizada.

CAPÍTULO PRIMERO

LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN

1.1 IMPORTANCIA Y NECESIDAD

Si se considera a la administración como aquella ciencia y arte, o aquel conjunto sistemático de reglas y técnicas unidas por el arte del "saber como", y cuyos principios se relacionan de una manera sistemática, para cumplir la función básica, a cualquier nivel, y en cualquier clase de empresa, de lograr y mantener un ambiente en el cual los individuos que trabajan en grupos, puedan alcanzar metas y objetivos preestablecidos, y con la responsabilidad de iniciar acciones que hagan posible que los individuos aporten sus mejores contribuciones para los objetivos del grupo, con la máxima eficiencia posible, si la calidad es una propiedad, que expresa la superioridad o excelencia de una función, cosa o persona, que permite apreciarla como igual o mejor que las restantes de su especie entonces podemos concluir, que la calidad en la administración es aquella cualidad que ayuda a que se logre una superioridad en el manejo, y coordinación de las acciones y recursos de una empresa, con la consiguiente consecución eficiente y eficaz de los objetivos de la misma.

Dentro de la administración de cualquier empresa, se debe considerar la existencia de objetivos particulares para cada una de ellas, y otros que son comunes a todas las empresas. Estos objetivos comunes, que son los llamados objetivos genéricos, son aquellos que determinan y fundamentan la importancia de buscar la calidad en la administración.

Los objetivos genéricos que busca toda empresa son:

- a) La obtención de utilidades y la auto permanencia
- b) El satisfacer una necesidad real y concreta
- c) Cumplir con una función social.

Para entender que el cumplimiento de una función social, -tercer objetivo genérico de toda empresa- es un objetivo común a todas ellas, es importante aclarar que no hablamos de una función social que deba ser de beneficencia en el sentido estricto de la palabra, sino que ofrezca un beneficio a la sociedad y cubra con una necesidad.

Para que la administración de una empresa pueda alcanzar estos objetivos, es necesario que los desglose en programas y planes de acción, en los que se definan el modo en el cual se realizaran cada uno de los actos concretos que se necesitan llevar a cabo para lograr dichos objetivos. De esta forma vemos que para poder administrar o decir que existe una buena administración se deben de cumplir los objetivos de una forma eficiente, no se puede hablar de una administración sin fines concretos, ya que esto no existe; el hombre siempre actúa por un fin y de la misma forma se administra para la consecución de un resultado. Tampoco podemos hablar de una buena administración si se alcanza un objetivo pero de manera ineficiente, esto será una administración mediocre y con poca vida por delante, puesto que como se dijo en la

definición una administración es la búsqueda de un objetivo con la máxima eficiencia, a través de la coordinación de los medios para conseguirlo.

Como la administración busca y se concreta en un conjunto de acciones para la consecución eficiente de un objetivo, es necesario que dichas acciones estén hechas de tal forma que se pueda emitir un juicio positivo sobre ellas, que tengan todos los atributos y propiedades necesarias para conseguir el resultado, mientras no se tengan, y no se consiga el resultado, no se puede hablar de una administración eficiente, ni se pueden alcanzar los dos primeros objetivos genéricos.

Podemos considerar además que el fundamento mas fuerte para buscar la calidad dentro de la administración se encuentra en el tercer objetivo genérico de toda empresa; en el cumplir una función social. Al tener como objetivo el cumplir con una función social, implícitamente hablamos de la existencia de una acción dirigida hacia una sociedad; no existe ninguna empresa que no tenga contacto con la sociedad, y al decir la sociedad, también hablamos de hombres concretos, que hay seres humanos que buscan y se mueven por un fin en particular y que esperan algo de dicha empresa, y ese algo es la satisfacción de una necesidad o un deseo personal además de que se puede afirmar que al dirigirse el trabajo de una empresa a hombres concretos, da por resultado el que toda empresa sea un ente social, formado a su vez por seres humanos que también tienen necesidades que satisfacer y que buscan objetivos particulares que conseguir.

La calidad en este punto, se dice que se logra si se alcanza la satisfacción social que se demanda de la compañía, junto con la plena satisfacción de las personas trabajadoras de la empresa, y no nada más su satisfacción, sino su perfección. Si consideramos el concepto clásico de persona, dado por Boecio, como "sustancia

individual de naturaleza racional" cuyo principio, fin y naturaleza es superior al de las demás creaturas, esto nos permite hablar de "dignidad de la persona humana", lo cual motiva que reconozcamos en todo hombre, y por tanto todo empleado y cliente de la organización, un conjunto de derechos fundamentales que nos obligan no nada más a buscar la satisfacción de la persona, sino el poner todos los medios que se tengan para la consecución de su fin, y por tanto alcancen la perfección dentro del trabajo. De esta misma definición de la palabra persona podemos también concluir que al hablar de una sustancia individual, nos referimos también a la individualidad de cada persona, que es una, única, e irrepetible, y al ser cada una de ellas distintas entre sí hay que tratarlas de maneras distintas, lo cual no va contra la dignidad humana ni la justicia, sino al contrario, el trato desigual responde a la individualidad, de toda persona, empleado y cliente. Con esto queremos decir que todo empleado se perfecciona en la realización de su propio trabajo, no tanto en el objetivo alcanzado, sino en el proceso del trabajo, y la realización y perfección humana será mayor mientras el trabajo se encuentre hecho con mayor calidad. Para que la administración, haga su papel eficientemente es necesario que se busque la calidad en el trabajo, ya que la calidad "tiene que formar parte de nuestra vida, y nuestra forma de ser, de nuestros hábitos de trabajo y esto se logra cuando se ha preparado un ambiente de trabajo donde se busque la calidad"¹

Al fundamentar la necesidad y la importancia que tiene el buscar la calidad en la administración encontramos que de no hacerlo así, no se podrían alcanzar los objetivos genéricos, además de que si no se logran satisfacer las necesidades sociales y el perfeccionamiento de cada trabajador y cliente de una forma positiva, con calidad, no tiene caso la existencia de la empresa, y en consecuencia de cualquier administración.

¹ SOSA PULIDO, Demetrio. Administración por calidad. Ed. Limusa, México, D.F. 1982 p. 124

Con esto vemos que existe una relación estrecha e inseparable entre calidad y administración, y como consecuencia de esta relación encontramos que es necesario que exista y se busque la calidad en la administración.

1.2 ANTECEDENTES

La palabra calidad designa un conjunto de atributos o propiedades de un bien que nos permiten emitir un juicio de valor acerca de él, y se hace este juicio de una forma positiva en la medida en que el bien, tangible o intangible, cumple con los requerimientos o expectativas del cliente o usuario y con el fin para el cual fue hecho.

A lo largo de la historia del hombre han existido un gran número de bienes, que han cubierto las expectativas de cliente. En la medida en que el consumidor pudo tomar la decisión de elegir entre dos bienes, que son sustitutos, esto significa que cumplen con el mismo fin, los empresarios se empezaron a ocupar de la calidad puesto que en la medida en la que el cliente quedara satisfecho, en esa misma medida lo tenía asegurado para una compra futura, y aseguraban así la permanencia de su empresa.

Desde entonces se comenzaron a dar diferentes corrientes de pensamiento acerca de lo que es, y como se logra la calidad; tanto en la rama industrial como en la de los servicios.

En una primera época, cuando los trabajos de manufactura eran prácticamente labores de artesanía -estos tenían mucho que ver con las obras de arte-, la calidad del

producto tenía entonces como base la relación personal entre el artesano y el cliente. Como los trabajos eran hechos a la medida del cliente, el productor sabía de inmediato si su trabajo lo había dejado satisfecho o no. En ese tiempo la calidad de servicio no se planteaba puesto que la distancia entre el productor y el consumidor era prácticamente nula; los requisitos los planteaba el cliente directamente al que le iba a hacer ese bien o servicio, y era una calidad basada en la relación personal entre el usuario y el productor. Además en esta relación no se buscaba únicamente satisfacer una petición del cliente, sino que la satisfacción se basaba en las necesidades del cliente, de acuerdo a sus requerimientos, a sus deseos y de esta forma el productor dejaba en el trabajo realizado su iniciativa, capacidades, y parte de su persona, imprimiéndole así un carácter personal al producto, el cual lo hace único y por tanto satisfactorio.

Tiempo después, la calidad en la época industrial cambió, puesto que ya no se daba esa relación personal entre el cliente y el productor, los bienes eran hechos en una forma masiva, con el fin de abatir los costos y de vender un mayor número de productos, estos enfoques se dieron sin consultar al consumidor, si le gustaría que todos sus bienes fuesen hechos en serie o no. La producción al volverse masiva trajo como consecuencia una teoría masiva sobre la calidad. La calidad ya no era esa relación entre cliente y productor; estaba basada en procedimientos específicos para la obtención de un bien que a juicio del productor fuera aceptable.

Primero se determinaba la calidad a través de la inspección, había personas de la empresa dedicadas a supervisar los procedimientos y a los obreros o personal dedicado al área de manufactura, a desechar los productos que no cumplieran con las expectativas de los supervisores, o con las que había marcado el diseñador o autor del

producto; de esta forma se cambio de posición, entre quien es la persona que juzga la calidad, el productor o el consumidor.

A través de la supervisión se cae en cuenta que la atención en la calidad exige observación en el proceso a fin de mejorarlo, no nada mas en ver si el producto terminado, cumple una serie de requisitos marcados por el área de producción. Lo anterior los conduce a modificar el procedimiento de fabricación, a fin de mejorarlo y obtener un producto que resultase de mejor calidad. El problema en este momento se volvió más complejo puesto que ya teniendo las modificaciones por hacer en el proceso, era necesario asegurar el mejoramiento introducido, puesto que este, como podía durar poco también podía hacer fracasar al producto por un error en los cálculos del proceso, o por modificarlo de tal forma que cambiara totalmente el fin o función del producto, no satisfaciendo así las necesidades del consumidor.

Para poder llevar a cabo todo lo anterior, las empresas se vieron en la necesidad de introducir en las fabricas un departamento especial que estuviere a cargo de la inspección del producto, a este departamento se le denominó el departamento de control de calidad. Esto viene desde la época de F. Taylor, iniciador de la administración científica del trabajo, el cual decía que "La tarea de control de calidad compete a los supervisores"²

La inspección de la calidad tiene entonces como propósito el examinar de una forma crítica el trabajo, para comprobar la calidad y detectar los errores; una vez detectados, las personas cualificadas, deberán poner remedio a dichos errores o desviaciones, siendo necesario entonces que el producto cubra con los estándares

² GUTIERREZ, Mario. Administrar Para la calidad. Ed. Limusa, México, D.F. 1981 p. 27

establecidos por el productor, puesto que a partir de ellos se va a juzgar la calidad del producto.³

La investigación y observación en los procedimientos y el crear el departamento especial para el control de calidad les llevo a desarrollar técnicas de evaluación de la producción con el fin de mejorar cada día la calidad.

Estas técnicas de evaluación estuvieron basadas en la probabilidad y estadística, y hacían una medición entre los requerimientos del producto, y la variación existente con el producto real, no trataban entonces de eliminar la variación sino que el rango de variación fuese aceptable sin que originara problemas.

A finales de la década de los 40's el control de calidad era parte de la enseñanza académica, aunque se consideraba únicamente desde el punto de vista estadístico, se creía que su campo de aplicación estaba reducido al área de producción, o manufactura.⁴

El siguiente paso que sufre el concepto de calidad, es la toma de conciencia por parte de la administración del papel que le corresponde en la búsqueda de la calidad, era necesario que quedara asegurado el mejoramiento del producto, lo cual significaba que se necesitarían profesionales dedicados al problema del aseguramiento de la calidad.

³ *ibidem*, p. 30.

⁴ *idem*, p. 32

El planteamiento para convencer a la administración de su papel preponderante en la calidad, era el de que con el mejoramiento de la calidad, y la reducción de costos, se lograría una mayor productividad y de esta forma una mayor captación de mercado.

Este enfoque de control de calidad pasó a formar parte de la actual teoría de control total de calidad. La cual la definen como:

" Es el sistema que desarrolla, diseña, manufactura y mantiene un producto de calidad, que sea económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor."⁵

Llegando otra vez a tener como punto principal para determinar la calidad, no tanto el cumplimiento de estándares dentro de los límites de tolerancia de una determinada medición estadística, sino siendo la medida de calidad el propio consumidor, la satisfacción del usuario del producto, y creandose así el concepto de cumplimiento de requisitos, o sea que lo que marca la calidad será el cumplimiento de los requerimientos o expectativas del cliente; concepto que se aplica con mucho mayor énfasis en el campo de los servicios.

Para esto se tuvo una vez mas que acercar el productor o la compañía al mismo cliente, a conocer "¿Quién es su cliente?, ¿Porqué lo es?", "¿Qué busca de la empresa?", "¿Qué entiende nuestro cliente por calidad?. Únicamente a través de este acercamiento mutuo se puede dar la verdadera calidad, basada no tanto en juicios hechos por números arrojados por una computadora, o por una estadística llevada por los mismos empleados, sino por el verdadero usuario del producto, por aquella persona que va a utilizar el bien, y que lo necesita para un fin específico.

⁵ ISHIKAWA, Karou. ¿Qué es control de calidad?. Ed. Norma, Colombia, 1986 p. 40

Finalmente todo esto ha llevado a la definición del concepto de calidad en el servicio, "la otra y verdadera calidad". Todos estos antecedentes y corrientes sobre la calidad las iremos analizando en este mismo capítulo de manera desglosada.

1.3 ENFOQUES DE LA CALIDAD

Como hemos dicho anteriormente el concepto de calidad a través del tiempo ha ido cambiando, así la administración, entendida como ciencia, técnica y arte para conjuntar esfuerzos con el fin de lograr un objetivo determinado, ha tenido que evolucionar, desde los primeros estudios de tiempos y movimientos, hasta la administración moderna de nuestros días. De esta forma también el concepto de calidad ha sufrido muchos cambios, que han ido creando diferentes teorías y formas a través de las cuales se busca lo que se cree es calidad.

Sería tema de una tesis completa, el tratar de analizar a fondo cada una de estas teorías, por lo cual nos queremos quedar únicamente con el estudio de varios enfoques, modos de ver y manejar la calidad en estas últimas décadas; entre ellas estamos incluyendo los círculos de calidad, que no es propiamente una teoría, sino un modo de buscar la calidad, principalmente en empresas manufactureras, sin excluir el que se pueda aplicar a empresas de servicio.

Vamos a entrar a la descripción y análisis de cuatro enfoques.

1.3.1 CÍRCULOS DE CALIDAD

¿Qué es un Círculo de Calidad?

Un Círculo de Calidad es un pequeño número de empleados de la misma área del supervisor, que se reúnen voluntaria y regularmente para estudiar técnicas de mejoramiento del control de calidad y productividad, con el fin de aplicarlas en la identificación y solución de dificultades relacionadas con problemas vinculados al trabajo.⁶

Los Círculos de Calidad nacieron en Japón alrededor del año 1962 con el fin de resolver los problemas que tenía el personal para el buen desarrollo de su trabajo, su función principal era la eficacia del trabajo, procurar la calidad en el proceso y evitar problemas dentro del mismo para la consecución real del trabajo.

Los Círculos de Calidad son grupos pequeños, van de 4 a 15 miembros teniendo como número ideal el de 8 personas, que trabajan en un mismo taller o una misma área de trabajo, dándole así identidad al círculo. Todos ellos trabajan bajo las ordenes del mismo supervisor, y éste también forma parte del círculo de calidad, siendo por lo general el jefe del círculo, y su función es la de moderar la sesión, sin tomar las decisiones, puesto que estas se tomarán en conjunto por el propio Círculo de Calidad.

La participación en el grupo no es obligatoria sino simplemente voluntaria, no se les puede obligar a los trabajadores a que permanezcan a un Círculo de Calidad, cada uno puede posponer su ingreso o afiliarse nuevamente, si es que se han retirado del

⁶ THOMPSON, Philip C. Círculos de Calidad. Ed. Norma, México, D.F. 1987 p.3

Círculo. Por lo general tienen reuniones semanales y en días hábiles, teniendo una remuneración por estar dentro del Círculo, pues es un trabajo adicional, aunque forma parte inseparable del proceso. El Círculo se lleva a cabo en una sala separada del área de producción.

Los miembros del Círculo reciben una serie de pautas e instrucciones acerca de reglamentos o lineamientos que se tienen para estar dentro del Círculo de Calidad, así como de la forma de dirigir las reuniones y de presentar los resultados a la administración. Esta capacitación incluye técnicas para solucionar problemas en grupo, como análisis de casos, diagramas de flujo, causa-efecto etc.

Para el estudio de los problemas, que tiene como fin solucionar los obstáculos reales que se dan dentro de la planta, cuyos protagonistas son los mismos miembros del Círculo, estos mismos eligen los proyectos y problemas sobre los cuales van a trabajar. Los Círculos recogen información, analizan el problema y llegan a una solución, es el mismo sistema llevado en el método del caso, pero con la diferencia de que es una situación real, actual y patente que se está dando, y el resultado de dicho análisis será la forma en la cual se resolverá el problema. Es necesario para el buen desarrollo y culminación del estudio de un problema, contar con la información necesaria para la resolución de este, esta información la proporcionan los mismos miembros del Círculo, puesto que son ellos mismos los que están viviendo el problema. Ahora bien, para obtener información técnica extra o de cualquier tipo de información que se requiera para la solución del problema, también se cuenta con expertos técnicos o especialistas, pudiendo los miembros del Círculo acudir a ellos cuando lo vean conveniente y estos expertos estarán preparados y dispuestos a proporcionarles la ayuda necesaria para encontrar la solución.

Es conveniente y aconsejable que exista un asesor externo al Círculo, que asista a las sesiones pero que no forme parte del Círculo, y de esta manera les proporcione las orientaciones necesarias para una buena culminación de la sesión.

El resultado del Círculo tiene que presentarse a los gerentes y a los expertos técnicos, que normalmente tienen la autoridad suficiente para tomar la decisión sobre la propuesta presentada.

Los miembros del Círculo, para presentar una propuesta deben haberla analizado suficientemente, y un proceso factible sería por ejemplo:

- a) Identificar el problema, estudiando a fondo las técnicas para mejorar la calidad y la productividad y el diseño de soluciones.
- b) Explicar en una exposición a agentes y técnicos la propuesta por el grupo, con el fin de que los gerentes y expertos decidan sobre su puesta en práctica.
- c) Ejecutar la solución por autorización de la dirección general.
- d) Evaluación del éxito de la propuesta presentada. ⁷

El problema como en todo, puede ser que la alta gerencia tenga un concepto equivocado sobre los Círculos de Calidad, y esto imposibilite llevar a la práctica las propuestas de los Círculos. A su vez estos pueden ir dejando de lado el estudio de problemas reales, y perder participación en los Círculos; de la misma forma que por

⁷ *ibidem*, p. 14

falta de capacitación a los miembros de los círculos se puede provocar ver esta función como algo totalmente burocrático e intrascendente, que nos lleva a abandonarlo o a convertirlo en un rato de pérdida de tiempo y así de productividad.

Por lo descrito anteriormente sobre los círculos de calidad, podemos darnos cuenta que en el estudio de los problemas de la calidad, no se tiene relación alguna con el cliente; este es uno de los pasos necesarios para alcanzar un enfoque a la calidad de servicio.

1.3.2 CALIDAD TOTAL

La calidad total o control total de la calidad la han definido como:

"Sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad, mantenimiento de calidad y mejoramiento de calidad, realizados por los diversos grupos en una organización de modo que sea posible producir bienes y servicios a niveles mas económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción del cliente."

8

Este sistema de calidad requiere de la participación de todos las áreas de la empresa incluyendo comercialización, diseño, manufactura, inspección y despachos o asesores; haciendo consciente a toda la población de la empresa que la calidad es tarea de todos, y que todo individuo en cada división de la empresa deber estudiar, practicar y participar en el control de calidad. Para esto es necesario el instruir a cada miembro de la organización, y que cada persona sea la que promueva y aplique el

⁸ ISHIKAWA, Karou. pp. cit. p.84

control de calidad en su propio trabajo. Esto tienen como punto de apoyo toda la filosofía que comienza con la instrucción del individuo y acaba con la educación del mismo.⁹

Este tipo de control de calidad fomenta tanto el control de manufactura como el de costos (utilidades y precios) y el de cantidades (volumen, producción, ventas u existencias:) del mismo modo que se extiende a la calidad en el trabajo, oficinas, industrias de servicio y el sector financiero.

Este sistema de calidad tiene como fin mejorar la salud y el carácter corporativo de una empresa, exponiendo la gerencia metas claras, señalando que parte de la empresa requiere modificaciones y cual no; de esta forma se establece un sistema, basado en la combinación de esfuerzos de todos los empleados e implantamos un sistema de garantía de calidad, cuya meta principal es "La calidad es primero"; garantizando la calidad a los clientes, y de esta forma ganar su confianza, apretarle el cinturón a la administración y que asegure un crecimiento lento pero con pasos seguros y arraigados, para lograr la cooperación de todos. Hay que cuidar los recursos humanos, considerar la felicidad de los empleados, ya que se considera que una empresa no es mejor ni peor que los empleados que la conforman, y aprovechar y utilizar todas las herramientas estadísticas, que se manejan como base del control de calidad.

Para lograr el funcionamiento de todo este sistema, y la consecución de los objetivos nos debemos centrar en que la calidad es lo primero, antes que las mismas utilidades; esto no significa que se contrapongan sino que son lo segundo y consecuencia de lo primero, de un verdadero énfasis en la calidad.

⁹ *Ibidem*, p.85

Después de ver a la calidad como lo primero, tenemos que tener una orientación hacia el consumidor, saber escuchar opiniones y actuar en forma que se tengan en cuenta los puntos de vista del usuario. Ahora bien, para saber quien es nuestro usuario, debemos primero investigar quien es nuestro cliente. Todas las funciones que se desarrollen dentro de la empresa tienen un cliente concreto, sea cual sea la función, y como en este sistema están involucrados todos los empleados de la organización, todos deben conocer y ser conscientes de quien es su cliente, reciban o no de el una remuneración en especie.

Finalmente hemos de utilizar todas las herramientas estadísticas necesarias para analizar los hechos, para formar juicios y tomar las medidas necesarias en cada caso, lo difícil será transformar los hechos en datos que reflejen una realidad o una situación determinada, es difícil de reflejar los hechos en cifras, y encontrar un sistema adecuado de medición del control de la calidad.

Todo lo anterior tiene como fondo una filosofía de respeto a la humanidad, pues la meta es animar a las personas que son parte de la organización a colaborar de manera voluntaria, y que cada persona esté capacitada para aprovechar sus facultades para el buen cumplimiento de sus funciones. Todo esto nos lleva a la teoría de cero errores, cero desviaciones, y cumplimiento de requisitos, en definitiva esto es lo que se denomina "Control total de la calidad: lograr un sistema humano con calidad que nos lleve a un ahorro de tiempo y costos y a la obtención de utilidades".

1.3.3 ENFOQUE JAPONES

Como los japoneses observaron que en occidente se corría el peligro de considerar el control de calidad como un trabajo para ingenieros de control de calidad, ocuparon el término "Control de calidad en toda la compañía", usado como el más exacto, para explicar el control de calidad en Japón. Este término se acuñó para explicar a los extranjeros el control de calidad en el Japón, aunque en el mismo país no se usa frecuentemente ¹⁰.

En Japón al hablar de calidad, primero que nada se debe entender una calidad de las personas, instalar la calidad en la gente ha sido el principal objetivo del control de calidad en el Japón.

En Japón consideran que: " Hay tres bloques de construcción en los negocios el "hardware" el "software" y el "humanware", el control total de calidad principia con el humanware y solo cuando éste está bien implementado, se deben considerar los aspectos del "hard" y "software"¹¹.

Dicen que hacer o construir la calidad en las personas significa hacerlas conscientes de dicha calidad, además que entrenan a las personas en el uso de herramientas para la resolución de problemas, a fin de que puedan tratar aquellos que hayan identificado.

De acuerdo con la definición de los estados industriales de Japón, el control de Calidad es: "Un sistema de medios para producir económicamente bienes o servicios que satisfagan las necesidades del cliente (...) , el cumplimiento efectivo del control de

¹⁰ (MAI, Masaaki, Kaisen, Ed. C.E.C.S.A. México, D.F. 1991 p. 79

¹¹ Ibidem, p. 79

calidad, requiere de la cooperación de la alta administración, gerentes, supervisores y trabajadores en todas las áreas de actividad de la compañía tales como investigación y desarrollo del mercado, planificación del producto ()... etc. El control de calidad ejecutado en esta forma se llama control de calidad en toda la compañía o control total de calidad" 12.

El control total de Calidad en Japón se encuentra orientado principalmente a los procesos y no al resultado, ya que para evaluar a las personas, no se centran en el resultado de su desempeño simplemente, sino que la administración debe de considerar todos aquellos pasos que ha seguido el trabajador para el desempeño de su labor, y para el mejoramiento de la calidad, como consecuencia, se enfocan principalmente al proceso, si las cosas resultan bien, es que hay algo en el proceso que trabajó bien.

Independientemente de lo anterior, es importante aclarar que los japoneses han sido los principales pioneros en las teorías de calidad, desde los círculos de calidad, hasta el control total de calidad; es por ello que las teorías anteriormente descritas se pueden calificar como el resultado de un enfoque Japonés de Calidad.

En cuanto a las diferencias existentes en el control de calidad occidental, y el Japonés, podemos mencionar algunos como ejemplo:

Uno de los aspectos que hace diferente el control de calidad en occidente, al enfoque Japonés es que la composición de las empresas en occidente es generalmente heterogénea, y las relaciones de trabajo se hacen en algunos casos antagónicas entre la administración y la fuerza de trabajo, lo cual provoca algunas

¹² *idem*, p. 80

dificultades para introducir cambios para la mejora de la productividad y el control de calidad. Por otro lado, la población hasta cierto punto homogénea del Japón tiene antecedentes educacionales y aspectos sociales más uniformes, lo cual tiende a simplificar las relaciones de la alta administración con los trabajadores.

El conocimiento de técnicas profesionales, tanto de ingeniería como de control de calidad, son poco difundidas entre los empleados y trabajadores en occidente, mientras que en Japón el principal esfuerzo es transmitir, a todos, los conocimientos necesarios para que el personal pueda resolver mejor sus propios problemas.

Como lo hemos dicho, Japón ha sido el pionero en el desarrollo de la teoría del control total de calidad, por lo tanto, las anteriores teorías pueden también aplicarse al Japón dado que muchas características del control de calidad son muy similares. Algunas de estas características del control de calidad en Japón son:

1. El control total de calidad en toda la compañía y la participación de todos los empleados.
2. El énfasis en la educación y en el entrenamiento.
3. Realizan actividades del círculo de calidad.
4. La aplicación de métodos estadísticos.
5. La promoción del control de calidad en toda la nación.

Algunas frases que han resultado de este enfoque son: Hablar con datos; la calidad es primero, no las utilidades; administrar el proceso y el proceso sigue al cliente. ¹³

1.3.4. CALIDAD DE SERVICIO

La teoría de la calidad de servicio, o el enfoque de la calidad del servicio, no se encuentra desligada de las teorías anteriores, ya que se puede decir que parte de sus fundamentos se toman y se comparten con esas teorías. En cuanto al origen de estos planteamientos sobre el servicio, según Joan Ginebra y Rafael Arana ¹⁴, uno de los países que más ha contribuido a formular y esclarecer los procesos en que se apoya la calidad de servicio es Suecia, sin embargo también se encuentran antecedentes en Europa y EUA, pero las teorías de calidad se han difundido por el éxito económico de Japón y los recientes planteamientos sobre el servicio en Suecia.

La diferencia con los anteriores enfoques de calidad total, es que estos "se han cimentado sobre unas actitudes precisas -la calidad se hace, no se controla; está en todo- y se han apoyado en una serie de herramientas estadísticas que hace años formaban parte de la cultura general del ingeniero"¹⁵. Aunque en los anteriores enfoques se habla de clientes cuando se refieren a la calidad, esta no deja de ser con una alta tendencia a lo ingenieril, y se trata simplemente de requisitos traducibles a especificaciones del producto, o a normas en el proceso. Eso ha provocado que las personas con dichos enfoques desvíen las teorías del servicio y las dirijan únicamente

¹³ *ibidem*, p 84.

¹⁴ *cf.* GINEBRA Joan, ARANA DE LA GARZA Rafael. *Dirección por servicio*. Ed. Mc. Graw Hill, México, D.F. 1990

¹⁵ *ibidem*, p. 4

a empresas de servicios y no piensen en que "un enfoque al servicio es para cualquier género de empresa" 16.

En este enfoque podemos decir que los dos conceptos, tanto el de calidad como el de servicio, son un mismo y único proceso, desde el servicio se define la calidad, y desde está se revisan los procesos y el control de los mismos, es por ello que "Pensar en calidad total sin partir del servicio es una tontería; y hablar del servicio sin saber ingeniería es una charlatanería" 17.

En este enfoque se acepta un enunciado que no contradice a las teorías anteriores, pero que quizá se le ha dejado un poco de lado, y este principio es que: las empresas de negocios están para ganar dinero; aunque parezca contradictorio no lo es, pues toda empresa al ser negocio está para ello, su fin no es hacer perder a otros su dinero para generarlo ella, sino que la diferencia radica en que no es "ganar dinero" sino "hacer dinero" con su trabajo, desempeño y demás. Esto forma parte de la cultura del servicio.

Otro de los planteamientos de este enfoque es que las personas no compran productos, sino funciones. Las personas no compran un conjunto de piezas engarzadas o ensambladas que dan por resultado una cosa, sino que compran la satisfacción de una necesidad concreta, "Dar servicio es resolver al cliente lo que el cliente quiere resolver" "a su manera". Para esta función entrega él su dinero"18 . Este principio es una parte fundamental para entender esta teoría, ya que la calidad mide lo que el cliente desea y el servicio se da sobre lo que el cliente espera para ser satisfecho en su necesidad.

16 ídem. p. 5

17 ídem. p. 6

18 ídem. p. 18

La forma de medir si hubo o no un buen servicio se basa en las expectativas del cliente, y está se da cuando la percepción del servicio ofrecido es mayor o igual a lo que el cliente desea, de ahí que parte importantísima de esta teoría sea el conocimiento de las expectativas del cliente, y en general de todos y cada uno de los clientes.

La forma en la cual se lleva a cabo esta teoría es a través de la inversión de la pirámide institucional, esto significa que el organigrama debe voltearse, con lo cual la autoridad debe tener una orientación hacia afuera, hacia el cliente. Dando como resultado que las decisiones se tomen desde la primera línea, en el momento y en el lugar de contacto con el cliente. Naturalmente obtendremos como consecuencia que toda persona dentro de la empresa tiene un cliente, independientemente de que sea él el consumidor final o el que paga con dinero en efectivo o no, así mismo estudiaremos un nuevo concepto sobre la autoridad.

El organigrama invertido hace que el superior del empleado sea su cliente, y quien está debajo de él sea su proveedor o servidor interno. Esto hace que el enfoque tenga un énfasis relevante en la persona; tanto si es servidor de clientes externos o si lo es de clientes internos, lo que no hace ninguna diferencia.

En base a lo anterior se fundamenta la importancia de los procesos para un servicio de calidad. Los procesos van a ser o se van a llevar a cabo de acuerdo con lo que se promete y con lo que espera el cliente (sea quien sea); no se van a medir de acuerdo a unos parámetros estadísticos previamente existentes. De lo que desprendemos que "la calidad se hace", y esto nos hace tener un principio común con el enfoque de calidad Japonés.

Después de lo anteriormente descrito ya podemos hablar de algunas formas necesarias para aplicar este enfoque. La primera de ellas es la auditoría de clientes externos; posteriormente se encuentra el análisis de procesos y corrección hacia el cliente de los mismos, y la base de lo anterior esta en el servicio interno, lo cual da consistencia y continuidad a este enfoque.

Con esto sólo queremos esbozar las partes fundamentales de esta teoría y en los capítulos siguientes la desglosaremos, analizando y profundizando en cada una de sus partes.

CAPÍTULO SEGUNDO

COMPETITIVIDAD Y CALIDAD DE SERVICIO

2.1 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Es necesario que tratemos este tema puesto que como podemos ver a lo largo de todo nuestro trabajo, no buscamos el servicio por el servicio mismo, sino que tiene un para qué y un a quién. Tratamos de enfocar todos los esfuerzos hacia un punto, pero que no se encuentra aislado ni es una meta arbitraria, sino que tiene y necesita un fundamento. Este fundamento requiere además de un programa de acción el cual lo vamos a denominar como nuestra estrategia.

Se buscará poder ser la mejor institución bancaria, a través de una ventaja o diferencia competitiva, que es la calidad de servicio, y esto mismo va a ser nuestra estrategia competitiva. A continuación estudiaremos el porque de escoger esta estrategia.

En la antigüedad se utilizaba la palabra estrategia como un plan contra un adversario, y esa estrategia era lo que daba sentido a todos los movimientos militares de un ejército. Haciendo una analogía, aplicamos este mismo término a la batalla empresarial, pero con la diferencia de que no vamos a buscar la destrucción del

adversario, sino a librar una batalla contra la empresa misma y contra la propia organización, que le hará ser a sí misma competitiva, es decir, ser mejor en algo que la haga diferente a las demás, esto es una diferencia competitiva.

Las estrategias, por tanto, denotan casi siempre un "programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar objetivos amplios"¹⁹. Por eso el propósito de las estrategias es determinar y comunicar a través de todo un sistema de objetivos lo que se desea que sea la organización, esto significa que muestran una dirección definida, e implican un despliegue de esfuerzos y recursos que guían el pensamiento y la dirección empresarial.

Ahora bien, cada empresa tiene una estrategia determinada y fundamentada en el mismo ser de su organización, esto quiere decir que según lo que deseamos de la empresa, según los fines que se han planteado para ella y el porqué de su existencia, se definirá la estrategia, y en base a esta se determinará el resto de los objetivos de la organización.

Lo que la administración clásica ha encontrado que es el principio, o el nacimiento de un negocio, es el resultado de 3 preguntas de la persona dueña, o del hombre de negocios. Estas preguntas son: ¿Qué puedo hacer?, ¿Qué podría hacer?, ¿Qué quiero hacer?. En base a ellas definía su estrategia. Esto significa que para plantear una dirección analizaba cuales eran sus fuerzas y sus debilidades, cuales son sus oportunidades y amenazas, y finalmente cuales eran sus deseos y valores éticos y sociales para él y su organización²⁰.

¹⁹ KOONTZ Harold, O'DONNELL Cyril. Curso de Administración Moderna. Ed. Mc. Graw Hill, México, D.F. 1961 p. 253
²⁰ PORTER, Michael. Estrategias Competitivas, Ed. C.E.C.S.A., México, D.F. 1989 p. 103

Tomando en cuenta la respuesta a las tres preguntas anteriores, y en base a cinco fuerzas fundamentales, definidas por Michael Porter, se determina la estrategia competitiva de cualquier empresa. Estas fuerzas son:

- a) Las que ejercen los competidores.
- b) Amenazas de posibles sustitutos del producto.
- c) Fuerza negociadora de clientes y compradores.
- d) El poder de proveedores y compradores.
- e) Posibles nuevos competidores ²¹.

Apoyados en estos cinco puntos se basaba toda formulación de estrategias según el enfoque clásico de la planeación.

Con lo que respecta al primer punto; la rivalidad existente entre competidores, se refiere a aquellos movimientos que la competencia hace, y la empresa siente una presión determinada que provoca, ya sea una acción a la mejora, o bien una reacción poco positiva, pero que contrarresta o evita en alguna medida la influencia de la competencia; esta rivalidad es mutua, se puede dar en ambos sentidos, de la empresa hacia la competencia o viceversa. Esta rivalidad se presenta cuando un competidor siente una presión y ve la oportunidad de mejorar su posición. Esta acción y reacción pueden, en algunos momentos, no dejar a la empresa en mejor posición, quizá puede sufrir y quedar en peor posición que antes.

²¹ *Ibidem*. p. 11

Algunas, las más comunes, formas de competir son en general inestables, ya que se basan en las debilidades de la competencia, o bien en oportunidades pasajeras que se presentan; por poner algún ejemplo, la competencia en precios, además de ser fácil de igualar es sumamente inestable y tiende a dejar todo el sector dañado.

Para evitar esto, se tiene que buscar una estrategia que sea estable, y en vez de basarse en las debilidades ajenas y en algunas oportunidades que se vayan presentado, su base y fundamento debe estar en la empresa misma; como dijimos antes una estrategia debe ser el resultado de un porqué y un para qué del existir de la empresa, lo cual lleva al interior de la misma y ahí se fundamenta. Esto no significa perder de vista a la competencia y principalmente al cliente, que va a ser por motivo de dicha competencia; ya que hacerlo a un lado provocaría salirnos de la realidad empresarial; es por ello que la estrategia no puede estar basada en la competencia.

Suponemos que ya antes de estudiar cualquier estrategia, se ha investigado si hay mercado para el producto y si es factible entrar en ese mercado, esto implica haber estudiado todas las posibilidades.

La segunda fuerza, la posible sustitución del producto, no tiene gran influencia ya que en los servicios bancarios, que son en concreto los servicios a los cuales nos estamos enfocando, los productos son fácilmente sustituibles e imitables, tienen una vida de originalidad, si es que se puede llamar así, muy corta, en cuestión de pocos días pueden ser imitados, más aún, sustituidos por otros mejores y mas sofisticados, por ello no podemos basar toda la estrategia del producto. En los servicios financieros lo menos sustituible es el mismo servicio, junto con el

personal, que es el que lo da; por ello el producto que en realidad no puede ser sustituido con tal facilidad es lo que realmente vendemos, servicios bancarios.

El tercer y cuarto aspecto se unen en la fuerza negociadora de clientes y proveedores; esto es realmente el objetivo o meta, negociar con los proveedores, que al mismo tiempo son nuestros clientes, ya que la materia prima es el dinero, es con lo que se trabaja en el sistema financiero, lo que da como resultado que el cliente sea al mismo tiempo el proveedor y viceversa.

Este punto es para las empresas dedicadas al financiamiento y a los servicios bancarios lo mismo que su mercado; la fuerza que puede ejercer sobre ellos un cliente va a determinar toda la situación del negocio. Las principales fuerzas que tienen son la capacidad, y a su vez la facilidad de suplir el servicio e irse con la competencia, en este sentido el proveedor y el cliente siempre tienen gran influencia sobre la empresa, ya que no se puede influir en él de tal manera que se haga dependiente, pero eso sí se le puede hacer adicto al servicio; esta es la definición de un cliente, "un comprador adicto". En lo que son servicios bancarios se puede suponer que un cliente es adicto al servicio cuando el manejo de su dinero se hace como él desea; de ahí que esta fuerza externa ayuda a definir mejor la estrategia basada en el servicio.

Finalmente los nuevos competidores en servicios financieros pueden ser una amenaza en cuanto puedan superar el proceso, que faciliten el servicio, ya que, el que alguien se introduzca en el mercado de los servicios financieros con un nuevo producto o un producto sustituto es realmente de muy corta duración, lo que reduce esta amenaza a la capacidad de mejoramiento en los procesos de servicio.

Con todo lo anterior se han analizado las fuerzas que afectan a toda la empresa, y le ha dado un especial enfoque a las empresas que se están analizando; las bancarias.

Pasamos ahora a definir la estrategia:

Ya se han analizado las fuerzas y las debilidades; encontramos entonces que la fuerza del sector bancario se basa en los clientes satisfechos y adictos, y como un aspecto que a su vez es un apoyo y una fuerza, y al mismo tiempo una desventaja si es que no se tienen, son los procesos, en cuanto facilitadores del contacto con los proveedores o clientes, en definitiva sirven de apoyo o dificultan el servicio en cuanto afecten o determinan la calidad del mismo. Una debilidad del sector puede ser el mismo proceso; el quedarse en el perfeccionamiento del proceso sin ver el porque de ello; convirtiéndose de esta manera en una empresa procesadora de servicio más no servidora, perdiendo de vista que el producto es el servicio financiero.

Por otro lado para establecer una estrategia competitiva es necesario comprender una acción ofensiva y otra defensiva, con el fin de crear una posición defendible ante las cinco fuerzas amenazantes que se analizaron en los párrafos anteriores. Se ha de crear una posición para la empresa, la cual debe estar en función de sus capacidades y de sus oportunidades, así mismo se basa en lo que realmente se desea hacer en la empresa. Según Michael Porter, existen tres tipos de estrategias genéricas posibles para las empresas; estas son:

a) Ser líderes en costo.

b) Ser líderes por diferenciación.

c) Ser líderes en base a una alta segmentación o enfoque.

No se busca aplicar una de estas estrategias de forma químicamente pura, ya que esto es muy difícil de darse en la realidad, pero sí deseamos encontrar un enfoque general que nos ayude a dirigir los esfuerzos de la organización.

Como se ha mencionado anteriormente no se puede centrar la estrategia en el liderazgo en el costo, esto no significa que la organización se desentienda de ello, sino que la posición que se defenderá en la empresa no será estrictamente las bajas tasas de interés activas y las altas tasas de interés pasivas; estas son importantes y mucho, ya que no se puede ignorar la posición financiera del país y del mercado, puesto que si se hace los productos quedaría totalmente obsoletos, y así se quedarían fuera del negocio. Ahora bien, no puede ser tampoco la estrategia principal ya que la variación en costos de los servicios financieros es muy pequeña de empresa a empresa, y la mayoría de los empresarios prefieren que su dinero, esté seguro, y que se le preste la atención que merece, y con esto están dispuestos a sacrificar las centésimas y décimas de puntos porcentuales de diferencia en costos financieros.

En lo referente a la segunda estrategia genérica, la de ser líderes por diferenciación, es la que realmente se busca para las instituciones bancarias "el crear algo que sea percibido en el mercado, como único"²², ese algo que se quiere crear es un servicio al cliente excelente. Una estrategia basada en la diferenciación hace que se cree una posición defendible en el mercado y ayude a combatir las cinco fuerzas competitivas que antes mencionamos, ya que esa diferencia ayuda a crear un aislamiento contra la rivalidad competitiva, ya que la lealtad del cliente ante esa

²² *Ibid.*, p. 58

diferencia reduce la sensibilidad existente entre el precio y el costo, puesto que el cliente busca ese aspecto que nos diferencia y se reducen las alternativas de comparación. Finalmente la lealtad del cliente ayudará a mejorar la posición frente a posibles sustitutos. En ocasiones la diferenciación impide una elevada participación en el mercado, pero en este caso no es determinante para el éxito de un banco, ya que se quiere crear una estrategia viable para devengar rendimientos mayores y que no se puedan generar basados en los precios y productos, ya que son altamente igualables y poco distinguibles. Según un gerente bancario de EUA dice que "en nuestra industria siempre ha sido difícil distinguir una institución de otra en cuanto a productos y precios, (...) los productos y precios pueden estructurarse e introducirse en cuestión de días y en algunos casos en horas. La capacidad de ser el primer descubridor esta en manos de cualquiera pero la competencia puede igualar cualquier cosa que se haga, a la mañana siguiente de haberlo hecho. La originalidad del producto es importante pero de corta vida. El poner el servicio de calidad como prioridad de la dirección superior y de toda la empresa es el único modo real del cliente para diferenciar nuestras instituciones"²³ , y más adelante dice " Estamos en el negocio del servicio, si la calidad se deteriora también lo hacen las ganancias. En un negocio de consumo como el nuestro lo único que nos diferencia es el servicio"²⁴ .

De esta forma creamos una posición para la empresa cuyas acciones ofensivas se dirigirán básicamente contra la misma empresa, ya que un servicio de excelente calidad depende en su realización de la calidad de sus servidores, que en definitiva forman parte de la misma institución, esto con el fin de fortalecer la posición y crear una diferencia que haga ganar un mayor número de beneficios. Estas acciones se van a ir desglosando a lo largo de este capítulo. En cuanto a las acciones defensivas, que

²³ BERRY, Leonard, et al., *Calidad de servicio*. Ed. Díaz Santos S.A., Madrid, España 1989 p. 5

²⁴ *Ibidem*.

son más bien pasivas, y en las cuales no se puede basar una estrategia de acción, pero sí se deben de tomar en cuenta, para no perder el contacto con la realidad del mercado, se basarán en esa capacidad de innovación y en ese desarrollo de productos y servicios de calidad. Con esto quiere hacer ver que la estrategia es básicamente ofensiva, de ataque, y en un segundo término es defensiva, ya que una defensa no lleva a ganar, mejorar y crecer, sino únicamente a permanecer, lo cual es importante pero pobre, puesto que toda empresa que busca únicamente la permanencia tiende por el mismo cambio del ambiente a la desaparición.

La tercer estrategia genérica, la que denominamos como liderazgo basado en una alta segmentación, cuyo enfoque consiste principalmente, en "enfocarse sobre un grupo de clientes en particular, en un segmento de línea o producto, o en un mercado geográfico"²⁵, esta estrategia puede servir a un estrecho objetivo estratégico, con mucha eficacia pero esta estrategia siempre implica ciertas limitaciones en cuanto a la participación en el mercado.

Se puede lograr con esta estrategia también el objetivo de ser líderes en la excelencia de la calidad de servicio, y para ello el límite de crecimiento de nuestra empresa es la capacidad de ofrecer un servicio 100 por 100 a todos nuestros clientes. De esta forma parte de esta estrategia genérica también la tomamos para la nuestra, pero no puede ser la principal fuerza, ya que estamos hablando de instituciones bancarias cuyos productos son múltiples, lo cual hace que sea difícil tener como estrategia competitiva un enfoque de alta segmentación. Esto como lo hemos dicho antes, no significa que no se pueda tomar parte de este enfoque para las empresas bancarias, ya que ambas estrategias no son contrarias sino complementarias, pero

²⁵ PORTER, Michael. *op. cit.*, p. 59

siempre se ha de basar en una principal, ayudándose de la otra para dirigir los esfuerzos de forma conjunta, a un objetivo concreto.

De esta forma hemos analizado de una forma generalizada los tipos de estrategia, así como los puntos necesarios a estudiar para la formulación de ésta. También hemos fundamentado en cierto sentido, aunque un poco superficial, el porque de elegir una estrategia de diferenciación para las instituciones bancarias.

2.2 RELACIÓN ENTRE CALIDAD Y COMPETITIVIDAD

Ante un mercado lleno de competidores, con un número de oferentes francamente amplio, con productos similares y un nivel de sustitución elevado, nos encontramos en la necesidad de buscar un elemento que sea nuestra ventaja ante los demás, esto es: "Una ventaja competitiva". Buscamos una pequeña diferencia en el producto que ofrecemos que logre la identificación y diferenciación que estamos necesitando.

Al hablar de calidad, por lo general se suele pensar en la calidad en un producto, ya que en los enfoques clásicos de las teorías de calidad ésta siempre se había enfocado al producto y al proceso de manufactura, y se llegaba a pensar en la calidad únicamente como un requisito necesario, tan solo para vender un producto o un servicio; sin embargo ahora se necesita pensar en la calidad, ya no nada mas para colocar un producto dentro del mercado, sino para asegurar a lo largo del tiempo la venta reiterada de ese producto o servicio a ese mismo cliente.

En una estrategia competitiva debemos considerar la importancia que tiene aquella pequeña diferencia entre nuestro servicio y el de otra compañía, esta diferencia es lo que nos da la ventaja competitiva; en nuestro caso, la calidad del servicio será nuestro gran diferenciador. La calidad del servicio es un factor principal para ganar la lealtad del cliente.

En servicios financieros, que son altamente sustituidos es necesario ganar la lealtad del cliente para conseguir una verdadera competencia.

En definitiva en este apartado de nuestro capítulo queremos ver la relación entre la calidad que planteamos ofrecer en toda nuestra institución y la competitividad resultante que nos hace tener dicha calidad; a su vez la necesidad de ser competitivo para poder decir que se tiene calidad.

Para esto hemos primero de conocer el significado de la competitividad o competencia. La competencia se puede definir como pretender o solicitar algo de otra persona, y más concretamente, la aptitud o idoneidad para la realización de determinados actos conforme a ciertas reglas ²⁶. Al hablar de competencia esta presenta una acepción técnica, que nos da un punto de apoyo para encontrar la relación existente entre la calidad y competitividad, esta acepción es la habilidad o preparación para realizar determinados actos.

En el capítulo anterior definimos a la calidad como ese conjunto de atributos o propiedades que tiene un bien que permite emitir un juicio de valor positivo acerca de él.

²⁶ RIALP. Gran Enciclopedia. Voz Competencia Tomo VI p. 87

Nosotros buscamos saber cuál es el punto que une a esta calidad, y se convierte y es al mismo tiempo competitividad.

La calidad en su definición significa "cuál" es la realidad o la propiedad esencial de un producto o servicio ofrecido, que hace que sea capaz de crear un deseo o de ser deseado, la calidad no es un componente añadido de algo sino parte de, y quien la define es el propio cliente a quien va dirigido ese servicio, puesto que no se puede hablar de calidad si no cumple de manera satisfactoria con las expectativas del consumidor. Ahora bien, lo que hace que un servicio sea competitivo, es como su definición lo dice, que tenga la idoneidad o la habilidad de ser un servicio acorde y conforme a lo que el cliente desea recibir.

El concepto de competencia también se entiende en cuanto existe una relación con algo o con alguien, según Joan Ginebra y Rafael Arana ²⁷ "la competencia se da de modo estricto únicamente cuando coincide servicio, cliente, territorio, momento y modo de operar". Si nos referimos a esta acepción de la competencia podemos afirmar que mientras no se tiene un contrario, no se puede decir que se tenga competencia, pero el que no se tenga a alguien contrario con quien competir o compararse, no significa que por ese hecho se sea competitivo. Se puede ser un gran monopolio del servicio financiero y al mismo tiempo ser un gran incompetente, esto es, que aunque no haya con quien compararse el servicio no tenga calidad.

Estamos tratando con dos acepciones de la palabra competencia; y aunque ambas nos ayudan a comprender la necesidad de la calidad para ser competitivo, la primera nos facilita en mayor medida este estudio, por lo que nos quedaremos con la primera acepción, que es la habilidad e idoneidad de realizar un acto.

²⁷ GINEBRA, Joan, ARANA DE LA GARZA, Rafael. op.cit. p. 122

Por lo dicho anteriormente podemos concluir que a mayor habilidad de ofrecer un servicio de acuerdo a las expectativas del cliente mayor calidad en dicho servicio, y se puede hablar entonces de un servicio de calidad. De la misma forma, mientras se busca la calidad o satisfacer lo que el cliente esta buscando, creando ese deseo de uso, esa reiteración de actos, se esta ejercitando esa habilidad, de realizar y ofrecer un buen servicio.

De esta forma la competitividad es fundamental para poder ofrecer un servicio de calidad, y viceversa, sin calidad no se puede decir que se es competitivo, se puede decir que se tiene competencia más no que se es competitivo, esto será el diferenciador frente a los competidores, que le facilitará a la institución bancaria el tener una ventaja frente a la competencia; un servicio de excelente calidad.

Por eso creemos y decimos que la calidad de servicio es una ventaja competitiva, ya que puede ser base de una estrategia global para dirigir toda una empresa; buscar tener esa habilidad o capacidad de ofrecer un excelente servicio, nos lleva a poder fundamentar un plan general de acción (estrategia) enfocado al servicio, y a un servicio competente, que nos hace tener una ventaja frente a nuestros competidores.

2.3 EL SERVICIO COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA

Hemos hablado de calidad y estrategias en todos sus aspectos, ahora tocaremos el enfoque de nuestra estrategia competitiva en la calidad de servicio.

Al hablar de estrategia la hemos definido como: orientación real, a través de programas generales de acción y despliegue de esfuerzos y recursos, para alcanzar objetivos organizacionales. Ahora bien, esta orientación de acciones y esfuerzos lo centraremos en lo que es el objetivo e nuestra tesis, "La calidad del servicio"

Hemos basado nuestra estrategia competitiva en aquella pequeña diferencia entre nuestro servicio y el de otra compañía, esta diferencia es lo que nos da la ventaja competitiva, y en ese caso la calidad de servicio se convierte en el gran diferenciador. La originalidad del producto es importante pero la calidad del servicio es un factor principal para ganar la lealtad del cliente.

En servicios financieros, que son altamente sustituidos, es necesario lograr la lealtad del cliente para conseguir una verdadera competencia.

Definimos ahora esta estrategia basada en el servicio como : " Un enfoque total de la organización que hace de la calidad del servicio, cuando lo recibe el cliente, la fuerza motriz número uno para la operación en el negocio"²⁸. Como anteriormente, nos apoyamos en que la calidad va orientada a la búsqueda de clientes, no de compradores, buscaremos la satisfacción del cliente en la calidad del servicio.

Para esto tenemos que considerar hasta que punto está visto el servicio como la base de una estrategia en una empresa. Analizando esto encontraremos que en las empresas existen varios grados de dedicación a la calidad del servicio, que son:

a) Las que no se ocupan del servicio.

²⁸ ALBRECHT, Karl. La Revolución del Servicio. Ed. Legis Editores S.A. Colombia 1990 p. 19

- b) Las que no tienen al servicio como parte de sus programas.
- c) Las que se ocupan del servicio pero no es una parte importante en su estrategia.
- d) Las que consideran al servicio como una idea matriz, con gran innovación y aceptación de riesgos.
- e) Las firmas legendarias que se han consagrado en la doctrina del servicio como máximo impacto positivo en el cliente.

Para tener un verdadero enfoque al servicio es necesario que nos encontremos en el punto "5", el servicio no admite medias tintas²⁹.

Ya centrados en la búsqueda de la calidad del servicio como estrategia básica de competencia, podemos adentrarnos en el punto clave de esta estrategia que es: "La satisfacción del cliente".

2.4 CONOCIMIENTO DE LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE

Primero que nada para ofrecer un servicio satisfactorio a los clientes debemos definir "¿Quién es el cliente?", "¿A quien se va a satisfacer?", el "¿Por qué es cliente?". Un cliente es un comprador adicto, es una persona que busca en nosotros la obtención de un bien tangible o intangible y con ciertas expectativas en la obtención de dicho bien, para ello, para satisfacer las apetencias del mercado, o expectativas del cliente, debo de considerarlo como el punto clave de la organización; como la persona última a la cual va dirigida la propia función, es el culmen de todo el proceso llevado a cabo

²⁹ *ibidem*.

dentro de cualquier organización, por esto mismo se debe tener muy en claro, y más en instituciones bancarias, la diferencia entre un comprador y un cliente:

a) Un comprador puede no tener nombre para la institución, el cliente siempre lo tendrá .

b) Al comprador se le sirve como parte de una totalidad o masa, al cliente se le sirve en la base de la individualidad.

c) Los compradores son estadísticas, los clientes son entidades en si mismas.

d) A los compradores los atiende cualquier empleado disponible, al cliente lo sirve un profesional especializado.

e) Los compradores no tienen una razón particular para sentir lealtad hacia una institución financiera, el cliente percibe una relación personal con la institución.

f) Los compradores buscan razones para buscar el mejor precio, o la mejor transacción, el cliente no tiene ninguna razón para "buscar"³⁰.

Esto no quiere decir que mientras el comprador no se convierta en cliente debe ser considerado como lo expuesto anteriormente, sino que nuestra función esta ahí precisamente en convertir al comprador en cliente desde el primer contacto. Para lograr esto debo conocer las necesidades que buscan satisfacer mis clientes, para lo cual debemos pensar en función de dos clientes:

³⁰idem. p.85

a) Los clientes que pagan.

b) Los empleados

En lo referente a los empleados los analizaremos mas adelante, sin quitarle por supuesto la gran importancia que tienen.

En cuanto al conocimiento de los clientes que pagan, es directamente un punto medular del planteamiento de la calidad de servicio, puesto que la definición de calidad que de el cliente es la única definición que cuenta. El ofrecimiento de un servicio de calidad superior se inicia determinando lo que los clientes desean del servicio por lo cual el determinar las necesidades de los clientes que constituyen mi mercado, clarifica lo que debe llevarse a cabo en la organización, para satisfacer las necesidades del cliente.

¿Por qué los ejecutivos o superiores creen conocer de antemano las necesidades de los clientes y no invierten en la investigación formal del mercado para mantenerse al tanto de los deseos de ellos?

Un factor que dificulta las situaciones es que los directores de instituciones financieras son muy diferentes a sus clientes, la falta de investigación continua y apropiada sobre las expectativas de el servicio del cliente, resulta una percepción de dirección equivocada e imprecisa o incompleta.

Otro factor que contribuye al desajuste, es el hecho de que la dirección pasa poco tiempo hablando directamente con los clientes y empleados. Una investigación formal, con todo lo necesaria que es, no substituye un contacto directo con los clientes y

empleados. Los listados de las investigaciones son una ayuda complementaria pero no suplen ni substituyen el contacto cara a cara con el cliente. El cliente puede expresar sus deseos de servicio con franqueza y con mayor profundidad; esto ayuda a conocer las perspectivas sobre los deseos de servicio del cliente, y a descubrir los obstáculos para mejorar la realización del servicio en la organización.

Los niveles entre la dirección y el personal del servicio directo al cliente son otro aspecto que dificulta y que hace mas compleja la obtención de la información necesaria, y sin distorsión, sobre lo que los clientes necesitan. De esta forma resulta mas difícil para la dirección superior obtener una visión clara de las expectativas del servicio al cliente, puesto que a mayor número de intermediarios, mayor posibilidad de faltar y distorsionar la información necesaria para la dirección, con esto indirectamente tratamos de decir que, a mayor número de niveles en una organización se dificulta la capacidad de tener un enfoque estratégico al servicio del cliente, en este punto ahondaremos mas adelante, cuando veamos lo referente a nuestro segundo cliente: los empleados.

Ahora bien ¿Como investigar las impresiones de nuestros clientes?

Lo que buscamos es determinar las características del producto, y del servicio, que son definitivas para la aceptación por parte del cliente; y esta búsqueda de las características ya mencionadas, pueden formar la base para una diferenciación exitosa del producto.

Hay tres métodos principales para conocer las impresiones de nuestros clientes ³¹.

³¹ *idem.* p. 158

- a) Entrevista a fondo con nuestros clientes individuales.

- b) Entrevistas de grupos foco con grupos escogidos de clientes.

- c) Encuestas estadísticas de poblaciones representativas de clientes.

Para esto, siempre será importante la elección de la muestra, puesto que de ello dependerá en gran medida la fidelidad de los resultados que arroje la información que obtendremos, de la misma forma que el método que utilicemos puede depender y determinar lo que nosotros queremos descubrir.

En el primer método el entrevistador dedica varias horas con un cliente, este tipo de entrevista es casi siempre general al principio y puede ser mas detallada sobre aspectos escogidos del tema. En este método el entrevistador busca descubrir los atributos claves del producto que los clientes consideren importantes y deseables, así como también las actitudes que asumen los clientes sobre esos atributos. El resultado es una lista sobre los atributos que definen la experiencia total del servicio según la percibe el cliente; este sistema es el que generalmente se usa y el que se recomienda; ya que los hábitos y actitudes de las personas sobre inversiones financieras es un tema bastante personal o confidencial.

Con base en el proceso de la entrevista, se puede hacer un modelo de investigación para alguna otra fase como el cuestionario. Un modelo de investigación es simplemente una lista de temas claves sobre los cuales se desea investigar, con el fin de preparar un perfil de las preferencias de los clientes en cuanto al servicio; posiblemente sus actitudes frente a la compañía y a la competencia, y un análisis

demográfico de preferencias por factores como la edad, género, nivel educativos y nivel de ingresos, puede ser parte de la lista de temas claves a investigar.

La meta es llegar a una tarjeta de informes del cliente que define los atributos claves de la experiencia total del servicio que se está ofreciendo, esto es simplemente una presentación estructurada de los criterios para la excelencia en el servicio, que se pueden agrupar en tres clases de informes ³².

a) Atributos claves de calidad del servicio.

b) Conveniencia relativa a cada atributo para el cliente.

c) Los puntajes de la compañía de estos atributos y de los competidores, si se pueden conseguir.

Después de todo lo anterior, de un conocimiento profundo de las expectativas del cliente, buscaremos clarificar la estrategia de servicio, esto es poner en claro el curso de nuestra estrategia para obtener esa orientación al cliente.

¿Qué es una estrategia de servicio?

Una estrategia del servicio es una fórmula característica para la presentación de un servicio, esa estrategia es inherente a una premisa de beneficio bien escogida, que tiene valor para el cliente y que establece una posición competitiva real ³³.

³² *idem.* p. 159

³³ ALBRECHT, Karl, ZEMKE, Ron. Gerencia del Servicio. Ed. Legis Editores S.A. Colombia 1987 p. 84

Esta fórmula de beneficio determina la parte del mercado que van a abordar. No podemos ser "de todo para todos" por eso hay que decidir que vamos a ser y para quien, ésta estrategia del servicio debe cumplir con los siguientes criterios ³⁴.

- a) No ser trivial, ser razonablemente concreta y orientada a la acción.
- b) Debe incluir un concepto de misión que la gente de la organización puede entender, referirse a ella y en alguna forma ponerla en funcionamiento.
- c) Debe ofrecer o tener relación con alguna premisa decisiva de beneficio que sea importante para el cliente, debe enfocar algo por lo cual el cliente desee pagar.
- d) Debe diferenciar a la organización en alguna forma significativa, de sus competidores ante el cliente.
- e) Debe ser simple, unitaria, fácil de expresar y fácil de explicar al cliente.

En síntesis debe responder a la siguiente pregunta: "¿Por qué el cliente debe escoger a la compañía?"

Por otro lado aunque se tienen definidos y claros los puntos para formular nuestra estrategia, es necesario vencer varios problemas especiales para establecerla.

Uno de ellos y el mas común es la falta de diferenciación del producto básico de servicio. Esto ocurre frecuentemente con los servicios financieros, pues para casi todo el mundo una cuenta bancaria es una cuenta bancaria; un certificado de depósito es

³⁴ *Ibidem*, p. 173

igual a cualquier otro, sólo la tasa de interés es lo importante, esto es que hay poca diferencia percibida entre los productos competitivos. Normalmente el aspecto que se mira en una situación así, no es el producto en sí mismo sino algo que tiene que ver con la forma en la que el cliente experimenta el producto. Uno necesita explorar el contexto del servicio, las relaciones claves, las situaciones que surgen, lo que crea descontento, y las necesidades no evidentes que pueden tener los clientes, estos son los campos en los cuales se tiene la posibilidad de encontrar una oportunidad oculta y una verdadera diferenciación.

Si estamos tratando de formular una estrategia de servicio y no lo conseguimos, quizá la medida con mayor beneficio que se puede tomar es regresar a las percepciones de nuestros clientes. Frecuentemente la falta de estrategia satisfactoria indica una falta de definición adecuada del mercado; a mayor conocimiento de mis clientes, mayor conocimiento de sus expectativas y necesidades, y por tanto mayor facilidad de identificar los factores críticos de posicionamiento.

Una vez determinada y concretada una estrategia podemos someterla a varios criterios de prueba, para estar seguros de ella, por ejemplo:

a) "¿Puede ésta estrategia diferenciar a nosotros y a nuestro producto, de servicios u otras opciones que tenga el cliente? "¿Esta premisa de beneficio que apoya la estrategia es clara y conveniente?

b) "¿Nos podemos comprometer? "¿Es algo en lo cual todos los ejecutivos pueden confiar y trabajar para apoyar?

c) "¿Puede hacerla funcionar en la organización?

d) ¿Se puede comunicar a los clientes en términos muy concretos?

e) ¿Se puede hacer realmente operacional? ¿Podemos hacerla concreta y empírica tanto para empleados como para nuestros clientes?

En definitiva. ¿Pagará el cliente por eso?.

Una vez seleccionada la estrategia hay que plasmarla por escrito, y es conveniente revisar o examinar cuidadosamente todos los documentos de orientación, para estar seguros de que todos transmiten el mismo mensaje; entre ellos se encuentran:

a) Enunciado de la misión que contiene la filosofía de la empresa.

b) Valores de la compañía, que son los principios que orientan la conducta de la empresa.

c) Plan estratégico.- es la definición de los próximos movimientos de la compañía durante un período de uno a varios años.

d) Plan anual de negocios.- este plan ejecuta la dirección estratégica de varios años, pues especifica los principales objetivos para el negocio que generalmente dice como lograrlos.

e) Presupuesto Operativo.- es la expresión sobre los niveles de ingresos esperados y gastos anticipados para llevar a cabo el plan.

Enfocándonos a las instituciones financieras, en concreto bancos, los servicios que ofrecen, cuentas corrientes, tarjetas de crédito, cuentas de personas individuales o morales, préstamos, etc. sus precios son comparativos y sus sucursales bancarias y cajeros automáticos son similares, ofrecen generalmente ventajas análogas de ubicación, incluso pueden parecer iguales. En lo que difieren es en el servicio. Instituciones competidoras pueden ofrecer las mismas prestaciones pero no ofrecen el mismo servicio. Nadie sabe esto mejor que el cliente. La calidad de servicio es el gran diferenciador, la calidad de servicio atrae y mantiene la atención del cliente ³⁵.

La segmentación del mercado en nuestro caso es difícil de aplicar, ya que el desarrollo de una línea de productos que sean distintos en la mente del cliente a aquellos ofrecidos por las instituciones de la competencia que persiguen el mismo segmento del mercado, no nos resuelve nuestro problema, sino que una estrategia de calidad de servicio puede ser extraordinariamente importante en el logro de una oferta distinta.

Estudios hechos en Estados Unidos, dicen que la Calidad de Servicio es un factor principal para ganar la lealtad del cliente y que las personas más acaudaladas son los clientes que tienen mayor probabilidad de cambiar de institución³⁶. El mensaje para las instituciones financieras es claro "una buena calidad gana clientes, una mala calidad los pierde" ³⁷.

Por otro lado la calidad de servicio proporcionado por una institución financiera afecta directamente sobre los beneficios finales, la relación entre calidad y rendimiento

³⁵ BERRY, Leonard. *et al.*, *op. cit.*, p.4

³⁶ GROSS, Laura. Los clientes de Elite son los que más se mueven. Estudio de cambio de cuentas, American Banker *junio 1987*

³⁷ BERRY, Leonard. *et al.*, *op. cit.*, p.6

es ineludible ya que el Servicio de Calidad es uno de los pocos medios que un banco tiene para diferenciarse suficientemente del mercado. "Tanto si la medida de beneficios se refleja en ventas como si se refleja en inversiones, los negocios con una mayor oferta de producto servicio superan en efectividad a aquellos de calidad inferior"³⁸.

Entre los beneficios que corresponden a los negocios que ofrecen una calidad superior se encuentran los siguientes:

- a) Lealtad del cliente.
- b) Repetición de negocios.
- c) Vulnerabilidad reducida a guerra de precios.
- d) Habilidad para disfrutar de unos precios relativamente más altos sin que ello afecte a la participación del mercado.
- e) Costo de mercado inferior.
- f) Incremento en la participación del mercado.

Y en cuanto a los bancos e instituciones financieras sólo tienen tres métodos para incrementar su participación en el mercado:

- a) Atraer a nuevos clientes.
- b) Hacer nuevos negocios con clientes existentes.
- c) Reducir la pérdida de clientes.

³⁸ BUZZEL, Robert D. y BRADLEY, T. Gele. *Los principios de PIMS (Profits Impact et Market Strategies)*. Nueva York, mimeo 1987 p 107

Tener una reputación pobre imposibilita la eficacia de la institución en las tres áreas. También sabemos que la participación relativa en el mercado está relacionada directamente al incremento o decremento de los beneficios sobre la inversión, por lo que podemos concluir que la calidad de servicio es un factor que rige la rentabilidad.

Después de todo lo anterior, podemos decir que cuando hablamos de calidad de servicio nos estamos refiriendo a proporcionar al cliente un servicio que exceda constantemente sus expectativas.

En un estudio hecho en varios grupos de clientes y tratando de entender las expectativas de los clientes en lo que se refiere al servicio, se encontró que lo que los clientes esperan está íntimamente relacionado con lo que pagan por el bien. Otros estudios también han demostrado que los costos de un servicio pobre y por una comunicación inefectiva con el cliente añade más de una tercera parte de los gastos totales del servicio³⁹.

Por lo que podemos decir que cerca de una tercera parte de los gastos no producidos por intereses en una institución financiera, son atribuibles a la ausencia de calidad o a la corrección de errores.

Los errores en el servicio resultan caros no por el costo de la corrección, sino por su tendencia a provocar el descontento del cliente, los costos para enmendar la mala calidad superan por mucho los costos de inversión para la adquisición y preparación

³⁹ GOLMAN, Jonh A. et al. Servicio al cliente: una molestia costosa o una estrategia de beneficios de bajo costo?, Journal et Retail Banking, 1986

del personal, para la obtención y mantenimiento de los medios necesarios para proporcionar un servicio de gran calidad.

Para instituciones financieras con servicio pobre, la combinación de altos costos del mercado y precios bajos restringen la rentabilidad; así como las ventas son esenciales en los nuevos negocios, el servicio es esencial para la permanencia de los mismos; de la misma forma que saber vender es parte de un buen servicio, el servicio de cualquier parte de la organización apoya las ventas porque frena la pérdida de clientes a los que se les vendió ayer.

En las instituciones bancarias hay una parte de la banca que se dedica a las relaciones, que es el proceso de atraer, mantener y mejorar las relaciones con el cliente.

Los principales beneficios de la creación de relaciones son la retención de clientes y la oportunidad de venderles servicios adicionales. Por lo general es más rentable vender cinco servicios a un sólo cliente que un servicio a cinco clientes. El cliente multiservicios es menos probable que abandone la institución completamente, y más fácil de convencer para un sexto servicio que un cliente nuevo un primer servicio, y es más rentable servir a varios, con relación al costo por servicio usado.

La mejor oportunidad para la diferenciación es el servicio, la base sobre la que descansan los demás aspectos de la estrategia de banca de relaciones.

Por lo dicho anteriormente podemos concluir que hay dos caminos para el crecimiento de los beneficios en organizaciones financieras, que son: la eficacia en los

costos y la diferenciación. Una calidad de servicio excelente contribuye al mismo tiempo para ambos objetivos.

Para lograr la distinción institucional, los bancos necesitan una estrategia importante tanto para los clientes como para el porvenir y difícil de igualar por la competencia; el servicio es ese tipo de estrategia.

Ahora bien, si sabemos que la estrategia de servicio es tan rentable "¿Por qué el servicio en las instituciones bancarias no es mejor?. Es difícil de responder pero podemos decir que en no pocas empresas, como éstas, en crisis económicas el cliente sacrifica el servicio por el precio, aunque ahora, en este momento los clientes empiezan a echar de menos el servicio; es verdad que no hay que despreciar las ventajas tecnológicas que el avance de la ciencia nos ofrece, pero estas no suplen la interacción personal, principalmente en situaciones en que se requiere ayuda, o cuando se quieren resolver problemas.

Ya que estamos convencidos de la importancia de un enfoque al servicio y principalmente de la necesidad de conocer las expectativas y deseos del cliente para lograr un servicio excelente, pensemos en "¿Qué es el servicio?. Ya sabemos como hacerlo excelente, pero no sabemos aún que es.

Para poder manejar una estrategia hay que conocer el concepto de lo que se desea alcanzar. Si nuestra estrategia es el servicio, hay que saber qué es el servicio y que características tiene un buen servicio.

De acuerdo a la mayoría de los observadores del servicio decimos que las características fundamentales son:⁴⁰

- a) Intangibilidad: Los servicios son intangibles.

- b) Heterogeneidad: Los servicios varían pues al ser proporcionados por seres humanos son difíciles de generalizar.

- c) Inseparabilidad de producción y consumo: Un servicio se consume mientras se realiza, esto significa que el servicio se está dando en el mismo momento en el que el cliente lo esta tomando.

- d) Caducidad: El servicio es inalmacenable.

Hay que conocer estas características para saber como dar un excelente servicio pues en relación a ellas se marcará la calidad del mismo.

El cliente percibe el servicio bajo sus propias condiciones, puesto que es el cliente el que paga la tarifa por una o varias razones que él mismo determina, pero dentro de esto, hay ciertas cosas básicas que todo el personal de servicio debe ofrecer. Estas cosas incluyen el conocimiento del producto, la cortesía y la velocidad en la transacción.

Un servicio de calidad no es ajustarse a las especificaciones determinadas, como a veces se define, sino más bien ajustarse a las especificaciones del cliente. Las organizaciones de servicio que se equivocan con los clientes independientemente de

⁴⁰ BUZZEL, Robert D. *op.cit.* p.18

lo hábil que lo realicen no están dando un servicio de calidad. Por lo que la calidad de servicio es tanto realidad como percepción, y son los deseos del cliente los que dan forma a las percepciones de la calidad de servicio en una institución financiera. Ahora bien "¿Qué es lo que desean los clientes del servicio?. Según un estudio realizado por A. Parasuram, L. Berry y Zeithanal, que han investigado este tema en banca al detalle, tarjetas de crédito etc. han identificado cinco dimensiones del funcionamiento del servicio que en definitiva es lo que se busca en un excelente servicio, estas dimensiones son:

a) Tangibles.- Esto es la parte visible del servicio, los equipos e instalaciones y la apariencia del personal de contacto ofrecen e indican la naturaleza del servicio mismo, ya que los servicios como tales, más que objetos carecen de una parte visible, y es difícil para los clientes comprenderlo mentalmente, por ello los clientes tienden a buscar las cosas tangibles asociadas al servicio, que les ayude a juzgarlo. Las cosas tangibles influyen en la percepción de la calidad de servicio de dos maneras. En primer término dan una idea de la naturaleza de la calidad del servicio mismo. En segundo lugar las cosas tangibles pueden afectar la percepción de la calidad del servicio directamente.

b) Fiabilidad.- Esto implica la realización del servicio prometido con formalidad y exactitud. En la fiabilidad implica mantener la promesa de servicio. En instituciones bancarias una equivocación con algo tan importante como es el dinero de las personas, tiene incluso más probabilidades de significar un cliente perdido.

c) Responsabilidad.- Esto es estar listo para servir, es el deseo de servir a los clientes pronta y eficazmente, en instituciones financieras cuyos clientes no pueden comunicarse con ellos por tener líneas ocupadas, o tienen largas colas en sus

sucursales como resultado de no ni tener el suficiente, ni el personal idóneo, tienen pocas posibilidades de ser percibidas como responsables. La responsabilidad implica hacer patente al cliente que sus negocios se aprecian y quieren. La responsabilidad muchas veces esta en función de pequeñas cosas.

d) Seguridad.- La seguridad se refiere a la competencia y cortesía del personal de servicio que infunde confianza al cliente. Cuando un cliente trata con personal de servicio que son tanto agradables como competentes sienten, la tranquilidad de estar negociando con la compañía apropiada. La cortesía sin competencia no tienen el impacto positivo sobre el cliente que puede tener la combinación de ambas características. Es suficiente decir que la seguridad es el resultado de poner a la persona adecuada en el ambiente adecuado.

e) Empatía.- Esto es un servicio esmerado, individualizado que satisfaga las necesidades; se ha visto que cuando las personas buscan servicios personales confían en la empresa, y el costo del servicio no es lo primordial; sino que los clientes perciben que están tratando con gente profesional y competente, por lo que ponen un alto nivel de confianza en los negocios. Esto se logra solamente con un autentico interés y empeño sobre los clientes, el esforzarse por entender sus necesidades, el encontrar el modo de satisfacer las necesidades constituye la verdadera empatía. La gente debería proporcionar la clase de servicio que ellos a su vez desearían recibir.

La empatía y la responsabilidad están íntimamente ligadas pues el primero se puede pensar como acceso al servicio, y el segundo en términos de entender los requisitos de servicio al cliente ⁴¹.

⁴¹ PARUSURAMAN A., BERRY, Leonard et al. Understanding expectation of Service. Sloan Management Review. mimeo Spring 1991 U.S.A. p. 39

Las expectativas del cliente sobre las instituciones bancarias y organizaciones de servicio son claras, tener buena apariencia, ser responsable, el que sea tranquilizador por medio de la cortesía y de la competencia, sea empático y sobre todo que sea digno de confianza. El hacer lo que se dice que se hará , en definitiva, mantener la promesa de servicio.

Sobre estas dimensiones en las que se basa un buen servicio hay que tener en cuenta que son resultado directo de la actuación humana, exceptuando la premura y sólo en cierto grado, por lo que es claro y evidente que el factor humano es central para el entendimiento de lo que causa problemas de servicio y para lo que se necesita hacer para mejorar el servicio. De ahí que podemos decir que el modo en el cual el cliente juzgue el servicio, depende tanto más del proceso del servicio que del resultado, puesto que en los servicios, el "como" de su realización, es parte clave del mismo; por ejemplo un banquero que sea seco e intimidante durante una entrevista para un préstamo u otro servicio, significa para el cliente que el banco es seco e intimidante.

También los clientes evaluarán al servicio en dos formas, la primera cuando el servicio es regular y la segunda cuando en él ocurre algún problema o alguna excepción comparado con el servicio regular, entonces los clientes notarán y recordarán cuando una organización de servicio gestiona la solución de manera rápida y eficaz del problema. De esta forma los bancos que persigan un servicio libre de errores y planifiquen una respuesta para esos errores y problemas, que de hecho ocurren, se beneficiarán de dos formas poderosas; de abordar el problema y de la mejora de la calidad de servicio.

En una institución bancaria, y en cualquier otra institución, todas las personas realizan algún tipo de servicio para alguien. Todos en la organización tienen un cliente y la prioridad, o el objetivo número uno de cada persona, día tras día, será satisfacer o exceder las expectativas del servicio al cliente. Los servicios internos, que el personal de trastienda realiza, no son menos importantes o necesarios, en cuestión de la calidad, que el servicio externo que realiza el personal de contacto, puesto que este personal de contacto con el cliente depende muchas veces de la calidad del servicio interno realizado por el personal de operaciones.

2.5 EL SERVICIO INTERNO BASE DE LA CALIDAD

Quisiera resaltar este capítulo no tanto por lo que se va a decir en él puesto que únicamente es la repetición de lo que muchos autores, con un gran prestigio y de una mejor manera han dicho, sino porque aquí se centra el meollo y la clave de la calidad de servicio, y en definitiva del motivo de ser de todas las empresas.

El servicio de calidad es un objetivo principal y como tal llena cada aspecto y actividad de la empresa. Ahora bien para satisfacer al cliente hemos visto que es necesario conocerlo, saber quien es y porque lo es, que necesidad tiene de nosotros y como se la vamos a satisfacer. Dentro de este análisis buscamos aquel cliente que ha invertido más con nosotros, y dedica buena parte de sus días a nuestra organización y al cual satisfacemos en mayor medida sus necesidades puesto que a ese cliente es al que le debemos el mejor servicio ya que es él el motivo por el cual existimos.

Analizando esta situación nos damos cuenta que aquel que ha invertido el mayor tiempo en nuestra empresa es el empleado, nuestro cliente interno. "No importa en que clase de compañía se piense, su producto más importante es él mismo, empleos: Para que una organización pueda dedicarse a su negocio debe primero de ser capaz de atraer y retener empleados" ⁴².

Es necesario ahora ver al empleado como nuestro primer y más importante cliente, tengamos o no la estrategia corporativa de la calidad de servicio. Esto es independiente de el tipo de compañía, del tipo de misión que tenga y de los objetivos que persiga.

Se ha hablado mucho sobre este tema, diciendo que el activo más importante de la organización son los recursos humanos pero es necesario cambiar esta visión y darnos cuenta que no son simplemente parte de la organización sino son la organización, ".. es tiempo de parar la adulación a la gente diciéndole que son el activo más valioso que la empresa posee. La gente no es un activo, ni propiedad de nadie; Ella es la organización ⁴³.

No es fácil adoptar esta visión, puesto que aunque es necesario hacerlo y teóricamente lo tenemos muy claro, en la práctica aún consideramos a nuestros empleados como nuestro mejor activo y los vemos como una parte de la organización, no como el fin y el todo de nuestra organización "El hombre es en último termino la finalidad de la empresa". El hombre es decisivo para la empresa, pues no solo por razones de justicia sino también por razones de mera eficacia"⁴⁴.

⁴² GONZALEZ ESTEBAN, Teodoro. El cliente no es el número uno, en Revista ITSMO n. 195 Julio-Agosto 1991 p. 43

⁴³ Ibidem.

⁴⁴ LLANO CIFUENTES, Carlos. Análisis de la Acción Directiva. Ed. Limusa México, D.F. 1989 p.227

De esta forma observamos como la empresa es para el hombre y no el hombre para la empresa, todos los esfuerzos deben estar orientados a una estrategia y a un objetivo en común, que es, o debe ser, la mejoría de aquellos que trabajan en ella, y que se puede lograr a través de diversos pasos o puntos, uno es a través de la calidad de servicio al cliente. "Es difícil trabajar, para incrementar la satisfacción al cliente si el propio trabajo no es satisfactorio. "La caridad empieza por casa" 45.

Es necesario por tanto ver que un requisito indispensable para lograr la calidad es empezar por la calidad en los que forman parte de la organización, puesto que el empleado es aquel cliente que mejor paga porque "los empleados pagan por sus empleos, no con dinero sino con algo superior: su tiempo, su vida".

Una vez teniendo claro este punto fundamental podemos desprender de él las consecuencias o los pasos necesarios para lograr una calidad de servicio interno, que nos lleve a una calidad de servicio externo. De acuerdo a una nueva terminología de servicio iniciada por el presidente de la S.A.S. (Scandinavians Airlines) la clave del servicio esta en lo que se llama "Los momentos de la verdad" que son: "Un episodio en el cual el cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la organización y tiene una impresión sobre la calidad de servicio"46 o bien " La calidad del contacto entre un cliente individual y los empleados" 47.

Ahora bien según la definición de Jan Carlzon vemos que el momento de la verdad o la calidad en el contacto con el cliente es algo que depende directamente del empleado de primera línea o del empleado de contacto, siendo éste el más importante al ofrecer el servicio, y depende de él la calidad y el resultado de toda nuestra

45 *Ibidem*, p. 23

46 ALBRECHT, K arl, op. cit., p. 25

47 CARLZON, Jan. *El momento de la verdad*. Ed. Diaz Santos S.A., Madrid, España 1991 p.13

estrategia o enfoque organizacional; de esta forma el empleado de línea es el que puede crear o romper la percepción del cliente sobre la calidad en el momento de la verdad, de esto desprendemos que: son los empleados de contacto, el elemento más importante en el proceso para ofrecer una calidad de servicio excelente. De acuerdo a nuestra forma de pensar y a muchos esquemas que se derivan de los enfoques tradicionales podemos representar a la organización como una pirámide cuyo vértice principal es el presidente general y los gerentes, de ahí va descendiendo y abriéndose cada vez más hasta encontramos en la parte inferior a los empleados o personal de línea siendo la labor de la gerencia controlar las operaciones, y tomar las decisiones necesarias para llevar a la compañía, y a los empleados de contacto, a aplicar dichas decisiones de la forma en la que los gerentes determinaron. Analizando la congruencia entre la forma tradicional de las organizaciones y el resultado que perseguimos nos damos cuenta que la pieza clave no debe de ser un sólo vértice, el presidente o gerente, sino al contrario debe ser el empleado de contacto, y de ésta forma invertimos la pirámide poniendo en primer lugar al empleado de línea puesto que de ellos va a depender y de hecho depende la verdadera calidad de servicio. Al mismo tiempo sostenemos la verdad de que primero es el empleado, él es lo más importante, "La mayoría de nuestros problemas humanos en la empresa desaparecerán el día en que nos convenzamos que el organigrama es una expresión pobre, insuficiente y parcial de las relaciones funcionales y de las relaciones de mando, que además es incapaz de expresar en modo alguno ni la importancia de un puesto, ni mucho menos el valor de una persona"⁴⁸.

El volteo de organigramas nos habla entonces de una orientación unidireccional, hacia afuera, hacia el empleado y hacia el cliente; de ahí han de nacer las dependencias, en lugar de que se originen en la vieja idea de subordinación, este

⁴⁸ LLANO CIFUENTES, Carlos. *op.cit.* p. 32

supone una revolución en todos los niveles, puesto que la distribución de papeles es radicalmente diferente. La organización se descentraliza, delegando responsabilidad a aquellos que hasta ahora habían formado parte del nivel más bajo de la pirámide, y que sólo obedecían ordenes. Los gerentes tendrán que aprender a vivir con un mayor grado de autonomía de los empleados, lo cual implica un nivel superior de ambigüedad para ellos como jefes, esto es una verdadera revolución porque si los hombres se mueven en general por motivaciones de poder, esta realidad se tendrá que ver en su sentido genuino; el poder y autoridad que sustentan el motivo y el fin para el cual se encuentran en ese nivel, que no es más que para apoyo, información, capacitación y para servir a otros y no para servirse de otros.

Este cambio tanto en la forma de ver una organización cualquiera, como la forma de actuar dentro de la organización, es lo único que funciona y sostiene un verdadero enfoque a la calidad de servicio; y es el único que lo logra como estrategia corporativa.

Ahora se debe dejar al empleado de línea que utilice su sentido común, que decida sobre cuestiones de trabajo y en el momento de la verdad. De esta manera decimos que las decisiones deben tomarse en la línea de batalla, en el momento de contacto, y que la empresa debe tender no hacia el servicio al mando sino el servicio al cliente. El director o gerente debe ser en su nivel un facilitador que ha de hacer posible que sus subordinados tomen decisiones en el momento del contacto. "Con la nueva visión nadie se puede quejar de que su subordinado fulanito se tomó tales o cuales atribuciones "sin consultarme", porque si estas atribuciones eran en favor del cliente (y dentro de un marco de servicio claramente buscado) quien así se queja puede a su vez escuchar de su superior que esto es lo correcto; que para eso está él, para facilitar que aquel subordinado siga tomando aquellas iniciativas ⁴⁹.

⁴⁹ GINEBRA, Joan, ARANA DE LA GARZA Rafael. *op.cit.* p.40

Este énfasis en el recurso humano, que es necesario hacer, no debe tampoco hacernos perder de vista que el cambio del enfoque tradicional al de la calidad de servicio es un proceso que a su vez se va a ir logrando a través de pequeños pasos y uno de estos es el de saber delegar las decisiones, en definitiva dar libertad de acción a los subordinados. Esto nos irá llevando a una participación tanto en el objetivo como en el trabajo. La participación significa "Un decisivo paso gracias al cual el trabajador puede saltar del trabajo operativo acción reiterativa por incidencia de la técnica) al trabajo directivo, sin abandonar aquél. Este salto acarrea incalculables consecuencias para la afirmación del operario"⁵⁰.

Con esto podemos observar que a través de la delegación de autoridad como el apoyo de la dirección para que participe el empleado en los objetivos nos ayuda, y ayuda a los empleados a desarrollarse dentro de la empresa.

"Si estamos verdaderamente dedicados a orientar a nuestra compañía hacia las necesidades individuales de nuestros clientes, entonces no podemos apoyarnos en nuestros libros de reglas e instrucciones que provienen de distantes oficinas de la corporación. Tenemos que dar responsabilidad de ideas y acciones a la gente que pertenece a nuestra empresa" ⁵¹.

De esta forma vemos que lo que llamamos y conocemos como gerencia, debería ser una completa constelación de habilidades que incluyen ideas originales y aplicación de valores humanos y no simplemente servil adhesión a la estructura y al procedimiento. Los empleados necesitan más de sus gerentes que sólo reglas,

⁵⁰ LLANO CIFUENTES, Carlos. *op.cit.* p. 60

⁵¹ CARLZON, Jan. *op.cit.* p.13

regulaciones, políticas y procedimientos directivos, necesitan un verdadero liderazgo enfocado a su servicio. Por ello es necesario que los altos ejecutivos sirvan como buques, insignia de misión de servicio y desempeñen un papel definitivo como creadores y constructores de una cultura de servicio, esto sin quitarle la importancia que tienen como verdaderos actores del servicio a los empleados de la línea, pero que necesitan del apoyo de la gerencia para cumplir eficazmente con su labor.

Después de todo lo anterior vemos que nuestro primer y más importante mercado son nuestros empleados internos. El primer paso es ganar necesariamente el compromiso de la gente, esto comenzando la empresa con un verdadero compromiso ante el empleado, y para lograrlo los empleados deben de entender primeramente el objetivo de la empresa y la necesidad de lograrlo; esto siempre y cuando entiendan y crean personalmente que el objetivo se puede lograr y que valdrá la pena buscarlo, pues ellos mismos se beneficiarán con él.

Necesitamos entonces que los empleados conozcan y se comprometan con los objetivos y por ello es necesario volver al concepto que ya habíamos mencionado de participación, en el cual el empleado ya no es un simple operario sino un director dentro de lo que es su trabajo, que tome parte en la creación e implantación de los objetivos. En el negocio de servicio y en cualquier negocio, toda la gente de la organización debe compartir el mismo destino, porque todos caminan hacia el mismo fin y por el mismo camino. "Una persona debería intervenir en la determinación de objetivos en la medida en que guardan relación con su propio trabajo"⁵².

Y como hemos visto en nuestro análisis como la estrategia de calidad de servicio comienza en la línea, y son los de la línea los que deben decidir e implantar los

⁵² LLANO CIFUENTES, Carlos. *op. cit.*, p. 201

objetivos en su trabajo, siempre que estos sean congruentes con la organización y con el motivo que los hace estar ahí. Ya no tener lo que se le ha llamado esquizofrenia corporativa, que consiste en esa incoherencia en el objetivo común y el objetivo particular sino alcanzar una coherencia corporativa, en la cual el empleado podrá decidir en el momento de servir y el directivo estará para servir al empleado o a la consecución de su objetivo y el corporativo. "Ya no es posible tener un número de objetivos explícitos para los rangos inferiores y uno oculto para los ejecutivos; que la información tiene que ser compartida y la autoridad delegada para que esa información pueda realmente ser usada"⁵³.

Con esta participación en la implantación de objetivos ya no se analizará el cómo de las cosas, sino el qué es lo que se ha de lograr; no se buscará una acción correcta, o sea que se ajuste a una regla, sino a una acción eficaz en la que se logre lo pretendido. El control no será externo, será una autodirección en los propios objetivos, no importará lo que el individuo o empleado hace sino lo que el empleado quiere, pues de esta forma se desarrollará la participación y la creatividad, sin limitarse a una dualidad y obediencia maquinal. Esta autodirección significa que el empleado queda incluido en el objetivo, no porque el objetivo esté sobre el empleado y lo complemente, sino porque en la consecución del objetivo el empleado se realiza, y en ella se lleva a cabo la plenificación humana. Se entiende como autodirección el que el empleado libremente busque el objetivo porque ya es algo propio, y en el proceso de consecución y también en el alcance del mismo logrará su perfección. En este momento los objetivos y logros ya no serán un asunto impersonal de la corporación sino es un asunto personal puesto que las personas los alcanzarán juntamente con la corporación. La gerencia se convertirá en un servicio, lo cual no implica que renuncie a sus responsabilidades de fijar la dirección general y asignar recursos estableciendo

⁵³ GONZALEZ, Teodoro. *op. cit.*, ITSMO n. 195 p. 42

prioridades y tomando decisiones, sino que la gerencia debe ampliar sus conceptos sobre sus funciones y tomar conciencia de lo que realmente significa estar en el vértice de una pirámide invertida, que debe ser soporte y facilitar a los empleados y trabajadores de la línea de enlace y el manejo de los momentos de verdad. Algunas acciones prácticas que pueden ayudar al gerente a servir a los empleados y que de hecho son necesarios para poder cumplir con la función de servir son:

a) Estar en contacto con los empleados de la línea, acortar la distancia incluso física, esto no significa cambiar las oficinas, sino ir físicamente de una manera periódica a la trinchera o al área de combate de los empleados de primera línea y preguntarle a los empleados sobre su trabajo facilitando su cumplimiento.

b) Pensar en cosas que pueden contribuir a la efectividad de la labor del empleado de primera línea, identificar las posibles innovaciones, mejoras de sistemas, modernizar procedimientos, ayudarlos a colaborar mejor.

c) Hacer reuniones periódicas con la gente del grupo preguntando que identifique los procedimientos que en su concepto necesiten reestructuración o eliminación, procurar la cooperación y efectividad mutua.

En conclusión "pensar menos acerca de la gerencia del servicio y más acerca del servicio de la gerencia"⁵⁴. Esto porque los empleados de línea captan más rápido y con mayor claridad los factores fundamentales de las situaciones que se pueden presentar con el cliente así como las dificultades que existen para prestar el servicio.

⁵⁴ ALBRECHT, Karl. *op. cit.*, p.119

Es necesario delegar autoridad sin crear conflictos entre gerentes y empleados, pues el uso de la autoridad y del sentido común para servir a los clientes, no debe depender de títulos ni nombramientos. Hay que dejar hacer al empleado de línea lo que fuera necesario para satisfacer al cliente. Esto con sentido común y responsabilidad propia del empleado. No hay que tener miedo ante las decisiones de un empleado por servir satisfactoriamente a un cliente puesto que ¿Cuánto puede ser el máximo riesgo financiero posible en la situación frente a la posible retribución de satisfacción al cliente?

Por lo anterior es de sentido común y tiene mucho sentido hacer una revisión completa de las reglas y reglamentos que limitan a los empleados de línea o enlace, tanto de contacto directo con el cliente como de soporte, pues hemos de hacer flexibles las reglas y controles, puesto que son los empleados los que dan más de sí mismos a los clientes.

Toda esta orientación, primeramente a nuestro primer y más importante cliente y después a nuestro segundo cliente, creará toda una cultura y ambiente en nuestra empresa que por consecuencia vendrán las utilidades, el servicio de nuestra gente y nuestros productos valdrán el precio, la permanencia y la lealtad de nuestros clientes evitándonos así mayores costos.

En un manual de "X" compañía en la primer hoja decía que la meta número uno de la empresa era ofrecer un servicio excelente al cliente y para esto el empleado debía fijarse sus objetivos y seguir las reglas; y la única regla era "Use su buen criterio en cualquier situación y que no vacile en preguntar en cualquier momento a su jefe, de departamento o incluso al gerente general"⁵⁵.

⁵⁵ *ibidem*.

Esto nos hace ver el combate, no entre el hombre del control de calidad contra el hombre de operación, sino del hombre de operación y línea contra el proceso mismo.

Este replanteo de fondo sobre la autoridad y la libertad de acción de nuestros hombres de combate, entraña una serie de consecuencias entre ellas, la de la capacitación y esta capacitación en varios renglones como son:

a) Las actitudes que deben ser necesariamente de cooperación y no de enfrentamiento.

b) De orientación al propio trabajo, uno es el propio jefe, el control es autónomo.

c) Al manejo de autoridad para el uso del sentido común y saber consultar.

Antes de analizar estos tres renglones hay que analizar otros que se refieren a los conocimientos y actitudes de nuestros empleados.

Para que nuestra gente este dispuesta a servir debe ser capaz de servir, y un paso fundamental hacia el servicio y hacia el logro de la orientación al cliente, es invertir en el desarrollo de habilidades y conocimientos de los servidores, darles la preparación para servir.

Ahora bien como hemos visto que la organización son los empleados, el trabajador no es simplemente un activo, ni parte de la empresa sino es la misma empresa, por ello están también llamados a crecer juntamente con ella, en el momento que una organización, sea del ramo que sea, se limite a permanecer dejando de planear, de

fijar metas y objetivos, desde ese momento ha empezado a desaparecer, quizá tardará tiempo pero desaparecerá, ya sea porque no se adecúa al ambiente cambiante o porque sus mismos componentes, hombres, se van haciendo viejos y llegan a desaparecer.

En una verdadera empresa que quiere permanecer y crecer en el tiempo, es necesario que implemente mejoras y vaya modificando cosas con el fin de crecer. Atendiendo a esto, nos damos cuenta que si el crecimiento de una empresa no se detiene, del mismo modo la capacitación y desarrollo para el mejoramiento tanto personal como en el trabajo de los que componen la empresa tampoco termina, sino que tiene que irse renovando y al mismo tiempo ayudando a los empleados a mejorar, y de esta forma la empresa será cada día mejor.

Este desarrollo y capacitación en habilidades y conocimientos de los empleados, nuestros clientes internos, debe de estar apoyado en un fundamento organizacional en la cultura de servicio y en la participación en la toma de decisiones y en la fijación de objetivos.

Algunas acciones que nos pueden ayudar a crear toda una cultura de servicio y a mejorar o capacitar a nuestro personal son:

a) Una misión bien definida y claramente expuesta, que establezca la excelencia de servicio como prioridad estratégica principal, estamos dando por hecho que la misión es la razón o el motivo que dio origen a nuestra organización, "No es un simple planteamiento de valores o creencias, sino la dedicación de una intención de largo alcance"⁵⁶.

⁵⁶ HERMAN, Frederick y JACOBS, Garry. La diferencia vital. Ed. Norma, Colombia 1988 p. 63

b) La articulación de valores que son "Las cualidades prácticas que las compañías desean alcanzar o mantener como parte permanente de su actuación"⁵⁷.

c) Definir el papel del servicio que sea consecuente con las expectativas del cliente.

d) Objetivos individuales de realización basados en el servicio al cliente existiendo una valoración individual en lo referente al servicio.

El entrenamiento y la educación pueden alimentar valores centrados en el servicio, y dichos valores pueden dar un nuevo sentido al entrenamiento y a la educación. Es por tanto necesario distinguir que el desarrollo de habilidades y conocimientos no son la panacea para todos los problemas de rendimiento y actitud, es necesaria la capacitación para que nuestro empleado pueda dar un buen servicio, pero hay que delimitar también cuales son los problemas que se pueden solucionar por parte del empleado, y cuales son problemas causados por una mala definición de funciones, o por unos objetivos conflictivos. etc. Esto lo decimos para hacer un análisis antes de dar la capacitación, de la misma forma que se deben de analizar las cosas para encontrar la raíz de un problema de servicio.

Hay algo que se ha denominado el ciclo de fallas en el servicio que es un círculo vicioso del cual no se sale si no se está convencido y no se ponen los medios necesarios para romperlo. Este ciclo consiste en una serie de fallas en el personal de contacto y en la misma organización. Hay empresas de servicios, como lo son las instituciones bancarias, que contratan a su personal de línea y por la oferta de trabajo tan alta que existe no se les remunera de una manera digna y se hace el mínimo

⁵⁷ *ibidem*.

esfuerzo en los sistemas de selección, dándoles al mismo tiempo el entrenamiento mínimo necesario para desempeñar su trabajo, de esta forma el empleado no tiene todos los elementos necesarios para responder a todos los problemas que se le plantean en el contacto con los clientes y su desarrollo es mínimo, convirtiéndose su trabajo en una serie de acciones rutinarias y repetitivas, desempeñando su trabajo con una actitud pobre de servicio e insatisfactoria para el cliente, esto provoca una alta rotación del personal por su pobre calidad en el servicio y que se pierde la continuidad de relación con el cliente. De la misma forma que no se logra la lealtad del cliente con la compañía, así los márgenes de utilidades y beneficios por cliente se vuelven pobres y pequeños, y la rotación de clientes es muy alta teniendo que hacer énfasis en atraer nuevos clientes. Mientras se contratan nuevas personas a las cuales se les hace mayor hincapié en las reglas y normas que en el servicio, se les da una paga pequeña y un entrenamiento pobre con un mínimo de esfuerzo en la selección de personal y así se continúa el ciclo de fallas en el servicio.

Algunos de los argumentos que dan para no romper este círculo es el que todas las personas tienden al menor esfuerzo y no hay deseos reales y veraces de trabajar, por ello no se invierte en su capacitación si de todas maneras se irán de la compañía.

Este planteamiento es erróneo y va en contra del progreso mismo de la empresa, pues mientras no se desarrollen y crezcan los miembros de la organización la organización no crecerá, y mientras no sea la principal preocupación el cliente interno, el externo tampoco lo será "Nuestra principal preocupación debería ser aumentar nuestra participación en el mercado de empleos atractivos y de esta manera aumentar el número de empleados competentes"⁵⁸.

⁵⁸ GONZALEZ, Teodoro. *op. cit.* ITSMO n. 195 p. 43

A pesar de las excusas y razones que la alta gerencia da en contra de la capacitación a los empleados, basados en la poca duración o poco servicio que darán a la empresa, es necesario romper este ciclo de fallas y solucionar así ambos problemas, tanto el de la permanencia como el del servicio.

Si intensificamos los esfuerzos hechos por lograr una buena selección, y para dar un entrenamiento intensivo y extensivo, crearemos una actitud positiva por parte del empleado tanto en su trabajo como frente al servicio al cliente, lograr satisfacer de una manera adecuada a nuestros clientes, y por consiguiente evitaremos la alta rotación de empleados, y de esta forma habrá un trato continuo, una relación continua y directa entre el cliente y nuestra empresa; provocando una mayor lealtad por parte de nuestros clientes, que no significa el evitar atraer nuevos clientes, pero el énfasis será en la retención de ellos, buscando la lealtad del cliente; entrenando a nuestro personal de contacto y educándolo para un autocontrol, tanto técnico como con libertad de decisión, hará que la paga y los sueldos suban, pudiendo nosotros continuar con un intenso esfuerzo por la selección y así sucesivamente.

Este ciclo de fallas y este otro ciclo de éxito no son tan fáciles de aplicar ni de romper como aquí se ha planteado puesto que lleva tiempo, esfuerzo y recursos, hemos primero de invertir en nuestra gente para que ella invierta en su empresa, dándose cuenta que es suya y que son ellos los que la sacan adelante. Lo difícil o una de las dificultades que siempre existe para romper este ciclo es la visión a corto plazo que se tiene puesto que el éxito de esto siempre será a largo plazo, es necesario invertir para en el futuro recoger los frutos de esa inversión, más aún en lo que se refiere a recursos humanos.

Según una encuesta hecha y aparecida en el Wall Street Journal el 9 de Agosto de 1989, el 92% de la alta gerencia entrevistada y el 83% de la gerencia media dicen que el servicio es extremadamente importante, y de esos mismos ejecutivos, el 51% de la alta gerencia y el 70% de la gerencia media dicen que los resultados financieros inmediatos son lo más importante; esto refleja una contradicción al mismo tiempo que nos deja ver que la gerencia media cree y dice otra cosa que la alta gerencia ⁵⁹.

También es necesario, aparte de tener una visión a largo plazo, tratar de medir el costo que es fruto del mal servicio. El costo de los sueldos y del entrenamiento se mide con frecuencia, pero el costo de fallas rara vez se mide. Otro costo que hay que enfatizar es el valor de los clientes, puesto que la pérdida de un cliente es, desafortunadamente, el valor más difícil de medir. Aquellos que evalúan el costo de rotación, debería más que medir simplemente el costo de reclutamiento y entrenamiento del empleado, medir el valor en la reducción de productividad que afecta al cliente por el tiempo en el que el puesto es reemplazado por otro. "Los gerentes que miden el costo asociado del empleado y la vida del cliente saben que es más costoso y menos redituable el cliente nuevo que los ya existentes, esto lo saben no porque lo hayan medido alguna vez, sino porque siguen la pista de este costo continuamente ⁶⁰.

2.6 OBSTÁCULOS DE LA CALIDAD DE SERVICIO

⁵⁹ SCHLESINGER, Leonard A. y HESKETT, James L. *Reckoning the cycle of failure in Services*. Sloan Management Review, mimeo, Spring U.S.A. 1991 p. 17

⁶⁰ *Ibidem*, p. 24

Hemos visto ya la forma en la cual tenemos que manejarlos para lograr una calidad en el servicio real y competitiva, pero nos falta observar que para lograr que sea una estrategia hay que saltar varios obstáculos.

¿Cuáles son los obstáculos que encontramos en la calidad del servicio ?

El primero es que la dirección tiene noticia de unas expectativas de servicio del cliente que son diferentes a los deseos reales del cliente⁶¹. Hemos visto que una de las reglas fundamentales de la calidad de servicio es conocer al cliente. También hemos dicho que en lo referente a las expectativas del cliente, la experiencia estorba, pues tenemos un supuesto conocimiento del cliente que no nos deja observar ni encontrar que es lo que realmente desea el cliente.

En lo que se refiere a la calidad del servicio la única definición que cuenta es la del cliente, puesto que el servicio superior se inicia determinando que es lo que espera el cliente de la empresa "La determinación de las principales necesidades de los clientes que constituyen los grupos objetivo, clarifica lo que debe llevarse a cabo en la organización, para satisfacer estas necesidades"⁶². Ya es suficiente carga el satisfacer los deseos del cliente como para tratar de hacerlo desconociendo cuales son estos. En lo que se refiere a instituciones bancarias, como ya se ha tratado, el problema esta en no invertir en una investigación formal acerca del cliente.

Otro factor que contribuye a dificultar el conocimiento del cliente es que la dirección pasa poco tiempo hablando directamente con los clientes o empleados, y al mismo tiempo el número de niveles entre la dirección superior y el personal de servicio

⁶¹ BERRY, Leonard et al. op.cit. p. 40
⁶² Ibidem.

influyen para dificultar aún más este contacto. "A veces el comportamiento del cliente tiene sentido, sólo cuando uno realmente se entere lo que él esta tratando de comprar"⁶³.

Otro obstáculo puede ser el que haya un compromiso insuficiente de la dirección con la calidad del servicio, ya sea porque se tenga una meta financiera a corto plazo, o que se perciba una dificultad en lo que se refiere a satisfacer las necesidades del cliente, y el establecimiento de normas y medidas de servicio, que esto sea incompatible y utópico "Otra razón por la que la dirección no puede traducir los deseos de servicio del cliente en normas de servicio es que va la calidad de servicio como una amalgama de sensiblería para lo que es difícil, si no imposible, establecer normas precisas"⁶⁴.

Esta visión imposibilita la resolución del problema de calidad en el servicio, es necesario modificarla, ya que es un obstáculo perjudicial, puesto que el servicio, aunque es calificado subjetivamente según la visión del cliente, tiene componentes objetivos, se puede ver, juzgar objetivamente si un servicio es malo o bueno, no nada más basado en la sensibilidad de los clientes, sino en la objetividad el ofrecimiento del servicio mismo, por ello si no se logra el que la administración crea que es posible el cumplimiento de las expectativas del cliente, no se logrará llevar a cabo una estrategia basada en el cliente y en la calidad de servicio, y será un movimiento más dentro de la organización que acabar sucumbiendo como tantos otros.

Un tercer obstáculo que hay que superar para ofrecer y lograr una orientación efectiva hacia el cliente, es el de distinguir entre la buena voluntad de ofrecer un buen

⁶³ ALBRECHT, Karl. *op.cit.* p. 49
⁶⁴ BERRY, Leonard *et al.* *op.cit.* p. 45

servicio y el tener la capacidad para realizarlo; la buena voluntad se podría decir, en términos demasiado pragmáticos, es la cantidad máxima de esfuerzo que puede un empleado dedicar a su tarea y la cantidad mínima de esfuerzo que tiene que dedicar para evitar ser despedido o sancionado, y esto es diferente de la capacidad del empleado para realizar aquellas cosas que le mandan, o para lo que en realidad no tiene capacidad.

Algunas de las causas que hacen que el empleado no pueda otorgar el servicio que se requiere puede ser la de que el empleado note inconsistencia entre lo que el cliente le está demandando, y lo que la dirección le esta pidiendo o que la dirección asigna demasiadas funciones a los empleados de línea que les dificultan centrarse en el servicio, por realizar estas funciones con un buen nivel de desempeño, y al mismo tiempo satisfacer al cliente. "Cuando la propia función en el trabajo es incompatible, el sentimiento de frustración puede llevarnos a reducir el esfuerzo puesto en el trabajo, y del mismo modo la efectividad del servicio, es insatisfactoria tanto desde la perspectiva de la dirección como desde la del cliente" ⁶⁵.

Otra de las causas de no tener capacidad de otorgar un buen servicio puede ser, que el empleado de línea o de contacto dependa, en lo que se refiere a otorgar u ofrecer el servicio, de otro empleado interno, que no se relaciona directamente con el cliente y que corre el riesgo de perder de vista al consumidor. "Siempre que el trabajo se aleje del punto en el que se sirve al cliente, existe un mayor riesgo de que no se realice teniendo en cuenta a éste." ⁶⁶.

⁶⁵ *idem.* p. 48
⁶⁶ *idem.* p. 49

De la misma forma, la ambigüedad de las funciones puede llegar a ser un obstáculo de servicio, no pudiendo así el empleado otorgar el servicio que el cliente solicita, ya que no cuenta con la información necesaria para entender y realizar sus tareas con propiedad; esta ambigüedad puede estar causada por la incertidumbre de los empleados ante las expectativas de la administración, o bien, del cómo se le evaluará y premiará en la realización de su tarea; en este caso los proveedores de servicio deben saber que su principal función es el servicio, esta duda entra porque generalmente se evalúa al empleado de línea no sobre el cómo otorgó el servicio y la satisfacción del cliente, puesto que estas funciones son hasta cierto punto inmensurables, sino por los resultados materiales que logró, ya sea en número de clientes atendidos (solo importa el cuantos no el como), y la cantidad de beneficios tangibles, léase dinero, que dicho cliente nos proporcionó o dejó a la compañía. Esto hace que el proveedor de servicio no tenga clara su definición de funciones, como puede ser para un cajero: a) el lograr atender al mayor número de clientes b) lograr el mayor número de ventas en el menor tiempo posible c) procesar las transacciones del cliente, etc.

Con lo anterior no queremos decir que no realicen trabajos tangibles, pues un servicio siempre tiene parte de tangible, sino que sea tal la definición de la función del empleado, que pueda en un momento dado decidir que es lo más importante a realizar ante una situación determinada, poniendo siempre como primer punto el servicio directo al cliente, pues un error en cualquiera de las funciones materiales puede corregirse con facilidad, aunque esta sea un poco relativa, mientras que un mal servicio al cliente nunca puede corregirse y si puede convertirse en una pérdida total del él.

Las funciones deben definirse en conjunto, con el apoyo que el empleado recibirá de la organización puesto que lo que puede faltarle son medios materiales o la capacitación necesaria para que el empleado lleve a cabo su tarea. "Cuando el personal en estos papeles no recibe el aprendizaje necesario y/o cuando la administración no invierte en la tecnología apropiada que facilite la realización de las funciones se produce un apoyo inadecuado de la organización a las funciones, haciendo regularmente que al personal le falte la capacidad para realizarlo"⁶⁷.

La relación entre la tecnología y el apoyo a la función de servicio, con la consiguiente calidad, es muy importante, ya que un apoyo técnico insuficiente puede dar como resultado el esfuerzo mal gastado del empleado, aunada a una productividad pobre, con una reducción de tiempo de servicio al cliente y un aumento de tiempo en la dedicación a resolver trámites y problemas tecnológicos. De la misma forma se podría decir que si se tiene la tecnología adecuada, moderna, etc. pero se carece de la capacitación del empleado, o bien no se tienen los elementos para el uso adecuado de dicha tecnología, el resultado es el mismo, un deficiente servicio al cliente.

Otro obstáculo o peligro que podemos correr es pasar por alto, o darle poca atención a los mandos medios, pues podemos creer que la calidad, y más la del servicio, se centra en los directores superiores y en el personal de contacto de primera línea, esto se debe a que ambos justifican el enfoque puesto que el cambio comienza desde arriba, pero el resultado se da en la línea.

Ahora bien la dificultad se centra en los mandos intermedios, en que podemos dejarlos de lado pensando que ellos no están para el servicio, lo cual es un error que puede hacer fracasar toda nuestra estrategia y nuestros esfuerzos. Es necesario que

⁶⁷ Idem. p. 51

ellos se consideran a su vez empleados de primera línea, siendo su cliente el empleado inmediato subordinado, el cual depende en gran medida del servicio que le preste su jefe, o los mandos medios. Este error puede estar provocado con frecuencia de que solo se consideran las habilidades técnicas para elegir a los mandos medios, pasando por alto las cualidades de liderazgo, actitud de preocupación por el servicio, etc. Esto provoca falta de motivación y compromiso, que acarrea un porcentaje alto de abandono. "Si la calidad de servicio la proporcionan fundamentalmente los niveles inferiores, entonces los directivos de estos niveles son el eslabón ejecutivo, así como el eslabón promotor"⁶⁸, en definitiva son los primeros servidores de los servidores al cliente.

Otro obstáculo, ya no de la función de prestar el servicio, sino un error del servicio mismo, es ofrecer a los clientes un servicio que en realidad no se les proporcionará, no hablamos aquí de engañar con alevosía y ventaja al cliente, si no en caer en la tentación de hacer promesas exageradas, en comunicados externos que son altamente perniciosos del servicio, ya que levantan las expectativas de los clientes y afectan directamente a esta percepción, sintiéndose, y siendo en realidad el cliente engañado, más vale prometer menos y cumplir el compromiso que prometer más y no cumplirlo.

También hemos de analizar algo que parece un paradigma, el número de clientes que podemos atender. Parte de esa calidad de servicio depende de ello, hemos de ser conscientes de que a veces será necesario limitar el número de clientes; es esto a lo que se le ha llamado "desmarketing!", teoría ante la cual se tiene bastante respeto ya que consideran que aplicarla es muy riesgoso para las empresas. En el fondo esta idea está provocada por los criterios comerciales del marketing, creando una gran

⁶⁸ *Idem.*, p. 55

preocupación por los clientes nuevos. Ciertamente el enfoque de una estrategia dirigida a la calidad, excelencia en el servicio tiene como principal preocupación, no tanto el portafolio de clientes que se tengan, sino el servicio que se da a dichos clientes, esto supone menos riesgo, ya que tener 2,000 clientes insatisfechos es más riesgoso que tener 1,500 clientes satisfechos.

En realidad el límite de expansión de toda empresa es su misma capacidad de servicio, y no de ofrecimiento de servicio, sino de dar un servicio de excelente calidad.

El riesgo es real, y existe, pero hemos de diferenciar entre los clientes existentes y los clientes adictos, los cuales son precisamente la base en el servicio. Se puede uno liberar de la angustia que da la amenaza de quedarse sin clientes ya que el número de clientes seguros coincide exactamente con el número de clientes frente a los cuales soy capaz de dar el servicio con el nivel cualitativo de servicios que ofrezco, ya que este crea adicción, experiencias satisfactorias repetidas y que aseguran al cliente⁶⁹, además de que "la mejor inversión en el comercio es el que conserva a sus clientes, ya que perder un cliente y remplazarlo cuesta cinco veces más que mantenerlo"⁷⁰.

Otro obstáculo en el cual no nos detendremos, puesto que creemos que tenemos este concepto claro es pensar que la calidad se controla, lo cual es una falacia, en cualquier negocio la calidad se hace, el hacer calidad no es cuestión de hombre contra hombre, sino de hombre contra proceso, es rediseñar procesos para que la "cola de espera" de clientes se acorte o se llene de actividad con sentido, haciendo de esta forma calidad, y no controlando procesos, ya que ellos no producen calidad y menos

⁶⁹ GINEBRA, Joan y ARANA DE LA GARZA, Rafael. *op. cit.* p. 52 y 53

⁷⁰ *ibidem*, p. 51

buen servicio. Hay que entender que la calidad y el servicio son un mismo y único proceso, y que el verdadero criterio de calidad es el cliente ⁷¹.

Todos los obstáculos anteriores nunca serán insuperables, si se crea y existe la convicción de querer servir, y se buscan los medios para llevar a cabo un programa estructurado que nos lleve a hacer del compromiso de servir un sistema de trabajo y de vida.

2.7 MODELO DE CALIDAD DE SERVICIO

Cuando hablamos de un modelo de calidad de servicio nos queremos referir a aquellos puntos o conceptos claves en los cuales nos vamos a fundamentar para llevar a la práctica nuestra estrategia de calidad del servicio.

El modelo a proponer no varía de lo ya antiguamente propuesto, pero tiene algunas connotaciones propias.

Reproduciendo los diversos modelos de calidad que se han planteado en las diferentes teorías sobre la calidad total, y tomando las comparaciones hechas por Joan Ginebra y Rafael Arana⁷² en la que se incluye su modelo de calidad de servicio, hacemos la comparación con nuestra propuesta de modelo de calidad de servicio.

⁷¹ *idem.* p. 47

⁷² *cf.* GINEBRA, Joan y ARANA DE LA GARZA Rafael. *op.cit*

MODELOS/ CUESTIONES	DEMING	JURAN	CROSBY	GINEBRA/ ARANA	RABAGO
PERSIGUE	CALIDAD	CALIDAD	CALIDAD	CALIDAD/ SERVICIO	CALIDAD/ SERVICIO
EL CORAZON DEL CAMBIO ES	PROCESOS DE MANUFACTURA	PRODUCTO Y USO	LA ORGANIZACIÓN	CONTACTO CUENTE	CONTACTO- CUENTE AUTORIDAD- SERVICIO
EL CAMBIO SE HACE EN BASE A	CONTROL ESTADISTICO DEL PROCESO	DISEÑO Y CONTROL DE ESPECIFICACIONES	CAMBIO ACTITUDES A MAYORES ESFUERZOS	AUDITORIA CLIENTES RELACIONES CLIENTE/ PROVEEDOR	AUDITORIA CLIENTES Y RELACIONES CLIENTE/ PROVEEDOR AUTORIDAD- CLIENTE INTERNO MOVER A QUERER.
EL CUAL ABARCA BASICA- MENTE	CADENA VERTICAL	CADENA VERTICAL	ORGANIZACION CON INICIO EN D.O.	PROCESOS OPERATIVOS Y ADMINISTRATIVOS CADENA VERTICAL Y HORIZONTAL, AUTOCONTROL DE PROCESOS.	PROCESOS OPERATIVOS Y ADMINISTRATIVOS CADENA VERTICAL Y HORIZONTAL, AUTOCONTROL DE PROCESOS.
EL CAMBIO ES	GRADUAL Y SIN LIMTES (ASINTOTO)	GRADUAL Y LLEGA HASTA CIERTAS TOLERANCIAS	MANTENIMIENTO DE UNA ACTITUD "BIEN A LA PRIMERA" CERO DEFECTOS	HISTORIA SIN FIN POR CAMBIOS EN PROCESOS/ EXPECTATIVAS CLIENTES.	HISTORIA SIN FIN POR CAMBIOS EN PROCESOS/ EXPECTATIVAS CLIENTES. PERFECCIONA- MIENTO INTERNO DEL ACTOR Y LA ACCION DE SERVIR
HAY COSTO?	SI	SI	NO, TODO SE COMPENSA POR AHORROS EN ANTI-CALIDAD	SI	SI
EL CAMBIO HAY QUE ORDENARLO	EN UN PROGRAMA	EN UN PROGRAMA	NO, ES UNA ACCION PERMANENTE	EN UN PROGRAMA	EN UN PROGRAMA
EN EL MANEJO DE PERSONAS	ENSEÑAR, DAR HERRAMIENTAS NO METAS NUMERICAS NI ARENGA	MEDIR POR EL COSTO DE NO CALIDAD	ANIMACION MOTIVACION SI A LAS ARENGAS	LIGAR RETRIBUCION A SATISFACCION CLIENTES INTERNOS SI A LOS MOVIMIENTOS DE MASAS	LIGAR RETRIBUCION A SATISFACCION CLIENTES INTERNOS, PARTICIPACION Y CONVICCION DE QUERER SERVIR.
RELACION CALIDAD/ PRODUCTO	VAN JUNTOS			AMBAS ESTAN EN FUNCION Y SUPEDITADAS AL SERVICIO	AMBAS ESTAN EN FUNCION Y SUPEDITADAS AL SERVICIO Y AL QUERER SERVIR

Para el desarrollo de nuestro modelo iremos definiendo y explicando cada una de sus partes a través del desarrollo del mismo:

a) Al decir que nuestro modelo lo que persigue es la calidad nos referimos a aquella calidad que quien la ha definido es el cliente, esto es "conjunto de esfuerzos, acciones y actitudes para satisfacer lo que el cliente necesita, mediante un proceso controlado de permanente esfuerzo en la búsqueda de la excelencia en el servicio"⁷³, eso significa que la calidad del servicio que buscamos es satisfacer al cliente en lo que el cliente quiere ser satisfecho, y de la forma como quiere ser satisfecho. Ahora bien este binomio de calidad/servicio, si bien se tratan de dos aspectos distintos, se llevan a cabo en un mismo y único proceso, el cual es complejo y al mismo tiempo simple. Busca satisfacer reiteradamente al cliente. Es complejo porque requiere de una orientación a la acción permanente de servir, y es simple porque es en un momento se lleva a cabo.

b) Para todo esto es necesario un cambio, todo modelo implica un cambio hacia algo mejor (por lo menos eso se busca siempre, aunque conseguirlo no es seguro). Este cambio se va a centrar en dos aspectos diferentes pero al mismo tiempo unidos e inseparables, el primero ayuda, persigue y sostiene al otro, y el segundo da un mayor sentido al primero en el momento del contacto con el cliente. Hemos dicho anteriormente que el culmen de la calidad de servicio se da en lo que Carlzon llama el "momento de la verdad"⁷⁴, aquel instante concreto en el cual se da el servicio, en el que se tiene contacto directo con el cliente. Inseparablemente a esto esta unida la autoridad-servicio. Con esto queremos decir que para poder servir necesito tener tanto la autoridad como la facultad suficiente para servir efectivamente, esto es poder decidir

⁷³ GONZALEZ CHAVEZ, Gabriel. Autoridad-Servicio. Apuntes para clase, Universidad Panamericana, mimeo, México, D.F. 1993

⁷⁴ cf. CARLZON, Jan. op. cit.

al servir. Ante esto muchas personas presentan negativas o dificultades por miedo a delegar la autoridad para decidir ante un servicio, por el riesgo que esto supone ante los resultados. Nos tenemos que dar cuenta que esto es necesario para servir mejor al cliente. Hay que entender que la autoridad que se tiene y que es inherente al puesto, aquella que no está delegada, sino dada por la misma función; esta dada para servir en la función no para mandar en el puesto, ya que es diferente usar la autoridad para provecho propio que para ayudar a otros ⁷⁵. Como lo que se persigue es la calidad del servicio al cliente, y en esto también incluimos la calidad al cliente interno, es necesario responsabilizar al mandado, más que ejercer un poder; es dejar al que obedece un margen de acción para que cumpla lo mandado y así se mejore y perfeccione en la acción. Esto es tener una autoridad al servicio del que obedece. Como buscamos la perfección de la acción, o sea de aquello que llamamos "momento de la verdad", acción que se realiza al servir a un cliente, necesitamos buscar la perfección del que la realiza, ya que la perfección de una acción es el reflejo de la perfección del actor, esto requiere que la autoridad busque en primer lugar la mejora personal del que obedece, que es actor del servicio, por lo que la autoridad esta al servicio del servidor. Con esto concluimos que el corazón del cambio no es únicamente el contacto con el cliente, sino la concepción y el ejercicio de la autoridad dentro de la empresa que permita el cambio del contacto con el cliente.

c) El cambio que acabamos de definir en el punto anterior lo vamos a llevar a cabo a través de lo que hemos llamado una auditoría del cliente. Dijimos que el cambio se da en el contacto con el cliente; ese contacto que es la acción misma de dar el servicio, ese "momento de la verdad". Para poder darle al cliente lo que esta buscando, servirlo como desea ser servido, necesitamos profundizar en quién es nuestro cliente y que es lo que quiere de nosotros. Necesitamos saber qué es lo que

⁷⁵ cit. COROMINAS, Fernando. *Como educar a tus hijos*, Ed. Minos, México, D.F. 1991 p. 174

nuestro cliente percibe de nosotros y al mismo tiempo espera de nosotros, una vez conociendo esto podemos orientar todos nuestros procesos y productos a ello. Esta auditoría la vamos a aplicar a todos los clientes, que son todas aquellas personas sobre quienes repercuten nuestros productos y nuestros procesos. La auditoría de los clientes tiene como fin descubrir sus necesidades, sus expectativas, los puntos de posible agregación del negocio, etc. El comprender a fondo estos tres puntos "permite diseñar la función comercial del servicio que vamos a prestar"⁷⁶ y como ahí mismo se define, es necesario captar la diferencia entre lo que pensamos que el cliente busca y lo que verdaderamente necesita de nosotros, y de acuerdo a esto, vamos a diseñar nuestro proceso, que en varias ocasiones involucrará a distintos departamentos para llevarlo a cabo, lo cual es imprescindible conocerlo, ya que nos llevará a descubrir como ocurre el servicio en realidad, no como quisiéramos que se diera este servicio. Esto nos ayudará a identificar los puntos de contacto de ambos clientes, externos e internos, y se analizan los costos de la no calidad, hasta llegar a nuevo proceso siempre mejorable, y del cual debemos llevar un control, para su cumplimiento; esto de la auditoría no tiene fin, así como tampoco lo tienen las expectativas de todos nuestros clientes.

Ahora bien hemos hablado sobre la auditoría del cliente, pero también debemos de hablar de un aspecto primordial en base al cual se da el cambio, al servicio al cliente, este cambio son las relaciones entre autoridad y cliente interno. Así como es necesario conocer al cliente externo, de la misma forma necesitamos que las relaciones autoridad-cliente interno sean enfocadas al servicio; puesto que mientras mejor sea el servidor, que es nuestro primer cliente, mejor será el servicio al cliente externo. Esta autoridad debe llevar a lo que hemos definido como el mover a querer. En los puntos anteriores, dijimos que la autoridad tiene como fin servir en la función; parte de esa

⁷⁶ GINEBRA, Joan y ARANA DE LA GARZA, Rafael. *op.cit.*, p. 170

función es el servir a sus subordinados, y ayudarles a querer ofrecer el servicio de excelente calidad, el conocer y adecuar nuestros procesos para ello no tendrá fundamento ni será realizable, mientras el servidor directo no quiera servir, por lo que el cambio también debe darse en él, siempre ayudado y provocado por la misma autoridad, que sirve al servidor. Hemos dicho que no solamente cambia la relación autoridad-cliente interno, si no que es necesario mover a querer, esto es que el servidor desee, quiera y esté convencido del servicio que tiene que dar, ya que si no se logra, el modelo que planteamos puede ser perfecto pero irreal, ya que la realidad nos dice que el servidor o está convencido de servir y lo hace bien, o simple y llanamente tiene la preocupación de dedicar a su tarea la cantidad mínima de esfuerzo que se necesita para evitar ser despedido, haciendo de todos los procesos y estudios un fracaso. También hemos dicho que se debe mover la voluntad del subordinado, el querer al servicio, puesto que "un hombre convencido contra su voluntad todavía conserva la misma opinión"⁷⁷ y finalmente, no nada más conserva, sino que actúa según su opinión.

En este punto se podría ahondar tanto como se quisiera, pero dado que nuestra proposición es la búsqueda de la excelencia en el servicio para el sistema bancario mexicano, sólo nos quedamos con un pequeño esbozo de lo que significa este mover a querer. Lo que buscamos es motivar a nuestro cliente interno para que una vez delegada la autoridad suficiente, y con la responsabilidad inherente a dicha autoridad, actúe conforme a ello, haciendo ver a nuestro cliente que ese trabajo es connatural al hombre, y que el hombre "no se desarrolla en el goce del objetivo logrado por el trabajo, si no trabajando para lograr el objetivo"⁷⁸, esto es que no se desarrolla nuestro cliente interno con lograr dar un buen servicio, sino trabajando para el servicio,

⁷⁷ BLAKE, William, poeta. Dominio popular.

⁷⁸ LLANO CIFUENTES, Carlos. *op. cit.* p. 79

puesto que "la disyuntiva popular de "vivir para trabajar" o "trabajar para vivir", es falsa. Solo se vive plenamente cuando se trabaja"⁷⁹, esto se da cuando se sirve. En conclusión " no se trata de persuadir a los demás con atractivos exteriores o con satisfacciones futuras; se trata nada menos que de colocar a los otros en las condiciones precisas para ello, y a su vez, se convencen a sí mismos acerca de cuales son los modos pertinentes en su conducta y las acciones acortadas en su trabajo, ⁸⁰. En esto se da el cambio radical hacia el servicio.

d) Al hablar de qué es lo que abarca básicamente nuestro modelo, es difícil definirlo, puesto que no se trata de unos simples procesos a realizar, sino que abarca desde la misma concepción de nuestra estrategia, motivo y fin del negocio, así como los modos y partes de los procesos; y fundamentalmente la concepción de que la autoridad tiene como fin servir al servidor, y que todo trabajador se realiza en su mismo trabajo.

Sin salirnos de este marco de referencia, que pienso está tratado en el punto anterior, con la suficiente profundidad para nuestra tesis, si hay que mencionar que esto debe abarcar los procesos que nos llevan a conseguirlo, esto es: todo proceso o servicio prestado de forma vertical, hacia el cliente externo, y los procesos o servicios llevados a cabo en forma horizontal, hacia el cliente interno. A través de estos lograremos bajar "el control al nivel del mismo operario, o servidor, logrando así que el servir con calidad sea una forma de vida de los participantes de la empresa ⁸¹. Volvemos a decir que esto es lo que abarca nuestro modelo, pero que el corazón del cambio está en que en ese contacto con el cliente sea plenamente responsable,

⁷⁹ *Ibidem*

⁸⁰ LLANO CIFUENTES, Carlos. El empresario ante la responsabilidad y la motivación. Ed. Mc. Graw Hill, México, D.F. 1990 p. 3

⁸¹ GINEBRA, Joan y ARANA DE LA GARZA, Rafael. op.cit. p. 89

porque se tiene la autoridad suficiente de realizarlo como el cliente lo pide, y de esta forma es el mismo operario quien controla su propio servicio. Con esto no queremos decir que toda acción sea anárquica, ya que existe un proceso, unas formas de llevarlo a cabo, unos parámetros para servir, pero el empleado buscando el buen servicio, que es el motivo de la existencia de esos parámetros, autocontrola el mismo proceso de servir.

e) Ahora bien, nos preguntamos ¿cuál es el cambio? ; y vemos que el cambio es como mencionamos en nuestro modelo, una historia sin fin por varios motivos:

1) Cambios en procesos: sabemos que los procesos son una secuencia de actos que nos llevan a un resultado; este resultado puede ser de cualquier tipo, un producto, un servicio, etc. Ahora bien, como hemos mencionado anteriormente nosotros buscamos la satisfacción del cliente y en función de ello se tendrán que adecuar nuestros procesos, también sabemos que la calidad, y aún más la calidad de servicio, no se controla se hace, puesto que la calidad es el resultado de una acción "global", diseños, procesos y finalmente el servicio, por ello una parte muy importante es el diseño y funcionamiento de nuestros procesos. Decimos que están en continuo e interminable cambio, porque como nuestros procesos dependen y están en función de nuestros clientes, y las expectativas de estos son siempre cambiantes, los procesos lo deben ser también. Debemos medir nuestros procesos "de acuerdo con lo que se promete" ⁸², no respecto a otros parámetros. El parámetro para medir el resultado, esta en si el proceso facilita o no el servicio.

2) Expectativas de clientes: esto va aunado a lo anterior; más bien, determina lo anterior. La expectativa de el cliente es lo que él espera del servicio, lo que el cliente a

⁸² ibidem, p. 45

priori piensa encontrarse al momento de acudir a la empresa, esta espera o expectativa tiene su culmen en la percepción del servicio; esto es, el como lo ve, como lo siente y recibe, al momento de otorgársele el servicio. Esa percepción debe ser al menos igual o mayor a la expectativa de nuestro cliente, para poder decir que lo que se ofreció fue un buen servicio. Por otro lado, estas expectativas crecen en la medida en que las percepciones son mejores o iguales, "la propia realización positiva de un acto de servicio, es decir, la obtención de una percepción muy satisfactoria, levanta las expectativas para los servicios siguientes... Nuestro propio buen servicio incrementa la exigencia de más servicio futuro. Una de las reacciones más nefastas que uno puede provocar es la de "sí, pero ya no es lo que era"⁸³. Hay que estar constantemente elevando el nivel de la percepción, y por esto mismo, la historia del servicio no tiene fin.

3) Parte de esta historia sin fin se encuentra en el mejoramiento interminable, y la nunca total satisfacción del cliente interno. Cuando hablamos de la base de nuestro cambio, dijimos que se encontraba en la relación autoridad-servicio y en el mover a querer; que busca hacer ver al cliente interno, que el trabajo de servir es connatural a él, y convencerlo, no contra su voluntad si no con su voluntad, de la realidad de que su perfeccionamiento esta en el servicio mismo. También nos dimos cuenta que el perfeccionamiento, el convencimiento de nuestro cliente interno nunca termina, ya que como mencionamos anteriormente, el servicio es un acto resultado de un actor, denominado servidor; y al ser este un acto humano nunca es perfecto, los actos siempre serán perfectibles puesto que dependen directamente del actor, el cual esta en un proceso de interminable perfeccionamiento. Por ello la historia es sin fin.

⁸³ *Idem.* p. 27

Con estos tres puntos pensamos que se fundamenta el como debe ser el cambio, de hecho como es y se da, que no tiene termino, jamas podemos decir que lo hemos conseguido, quizá llegemos a decir que lo estamos persiguiendo y a eso nos enfocamos.

f) Sobre el costo de la calidad del servicio, pensamos que sí lo hay; Philip Crosby dice que el costo de la calidad se compensa con el costo de la no calidad. Nosotros pensamos que aunque sí existe el costo de la no calidad, este no compensa el costo de la sí calidad. Para poder llevar a cabo todo nuestro planteamiento, es necesario que pongamos los pies en la tierra y nos demos cuenta de que necesitamos una gran inversión; pero que como toda inversión tiene un retorno. Sabemos que el servicio de calidad es uno de los pocos medios que tiene una institución bancaria para diferenciarse de las demás. Ahora bien, en estas instituciones sólo existen tres formas para aumentar la participación en el mercado y de esta forma incrementar su rendimiento. Estas tres formas son:

- 1) Hacer nuevos negocios con clientes ya existentes.
- 2) Reducir la perdida de clientes.
- 3) Atraer nuevos clientes.

Una reputación pobre imposibilita a una institución en las tres áreas⁸⁴. Sabemos también que a la pérdida de participación en el mercado corresponde un resultado negativo en beneficios. Con esto no queremos decir que no cueste, pero sí queremos asegurar que es una estrategia de beneficios seguros, y que se transforma

⁸⁴ BERRY, Leonard *et al.* *op. cit.*, p. 9

también en rendimiento medible y cuantificable. Como todo negocio, los bancos también lo son, tienen como uno de sus fines principales la autopermanencia, y rentabilidad; lo que proponemos es un modelo de calidad fundamentado en el servicio, que tiene como resultado, si se lleva a cabo, una mayor lealtad del cliente, que nos permite disfrutar de precios relativamente más altos, sin que ello afecte la participación en el mercado y así incrementa nuestra rentabilidad "La calidad y las acciones rigen la rentabilidad" ⁸⁵.

g) Hay que ordenar nuestra estrategia o modelo, en un programa. Dentro del proceso administrativo que se aplica a toda empresa, y cuyas partes son universalmente conocidas, encontramos que todas estas están en función de la planeación, desde la dirección, hasta el control. Ahora bien en la planeación es donde definimos propiamente nuestra estrategia, y arrancamos en lo que llamamos políticas, procedimientos y programas. Todos estos tendrán que estar en función del cliente y más específicamente, en función del servicio al cliente. Este programa, flujo de acontecimientos que se llevarán a cabo para lograr la calidad de servicio, tienen varias fases. La primera de ellas es entender al cliente; y aquí no hablamos del cliente externo únicamente, sino de los clientes que pagan y los empleados; y que "el modelo de gerencia del servicio considera a los empleados como primer mercado, es decir, hay que venderles la idea del servicio si uno espera de ellos que sirvan al los clientes que pagan"⁸⁶, para esto no hay que tener suposiciones sobre lo que los clientes quieren, sino investigar las impresiones de los clientes a través de entrevistas, encuestas, etc. clarificando los atributos claves de la calidad del servicio para el cliente externo; y para el cliente interno hemos de conocer y analizar la calidad de vida de trabajo, el desarrollo de él mismo en su trabajo y el concepto de trabajo y servicio en el

⁸⁵ *Ibidem*.

⁸⁶ ALBRECHT, Karl. *op.cit.* p. 151

empleado; con el fin de lograr que nuestro primer cliente sepa que el trabajo es connatural al hombre, a él, y que por medio de este se desarrolla y perfecciona. Para que la dirección logre desarrollar en su empleado estos conceptos, tendrá que desarrollar una serie de ambientes en la empresa. Estos ambientes que se necesitarán desarrollar son el conjunto de características, actitudes, y circunstancias que rodean y se perciben dentro del trabajo y que facilitan el desarrollo y el alcance de los objetivos de los empleados.

La segunda fase es clarificar la estrategia de servicio, para esto la estrategia no puede ser trivial, debe tener peso, y ser más que una simple declaración o tendencia; debe estar incluida en la misión de la empresa, debe diferenciar a la organización de alguna forma de sus competidores ante el cliente⁸⁷. En función de la estrategia debe estar organizada la empresa, también en función de esta deben existir los puestos y estar distribuida la autoridad. Por lo tanto es necesario analizar y comprobar que todos los cimientos transmiten el mismo mensaje y que existe una coherencia entre ellos; esto incluye los valores de la compañía, la misma estrategia, el plan estratégico, el plan de negocios, el presupuesto, etc.

Una tercera etapa del programa puede ser comenzar a educar a la organización en que es él el cliente mas importante; el empleado. Con esto queremos decir que hemos da ganar la atención y el interés de toda la organización, esto abarca primero que nada una capacitación y entrenamiento adecuados, que comprende al 100% de los empleados de la organización. En cuanto a este entrenamiento no nos referimos a aquellos métodos que lo que enseñan es a sonreír, que hacen hincapié en ser simpáticos, en el manejo con tacto a los clientes difíciles, el consentir a los clientes, etc. lo que buscamos es ayudar al empleado a pensar de forma independiente,

⁸⁷ *Ibidem.* p. 168

manejarse por su cuenta y estar convencido de que la única forma de perfeccionarse se da en el trabajo, y que este no se puede perfeccionar mientras no se tenga por lo menos la tendencia de hacerlo perfecto dentro de las capacidades personales.

Aunque se trate de lograr esto, sabemos que en ocasiones algunos empleados o clientes internos tienden a ser menos cordiales y comunicativos con su cliente; la clave de este asunto es cuando se desea que el empleado adopte conductas o actitudes incompatibles con su cultura, sobre las cuales no está totalmente convencido, o no están dentro de su forma de pensar, y es entonces donde entra el papel de la autoridad. Es preciso que la gerencia, y/o los mandos y autoridades de la organización, deleguen dichas autoridades y empiecen por servir al empleado, creándole aquellos ambientes de los que ya hemos hablado, en los cuales dejamos al empleado participar en la misma empresa. "El mejor medio para comunicar la excelencia en el servicio es la acción de la gerencia"⁸⁸.

El cuarto punto o fase del programa es echarlo a andar, empezar desde modificar estructuras, desarrollar líderes que tengan sentido de ayuda a los demás, que adopten nuestros objetivos y sepan transmitirlos, formar a los empleados, el voltear la estructura, el poner al cliente como fin de mi trabajo, de esta forma la calidad y un excelente servicio serán el resultado del mismo proceso.

Finalmente hay que hacer esto permanente, cosa que parece más difícil y al mismo tiempo no lo será, sino en la medida en que nuestros empleados estén convencidos, y tengan las condiciones de dar este servicio. Además hemos de buscar tener siempre los sistemas en función de los clientes, no pensar que, como hemos estudiado, al ya haber estado en contacto con el cliente, ya sabemos lo que busca y lo que quiere,

⁸⁸ *Idem.* p. 189

pensando que esto no puede cambiar; sino al contrario, hay que continuar investigando sobre el cliente de la misma forma que como lo conocí por primera vez; las expectativas cambian, por lo cual el programa es continuo, no tiene fin y el perfeccionamiento de mis empleados tampoco puede terminar, es necesaria una continua formación, información y participación dentro de la empresa y la autoridad debe estar tan en contacto con su cliente interno, tanto más el subordinado lo este con el externo.

h) En el manejo de personas, parte importante del modelo es medir a los empleados en función de la satisfacción del cliente, ya que todo lo dicho anteriormente va dirigido y tiene su fundamento en cuanto satisface o no las necesidades del cliente ya que este es el origen de todos los procesos, además se encuentra basado en la auditoría de clientes, en la que descubro todos sus elementos, tanto tangibles como intangibles. Ahora bien para medir, evaluar o analizar la calidad ofrecida real por los empleados, es necesario poseer algunos parámetros. Como ya hemos dicho, en la auditoría de clientes conoceremos y obtendremos el mayor número de parámetros para esa medición, pero por otro lado, en base a nuestra hipótesis, que es que el verdadero servicio es el que empieza por la autoridad hacia el subordinado, entonces para ello será necesario una medición individual. "La medición individual del rendimiento del servicio es esencial" ⁸⁹. Como hemos planteado, nuestro fin es lograr un excelente servicio mediante el convencimiento de que lo mejor para el hombre fuera y dentro de un campo específico laboral, es servir con su trabajo y perfeccionarse en el trabajo mismo, no mediante la consecución del objetivo, sino por medio de su trabajo. Ahora bien la forma de medirlo estará en función del servicio, esto significa que será a través del resultado obtenido; lo cual podríamos decir es una paradoja, que de suyo estos dos puntos se contraponen, pero analizaremos que en el fondo no se

⁸⁹ BERRY, Leonard et al. *op.cit.* p. 170

contraponen, ya que no se buscará el resultado por el resultado, sino " la participación y convicción de querer servir del empleado"⁹⁰, que traerá como consecuencia el esfuerzo por servir mejor y la calidad de servicio al cliente. Al decir que el empleado participa en el trabajo queremos decir que, gracias a la delegación de autoridad que se le ha hecho para servir como el cliente quiere ser servido, y a la función que desarrolla la autoridad sirviendo para el trabajo del subordinado, logramos que el empleado salte de un simple trabajo operativo al trabajo directivo, sin abandonar aquel ⁹¹. Esto acarrea como consecuencia la autoafirmación del empleado, y desarrollo en su trabajo, y al mismo tiempo, a través de esta afirmación puede obtenerse una mayor productividad, que para nosotros se traduce en un mejor servicio. De esta forma vemos que la consecución del objetivo no es un simple efecto de la enajenación, o explotación del empleado, sino tiene por efecto el desarrollo de las capacidades propiamente humanas del trabajador.

En base a esto elaboramos nuestro sistema de medición, en el cual como criterio importante para dicha evaluación, encontramos la virtud de la justicia. Los medios para lograr este análisis son las encuestas a los clientes, entrevistas por teléfono y personales, informes por parte de los clientes, cuestionarios, etc., y los resultados de dicha medición se comparten con los mismos empleados, de modo oportuno y constructivo, con el fin de retroalimentar a nuestro empleado y damos cuenta, como autoridad, de las necesidades que tienen, de la fallas, y puntos de mejora para hacer de esta forma más eficaz el servicio de la autoridad.

i) En cuanto a la relación que existe entre nuestro producto y la calidad, ambas se subordinan y están en función del cliente interno y externo, no se puede hablar de

⁹⁰ GONZALEZ CHAVEZ, Gabriel. *op. cit.*

⁹¹ *Vid. supra*, capítulo II p.

buena calidad si el cliente no lo ha calificado como tal, de la misma forma que el producto no tiene, ni tendrá razón de ser si no se encuentra adaptado a lo que el cliente requiere, tanto los procesos, funciones y productos están en función de nuestro cliente.

2.8 SOSTENIMIENTO DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS Y DE LA CALIDAD DE SERVICIO.

Somos conscientes que para llevar a cabo el programa de excelencia en el servicio, se requiere de tiempo y principalmente de constancia, porque como lo hemos dicho antes, es una lucha y un combate no en contra de las personas ni de los procesos únicamente, sino es una lucha contra la rigidez de la institución, y también una lucha de cada miembro de ésta consigo mismo, puesto que la calidad de servicio, además de ser una filosofía y una postura de toda la empresa y de la vida, es una actitud que buscamos alcanzar, mediante el convencimiento personal de cada uno de los empleados, de que a través del servicio excelente al cliente, el mismo empleado se beneficia a sí mismo, tanto en la realización de su trabajo, como en su realización y proyección como individuo. De ahí el porque decimos que es una lucha consigo mismo, y al mismo tiempo un programa interminable, ya que siempre se puede mejorar tanto en lo que al ofrecimiento de servicio se refiere como en las actitudes personales de servir.

Una parte importante para sostener este enfoque personal hacia el servicio, es revisar si nuestra estrategia esta realmente fundamentada, y se dirige hacia el servicio, y si los sistemas que tenemos están orientados al cliente, tanto interno como

externo. Estos sistemas deben facilitar el trabajo al cliente interno, y al mismo tiempo estar diseñados en base a las necesidades y requerimientos del cliente externo ⁹².

Una vez que tenemos lo anterior, como parte del "hardware" necesario para tener un enfoque a la excelencia en el servicio, hemos de revisar si nuestros gerentes de alto nivel y gerentes medios tienen la convicción de su actuación, aquí entramos a lo que llamamos autoridad-servicio. Esta autoridad-servicio significa que el mando, o autoridad, se responsabiliza de servir más que de ejercer un poder, dejando al que obedece un margen de acción para que quien cumpla lo mandado sea la persona, y así se mejore y perfeccione en la acción. Antes la autoridad buscaba la perfección de la acción realizada, ahora debe de buscar, en primer lugar, la mejora personal del que obedece, siendo así una autoridad más participativa y compartida en la que se busca el bien de las personas. ⁹³Esto es que todos las personas que sustentan autoridad, sea esta la que sea, la tienen en función del servicio, a mayor autoridad, mayor responsabilidad de servir, y al mismo tiempo, mayor ámbito en el cual tenemos que servir. "A medida que los gerentes empiecen a pensar en su trabajo como una tarea de servicio y a encontrar medios para atender las necesidades de la gente en sus organizaciones, el factor de calidad de servicio irá surgiendo cada vez con mayor fuerza como arma competitiva"⁹⁴.

Parte de ese servicio del cual hablamos que los gerentes deben prestar y para el cual realmente trabajan, consiste en su orientación y conocimiento de su cliente, entendiendo aquí como cliente a sus subordinados. El gerente debe conocer primeramente a sus subordinados para poder servirlos. El conocimiento que el gerente debe tener de sus empleados incluye su carácter, forma de ser, cualidades,

⁹² ALBRECHT, Karl. *op. cit.* p. 206

⁹³ COROMINAS, Fernando. *Educar a tus hijos*, Editora de revistas S.A., México, D.F. 1991 p. 175

⁹⁴ ALBRECHT, Karl y ZEMKE, Ron. *op. cit.* p.190

conocimientos, capacidades y defectos o limitaciones, con esto podrá en mayor medida colocarlo en el sitio en el cual el empleado se desarrolle y sirva mejor, y de la misma forma sabrá la manera en la cual el empleado podrá entender, y adoptar la convicción, de que la única manera para desarrollarse, y perfeccionarse en su trabajo es servir, y que dicha convicción le haga tener una actitud constante de servicio. Con esto también queremos decir que para lograr que los empleados adopten y hagan propia la convicción de servir, necesitamos conocerlos y orientarlos al lugar en el cual el empleado pueda servir y desarrollarse mejor, ya que toda persona por naturaleza busca la perfección y la consigue a través del servicio.

Otra medida que es necesaria adoptar para sostener el enfoque y la actitud de excelencia en el servicio es, nunca pensar que ya se tiene un conocimiento perfecto del cliente; esto es una falacia que puede llevar a perder el camino recorrido, y a perder la visión estratégica del servicio. El cliente como todo ser humano y como toda persona que busca en satisfacer una necesidad, es cambiante, perfectible y sus necesidades no son siempre constantes, sino como él son variables, por lo que para conservar este enfoque del servicio se ha de conocer siempre al cliente, se ha de estar en un contacto frecuente con él, y al mismo tiempo con las necesidades y circunstancias que lo rodean, esto significa estar en contacto con el mercado del cliente. Y en el conocimiento el mercado, nos referimos a ambos clientes, aquí esta la retroalimentación de nuestro sistema que hará que esté siempre presente y actualizado.

En cuanto a las compensaciones que se deben dar por el servicio ofrecido y los resultados obtenidos, es bueno darlas en algunas ocasiones pero lo que es importante transmitir, es que la mejor recompensa que puede tener cualquiera de nuestros

empleados, y principalmente la gerencia, es que al servir se da y se recibe parte de uno mismo, ganando en desarrollo y crecimiento personal.

También es necesario para sostener este enfoque a la excelencia en el servicio, saber conservar el ambiente de trabajo, y en este ambiente, encontramos varios aspectos, de los cuales la gerencia es la responsable, y tiene la función de procurarlos, fomentarlos y conservarlos.

Un aspecto del ambiente de trabajo es que sea aportador, que tanto en las decisiones, como en el trabajo mismo, el empleado pueda participar colegialmente, definiendo situaciones y al mismo tiempo conscientes de la verdad, ayudando a las personas a saber condescender por el bien del cliente. Otro aspecto es la ayuda que debe existir, -ya que el verdadero servicio es una ayuda-, para facilitar el trabajo de los demás, el crear un ambiente de servicio postventa, y aquí no nos referimos únicamente al servicio ofrecido al consumidor final, sino principalmente al cliente interno, que el empleado sepa seguir o continuar con el servicio, saber si lo que hizo realmente le fue de utilidad para su cliente directo, no si cumplió la función, si no, si realmente sirvió con ese trabajo. Otro ambiente que hay que tener en cuenta es el humano, saber y estar consciente de las limitaciones, dificultades y circunstancias que rodean al empleado, y saber que todo ello le afecta para conservar su actitud al servicio, y para desempeñar su trabajo de manera eficiente. Es necesario también conservar un ambiente de libertad y responsabilidad, de esto hablamos en puntos anteriores, en que se debe saber delegar la autoridad necesaria para servir, y también se debe dejar en libertad de actuación, sabiendo que ello conlleva la responsabilidad de afrontar las consecuencias de dichos actos, tratando, si es su caso, de rectificar el acto o poner algún remedio ante las actuaciones negativas. Es importante también el que exista un ambiente de convencimiento en la empresa, esto es, que se ayude a las

personas a comprender las situaciones, no a través de imposiciones, sino de tratar de convencer y mover al cliente interno a creer y querer servir ⁹⁵.

Es importante que el gerente, y con él toda la organización estén frecuentemente revisando la situación de la empresa en cuanto a estos ambientes se refiere, pues creando y conservando estas circunstancias de trabajo, y la convicción personal de servir, se sostendrá este enfoque y al mismo tiempo nuestra estrategia competitiva.

A manera de resumen no hay que olvidar que es necesario continuar siempre conociendo al cliente, revisar y procurar los ambientes anteriormente descritos y tener la convicción personal de servir, que de por resultado una actitud de servicio; y el principal actor de servicio es el que posee autoridad.

Es necesario comprender que para sostener el enfoque de excelencia, es porque ya se ha logrado tener ese enfoque, lo cual requiere de varios años de duración y de implantación, ya que hay que empezar por desarraigar hábitos y aprender nuevos modos de hacer las cosas ⁹⁶.

⁹⁵ GONZALEZ CHAVEZ, Gabriel. *op. cit.*
⁹⁶ GINEBRA, Joan y ARANA DE LA GARZA Rafael. *op. cit.* p.67

CAPITULO TERCERO

EL SECTOR DE SERVICIOS FINANCIEROS EN MEXICO

3.1 DEFINICION

El Sistema Financiero Mexicano se puede definir como el conjunto de instituciones, nacionales, públicas y privadas, cuyo fin es la intermediación financiera, a través de la captación y prestación de recursos por medio de los distintos organismos existentes; los cuales llevan a cabo las siguientes actividades: captación de recursos, la circulación del dinero, el otorgamiento y obtención de créditos en general, así como toda lo referente a la realización de inversiones y prestación de servicios bancarios; a través de este, se llevan a cabo todas las operaciones crediticias y se pone en práctica la política monetaria fijada por el Gobierno.⁹⁷

El Gobierno es el que regula todas las actividades del sistema financiero, y lo hace a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público con ayuda de sus organismos descentralizados que son:

Banco de México: Es el banco central autónomo, o el organismo encargado de controlar la emisión de billetes y la circulación monetaria en la República, así mismo

⁹⁷ DIAZ MATA, Alfredo. Invierte en la Bolsa. Grupo Editorial Iberoamérica, México, D.F., 1989 p.3

regula la estructura crediticia y cambiaria del país. También es el encargado de centralizar las reservas bancarias, y opera como banco de reserva de las instituciones de banca múltiple.

Comisión Nacional Bancaria: Este organismo que auxilia a la Secretaría de Hacienda en la regulación bancaria se encarga de la inspección de las instituciones de banca múltiple, y actúa como consultor de la Secretaría en lo referente al régimen bancario, además vela por el cumplimiento de la ley que rige a estos organismos.

Comisión Nacional de Seguros y Fianzas: Esta comisión realiza las mismas funciones que la Comisión Nacional Bancaria frente a las instituciones aseguradoras y afianzadoras.

Comisión Nacional de Valores : Este organismo tiene la función de regular la operación del sistema bursátil, es decir lleva a cabo el registro nacional de valores y forma la estadística nacional de valores, aprueba o veta la inscripción en el sistema bursátil de títulos o valores, o el ofrecimiento al público de valores no registrados en la bolsa.⁹⁸

3.2 ESTRUCTURA DEL SECTOR

El sistema financiero mexicano ha sufrido grandes transformaciones en un corto período de tiempo, ya que con la estatización y privatización de la banca, su estructura tuvo que adecuarse a las circunstancias por las cuales atravesaba; esto dificulta enormemente el manejo de una información actualizada, y a fin de concluir el trabajo de investigación que se presenta, estamos incluyendo la última información que se

⁹⁸ *Ibidem*, p.4

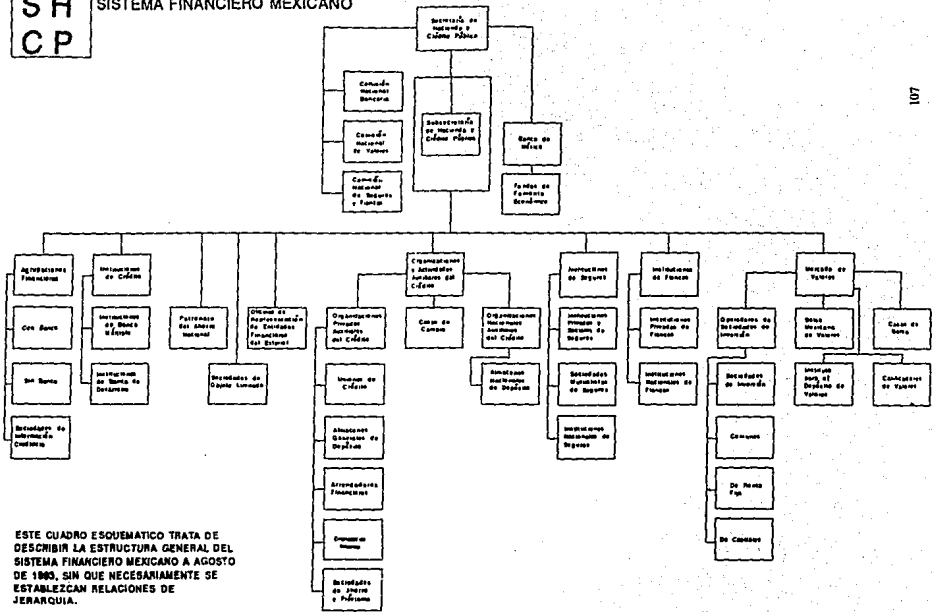
tiene a este momento, el cual es un cuadro esquemático que describe la estructura general del sistema financiero mexicano a agosto de 1993 (cfr. fig 1).⁹⁹

A continuación presentamos el organigrama de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en el cual se podrá apreciar las direcciones generales de las cuales depende el sector de servicios bancarios en México (cfr. fig.2) .¹⁰⁰

3.3 ANTECEDENTES Y CARACTERISTICAS DEL SECTOR DE SERVICIOS BANCARIOS EN MEXICO

El sistema bancario mexicano nació en 1864 con el establecimiento del Banco de Londres, México y Sudamérica (actualmente Banca Serfin), fué así como se inició la primera emisión de billetes en febrero de 1865 con una acogida satisfactoria por parte del público. En los años siguientes se aprobó la creación de varios bancos autorizados para emitir billetes; en 1882 se inauguró el Banco Nacional Mexicano y en ese mismo año nace el Banco Mercantil Mexicano, de cuya fusión se creó un banco mayor denominado Banco Nacional de México (Banamex). En cuanto a la legislación crediticia, esta se dió en 1884 y a raíz de una serie de dificultades en el sistema, se autorizó, en ese mismo año, al Banco Nacional de México (Banamex) a que actuase como único banco de emisión, también se encargó del financiamiento de la deuda pública interna y de controlar y contratar la deuda pública externa, y era además el depositario de las reservas públicas.¹⁰¹

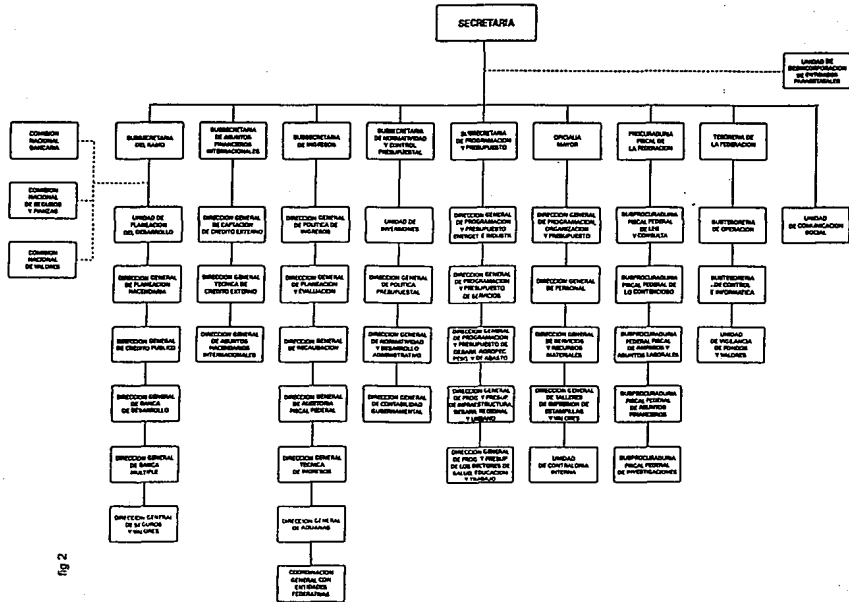
⁹⁹ ASOCIACION MEXICANA DE BANCOS. *Anuario Financiero de México*. Asociación Mexicana de Bancos. 1993 p. 10
¹⁰⁰ SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO. *Informe anual de actividades 1993*. Editado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, México, D.F. 1993 p. 12
¹⁰¹ GONZALEZ CHAVEZ, Gabriel. *Historia de la Banca en México*. Apuntes para clase, Universidad Panamericana, México, mimeo D.F. 1992.



ESTE CUADRO ESQUEMATICO TRATA DE DESCRIBIR LA ESTRUCTURA GENERAL DEL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO A AGOSTO DE 1969, SIN QUE NECESARIAMENTE SE ESTABLEZCAN RELACIONES DE JERARQUIA.

Fig. 1.

ORGANIGRAMA DE LA SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO



En 1925 nace el Banco de México que depende del Estado, y cuyas funciones hemos mencionado con anterioridad, en 1932 se funda el Banco de Comercio (Bancomer). En el período de 1941 a 1960 hay varios cambios, se comienza a financiar el déficit gubernamental con los recursos del sistema bancario y no por medio del banco central, la banca privada crece en cuanto al número de sucursales y agencias, hay un crecimiento de la banca de inversión con las sociedades financieras, además de que se crearon más de diez instituciones nacionales de crédito.

Durante el período de 1961 a 1976 hay un resquebrajamiento del sistema internacional, lo que desembocó en una redefinición de la política del desarrollo. En la primera parte de este período se modifica la Ley General de Instituciones de Crédito, y se inaugura la Casa de Moneda de México; en la segunda parte (1971-1976) se conforma la Banca Múltiple, fruto de la modificación a la Ley de Instituciones de Crédito, lo que da lugar a la restructuración y consolidación de los grandes bancos nacionales; que se da mediante la fusión de la banca de depósito, financieras e hipotecarias, ahorro y fideicomiso. Con esto se depura el sistema bancario, ya que en 1976 existían 243 bancos y para 1981 sólo quedan 63 instituciones.¹⁰²

En septiembre de 1982 se nacionaliza la banca y el control de cambios. El debilitamiento de la banca privada se debió principalmente a la gran proporción de los créditos en dólares, y a la devaluación que se llevó a cabo a principios de dicho año, lo cual dio por resultado que el valor de la cartera vencida en dólares, al convertirse en pesos, prácticamente se duplicara en su valor. Así nacieron las sociedades nacionales de crédito,

¹⁰² *Ibidem*.

Se nacionalizaron en total 56 bancos, se liquidaron 11 instituciones, se transformaron 17 de dichas instituciones aunque conservaron su denominación, y se fusionaron 32 en 12, dando como resultado 29 sociedades nacionales de crédito para 1983 ¹⁰³. En 1985 se dan 10 fusiones más y una última en 1988, lo cual da por resultado para 1988 la existencia de 18 sociedades nacionales de crédito ¹⁰⁴

En el período de 1983-1988 las sociedades nacionales de crédito, se abocaron a la redistribución del crédito, orientándolo a sectores, que a juicio gubernamental, ofrecieran mayor rentabilidad económica, desconcentrando la actividad crediticia y fortaleciendo las operaciones regionales; se estableció el concepto de autonomía de gestión, el cual consiste en que los bancos comerciales se deberían evaluar en función de su rentabilidad y no controlarse con múltiples disposiciones administrativas.

Durante el período de la nacionalización de la banca, se presentó un período de crisis, ya que los recursos totales de la banca decrecieron con rapidez, esto originado, no nada más por la situación de recesión económica en la que se encuentra el país, sino como consecuencia de la política monetaria que se impuso a la banca, con tasas de interés sensiblemente menores a las ofrecidas por las casas de bolsa, y el desarrollo del mercado bursátil como una banca privada paralela. Mientras que los instrumentos bursátiles tenían una importancia mínima al nacionalizarse la banca, durante el período de nacionalización los instrumentos bancarios son tan sólo ligeramente superiores a los bursátiles. Esta disminución en la capitalización de recursos por parte de la banca, provocó que los créditos al sector privado disminuyeran, ya que por la crisis de dicho período el gobierno se veía en la necesidad

¹⁰³ SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO. Informe anual de actividades 1983. Editado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, México, D.F. 1983 p. 113

¹⁰⁴ SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO. Informe anual de actividades 1988. Editado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, México, D.F. 1988 p. 135

de adquirir una buena parte de la captación crediticia bancaria para hacer frente a sus obligaciones financieras. ¹⁰⁵

En mayo de 1990 se anuncia la reprivatización bancaria, y con la desincorporación de 13 bancos que fueron adquiridos por casas de bolsa, y otras instituciones del sistema financiero se da origen a los llamados grupos financieros, conformados por algunas instituciones como arrendadoras, casas de bolsa, casas de cambio, empresas de factoraje, afianzadoras, aseguradoras y bancos. Los 5 bancos restantes fueron adquiridos por personas físicas. Finalmente la Banca al desincorporarse y regresar al sector privado, se convierte nuevamente en Sociedades Anónimas.

En cuanto a las características del servicio bancario se podría decir que este no ha cambiado mucho con la nacionalización de la banca y la reprivatización:

Durante el período de la banca estatizada, la situación financiera de México declinó en una profunda crisis, ya que el país atravesó por un período de inflación acelerada que provocó la multiplicación de las operaciones bancarias. Ante dicha crisis el público que antes depositaba su dinero a plazos de 3 meses, o más, debido a la inflación se acortaron los plazos de depósito a veintiocho e incluso a un día, lo cual dio como resultado una mayor afluencia del público al banco, cuadruplicándose entre 1982 y 1989 la cantidad de operaciones que se realizaban y a pesar de esto se abrieron únicamente 29 sucursales nuevas dándose en consecuencia un servicio al público pobre e ineficiente.

¹⁰⁵ CASTAINGTS T., Juan, KOCHEN B. Juan Jose y MEJIA G. Esther. 1990 La Banca se Privatiza. Trabajo de Investigación, mimeo México, D.F. 1990

3.4 SITUACION ACTUAL DE LA BANCA MEXICANA.

Como se ha señalado, el servicio de la banca se encontraba con un retraso considerable, no nada más en el número de sucursales a las cuales puede acercarse el público, sino principalmente por el retraso tecnológico, el exceso de personal que dificultaba las operaciones, y la falta de competitividad. Solo por ilustrar la situación de la banca mexicana frente a la banca internacional se pueden mencionar algunos datos¹⁰⁶:

Instituciones Financieras	España 221	México 20
Colocación por empleado	1.4	0.4
Captación por empleado	1.1	0.3
Total de sucursales	31,908	4,516
Cajas de Ahorro	14,933	18
Total de empleados bancos	158,000	161,000
Media empleados por sucursal	7.4	35.7

Las cifras anteriores nos dan a conocer la situación de ineficiencia en la que se encontraba la banca recién privatizada, simplemente, si se compara el número de habitantes por el número de sucursales, encontramos un déficit considerable en la banca mexicana¹⁰⁷:

Japón	7,600 habitantes por sucursal
Francia	2,100

¹⁰⁶ COVARRUBIAS, Juan Arturo. *Situación y Futuro de la Banca de México*. Exposición personal. Mimeo. México D.F.

¹⁰⁷ *Ibidem*.

Italia	4,000
España	1,100
México	18,000

Ante el panorama actual de México, con una próxima e inminente apertura a la competencia, nacional (dada la aprobación por parte del gobierno federal de la creación de nueve instituciones bancarias) e internacional (con la firma del TLC), la banca se ve precisada a adaptarse a las circunstancias y demandas actuales por parte del público inversionista, siendo necesaria una reestructuración organizacional, y una modificación de la estrategia y los objetivos específicos de la banca. Además la banca se ve en la necesidad de asegurarse de sus clientes, que sus proyectos para financiar sean viables y para ello necesita entender la realidad de su cliente para actuar en consecuencia.

Desde la privatización hasta la fecha (agosto 1994), los bancos han sufrido muchas transformaciones; la mayoría carecen aún de una estructura bien definida, de una misión claramente expuesta, que le diga y explique al empleado el objetivo, origen y porque de su banca. Las instituciones bancarias que menos cambios han sufrido durante este período llevan ya más de 2 reestructuraciones y una asociación o alianza con alguna institución de crédito nacional o internacional. También se han dado fusiones dentro de las instituciones bancarias privatizadas siendo actualmente 17 instituciones de banca múltiple en México ¹⁰⁸.

Los objetivos de la mayoría de las instituciones bancarias actuales siguen siendo los que tenían como sociedades nacionales de crédito; algunos de estos objetivos son:

¹⁰⁸ SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO. Informe anual de actividades 1993. Editado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. México, D.F. 1993. p.159

proporcionar servicios de intermediación financiera y negocios especializados; funcionar como institución de banca múltiple; prestar servicio público de banca y crédito, en apoyo a las políticas de desarrollo nacional; actuar como institución de banca múltiple según la ley reglamentaria; realizar operaciones propias del ejercicio de la banca múltiple, o sea la práctica de la banca de depósito, ahorro, financiera, hipotecaria y fiduciaria en términos de la ley... etc. Esto no elimina el que algunas instituciones tengan ya definido su objetivo en términos más completos, aunque poco evaluables, como puede ser el siguiente objetivo: Prestar servicio público de banca y crédito en apoyo a las políticas de desarrollo nacional, procurando la satisfacción de las necesidades financieras de todos los sectores productivos del país y del público en general, realizando las actividades y operaciones de la banca múltiple en conformidad con la ley y con nuestro principal objetivo que es brindar servicios integrales a nuestra clientela. 109

Alguna institución bancaria ya está definiendo sus objetivos particulares en función del servicio financiero; como son: acercarse al cliente para conocer las necesidades financieras y dárles mejor servicio; reducir los niveles entre la dirección general y el cliente; contar con productos y servicios financieros enfocados a necesidades específicas de grupos homogéneos de clientes (segmentos); tener claridad en las líneas de autoridad y reporte; centralizar la operación logrando economías de escala y descentralizar la información para la toma de decisiones hasta el punto de venta.... etc. 110

Como se puede apreciar, en la actualidad se están haciendo grandes esfuerzos para la mejora del servicio bancario, de hecho la implementación de sistemas

109 ASOCIACION MEXICANA DE BANCOS. *op. cit.*, p. 25 ss

110 ibidem.

informáticos que permitan al empleado tener la información que solicite el cliente de una manera rápida y efectiva, constituye ahora la mayor inversión que están realizando los bancos.

Por otro lado el problema que esta enfrentando en este momento la banca mexicana, para poder adoptar un programa estratégico dirigido a la calidad del servicio, es la actitud de algunos de los empleados, la ineficiencia en sus sistemas y procesos de trabajo, y principalmente al desconocimiento de la función bancaria, del sistema financiero mexicano, y del negocio de banca por parte del área de recursos-humanos.

Para poder desarrollar un enfoque de servicio al cliente en los empleados bancarios, es necesario que ellos sepan ¿cuál es su negocio?, ¿qué es la banca?, y ¿porqué hay personas que requieren de sus servicios?; si estos conceptos el empleado de línea no los tiene claros, no podrá realizar un trabajo con calidad, y mucho menos conocer las expectativas del cliente; no se puede conocer lo que espera una persona del negocio, si se desconoce lo que ofrece el negocio. Por otro lado, hemos dicho que la autoridad, o jefe inmediato del empleado debe ser el servidor del subordinado, el que tiene que ayudar al empleado de línea a tener los medios necesarios para ofrecer un servicio de calidad, además de que necesita delegar la autoridad, con la consiguiente responsabilidad, al empleado para que pueda él resolver los problemas que se presenten en el momento de servir al cliente, pero ¿cómo delegar autoridad, dar poder de decisión, a una persona que desconoce el porque de la empresa?.

Este es el caso de la banca mexicana; el mayor número de empleados de línea dentro de la banca es el que ocupa el puesto de cajero, y actualmente es de los

menos cotizados del sistema, teniendo con ello una remuneración muy pequeña, y una responsabilidad mayor a su capacidad de respuesta; además de que la medición de su trabajo está en función del número de operaciones que realiza, y de la cantidad de clientes atendidos durante su jornada de trabajo, incluso en algunas instituciones se tiene como objetivo el que el empleado cajero realice una operación cada 10 segundos; y es por ello que se carece de una orientación hacia el cliente, y se orienta completamente a la realización de su función, sin una motivación intrínseca a su trabajo. Esto hace que la rotación de dicho puesto sea de las más altas del mercado de trabajo, no permitiendo el que se cultive en él una actitud laboral hacia el servicio. A esto podemos añadir que la capacitación que recibe esta estrictamente orientada hacia su función, siendo ésta totalmente operativa, y con un margen muy pequeño para la iniciativa y creatividad; lo cual provoca que el empleado no se esfuerce por conocer las necesidades del cliente, ni profundice en el porqué de la banca limitándose únicamente a cumplir con lo indispensable para realizar su tarea.¹¹¹

El área de recursos humanos de las instituciones bancarias, además de ser un área de apoyo dentro de la empresa posee unos objetivos particulares para cumplir con su función, algunos de ellos son: el mejorar el nivel del perfil de las personas que ingresan a trabajar en el banco; retener y atraer al personal valioso para la Institución; vigilar la evolución del clima organizacional; retener y desarrollar al personal; proporcionar al personal los medios que permitan la evolución y supervivencia de la empresa frente a la competencia, etc. Para poder cumplir dichos objetivos se requiere de un conocimiento tanto de la empresa, como de las necesidades de los empleados para su desarrollo personal, y el de su trabajo, mismos de los que carece el personal del área; dentro de ella no se tiene definido el concepto de "servicio bancario" como tal, entienden por servicio bancario aquello que el cliente busca del banco, pero no hay

¹¹¹ Información otorgada por el área de recursos-humanos de 9 Bancos.

un concepto de servicio bancario. También en el área de recursos humanos se desconoce al cliente; se sabe que están para servir al cliente interno, al empleado, pero desconocen quien es el cliente de la organización, a quien se dirigen, lo cual limita en un gran medida la posibilidad de capacitar al empleado, de una manera eficiente y concreta en el concepto de servicio, puesto que se desconoce a quien sirve; dejan ese trabajo exclusivamente al área de mercadotecnia, ya que ellos son los encargados de hacer campañas para conocer a los clientes, y sus necesidades. En algunas instituciones bancarias se han hecho varias investigaciones para poder acercarse un poco más al cliente, alguna de ellas tratan de conocerlo ofreciéndole una oportunidad para exponer sus comentarios, dudas, sugerencias etc.; algunas otras simplemente se dirigen a pedir una calificación acerca del servicio, o de algún empleado en concreto, si se fué amable, indiferente, descortés, etc. pero hasta ahora son pocos los esfuerzos que se ponen para conocer ¿quién es y que quiere el cliente?

Para las instituciones bancarias, su personal sigue siendo el insumo que da energía, el recurso más importante, el elemento fundamental, o el mayor activo que se tiene, aún consideran al empleado como una parte de la organización, no se ha llegado a visualizar que el personal es la organización; y como fruto del concepto que se tiene del personal se desprende que estas instituciones destinen desde menos del 5% y nunca más del 10% de su presupuesto al desarrollo del empleado, esto independientemente de la nómina, que no podemos considerarla como un parámetro del desarrollo de los empleados, puesto que incluso una nómina demasiado desproporcionada puede hablar de la ineficiencia de una institución. Es por ello que al formular una estrategia enfocada hacia la calidad del servicio, los directivos han llegado a decir, que hay que buscar dicho objetivo "a pesar" de los empleados, en vez

de visualizar que solamente se puede lograr una verdadera orientación al cliente "a través" de los empleados.¹¹²

Dentro del sistema bancario, y en general en el área de recursos humanos, entienden como productividad el costo beneficio, ganar más, obtener recursos, captar más recursos, la capacidad de obtener más recursos en un ambiente de motivación, etc. pero al mismo tiempo observamos que algunas instituciones tienen desde el 30% hasta el 50% de sus empleados destinados al cliente interno, y desde el 70% al 50% al cliente externo, porcentaje que deja mucho que pensar sobre la productividad real del sistema bancario, y de la eficiencia de los procesos de servicio.

3.5 PROPUESTAS PARA LA MEJORA DEL SERVICIO EN EL SECTOR BANCARIO

Basados en los conceptos desarrollados en los capítulos anteriores, podemos hacer algunas propuestas para procurar la mejora en el servicio bancario, mismas que no se pretenden ordenar de forma jerárquica, ni mucho menos exponer una lista de propuestas exhaustiva; simplemente ofrecer algunos puntos de utilidad para procurar buscar una estrategia enfocada realmente a la excelencia en el servicio bancario.

1.- Orientar a los mandos medios bancarios hacia el servicio al subordinado, como una de sus más importantes tareas, y a su vez formular estrategias enfocadas a la calidad del servicio como principal objetivo de la empresa.

¹¹² *ibidem*.

2.- Realizar investigaciones formales sobre las necesidades, y requerimientos del cliente, a través de una auditoría de clientes y proveedores del servicio; al mismo tiempo que se involucre y se responsabilice a toda la organización, y a cada uno de los empleados, independientemente del puesto que ocupen y de la cercanía o lejanía de este con el cliente externo, de la calidad de servicio que se dé al cliente; ya que de la operación de cada uno de los empleados depende, tanto el buen funcionamiento, como el resultado del servicio.

3.- Capacitar, tanto al área de recursos humanos, como a toda la organización en el objeto y fin del proceso bancario, en el conocimiento no tanto de funciones, y perfiles de puesto, como en el porque de la organización, y en la importancia de la operación de cada empleado para la consecución del objetivo genérico; que debe ser el primer y mas importante objetivo para cada empleado.

4.- Definir de manera clara y precisa, la estructura de la organización y la misión de la empresa, procurando que sean del conocimiento de todos los empleados.

5. - Procurar crear un ambiente de trabajo enfocado hacia el servicio, como principal objetivo para el perfeccionamiento tanto de la función, como del mismo empleado, desarrollando en el empleado la actitud, y la convicción de que a través de una excelencia en la calidad del servicio se logrará la excelencia en el trabajo y en su persona.

6.- Analizar el mercado de la institución bancaria a fondo, y atender a los clientes para los cuales se tiene capacidad de ofrecer un servicio de calidad; aplicando quizá en algunos momentos la teoría del "desmarketing"; y tratar de conocer la realidad de que el límite de expansión de la institución esta dado por su misma capacidad de

servicio, no tanto del ofrecimiento del servicio, como de la capacidad de ofrecer un servicio de excelente calidad.

7.- Procurar que el ambiente de trabajo sea aportador, ofreciendo al empleado una capacitación que lo ponga en condiciones de responder responsablemente ante la autoridad que se le delegue, con el fin de que dirija sus esfuerzos y decisiones, de una manera certera, hacia el beneficio del cliente y la calidad del servicio; de la misma forma que se cambia la evaluación del empleado de línea, midiendo su trabajo, no tanto por el cumplimiento rápido de su función, como de la aportación que pueda tener hacia el logro del objetivo genérico de la empresa.

8.- Evaluar al empleado, no de línea, en función al servicio que preste al cliente interno, procurando lograr en él la convicción de que los procesos que tiene que llevar a cabo, y los pasos que debe cumplir, tienen como fin facilitar al cliente interno el servicio al cliente externo.

9.- Disminuir, en algunos casos, el margen de utilidad, con el fin de aumentar el presupuesto destinado al desarrollo del empleado, tanto como miembro de la organización, como persona y actor principal y único del servicio.

10.- Con respecto a la situación financiera de las instituciones bancarias mexicanas, y las instituciones bancarias extranjeras, que se encuentran por ingresar al mercado nacional, se sugiere el disminuir el "spread" -diferencia entre el costo de la captación y la tasa de colocación de recursos-, ya que actualmente se encuentra en niveles muy superiores a los que la competencia extranjera puede llegar a ofrecer al público.

Finalmente se quiere hacer hincapié en que la excelencia en la calidad de servicio, depende principalmente de los directivos de la empresa, tanto como vértice de la pirámide, que sostiene al resto de la organización, como en la realidad de que únicamente estos pueden poner en práctica una estrategia dirigida a la excelencia del servicio "Sólo la dirección superior puede poner en movimiento la secuencia de decisiones, acciones y acontecimientos necesarios para poner a la organización en el camino de la calidad del servicio y mantenerla allí "113

¹¹³BERRY L. Leonard, et al. op.cit. p.195

CONCLUSIONES

Después de hacer la investigación dentro del sistema financiero, se pudo observar el por qué de la situación actual del servicio bancario Mexicano. Se ha encontrado que el rezago que presentan los bancos, después de estar prácticamente 10 años en manos del gobierno federal, es muy profundo. La mentalidad que existe actualmente tanto dentro de sus directivos, como la de los empleados, incluyendo a los empleados de línea, esta enfocada al cumplimiento de una tarea, no de una función que cubre, tanto las necesidades de quien solicita los medios para satisfacer una necesidad, como las posibilidades de desarrollo que tienen aquellos que proporcionan dichos medios.

Mientras que los dueños y directivos de los bancos tratan con grandes esfuerzos de implantar un sistema que se dirija al cliente, han perdido de vista la raíz del problema del servicio; la clave de este se encuentra en las personas, ya que el único ser que sirve es la persona, puesto que el servicio como tal es un darse de la propia persona a otros, y se requieren una serie de cualidades y actitudes que no las proporciona ningún sistema informático, ni de procedimientos o procesos, el prestar un servicio requiere de la ayuda, colaboración y de un conocimiento de los protagonistas principales del servicio: el servidor y el servido.

La inversión que se está haciendo para efficientar los procesos, ha llevado a los bancos a proporcionar a los empleados, principalmente a los empleados de línea, una

serie de datos, información y procedimientos que les faciliten manejar los sistemas implementados, pero esto no los capacita para satisfacer los requerimientos y peticiones del cliente, ya que para esto necesitan crecer en la orientación al cliente y al servicio, que no es un simple cumplimiento de requerimientos y peticiones aisladas, sino es dirigir las capacidades de las personas, y principalmente la de los directivos, hacia la ayuda al otro, para lo cual se requiere asimilar el concepto y la realidad de que la autoridad debe de ser el primer servidor del cliente, y comprender de esta forma el binomio autoridad-servicio.

Se pudo observar en la investigación que mientras los niveles medios y altos de la banca tienen un concepto claro y definido sobre lo que es el servicio bancario, en los niveles de línea, y en el área de recursos humanos se carece de ellos; lo cual dificulta que los empleados de línea entiendan y busquen el beneficio de todo el negocio y del cliente.

El problema anterior con el cual se está enfrentando la banca en estos momentos, que algunos de los empleados, no nada más los de línea, desconocen el negocio de la banca misma, y no saben en que consiste el servicio bancario, los ha llevado a que los empleados sean medidos y se les planteen metas sobre las cuales se les evalúe de forma indistinta a uno u otro, creándoles de esta forma una mentalidad dirigida a la tarea y al cumplimiento de requerimientos aislados. Para poder solucionar esto, es necesario individualizar la capacitación; no la capacitación sobre procedimientos, sino la capacitación de la persona. Hay que invertir en la persona, y esto se lleva a cabo a través de la capacitación del jefe directo sobre el empleado, para lo que se necesita un conocimiento por parte del jefe inmediato sobre sus subordinados, un acercarse y alejarse continuo, con el fin de ayudarles a desarrollarse como personas, y obviamente como empleados, para que cada vez la acción de cada uno de ellos se oriente a un

auto-control y una auto-dirección dentro de la propia función, y por consiguiente se desarrollen como personas, ya que son ellos mismos los que crecen y se desarrollan al ejercer su función puesto que ya no se trata de algo impuesto, sino de una actitud que han asumido como propia.

Es necesario, por tanto, que las instituciones bancarias, se den también a la tarea de capacitar de manera adecuada a su personal, dando por hecho que se tiene el personal adecuado, en todos sus niveles, la clave esta en el conocimiento de las personas, y en saber poner a cada una en el lugar en el cual puede servir y desarrollarse mas plenamente, y aunado esto a la trasmisión de información y a los elementos materiales con los que cuentan para servir, podrán entonces conocer el por qué de la banca, cual es el negocio que tienen entre manos, siendo así mas fácil para ellos tomar decisiones en su función en beneficio de ellos mismos, del cliente y en definitiva de todo el banco.

El conocimiento de las necesidades y deseos del cliente es también un factor importante ante el cual las instituciones bancarias deben poner una mayor atención, si es que desean mejorar la calidad del servicio. En ocasiones el cliente es tratado como un personaje ajeno a la institución, que requiere necesariamente de los servicios que se prestan, y por lo tanto no tiene otra opción, y esto junto a la falta de formación del personal hacia el servicio, hace que el cliente sea tratado de un modo hostil, que se le acepte, mas no que se desee servirle, y mucho menos con una disposición que haga comprender al empleado el modo en el cual el cliente desea ser servido.

Hasta ahora, los directivos de la banca se han dedicado a dirigir y mandar a los empleados el que cumplan ciertas tareas. En la actualidad, si es que se desea orientar la banca hacia el servicio será necesario que los directivos de la banca, a través del

conocimiento de sus empleados, desarrollen y mantengan un ambiente en el cual las personas que trabajan en su empresa, puedan alcanzar las metas y objetivos preestablecidos, para lo cual los pilares que necesitarán desarrollar como directivos, y como primeros servidores de sus subordinados, será la confianza, sinceridad, justicia y amistad.

Lo anterior facilitará alcanzar un ambiente en el cual el margen de acción de los empleados les facilite el ejercitar su libertad de una manera responsable, dándole posibilidades de utilizar su sentido común, y estando al mismo tiempo tan cerca de él que se le facilite el preguntar y contar con un apoyo directo en su trabajo, que en definitiva es el servicio de la autoridad y que da como resultado la clave para lograr la excelencia de la calidad del servicio: El concepto de "autoridad-servicio"

Por lo que se puede concluir que la Banca en México tiene, en una estrategia enfocada a la calidad del servicio, un amplio potencial para ser competitiva, pero que también necesita de una reestructuración y de un planteamiento que tome en cuenta al cliente y al empleado como los principales elementos para llevarla a cabo, y de esta forma se enfoque a servir a los clientes, interno y externo de manera adecuada. En alguna ocasión un directivo del banco me comentó, que su banco estaba orientado hacia el cliente, y que se tenía que servir al cliente a pesar de los empleados. Si no se cambia esta actitud, y se visualiza que la calidad del servicio al cliente necesariamente se da a través del empleado, no se podrá establecer una estrategia competitiva basada en la excelencia en el servicio.

BIBLIOGRAFÍA

ALBRECHT, Karl. LA REVOLUCIÓN DEL SERVICIO. Ed. Legis Editores S.A., Colombia, 1990 p.p.236

BERRY, Leonard, BENNET David, BROWN, Carter. CALIDAD DE SERVICIO. Ed. Díaz Santos S.A. Madrid, España 1989 p.p. 305

GINEBRA, Joan, y ARANA DE LA GARZA, Rafael. DIRECCIÓN POR SERVICIO. Ed. McGraw Hill, México, D.F. 1990 p.p. 240

IMAI, Masaaki. KAISEN. Ed. C.E.C.S.A., México, D.F. 1991. p.p. 301

ISHIKAWA, Karou. QUE ES EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD. Ed. Norma, Colombia, 1986 p.p. 200

HARMON, Federick y JACOBS, Garry. LA DIFERENCIA VITAL. Ed. Norma, Colombia, 1988 p.p 364.

CARLZON, Jan. EL MOMENTO DE LA VERDAD. Ed. Díaz Santos S.A. Madrid, España 1991, p.p. 158

CROSBY, Philip. LA CALIDAD NO CUESTA. Ed. C.E.C.S.A. México, D.F. 1989 p.p. 789

SCHLESINGER, Leonard y HESKETT James. SLOAN MANAGMENT REVIEW.
U.S.A. "Breaking de cycle of failure in service" mimeo Spring 1991

PARASURAM, A. BERRY, Leonard y ZEITHAML Valaire. SLOAN MANAGMENT
REVIEW. U.S.A. "Understanding customer expectations of service" mimeo Spring
1991

SILVERMAN GOLDZIMER, Linda. PRIMERO SOY YO. Ed. Norma, Colombia, 1990
p.p. 235

GONZALEZ ESTEBAN, Teodoro. ITSMO. n. 205 año 1993 publicación bimestral
marzo-abril. "EL CLIENTE NO ES LO PRIMERO" México, D.F.

LLANO CIFUENTES, Carlos. ANALISIS DE LA ACCION DIRECTIVA. Ed. Limusa.
México, D.F. 1989 p.p. 305

STEINER,. PLANEACION ESTRATEGICA. Ed. Mc. Graw Hill. México, D.F. 1989
p.p 462

KOONTZ, Harold y O'DONELL, Cyril. CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA.
Ed. Mc. Graw Hill. México, D.F. 1981 p.p 914

PORTER, Michael. ESTRATEGIA COMPETITIVA. Ed. C.E.C.S.A. México, D.F.
1990 p.p. 435

JURAN, J. M. EL LIDERAZGO PARA LA CALIDAD. Ed. Mc. Graw Hill. México, D.F. 1991 p.p 236

COROMINAS CORCUERA, Fernando. COMO EDUCAR A TUS HIJOS. Editora de Revistas S.A. de C.V. México, D.F. 1991 p.p. 224

LLANO CIFUENTES, Carlos. EL EMPRESARIO ANTE LA RESPONSABILIDAD Y LA MOTIVACION. Ed. Mc. Graw Hill. México, D.F. 1990 p.p. 142

ALBRECHT, Karl y ZEMKE, Ron. GERENCIA DEL SERVICIO. Ed. Legis Editores. Colombia 1990 p.p. 362

SOSA PULIDO, Demetrio. ADMINISTRACION POR LA CALIDAD. Ed. Limusa. México, D.F. 1989 p.p 230

GONZALEZ CHAVEZ, Gabriel. AUTORIDAD SERVICIO Apuntes para la clase, mimeo. Universidad Panamericana. México, D.F. 1993 p. 8

GONZALEZ CHAVEZ, Gabriel. HISTORIA DE LA BANCA EN MEXICO Apuntes para la clase, mimeo. Universidad Panamericana. México, D.F. 1992 p. 34

LATZKO L. William. CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD PARA DIRECTIVOS BANCARIOS. Ed. Diaz Santos S.A. Madrid, España 1989 p.p. 296

OROPEZA PEREZ, Enrique. EL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO: SU ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO. Ed. U.N.A.M. México, D.F. 1989 p.p. 306

ASOCIACION MEXICANA DE BANCOS. ANUARIO FINANCIERO 1993. Ed. por la A.M.B. México, D.F. 1993 p.p. 2405

ANSOFF H. Igor. LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA. Ed. E.U.N.S.A. Navarra, España. 1988 p.p. 246

SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO. INFORME ANUAL DE ACTIVIDADES 1993. Ed. S.H.C.P. México, D.F. 1993 p.p. 189

SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO. INFORME ANUAL DE ACTIVIDADES 1983. Ed. S.H.C.P. México, D.F. 1983 p.p. 204

SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO. INFORME ANUAL DE ACTIVIDADES 1988. Ed. S.H.C.P. México, D.F. 1988 p.p. 253

CASTAINGTS T., Juan, KOCHEN B. Juan José y MEJIA G. Esther. 1990 LA BANCA SE PRIVATIZA. mimeo México, D.F. 1990 p.p. 3

COVARRUBIAS, Juan Arturo. OPORTUNIDADES Y PERSPECTIVAS DE LA NUEVA BANCA MEXICANA. Exposición personal, mimeo. México D.F. 1993 p.p 5

CENTRO DE INVESTIGACIONES PARA EL DESARROLLO. SISTEMA FINANCIERO MEXICANO, MOTOR DEL DESARROLLO. Ed. C.I.D. México D.F. 1986 p.p. 72

BLEJER, Mario. ESTRUCTURA DEL SECTOR BANCARIO Y LA SECUENCIA DE LA BANCA. Ed. Banco de México. México, D.F. 1990 p.p. 279