

308923  
46  
24

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

---

**ESCUELA DE PEDAGOGIA  
INCORPORADA A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**



**CULTURA DE SERVICIO: UNA ALTERNATIVA  
PEDAGOGICA PARA LA BANCA EN MEXICO.**

**TESIS PROFESIONAL  
QUE PRESENTAN:  
JOSEFINA ESTEVEZ ALONSO  
MARIA GABRIELA MANZANERA HERRERA Y CAIRO  
PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN PEDAGOGIA**

**DIRECTOR DE TESIS: LIC. GEORGINA QUINTANILLA CERDA**

**MEXICO, D. F.**

**1995**

**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.

A nuestros padres y hermanos por su amor incondicional, su apoyo y su deseo de siempre salir adelante.

A nuestros seres queridos por su valiosa ayuda.

Gabriela y Fina

A mi esposo Gerardo y mis hijos Gaby, Mariana y Gerardo por su amor, comprensión y paciencia.

Gabriela

"La gratitud es la memoria del corazón"  
- Proverbio Francés -

## **INDICE**

INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I: LA EMPRESA Y SUS FINES .....	5
1.1. La organización.....	5
1.2. Conceptos de empresa .....	9
1.3. Objetivos de la empresa .....	12
1.4. La Empresa como sistema .....	14
1.5. Recursos de la Empresa .....	16
1.6. Clima organizacional .....	18
1.7. Motivación.....	21
1.8. Tipos de empresas.....	23
1.9. La Empresa Bancaria .....	24
CAPITULO II: Cultura de Servicio.....	36
II.1. Conceptos.....	36
II.2. Evolución del objetivo central de las empresas.....	39
II.3. El cliente como centro.....	42
II.4. Cambio para el servicio.....	48
II.5. Liderazgo como clave del cambio.....	55
II.6. Importancia de las funciones de Recursos Humanos .....	63
II.7. Calidad en el servicio, un camino hacia la excelencia.....	70
CAPITULO III: EDUCACION Y CAPACITACIÓN.....	75
III.1. Naturaleza Humana .....	75
III.2. Educación.....	79
III.3. Proceso de enseñanza-aprendizaje.....	83
III.4. Areas de la formación humana .....	89

III.5. Capacitación.....	93
<b>CAPITULO IV: INVESTIGACION DE CAMPO Y ALTERNATIVA PEDAGOGICA.....</b>	<b>108</b>
IV.1. Diseño de la investigación .....	108
IV.2. Interpretación de resultados.....	111
IV.3. Análisis de Resultados .....	135
IV.4. Propuesta de un plan de capacitación para el servicio.....	142
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>155</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>159</b>
Bibliografía Básica.....	159
Bibliografía Complementaria.....	164
<b>ANEXO 1: CUESTIONARIO DE CALIDAD EN SERVICIOS BANCARIOS.....</b>	<b>168</b>

## INDICE DE ESQUEMAS Y TABLAS

Esquema 1: Objetivos Institucionales.....	14
Esquema 2: La Empresa como sistema .....	15
Esquema 3: Pirámide de Maslow .....	21
Esquema 4: Triángulo del servicio:.....	55
Esquema 5: Modelo de servicio .....	74
Esquema 6: Necesidad de capacitación .....	98
Tabla 1: Rangos de edad.....	112
Tabla 2: Ocupación .....	113
Tabla 3: Nivel de Ingresos .....	113
Tabla 4: Instituciones bancarias .....	114
Tabla 5: Servicios utilizados.....	115
Tabla 6: Frecuencia de asistencia.....	115
Tabla 7: Claridad en la información .....	117
Tabla 8: Asesoría y ayuda.....	118
Tabla 9: Correlación entre "slogan" y servicio.....	119
Tabla 10: Atención telefónica .....	120
Tabla 11: Horarios de atención .....	121
Tabla 12: Tiempo de espera.....	122
Tabla 13: Documentación oportuna.....	123
Tabla 14: Cargos y comisiones .....	124
Tabla 15: Presentación Personal .....	125
Tabla 16: Trato personal.....	126
Tabla 17: Saludo y agradecimiento.....	127
Tabla 18: Preparación de los empleados.....	128

<b>Tabla 19: Factores de agrado .....</b>	<b>136</b>
<b>Tabla 20: Factores de desagrado.....</b>	<b>137</b>
<b>Tabla 21: Factores de elección.....</b>	<b>138</b>
<b>Esquema 7: Análisis de desempeño.....</b>	<b>141</b>
<b>Esquema 8: Plan de Capacitación para el servicio .....</b>	<b>149</b>
<b>Esquema 9: Liderazgo Sinérgico y Cultura de Servicio.....</b>	<b>150</b>
<b>Esquema 10: El Cliente, Usted y su Grupo de Trabajo .....</b>	<b>151</b>
<b>Esquema 11: Servicios Bancarios .....</b>	<b>152</b>

## INTRODUCCION

Hoy en día, estamos asistiendo a una etapa de transformación y cambios vertiginosos; los sistemas de economía global permiten la libre competencia, ya no sólo a nivel nacional, sino mundial y las empresas que no sepan dar respuesta a esta transformación se quedarán a la zaga, corriendo el grave peligro de desaparecer.

La observación de la realidad actual nos hace preguntarnos: ¿Qué podemos hacer nosotros como profesionales de la educación para participar en la respuesta a todas estas demandas? Creemos que el camino por recorrer es largo y sinuoso, la educación es el motor de la economía y el desarrollo de un país, de la sociedad y de las organizaciones que forman parte de ambos.

Varios estudiosos de mercadotecnia concluyen que, cada vez más, los ingresos de los consumidores serán invertidos en la obtención de servicios de calidad, aún en períodos de estancamiento económico.

La calidad en el servicio sólo puede asegurarse a través de una adecuada integración de los recursos. A nosotros nos corresponde trabajar con el recurso humano, una de las fuentes de las que se puede extraer mayor riqueza, siempre que se le brinde el trato adecuado a su naturaleza.

La capacitación en las empresas es un medio de demostrada efectividad para la formación del trabajador y debe responder a las demandas que generan los acontecimientos cotidianos y proveer los elementos necesarios para acompañar la implantación de la cultura empresarial.

Cualquier empresa que se precie de ir camino a la excelencia, debe considerar dentro de sus planes y proyectos, como un factor de relevancia fundamental, la capacitación del personal,

considerando a éste último como recurso indispensable para el logro de los objetivos institucionales.

No obstante, para considerarlo como tal, debe reunir requisitos de ubicación, calidad y en su caso cantidad. La cantidad de personal es definida en primera instancia por cada área organizacional; el situar al personal en su ubicación idónea es responsabilidad del área de reclutamiento y selección; la calidad debe ser asegurada por el área de capacitación, orientando primordialmente sus esfuerzos a lograr que el personal adquiera o modifique, según sea el caso, estos tres factores conductuales:

- Conocimientos: Que el trabajador sepa hacer sus labores.
- Habilidades: Que el trabajador pueda hacer sus labores.
- Actitudes: Que el trabajador quiera hacer sus labores.

La consolidación ideal de estas tres facetas en una persona le permite alcanzar un grado óptimo de calidad en su labor diaria, lo que a su vez avala o garantiza un buen nivel de realización y una adecuada integración dentro de su grupo de trabajo.

Estamos convencidas de que la capacitación, que es una parte del proceso educativo en la que nosotros, los pedagogos, participamos ampliamente día con día, contribuye plenamente a la instauración de cualquier cambio planeado en beneficio de una empresa, ya que el principal artífice del cambio es el ser humano y el sujeto de estudio de la Ciencia de la Educación es el mismo.

Así, asistimos y participamos en la puesta en marcha de los mecanismos que hacen más eficiente la labor de una empresa y que garantizan su permanencia en el mercado, como son la productividad, la calidad total, etc., y en el presente trabajo a lo que consideramos fundamental, al servicio, ese intangible por el que como usuarios luchamos cotidianamente y que parece haberse perdido de vista en muchas partes, principalmente en las instituciones

que se dedican a comercializarlo y concretamente en las bancarias de tanta tradición en este país.

Es de importancia primordial, para poder establecer nuestras conclusiones, considerar también los cambios operados por estas instituciones, que han afectado notoriamente su capacidad de respuesta a las exigencias crecientes y cambiantes de los clientes. El buen trato ha caído en desuso en algunas organizaciones. ¿Porqué? Es una de las respuestas que pretendemos obtener con esta investigación.

Nuestro propósito es comprobar que en las instituciones bancarias de México el cliente no siempre recibe el trato que merece, como elemento básico en la subsistencia de un negocio y, por tanto, proponer una alternativa profesional para participar activa y contundentemente en un cambio planeado hacia cultura de servicio.

Con esta finalidad nos abocamos principalmente a dos fuentes de información:

- Investigación documental, basada en diversos estudios de reconocidos autores tales como: Carlzon, Albrecht, Berry, Romero Belancourt, etc., que nos permitió la obtención de un marco teórico compuesto por tres temas: La Empresa y sus fines, Cultura de Servicio y Educación y Capacitación.
- Investigación de campo, que consistió en la aplicación de un cuestionario de opinión para evaluar el sentimiento del público en general con relación a los servicios bancarios obtenidos, mediante una muestra conformada por 200 usuarios bancarios.

Los datos obtenidos fueron analizados estadísticamente para obtener incidencias de respuesta.

Con respecto a la investigación de campo, cabe aclarar que no pretende ser exhaustiva y representa únicamente un esfuerzo inicial, que cada institución interesada en el cambio a una cultura de servicio debe profundizar en relación a sus propios clientes. Las principales limitaciones a las que nos enfrentamos fueron:

- La diversidad de instituciones bancarias
- El gran número de usuarios bancarios existentes
- El poco interés de la gente por participar, que puede deberse a varias razones como: conformismo, apatía, desconfianza, temor a comprometerse, renuencia para aportar su tiempo, etc.

Este trabajo está compuesto por cuatro temas, los tres primeros integran el marco teórico y el cuarto la derivación práctica. Estos temas son:

1. La Empresa y sus Fines: Abordado en primer lugar, para ubicarnos dentro del contexto social de nuestro estudio.
2. Cultura de Servicio: Que corresponde al punto alrededor del cual pretendemos dirigir la acción educativa
3. Educación y Capacitación: Como corolario de los dos anteriores, ya que para poder apoyar un cambio a través de la capacitación, ésta debe cumplir con todos los fines, los medios y las normas propios de la educación.
4. Investigación de campo y alternativa pedagógica: tiene como finalidad demostrar que hay una necesidad urgente de cambio y, con ello, proporcionar una alternativa para favorecerlo.

Esperamos que esta investigación sirva como estímulo a las Instituciones bancarias para analizar las ventajas que un cambio a cultura de servicio puede aportarles, y a partir de ello, encaminen sus esfuerzos a lograrlo.

## CAPITULO I: LA EMPRESA Y SUS FINES

### I.1. La organización

Desde su aparición, el hombre se ha caracterizado por un continuo intento de transformar a la naturaleza para lograr una mejor adaptación al medio. A través de la historia, se ha comprobado que este fin se logra de una manera más efectiva cuando el hombre se une con otros para alcanzarlo y así satisfacer sus necesidades. Es por esto que surgen las organizaciones.

El término organización tiene dos acepciones:

- La primera indica un proceso, es decir, un sistema para mejorar o facilitar el trabajo.
- La segunda se refiere a una entidad, es decir, una asociación de personas con un fin determinado. (1)

Este último significado será el que nos referiremos en el presente trabajo.

#### I.1.1. Definición de organización:

Según Hebert G. Hicks: "Una organización es un proceso estructurado en el cual interactúan personas para alcanzar objetivos". (2)

Fernando Arias Gallicia dice:

Las organizaciones son unidades sociales creadas deliberadamente a fin de alcanzar objetivos específicos; para ello cuentan con tres tipos de recursos:

---

(1) cfr. SISK, H., et al., Administración y Gerencia de Empresas, p.205

(2) HICKS, H., Administración de Organizaciones, p.46

- Materiales: dinero, materia prima, equipos, etc.
- Técnicos: procedimientos, instructivos, etc.
- Humanos: habilidades, conocimientos, experiencias, motivación, salud, etc., de los miembros de la organización. (3)

Samuel Romero Betancourt menciona la siguiente definición:

Organizar es coordinar las actividades de todos los individuos que forman parte de una institución para el mejor aprovechamiento de los elementos materiales, económicos y humanos en la realización de los fines que la propia institución persigue. (4)

Sisk y Sverdlík dicen:

Así como entidad, una organización es un grupo de personas integradas en una relación formal para alcanzar metas organizacionales. (5)

En las cuatro definiciones se pueden observar términos comunes:

- **Objetivos:** toda organización busca un fin.
- **Individuos:** para que haya organización se requiere la participación de personas.
- **Interdependencia:** porque las personas presentan limitaciones que por sí solas les impiden satisfacer sus necesidades.
- **Recursos:** son los medios utilizados para lograr los objetivos.

Es indispensable que todos estos elementos se relacionen entre sí para formar la organización.

[3] ARIAS GALICIA, F., Administración de Recursos Humanos, p.49

[4] opud., ROMERO BETANCOURT, S., Principios Fundamentales de la Administración de Empresas, p. 54

[5] op. cit., SISK, H., et al., Administración y Gerencia de Empresas, p.205

### 1.1.2. Origen, naturaleza y fin de las organizaciones.

La formación de una organización obedece al instinto gregario del hombre, por el cual busca relacionarse con otras personas para aumentar su capacidad, reducir el tiempo requerido para alcanzar una meta y aprovechar el conocimiento acumulado de generaciones anteriores.

Mediante las organizaciones, el hombre busca cubrir una serie de necesidades físicas, emocionales, espirituales, intelectuales, económicas, etc.

Chester Barnard indicaba: "cuando dos hombres trabajan juntos para mover una roca, están aumentando sus fuerzas individuales al unirlos, y al reconocer esto, deliberadamente forman una organización" (6)

Cuando una persona se afilia a una organización, busca obtener una recompensa que justifique los costos y el esfuerzo de su participación; si esto sucede, la organización es próspera, dado que reditúa más valores de los que fueron invertidos.

Cuando se logran juntos los objetivos individuales y organizacionales se habla del proceso de "refuerzo mutuo". Este, explica un punto que es central para la comprensión de la vida y el éxito de las organizaciones: éstas se benefician cuando ayudan a los individuos a alcanzar sus objetivos individuales, y en forma similar, los individuos se benefician cuando ayudan a las organizaciones a alcanzar sus objetivos organizacionales (7)

En este sentido, se puede decir que las organizaciones existen porque ayudan a sus integrantes a obtener sus objetivos personales cuando ellas alcanzan con éxito los suyos, y en la medida que la persona obtenga satisfactores a sus necesidades dentro de la organización, se identificará más con ella.

---

(6) opud. HICKS, H., Administración de Organizaciones, p.37

(7) HICKS, H., op. cit., p.98

La esencia de la organización es el elemento humano, aun cuando todos los recursos son importantes para su subsistencia.

Toda organización puede considerarse como un sistema; o sea, como una serie de elementos cuya interacción dinámica e influencias reciprocas le hacen conservar un cierto estado, mismo que se altera cuando cualquiera de los elementos sufre un cambio. (8)

Por tanto, es importante que todas las áreas de una organización funcionen de manera adecuada para lograr un equilibrio que permita la permanencia y desarrollo tanto de la organización, como de cada uno de sus integrantes.

### 1.1.3. Clasificación de organizaciones

Dependiendo de su estructura, las organizaciones pueden clasificarse en Informales y formales:

**Organizaciones Informales:** Surgen espontáneamente, su estructura, actividades y objetivos son flexibles y poco definidos.

**Organizaciones formales:** Su estructura, actividades y objetivos se encuentran bien definidos y claramente especificados. Sus miembros participan conscientemente y su esfuerzo se encamina a la obtención de objetivos comunes. Generalmente surgen de la planeación y buscan su permanencia en el tiempo.

Si las organizaciones pierden sus características de estructura, pueden convertirse de formal a informal o a la inversa.

Según Hicks, las organizaciones pueden clasificarse de acuerdo a las relaciones de sus miembros en primarias y secundarias:

---

(8) ARIAS GALICIA, F., *op. cit.*, p.49

**Primarias:** se caracterizan por relaciones personales directas y espontáneas. Sus fines son satisfactorios por sí mismos.

**Secundarias:** Las relaciones son intelectuales, racionales y contractuales. Tienen a ser formales e impersonales con obligaciones explícitamente definidas. (9)

De acuerdo con su objetivo principal las organizaciones se clasifican en: (10)

- Organizaciones de servicio
- Organizaciones económicas
- Organizaciones religiosas
- Sociedades Protectoras
- Organizaciones gubernamentales
- Organizaciones sociales

El tema que nos ocupa se encuentra enmarcado por su estructura dentro de las organizaciones formales, en cuanto a las relaciones de sus miembros inmersa en las organizaciones secundarias y respecto a su objetivo en las organizaciones económicas, que son aquellas que proporcionan bienes y servicios a cambio de una forma de pago.

Por estas características, nuestro objeto de estudio recibe también el nombre de **empresa**, término que utilizaremos en lo sucesivo.

## 1.2. Conceptos de empresa

La palabra empresa viene del latín "imprensa", que quiere decir "tomada", cuyo sentido es la acción de emprender algo que implica un riesgo.

---

(9) *cf.*, HICKS, H., *op. cit.*, p.46

(10) *ibidem*, p.47

Sin embargo, tiene un significado más profundo, por lo que mencionaremos definiciones desde diferentes puntos de vista para obtener una visión más amplia.

**Diccionario de la Real Academia Española:**

"La empresa es la entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad." (11)

**Concepto Jurídico:**

"Casa o sociedad mercantil o industrial fundada para emprender o llevar a cabo... negocios o proyectos de importancia. Obra o designio llevado a efecto, en especial cuando en él intervienen varias personas." (12)

Los aspectos jurídicos de la empresa se encuentran reglamentados en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que garantiza el derecho de propiedad, su uso y limitaciones (Artículo 27) y las relaciones obrero-patronales (Artículo 123).

**Concepto económico:**

"La empresa es una unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer un mercado." (13)

Este concepto resalta la coordinación de recursos para lograr la producción de satisfactores encaminados a obtener un desarrollo económico.

**Concepto administrativo:**

"Grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la

---

(11) opud., MUNCH, G., et al., Fundamentos de Administración, p.42

(12) INSTITUTO DE INVESTIGACIONES JURIDICAS, Diccionario Jurídico Mexicano, p. 1262

(13) opud., REYES PONCE, A., Administración de Empresas Parte I, p. 74

comunidad." [14]

Este concepto busca obtener el mejor provecho de los elementos con que cuenta la empresa a través de una buena administración, que se basa fundamentalmente en un adecuado ejercicio del mando.

**Concepto sociológico:**

La empresa es una unidad resultante de las exigencias de la comunidad de vida y de la interacción de ideas y de intereses que se realizan en ella para alcanzar un desarrollo social. [15]

**Definición de empresa.**

Analizando los conceptos anteriores, nos damos cuenta de que cada disciplina define la empresa desde su particular punto de vista; así, observamos que: el enfoque jurídico contempla el marco legal en el que se desarrolla la empresa; el económico, los bienes que produce; el social, las personas que la forman y el administrativo, la interacción de todos estos factores.

Considerando que todos estos aspectos se dan en su consolidación, podemos decir que empresa es la organización de recursos humanos, materiales y técnicos, que administrados adecuadamente y dentro de un marco legal, producen bienes y servicios destinados a satisfacer las necesidades individuales de las personas, contribuyendo al desarrollo de la comunidad y rediviando un beneficio económico o material a sus integrantes.

---

[14] MUNCH, C., *et al.*, *op. cit.*, p.42

[15] *cit.*, REYES PONCE, a., *op. cit.*, p.77

### I.3. Objetivos de la empresa:

Los objetivos dan sentido a la empresa ya que son su razón de ser y le dan la base para su funcionamiento.

Munch y García · (16) señalan que los objetivos o propósitos de la empresa actúan dentro de un marco social e influyen directamente en la vida del ser humano. Identifican tres tipos de valores institucionales: Económicos, sociales y técnicos.

**Económicos:** orientados a obtener beneficios monetarios.

- retribuir a los inversionistas
- pagar a los acreedores

**Sociales:** dirigidos a colaborar con el bien común.

- satisfacer con calidad las necesidades de los consumidores.
- crear fuentes de trabajo y consumir materias primas.
- pagar impuestos para el sostenimiento de servicios públicos.
- proteger al medio ambiente y la salud de los consumidores.

**Técnicos:** Enfocados a la optimización de la tecnología.

- actualizar permanentemente su tecnología para la producción.
- propiciar la investigación buscando un desarrollo tecnológico a nivel nacional.

Agustín Reyes Ponce distingue los siguientes objetivos dentro de la organización: (17)

**Objetivos de la empresa:**

- fin inmediato: producción de bienes y/o servicios para un mercado.
- fin mediano: lo que la empresa se propone alcanzar a través de la producción de bienes y servicios.

· (16) cf., MUNCH, G., et al., op. cit., p.47

· (17) cf., REYES PONCE, A., op. cit., p.83

**Fines del empresario:** Se refieren a la motivación de éste para crear y mantener la empresa, es decir, obtener un beneficio acorde al esfuerzo o capital invertido.

**Fines del personal:** Forman parte de los motivos personales que cada integrante de la empresa tiene para prestar sus servicios en ella, como pueden ser una retribución adecuada, superación personal, reconocimiento, etc.

Cuando la empresa busca satisfacer los fines anteriormente mencionados, podemos hablar de objetivos comunes, que implican una coordinación adecuada entre trabajadores y empresarios, dentro de los cuales podemos mencionar:

- subsistencia de la empresa
- mejorar el rendimiento de la empresa y, por tanto, el del trabajador.
- aumento en productividad que redunde en un beneficio para los empresarios y trabajadores.
- desarrollo del personal.
- protección de los trabajadores brindando condiciones óptimas de higiene, seguridad y desarrollo adecuado de medicina del trabajo.
- convivencia amable y satisfactoria
- prestigio social
- seguridad y permanencia : (18)

Adicionalmente, el trabajador espera que la empresa cubra ciertos objetivos personales, como son una remuneración adecuada, un trato digno de su condición humana, independencia de su vida personal, etc., que si no son cubiertos, difícilmente permitirán que el trabajador entregue todo su esfuerzo a la empresa.

Fernando Artas Galicia menciona que los objetivos de la empresa también pueden

---

(18) cf., REYES PONCE, A., Administración de Personal Primera Parte, p.23

dividirse según los grupos de personas a quienes los bienes o servicios de la empresa satisfacen, de acuerdo con el siguiente esquema: [19]

Objetivo Institucional	Grupo a quienes satisface
Producción y servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• clientes o usuarios</li> </ul>
Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• miembros de la propia organización</li> <li>• colectividad</li> <li>• gobierno</li> </ul>
Económico:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• acreedores</li> <li>• dueños o accionistas en su caso</li> <li>• misma organización</li> </ul>

Esquema 1: Objetivos Institucionales.

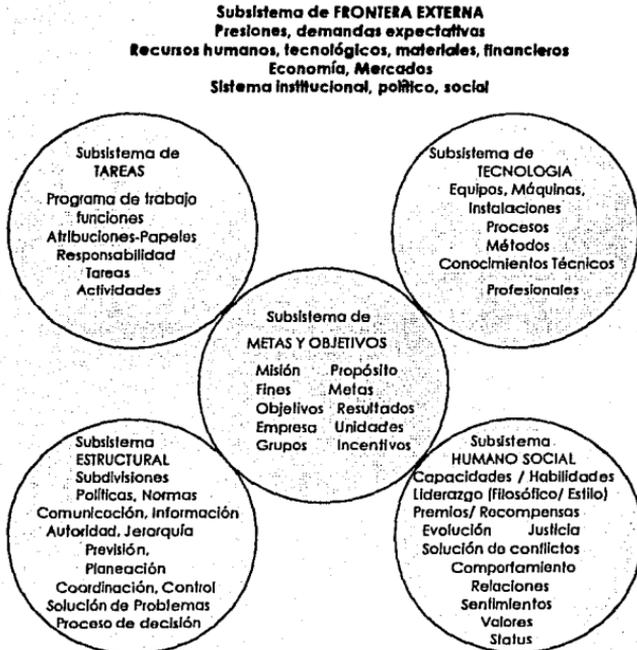
Aun cuando esta tabla muestra una división, es necesario que para el correcto funcionamiento de la empresa, ésta se preocupe por cubrir simultáneamente todos estos objetivos, lo que justificará su permanencia.

#### 1.4. La Empresa como Sistema:

Conociendo a la organización como un sistema compuesto por partes que interactúan de forma coordinada para funcionar, podemos observar que ésta se compone de varios subsistemas que son interdependientes entre sí y necesarios para su mantenimiento y desarrollo.

[19] ARIAS GALICIA, F., *op.cit.*, p. 23

French, y Bell- (20) nos muestran la estructura de la organización, a través de los subsistemas que la integran, representados en el siguiente esquema:



Esquema 2: La Empresa como sistema

(20) opud., DE FARIA MELLO, F., *Desarrollo Organizacional, Enfoque Integral*, p. 30

## 1.5. Recursos de la Empresa:

Para poder lograr sus objetivos, toda empresa está obligada a hacer uso eficiente de los tres tipos de recursos con que cuenta: recursos materiales, recursos técnicos y recursos humanos, vinculados estrechamente con los subsistemas anteriormente mencionados:

**Recursos materiales:** Son los bienes físicos que la empresa requiere para su operación. Los podemos dividir en tres grupos:

- Infraestructura: Incluye los edificios, adaptaciones a los edificios, mobiliario, herramientas, etc.
- Materias primas, materias auxiliares y productos terminados.
- Capital: representado en forma de dinero en efectivo, acciones, valores, etc.

**Recursos técnicos:** Son los sistemas que permiten coordinar la acción entre todos los elementos que toman parte de la empresa (personas, bienes y procedimientos).

Los recursos técnicos se pueden dividir en dos puntos:

- Estructura: jerarquías y relaciones oficiales dentro de la empresa (organigrama).
- Tecnología: métodos de trabajo para un buen desempeño de la tarea: (sistemas, procedimientos, manuales, instructivos, etc.)

**Recursos humanos:** Representan el recurso más importante de la empresa y son su factor de actividad y desarrollo. El hombre es el único capaz de utilizar los recursos materiales y técnicos para mejorar y perfeccionar el trabajo y aporta con ello su dignidad humana y su esfuerzo.

Algunas características importantes que presenta el hombre ante la empresa son:

- No son propiedad de la empresa, por lo tanto, sus aportaciones en cuanto a conocimientos, habilidades y experiencia son voluntarias.

- Su esfuerzo personal depende de que sus objetivos personales concuerden con los objetivos organizacionales, y que esto represente para él un beneficio.
- El capital humano es intangible, sólo se manifiesta a través del comportamiento de las personas en las organizaciones, por lo que es difícil encontrarlo reflejado en los estados financieros de una empresa.
- Los recursos humanos pueden ser mejorados y aumentados a través de las herramientas de la administración de recursos humanos, tales como selección, capacitación, desarrollo, etc.
- Los recursos humanos son irremplazables y escasos, ya que cada uno posee como patrimonio personal conocimientos, habilidades, aptitudes y experiencia. Esto hace que pasen a formar parte de la oferta y la demanda de servicios dentro de una o varias empresas.

Para lograr la coordinación de todos estos recursos, se ha desarrollado la Administración, que es "El proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad." (21)

Dada la importancia que los recursos humanos tienen dentro de la empresa, fue necesario crear la Administración de Recursos Humanos, que:

Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general. (22)

Cabe destacar que, adicionalmente a los recursos propios con que cuenta la empresa, el entorno o medio ambiente externo es un factor de influencia decisiva en

---

(21) MUNCH, G., et al., op. cit., p.24

el logro de los objetivos de la misma. Entre estos factores, podemos mencionar a manera de ejemplo el entorno político, social, económico, etc.

## 1.6. Clima organizacional

El clima organizacional es el ambiente que prevalece dentro de las organizaciones y está determinado por las características relativamente permanentes que influyen en la conducta de sus miembros y la manera en que realizan sus interacciones. Este clima da a cada empresa una personalidad propia que la distingue de cualquier otra organización.

### 1.6.1. Factores determinantes del clima organizacional

Gibson, Ivancevich y Donnelly, describen algunos factores que influyen directamente en el clima organizacional de las empresas: (23)

**Estilo de liderazgo:** El comportamiento de los líderes tiene un fuerte impacto en el clima organizacional, ya que el estilo de liderazgo de la alta dirección es el ejemplo a seguir por los subordinados a todos los niveles.

**Políticas Organizacionales:** Los sistemas formales de beneficios, premios, pagos, ascensos, etc., influyen decisivamente en la atmósfera de una organización.

**Estructura Organizacional:** Las características estructurales de la organización son variables independientes de influencia en el comportamiento organizacional.

---

(22) ARIAS GALICIA, F., op.cit., p.27

(23) cf. GIBSON, et al., Organizaciones Conducta Estructura Proceso, p. 533-534

**Condiciones económicas:** Tanto las internas como las externas influyen en la percepción de seguridad y riesgo de los miembros de la empresa.

**Características de los miembros:** Las características internas y externas de los individuos, tales como valores, intereses, actitudes, apariencia, edad, sexo, etc., distinguen a las organizaciones entre sí.

**Tipo de actividad:** El giro de una empresa y las actividades que en ella se desarrollan influyen en el clima.

**Rol individual:** Todo individuo, dentro de una organización formal, asume un papel o forma de conducta que se espera de él según su posición y que influirá en la creación del ambiente.

La interacción de los factores mencionados proporciona a cada organización características propias que la distinguen de otras y la hacen atractiva en mayor o menor grado ante sus integrantes actuales y potenciales.

#### 1.6.2. Características del clima organizacional

Samuel Romero Betancourt, propone las siguientes características relacionadas íntimamente con la motivación, para la obtención de un clima organizacional favorable: (24)

**Comprensión:** El empleado espera que al cometer errores, a los cuales todos somos susceptibles, exista consideración y retroalimentación positiva por parte de sus superiores.

**Atmósfera de libertad:** Propicia la creatividad, el entusiasmo y la aportación de ideas valiosas por parte del personal.

---

[24] *cit.*, ROMERO BETANCOURT, S., *op. cit.*, p.131

**Reto:** El trabajo debe propiciar que el hombre desee utilizar todo su potencial para desarrollarlo, de modo que represente un reto para él.

**Equidad:** El trabajador espera que las condiciones sean iguales y justas por parte del jefe para todos los subordinados.

**Necesidad de asociación:** cubre la necesidad de pertenencia y aceptación que todo individuo tiene al formar parte de un grupo.

**Necesidad de conocimiento:** Obedece a la necesidad de ubicación del individuo dentro de su entorno empresarial, es decir, él necesita saber la filosofía, objetivos y planes de la organización, así como su posición dentro de la misma.

**Necesidad de progreso:** El deseo de progreso personal es una de las más importantes fuerzas de motivación entre los hombres.

**Necesidad de apreciación y reconocimiento:** El individuo requiere saber que otras personas, especialmente sus superiores, se encuentran interesados en él y sus objetivos personales.

**Necesidad de tranquilidad:** Implica creer en el jefe y en su competencia, lo que propicia la ausencia de preocupaciones y tensiones innecesarias. Por esto, es necesario que cada posición de liderazgo esté cubierta por la gente adecuada.

Una empresa interesada en la formación de un clima organizacional favorable, debe propiciar que se den estas características, relacionadas directamente con la motivación, que es el factor que mantiene a un empleado satisfecho dentro de su ambiente laboral.

Por tanto, es importante profundizar en los aspectos que influyen en la motivación humana dentro de un contexto empresarial.

## 1.7. Motivación

La motivación está formada por aquellos aspectos que pueden provocar, sostener y orientar la conducta humana hacia un fin y se basa en los principios expuestos por Samuel Romero Belancourt: necesidades de los seres humanos, diferencias de los seres humanos y otros principios que se explican a continuación: (25)

### **Necesidades de los seres humanos.**

Todos los seres humanos tienen necesidades o impulsos psicológicos básicos y el deseo de satisfacerlos es la base de la motivación.

El profesor Abraham H. Maslow desarrolló un estudio muy profundo sobre las necesidades humanas, ubicándolas jerárquicamente de acuerdo a la siguiente figura:



Esquema 3: Pirámide de Maslow

El Dr. Maslow, además de describir las necesidades, mencionó que éstas se cubren de abajo hacia arriba, es decir, primero se cubren las necesidades fisiológicas, para después escalar a las de seguridad y así sucesivamente hasta llegar a las de

(25) cf. ROMERO BETANCOURT, S., op. cit., p.145

autorrealización, que serían las últimas en cubrirse y cuando no se logra la satisfacción de alguna de ellas podemos convertirnos en seres frustrados. Por otro lado, la mera satisfacción de cualquiera de ellas nos hace sentirnos contentos y fijamos niveles superiores de necesidad.

Las características mencionadas en el clima organizacional, inciden directamente en la satisfacción de estas necesidades dentro del ámbito laboral.

#### **Diferencias de los seres humanos:**

Todas las personas son diferentes y así debemos tratarlas. Algunas de las diferencias a considerar son: físicas, personalidad, educación, medio ambiente, mentalidad, aptitudes, habilidades y capacidad, actitudes, experiencias, emociones, metas y aspiraciones.

Estas diferencias, en conjunto, originan que las personas respondan de diferente manera a los mismos estímulos, lo que ocasiona pautas de comportamiento distintas entre los individuos.

#### **Otros principios**

- **Influencia de los hábitos:** Los hábitos son conductas automatizadas, en las que ya no interviene el pensamiento consciente sino los reflejos adquiridos por repetición constante.
- **Resistencia al cambio:** Ante una situación desconocida o nueva se presenta resistencia por inseguridad o temor a las repercusiones.
- **Influencia social:** El hombre tiende a apearse a las leyes o normas de los grupos, subordinando su individualidad, para sentirse aceptado por los demás.
- **Auto-concepto:** Se refiere específicamente a la conveniencia que reporta la utilización de todos los medios circundantes, para la satisfacción de las necesidades individuales.

- **Totalidad del individuo:** Los diferentes papeles que el individuo desempeña en su familia, trabajo, sociedad, etc., se relacionan entre sí, por lo que es relevante conocer la situación de los empleados para comprender su comportamiento.

Es evidente que una persona motivada interna y externamente resulta más productiva en cualquier organización que una persona desmotivada, y debido a que las condiciones internas de la empresa influyen en forma directa sobre esa motivación, es necesario propiciar un clima organizacional adecuado.

### 1.8. Tipos de empresas

Para clasificar la gran diversidad de empresas dentro de nuestro medio se pueden utilizar diferentes criterios: por el origen de su capital, por su actividad o giro, y otros criterios que se explican a continuación:

#### **Por el origen de su capital:**

- **Empresas públicas:** Son los organismos en los que el Estado tiene una participación en el capital y su finalidad es producir bienes y servicios para satisfacer necesidades sociales sin tener necesariamente un fin de lucro.
- **Empresas privadas:** Son aquellas cuyo capital pertenece a uno o varios inversionistas privados y su finalidad es la obtención de un beneficio económico. Estas pueden ser nacionales o extranjeras dependiendo del origen del capital.

#### **Por su actividad o giro:**

- **Industriales:** Producen bienes mediante la transformación o extracción de materias primas. Pueden ser extractivas, manufactureras y agropecuarias.
- **Comerciales:** Intercambian bienes entre el productor y el consumidor y son: mayoristas, minoristas o detallistas y comisionistas.

- Servicio: Ofrecen servicios a la comunidad y se cuentan entre ellas las empresas de transporte, turismo, instituciones financieras, servicios públicos (comunicación, energía, agua), servicios privados (asesorías, servicios jurídicos y contables, etc.), educación, salubridad y fianzas y seguros.

#### **Otros criterios**

Las empresas también pueden clasificarse de acuerdo con los siguientes criterios:

- Por su tamaño, en pequeñas, medianas y grandes.
- Por el criterio económico, en nuevas, necesarias, básicas, semibásicas y secundarias.
- Por el criterio de constitución legal, en Sociedad Anónima, Sociedad Civil, Comandita Simple, etc. (26)

Dentro de la clasificación antes descrita, ubicamos a las Instituciones Bancarias en la actualidad como empresas privadas de servicio.

### **1.9. La Empresa Bancaria**

Un banco es un establecimiento que se dedica a la intermediación en el crédito, esto es, recibe dinero de las personas que no pueden o quieren utilizarlo y lo canaliza como crédito a quienes lo necesitan.

El término "banca" se refiere a la entidad que agrupa a instituciones financieras y de ahorro.

Por estar este trabajo dirigido específicamente a la Banca, nos parece necesario remontarnos a sus orígenes y evolución para comprender mejor la situación actual.

---

[26] *cf.*, MUNCH, G., *op. cit.*, p.42-48

### 1.9.1. Origen de la Banca

Los orígenes de la Banca se remontan a los siglos 3,400 a 3,200 A.C., según descubrimientos arqueológicos de edificios bancarios y tablas de contabilidad en la desaparecida ciudad de Uruk, precursora de Babilonia. Originalmente, las operaciones se realizaban en especie mediante el trueque principalmente de granos y cereales, por su facilidad de almacenamiento. Las primeras normas de regulación comercial fueron redactadas en la estela conocida como el Código de Hamuraby en el periodo de 1792 a 1750 A.C. Sin embargo,

las complicaciones derivadas de la falta de divisibilidad al querer efectuar el trueque, o al no encontrar el equivalente inmediato íntegro, exacto y necesario del valor que se cambiaba, aunado a su carácter perecedero, impedía su atesoramiento y menguaba su valor, lo cual originó que los metales como el estaño, hierro, plomo, cobre y más adelante el oro y la plata, sustituyeran a los otros medios de Intercambio - (27).

Dadas sus características de escasez, dureza, no oxidación, etc., la plata y el oro adquirieron un valor preferencial para el hombre hasta nuestros días.

A lo largo del tiempo se fueron utilizando sistemas de medición y cálculo del peso y calidad de los metales cada vez más precisos, hasta que se llegó a la acuñación de la moneda asignándole un valor específico a cada fragmento de metal uniforme. La invención de la moneda se atribuye al griego Gyges durante el año 687 A. C. (28)

También en Grecia localizamos el origen de las palabras banca y banquero a quienes se les denominaba "trapezitas" ya que trabajaban sobre mesas o bancos llamados

---

(27) QUINTERO, Vega E. La Evolución de la Banca en el Mundo y en México. p.3-4

(28) opud. cit., QUINTERO, E., op. cit., p.5

"trapezas".

Inicialmente, los sacerdotes tenían un papel predominante en el régimen económico; sin embargo, por su apego a la "Ley de Moisés", que prohibía el cobro de intereses, no aceptaron las disposiciones legales de Solón y dejaron de llevar a cabo la práctica de la banca, por lo que Atenas obtuvo la supremacía del comercio al permitir el establecimiento de sus banqueros en los mercados otorgando préstamos que les redituaban ganancias.

En Roma surge por primera vez la orden de pago, utilizada por los "argentarii", a quienes hoy denominaríamos corresponsales o sucursales y que operaban bajo la supervisión y vigilancia del Estado, encontrando en este hecho un antecedente de la intervención del Estado en el manejo de la Banca.

Durante la Edad Media, debido a la invasión de los bárbaros, hubo un receso en la evolución de la Banca que abarcó desde sus principios hasta el siglo XVI.

A los judíos se atribuye la creación del billete en el siglo XVII, ya que al ser siempre perseguidos, expulsados y con prohibiciones para adquirir bienes o transportarlos de un lugar a otro, tuvieron que hacer uso de su ingenio para conseguir riquezas y movilizarlas. El billete operaba como comprobante del resguardo de metales preciosos y valores difíciles de transportar, que los orfebres guardaban en sus arcas y por su facilidad de uso llegó a adquirir el atributo de negociabilidad.

"Por otra parte al ir en aumento los bienes recibidos en depósito, los orifices comenzaron a otorgar préstamos con interés y a pagar intereses por sus depósitos, ya que sólo una pequeña parte de los depositantes retiraban sus valores". (29)

---

(29) QUINTERO, Vega E., op.cit., p.8

Al comprobar la aceptación y viabilidad de los billetes, los oficiales procuraron no hacer préstamos en efectivo aprovechando la negociabilidad de los mismos.

Todo esto dio origen a los primeros bancos como se conocen en nuestros días, que florecieron como tales en el siglo XVII en Inglaterra y se extendieron al resto de Europa.

### 1.9.2. Evolución de la Banca en México

Como en otros países, la Banca en México ha sufrido una evolución permanente a partir de la Época Colonial, resaltando el hecho de que la Nueva España fue el primer virreinato de la América Colonial en el que se estableció un banco.

Durante esta época se establecieron, entre otros, los Bancos de Plata, el Banco de Avío de Minas, el Nacional de San Carlos y el Monte de Piedad de Animas, cada uno con diferentes funciones.

Ya en la época Independiente, la primera Institución bancaria mexicana fue el Banco de Avío, fundado en 1830 por Lucas Alamán y cuya finalidad era fomentar el desarrollo industrial nacional.

Al no lograr sus objetivos, se liquidó en 1842.

La inestabilidad política y económica del país, así como la falta de reglamentación bancaria, originó que en esa época surgieran varios bancos con un corto período de vida; sin embargo, dos instituciones lograron superar esta crisis y subsisten hasta la actualidad con algunas modificaciones. Estos son el Banco Nacional de México y Banca Serfin.

El primero surgió de la fusión del Banco Mercantil Mexicano con el Banco Nacional Mexicano en 1884.

El segundo se fundó en 1864, durante el imperio de Maximiliano, bajo el nombre de Banco de Londres, México y Sudamérica, como una sucursal de la Sociedad Inglesa

"London Bank of Mexico and South America Limited", que obtuvo el apoyo del público por su buena administración. Posteriormente adquirió la concesión del Banco de Empleados, fundándose la primera sociedad anónima mexicana bajo el nombre de Banco de Londres y México, mismo que conocemos actualmente como Banca Serffin. En 1884 surgió el primer Código de Comercio, como un intento organizado para estructurar las operaciones bancarias en el aspecto jurídico y asentar las bases para su organización administrativa. Pero es hasta 1897 cuando se expide la primera "Ley General de Instituciones de Crédito", que restringe la concesión, el establecimiento y las operaciones de los bancos de emisión. Esta ley considera tres clases de bancos: de emisión, hipotecarios y refaccionarios, además de las instituciones denominadas Almacenes Generales de Depósito.

La Revolución Mexicana trajo consigo inestabilidad y crisis, lo que provocó la desaparición de varias instituciones y sólo lograron sobrevivir el Banco Nacional de México, el Banco de Londres y México y el Banco Nacional Monte de Piedad. Esta situación originó que los bancos volvieran a operar sin los requisitos señalados por las leyes vigentes, por lo que se crearon diversas regulaciones hasta llegar a 1920 cuando ya operaban en el país veinticinco bancos de emisión, tres bancos hipotecarios y siete bancos refaccionarios.

En 1924 surge una nueva Ley General de Instituciones de Crédito, que da origen a la fundación del Banco de México como único banco de emisión y banco central y a la Comisión Nacional Bancaria como órgano de vigilancia de las instituciones de crédito durante el año de 1925.

El desarrollo del país hacía necesario un sistema bancario que atendiera todos los sectores de una manera más eficiente y la insuficiencia de la clasificación vigente de los bancos llevó a la formulación, en 1942, de la "Ley General de Instituciones de

Crédito y Organizaciones Auxiliares", organizando una nueva distribución, misma que respondió al desarrollo económico de México durante la Segunda Guerra Mundial.

Los años venideros manifestaron la necesidad de mejorar los servicios bancarios unificando su prestación y sus criterios de otorgamiento, por lo que se proyectó la integración de todos los servicios financieros tales como depósitos, créditos, hipotecas, etc., en la denominada Banca Múltiple, proceso que se realizó entre 1974 y 1980, año en que concluyeron las fusiones e integraciones con efectos altamente positivos.

La mayor parte de los bancos mexicanos eran de capital privado; sin embargo, este régimen de propiedad sufrió un brusco cambio a partir del 1o. de Septiembre de 1982 debido al decreto presidencial del entonces mandatario Lic. José López Portillo, en el cual se expropiaban las instituciones de capital privado mayoritario. Esto originó cambios radicales, fusiones y políticas de austeridad para los bancos que en ese entonces se denominaron "Sociedades Nacionales de Crédito", clasificándose en instituciones de cobertura nacional, de cobertura multiregional y de cobertura regional.

La crisis y endeudamiento del país, así como la ineficiencia de las empresas públicas, originaron la necesidad de desincorporar algunas de ellas que no eran productivas para ese sector, por lo que en Septiembre de 1990 el Presidente Lic. Carlos Salinas de Gortari, a través de decreto presidencial, inicia la desincorporación bancaria, dando oportunidad al sector privado de obtener la concesión de los servicios bancarios, misma que quedó concluida en julio de 1992.

Paralelamente, desde 1991, dentro de un contexto de economía global, México inicia negociaciones con diferentes países a fin de establecer un tratado de libre comercio, que culmina con la firma del T.L.C. entre México, Estados Unidos de Norteamérica y

Canadá, en febrero de 1994, lo que apoya el Ingreso de bancos de capital extranjero al país favoreciendo con esto la competencia entre Instituciones financieras.

### I.9.3. La Comisión Nacional Bancaria como organismo regulador

La Comisión Nacional Bancaria se creó el 10 de febrero de 1925 en respuesta a un decreto del Presidente Lic. Plutarco Elías Calles, dado a conocer durante 1924, en el que se especifica que la función principal de este organismo es regular toda la operación bancaria del país. Su primer reglamento interno se aprobó el 10 de febrero de 1925.

Su objetivo principal es procurar la eficiencia y desarrollo del sistema financiero mexicano, mediante las funciones de Inspección, vigilancia y asesoría de todas las instituciones del sector financiero, así como ser el órgano de consulta y enlace con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público respecto al régimen bancario; por lo tanto, es responsable de mantenerse actualizada sobre la situación financiera, económica, de funcionamiento y organización de todas las instituciones financieras del país. (30)

Es competencia de la C.N.B. comunicar directamente a las Instituciones las observaciones derivadas de las actividades de Inspección, para el eficaz cumplimiento de la ley. Entre otras funciones, la C.N.B. es la encargada de vigilar el cabal cumplimiento de la Capacitación dentro de las funciones bancarias, de acuerdo con el Reglamento de Trabajo de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares: "Las instituciones y organizaciones estarán obligadas a

---

(30) cfr., DURAN RODRIGUEZ, A., et al, Análisis de los sistemas de capacitación implantados en instituciones bancarias del país, p.19-20

proporcionar a sus empleados los medios necesarios para su superación personal y mejoramiento de sus conocimientos y eficacia" (31).

Aunque la capacitación en bancos ha sido obligatoria desde 1937, en 1972 se creó la Dirección de Asuntos Laborales, con la finalidad de obtener un apoyo más eficiente para la función de capacitación en instituciones financieras y auxiliares.

Con la elevación a rango constitucional del derecho de capacitación a obreros y empleados de toda empresa, la C.N.B. adquiere la categoría de organismo coordinador y promotor de las actividades de capacitación, encargándose del registro, autorización, supervisión y vigilancia de los programas de capacitación.

#### 1.9.4. Cambios Estratégicos en la Banca

El sistema bancario mexicano ha manifestado un gran desarrollo desde 1932; durante este tiempo ha tenido que enfrentar muchos cambios y retos, entre los que encontramos la crisis social del último trimestre de 1976, la del último trimestre de 1982 y la reciente restructuración de 1992 provocada por la reprivatización de la banca mexicana.

Sacudida por la Revolución, afectada por la falta de legislaciones adecuadas, al borde de la bancarota, agitada por el desconcierto que causan las crisis sociales que nos ha tocado vivir y que generan la desconfianza del pueblo mexicano por las decisiones y posibles determinaciones del gobierno federal, la banca siempre se ha mantenido fiel a la tarea de hacer crecer a México.

Tres son los periodos más críticos por los que ha atravesado la banca mexicana en los últimos años: la crisis de 1976, la nacionalización y la reprivatización.

---

(31) *opud.*, DURAN RODRIGUEZ, A., *et al.*, *op. cit.*, p.22

### **Crisis de 1976**

Una de las pruebas a que fue sometida tuvo lugar el 31 de agosto de 1976, cuando el gobierno federal anunció que nuestro país abandonaba la política de mantener la paridad del peso con el dólar y en consecuencia dejaba flotar nuestra moneda. Esto, aunado a la gran inestabilidad política y a la oleada de pánico masivo entre los inversionistas, provocó la fuga de capitales hacia el extranjero, misma que el gobierno tomó como un instrumento de ataque, sintiendo que se estaba realizando una presión económica a través del uso del servicio concesionado llamado banco. (32)

### **Nacionalización de la Banca**

Como respuesta a esta situación, a través de decreto presidencial del 01 de septiembre de 1982, el Lic. José López Portillo estatiza la banca.

Las reacciones no se hicieron esperar por un lado el público en general, incluyendo a los grandes inversionistas, se mostraba inseguro de sus depósitos pensando ya en una expropiación de sus recursos financieros o en un intervencionismo de los países acreedores para hacernos cumplir los compromisos contraídos con ellos, originando que continuara la fuga de capitales y con ello la devaluación del peso frente al dólar, una inflación galopante y desconfianza del pueblo. Por otra parte, los trabajadores bancarios sintieron afectada su estabilidad laboral y la organización interna de los bancos se vio en la necesidad de ajustarse a los procesos burocráticos y de austeridad fijados por el gobierno, lo cual obstaculizó su desarrollo e influyó negativamente en el clima organizacional.

Por su parte, el gobierno adujo desde un principio que esta decisión buscaba proteger los intereses del público haciendo accesibles las instituciones bancarias a todos los

---

(32) cf. LANDERRECHE OBREGON, J., Expropiación Bancaria y Control de Cambios, p.31-32

sectores de la economía nacional, otorgando créditos fáciles y oportunos para satisfacer las necesidades sociales en sus diversos ramos. (33)

Sin embargo, la experiencia demostró lo contrario: la estalización de la banca en México no tuvo efectos positivos puesto que el crédito fue escaso, poco accesible y los intereses altos, provocando mayor inflación y desempleo y creando perspectivas inciertas para la población en todos los sectores.

#### **Reprivatización de la banca**

La Banca vuelve a sufrir un drástico cambio a partir de 1991, cuando por decisión presidencial del Lic. Carlos Salinas de Gortari y en apoyo a su política de racionalización y delimitación de los campos de responsabilidad del aparato de Estado, se inicia la venta de empresas públicas.

Todo mundo recuerda que la estalificación de los servicios bancarios obedeció no a necesidades técnicas, sino a una desesperada y tarafa búsqueda de maquillaje político, al final de un gobierno que naufragaba entre el descrédito y el ridículo. El golpe espectacular, que incluyó modificaciones constitucionales y aún la construcción de una repentina y oportunista Plaza de la Expropiación, causó un sacudimiento en toda la estructura económica nacional, cuyos efectos se diluyeron una década después. (34)

Durante la década en que la banca permaneció nacionalizada, adquirió fuerza el grupo de empresarios privados dedicados a las operaciones bursátiles, ya que la mayor parte de los inversionistas indemnizados por la nacionalización siguieron dentro del sector financiero aportando a la Bolsa de Valores sus recursos y esfuerzos, además de contar con la confianza del público por pertenecer a la empresa privada y por la

(33) *cf.* LANDERRECHE OBREGON, J., *op. cit.*, p.964

(34) EDITORIAL, *Revista Epoca Semanario de México*, No. 58., p. 4

desconfianza que prevalecía respecto al manejo que el Estado podría dar a sus fondos, lo que dio gran fuerza a este gremio.

Al anunciar el gobierno su decisión de reprivatizar algunas de sus empresas, entre las que se encontraban los bancos, el grupo de empresarios pertenecientes a la Bolsa Mexicana de Valores mostró gran interés en la adquisición de los mismos, quedando la mayor parte de las instituciones bancarias en sus manos.

El proceso de desincorporación bancaria finalizó en julio de 1992 y nos lleva a las siguientes premisas:

Primero, el alto precio pagado por los bancos -en varios casos casi cinco veces su valor contable- obliga a los nuevos dueños a ser productivos; segundo, la diversidad de dimensiones exige ser competitivos y dar un buen servicio. (35)

Esto nos obliga a reconocer que si los bancos no se preocupan por ofrecer un buen servicio, difícilmente podrán recuperar su inversión.

Más allá de quien es el dueño del banco, el ahorrador necesita garantías de prudencia, buen servicio y confianza en el manejo honesto de su dinero. (36)

La cita anterior recalca la idea de que la gente ha perdido confianza en las instituciones financieras; por ello deberán manejarse clara y transparentemente para recuperarla.

Después de la privatización vienen la racionalización y el aprovechamiento cabal de recursos humanos e instalaciones. Pero todo esto debe servir para que los ciudadanos de este país gocen de servicios bancarios

---

(35) Idem

(36) Idem

eficaces y sólidos. De otra manera, el esfuerzo de una década se habrá perdido. (37)

A lo largo de este tema hemos podido observar las grandes transformaciones que la banca mexicana ha sufrido a través de la historia; sin embargo, siendo el pilar de la economía nacional y dado que se ha distinguido por su continuo interés en formar parte del desarrollo del país, es importante dedicar un capítulo especial a su razón de ser, que es el servicio, mismo que por todos los cambios manifestados se ha visto afectado.

---

(37) Idem

## CAPITULO II. CULTURA DE SERVICIO

Actualmente, una de las herramientas de competencia más efectiva con que cuentan las empresas es la excelencia en el servicio, ya que productos y precios son fáciles de igualar y aún mejorar, pero no así el servicio que implica un cambio radical en toda la estructura y actitud de la empresa.

En el Sector Financiero esto es primordial y totalmente nuevo desde que se inició la desregularización de los bancos a nivel mundial, y más aún en México a raíz de la reprivatización bancaria.

Durante años la industria estuvo estrechamente regulada por el gobierno y la competencia entre instituciones fue mínima. En la actualidad, los bancos comerciales, los corredores de bolsa y otras instituciones financieras, realizan servicios que por lo general eran desconocidos para ellos hace unos pocos años; además, existen los cajeros automáticos por los cuales el cliente puede realizar ciertas operaciones fuera del banco, en hospitales, centros comerciales, universidades, etc. (38)

Dada la importancia que ha retomado la cultura de servicio y teniendo el sector financiero como objetivo principal el prestar un servicio, dedicaremos este capítulo al análisis de los factores que garantizan su calidad.

### II.1. Conceptos

A continuación describimos los términos más usuales en el estudio de la cultura de servicio: servicio, actitud de servicio, cliente y comprador, prestador de servicio y proveedor.

---

(38) STANTOM, W., Fundamentos de Marketing, p. 531

### **Servicio**

El servicio es un acto de producción que supone la creación de algo útil y valioso. Constituye una actividad concebida para proporcionar satisfacción a diversas necesidades de los consumidores y posee las siguientes características:

- Es totalmente perecedero, un servicio generalmente se consume mientras se realiza, una vez producido deja de existir, no se puede almacenar.
- Es Intangible, no material.
- Es identificable y se puede describir con facilidad.
- Es heterogéneo y difícil de generalizar, varía de acuerdo a cada actuación. Un mismo servicio puede provocar diferentes reacciones en los clientes según las circunstancias en que se presente.
- En su mayoría forma parte de los bienes, está inserto en la materia.

### **Actitud de Servicio**

"Actitud es el grado de afecto positivo o negativo que se asocia a un objeto psicológico". (39)

La actitud es un proceso fundamental basado en experiencias pasadas, sus manifestaciones, a través de lo que se hace, se dice o se omite, son producto del aprendizaje. (40) Por lo tanto, podemos decir que: una actitud es una predisposición aprendida a reaccionar positiva o negativamente hacia algo y tiene las siguientes características:

- No es Innata, pertenece al dominio de la motivación humana y es parte de las necesidades sociales.
- Una vez formadas, conservan un estado más o menos permanente.

(39) opud., ARIAS GALICIA, Fernando., op. cit., p.107

(40) Vid. Infra. p. 91

- Implica una relación entre personas y objetos que pueden ser grupos, valores, Ideologías, etc.
- Sólo puede estudiarse a través de sus manifestaciones externas, ya sea verbales o no verbales.

Derivado de lo anterior, podemos decir que una actitud de servicio es una orientación de la empresa o los individuos que la integran, hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes.

#### **Ciente y comprador**

Linda Silverman menciona: "Un cliente es una persona que impulsada por un interés personal tiene la opción de recurrir a usted en busca de un producto o servicio o de ir a otra parte" (41)

Sin embargo, Leonard Berry va más allá haciendo una clara distinción entre lo que es un cliente y un comprador: (42)

El cliente tiene nombre para la organización que conoce sus necesidades a fondo y lleva un registro de las mismas. Es atendido en forma individual por personal especializado asignado expresamente para él, y por tanto, percibe una relación personal con la empresa que le permite permanecer con ella. No tiene necesidad de buscar servicio en otra parte.

El comprador puede no tener nombre para la empresa, forma parte de la masa y la estadística, generalmente sus necesidades son rutinarias por lo que son atendidas por

---

(41) SILVERMAN GOLDZIMER, L., "Primerio Estoy Yo!", p. 9

(42) cf., BERRY, L., Calidad de Servicio: Una ventaja estratégica para instituciones financieras, p.18

cualquier empleado, no siente lealtad hacia la organización, por lo que busca constantemente un mejor pastor.

La cultura de servicio busca adquirir y mantener clientes.

**Prestador de Servicio y proveedor**

Es la organización o individuo encargado de proporcionar un servicio que realmente satisfaga las expectativas de los clientes.

Un proveedor es quien proporciona a la empresa los insumos necesarios para que ella a su vez pueda satisfacer las necesidades de sus clientes.

En la cultura de servicio, todos son de alguna manera clientes y proveedores de alguien; por tanto, para ser un excelente prestador de servicios, la organización tiene que convertirse en un excelente cliente, que sepa exigir a sus proveedores lo mejor en cuanto a servicio y calidad.

Los conceptos descritos con anterioridad se usarán continuamente a lo largo de este trabajo, ya que son acordes con nuestro criterio o posición profesional y personal.

**II.2. Evolución del objetivo central de las empresas.**

A lo largo de la historia las empresas se han enfocado a diferentes objetivos principales, mismos que han sido rectores de sus actividades y esfuerzos, encaminados a mantenerlas dentro de un mercado determinado.

Tal vez el principal fundamento de la dirección que más se ignora hoy es el de estar cerca del cliente para satisfacer sus necesidades y anticiparse a sus deseos. En muchas empresas, el cliente se ha convertido en algo enojoso cuyo comportamiento impredecible torpedea los planes estratégicos cuidadosamente preparados, cuyas actividades trastornan las operaciones de la computadora

y que se obsina en que los productos que compra funcionen bien. (43)

A continuación describimos brevemente diferentes empresas según sus objetivos centrales:

#### **Empresas centradas en el producto**

Este tipo de empresas se sitúan en los comienzos de la era industrial, cuando los productores, específicamente los fabricantes, determinaban cuáles eran las prioridades en el mercado, sacando a la venta productos novedosos y en muchas ocasiones sin competencia. La gente compraba lo que había, ya que la mayor parte de los productos eran únicos en el mercado por un tiempo relativamente largo, debido a la falta de medios de comunicación efectivos y tecnología para crear productos similares. La creatividad de los fabricantes era fundamental.

#### **Empresas centradas en el mercado**

La quebrantada economía de la Segunda Guerra Mundial obligó a las empresas a segmentar grupos de clientes potenciales y estudiarlos para investigar los productos susceptibles de consumo, que una vez determinados eran fabricados y distribuidos a cada grupo según los datos obtenidos. Durante este tiempo la atención de los empresarios se centró en el conocimiento del mercado.

#### **Empresas centradas en las políticas**

El desarrollo de la economía y el crecimiento acelerado de algunas empresas originaron la creación de estructuras organizacionales complicadas, con numerosas normas de operación y sistemas de control rigurosos que degeneraron en la creación de grandes aparatos burocráticos, en los que lo único importante es el apego a las políticas y reglamentos, que en su mayoría son incompatibles tanto con la

---

(43) PETERS, T., et al., *En Busca de la Excelencia*, p. 173

productividad de la empresa, como con las necesidades del cliente y el desarrollo profesional de la organización y sus integrantes.

#### **Empresas centradas en la productividad**

Hoy en día la facilidad de acceso a alta tecnología, comunicaciones, transportes, etc., ha creado un gran clima de competencia entre las empresas productoras o prestadoras de servicios, donde la mejora de las condiciones de los mismos influye directamente en su demanda. Se busca obtener "más por menos" al reducir la brecha entre producción y horas de trabajo.

#### **Empresas centradas en el cliente**

El alto nivel de competencia entre las empresas, aunado a la facilidad para imitar o superar tecnología, productos y costos, ha ocasionado que en la última década se establezca una nueva corriente orientada a considerar al cliente como el eje central de sus actividades, a través de una estrategia que concede al servicio un valor fundamental que marca una ventaja competitiva basada en crear una diferencia perceptible, que satisfaga las necesidades del cliente mejor que la competencia.

Varios estudios comprueban que las empresas sobresalientes son aquellas que se encuentran realmente cerca de sus clientes y los consideran un elemento imprescindible para su subsistencia y desarrollo.

Sin embargo, esto no implica que las tendencias mencionadas se puedan ignorar, ya que es necesario:

- Buscar productos y/o servicios novedosos y de buena calidad.
- Considerar las necesidades del mercado.
- Contar con políticas que sirvan como guía de acción.
- Mantener una buena productividad y calidad en el producto y/o servicio.

Pero todo esto encaminado a satisfacer óptimamente las necesidades de los clientes, a través de una estrategia eficaz de servicio, considerando la calidad como un todo que no puede dividirse en departamentos, ya que en la empresa todos son base de calidad y servicio, todos son clientes, todos son producto, todos son proveedores.

### II.3. El cliente como centro

Muchas personas podrán cuestionarse respecto al grado de novedad que tiene el considerar al cliente como lo más importante, si desde tiempos inmemoriales éste es la razón de ser de toda empresa. No obstante, al observar el comportamiento real de las empresas, se detecta que en la práctica la mayoría de ellas lo han relegado a segundo término, preocupándose más por sus productos, organización interna, subsistencia, desarrollo económico, etc.

Una clara muestra de la importancia que ha cobrado el cliente dentro de las empresas que han optado por la cultura de servicio, la encontramos en el informe de servicio que utiliza el Carteret Savings Bank, en Morristown, New Jersey, desarrollado con participación de los empleados:

Nuestro cliente es la persona más importante de nuestro negocio.  
Nuestro cliente no depende de nosotros - nosotros dependemos de él.  
Nuestro cliente no es una interrupción en nuestro trabajo - él es su propósito.  
Nuestro cliente nos hace un favor cuando llama - nosotros no le hacemos ningún favor.  
Nuestro cliente es asunto nuestro - no un extraño.  
Nuestro cliente no es una fría estadística - es un ser humano de carne y hueso con sentimientos y emociones como los nuestros.  
Nuestro cliente no es alguien con quien discutimos o a quien gastamos bromas.  
Nuestro cliente es una persona que nos trae sus necesidades -es nuestro trabajo satisfacer esas necesidades.

Nuestro cliente es merecedor del tratamiento más cortés y atento que le podamos ofrecer.  
Nuestro cliente es la sangre viva de nuestro negocio.  
El cliente es el hombre o mujer que está detrás de nuestras pagas -  
¡Recordémoslo siempre!  
EL CLIENTE ES EL JEFE" - (44)

Este párrafo demuestra claramente la trascendencia que el cliente tiene para un negocio, el cual necesita conocer sus deseos, necesidades, actitudes y tendencias de compra, para brindarle exactamente lo que él espera.

Para lograr este conocimiento, la empresa requiere implementar un método sistemático de acercamiento con el cliente, que debe incluir:

- el conocimiento de los patrones y motivaciones de compra.
- contacto directo con el cliente, como persona, ya que él es el único que sabe exactamente lo que quiere y cómo lo quiere. Esto puede lograrse a partir de las interacciones directas con los empleados.

Mientras más antigua y más grande sea una organización, tiene más probabilidades de alejarse del cliente, por lo que debe cuidar más la sistematización de este acercamiento y hacer partícipes a los usuarios en sus procesos de innovación.

Si una empresa quiere distinguirse por la calidad de su servicio debe considerar al cliente como una persona con necesidades y preocupaciones, que posiblemente no siempre tenga la razón, pero que siempre debe estar en primer lugar, ya que el cliente es el activo más valioso y en este sentido hay que considerar el servicio como un producto propiamente dicho. Este conocimiento proporciona sin lugar a dudas una gran ventaja competitiva.

---

(44) BERRY, L. et al., op.cit., p. 91-92

### II.3.1. El empleado como cliente interno.

La familiaridad que se tiene con el término cliente, hace que fácilmente se identifique a éste como un consumidor de productos o servicios, generalmente externo a la empresa; sin embargo, las corrientes centradas en el servicio identifican a los empleados como clientes internos.

Dentro de las Interacciones departamentales de la organización, los individuos se convierten en proveedores internos y clientes internos, que aunque no se reconozcan como tales, dependen unos de otros.

Cuando estos roles no son claramente identificados, pueden ocasionar lentitud y burocracia permanentes que impiden una rapidez de respuesta de la empresa al mercado.

Joan Ginebra dice:

El único enfoque que vincula el hacer diario al servicio es: Mi labor, mi puesto tienen sentido en la medida que sirvo a alguien, que satisfago necesidades de mi cliente interno y, a través de ello, me vinculo con las necesidades del cliente externo. Si en conjunto nos enfocamos a servir al cliente externo y en cada punto se enfocan los proveedores internos a servir al cliente interno, la empresa logrará el grado de calidad total. (45)

La calidad de vida en el trabajo influye directamente en la manera como los empleados se comportan entre ellos y con los clientes externos de la empresa.

"La efectividad de la participación del individuo como miembro está directamente relacionada con su idea de cómo lo ayuda a él la organización para alcanzar sus propios objetivos" - (46)

---

(45) GINEBRA, J., et al., Dirección por Servicio: La otra calidad, p.100

(46) HICKS, H., op.cit., p.59

### II.3.2. Percepción de las necesidades del cliente

Se ha encontrado que no siempre lo que piensan los altos directivos que el cliente necesita, es lo que éste realmente quiere; por ello se hace necesaria una labor de investigación sistemática, profunda y continua sobre estas necesidades y expectativas, a fin de que los servicios otorgados se apeguen más a lo que el cliente espera recibir, que en la mayoría de los casos no sólo se trata de un producto de buena calidad y bajo costo, sino de algo más, que corresponde a la empresa averiguar y que es parte del servicio.

Esto marca la diferencia entre las empresas que hablan de dar un buen servicio sin lograrlo y las sobresalientes, que están continuamente cerca del cliente, lo que les permite alcanzar la excelencia en el servicio, para desarrollarse y mantenerse en un mercado muy competitivo.

Al ver el negocio como lo hace el cliente se ha dado un paso hacia el marco de referencia de esa persona, y de esa manera se empieza a ver la realidad. En un negocio orientado hacia el servicio, el cliente está primero, con razón o sin razón, informado o equivocado, culto o grosero, correcto o incorrecto - (47).

Para obtener un conocimiento del cliente es necesario analizar dos factores:

- Factores demográficos: permiten segmentar a la clientela creando perfiles reales que representan sus características constitutivas tales como educación, edad, sexo, estado civil, nivel de ingresos, etc.
- Factores psicográficos: Señalan la percepción del cliente sobre el producto o servicio recibido en un negocio que marca la diferencia en relación a sus competidores y se deriva directamente de sus motivaciones.

---

(47) ALBRECHT, K., et al., La Excelencia en el Servicio, p. 95

Estos factores se pueden investigar utilizando dos métodos complementarios:

**Métodos cualitativos:** Consideran aspectos subjetivos y los datos obtenidos no siempre son concluyentes. Entre ellos podemos mencionar:

- Los empleados de contacto con el cliente son un eslabón vital en la cadena del servicio, por lo que es necesario capacitarlos para convertirlos en investigadores inmediatos del mercado y obtener una visión personal muy valiosa del cliente. Este acercamiento, permite a su vez que los empleados puedan establecer una relación personal y llegar a ser **agentes del cliente**.
- Entrevistas personales
- Análisis de quejas y felicitaciones

**Métodos cuantitativos:** Miden aspectos objetivos a partir de encuestas, cuestionarios, análisis de datos sectoriales del cliente, etc.

Para llegar a un conocimiento real del cliente es necesaria la combinación de ambos métodos en forma periódica.

Al obtener información confiable y fidedigna sobre los clientes se pueden obtener las siguientes ventajas:

- vender mejor
- servir mejor
- recuperarse mejor de los errores
- crear mejores sistemas
- atraer y conservar mejores empleados. (48)

---

(48) cf., ALBRECHT, K., et al., op.cit., p. 208

### II.3.3. Momentos de verdad y manejo de quejas

El término **momentos de verdad** fue utilizado por primera vez por Jon Carson y se refiere al preciso instante en que cualquier cliente hace contacto con cualquier aspecto de la empresa, formándose un juicio y tomando una determinación respecto a la calidad del servicio.

En una empresa se presentan diariamente un sinnúmero de momentos de verdad; la mayoría de ellos lejos del campo visual de la alta dirección, que es la que generalmente toma las decisiones. Es por ello que en las empresas enfocadas al servicio se delega la responsabilidad a todos los integrantes de la empresa, en especial a los empleados de primera línea, del manejo de estos momentos de verdad, ya que ellos son los que pueden inmediatamente lograr que el cliente tenga una experiencia satisfactoria, de la que dependerá su lealtad a la empresa.

Generalmente los momentos de verdad se presentan con una secuencia, por lo que es importante identificarlos, describirlos y relacionarlos con los procesos, para determinar la participación de la empresa o de sus integrantes a fin de predecirlos y convertirlos en experiencias positivas.

Los momentos críticos de verdad son situaciones difíciles para el cliente, que si no se manejan adecuadamente pueden causar su descontento, desconfianza y pérdida de lealtad.

En estos casos, lo ideal sería recibir una queja por parte del cliente para resolverla satisfactoriamente; sin embargo, las estadísticas demuestran que en la mayoría de los casos se presentan dos situaciones que afectan mucho a las empresas:

- el abandono del cliente.

- un cliente insatisfecho comenta su experiencia negativa a muchas personas, que a su vez lo comentan con otras, creándose una cadena que deteriora la imagen de la empresa.

De aquí se deriva la gran importancia que tiene el manejo adecuado de las quejas, ya que un error cualquiera lo comete, pero el camino que se toma para resolverlo puede cambiar el resultado final. Muchos autores sugieren que dentro de las empresas no exista un departamento de quejas o servicio al cliente, en el que generalmente se le envía de un lugar a otro, sin un seguimiento adecuado de su problemática. "Al cliente no le interesa que usted esté trabajando mucho, sólo quiere soluciones a sus propios problemas" (49). Por esto es importante "distribuir por toda la organización la responsabilidad de establecer una buena relación con el cliente" (50). Esto sólo puede lograrse mediante un cambio general en la estructura de la empresa, que brinde apoyo y capacitación a cada empleado para que adquiera la capacidad que le permita responder a las demandas de los clientes.

#### II.4. Cambio para el servicio

La evolución de las condiciones de la sociedad ha creado la necesidad de estar cada día más informados, en especial de aquellos aspectos que forman parte de los requerimientos cotidianos; por esto, el futurista Naisbitt identifica esta transformación del interés centrado en los bienes hacia el interés centrado en los servicios, como el

---

{49} ALBRECHT, K., et al, Gerencia del Servicio, p.49

{50} SILVERMAN GOLDZIMER, L., "¡Primero Estoy Yo!", p.21

"comienzo de la sociedad de información" equivalente a lo que Ackoff denomina "la segunda revolución industrial". (51)

Algunas empresas han constatado, con excelentes resultados, que su orientación hacia la cultura de servicio ha sido muy benéfica, por lo que resulta de gran interés analizar los factores determinantes para el logro de este cambio.

#### II.4.1. Dimensiones del servicio

Es importante recalcar que el concepto servicio se aplica a cualquier tipo de empresa, ya que como se ha mencionado, una de sus características es la inseparabilidad de los productos. "Uno de los puntos claves consiste en entender que la gente compra **funciones**, no **productos**, y esas funciones las quiere a su medida" (52).

Albrecht hace una clara distinción de estas funciones al hablar de las dimensiones del servicio que describimos a continuación: (53).

- Servicio **ayúdeme**: Esta primera dimensión responde a la necesidad de utilizar ayuda de personas especializadas.
- Servicio **repárelo**: La segunda dimensión equivale a la expectativa que el consumidor tiene sobre la garantía que debe acompañar a los productos que adquiere.
- Servicio de **valor agregado**: La tercera dimensión del servicio se deriva directamente de la percepción de calidad obtenida a través de los contactos

---

(51) cfr., ALBRECHT, K., et al., op. cit., p. 1

(52) GINEBRA, J., et al., op. cit., p. 33

(53) cfr., ALBRECHT, K., et al., op. cit., p. 2-11

con la gente. "Es un enfoque que se orienta del interés por el estándar de vida hacia el interés por la calidad de vida". (54).

- **Servicio como esfuerzo dirigido:** Esta dimensión consiste en la búsqueda de nuevas tecnologías y apoyos de capital para incrementar la calidad del servicio, a fin de que los aspectos materiales favorezcan a los individuos encargados de proporcionar un mejor servicio.
- **Servicios Industriales:** La quinta dimensión del servicio esta integrada por grupos altamente especializados en servicios calificados, como despachos contables, jurídicos, asesores financieros, consultores en recursos humanos, etc.

#### II.4.2. Aspectos materiales y personales del servicio

El paso previo a la definición de una estrategia de servicio lo constituye la evaluación de los elementos materiales y personales, en función de las necesidades del cliente y no de la dirección de la empresa. Esto significa atender todos los detalles, aun cuando no parezcan importantes, pero que en conjunto hacen una diferencia significativa ante los ojos de los posibles clientes, clientes y empleados.

**Elementos materiales:** Son básicamente el producto, el medio ambiente y los sistemas de reparto o distribución.

- **el producto:** Toda la organización debe participar en la continua y constante producción de bienes de buena calidad a fin de mantener la confianza del cliente.
- **el medio ambiente:** compuesto por las condiciones físicas y disposición de los edificios, mobiliario, objetos e individuos, tales como: calidad de mobiliario y

---

(54) apud, ALBRECHT, K., et al, op.cit., p. 7

accesorios, combinación de colores, iluminación, ventilación, limpieza, orden, zona para clientes, áreas de estacionamiento, barreras entre el cliente, el personal y los productos, material de promoción, colas y esperas, atenciones a clientes, etc. que son determinantes en la imagen que la empresa proyecta al cliente.

- sistemas de reparto o distribución: los sistemas empleados para poner al alcance del cliente la información o los productos deben estar diseñados para satisfacer sus necesidades oportunamente.

**Elementos personales:** El trato que recibe el cliente por parte de los empleados es aún más importante que los elementos materiales, por lo que es necesario que quienes presten el servicio se sientan complacidos con su trabajo, lo que se logra si se reúnen las siguientes condiciones:

- Conocimientos y habilidades, que al ser demostrados por los empleados, fortalecen la confianza del usuario para con la empresa.
- Actitudes: el cliente percibe si el personal desea atenderlo y prestarle un buen servicio; Esto afecta especialmente su relación con la empresa.
- Sistemas de Personal: deben estar diseñados para apoyar la prestación de un buen servicio, es decir, dar suficiente autoridad al personal de la empresa para ayudar a resolver los problemas del cliente.

La combinación adecuada de los elementos antes mencionados permite que la empresa proyecte una imagen de seguridad, confianza, responsabilidad y empatía.

#### II.4.3. Análisis de la Competencia

Entre más ricas y sofisticadas sean las sociedades, demandan mayor cantidad de servicios que de bienes. El servicio marca la diferencia y estimula la competencia.

Simultáneamente, cada vez más empresas comparten segmentos del mercado y ofrecen productos similares, por lo que es importante conocer lo que los competidores están haciendo para poder mejorarlo y así establecer la **diferencia**.

Leonard Berry dice:

La calidad del servicio es un asunto preeminente para instituciones financieras en un mercado como el de hoy en día, muy competitivo, sin regulaciones, de difusión restringida. Es el centro de la estrategia, tan importante para los clientes como difícil de duplicar para los competidores; es el centro de la estrategia que ofrece simultáneamente el potencial para la distinción institucional y para la eficacia de los costes. (55)

Esto supone una labor de investigación que deberá efectuar aquella organización cuyo propósito sea mantenerse en un mercado tan competitivo y, además, sobresalir en él.

#### II.4.4. Consecuencias de un mal servicio

Algunas empresas no se orientan hacia la cultura de servicio, por miedo a asumir el riesgo del cambio y su costo inmediato, aun cuando los beneficios del buen servicio, tales como la lealtad del cliente, menor riesgo en la guerra de precios, mayor participación en el mercado, etc., son fácilmente observables.

No obstante, antes de determinar si es costeable o no el cambio, se hace necesario analizar las consecuencias económicas ocasionadas por el mal servicio.

- Pérfida de participación en el mercado: la mala reputación de una empresa, más concretamente dentro del sector bancario, hace que a los clientes

---

(55) BERRY, L., *op. cit.*, p. xi

potenciales no les resulte atractivo realizar negocios con la institución; los clientes ya existentes a su vez bloquean la realización de nuevas transacciones y los descontentos simplemente se van con la competencia.

- **Alto abandono de personal:** La austeridad y la excesiva normatividad en que se basan algunas Instituciones no sólo son frustrantes para los clientes, sino también para los buenos empleados, ya que de esta manera se obstaculiza que ellos exploren toda su capacidad impliéndoles su desarrollo, y por tanto, buscan mejores opciones de trabajo.
- **El precio de los errores de servicio:** Las equivocaciones añaden un costo extra a la operación ya que hacen necesaria la utilización de tiempo, energía y recursos adicionales para efectuar correcciones, y propician el disgusto del usuario causando que se inicie la cadena de mala reputación. (56)
- **Costos de mercado más altos y precios más bajos:** La reputación que precede a un mal prestador de servicios lo obliga a invertir en más publicidad, incrementar algunos gastos y, por otra parte, atraer clientela a través del abaratamiento de sus productos o servicios.

Las cifras resultantes del costo de estos aspectos realmente muestran que sólo una empresa orientada al servicio podrá sobrevivir en un mercado competitivo.

Si los empresarios tradujeran los aspectos mencionados a números, seguramente optarían de inmediato por hacer de su negocio un vanguardista del servicio.

---

(56) vid supra, p. 48

#### II.4.5. Triángulo del servicio.

Las investigaciones efectuadas por los estudiosos del servicio los llevan a determinar que las compañías que responden de manera más eficiente a las expectativas de servicio, por lo general tienen tres cosas en común:

**Estrategia de servicio claramente definida**, que determina la selección del valor agregado para el cliente, y permite a la empresa un posicionamiento, una dirección uniforme y que los subordinados sepan qué se espera de ellos. Esta estrategia debe surgir:

- con la finalidad de anticiparse a los cambios en el mercado.
- como respuesta a la pérdida de contacto con el mercado.

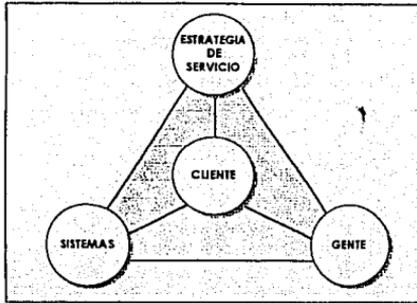
**Personal en continuo contacto con el público**, que asuma los valores de la empresa y distinga claramente su papel en el logro de los objetivos de la organización.

**Sistemas accesibles a los usuarios**, lo que se logra utilizando tecnología sencilla y funcional en favor del cliente.

Esta conceptualización queda mejor plasmada en el diagrama propuesto por Albrecht (57)

---

[57] ALBRECHT, K., *et al.*, *op. cit.*, p. 39-40



Esquema 4: Triángulo del Servicio

Este modelo representa, más que un proceso, una estructura y obliga a incluir al cliente en la concepción del negocio, lo que indica es que el cliente es el punto central alrededor del cual deben girar la gente, los sistemas y la estrategia del servicio; a su vez, todos estos elementos son interdependientes.

## II.5. Liderazgo como clave del cambio.

Liderazgo es el don de ejercer influencia sobre los demás y guiarlos en la obtención de metas comunes.

Optar por el servicio hace necesario que se realice un cambio en toda la estructura de la empresa, que sin duda debe partir de la alta dirección, que ejerce el liderazgo formal y de quien se requiere absoluta convicción, disponibilidad y apoyo hacia la nueva orientación, para obtener paulatinamente el compromiso de todos los niveles organizacionales hasta llegar al personal de línea.

La cultura de servicio enfatiza la participación de la alta dirección como determinante en la formación del clima, el ambiente cultural, los valores y la filosofía de la organización.

La actitud, el comportamiento, la convicción, las declaraciones, y en general, el ejemplo del director, marcan la pauta a seguir por todos los subordinados.

"El liderazgo en el servicio significa influenciar, guiar en una dirección y hacer a través de los demás; el liderazgo incluye el proceso de motivar, servir y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar un mismo objetivo". (58)

Innumerables ejemplos demuestran que la actuación del líder es definitiva para el éxito de una empresa. Sin embargo, dependiendo de las etapas evolutivas de un proyecto o una organización y de sus circunstancias, el estilo de liderazgo requerido puede ser diferente.

Con el objeto de ejemplificar el proceso histórico sufrido por la banca en México, hemos encontrado que la clasificación ofrecida por Lawrence Miller, en su libro De Bárbaros a Burocratas, se apega a dicha realidad. La consideramos importante para nuestro estudio, ya que la calidad del servicio está vinculada con los diferentes estadios de liderazgo que aquí se manifiestan, entre los que se encuentran los líderes profetas, bárbaros, constructores y exploradores, administradores, burócratas, aristócratas y sinérgicos, que se explican a continuación:

**Profetas:** Son los líderes creadores, marcan las etapas innovadoras e inspiradoras; a ellos se debe el surgimiento de las nuevas culturas y la aportación de ideas; sin embargo, les es difícil apegarse a sistemas estructurados. Son ideólogos cuya labor es fundamental en el inicio de la empresa.

---

(58) DE LA PARRA, E., *Capacitación para el servicio*, 2a. Parte, p. 34

**Bárbaros:** Imprimen la energía para la realización de los proyectos del profeta. Su facilidad para tomar decisiones en momentos críticos apoya a la empresa en el arranque hacia grandes cambios. Son líderes de acción indispensables en la etapa de supervivencia.

**Constructores y exploradores:** Se caracterizan por sostener el crecimiento de la organización mediante un trabajo arduo, continuo y especializado. Su labor se encamina hacia un incremento en la productividad. Son ideales durante la etapa de desarrollo.

**Administradores:** Dedican sus energías a depurar las normas de funcionamiento. Adquieren una posición cómoda y estable respecto al mercado, pero preocupada en relación a los sistemas y estructuras internas, centrando en ellas su actividad. Son los creadores de los grandes emporios.

**Burócratas:** En este estadio los líderes prestan mayor atención a los símbolos de su autoridad que a los productos y servicios que suministran. Se desvinculan de sus subordinados provocando escepticismo y desconfianza de los empleados. Toda la energía se encamina a resolver los conflictos y las pugnas internas que ellos mismos generan. Se ubican en la etapa del control absoluto e inicio de la decadencia.

**Aristócratas:** Los directivos dejan de cumplir con su deber, no dirigen, no crean visión, no unifican; por tanto, su autoridad no es legítima. Los líderes actúan en beneficio propio y contra los intereses de sus seguidores. Se ubica en la etapa de la plena decadencia, en que no se produce nada.

**Sinergistas:** "Es el líder que se ha librado de sus tendencias condicionadas hacia un estilo y ha asimilado los estilos de liderazgo diferentes que la compañía necesita a medida que recorre su ciclo vital". (59)

---

(59) MILLER, L., *De Bárbaros a Burócratas*, p. 233

Toda empresa pasa por diferentes etapas dentro de su evolución, desde su inicio hasta su decadencia. Un buen liderazgo puede mantener el periodo de auge de la empresa por mayor tiempo, siempre que su visión esté orientada al servicio y culde su relación con el cliente.

### II.5.1. Sinergismo versus burocracia

Las causas por las que se detenta el liderazgo en una organización pueden ser muy diversas, una de las más comunes es por nombramiento más que por elección del grupo a quien el líder representa. Esto conlleva a una problemática muy particular para la persona de la cima, quién debe validar su posición demostrando a su grupo de trabajo que merece estar en ese lugar; pero la única forma de legitimizar su título es a través del manejo de su autoridad que siempre deberá estar orientada hacia la creación de unidad social.

En el ciclo de vida de las organizaciones hemos observado que hay, como en las grandes civilizaciones, un proceso de inicio, desarrollo y caída; toda empresa tiene por objeto permanecer en el mercado y si desea tener un crecimiento sostenido y evitar su caída debe cuidar de no caer en las garras de la burocracia o de la aristocracia.

Lo anterior hace necesario abundar en la descripción de los aspectos que caracterizan a una empresa burócrata, a fin de identificarlos ampliamente y evitar la decadencia.

Los estadios burocráticos y aristocráticos muestran una completa incapacidad para la creatividad y la innovación, ya que implican sacrificios y esfuerzos que sus integrantes no están dispuestos a realizar porque tienen recompensas propias que tienden a perpetuarlos.

El líder aristócrata se ubica dentro del período de plena decadencia de una organización; su posición es totalmente ilegítima y no puede permanecer en ella por mucho tiempo, ya que representa la alienación total y la única solución posible para la empresa es que se realice un cambio radical en el tipo de liderazgo, que en la mayoría de las ocasiones implica la salida del aristócrata.

El problema del líder burócrata es espiritual, pero él busca la solución en las estructuras; por eso orienta sus esfuerzos y los de su grupo de trabajo a constantes reestructuraciones y a reuniones de análisis retrospectivos que le impiden tener una visión a futuro.

Todo esto genera desconfianza en los subordinados, que se mantienen en constante expectación hacia el devenir y con serias dudas sobre la visión del líder, lo que elimina la creatividad y el deseo de hacer aportaciones a un jefe y a una empresa que no les garantizan estabilidad.

El burócrata encuentra así la razón para seguir haciendo recorte, controlar controles y reestructurar procesos, lo que deriva en un círculo vicioso donde prevalecen la organización y las estructuras por encima de los individuos.

Es posible identificar este estadio en una organización si se da lo siguiente:

- Centralización del poder: La cúpula define todo, hasta los procedimientos más simples.
- Toma de decisiones por imposición: El exceso de administración impone el orden a través de reglas y estructuras rígidas.
- Comportamiento maquinal: Los desafíos ponen nerviosos a los líderes, por eso los empleados sólo deben obedecer órdenes, sin hacer preguntas.

- Exceso de especialización: La decadencia impide que los objetivos departamentales obedezcan a los de la organización; la especialización busca medios particulares para volverse indispensable.
- Creación de contraestructuras: Cuando la necesidad de pertenencia no es satisfecha a través de la organización, se busca filiación en estructuras alternativas como sindicatos, asociaciones, etc.

La burocracia sofoca toda iniciativa y creatividad; por lo tanto, la lucha de los líderes es evitarla a toda costa y al detectar sus síntomas, romper el círculo renovando la cultura de la empresa. El líder sinérgico es el único capaz de hacerlo eficientemente a través de la adecuada combinación de fuerzas; él deberá asumir los retos de la organización por medio de un nuevo liderazgo que evite la comodidad, creando un sentimiento de urgencia y buscando la innovación a través de la apreciación de la diversidad de tendencias, mediante el respeto a la individualidad y el fomento del trabajo de grupo.

El deberá redefinir responsabilidades de manera que todos participen a través de nuevos sistemas, estilos, estructuras, símbolos y capacidades, que tiendan a la integración entre las entidades anteriormente fragmentadas, lo que sólo se logra si existe un interés mutuo entre el líder y los subordinados basado en el respeto.

El líder en una cultura de servicio debe tener una visión unificadora y su misión es dar una solución creativa a los retos de hoy y del futuro. El deberá luchar a brazo partido junto con sus subordinados, debe tener una fortaleza inspiradora capaz de conseguir que se superen los obstáculos y debilidades.

Miller enfatiza en el diseño de la empresa y el papel fundamental del líder en su consecución:

El diseño de la empresa es la creación de auténtica riqueza mediante el servicio a grupos constituyentes, como son la clientela, el accionariado, el personal y el público en general:

1o. El rendimiento de un grupo es consecuencia de un diseño común y el liderazgo debe infundir y vigorizar ese diseño.

2o. Las culturas que emergen poseen un diseño claro y unificador en las épocas decadentes; tal diseño se confunde o desaparece.

3o. En una empresa, el diseño social fundamental ha de ser el servicio al cliente. Todos los empleados de todas las categorías deben saber quién es el cliente y cuáles son las necesidades de éste. (60)

Algunos autores de cultura de servicio utilizan el término misión para identificar lo que Miller entiende por diseño.

Los líderes inspiradores de la misión crean energía y entienden que sólo encontrarán satisfacción a través de la atención a los requerimientos de los demás. La misión estará encaminada a proporcionar el mejor servicio.

El líder sinérgico posee la habilidad de despojarse de la tendencia a actuar de una sola forma frente a diversas circunstancias, ajustando sus patrones de actuación a cada caso particular. Cuando se trata de un cambio de cultura, se requiere innovación, creatividad y desafío, que se logran con un comportamiento bárbaro del líder en el reinicio, caracterizado por decisión y acción bien combinadas. Sin embargo, una vez lograda la instalación de la nueva cultura debe procurar el equilibrio entre la creatividad y el orden.

El sinérgista ha alcanzado la madurez de la interdependencia y es capaz de confiar en otros y colaborar con otros. Está dispuesto a delegar la decisión en los verdaderos entendidos; los que están en contacto con los clientes, con el producto y con el servicio. (61)

---

(60) ibidem, p. 244

(61) ibidem, p. 266

## II.5.2. Cualidades del líder de servicio

El cambio de cultura en una organización requiere que el líder defina primero su visión y valores; éstos deben estar orientados hacia la unidad que tiene su base en el triángulo del servicio.

Un líder de servicio:

- Está cerca del cliente: No escatima tiempo para poner el servicio a su disposición; está al pendiente de los movimientos internos y externos que afectan a sus clientes, se mantiene en contacto con ellos enterándose de todo y brinda respuesta a sus inquietudes.
- Actúa en función del cliente: Se acerca a los empleados a sabiendas de que ellos saben más sobre las necesidades de los clientes, busca reuniones continuas con ellos y visita frecuentemente el lugar de atención al público.
- Basa las recompensas en el rendimiento: elogia y reconoce los logros de su equipo considerándolos como verdaderos acontecimientos.
- La difusión de la filosofía de servicio es su responsabilidad:
- El actúa como ejemplo, define metas y normas claras, comunicándolas directamente.
- Reconoce la importancia del papel del empleado: La selección, capacitación y mantenimiento de la plantilla es su compromiso.
- Crea un ambiente de comunicación abierta: Es accesible, sobrio y mantiene una política de puertas abiertas.
- Ve la excelencia del servicio como una consecuencia natural del trabajo en equipo, el trato equitativo dado a los empleados y el trabajo divertido.

La calidad de servicio es un camino por recorrer y el liderazgo es la fuerza de empuje que lo anima. Los líderes no sólo establecen la dirección, sino que también proporcionan la energía para empezar las cosas y mantenerlas funcionando. El cambio cultural no se producirá por sí solo y, sin un fuerte liderazgo, es imposible que se produzca en absoluto. (62)

El liderazgo de servicio debe extenderse a todos los niveles de la organización: la alta dirección crea el mandato, pero la gerencia media actúa como enlace entre ella y el personal operativo y estos líderes deben también predicar con el ejemplo.

## II.6. Importancia de las funciones de Recursos Humanos

A lo largo de este capítulo se ha hecho hincapié en la posición fundamental del personal para el cambio a una cultura de servicio y resulta curioso observar que todo nos lleva a reconsiderar que las funciones asignadas a la administración de personal deben llevarse a cabo precisamente bajo la perspectiva para la que fueron creadas, bajo la mirada cuidadosa de los líderes de servicio, que personalmente deben vigilar todas las funciones que apoyan al personal.

### II.6.1. Efectos del clima organizacional

Se debe tratar a la gente correctamente; es una cuestión de moralidad. El modo en que se trata a la gente dentro se manifiesta en el modo de tratar a la gente fuera. Y si se les trata mal dentro ellos responderán del mismo modo al tratar a los pasajeros (63)

---

(62) BERRY, L., *op.cit.*, p.81

(63) *opud.*, BERRY, L., *op.cit.*, p. 59

En el capítulo I (64) se realizó un análisis de las condiciones del clima organizacional favorable; sería exhaustivo profundizar en cada una de ellas, pero es evidente que la comprensión, atmósfera de libertad, reto, equidad, necesidad de conocimiento, de progreso, de apreciación y de tranquilidad, no se dan en una organización burocrática, en cambio sí son indispensables para obtener la colaboración del personal en la implantación de una cultura de servicio; por ello, la organización y el líder deben considerarlos como su designio y favorecerlos.

## II.6.2. Reclutamiento, Selección y Contratación

Es una herramienta indispensable para proveer a toda organización del elemento humano necesario para su funcionamiento; esta función busca el ajuste adecuado del empleado potencial a su puesto. La preocupación de esta área es conseguir externamente los recursos humanos con el máximo potencial para desempeñar adecuadamente las actividades y funciones que le serán asignadas. Durante años, la selección de personal ha dado más importancia a la adquisición de elementos cuya preparación técnica tiene mayor peso sobre otras cualidades; sin embargo, en una cultura de servicio el aspecto personal que mayor relevancia adquiere es la habilidad social traducida en disponibilidad de ayuda a los demás.

Los aspectos a evaluar deben ser:

- Impacto que producirá esa persona en el cliente.
- Resultado de sus esfuerzos.
- Motivación para el trabajo diario. (65)

---

(64) *vid supra*, p. 18

(65) *cf.*, SILVERMAN GOLDZIMER, L., *op. cit.*, p. 108

Los estudiosos del servicio recomiendan que sea bajo consulta con el cliente y con los futuros compañeros que se determinen los parámetros de selección de la gente que formará parte del servicio: la opinión de ellos validará la descripción del puesto. La descripción obtenida debe hacerse por escrito y considerando los valores, actitudes y cualidades esenciales para la ocupación del puesto.

### II.6.3. Inducción:

La Inducción tiene por objeto introducir al nuevo empleado con lo que será su ambiente laboral futuro; a través de ella se obtiene la primera impresión de la empresa, que influenciará su grado de lealtad y compromiso para con ella. Asimismo iniciará su proceso de familiarización en el trabajo.

Se debe invitar a los finalistas a visitar las instalaciones de la empresa para que conozcan y hablen con tantas personas como sea posible, especialmente con los empleados que desempeñan el mismo tipo de cargo y con aquellos que van a trabajar para el aspirante en cuestión. (66)

Una recomendación muy clara es enfrentar al nuevo elemento con su lugar de trabajo, probarlo en el medio y someterlo a su nuevo ambiente, ya que él será el indicado para saber si se queda o no y si se ajusta a ese trabajo.

---

[66] SILVERMAN GOLDZIMER, L., op. cit., p.123

#### II.6.4. Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo

Uno de los instrumentos que mayor utilidad aporta a la cultura de servicio es lo que globalmente conocemos como capacitación y dada la naturaleza del presente trabajo lo desarrollaremos más ampliamente en el siguiente capítulo.

La empresa actúa como agente educativo a través de la función de capacitación, su estrategia se apoya en los fines, los medios y las normas de la educación aplicando el proceso de enseñanza aprendizaje dentro del ámbito laboral, todo ello con el objeto de que el educando o trabajador se encuentre mejor integrado con su medio y realice el trabajo productivamente.

Para fines prácticos se distinguen tres tipos de entrenamiento en función de las áreas de aprendizaje a las que se dirige la capacitación. (67)

**Adiestramiento:** está orientado hacia la adquisición de destrezas y habilidades.

**Capacitación:** proporciona al trabajador las bases técnicas y conceptuales que mejoran sus aptitudes y amplían sus conocimientos intelectuales.

**Desarrollo o Formación:** pretende la adquisición o modificación de actitudes.

Aun cuando existe una división, habitualmente el adiestramiento y el desarrollo se ubican en un entorno organizacional dentro de la capacitación y se identifican entre sí, ya que todo programa de capacitación debe promover el desarrollo integral del ser humano.

La función de capacitación consiste en proporcionar al empleado los elementos técnicos, cognoscitivos y formativos necesarios para realizar adecuadamente su trabajo.

---

(67) cf., REYES PONCE, A., Administración de Personal, p. 103

En un segundo plano, la cultura de servicio encuentra en la capacitación el mejor medio para difundir e implantar su misión, valores, estrategias, etc., por el papel que ésta desempeña en la comunicación y difusión interna de la empresa.

Los estudiosos del servicio dan importancia capital a la función de capacitación, porque la calidad empieza y termina con educación.

Las organizaciones no se han dado cuenta que sin una capacitación orientada a la previsión de los problemas de los clientes, la relación necesaria para garantizar su satisfacción se deja al azar. Las destrezas de servicio al cliente se adquieren de igual forma como se aprende a usar un procesador de texto o una caja registradora. (68)

Para que se dé el cambio a cultura de servicio es necesario considerar las siguientes recomendaciones:

- Que abarque todos los niveles organizacionales,
- Que su planeación sea producto de un diagnóstico de necesidades, considerando la opinión y aportación de los clientes.
- Que la metodología sea variada, incluyendo desde supervisión diaria y asesoría hasta enseñanza en aula.
- No se recomiendan programas largos y exhaustivos en aula; sino sesiones de dos o tres días que consideren el entorno del trabajador y lo enfrenten con su realidad, ni programas orientados a cambios superficiales de actitud, puesto que no se está enseñando a sonreír o ser amable, ya que eso no es real.
- Establecer programas orientados a mejorar la autoestima de los trabajadores, puesto que si están contentos con ellos mismos se mostrarán satisfechos y esto se reflejará en la empresa.

---

(68) SILVERMAN GOLDZIMER, L., *op.cit.*, p. 185

## II.6.5. Sistemas de Reconocimientos y Recompensas

El ideal sistemas que promuevan la disponibilidad y participación de los empleados es labor que compete al área de recursos humanos.

Una de las necesidades que mayormente mueven al hombre a actuar es la recompensa o el reconocimiento orientados hacia la obtención de una justa compensación por el esfuerzo realizado; la retribución se manifiesta en primera instancia, en lo que conocemos como **valuación de puestos**, que tiene por objeto hacer un análisis de las jerarquías ocupacionales para asignar el valor que corresponde a cada una de ellas de manera justa y equilibrada. A partir de esta herramienta se establecen los **salarios y prestaciones** que son los estímulos correspondientes a cada puesto y que garantizan la cooperación de los empleados.

El proceso anterior se corona adecuadamente si tras la actuación del personal hay un propósito de desarrollo y crecimiento; las motivaciones de la gente no son únicamente de carácter económico, debe existir además una evolución programada e incentivos que promuevan el continuo esfuerzo del personal; para ello es necesario que se califique y premie, en su caso, la actuación de los empleados a través de la **evaluación de desempeño** y los ascensos correspondientes.

Los autores consultados enfatizan la necesidad de que las empresas imbuidas en una cultura de servicio no escatimen recursos para compensar adecuada, abundante y continuamente al mejor personal, como parte de un sistema planeado de estímulos y recompensas que lo mantenga motivado.

## 11.6.6 Oportunidades de desarrollo

El desarrollo es la oportunidad de ascender que tiene un empleado dentro de la empresa. Eso le permite escalar a diferentes posiciones dentro de su vida laboral.

El área de recursos humanos es la encargada de promover un adecuado crecimiento de su personal, debe diseñar mecanismos que se lo permitan, tales como planes de carrera-vida, conferencias ejecutivas, perspectivas a futuro, etc..

"Con frecuencia se dice que con buen personal cualquier organización funciona; sin embargo, cualquier persona trabaja más efectivamente si conoce el papel que debe cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras." (69)

La razón de ser de todo cargo en la organización es su aporte a los objetivos institucionales y para que pueda desempeñarse a plenitud requiere:

- tener objetivos claros y definidos
- descripción detallada de actividades y funciones
- conocimiento de lo que se espera de él y lo que puede hacer para obtenerlo.

El tener buen personal depende en gran medida de seleccionarlo adecuadamente, pero el proceso de selección no garantiza que su motivación se mantenga siempre igual si el individuo no se encuentra satisfecho debido a un inadecuado sistema de recursos humanos que no le brinde oportunidades de desarrollo, es decir, que no promueva su crecimiento interno y su paso ascendente a través del escalafón de puestos.

---

(69) KOONTZ, Harold, et al., Curso de Administración Moderna, p. 252

## II.7. Calidad en el servicio, un camino hacia la excelencia

La calidad está compuesta por todos los requisitos que debe cumplir el servicio para dar al cliente exactamente lo que él espera.

El servicio de calidad es un constructor de relaciones; es el método más seguro para crear auténticos clientes que se sientan felices de hacer negocios con la institución, que perciban la institución como especial, que elogien la institución ante otros. El servicio de calidad produce participación en el mercado, baja los costos, no hay perdedores, sólo ganadores: clientes, empleados, dirección, accionistas, comunidades". (70)

### II.7.1. Estrategia de servicio

La estrategia de servicio tiene por objetivo establecer una diferencia fácilmente observable por los clientes, que proyecte la imagen de la empresa hacia el exterior.

Una estrategia de servicio bien diseñada debe fundamentarse en:

- **Visión:** Es la clara conceptualización de lo que debe ser el servicio a los ojos del cliente.
- **Misión o designio:** Es la razón de ser de la organización, el porqué de su existencia, su contribución a la sociedad.
- **Filosofía.** Comprende las guías que orientan las acciones desarrolladas por la empresa.
- **Valores:** Convicciones morales de la organización. Deben ser comunicados y entendidos por todos.

---

(70) BERRY, L. *op. cit.*, p. 183

Toda empresa interesada en iniciarse en la cultura de servicio debe considerar estos elementos y describirlos claramente en el diseño de su estrategia.

## 11.7.2. Factores que dificultan la calidad del servicio

Cualquier empresa está dispuesta a prestar un buen servicio; sin embargo, es difícil lograrlo. Leonard Berry identifica cuatro desajustes, de los que se deriva un quinto desajuste, como factores que dificultan la calidad de servicio: (71)

**Desajuste 1:** La opinión que tiene la dirección sobre las expectativas del cliente difiere de la realidad. Esto se debe a la falta de investigación y acercamiento al cliente.

**Desajuste 2:** La dirección establece planes para el servicio que no corresponden a las expectativas del cliente. Entre las causas de este desajuste se encuentran: insuficiente compromiso de la dirección, dificultad al establecer normas de servicio, dificultad para satisfacer las expectativas del cliente.

**Desajuste 3:** Hay incongruencia entre el servicio que se ofrece y los planes de la dirección para el servicio y, por tanto, el nivel de calidad de servicio es inferior al especificado por la dirección. Esto se debe a falta de voluntad o habilidad de los empleados para seguir los deseos de la dirección, que responden a algunas causas específicas como: conflicto de funciones, dispersión de control, ambigüedad de funciones, apoyo inadecuado de funciones o ignorar a los mandos medios en el cambio de filosofía.

**Desajuste 4:** Hay diferencia entre los comunicados externos de la compañía y el servicio que el cliente recibe. No se cumplen las promesas de publicidad o de los vendedores.

---

(71) cf., BERRY, L., op. cit., p. 39

**Desajuste 5:** Diferencia entre lo esperado y lo recibido por el cliente.

Al existir uno o más de los desajustes antes mencionados, no se puede hablar de calidad en el servicio.

### II.7.3. Evaluación, supervisión y seguimiento del cambio.

Una vez realizado el cambio cultural hacia el servicio, es fundamental realizar una evaluación continua de los siguientes aspectos básicos:

- **Las necesidades del cliente:** la sociedad como ente, y cada persona que la conforma, están sujetos a cambios continuos en cuanto a motivaciones, actitudes, creencias, valores, etc.; por tanto, es indispensable, una vez realizado el cambio, mantener el contacto personal con los clientes a través de un seguimiento sistematizado y periódico que permita conocer a fondo dichas modificaciones, a fin de mantener a la empresa a la vanguardia en cuanto a nuevas expectativas del cliente.
- **Comportamiento de la competencia:** Conforme la filosofía de servicio cobra importancia en la realización y mantenimiento del negocio, las demás compañías buscarán estrategias que se apeguen a una cultura de servicio para competir, por lo que es importante conocerlas para mejorarlas y brindar así un servicio de calidad.
- **Actuación de los empleados:** para que estén siempre informados acerca de su desempeño en el servicio de calidad. Es importante conocer la opinión del cliente en cuanto al servicio recibido.

Sólo mediante una adecuada evaluación se pueden conocer los beneficios del cambio y los caminos para seguir adelante.

#### II.7.4. Modelo de servicio

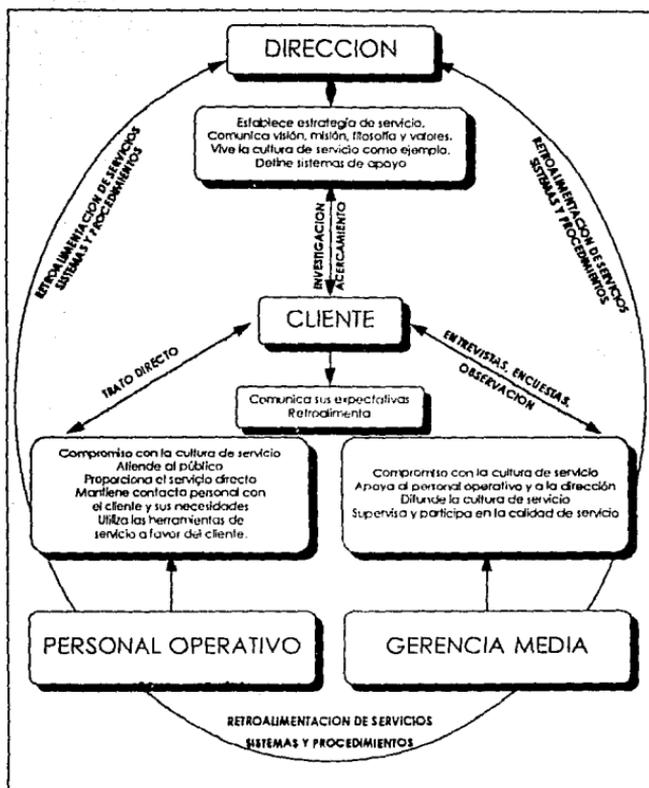
El análisis de diferentes investigadores del servicio y la búsqueda de puntos comunes entre ellos, permite a las empresas establecer un modelo estratégico para lograr el cambio de una organización a la cultura de servicio.

En todo este modelo, el papel que juega la retroalimentación es vital, ya que las expectativas del cliente siempre son crecientes. Una vez satisfechas, aumentan sus requisitos y el servicio debe someterse a una continua mejora.

Por lo anterior y en base al modelo básico presentado por Albrecht y la recopilación de otros autores, nosotros proponemos un modelo, donde el primer plano es ocupado por las personas y los objetivos de la empresa siguen centralizados en el cliente, haciendo de él la principal fuente de retroalimentación y de todos los integrantes de la empresa los conductos de satisfacción de sus necesidades, cada uno con funciones específicas y apoyándose en los sistemas y procedimientos.

A manera de conclusión, Cultura de Servicio representa para nosotros el desarrollo de una serie de valores, normas e ideología empresarial distintiva encaminada a la satisfacción de las necesidades del cliente en relación directa con sus expectativas. Implica el pensamiento y la acción de todo el personal de la empresa orientados a servir al usuario.

Transformar a la organización en un ente plenamente encaminado hacia el servicio al cliente requiere tiempo, recursos y sobre todo un gran compromiso de la gerencia, como lo ratifica el siguiente modelo:



Esquema 5. Modelo de Servicio.

### CAPITULO III EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN

Los recursos humanos son el elemento fundamental de cualquier organización, pero para que desarrollen su máximo potencial, es imprescindible que sepan, quieran y puedan hacer las cosas, y el mejor medio para lograrlo es la educación en general y, en el ámbito laboral, la capacitación.

El ser humano presenta ciertas características que lo distinguen del resto de la especie animal:

- Emplea símbolos con un significado específico que le sirven principalmente para comunicarse.
- Percibe el tiempo, lo mide y lo registra.
- Controla y modifica sus instintos.
- Posee una naturaleza inconforme, y al buscar su continua adaptación, logra el progreso.
- Tiene inteligencia y voluntad, por lo que puede tomar sus propias decisiones y de esto se deriva la libertad.

#### III.1. Naturaleza Humana

Para poder comprender las características, motivaciones, valores, etc., del ser humano, es necesario remitirse al estudio de su naturaleza.

En un principio, se definió al hombre como un animal racional, compuesto por cuerpo y alma; sin embargo, esta definición ha sido ampliamente superada por diversas corrientes y doctrinas expuestas por especialistas en diversas ramas del estudio del hombre, que han demostrado que la naturaleza humana es más compleja.

En la actualidad, la definición más aceptada es la expuesta por la Asociación Mundial de Psiquiatría, que define al hombre como una **unidad bio-psico-social**.

Esta unidad está integrada en forma dinámica, por lo que presenta cambios constantes y nunca permanece igual a lo largo del tiempo.

Victor Frankl amplía este concepto diciendo: "La persona humana es una unidad indivisible que no se deja trocear o subdividir ulteriormente en secciones". (72)

Aun cuando la naturaleza humana en sí misma es indivisible, por razones de estudio y para facilitar su comprensión, es conveniente analizar en forma separada cada uno de los factores que la componen: factor biológico, factor psicológico y factor social.

**Factor biológico:** Este factor está integrado por el cuerpo humano, que funciona de acuerdo con las leyes biológicas y está determinado principalmente por la carga genética o herencia, los instintos y el estado físico de salud. Para mantener en armonía el aspecto biológico, se requiere que el hombre cubra necesidades físicas encaminadas a la supervivencia como individuo y como especie, tales como alimentación, vestido, vivienda, descanso, ejercicio, etc.

**Factor psicológico:** Representado por los estados afectivos que generan la conducta del hombre ante determinados estímulos o circunstancias y ordenan la relación entre el individuo y el mundo externo.

**Factor social:** Está constituido por las normas sociales y es resultante de las interacciones necesarias entre los hombres.

La unión inseparable que existe entre lo heredado y lo aprendido dan como resultado la personalidad del individuo.

---

(72) FIZZOTTI, E., De Freud a Frankl, p.231

La Pedagogía se basa en el conocimiento de la naturaleza humana para enfocar sus esfuerzos educativos hacia el enriquecimiento del hombre.

### III.1.1. Estructura dinámica de la personalidad

El hombre, en su esencia, no es un ser aislado, requiere tener un contacto con el mundo externo y la forma en que lo logra está determinada por sus dinamisismos internos: tales como: instintos o tendencias, estados afectivos, Inteligencia, actos volitivos.

**Instintos o tendencias:** son fuerzas internas que buscan la supervivencia del individuo y de la especie moviéndolo a la acción.

**Estados afectivos:** los acontecimientos externos siempre dejan una huella intensa y duradera que produce sentimientos y emociones de agrado o rechazo ante los objetos o las personas. Estos sentimientos superan las tendencias biológicas naturales.

**Inteligencia:** A través de la cual el hombre transforma el conocimiento adquirido a través de los sentidos, para elaborar conceptos abstractos, hacerse consciente de sí mismo y aprovechar los recursos materiales en provecho propio. Este dinamismo diferencia al hombre de los animales, ya que marca la pauta para la libertad.

**Actos volitivos:** son los que se ejecutan intencionalmente como producto de la capacidad de elección nacida del conocimiento y que permiten al hombre actuar aún en contra de sus instintos naturales buscando un bien mayor.

La fusión de estos dinamisismos da como resultado la conducta humana, que permite que sus comportamientos habituales se eleven a la categoría de intencionales y se encaminen a la realización de la persona.

### III.1.2. Diferencias individuales

Uno de los hechos más importantes relativos a los seres humanos, consiste en una marcada diferencia individual.

La única cosa de que uno puede estar seguro es que el próximo hombre que encuentre será diferente del anterior, y los habitantes del nuevo país visitado serán ciertamente distintos a los del propio... (73)

Estas diferencias obedecen a las infinitas combinaciones que se dan entre los factores biológicos, psicológicos y sociales que integran la unidad del ser humano.

Por esto podemos decir que:

Cada uno es, en su propia estructura, único y singular. Y por tanto, cada uno representa una novedad absoluta, de incomparable dignidad. Una dignidad que permanece aun cuando el organismo psicofísico está enfermo y pierde parte de su vitalidad. (74)

Los seres humanos varían mucho en su constitución personal y estas variaciones surgen de las aportaciones biológicas, el medio ambiente circundante y las diferencias en el aprendizaje, mediante las cuales se adquieren un conjunto de actitudes, valores y creencias, que constituyen la personalidad de cada uno y lo diferencian de los demás. Por esto el hombre es: único, irrepelible e inacabado.

**Único:** Aunque todos los hombres comparten su esencia, no hay dos seres humanos exactamente iguales.

**Irrepelible:** Cada nueva experiencia es diferente a la anterior, aun cuando existan circunstancias similares.

---

(73) opvd., NORDASE, J. J., Elementos de Sociología, p. 89

(74) FIZZOTTI, E., op.cit., p. 232

**Inacabado:** el hombre se encuentra inmerso en un desarrollo continuo, es un proyecto no-realizado en su totalidad.

Dentro del proceso educativo, las diferencias individuales tienen un papel preponderante, especialmente en el diseño de planes y programas que incluye métodos diferenciadores e individualizadores en la enseñanza.

### III.2. Educación

La educación tiene por objeto el desarrollo de todas las potencialidades del ser humano y, para que esto sea posible, es necesario considerar tanto la naturaleza humana como las diferencias existentes entre los individuos.

#### III.2.1. Concepto de Educación

Etimológicamente, la palabra educación se asocia con dos vocablos latinos:

**Educare:** que significa nutrir, criar, proteger, enseñar. En este sentido, educar equivale a "informar" o "transmitir", lo que implica que la educación viene de fuera.

**Educere:** significa extraer, hacer salir, llevar, conducir. Se refiere a desarrollar las potencialidades que el individuo ya posee, pero sin darle información adicional.

Para poder hablar de educación es necesario combinar ambos vocablos, ya que cada uno, en forma independiente, resulta incompleto.

Candaux define la educación como:

Un proceso por medio del cual, lo presente, aprovechando las lecciones y experiencias del pasado, contribuye a remediar las necesidades actuales y a resolver los problemas del porvenir. (75)

---

(75) opud., ALBARRAN, A., *Dinámica de Grupos*, p.8

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

William Kelly hace referencia a la siguiente definición:

Educación es la influencia sistemática y deliberada que la persona madura ejerce sobre la inmadura por medio de la instrucción, la disciplina y el desarrollo armonioso de todas las potencias físicas, sociales, intelectuales, estéticas, morales y espirituales del ser humano, de acuerdo con su jerarquía esencial, por y para sus usos sociales e individuales, dirigida hacia la unión del educando a su Creador como fin último. (76)

Estas definiciones ofrecen una idea parcial de Educación. Sin embargo, consideramos que el punto de vista propuesto por Jesús Mastache Román posee una orientación más completa al analizar la educación desde diferentes ángulos:

- La educación como función social: el hombre no puede existir fuera de la sociedad, ni la sociedad sin los individuos que la integran; ambos se influyen y se moldean mediante la educación, que es un proceso de transmisión de tradiciones de las generaciones adultas a las jóvenes; la sociedad realiza la homogeneización y la diferenciación de los individuos.
- La educación como proceso espontáneo y difuso: Las diferentes organizaciones con las que se relaciona un individuo, producen en él una influencia positiva o negativa, no planeada y que también forma parte de su educación.
- La educación como proceso sistemático: Constituida por el ambiente organizado intencionalmente con un propósito educativo; por lo mismo, es planeada, tiene objetivos precisos, prevé la aplicación de metodología y está encaminada a la obtención de resultados positivos.
- La educación como desarrollo: Considera la evolución de todos los aspectos de la vida del individuo, respetando la etapa evolutiva y el momento histórico por

---

(76) *apud*, KELLY, W., *Psicología de la Educación*, p. 3

los que atraviesa.

- La educación como integración de la personalidad: La sociedad, a través de sus instituciones, favorece e influye en el desarrollo armónico de la estructura dinámica de la personalidad: la escuela, con su carácter sistemático, ejerce un papel decisivo y más aún el profesor como modelo. (77)

Contemplada desde esta perspectiva, la educación ofrece una panorámica muy amplia de su fines y de sus acciones, que van encaminadas tanto hacia el desarrollo del individuo como de la sociedad.

La educación integral pretende preparar al hombre para la vida, es decir, hacer de él un miembro útil para su comunidad y convertirlo en un ser feliz a través del desarrollo de todas sus potencialidades.

Un aspecto importante a considerar dentro de la educación es la disposición del individuo a desarrollarse:

La educación no es un injerto en otro, sino una ayuda que se presta a su desarrollo. Nada le da que no este en él de algún modo. Nada le inculca, fuera de lo que él desea poseer. Es, de parte del educador, un llamado, y de parte del educando, un despertar. (78)

Analizando los puntos anteriormente expuestos consideramos que, la educación es un proceso, sistemático o espontáneo, a través del cual el ser humano desarrolla sus facultades con base en las influencias recibidas del exterior, buscando una adaptación continua a su medio ambiente y el perfeccionamiento de su naturaleza.

---

(77) *cf.*, MASTACHE, J., *Didáctica General, primera parte*, p.115-134

(78) *apud.*, MASTACHE, J., *op.cit.*, p. 133

### III.2.2. Concepto de Pedagogía

Este término se deriva de las raíces griegas *país*, *paidós*: niño y *agoos*: dirigir, por lo que se traduce como: conducción de niños.

Sin embargo, por evolución semántica, se considera a la Pedagogía como la ciencia y el arte que tiene por objeto el estudio de la educación y busca la descripción, fundamentación y sistematización del proceso educativo.

La Pedagogía se considera ciencia porque agrupa, sistematiza y demuestra los conocimientos relativos a la educación, en cualquier etapa de la vida, apoyándose en otras ciencias como la filosofía, la historia, la psicología, la sociología, la teología y la antropología.

La Pedagogía se considera arte porque implica la habilidad para transformar a la persona, buscando su perfeccionamiento a través de situaciones únicas y particulares. Asimismo, la Pedagogía es una ciencia **teórico-normativa** porque estudia los preceptos de la enseñanza deduciéndolos de las leyes del funcionamiento de las facultades humanas, apoyándose en el conocimiento del hombre para determinar el "deber ser" y, **práctica** porque establece los criterios para el quehacer educativo, adaptando los preceptos anteriores a las condiciones actuales y efectivas del proceso de enseñanza-aprendizaje.

### III.2.3. Didáctica

El término "Didáctica" proviene del vocablo griego "*didáskein*" que significa enseñar.

La Didáctica es una disciplina **práctico-normativa** que tiene por objeto el estudio y la sistematización del proceso de enseñanza-aprendizaje, proporcionando normas de acción encaminadas a la optimización de la práctica educativa.

Para lograr su fin, la Didáctica se basa en la descripción y estudio que de la conducta humana y del proceso de enseñanza-aprendizaje realizan la psicología y la sociología, para fijar normas que otorguen eficacia a este proceso.

Dado que la Didáctica busca la sistematización del proceso de enseñanza-aprendizaje, sus principales funciones están encaminadas a la optimización de: formulación de objetivos, técnicas de enseñanza, motivación, disciplina, comunicación interpersonal y evaluación.

Para optimizar el proceso de enseñanza-aprendizaje, la didáctica considera tres momentos relacionados íntimamente entre sí: planeación, realización y evaluación,

**Planeación:** busca lograr que la enseñanza resulte segura, económica y eficiente, a través de la previsión inteligente y bien calculada y la programación racional de cada elemento que integra el proceso.

**Realización:** Conocida como praxis educativa, se refiere a la realización en el tiempo y en el espacio de lo establecido en la planeación. En esta etapa, hay una interacción directa entre el instructor y el capacitando.

**Evaluación:** Es la valoración de lo realizado, en relación a lo planeado. Esta debe ser continua durante toda la fase de ejecución, ya que permite reorientar las acciones docentes si se presenta alguna dificultad.

Estos tres momentos deben darse en todo proceso educativo intencional.

### III.3. Proceso de enseñanza-aprendizaje

Es el proceso a través del cual una persona presenta un cambio de conducta como resultado de la influencia ejercida por otra persona; para que este proceso se realice es indispensable que se presente el binomio educando-educador.

### III.3.1. Enseñanza

La palabra enseñanza proviene del latín *insignare*; poner un signo, marcar, señalar, hacer conocer.

En lenguaje común, significa mostrar alguna cosa a alguien de modo espontáneo y designa tanto el acto de transmitir un saber como el contenido de pareja-transmisión.

(79)

Cuando la enseñanza tiene una intencionalidad informativa pasa a ser instrucción.

La finalidad de la enseñanza es la estimulación y dirección del aprendizaje, y sólo tiene éxito en la medida que se logre la integración y fijación de lo aprendido en el educando.

### III.3.2. Aprendizaje

El término "aprendizaje" proviene del latín *apprehendere* que significa "tomar de", "adquirir".

Kelly define el aprendizaje como: "la actividad mental por medio de la cual el conocimiento y la habilidad, los hábitos, actitudes e ideales son adquiridos, retenidos y utilizados, originando progresiva adaptación y modificación de conducta." (80)

Como educadores deducimos que el aprendizaje se ha dado cuando observamos que el educando ha obtenido un progreso en la ejecución de tareas o un cambio de conducta que se mantiene en el tiempo como producto de la práctica, la asociación y las influencias externas.

---

(79) *cf.* LARROYO, F., *Diccionario Porrúa de Pedagogía*, p. 229

(80) KELLY, W., *op. cit.*, p. 244

El ser humano aprende con todo su organismo y para integrarse mejor en el medio físico y social, atendiendo a las necesidades biológicas, psicológicas y sociales que se le presentan en el transcurso de la vida. Esas necesidades pueden denominarse "dificultades" u "obstáculos". Si no hubiese obstáculos no habría aprendizaje. (81)

Para que haya aprendizaje es indispensable que el individuo utilice y desarrolle todas sus potencias y facultades, así como su participación activa y su esfuerzo.

### III.3.3. Leyes del aprendizaje

Por los resultados de diversos estudios sobre el proceso de aprendizaje, se han formulado algunas leyes, que aunque no son exhaustivas, facilitan la comprensión del mismo.

A continuación mencionamos las más importantes:

- Ley de la disposición: La predisposición positiva del individuo hacia el aprendizaje hace que esta actividad le resulte agradable.
- Ley del efecto: El éxito obtenido en experiencias de aprendizaje anteriores, hace que se repita el deseo de aprender.
- Ley del ejercicio: La repetición de una respuesta dada a un estímulo hace que el aprendizaje se fije.
- Ley de la novedad: los últimos estímulos recibidos serán recordados con mayor facilidad, por lo que es importante el repaso de los temas importantes.
- Ley de la vivencia: Mientras más vivida sea una experiencia consolidará de manera más contundente el aprendizaje.

---

(81) NERICI, I., *Hacia una Didáctica General Dinámica*, p. 313

- Ley del ritmo: El aprendizaje requiere tener una continuidad acompañada de pausas y tiempo de asimilación.
- Ley de la finalidad: El hombre tiende a realizar mejor las actividades de aprendizaje cuando conoce su utilidad.

El conocimiento de estas leyes es útil para que el educador pueda dirigir y estimular de mejor forma a sus educandos y resolver algunos problemas que se presentan al desarrollar su función educativa; también es necesario que conozca hacia que tipo de aprendizaje se dirige su esfuerzo.

### III.3.4. Tipos de aprendizaje

Aunque el aprendizaje involucra a todo el ser humano, para fines de estudio, la Didáctica ha determinado las siguientes áreas de aprendizaje ordenadas de acuerdo a su complejidad:

Para la descripción de los tipos de aprendizaje, utilizaremos básicamente la clasificación presentada por Imideo G. Nérci: (82)

**Aprendizaje motor:** su finalidad es desarrollar la habilidad motriz buscando una adaptación dinámica a los estímulos y logrando una respuesta rápida y precisa que involucra movimientos musculares. Puede ser sensorio-motor o perceptivo motor.

- El sensorio-motor es el aprendizaje de actividades automatizables, como caminar.
- El aprendizaje perceptivo-motor desarrolla actividades motoras sujetas al control del pensamiento, como la escritura.

---

(82) *cit.*, NERICI, I., *op. cit.*, p. 218-219

**Aprendizaje emotivo:** pretende la utilización de la emotividad en los procesos de adquisición y modificación de actitudes, ideales, valores, etc., y el reconocimiento de su importancia y puede ser de apreciación, de actitudes e ideales y volitivo.

- El aprendizaje de apreciación se enfoca a hacer que el individuo aprecie las obras de la naturaleza y del hombre.
- El aprendizaje de actitudes e ideales tiende a definir las pautas de comportamiento del individuo frente a ciertas circunstancias y a definir su posición ante ciertos valores.
- El aprendizaje volitivo desarrolla y fortalece la voluntad del individuo, buscando que se sobreponga a sus impulsos y deseos primarios.

**Aprendizaje intelectual:** está orientado al desarrollo de las capacidades intelectuales y puede ser verbal, conceptual, de espíritu crítico y de resolución de problemas.

- El aprendizaje verbal está basado en la utilización de la memoria mecánica para retener información.
- El aprendizaje conceptual utiliza la memoria lógica, lo que permite efectuar abstracciones, relaciones, definiciones y generalizaciones, a partir de la comprensión y retención de hechos.
- El aprendizaje de espíritu crítico es producto de la reflexión y el razonamiento, que permite al individuo hacer comparaciones y análisis de diversas situaciones para obtener conclusiones lógicas.
- El aprendizaje de resolución de problemas pretende la aplicación de las experiencias y conocimientos obtenidos en el análisis y resolución de problemas.

Para que el educando aprenda, es importante que tenga la disposición de hacerlo; por lo tanto, la motivación del aprendizaje adquiere un papel relevante.

### III.3.5. Importancia de la motivación para el aprendizaje

Aunque ya se abordó el tema de la motivación en el primer capítulo, debemos considerarla como un elemento medular para la realización del proceso de enseñanza-aprendizaje, ya que es una de las herramientas básicas que tiene todo docente para mantener la atención y el interés de los educandos en su propio aprendizaje.

La vida misma otorga los motivos en forma de necesidades que requieren ser satisfechas, pero la necesidad por sí sola no es suficiente, se requiere vislumbrar la meta a alcanzar y diseñar un plan definido para lograrla.

Es útil considerar la motivación como el proceso de producir motivos. Por tanto, es un método de dar energías a la conducta...; la motivación aumenta la energía cinética del que aprende y, por tanto, aumenta también su rendimiento al quedar el objetivo dinámicamente más cerca de él. (83)

Cabe aclarar que la motivación puede ser intrínseca, cuando lo que se aprende es en sí una recompensa, o extrínseca, cuando las razones por las que se aprende son externas y no se relacionan directamente con lo aprendido. Cuando la motivación es extrínseca, la retención, comprensión y transferencia de lo aprendido son efímeras, por lo que los educadores deben tender a lograr una motivación intrínseca en el alumno, para lo cual existen innumerables técnicas.

Algunas de estas técnicas son: buenas relaciones educando-educador, correlación con lo real, autosuperación, participación activa del educando, reconocimiento de la utilidad mediata e inmediata de la materia, compañerismo, estímulo del ambiente, personalidad del educador, aplicabilidad de las técnicas y conocimientos adquiridos.

---

(83) apud, MASTACHE, J., op. cit., p.197

acontecimientos actuales de la vida social, material didáctico y metodología, experimentación, etc.

Otro factor que influye directamente en la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje es la comunicación.

### III.3.6. La comunicación en el proceso de enseñanza-aprendizaje

La comunicación es la base del proceso social de los individuos y consiste en: "la transmisión de información, ideas, emociones, habilidades, etc., mediante símbolos; palabras, imágenes, cifras, gráficos, etc." (84)

La comunicación desempeña un papel fundamental en el proceso de enseñanza-aprendizaje, ya que es el medio de contacto entre el educando y el educador y por esta razón se hace necesaria la utilización de material de apoyo que abra más canales de comunicación, a fin de cumplir los objetivos del proceso con mayor eficiencia.

### III.4. Areas de la formación humana

Las actividades humanas están regidas por varios grupos de condiciones, por lo que al describir el aprendizaje es necesario tomar en cuenta esas variedades, que están íntimamente relacionadas con los tipos de aprendizaje.

Para que la formación de la persona humana sea completa, debe tender al desarrollo de conocimientos, habilidades, hábitos, actitudes y valores.

---

(84) BLAKE, R., et al., Taxonomía de conceptos de la Comunicación, p. 3

**Conocimientos:** Son interpretaciones del ambiente que permiten responder a determinadas acciones. Su adquisición es útil en la medida que permita que la persona los haga propios y actúen en beneficio de su adaptación al ambiente.

Una vez adquiridos, inducen al hombre a la reflexión y al pensamiento creativo, que influyen directamente en la solución de problemas, a partir de la previa memorización y comprensión, para su futura aplicación.

El punto de partida para su adquisición es proveer la información que el individuo procesará más tarde, emitiendo una respuesta o ajustando su conducta a ese nuevo patrón.

Los conocimientos son el objeto del aprendizaje racional y permiten al sujeto entender y dar respuesta a diversos planteamientos.

**Habilidades:** Es la capacidad que tiene un individuo para influir sobre su medio y adaptarse a él. Su adquisición se da en la mayoría de los casos por imitación, demostración y práctica.

Las habilidades motoras permiten a la persona ejecutar, relacionar y ordenar movimientos con precisión y rapidez. Son objeto del aprendizaje motor, ya que implican desde simples reacciones musculares, hasta procesos psicomotores complejos.

Las habilidades intelectuales permiten a las personas adaptar el medio a sus necesidades y adaptarse al medio de manera progresiva, mejorando continuamente sus interacciones y condiciones. Su desarrollo se basa en los conocimientos obtenidos previamente a través del aprendizaje racional.

**Hábitos:** Los hábitos son modos de conducta adquiridos que tienden a repetirse en forma mecánica bajo situaciones similares. La repetición continuada de acciones fundadas en los conocimientos que posee un individuo, hace que cada vez éstas se

desarrollen con menor esfuerzo y más eficientemente debido a la elasticidad del sistema nervioso.

Todas las actividades humanas, ya sean físicas o mentales, forman parte de las leyes de formación de hábitos. "El hombre no solamente tiene hábitos de actividad corporal, sino que también los posee de memoria, de juicio, de percepción, de pensamiento, de voluntad, de sentimiento, de atención." (85)

Los hábitos se forman por medio del esfuerzo personal de cada individuo, por lo que la voluntad de aprender juega un papel fundamental, pues algunos hábitos son de difícil adquisición.

Los factores que determinan su formación son: la repetición uniforme, significativa y frecuente de la actividad; el interés que la motiva y la satisfacción que produce el resultado en el individuo.

A su vez, los hábitos son necesarios para el aprendizaje, ya que proporcionan la tendencia a reaccionar en forma particular a determinada situación, lo que facilita la adquisición de habilidades formativas. Una de las finalidades educativas es que las conductas deseables se conviertan en habituales, ya que los hábitos producen economía mental al disminuir la atención consciente que requiere la ejecución de todo acto.

**Actitudes y valores:** Esta área de formación humana es de especial interés para nuestro estudio, debido a que uno de los elementos que ejerce mayor influencia en el cambio a una cultura de servicio, es el desarrollo de actitudes orientadas hacia ella.

Las actitudes son conductas selectivas del individuo para con las situaciones, objetos y personas con que se relaciona y se forman a partir del contacto con personas que ya

---

(85) KELLY, W., *op. cit.*, p. 173.

poseen dichas actitudes.

"Actitud es un estado mental y nervioso de disposición organizado a través de la experiencia y que ejerce un influjo directivo o dinámico sobre la respuesta del individuo ante todos los objetos y situaciones con los que se relaciona". (86)

En el estudio de las actitudes, es más importante conocer los efectos que producen en el sujeto que la actitud misma.

Muchos investigadores no hacen distinción alguna entre valores y actitudes. Algunos dicen que: "valor es el nombre que se da a una actitud social que goza de amplia aceptación en la comunidad" (87)

Los valores se encaminan al logro de la armonía en cualquiera de sus categorías:

- armonía del pensamiento: verdad
- armonía de los sentimientos: belleza
- armonía de las acciones: bondad

Las actitudes poseen componentes cognoscitivos, afectivos y conductuales.

- Cognoscitivo: ideas respecto a la relación entre objetos y situaciones, que obedecen a la necesidad de coherencia.
- Afectivo: se refiere a la emoción o sentimiento que acompaña a las ideas y puede ser positiva o negativa.
- Conductual: la predisposición a actuar en función de la idea que se tiene de algo y el efecto emocional que le produce al individuo.

Las actitudes son fenómenos que se realizan en el interior del hombre, pero pueden observarse a través de las conductas que producen en el individuo que las posee. Lo

---

(86) apud, GAGNÉ, R., Las Condiciones del Aprendizaje, p. 202

(87) GAGNÉ, R., op. cit., p. 209

observable es la relación entre el sujeto y el objeto manifestada en la reacción corporal.

Las actitudes se adquieren y se modifican de la siguiente manera:

- Por imitación.
- A través de las relaciones interpersonales.
- Repentinamente, como consecuencia de una experiencia.
- Gradualmente, por acumulación de experiencias e información.

Whittaker nos dice que hay dos métodos que pueden producir algún cambio: (88)

- Cambiar la identificación de un grupo de referencia, esto es, del grupo donde se da esta actitud, a otro con actitudes diferentes.
- Cambiar las normas sociales del grupo donde se dan las actitudes.

En ambos casos es importante la afiliación al grupo para determinar el cambio de actitud.

Otros métodos menos eficaces y más sutiles para el cambio de actitudes, pueden ser el uso de propaganda o comunicaciones persuasivas.

### III.5. Capacitación

La capacitación es el proceso educativo dirigido al desarrollo integral del trabajador dentro de su ambiente laboral.

El desarrollo de la capacitación responde a la necesidad de las organizaciones de contar con recursos humanos mejor preparados para cumplir con sus funciones laborales, lo que implica que el desarrollo personal y profesional de los individuos sea paralelo a los avances tecnológicos y científicos con que cuentan las organizaciones.

---

(88) cf. WHITTAKER, J., Psicología, p. 636

Hoy en día, cada vez es mayor el número de empresas que reconocen la importancia de la capacitación como un medio que contribuye al logro de los objetivos Institucionales

### III.5.1. Educación de Adultos

Equivale a la educación de personas cuya edad oscila entre los 25 y los 65 años y que no pudieron obtener la educación en la edad correspondiente. Esta deficiencia tiene diferentes connotaciones; una, corresponde a la falta de formación profesional (manual o académica) y la otra a la carencia de elementos básicos de formación.

(89)

El hombre durante toda su vida está en continuo aprendizaje; sin embargo, durante la edad adulta presenta un sinnúmero de temores que influyen determinadamente en sus motivaciones para aprender, máxime cuando la mayor fuente de tensión es la representada por la posibilidad de perder su fuente de ingresos.

Los adultos han tenido muchas experiencias en diferentes campos, han aprendido muchas cosas, tienen costumbres, opiniones, preferencias y actitudes que se han formado a lo largo de los años. Generalmente son conservadores porque ya han encontrado una forma personal de reaccionar y presentan "resistencia al cambio", cuando el cambio se les impone, es decir, es difícil interesarlos en aprender algo nuevo si no sienten que esto puede ayudarlos a resolver problemas en su trabajo o en su vida personal, o bien, a destacar entre sus compañeros o a progresar. En suma, sólo les interesa aprender aquello que satisface una necesidad personal o les reporta un beneficio.

---

(89) cfr. LARROYO, F., Diccionario Porrúa de Pedagogía, p. 22

Con frecuencia los adultos piensan que ya no están a tiempo para aprender. Es cierto que con los años disminuyen la agudeza de los sentidos y la rapidez y exactitud de los movimientos, y esto puede ser una desventaja para que los adultos aprendan algunas cosas; pero también es cierto que con las experiencias que han acumulado compensan estas limitaciones y que, frecuentemente, los adultos aprenden más rápido y mejor que los niños.

La capacitación dentro de un contexto educativo obedece al principio de educar para la vida y dentro de un contexto empresarial obedece al principio expuesto por Theodore Schultz: "Consideramos la educación como una inversión en el ser humano, y a sus consecuencias como una forma de capital. Puesto que la educación pasa a formar parte de la persona que la recibe, me referiré a ella como "capital humano".

(90)

### III.5.2. Importancia de la capacitación

Por capacitación se entiende la aplicación del proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a la adquisición de conocimientos, desarrollo de habilidades y adecuación de actitudes, para lograr una mayor eficiencia en el trabajo, entendiendo por eficiencia la realización oportuna de actividades importantes, de acuerdo con los fines de la empresa, es decir, la obtención de resultados.

Como se mencionó en el primer capítulo, las organizaciones fueron creadas para el logro de objetivos, contando con recursos materiales, técnicos y humanos. Los recursos humanos son los más importantes, ya que influyen directamente en el desarrollo y crecimiento de la empresa, pero al hablar de ellos no sólo es necesario referirse a la

---

(90) opud., DE IBARROLA, M., Las Dimensiones Sociales de la Educación, p. 69

actividad humana en sí, sino a aquélla que hace a cada persona única e irrepetible: sus conocimientos, habilidades, experiencias, aptitudes, intereses y actitudes, que son elementos que pueden incrementarse o mejorarse mediante la capacitación, a través de la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras relacionadas con la preparación y habilidades de sus integrantes.

La capacitación es un medio formidable para encauzar al personal de una empresa, logrando una auténtica automotivación e integración en la misma. Esto sólo es posible si la educación que se imparte es integral, pues sólo así ubicará y desarrollará al empleado, cualquiera que sea su nivel y área de trabajo, como un miembro responsable del conglomerado social al que pertenece. (91)

De esta manera, la capacitación es indispensable para cualquier organización preocupada por su crecimiento y desarrollo, así como por el de sus integrantes, ya que ésta prepara a las personas para una vida de trabajo productiva y satisfactoria, lo que permite contar con recursos humanos efectivos y socialmente útiles en el ámbito laboral.

La capacitación cumple una función social y económica dentro de la empresa, que se extiende a la sociedad, ya que:

- Facilita su modernización aplicando nueva tecnología que exige una actualización permanente de conocimientos y destrezas.
- Permite elevar los índices de productividad al contar con personal preparado, actualizado, motivado e interesado en el trabajo, y al lograr resultados positivos, beneficia económica y socialmente a la comunidad.

Theodore Schultz, en su doctrina del capital humano, dice: "Algunos tipos de educación pueden ayudar a mejorar las capacidades de un pueblo mientras trabaja

---

[91] SILICEO, A., *Capacitación y Desarrollo de Personal*, p. 22

y dirige sus asuntos, y estas mejoras pueden incrementar el ingreso nacional". (92)

Aún cuando muchas organizaciones siguen considerando a la capacitación como un gasto superfluo, la única forma exitosa para obtener una buena disposición profesional y moral de parte de los recursos humanos que integran una empresa, consiste en el compromiso real de la misma para la implementación de un sistema permanente y efectivo de capacitación y desarrollo, que otorgue a cada uno de sus integrantes la posibilidad de superarse y elevar su nivel socioeconómico y cultural.

Los objetivos de la capacitación son: aumentar la productividad, reducir los errores de operación, garantizar la calidad de productos y servicios, actuar como organismo de difusión de valores y filosofía de la empresa y actuar como filtro entre las inquietudes del trabajador y la empresa.

La función de capacitación es de influencia decisiva para cualquier cambio de cultura en la organización; por tanto, debe abarcar a toda la empresa, a todos los departamentos, a todos los niveles organizacionales, a todos los puestos y a todos los individuos.

### III.5.3. Proceso de capacitación

La capacitación es un proceso de cambio planeado, el cual, en respuesta a necesidades organizacionales y de los individuos, pretende desarrollar habilidades, conocimientos y actitudes en las personas. Es un fenómeno integral que debe atender los tres tipos del aprendizaje: psicomotor, cognoscitivo y afectivo.

Para que el proceso de capacitación sea completo, es necesario considerar los tres momentos del proceso de enseñanza-aprendizaje.

---

(92) *opud.*, DE IBARROLA, M., *op.cit.*, p. 72

**Planeación:** abarca la detección de necesidades y el diseño de planes y programas.

**Integración:** constituida por calendarización, organización y ejecución de eventos.

**Evaluación:** referente a la verificación a corto, mediano y largo plazo, de los resultados obtenidos respecto a los objetivos previstos.

### III.5.4. Determinación de necesidades de capacitación:

Enmarcada dentro de la cultura de servicio, la primera fuente de alimentación para la detección y diagnóstico de necesidades de capacitación es siempre **el cliente**.

#### III.5.4.1. Necesidad de capacitación:

La necesidad de capacitación se entiende como la carencia que tienen los trabajadores para desarrollar su trabajo de una manera adecuada, y representa la distancia o diferencia existente entre la forma correcta de trabajar y cómo se trabaja realmente. No obstante, es necesario aclarar que: Desempeño Ineficiente y Necesidad de Capacitación no son sinónimos, es por ello que resulta imprescindible un continuo proceso de detección de necesidades de capacitación en toda empresa preocupada por su desarrollo y actualización encaminados a lograr un servicio óptimo.

#### NECESIDAD DE CAPACITACION

0%

/100%

SER

DEBER SER

#### Esquema 6: Necesidad de capacitación

Las necesidades pueden ser:

- **Organizacionales:** aspectos que provocan problemas de índole general, afectando a toda la organización o a una unidad organizacional completa.
- **Ocupacionales:** deficiencias particulares que presentan los trabajadores que desempeñan un mismo puesto o categoría respecto a las actividades que debe realizar.
- **Individuales:** limitaciones en los conocimientos, habilidades o actitudes que impiden el desarrollo personal del trabajador.

#### III.5.4.2. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación:

Más que un simple levantamiento de datos, es un procedimiento básico en la planeación de la capacitación y, consecuentemente, de los resultados esperados por estas acciones que finalmente inciden de manera significativa en la productividad de cualquier empresa o institución.

Es un procedimiento de demostrada efectividad dentro del proceso de capacitación, garantizando que los esfuerzos de esta área se encaminen a solucionar o satisfacer necesidades reales de entrenamiento; por ello, su orientación se dirige a:

- mejorar métodos y procedimientos ya existentes en la operación
- crear mecanismos eficientes en apoyo a la productividad
- recabar indicadores porcentuales de incidencias (errores, insatisfacciones, existencias, conflictos, etc.) para direccionar la capacitación
- observar el clima organizacional existente y con ello definir factores de integración

- recopilar opiniones de las expectativas del personal de todos los niveles respecto a su desempeño y objetivos personales, comparativamente con los organizacionales, para redefinir estrategias de liderazgo y comunicación interna
- delimitar o deslindar los factores que afectan a la productividad y que tienen que ver con capacitación
- actuar como filtro de otras necesidades no susceptibles de solución a través de capacitación, y tomarlas a las áreas implicadas
- hacer un análisis de expectativas y temores generales para replantear metas y objetivos
- investigar nuevos proyectos en cuanto a personal, servicios, equipo, etc., para replantear la capacitación

#### III.5.4.3. Etapas del diagnóstico de necesidades de capacitación

El DNC se encamina directamente a la planeación de carrera-vida de cada elemento del personal en la empresa; sin embargo, es un proceso dinámico cuya actualización y mantenimiento debe ser continuo en función de los cambios dados en la organización relativos a: cultura, valores, personal, equipo, organización, adscripción, ubicación, etc.

En su totalidad el DNC abarca tres etapas:

**Inicial:** corresponde al diseño de herramientas y a la recopilación de datos. Las herramientas aplicables pueden ser cualquiera de las existentes en los métodos de investigación social como: observación, cuestionarios individuales, encuestas de opinión, entrevistas directas, buzones de sugerencias, etc., que al ser utilizadas alternativamente garantizan mayor objetividad en la obtención de datos para análisis y diagnóstico.

**Medio:** corresponde a la investigación e incluye la observación, el registro de datos, la elaboración de tablas y gráficas, y la concentración, valorización y estandarización de información.

**Final:** análisis que consiste en la interpretación de los resultados, elaboración de informes y, finalmente, la estructuración de cursos a la medida.

#### III.5.4.4. Asignación de prioridades

El DNC ayuda a la determinación de prioridades, indicando cuales son las necesidades a corto, mediano y largo plazo, en función de su urgencia e importancia, eliminando la tendencia o vicio de **capacitar por capacitar**, que resulta costoso y desgastante tanto para la empresa como para el trabajador.

#### III.5.5. Plan y programas de Capacitación

Un plan de capacitación es el documento que contiene los lineamientos y procedimientos a seguir en materia de capacitación, basado en una serie de actividades ordenadas, que en conjunto presentan una visión integral de los eventos que las componen y, a la vez, permite de una manera clara y objetiva atacar las necesidades existentes. Es el resultado de un proceso de planeación relativo a los problemas organizacionales detectados en lo tocante a adiestramiento, capacitación y desarrollo.

### III.5.5.1. Elementos de un Plan de Capacitación

Un plan de capacitación deberá estar integrado por: justificación, proceso e integración que se explican a continuación:

**Justificación:** Indica las razones que dieron origen a la realización del plan y debe contener:

- Información relativa a los problemas detectados exclusivamente sobre capacitación, es decir, una síntesis del diagnóstico de necesidades.
- Problemas organizacionales detectados.
- Fundamentación legal.
- Ventajas y beneficios que se obtendrán con el programa, tales como mejora en el servicio, cambios de actitud, incremento de la productividad, etc.

**Proceso:** Integrado por los siguientes pasos lógicos:

- **Propósito:** Son los aspectos genéricos y filosóficos pretendidos con la capacitación, por ejemplo, crear un clima laboral en el cual la aptitud y la actitud de los integrantes de la organización se optimice y con ello se logren las metas individuales, grupales e institucionales.
- **Objetivos genéricos:** Es el resultado o beneficio institucional esperado de la satisfacción de las necesidades detectadas y susceptibles de solucionarse con la capacitación. Los objetivos deben ser claros, precisos, alcanzables y medibles.
- **Políticas:** Guías que norman y orientan claramente las actividades.
- **Estrategias:** Son las diferentes alternativas a seguir en relación a los métodos de instrucción, a través de los cuales se pueden satisfacer las necesidades detectadas. Es necesario su formulación con el propósito de contemplar sus costos, tiempo de duración y prioridades a cubrir.

**Integración:** Como resultado del proceso de planeación, es conveniente presentar en una sola visualización el contenido de la siguiente información:

- Nombre de los eventos a realizar (cursos, seminarios, conferencias, etc.)
- Contenido y duración de los eventos enunciados.
- Objetivo educacional particular de cada evento, identificando claramente su nivel taxonómico.
- A quién se dirige.
- Número de capacitandos.
- Lugar donde se realizará el evento.
- Costo por evento (directo o indirecto).
- Instructor(es) interno o externo.

Adicionalmente a la información anterior, para estructurar un plan que garantice resultados, es primordial considerar:

- Los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros con que cuenta la institución.
- Actitudes y expectativas de los directivos con respecto a la capacitación.
- Disponibilidad del personal y sus necesidades reales de capacitación.
- Objetivos, normas y políticas de la institución.
- Potencial para la formación de instructores internos.
- Necesidades de mejoramiento institucional.
- Descripción de los puestos y de las áreas de trabajo en relación a los estándares establecidos y la cantidad y calidad del trabajo real.
- Ambiente de trabajo y comunicaciones internas, etc.

### III.5.5.2. Elementos de un programa de curso.

El programa de capacitación representa la "propuesta mínima de aprendizaje" y es un auxiliar teórico - organizativo de la actividad del Instructor, que constituye una guía para conducir progresivamente a los capacitandos a los resultados deseados, considerando los elementos conceptuales y técnicos de la realización y evaluación didácticas.

El programa, así entendido, cumple con las siguientes funciones:

- ayuda a satisfacer una necesidad educativa
- ayuda a propiciar un mejor aprendizaje
- proporciona una visión de conjunto de cómo se realizará el proceso de enseñanza-aprendizaje
- aprovecha adecuadamente el total de horas reservadas para cada curso
- aumenta la eficiencia de la enseñanza
- asegura el buen control de las actividades.
- evita improvisaciones que confunden al participante
- proporciona secuencia y progresividad a los trabajos del curso
- brinda mayor atención a los aspectos esenciales de la materia
- propone tareas adecuadas al tiempo disponible y a las posibilidades de los participantes
- posibilita la coordinación de las disciplinas entre sí, a fin de alcanzar una enseñanza integrada
- permite la concentración de recursos didácticos en los horarios oportunos para utilizarlos adecuadamente.

La elaboración de programas de capacitación considera elementos humanos, conceptuales y técnicos.:

**Elementos humanos:** Son quienes participan en el proceso de enseñanza-aprendizaje: el instructor y el capacitando.

**Elementos conceptuales y técnicos:** son los que propician el proceso de enseñanza-aprendizaje:

- **Objetivos de aprendizaje:** consisten en la descripción de la conducta que se espera del participante al finalizar una experiencia de enseñanza-aprendizaje. En los cursos se deben considerar objetivos generales, aplicables a todo el curso; intermedios, aplicables a un tema; y específicos, aplicables a una tarea o sesión.
- **Contenidos o temas:** Conjunto de conceptos explícitos que constituyen el contenido conceptual del curso. Deben estar organizados de manera lógica y secuencial.
- **Métodos didácticos:** Organización racional de técnicas, tiempo y materiales didácticos, para alcanzar cada objetivo en forma segura, económica y eficiente.
- **Técnicas didácticas:** Recursos didácticos que concretan una parte del método en la realización del aprendizaje.
- **Actividades didácticas:** Son las que realiza el alumno con la finalidad de que el aprendizaje sea más significativo y pueden ser dentro o fuera del aula.
- **Material didáctico:** Apoyos utilizados por el instructor para objetivizar y facilitar el aprendizaje.
- **Tiempo didáctico:** Son los horarios calculados de contacto entre el instructor y el capacitando para la realización del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- **Evaluación didáctica:** Mecanismos a través de los cuales se obtendrá retroalimentación del aprendizaje de los participantes.

### III.5.6. Evaluación y Seguimiento

La Evaluación y el Seguimiento tienen como propósito, determinar la efectividad de la capacitación, identificar los beneficios obtenidos por la empresa y por sus trabajadores y proporcionar información útil que permita mejorar el diseño, habilitación y operación del sistema de capacitación.

El planear la evaluación es fundamental, ya que con ésta se obtienen datos suficientes para comprobar si se logró lo esperado del plan de capacitación, de los programas por curso, de los instructores y de los participantes.

Para una evaluación completa hay que tomar en cuenta los propósitos, momentos y técnicas de la evaluación que se describen a continuación:

**Propósitos de la evaluación:** Determinan la intención del evaluador para la aplicación de determinadas técnicas y se pueden referir a:

- **Evaluación del aprendizaje:** Representa la medida en que los objetivos de aprendizaje fueron logrados. Incluye la evaluación del participante, del instructor y del curso.
- **Seguimiento:** Evalúa las posibilidades de aplicación de lo aprendido a las situaciones que se presentan en el trabajo diario. Cuando los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridos en un curso no se aplican, significa que hubo deficiencias en la determinación de necesidades de capacitación.
- **Análisis costo-beneficio:** Establece la relación entre la inversión realizada para la función de capacitación en un periodo establecido y los beneficios obtenidos por la empresa y sus trabajadores. Se puede expresar en forma cuantitativa y cualitativa.

**Momentos de la evaluación:** Se refiere a cuándo se realiza la evaluación: diagnóstica, antes o al inicio del proceso; continua, durante el proceso y global, al finalizar el

proceso. También puede ser inmediata, a corto plazo, y mediana a mediano o largo plazo.

**Técnicas de Evaluación:** La evaluación requiere de instrumentos y técnicas de diversa naturaleza para su realización, como observación, registros de incidencias, cuestionarios, pruebas de precisión y velocidad, análisis de desempeño, exámenes de conocimientos, etc.

## CAPITULO IV. INVESTIGACION DE CAMPO Y ALTERNATIVA PEDAGOGICA.

El universo de personas que utilizan servicios bancarios es incontable, ya que prácticamente cualquier individuo económicamente activo requiere de una manera u otra la realización de operaciones bancarias en cualquiera de sus modalidades, aun cuando no sean "clientes" de determinada institución.

### IV.1. Diseño de la investigación

#### IV.1.1. Muestra

Por las características de este estudio elegimos una muestra aleatoria simple, compuesta principalmente por empleados, profesionistas, maestros, amas de casa, pequeños empresarios y comerciantes, que son los que utilizan los servicios de ventanilla de diferentes instituciones bancarias del país con mayor frecuencia y de manera más directa.

Las características que nos orillaron a elegir esta muestra son:

- La asiduidad con que van al banco.
- La diversidad de servicios a los que tienen acceso: cuentas de cheques, créditos en general, inversiones y valores, etc.
- La posible objetividad en su evaluación.
- Conocimientos que poseen sobre operaciones bancarias.
- Productividad en relación a su tiempo.

Es importante mencionar que esta investigación no pretende en ningún momento ser exhaustiva, sino simplemente valorar aproximadamente, cómo se sienten los clientes

en relación a los servicios bancarios que requieren y, por tanto, la muestra seleccionada es representativa, ya que la opinión de cada cliente debe ser tomada en cuenta por la institución que le presta servicio.

Lo que pretendemos es presentar una visión general, a fin de invitar a las instituciones interesadas en realizar un cambio a cultura de servicio a que:

- Realicen una investigación profunda enfocada a "sus clientes".
- Analicen las ventajas competitivas que le ofrece una cultura de servicio.
- Desarrollen programas integrales para el cambio a cultura de servicio.
- Revisen sus programas de capacitación y desarrollo de personal y reorienten sus estrategias en esta dirección.

Asimismo, en base al análisis de las observaciones obtenidas, proponer una alternativa de capacitación para coadyuvar al proceso de cambio a cultura de servicio.

#### IV.1.2. Instrumento

Dadas las características de la investigación, utilizamos un cuestionario de opinión que considera los diversos aspectos que integran el servicio, basándonos en lo que los estudiosos del servicios sugieren sobre la recopilación de la opinión y aportaciones de diversos usuarios. (93)

El cuestionario consta de 26 reactivos, la mayoría de opción múltiple y algunos con preguntas cerradas, ya que de esta manera se facilita su análisis e interpretación, así como la disponibilidad de los encuestados a responder. Además, se añadió un "porqué" a fin de que existiera la posibilidad de profundizar en cada reactivo. Asimismo,

---

(93) vid supra, p. 45

se incluyó un espacio para comentarios y sugerencias con el objeto de obtener información adicional.

Los parámetros considerados son:

- Datos generales: Un reactivo con 5 puntos que nos dan la información sobre los aspectos demográficos de la población encuestada.
- Servicios bancarios utilizados
- Aspectos materiales: 3 reactivos.
- Aspectos del producto: 8 reactivos
- Aspectos personales del servicio: 5 reactivos.
- Satisfacción personal del cliente: 6 reactivos.

Cabe mencionar que los reactivos 5, 6, 7, 8, 10 y 11, considerados como aspectos del producto, también están relacionados de manera directa con los aspectos personales del servicio.

Los puntos del "b" al "f" proporcionan información psicográfica del servicio.

Se piloteó el cuestionario con 20 personas elegidas al azar, lo que permitió hacer las correcciones pertinentes para su aplicación posterior. A partir de la aplicación de esta prueba, se modificaron las instrucciones y dos reactivos para hacerlos más claros.

La mayoría de las aplicaciones se realizaron con una pequeña entrevista adicional, a fin de obtener mayor información, y aclarar dudas.

#### IV.1.3. Aplicación

En primer lugar se realizó un sondeo para determinar la apreciación de los usuarios sobre los factores que consideran importantes para el servicio. Esto se llevó a cabo entrevistando un grupo multidisciplinario de profesionistas que coincidieron al determinar los aspectos del servicio contenidos en el instrumento.

La aplicación se efectuó a 200 usuarios elegidos al azar, que salían de efectuar sus operaciones bancarias de Bancomer, Serfin, Confia, Banamex y Comermex y en visitas a usuarios bancarios dentro de sus centros de trabajo y obtuvimos los siguientes comentarios:

- algunas personas opinaron que el "porque" era exhaustivo,
- otras consideraron que sería necesario hacer una aplicación por cada institución debido a que las características no son generales,
- parte de los individuos de la muestra manifestaron su desconfianza de que este tipo de instrumentos se tomaran verdaderamente en cuenta para mejorar el servicio, expresando que a los bancos les interesa más hacer negocio que preocuparse por sus clientes.

No obstante los comentarios descritos, la mayoría de los encuestados tuvieron una adecuada disponibilidad a responder el cuestionario, inclusive en algunas ocasiones detectamos entusiasmo al emitir sus respuestas esperando que éstas fueran consideradas para cambios futuros

#### IV.2. Interpretación de resultados

Para la interpretación de resultados consideramos tanto las respuestas a las preguntas objetivas, como los comentarios adicionales que los encuestados proporcionaron. Cabe aclarar que estos comentarios no tienen una correlación al 100% con las respuestas a las preguntas objetivas, ya que sólo entre el 30% y el 60% de los encuestados emitieron comentarios.

Consideramos que algunas variables independientes que posiblemente influyeron en las respuestas de los encuestados fueron:

- Poca disponibilidad de tiempo para contestar el cuestionario.

- Poca credibilidad en que los resultados del cuestionarios redunden en un cambio para su beneficio.
- Se les encuesta muy a menudo y eso afecta su disposición a responder.
- En las aplicaciones grupales se percibió cierta contaminación de las respuestas, ya que algunas fueron iguales.

Para la Interpretación consideramos los siguientes puntos:

#### IV.2.1. Aspectos demográficos de la población encuestada (pregunta 1):

**Edad:** La edad promedio es de 36.56 años, abarcando los siguientes rangos:

EDAD	PORCENTAJE
Menos de 20 años	0.5%
Entre 20 y 25 años	13.5%
Entre 26 y 30 años	14%
Entre 31 y 35 años	24%
Entre 36 y 40 años	20.5%
Entre 41 y 45 años	13.5%
Entre 46 y 50 años	7.5%
Entre 51 y 55 años	1%
Entre 56 y 60 años	4.5%

Tabla 1

**Sexo:** Contestaron 111 mujeres que corresponden a un porcentaje del 55.5% y 89 hombres equivalentes al 44.5%.

**Estado civil:** El 65.5% de los individuos manifestaron ser casados y el 34.5% solteros (incluyendo viudos y divorciados).

**Ocupación**

OCUPACION	PORCENTAJE
Profesionista	37.5%
Ama de casa	17.5%
Empleado	16.5%
Secretaria	8.5%
Maestro	6%
Comerciante	5%
Empleado o funcionario bancario	3%
Otros (retirado, estudiante, etc.)	5%
No contestaron	1%

Tabla 2

**Nivel de ingresos mensuales:** Las respuestas obtenidas fueron:

INGRESOS	PORCENTAJE
Menos de N\$ 2.000.00	18.5%
Entre N\$ 2000.00 y N\$ 10.000.00	60.5%
Más de N\$ 10.000.00	21%

Tabla 3

Es importante aclarar que no se observó ninguna influencia decisiva entre los aspectos demográficos respecto a una determinada forma de respuesta común.

#### IV.2.2 Servicios utilizados:

**Instituciones Bancarias:** Se detectó una amplia correlación entre el número de usuarios con la importancia del banco, asimismo el porcentaje está representado por la cantidad de clientes por institución, y como algunos encuestados utilizan los servicios de varios bancos la suma de los porcentajes no corresponde a una selectividad del 100%

INSTITUCIONES	USUARIOS	PORCENTAJE
Banamex	133	66.5%
Bancomer	122	61%
Serfin	49	24.5%
Comermex	34	17%
Internacional	22	11%
Somex	11	5.5%
Unión	10	5%
Atlántico	8	4%
Confía	8	4%
Cremi	7	3.5%
Mercantill	7	3.5%
Banorte	5	2.5%
Banpais	5	2.5%
BanÉrcito	2	1%
Banco Obrero	1	0.5%
City Bank	1	0.5%
Promex	1	0.5%

Tabla 4

**Servicios Bancarios más utilizados:** Tampoco en este caso el porcentaje es representativo del 100% ya que algunos usuarios utilizan más de un servicio.

SERVICIO	PORCENTAJE
Cuentas de ahorro y/o cheques	79.5%
Tarjetas de crédito	79%
Créditos (hipotecario, auto, etc.)	24.5%
Inversiones y valores	23%
Otros servicios (pagos, grtos. etc.)	8%

Tabla 5

**Frecuencia de Asistencia a la semana:**

FRECUENCIA	USUARIOS	PORCENTAJE
Una vez o menos	122	61%
Entre dos y tres veces	61	30.5%
Cuatro o más veces	16	8%
No contestaron	1	0.5%

Tabla 6

#### IV.2.3. Aspectos Materiales

**Instalaciones físicas:** en cuanto a amplitud, iluminación, ventilación, mantenimiento y limpieza (pregunta 2):

El 85% de la muestra consideró que las instalaciones físicas del banco son adecuadas, el 30.5% que no lo son, y el 0.5% no contestó.

El 51.3% de los comentarios fueron favorables, expresando que:

Las sucursales son amplias, cómodas, agradables, con buen mantenimiento y demuestran la capacidad económica de la institución.

El 37.9% de los comentarios fueron desfavorables, indicando que algunas sucursales son insuficientes para el número de clientes o les falta ventilación e iluminación.

El 10.8% expresó que no siempre son adecuadas, dependiendo del banco y los días en que se utilicen los servicios.

**Comodidad, disposición y funcionamiento del mobiliario y equipo (pregunta 3):**

El 84.5% consideró que el mobiliario y equipo son funcionales, el 13% que no lo son, y el 2.5% no contestó.

El 51.5% de los comentarios fueron favorables, expresando que: El mobiliario y equipo es moderno y bien planificado, demostrando la capacidad económica de la institución.

El 36.8% de los comentarios fueron desfavorables, indicando que el mobiliario y equipo en algunos bancos es antiguo, insuficiente e incómodo. También señalaron que el sistema se cae con mucha frecuencia.

El 11.7% expresaron que esto varía de un banco a otro.

**Accesibilidad de las sucursales en cuanto a ubicación, transporte y estacionamiento (pregunta 4):**

El 81.5% de la muestra consideró que las sucursales son accesibles, el 17% que no lo son y el 1.5% no contestó.

El 58.8% de los comentarios fueron favorables, manifestando que siempre hay una sucursal cerca, que tienen buenas vías de acceso y que los cajeros automáticos ayudan a agilizar los trámites bancarios.

El 37.1% fueron desfavorables, indicando que no hay suficientes sucursales y que en algunas de ellas el estacionamiento es insuficiente.

El 4.1% indican que esto varía de un banco a otro y de una sucursal a otra.

#### IV.2.4. Aspectos del producto

**Claridad y oportunidad en la información sobre los servicios que ofrece la institución**  
(pregunta 5)

RESPUESTA	PORCENTAJE
Siempre	41.5%
Algunas Veces	48%
Casi nunca	8%
Nunca	2%
No contestó	0.5%

Tabla 7

El 25.5% de los comentarios fueron favorables, indicando que la comunicación con la institución es buena, completa y oportuna.

El 71.6% fueron desfavorables, señalando que:

- La correspondencia no llega o tarda mucho en hacerlo.
- La información sobre nuevos productos, o cambios en los ya existentes es insuficiente y poco clara, por lo que se hace necesario ampliarla en la sucursal.

- Las instituciones sólo informan lo que les conviene.
- Hay muchos clientes y poco personal y tiempo para atenderlos.
- Para recibir un servicio se tienen que hacer muchos trámites
- Engañan a los tarjetahabientes.
- Envían la información incompleta.
- El personal presenta una actitud intimidante cuando los clientes se acercan a resolver alguna duda o problema.

El 3% de los comentarios indican que esto depende del banco

**Asesoría y ayuda en caso de dudas o problemas (Pregunta 6)**

Las respuestas obtenidas se reflejan en la siguiente tabla:

RESPUESTA	PORCENTAJE
Siempre	46.5%
Algunas Veces	38.5%
Casi nunca	10%
Nunca	4.5%
No contestó	0.5%

Tabla 8

El 23.2% de los comentarios fueron favorables, expresando que la institución cuenta con personal disponible, suficientemente capacitado y actualizado, que proporciona información a la gente

El 68.1% de los comentarios fueron desfavorables, indicando que:

- Hay poco personal y mucha gente.
- Falta capacitación al personal.
- Envían a los clientes de un lado a otro.

- No resuelven dudas.
- Sólo atienden a gente importante.
- No informan sobre cambios.
- El servicio o asesoría depende del estado de ánimo del empleado.
- Sólo asesoran a personas que conocen a alguien del banco.
- Nunca saben
- Tardan mucho
- Es necesario preguntar e insistir
- Los funcionarios son poco accesibles.

El 8.7% de la muestra expresaron:

- Que no requieren asesoría.
- Que la calidad de asesoría depende del banco

**Correlación entre la campaña publicitaria y los servicios ofrecidos (pregunta 7):**

Las respuestas obtenidas fueron:

RESPUESTA	PORCENTAJE
Siempre	33.5%
Algunas Veces	44.5%
Casi nunca	8.5%
Nunca	4.5%
No contestó	9%

Tabla 9

El 22.8% de los comentarios fueron favorables, expresando que se está dando un cambio positivo.

El 75.4% fueron desfavorables manifestando que los bancos:

- No cumplen lo que ofrecen, ya que tienen muchos requisitos.
- Sólo cuidan sus intereses.
- No mencionan el costo por servicio, dan información a medias.
- El personal no está comprometido con la filosofía de servicio.
- Exageran sus campañas publicitarias.
- El personal está mal capacitado.
- Hay poco acceso a los funcionarios.

El 1.8% comentaron que:

- Desconocen el slogan.
- Depende de la Institución.

**Atención telefónica.** (pregunta 8):

Las respuestas obtenidas fueron:

RESPUESTA	PORCENTAJE
Siempre	31%
Algunas Veces	35%
Casi nunca	13.5%
Nunca	7%
No contestó	13.5%

Tabla 10

El 11.3% de los comentarios fueron favorables expresando que:

- La atención telefónica siempre funciona.
- Son amables y educados.

El 58.4% manifestó comentarios desfavorables tales como:

- Es difícil comunicarse, hay pocas líneas y los teléfonos siempre están ocupados.
- Las esperas en el teléfono son largas.
- La atención telefónica es deficiente y majadera.
- No dan información, solicitan siempre acudir a la sucursal.
- Depende de que persona conteste.
- Los operadores no tienen autoridad para tomar decisiones.

El 30.3% comentaron que:

- No utilizan el servicio telefónico.
- Contesta una computadora.
- Depende del banco.

**Horarios de atención adecuados al público. (pregunta 9):**

Las respuestas obtenidas fueron:

RESPUESTA	PORCENTAJE
Siempre	45.5%
Algunas Veces	39%
Casi nunca	10%
Nunca	5%
No contestó	0.5%

Tabla 11

El 14.1% de la muestra expresó comentarios favorables, indicando que los horarios son suficientemente amplios.

El 78.8% muestra inconformidad respecto a los horarios, indicando que sería conveniente que se manejaran horarios vespertinos y de fin de semana.

El 7.1% mostró indiferencia, señalando que los clientes ya están habituados a los horarios.

**Tiempo de espera para las transacciones.(pregunta 10):**

Las respuestas obtenidas fueron:

RESPUESTA	PORCENTAJE
Siempre	22%
Algunas Veces	53.5%
Casi nunca	15%
Nunca	7.5%
No contestó	2%

Tabla 12

El 9.1% de los comentarios fueron favorables, expresando que:

- El sistema unifila utilizado por algunos bancos es positivo.
- El sistema de fichas de asignación de turno y sillas de espera es excelente.
- El servicio es cada vez más eficiente.

El 89.6% de los comentarios fueron desfavorables, indicando que:

- Hay muchas cajas, pero pocas funcionando.
- Los trámites son muy tardados.
- La espera es exagerada.
- Hay mucha gente determinados días.
- Hay exceso de clientes.
- Generalmente falla el sistema.
- El personal es lento
- Para resolver un problema hay que dar varias vueltas.

- El tiempo empleado es un costo excesivo para el país.

El 1.3% opinó que depende del banco y del asesor.

**Documentación y estados de cuenta oportunos (pregunta 11):**

Las respuestas obtenidas fueron:

RESPUESTA	PORCENTAJE
Siempre	60.5%
Algunas Veces	28.5%
Casi nunca	7.5%
Nunca	2%
No contestó	1.5%

Tabla 13

El 17.4% de los comentarios fueron favorables, expresando que la entrega es eficiente.

El 78.3% de los comentarios fueron desfavorables, comentando que:

- No los reciben por culpa del correo.
- Son extemporáneos.
- La recepción de documentos es incompleta.
- Los cambios de instrucciones no se procesan a tiempo.
- Se requiere asesoría para interpretarlos.

El 4.3% opinó que depende del banco.

**Cargos y comisiones Justos (pregunta 12):**

Las respuestas obtenidas fueron

RESPUESTA	PORCENTAJE
Siempre	20%
Algunas Veces	32%
Casi nunca	25%
Nunca	14.5%
No contestó	6.5%

Tabla 14

El 3.7% de los comentarios fueron favorables, indicando que:

- Su banco no cobra cargos extras a cuentahabientes.
- Los cargos son accesibles.

El 95.1% de los comentarios fueron desfavorables, mencionando que:

- Los cargos son excesivos.
- Hay demasiados cargos.
- Los cargos por errores imputables al banco no se recuperan fácilmente.
- Los intereses son muy altos.
- No debe haber cargos extras a cuentahabientes.
- Efectúan cargos sin avisar.
- Los cargos no son acordes con el servicio ofrecido.

El 1.2% manifestó que no saben si los cargos son justos o no.

#### IV.2.5. Aspectos personales.

##### Presentación personal (pregunta 13):

Las respuestas obtenidas fueron:

RESPUESTA	PORCENTAJE
Excelente	24.5%
Buena	65%
Regular	10%
Mala	0%
No contestó	0.5%

Tabla 15

El 68% de los comentarios fueron favorables, expresando que:

- Tienen uniformes.
- Hay una norma en el vestir.
- Son presentables.

El 24% de los comentarios fueron desfavorables, indicando que:

- Son poco presentables.
- No le dan importancia a la presentación personal.
- Pueden mejorar.

El 8% señalaron que depende del banco.

**Trato personal (pregunta 14):**

Las respuestas obtenidas fueron:

RESPUESTA	PORCENTAJE
Excelente	17.5%
Bueno	57%
Regular	22.5%
Malo	2.5%
No contestó	0.5%

Tabla 16

El 21.9% de los comentarios fueron favorables, expresando que:

- Son amables.
- Hay buen trato.
- Han mejorado en el trato.
- Los empleados están capacitados.

El 61% de los comentarios fueron desfavorables, opinando que:

- Los empleados no siempre son amables.
- Tratan al cliente según su estado de ánimo.
- Son apáticos.
- Siempre están muy agobiados.
- El trato es impersonal.
- El trato sólo es bueno cuando se recompensa a los empleados.
- Los funcionarios son déspotas.
- Hay buena disposición de los empleados, pero poca ingerencia.
- Hay poco personal.

- El trato puede mejorar.

El 17.1% comentó que :

- El trato depende del cliente.
- Los empleados tratan bien a los clientes cuando los conocen.

#### Saludo y agradecimiento (pregunta 15)

Las respuestas obtenidas fueron:

RESPUESTA	PORCENTAJE
Siempre	36%
Algunas Veces	46%
Casi nunca	14%
Nunca	2.5%
No contestó	1%

Tabla 17

El 17.8% de los comentarios fueron favorables, expresando que:

- Son corteses por naturaleza.
- Es una política de la empresa.
- El trato es excelente.

El 75.5% de los comentarios fueron desfavorables, indicando que:

- Depende del empleado.
- Nunca saludan ni agradecen.
- Saludan pero no dan las gracias.
- Sólo lo hacen si te conocen.
- Según la hora y el día.
- Están muy agobiados.

- El trato es Impersonal.

El 6.7% comentó que no se ha percatado de eso.

**El buen trato como factor de conservación de clientes (pregunta 16):**

El 80.5% de los encuestados opinó que un buen trato es un factor de conservación de clientes; el 15% que no lo es y el 4.5% no contestó.

En los comentarios, el 58.8% expresó que un buen trato motiva y hace sentir bien.

El 25% de los comentarios indican que:

- Sólo se regresa por necesidad.
- Cuando reciben mal trato no regresan.
- Es difícil encontrar buen trato.
- El personal cambia con mucha frecuencia.

El 16.2% considera que un buen trato da a la empresa su imagen, y que además existen otros factores de conservación de la clientela.

**Preparación de los empleados (pregunta 17)**

Las respuestas obtenidas fueron:

RESPUESTA	PORCENTAJE
Siempre	24%
Algunas Veces	70%
Casi nunca	5.5%
Nunca	0.5%

Tabla 18

El 9.8% de los comentarios fueron favorables y expresaron que los empleados están suficientemente preparados y hay buena atención.

El 85.2% de los comentarios fueron desfavorables indicando que:

- A los empleados les falta información e interés.
- No todos los empleados están preparados.
- Cambian mucho al personal.
- Algunos desconocen el movimiento interno.
- El trato es deficiente e impersonal.
- Tardan en dar el servicio.
- No tienen iniciativa.
- No cubren los requerimientos.
- Algunas veces hay que recurrir al gerente.
- Pueden mejorar.
- Son novatos.
- Falta retroalimentación al personal.
- Depende del cliente.

Un 5% respondió que no se ha percatado y depende del banco.

#### IV.2.6. Grado de satisfacción personal del cliente.

##### **Filosofía del banco en relación a la cultura de servicio (pregunta 18)**

El 69% de la muestra opinó que el banco posee una filosofía que refleja su preocupación por el cliente. El 26.5% opinó que no y el 4.5% no contestó.

El 37.5% de los comentarios fueron favorables, expresando que:

- Los bancos se preocupan por mejorar el servicio.
- Eso es lo que los diferencia y les permite competir.
- Hay buena atención.

El 58.3% de los comentarios fueron desfavorables, indicando que:

- La filosofía de los bancos está enfocada únicamente a tener muchos clientes.

- Los empleados no aplican dicha filosofía.
- El personal en general es intransigente.
- El servicio es lento.
- No se interesan en la mayoría de los clientes.
- Solo se preocupan por dar buen servicio a los grandes inversionistas.
- El personal es insuficiente.
- Los bancos han perdido la vocación de servicio.

El 4.8% opinó que el aplicar una filosofía de servicio es su motivo de desarrollo.

#### **Satisfacción de necesidades del cliente (pregunta 19)**

El 73.5% opinó que su banco sí satisface sus necesidades como cliente. El 20.5% que no lo hace y el 6% no contestó.

El 37.5% de los comentarios fueron favorables, expresando que:

- Cubren las necesidades del cliente.
- Tienen buen servicio.
- Están bien preparados.

El 53.1% de los comentarios fueron desfavorables indicando que:

- Hay poco acceso a algunas operaciones.
- Los servicios no están adaptados al cliente.
- Sólo algunas veces cubren sus necesidades.
- Falta mejorar la capacitación, los sistemas y los trámites.
- Deben ser más competitivos brindando ventajas a los clientes.
- Pagan poco y cobran mucho.
- Son intransigentes.
- Se pierde mucho tiempo en el banco.
- Cobran demasiados servicios.

- Hay algunas operaciones largas y desagradables
- Hay que acudir a jerarquías más altas para resolver problemas.
- El trato es impersonal.

El 9.4% indicó que sus necesidades son sencillas y los utilizan poco.

**Recomendación:** (pregunta 20)

El 71% de la muestra indicó que sí lo recomendaría, el 22.5% que no y el 6.5% no contestó.

El 54.8% de los comentarios fueron favorables, expresando que lo recomendarían porque:

- Cubre sus necesidades.
- Dan un servicio completo y tienen buen horario.
- Son amables.
- Su banco es de los mejores bancos.
- Han mejorado en imagen y atención.
- La atención es eficiente
- Su banco es grande y con posibilidades.
- Su banco es un banco aceptable.

El 28.6% de los comentarios fueron desfavorables, indicando que:

- El servicio es malo.
- La atención es deficiente e insuficiente.
- Ningún banco resuelve completamente los problemas.
- El trato es desigual por sucursal.
- Falta sistematización.
- Hay mucha gente.
- Es muy caro.

- Los intereses son muy bajos.

El 16.6% opinó que da lo mismo cualquier banco.

**Factores que más agradan de un banco (pregunta 21)**

Las respuestas obtenidas fueron:

RESPUESTA	PORCENTAJE
Ubicación y cercanía	20.5%
Sin respuesta	18%
Atención	9.5%
Buen servicio	8%
Edificio e imagen	7%
Trato personal	5.5%
Rapidez	5.5%
Número de sucursales	4.5%
Cajeros Automáticos	4.5%
Amabilidad	3.5%
Eficiencia	3%
Nada	2.5%
Horarios	2.5%
Comodidad	2.5%
Poca gente	2.5%
Unifila, fichas, sillas	2.5%
Preocupación por el cliente	2%
Orden y organización	2%
Limpeza	2%
Diversidad de operaciones	2%
Buena disposición	2%
Banco por teléfono	1%
Chequeras	0.5%
Uniformes	0.5%
Prestamos	0.5%
Estacionamiento	0.5%
Cuentas de cortesía	0.5%
Prestigio	0.5%

Tabla 19

### Factores de desagrado

Las respuestas obtenidas fueron:

RESPUESTA	PORCENTAJE
Sin respuesta	23.5%
Colas	14%
Tardanza en trámites	11%
Mucha gente, pocos empleados	8.5%
Cargos	8%
Falta de Interés por el cliente	4.5%
Trato	4%
Nada	3.5%
Se cae el sistema	3%
Empleados en quincena	2.5%
Horario	2.5%
Prepotencia	2%
Bajos intereses	2%
Muchos requisitos para créditos	2%
Incomodidad	1.5%
Tener que ir	1.5%
Mal servicio	1.5%
Errores o cargos injustos	1%
Falta de preparación del pers.	1%
Solicitar autorizaciones	1%
Falta de actualización	1%
Es muy pequeño	1%
Falta de información telefónica y flexibilidad	1%
Falta de seguridad	0.5%
No tiene estacionamiento	0.5%
Mala organización	0.5%
Enfrentamientos entre personal	0.5%
Personal de estacionamiento	0.5%

Tabla 20

### Factores de elección

Las respuestas obtenidas fueron:

RESPUESTA	PORCENTAJE
Ubicación	67.5%
Rapidez	54.5%
Atención	49.5%
Servicios	44.5%
Horarios	40.5%
Condiciones	7.5%
Sin respuesta	4%

Tabla 21

#### IV.2.7. Comentarios y sugerencias de los encuestados:

Los comentarios y sugerencias que emitieron los encuestados se presentan a continuación en orden de incidencia:

- Capacitar más profundamente a los empleados con una orientación al servicio y mejora de actitud.
- Mejorar los servicios en general, personalizarlos y agilizarlos.
- Ampliar los horarios.
- Simplificar los trámites y facilitar los créditos.
- Incrementar la seguridad en sucursales y cajeros automáticos.
- Utilizar completamente la infraestructura de las sucursales, abriendo todas las cajas.
- Que los cargos e intereses sean más justos.

Es necesario aclarar que únicamente el 30% de los encuestados nos proporcionó comentarios y sugerencias.

### IV.3. Análisis de Resultados

Los resultados obtenidos nos dieron muestra de una amplia congruencia con lo que los estudiosos del servicio manifiestan y que quedó plasmada en el Capítulo II, al observar que las expectativas del cliente no siempre coinciden con las necesidades que los funcionarios creen que deben satisfacer, pues surgieron aspectos que originalmente no se tenían contemplados, como el hecho de que el "prestigio" puede ser un aspecto relevante de agrado a los clientes, que algunas actitudes de funcionarios se sintieran "intimidatorias", que los clientes estén dispuestos a sacrificar trato por cercanía de las sucursales, debido a que no perciben una diferencia notoria entre un banco y otro, o que los clientes se percaten de los enfrentamientos internos entre el personal, como se pudo apreciar en los factores de desagrado.

A continuación haremos un análisis más detallado de cada uno de los aspectos considerados en la elaboración del cuestionario producto de nuestra investigación.

#### **Aspectos demográficos:**

La mayor parte de los encuestados pertenecen a la población económicamente activa, que demanda servicios ágiles y eficientes.

#### **Servicios utilizados:**

Se observó una relación directa entre la penetración de las instituciones financieras y el número de usuarios, es decir, los dos bancos más grandes de México concentran a la mayoría de los clientes.

Los servicios más usuales son las cuentas de cheques y/o ahorros y las tarjetas de crédito.

Los usuarios procuran asistir el menor número de veces posibles.

**Aspectos materiales:**

No obstante, la cultura de servicio, destaca que el aspecto material debe ser cuidadosamente planeado, ya que forma parte de la imagen de la empresa, y a pesar de que la mayor parte de la población encuestada consideró que las instituciones financieras cuentan con los suficientes recursos para hacer funcionales sus instalaciones, observamos que no en todos los casos se preocupan por lograrlo.

En esta medida es necesario mejorar y modernizar las instalaciones físicas tales como edificios, mobiliario y áreas de espera, punto en el que se obtuvieron varios comentarios favorables respecto a la medida tomada por una institución, en la que los clientes pueden esperar su turno cómodamente sentados.

Asimismo, es deseable que todas las sucursales cuenten con áreas de estacionamiento para seguridad y tranquilidad de los clientes.

**Aspectos del producto:**

Por ser el producto de las instituciones financieras un bien intangible, su calidad está directamente relacionada con las circunstancias y los medios a través de los que se proporciona, tales como: información, correspondencia, atención telefónica, etc.

Los datos obtenidos revelan que la información no siempre es oportuna, veraz y completa. Algunos encuestados relacionaron esta deficiencia con la falta de capacitación por parte de los empleados.

De igual forma, se percibe que no hay una adecuada correspondencia entre las campañas publicitarias, lo que ofrecen y lo que verdaderamente están dispuestas a dar.

La atención telefónica fue uno de los aspectos que recibió una evaluación muy baja, ya que en la mayoría de los casos es difícil comunicarse y las orientaciones son parciales, lo que ocasiona que los problemas de los clientes no se solucionen por esa vía.

En general, los horarios de atención al público se consideran insuficientes; por otro lado, la mayoría de los encuestados opinó que los bancos no responden con oportunidad y premura a las transacciones, porque no explotan al 100% su infraestructura para la atención de los clientes.

En cuanto a la recepción domiciliar de la información, atribuyen la culpa de la tardanza al correo, por lo que sería conveniente buscar un canal alternativo de entrega.

Respecto a los cargos y comisiones que los bancos cobran, los clientes sienten que ya no se respeta la reciprocidad que anteriormente existía, puesto que actualmente se cobran todas las operaciones y esto no debe ser, porque las instituciones financieras tienen suficientes ganancias con su labor de intermediación.

**Aspectos Personales:**

En la parte en que se evalúan los aspectos sobre Información del producto, la gente coincide en que existe una relación directa entre la falta de información y la inadecuada capacitación.

Se considera que la presentación personal en general es buena, porque existe una norma, que en algunas instituciones se favorece por el uso de uniformes.

Los clientes perciben que el trato del personal no siempre es el adecuado, ya que éste depende de factores tales como: estado de ánimo, cargas de trabajo, falta de recompensas, etc. El saludo es habitual en los empleados porque forma parte de la

política de los bancos; sin embargo, esto depende del empleado. El agradecer al cliente no es una conducta habitual del personal.

Se presentó la opinión generalizada de que el buen trato es un factor definitivo para la conservación de clientes dentro de una institución.

Respecto a la preparación de los empleados, se siente que no sólo no existe una buena preparación, sino que hay una notoria falta de interés y de motivación, lo que denota una inadecuada aplicación de los sistemas de personal.

**Satisfacción personal del cliente:**

Los encuestados consideran que en realidad sí existe preocupación por el cliente, pero ésta se relaciona más directamente con la conservación de un alto número de usuarios o de grandes inversionistas, que con un interés genuino por ellos.

Las necesidades de los clientes en general son cubiertas, pero hay operaciones poco accesibles debido a la gran cantidad de trámites que se requieren.

La gente coincide en que sí recomendaría su banco, ya que procura mejorarse y tiene potencial económico y de desarrollo.

La cercanía fue el factor decisivo en la selección de la institución, y las colas y tardanzas asociadas con el hecho de que los bancos tengan mucha gente y pocos empleados, el factor de más desagrado, lo cual vuelve a dar muestra de lo poco que se aprovecha el potencial de los bancos.

Como podemos observar, las deficiencias en el servicio tienen múltiples vertientes; el deseo de implantar una cultura de servicio obliga a las organizaciones a que efectúen una investigación profunda con sus propios clientes; sin embargo, para efectos de este trabajo, detectamos que tanto el producto como sus aspectos

materiales y personales son susceptibles de mejora y para que ésta sea significativa debe acudirse a la opinión de origen, es decir la del cliente.

Los aspectos del producto y materiales que lo rodean son fáciles de corregir, siempre que exista la voluntad de los directivos y los recursos de la empresa encaminados a hacerlo.

Las sugerencias al respecto son:

- Mejorar las instalaciones físicas, tales como edificios, mobiliario, áreas de espera, estacionamientos, etc.
- Hacer más accesibles los productos, tales como: créditos, valores, inversiones, etc., a la mayoría de los clientes.
- Contar con mejores sistemas de distribución de correspondencia y comunicación con el cliente.
- Actualizar la tecnología empleada en las operaciones cotidianas, para hacerla más ágil y eficiente.
- Optimizar los sistemas de comunicación interdepartamental para la agilización de trámites.

Respecto a los aspectos personales del servicio, no debemos olvidar que los empleados son los clientes internos de la organización y los sistemas de personal deben proveerle de los elementos mínimos para la realización adecuada de su trabajo, ya que sólo de esta manera podrán estar en condiciones de auxiliar al cliente; por tanto deben:

- Tener estándares e indicaciones precisas para actuar.
- Conocer los objetivos institucionales y saber qué se espera de ellos como empleados.

- Poseer procedimientos claros y orientados a facilitar la ayuda a los clientes, apoyándose en los recursos materiales suficientes y adecuados para ejecutar su trabajo.
- Contar con la libertad suficiente para cubrir sus responsabilidades.
- Sus funciones deben ser claras y establecer los límites con las de otros para que no exista duplicidad ni fuga de responsabilidad.

En relación a la capacitación, el programa que se apegue a la cultura de servicio debe respetar su condición de Integral, es decir, procurar que el trabajador posea los conocimientos requeridos para actuar, que física y emocionalmente pueda hacerlo y que, además, aplique su voluntad y motivación hacia ello.

En la aplicación del programa es factor indispensable la retroalimentación o valoración de resultados, ya que es fuente de una mayor motivación para seguir adelante.

Considerando los aspectos antes mencionados, proponemos el siguiente esquema, que facilita un análisis de desempeño del personal a fin de investigar cuales son los puntos débiles, para que a partir de ellos se inicien las acciones correctivas, recalcando que algunas deficiencias en el servicio observadas a través del cuestionario aplicado, no son susceptibles de solución mediante la capacitación sino a partir de la decisión y acción contundentes de la dirección.

• ANTES DE JUZGAR UNA CONDUCTA, CONVIENE ANALIZAR EL DESEMPEÑO CON BASE EN EL SIGUIENTE CUADRO:

RETROALIMENTACIÓN			
¿Recibe orientación oportuna y frecuente sobre el resultado de su trabajo?			
SITUACIÓN O AMBIENTE DE REFERENCIA	REQUISITOS PERSONALES	RECURSOS PARA LA ACCIÓN	CONSECUENCIAS
1. Ambiente de referencia. ¿Existen estándares o indicaciones específicas para actuar?	Saber. ¿Tiene los conocimientos para actuar?	¿Tiene los recursos materiales suficientes?	¿Sus resultados se valoran?
2. Objetivos. ¿Conoce y acepta claramente lo que se espera de él?	Poder. ¿Tiene la capacidad física y emocional para actuar?	¿Son los adecuados?	¿Existe preocupación por reconocer sus méritos?
3. Procedimientos. ¿Existen procedimientos que indiquen claramente, cuándo, dónde y cómo actuar?	Querer. ¿Tiene la voluntad y/o motivación para actuar?		¿Se le proporciona apoyo para corregir sus errores?
4. Libertad. ¿Su responsabilidad va acompañada de la autoridad suficiente para actuar?			
5. Independencia. ¿Hay interferencias o duplicidad que le impidan actuar con independencia?			

- Con la información obtenida en estas preguntas, se podrá precisar la causa del área débil o desviación en el desempeño de una persona.
- Deberán establecerse acciones específicas para eliminarlas.
- Al evaluar, deberán tomarse muy en cuenta las razones para la desviación en el desempeño, en donde quede muy claramente definido si son aplicables al evaluado u obedecen a causas fuera de su control, en cuyo caso no es responsable de la desviación.
- En caso de que todos los factores estén cubiertos, se podrá proceder a una evaluación sencilla, ordenada y satisfactoria.
- En caso contrario, definir acciones según cuadros de análisis.

Esquema 7: Análisis de Desempeño.

#### IV.4. Propuesta de un plan de capacitación para el servicio.

Para la instauración de una cultura de servicio, son múltiples las estrategias que se deben tomar en cuenta, y muchas las acciones que tienen que emprenderse, algunas de las cuales no tienen que ver directamente ni con el personal de la institución ni con su entrenamiento.

Nuestra alternativa vislumbra un proceso que se compone de tres grandes fases: de preparación, de implementación y de mantenimiento.

##### **Fase de preparación**

En esta primera fase, se requiere el apoyo de asesores externos que contribuyan al establecimiento de los parámetros de acción.

Se compone de las etapas que se explican a continuación:

- **Convencimiento:** Es una etapa de venta, el cuerpo directivo deberá convencerse a través de ésta u otra investigación similar, de los beneficios que aporta la cultura de servicio a las organizaciones y de la necesidad de realizar un cambio que marque una diferencia real con la competencia. Cabe aclarar que algunas Instituciones financieras de México, ya muestran una preocupación al respecto.
- **Determinación de las expectativas de los clientes:** Cada institución deberá llevar a cabo un sondeo con sus propios clientes a fin de obtener una percepción real de las expectativas de sus usuarios respecto al servicio que requieren.
- **Elaboración de un modelo de servicio:** Los líderes de la institución, en conjunto con los consultores de servicio, deberán crear un modelo de servicio, en donde especifiquen tanto la misión, visión, filosofía y valores de su empresa, como las estrategias para lograr el cambio deseado.

- **Identificación de los momentos de verdad y desajustes en el servicio:** Se recomienda la creación de grupos multidisciplinarios de trabajo para que, conjuntamente con el subsistema de organización y métodos, efectúen la revisión y la descripción de cada uno de los procesos bancarios en los que interviene el cliente, a fin de identificar los momentos de verdad y los posibles desajustes existentes en la calidad del servicio. (94)
- **Análisis de procesos internos:** Es conveniente realizar auditorías internas en cada uno de los subsistemas que integran la organización, para simplificar los procesos y hacerlos más comprensibles a los clientes internos (empleados). De la misma manera, es necesario elaborar una clara descripción de funciones centrada en el servicio al cliente, que especifique los niveles de responsabilidad y autoridad para actuar.

Una vez convencidos los altos directivos de la necesidad del cambio a cultura de servicio, se deberá proceder a su difusión e implementación en todos los niveles organizacionales.

**Fase de Implementación:**

En esta segunda fase, se da a conocer la nueva filosofía a todo el personal de la organización y se inician las acciones para lograr el cambio.

Esta fase consta de tres etapas que se explican a continuación:

- **Reajuste:** Con los resultados obtenidos en las investigaciones de la primera fase, la alta dirección realiza los ajustes necesarios para mejorar los aspectos materiales, los aspectos del producto y los aspectos personales que se relacionan directamente con la prestación de un servicio de calidad. Es

---

(94) vid supra, p. 71

importante que estos cambios se realicen en la cúpula, y que las acciones sean contundentes, a fin de que el personal de todos los niveles organizacionales se convenza de que la empresa realmente está buscando un cambio permanente en el tiempo.

- **Difusión:** En esta etapa se da a conocer a todo el personal la nueva filosofía de la empresa, con tantos medios como sea posible: memoranda, reuniones de trabajo, propaganda, audiovisuales, y el más importante: el ejemplo de los líderes.
- **Capacitación:** En esta etapa adquiere gran importancia la función del profesional de la educación como elemento de apoyo al cambio a través de un plan integral de capacitación, y por ubicarse precisamente en este punto nuestra propuesta, lo desarrollaremos con más detalle en el siguiente inciso.

**Fase de mantenimiento:**

Esta fase quedará a cargo de los líderes con sus grupos, quienes establecerán mesas de trabajo que tengan por objeto consolidar y mejorar continuamente el servicio, siempre en función de mantener vigente la satisfacción de las expectativas del cliente. Los líderes deben fomentar la iniciativa y la proposición de ideas y mecanismos que faciliten el trabajo y resulten más accesibles y funcionales para el cliente. Las evaluaciones del desempeño deben fomentar, proponer y considerar estos aspectos.

#### IV.4.1. Justificación del Plan de Capacitación:

Con el correr de los años, y debido a los trascendentales cambios históricos que han sufrido las instituciones bancarias en México, éstas han bajado la calidad de sus servicios de atención al público, que opina que los actuales banqueros han debido

pagar un alto precio por la adquisición de los bancos anteriormente nacionalizados, lo que ha ocasionado una gran preocupación de parte de los accionistas por recuperar la inversión efectuada, cobrando todos los servicios que anteriormente no se cobraban y reduciendo sus plantillas de personal, situación que ha creado un clima de inseguridad laboral poco favorable a las expectativas de cambio a cultura de servicio que pueda tener una institución.

Hoy en día, los bancos nacionales enfrentan un reto importante, máxime si consideramos la inminente entrada de instituciones extranjeras al país, ya que si no modifican esta imagen y orientan sus acciones hacia una cultura de servicio, donde el cliente es primero, los nuevos bancos ganarán terreno con mucha facilidad.

Debido a esta situación, y en apoyo al cambio a cultura de servicio, presentamos esta propuesta pedagógica.

Cabe aclarar que por las características de este trabajo presentamos una visión muy general, ya que la investigación se realizó con usuarios de diferentes bancos. Algunos de los datos interesantes que pudimos obtener fueron:

**Problemas de capacitación:** A través de la encuesta, se manifestaron las siguientes situaciones que se relacionan con nuestra área de estudio.

- No todos los empleados poseen conocimientos generalizados sobre los servicios para poder resolver los problemas de los clientes, no importando su cargo ni nivel organizacional.
- Carecen de una buena disposición y estado de ánimo para atender al público.
- Existen deficiencias de liderazgo.

**Problemas organizacionales:** La institución que se apegue a la cultura de servicio debe tomar en cuenta que, para lograrlo, es necesario propiciar un clima de seguridad y satisfacción; por tanto debe:

- Consolidar su plantilla de personal suficientemente y con calidad.
- Asumir y difundir la filosofía en todos los niveles organizacionales.
- Apoyar el cambio con instalaciones y sistemas adecuados y amigables y dando libertad y autoridad suficiente a los líderes y subordinados para que pongan todo su empeño en ayudar verdaderamente a los clientes en la resolución de sus problemas.

Este programa está subordinado a los objetivos y planteamientos que actualmente tienen las instituciones y hay que hacer obligada para ellas que estos objetivos estén enfocados a mejorar en todos los sentidos y a mantener a sus clientes. Su principal ventaja radica en garantizar una productividad sostenida, un clima laboral que le permita hacer frente a la competencia y mantenerse a la vanguardia en el mercado.

#### IV.4.2 Proceso de capacitación:

**Propósito:** La capacitación pretende reducir la distancia que hay entre el ser y el deber ser laboral y con ello optimizar los recursos humanos para el logro de las metas organizacionales. Ubicándonos en un contexto de servicio, contribuye a rescatar los valores fundamentales del mismo y a difundir y adentrar esa filosofía a todos los niveles de la institución.

En coincidencia con los estudios del servicio, consideramos que no es conveniente saturar de información a los empleados, por lo que los cursos en el aula deben reducirse a la cantidad mínima requerida, ser de breve duración y propiciar tanto como sea posible la participación de los capacitandos.

Los cursos tendrán lugar en las propias instalaciones de la institución, procurando que los participantes estén en contacto con su ambiente real de trabajo.

**Objetivo genérico:** Facilitar al personal el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes necesarios, dentro de un marco de servicio, para satisfacer las necesidades del cliente y resolver en forma expedita sus problemas en cuanto a servicios bancarios.

**Políticas:** La capacitación para el servicio debe:

- Formar parte de los programas de entrenamiento continuo de la institución, por lo que incluirán a todo su personal, tanto el que se encuentre en funciones, como el de nuevo ingreso, para integrar los planes de carrera-vida de los funcionarios y empleados bancarios.
- Orientarse a la modificación de actitudes y a la integración grupal que conlleva a un mejor clima organizacional.
- Contener un marco teórico básico sobre los servicios bancarios.
- Incluir el entrenamiento de los líderes de la organización como formadores de su personal, dada su importancia fundamental para la implementación de la cultura de servicio en la institución.

#### IV.4.3. Estrategias

**Cursos:** El plan de capacitación estará integrado por tres cursos derivados directamente de los datos obtenidos en la investigación documental del capítulo II, en el que se mencionan los aspectos más relevantes a desarrollar dentro de una empresa inmersa en cultura de servicio, en donde es necesario considerar los siguientes aspectos:

- Conocimientos sobre: los clientes y sus expectativas, si mismo, la empresa, los procedimientos, productos y servicios.

- **Habilidades para:** comunicarse, motivar, resolver problemas, relacionarse, manejar rápida y eficientemente equipos y documentación.
- **Actitudes de:** servicio, autoestima, responsabilidad.

Por tanto, los cursos a impartir serán:

- **Liderazgo sinérgico y cultura de servicio:** enfocado al desarrollo de habilidades y actitudes.
- **El Cliente, Usted y su Grupo de Trabajo:** enfocado al desarrollo de habilidades y actitudes.
- **Servicios Bancarios:** tendiente a la adquisición de conocimientos.

**Grupos:** estarán conformados por la totalidad del personal de cada:

- **Area organizacional.**
- **Sucursal.**
- **Grupo de trabajo.**

**Asesoría:** La asesoría global del proyecto será externa

**Eventos:** abarcarán dos etapas:

- La primera, de implantación, con instrucción externa
- La segunda, de seguimiento, a cargo de instructores internos formados previamente como tales, para seguir implementando estos cursos que formarán parte de los programas de entrenamiento continuo de la institución e integrarán los planes de carrera-vida del personal bancario.

**Evaluación:**

La evaluación del plan será continua, con la finalidad de recibir constante retroalimentación, para hacer los ajustes necesarios a cada uno de los cursos y al plan de trabajo en general.

### PLAN DE CAPACITACION PARA EL SERVICIO

**Objetivo general:** Facilitar al personal el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes necesarios, dentro de un marco de servicio, para satisfacer las necesidades del cliente y resolver en forma expedita sus problemas en cuanto a servicios bancarios.

EVENTOS	OBJETIVOS	DIRIGIDO A	DURACION	INSTRUCTOR	LUGAR
1. Liderazgo sinérgico y cultura de servicio	Los participantes valorarán la importancia de su papel como conductores y guías del proceso de cambio a cultura de servicio y la manera en que su actitud influye en el personal a su cargo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directivos.</li> <li>• Mandos medios</li> </ul>	16 Hrs.	Primera fase: externo. Segunda fase: interno.	Instalaciones del banco, dentro del ambiente de trabajo
2. El Cliente, Usted y su Grupo de Trabajo	Los participantes descubrirán la importancia de tener una buena imagen de sí mismos para proyectarla hacia su grupo de trabajo y el cliente.	A toda la plantilla de personal.	16 Hrs.	Primera fase: externo. Segunda fase: interno.	Instalaciones del banco, dentro del ambiente de trabajo
3. Servicios Bancarios	Todos y cada uno de los participantes reconocerán los productos y servicios bancarios que otorga su institución.	A toda la plantilla de personal.	16 Hrs.	Primera fase: externo. Segunda fase: interno.	Instalaciones del banco, dentro del ambiente de trabajo

ESQUEMA B: Presentación del plan.

**PROGRAMA GENERAL DE CURSO**

**Curso:** Liderazgo sinérgico y cultura de servicio

**Duración:** 16 hrs.

**Objetivo general:** Los participantes valorarán la importancia de su misión como conductores y guías del proceso de cambio a cultura de servicio y la manera en que su actitud influye en el personal a su cargo.

OBJETIVOS PARTICULARES	CONTENIDO	METODOLOGIA	MATERIAL DIDACTICO	TIEMPO	EVALUACION
Los participantes apreciarán las ventajas de formar parte activa de una organización comprometida con la cultura del servicio.	Introducción: <ul style="list-style-type: none"> <li>cultura de servicio</li> <li>misión, visión, filosofía y valores de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expositiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Láminas</li> <li>Acetato del Modelo de Servicio</li> </ul>	1 hora	Participativa
Los participantes vislumbrarán las características relevantes que distinguen al líder y reconocerán el peligro de perder de vista el objetivo de servicio.	i. Papel de líder en la organización. <ul style="list-style-type: none"> <li>Liderazgo y autoridad.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabilidad</li> <li>Delegación</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expositiva</li> <li>Lluvia de Ideas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pizarón</li> <li>Rotafolio</li> <li>Cuadro Sinóptico</li> <li>Nota Técnica</li> </ul>	3 horas	Participativa por observación
Los participantes practicarán las habilidades que requiere un líder para su buen desempeño.	ii. Habilidades requeridas: <ul style="list-style-type: none"> <li>Distribución de tareas</li> <li>Manejo de grupos</li> <li>Análisis y solución de problemas</li> <li>Comunicación</li> <li>Motivación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expositiva</li> <li>Dinámica Vivencial</li> <li>Solución de casos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Test de habilidades</li> <li>Casos impresos</li> <li>Pizarón</li> </ul>	4 horas	Resolución del test y los casos
Los participantes explicarán el proceso de cambio a cultura de servicio, detallando su papel e intervención en el mismo.	iii. Tríptico Organización-Líder-Ejecutor <ul style="list-style-type: none"> <li>Papeles para el servicio</li> <li>Procedimientos y Políticas de Apoyo</li> <li>Equilibrio entre producción y relaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expositiva</li> <li>Película comentada</li> <li>Juego de roles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Película</li> </ul>	3 horas	Aportaciones personales
Los participantes propondrán un plan personal de trabajo para mejorar el servicio, basándose en las características y habilidades que requiere un buen líder.	iv. Líder de servicio <ul style="list-style-type: none"> <li>Innovación-Creatividad</li> <li>Atención al cliente externo e Interno</li> <li>Planeación del servicio</li> <li>Apoyo al servicio</li> <li>Dirección del Servicio</li> <li>Evaluación del Servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expositiva</li> <li>Taller de trabajo</li> <li>Elaboración y exposición de planes de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pizarón</li> <li>Acetatos con diagramas de flujo</li> </ul>	5 horas	Plan de trabajo

**PROGRAMA GENERAL DE CURSO**

**Curso:** El cliente, Usted y su Grupo de Trabajo.

**Duración:** 16 hrs.

**Objetivo general:** Los participantes descubrirán la importancia de tener una buena imagen de sí mismos para proyectarla hacia su grupo de trabajo y el cliente.

OBJETIVOS PARTICULARES	CONTENIDO	METODOLOGIA	MATERIAL DIDACTICO	TIEMPO	EVALUACION
Los participantes apreciarán las ventajas de formar parte activa de una organización comprometida con la cultura del servicio.	Introducción: <ul style="list-style-type: none"> <li>• cultura de servicio</li> <li>• misión, visión, filosofía y valores de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expositiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Láminas</li> <li>• Acetato del Modelo de Servicio</li> </ul>	1 hora	Participativa
Los participantes determinarán la influencia que ejercen sobre su entorno laboral y viceversa	I. Mi papel en la organización <ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa y yo</li> <li>• El cliente y yo</li> <li>• El jefe y yo</li> <li>• Mis compañeros y yo</li> <li>• Mi propia imagen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expositiva</li> <li>• Afuocritica</li> <li>• Venta de Jo-Hari</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarón</li> <li>• Rotafolio</li> </ul>	3 horas	Participativa
Los participantes descubrirán algunos aspectos que forman parte de su personalidad e influyen en sus interrelaciones y desarrollo personal	II. Usted es mejor de lo que cree <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lo que determina su actitud</li> <li>• Incremento su autoconfianza</li> <li>• Su inventario personal</li> <li>• Mejore su imagen</li> <li>• Responsabilícese de su desarrollo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expositiva</li> <li>• Dinámica vivencial</li> <li>• Discusión en grupos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Audio-visual</li> <li>• Láminas</li> <li>• Pizarón</li> </ul>	4 horas	Participativa
Los participantes identificarán los requerimientos básicos para proporcionar un servicio de calidad.	III. El profesional de servicios <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué información necesito?</li> <li>• ¿Qué habilidades requiero?</li> <li>• ¿Cuál debe ser mi actitud?</li> <li>• ¿Qué apoyos preciso?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lectura comentada</li> <li>• Estudio de casos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nota técnica</li> <li>• Caso impreso</li> <li>• Película (sobre el deber ser)</li> </ul>	5 horas	Participativa Resolución del caso
Los participantes diseñarán un plan de trabajo en forma individual y por área para mejorar la calidad del servicio.	IV. El cliente: Todos incluimos en él <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción de mi puesto en función del cliente.</li> <li>• Descripción de mi área de trabajo en función del cliente.</li> <li>• Puntos que debemos mejorar</li> <li>• Desarrollo de un plan de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo individual y de grupo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rotafolio</li> <li>• Pizarón</li> </ul>	3 horas	Participativa Desarrollo del plan de trabajo

ESQUEMA 10: El Cliente, Usted y su Grupo de Trabajo.

PROGRAMA GENERAL DE CURSO

**Curso:** Servicios Bancarios.

**Duración:** 16 hrs.

**Objetivo general:** Los participantes proporcionarán al cliente de forma precisa y amable la información básica sobre los procedimientos y características de los productos y servicios bancarios que presta su institución.

OBJETIVOS PARTICULARES	CONTENIDO	METODOLOGIA	MATERIAL DIDACTICO	TIEMPO	EVALUACION
Los participantes valorarán la función social y económica que tienen las Instituciones bancarias para el desarrollo del país.	Introducción <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué es una institución financiera?</li> <li>• Función económica y social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expositiva</li> <li>• Lluvia de ideas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Audiovisual</li> </ul>	1 hora	Participación del grupo en general
Los participantes identificarán los diferentes instrumentos que los bancos utilizan para allegarse recursos.	I. Operaciones pasivas: cc <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuentas de cheques</li> <li>• Cuentas de ahor</li> <li>• Inversiones y valores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expositiva</li> <li>• Mayéutica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rotafolio</li> <li>• Pizarrón</li> </ul>	3 horas	Examen objetivo
Los participantes reconocerán los mecanismos que la institución provee a los clientes para la activación de su economía.	II. Operaciones activas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Créditos</li> <li>• Factoraje</li> <li>• Arrendamiento</li> <li>• Otros mecanismos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expositiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuadro sinóptico impreso</li> </ul>	3 horas	Examen objetivo
Los participantes describirán e investigarán la integración del paquete de productos y servicios intermedios que amplían las posibilidades de los clientes.	III. Operaciones Intermedias <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fideicomisos</li> <li>• Fondos de fomento</li> <li>• Operaciones Internacionales</li> <li>• Remesas</li> <li>• Nóminas</li> <li>• Pago de servicios</li> <li>• Otras operaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participativa a través de la Investigación y exposición de cada educando</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarrón</li> <li>• Rotafolio</li> <li>• Láminas</li> </ul>	4 horas	Participativa a través de su exposición.
Los participantes explicarán las condiciones y características de los productos y servicios propios de su institución.	V. Productos especiales propios de cada institución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipos de trabajo</li> <li>• Sociodrama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Material real sin validez</li> </ul>	5 horas	Observación del desempeño en el sociodrama.

ESQUEMA 11: Servicios Bancarios.

Los cursos que proponemos forman parte de una primera etapa de la formación básica dirigida a todo el personal, de acuerdo con los aspectos que se detectaron en la investigación como factores de influencia en el servicio, y consideramos que cubrirán el objetivo que señalamos, ya que proveen la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para incrementar la calidad del servicio.

Es necesario enfatizar que el cambio a cultura de servicio implica mucho esfuerzo y tiempo de todo el personal, por lo que estos cursos deben ser de corta duración y no presentarse como un esfuerzo aislado, sino servir de apoyo a todas las estrategias que se establecerán dentro de la institución, tales como redefinición de metas, planes de trabajo, misión, visión, etc., es decir, el cambio debe respirarse en toda la empresa.

Si consideramos estos cursos como única herramienta de cambio, definitivamente serían insuficientes, ya que éste debe darse en todos los subsistemas de la organización, además de que, como se mencionó en el capítulo II, las expectativas, tanto de los clientes externos como de los internos, son crecientes. Este aspecto deberá ser previsto por el área de capacitación.

Una alternativa prudente consiste en formar una sucursal piloto y a partir de su funcionamiento, reorientar las acciones de las áreas departamentales y sucursales, a través de una reubicación del personal basada en las características manifestadas durante el entrenamiento por cada uno de los participantes.

El curso sobre servicios bancarios presenta una visión de conjunto con respecto a lo que es una Institución bancaria y los servicios que ésta proporciona a la comunidad. Actualmente algunas Instituciones bancarias imparten este curso exclusivamente a los niveles de mandos intermedios, pero nosotros creemos que todo el personal debe saber dónde y para quién trabaja, ya que esto da un sentimiento de pertenencia que favorece una buena actitud hacia el trabajo.

En cuanto a los cursos de Liderazgo Sinérgico y Cultura de Servicio y El Cliente, Usted y su Grupo de Trabajo, tienden directamente a la formación de actitudes positivas hacia cada uno de los participantes, compañeros, subordinados y superiores y al trabajo en general.

El área de capacitación debe incluir paulatinamente cursos que completen nuestro plan básico conforme el tiempo transcurre considerando las siguientes áreas:

**Area operativa:** cursos encaminados a proporcionar aquellos elementos que cada área requiera para ejecutar más eficientemente su trabajo.

**Area formativa:** cursos destinados cada vez en mayor medida a fomentar la autoestima, la autoconfianza, la formación de grupos de trabajo en el servicio, etc.

**Area técnica-administrativa:** cursos orientados al manejo y operación de equipo y productos de avanzada tecnología, implementados siempre con la intención de mejorar el servicio.

Todos ellos con la finalidad de fortalecer el desarrollo integral del educando y considerando para su inclusión dentro de los programas generales de la institución lo siguiente:

Primero: Su subordinación a los objetivos y planes estratégicos de la empresa.

Segundo: Su determinación de necesidades de capacitación.

Tercero: El cliente como centro

Cuarto: La oportunidad de desarrollo del personal dentro de la empresa.

Asimismo, la capacitación debe verse como una herramienta de apoyo y no como la panacea que resolverá todos los problemas, por lo que tiene que rodearse de las condiciones que favorecerán la realización de los objetivos planteados.

## CONCLUSIONES

1. Uno de los objetivos principales de cualquier organización o empresa consiste en lograr su subsistencia en el tiempo, lo que requiere que ésta sepa sobreponerse a las crisis internas y a las producidas por la influencia del entorno.
2. Los abruptos cambios presentados en el sistema bancario nacional a lo largo de la última década, que incluyen la estalización y la reprivatización de la banca, han traído como consecuencias: la burocratización, cambios de políticas, restricciones en créditos, etc., que han afectado de manera definitiva su imagen ante los clientes, quienes han perdido la confianza en la banca mexicana.
3. La permanencia de una empresa en el mercado está sujeta a un período de nacimiento, uno de auge y uno de declinación. Si una empresa no desea llegar a la decadencia, debe prever esta situación, conservando su liderazgo en una adecuada combinación entre creatividad y administración, que sólo puede mantener un líder sinérgico que sepa tomar las decisiones oportunas en el tiempo oportuno. Los líderes se hacen, se entrenan, se forman y la capacitación es un instrumento forjador de líderes.
4. La cultura de servicio, creada durante la década de los 80's por Jon Carlzon como política que rige los objetivos de una empresa, presenta una excelente alternativa para que los bancos mexicanos puedan contar nuevamente con la confianza y lealtad de sus clientes, elementos de importancia fundamental en estos tiempos, en los que, debido a la inminente entrada de bancos extranjeros al país, la competencia aumentará, ya que los usuarios bancarios tendrán más opciones de elección.
5. La cultura de servicio implica un cambio en toda la estructura organizacional para otorgar al cliente un valor fundamental, lo que permite la subsistencia de una empresa. - si

no hay clientes, no hay negocio -, y el contar con clientes satisfechos es el arma de competencia más difícil de igualar.

6. La cultura de servicio debe estar bien cimentada en el cuerpo directivo, ya que ellos, como líderes, son los que iniciarán la acción y predicarán con el ejemplo.
7. No debe descuidarse al cliente interno, representado por todo el personal de la organización, que ha de sentirse importante para la empresa y ubicarse en un clima organizacional sano que lo haga sentirse motivado y orgulloso de estar ahí, lo que aumentará su gusto por servir al cliente.
8. Las actitudes del personal son susceptibles de ser modificadas a través de la capacitación y, dentro de un contexto de servicio, es más recomendable programar eventos o cursos destinados a mejorar la autoestima del personal para lograr un cambio de actitud.
9. Para poder prestar un excelente servicio al cliente, es necesario que la organización culde tanto los aspectos materiales del servicio, tales como producto, instalaciones, mobiliario y equipo, como los aspectos personales, que se refieren a los sistemas de personal, que en condiciones óptimas favorecen la creación de un clima organizacional adecuado y, de manera muy especial, al trato que el cliente recibe de cada uno de los individuos que integran la organización.
10. Cuando un cliente se encuentra totalmente satisfecho con el servicio que recibe de una empresa, no necesita estar buscando opciones por otros lados; por tanto, si un banco determinado realmente satisface las necesidades de un cliente podrá conservarlo, aun cuando su ubicación, que es el punto de elección al que mayor peso dieron en la encuesta, no sea la idónea para dicho cliente.
11. El trato que el cliente recibe del personal de línea es definitivo para que conserve relaciones con la institución. Sin embargo, a pesar de su gran importancia, es en los

- aspectos personales del servicio en donde los clientes tienen más comentarios desagradables sobre la institución que utilizan.
12. El servicio requiere de atención técnica especializada que sólo es susceptible de prestarse por aquel personal que posea los conocimientos, habilidades y actitudes idóneas para ello, y es en este punto en donde toma importancia la función de capacitación y la labor del pedagogo.
  13. La capacitación es un medio idóneo para difundir y comunicar la cultura de servicio al personal de todos los niveles de la organización, pero requiere del compromiso total de los directivos.
  14. Enmarcados en una cultura de servicio, el primer factor para la detección de necesidades de capacitación y la elaboración de un plan de capacitación es la opinión del cliente, tanto del externo, como del interno.
  15. La capacitación es un proceso integrador que abarca todos los niveles y todas las áreas de aprendizaje, es uno de los medios más efectivos para la implantación de una cultura de servicio.
  16. El "entrenamiento", dentro de una cultura de servicio, no sólo se imparte en el aula, sino debe formar parte de la vida laboral de los trabajadores; en toda la organización se debe respirar un ambiente de servicio.
  17. Es evidente que aunque determinada institución satisfaga las necesidades de un cliente, el aspecto integral del servicio no queda cubierto ni en las más grandes, situación que quedó reflejada al analizar los resultados de la encuesta, donde la integración de factores del producto y/o servicio obtuvo el porcentaje más alto de comentarios desfavorables.
  18. Algunos de los bancos más importantes del país ya están intentando el cambio a cultura de servicio, según lo demuestra su publicidad y actitudes con el cliente, y aunque esto es

un buen comienzo, es necesario considerar que el cambio a cultura de servicio es un camino por recorrer y aun falta terminar este proceso para que los resultados del mismo puedan observarse.

19. El lograr la diferencia en el servicio, aunque implica una modificación total en la estructura de la empresa, no requiere de grandes cambios aparentes, sino simplemente hacer sentir al cliente como alguien importante para la empresa, darle el lugar que realmente tiene. Esto queda comprobado con el sistema de fichas numeradas y sillas de espera que implementó el Banco Nacional de México y que fue muy aceptado y comentado entre los encuestados por sus grandes ventajas.
20. La Banca en México, como institución de gran tradición en el ámbito de servicio, debe responder a las crecientes demandas de atención a sus clientes, con un dinámico plan que contemple la instauración de la cultura de servicio.
21. Queremos que el presente trabajo represente una invitación a las instituciones bancarias del país para que analicen las ventajas que la cultura de servicio puede aportarles, con vistas a su desarrollo y permanencia en el mercado nacional, y que de manera más específica revisen sus sistemas de capacitación y los encaminen a lograr que sus empleados sean personas más felices y más satisfechas con ellas mismas y con su trabajo.

## BIBLIOGRAFIA

### **Bibliografía Básica**

- 1) ALBERCHT, Karl, ZEMKE, Ron  
Gerencia del Servicio  
Traducido por Jesús Villamizar Herrera  
Ed. Legis  
Colombia, 1985 p.p.202
- 2) ALBRECHT, Karl y BRADFORD, Lawrence  
La Excelencia en el Servicio  
Ed. Legis  
Traducido por Jesús Villamizar Herrera  
Colombia, 1990 p.p. 236
- 3) ARIAS GALICIA, Fernando  
Administración de Recursos Humanos  
Ed. Trillas  
México, 1981, p.p. 525
- 4) BERRY, Leonard, BENNET, David R., BROWN, Carter W.  
Calidad en el servicio: una ventaja estratégica para instituciones financieras  
Traducido por ASEL, S. A.  
Ed. Diaz de Santos, S. A.  
Madrid, 1989, p.p. 203
- 5) BIGGE, M. L., HUNT, M. P.  
Bases psicológicas de la Educación  
Revisión Técnica: Jose Lichtszajn y Angel Saiz Sáez  
Ed. Trillas  
México, 1980 p.p. 736
- 6) CERDA, Enrique  
Psicometría General  
Ed. Herder  
Barcelona. 1978. p.p.190

- 7) CHAVARRIA Marcela y VILLALOBOS, Marveya  
Orientación para la elaboración y presentación de Tesis de Pedagogía  
Ed. Trillas.  
México, 1990, p.p. 115
- 8) DE FARIA MELLO, Fernando Achilles  
Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral  
Traducido por: Fernanda García Ferrer  
Ed. Limusa  
México, 1988, p.p. 183
- 9) DE LA PARRA, Erik  
Capacitación para el servicio. Primera Parte  
Excellencia: Revista del Colegio de Graduados en Alta Dirección Número 22,  
Volumen 2  
Ed. Grad  
México, marzo de 1993
- 10) DE LA PARRA, Erik  
Capacitación para el servicio. Segunda Parte  
Excellencia: Revista del Colegio de Graduados en Alta Dirección Número 33  
Ed. Grad  
México, febrero de 1994
- 11) DURAN RODRIGUEZ, Ana María, PASTRANA SANDOVAL, Mónica  
Análisis de los Sistemas de Capacitación Implantados en Instituciones Bancarias del País  
Tesis para obtener el Título de Lic. en Psicología  
Universidad Iberoamericana  
México, 1982 p.p. 133
- 12) EDITORIAL  
Regreso al origen  
Epoca Semanario de México No. 58  
Epoca de México, S.A. de C. V.  
México, 13 de julio de 1992
- 13) ENCICLOPEDIA DE MEXICO  
Todo México  
Grupo Editorial Mexicano, S.A. de C. V.  
México, 1985 p.p. 607
- 14) GAGNÉ, Robert M.  
Las condiciones del Aprendizaje  
Traducido por Jose Carmen Pecina  
Ed. Interamericana  
México, 1979 p.p. 296
- 15) GIBSON, James L. IVANCEVICH, John M., DONNELLY, James

- Organizaciones, Conducta, Estructura, Proceso.  
Traducido por: Leonor Tejeda Conde Pelayo y Francisco Gutiérrez Noriega  
Ed. Mc Graw Hill  
México, 1992. p.p. 587
- 16) GINEBRA, Joan y ARANA DE LA GARZA, Rafael  
Dirección por Servicio: La otra calidad  
Ed. Interamericana  
México, 1992. p.p. 240
- 17) GUTIERREZ SAENZ, Raúl  
Introducción a la Didáctica  
Ed. Esfinge  
México, 1976 p.p. 239
- 18) HICKS, Hebert G.  
Administración de Organizaciones  
Traducido por Alfonso Vasseur Walls  
C.E.C.S.A.  
México, 1982. p.p. 587
- 19) KELLY, W. A.  
Psicología de la Educación  
Traducido por Gonzalo Gonzalvo Mainar  
Ed. Morata  
Madrid, 1972 p.p. 684
- 20) LANDERRECHE OBREGON, Juan  
Expropiación Bancaria y Control de Cambios  
Ed. Jus  
México, 1984 p.p. 186
- 21) LARROYO, Francisco  
Diccionario Porrúa de Pedagogía  
Ed. Porrúa, S. A.  
México, 1982 p.p. 601
- 22) MASTACHE ROMAN, Jesús  
Didáctica General Primera Parte  
Ed. Herrero  
México, 1983 p.p. 266
- 23) MENDOZA NUÑEZ, Alejandro  
La Capacitación práctica en las organizaciones  
Ed. Trillas  
México, 1985 p.p. 179
- 24) MILLAN NUÑEZ, Jaime  
Recomposición del Sistema Financiero Mexicano

- Revista Epoca Semanario de México No.4  
Epoca, S.A., de C.V.,  
México, julio 1991 p.p. 80
- 25) MILLAN NÚÑEZ, Jaime  
Terminó la Desincorporación Bancaria; Comienza la Competencia  
Revista Epoca, Semanario de México No. 58  
Epoca, S.A., de C.V.,  
México, julio 1992 p.p.80
- 26) MILLER, Lawrence M.  
De Bárbaros a Burocratas: Estrategias para el ciclo vital de las Empresas  
Traducido por Joseba Blazdun  
Ed. Grijalbo  
México, 1991 p.p. 317
- 27) MUNCH GALINDO, Lourdes, GARCIA MARTINEZ, José  
Fundamentos de Administración  
Ed. Trillas  
México, 1993, p.p. 240
- 28) NERICI, Imideo G.  
Hacia una didáctica general dinámica  
Traducido por J. Ricardo Nervi  
Ed. Kapelusz  
Buenos Aires, 1977 p.p. 541
- 29) NORDASE, José J.  
Elementos de Sociología  
Minerva Books, Ltd.  
New York, 1968. p.p.354
- 30) PETERS, Thomas, J. y WATERMAN, Robert H.  
En Busca de la Excelencia  
Traducido por Diarki Traductores  
Lasser Press Mexicana, S. A.  
México, 1984 p.p. 351
- 31) QUINTERO VEGA, Eduardo  
La Evolución de la Banca en el mundo y en México  
Apuntes inéditos para Banca Confía.  
México, 1983 p.p. 22
- 32) REYES PONCE, Agustín  
Administración de Empresas Primera y Segunda Parte  
Ed. Limusa  
México, 1972-73 p.p.392
- 33) REYES PONCE, Agustín

- Administración de Personal Primera Parte  
Ed. Limusa  
México 1991 p.p. 245
- 34) ROMERO BETANCOURT, Samuel  
Principios Fundamentales de la Administración de Empresas  
Ed. Limusa  
México. 1986 p.p. 185
- 35) ROMERO BETANCOURT, Samuel  
La Administración de personal y su aplicación práctica en la empresa moderna  
Compañía Editorial Continental  
México. 1977 p.p. 126
- 36) SILICEO, Alfonso  
Capacitación y desarrollo de personal  
Ed. Limusa  
México. 1981 p.p. 125
- 37) SILVERMAN GOLDZIMER, Linda  
"¡Primero Esloy Yo!"  
Traducido por Adriana de Hassan  
Ed. Norma  
Colombia. 1990 p.p.253
- 38) SISK, Henry L., SVERDLIK, Mario  
Administración y Gerencia de Empresas  
Traducido por Dr. Mario Sverdlík  
Ed. South-Western  
U.S.A. 1976 p.p. 648
- 39) WALKER, Denis  
El Cliente es primero  
Traducido por Diorki Traductores  
Ed. Díaz de Santos  
Madrid. 1991 p.p.217
- 40) WHITTAKER, James  
Psicología  
Ed. Interamericana  
Traducido por Vicente Agot Armet  
México 1977 p.p.816

## Bibliografía Complementaria

- 1) ALBARRAN, Agustín Antonio  
Dinámica de Grupos  
Edipsesa  
México. 1977 p.p. 64
- 2) BEAL, George M., BOHLEN, Joe M., RAUDABAUGH, J. Neil  
Conducción y acción dinámica del grupo  
Traducido por Guillermo Maxwell  
Ed. Kapelusz  
Buenos Aires. 1976 p.p. 332
- 3) BLAKE, Reed H., HAROLDSEN, Edwin O.  
Taxonomía de conceptos de la comunicación  
Traducido por Leticia Halperin Donghi  
Ed. Nuevo Mar  
México. 1977 p.p. 167
- 4) BOSCH GARCIA, Carlos  
La técnica de investigación documental  
Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM  
México. 1974. p.p. 69
- 5) BUNGE, Mario  
La ciencia, su método y su filosofía  
Ediciones Siglo XX  
Buenos Aires. 1977. p.p. 110
- 6) COMISION NACIONAL BANCARIA Y DE SEGUROS  
Historia de la Banca Mexicana. Acercamiento al período virreynal  
Comisión Nacional Bancaria y de Seguros  
México. 1984 p.p. 179
- 7) COMISION NACIONAL BANCARIA Y DE SEGUROS  
Apuntes Históricos  
Comisión Nacional Bancaria y de Seguros  
México. 1988 p.p. 138

- 8) CROSBY, Phil B.  
Calidad sin Lágimas: El Arte de Administrar sin Problemas  
Traducido por Alberto García Mendoza  
Ed. Continental  
México, 1989 p.p. 211
- 9) DAVENPORT H., Joseph  
La Economía de la Empresa  
Traducido por Agustín Caballero Robredo  
Aguilar, S. A. Editores  
Madrid, 1953 p.p. 449
- 10) DE IBARROLLA, Ma.  
Las Dimensiones Sociales de la Educación  
Ediciones El Caballito S.E.P.  
México, 1985, p.p. 159
- 11) DIEL, Paul  
Los Principios de la Educación y Reeducación  
Traducido por Francisco González Aramburo  
Fondo de Cultura Económica  
México, 1979 p.p.276
- 12) EL FINANCIERO: Diversos Artículos entre mayo y julio de 1991.  
México, 1991
- 13) FIZZOTTI, Eugenio  
De Freud a Frankl: Interrogantes sobre el vacío existencial  
Traducido por Juan Antonio Choa  
Ed. Eunsa  
Pamplona, 1977 p.p.297
- 14) FRANCO DIAZ, Eduardo  
Diccionario de Contabilidad  
Siglo Nuevo Editores, S. A.  
México, 1983 p.p. 210
- 15) GLÉN, Peter  
¡Eso no es asunto mío  
Traducido por Jorge Enrique Wahanik  
Editorial Norma  
Colombia, 1992 p.p. 226
- 16) GUIZA LEMUS, Ma. Guadalupe  
Desarrollo de hábitos y Actitudes en los empleados de una empresa para incrementar la calidad en la atención y el servicio a los clientes  
Tesis de Pedagogía  
México, 1993 p.p. 169

- 17) INSTITUTO DE INVESTIGACIONES JURIDICAS  
Diccionario Jurídico Mexicano  
Ed. Porrúa  
U.N.A.M.  
México, 1987
- 18) KAUFMAN, George  
El dinero, el sistema financiero y la economía  
Traducido por Diorki Traductores  
Ed. Universidad de Navarra, S. A.  
España, 1978 p.p. 604
- 19) KLINEBERG, Otto  
Psicología Social  
Traducido por Victorino Pérez  
Fondo de Cultura Económica  
México, 1981 p.p. 582
- 20) KOONTZ, Harold, O'DONNELL, Cyril  
Curso de Administración Moderna  
Traducido por Giovanni Ciardelli Fadal  
Ed. Mc. Graw Hill  
Colombia 1977. p.p. 785
- 21) LAPASSADE, George  
Grupos, Organizaciones e Instituciones". La Transformación de la Burocracia  
Granica, Editor  
Barcelona 1977 p.p. 326
- 22) LOVELL, K.  
Desarrollo Integral del Hombre  
Traducido por Francisco González Aramburo  
Publicaciones Cultural, S.A., de C.V.  
México, 1985 p.p. 154
- 23) MAGER, Robert F., PIPE, Peter  
Mejor Dirección, Mayor eficiencia en la escuela y el trabajo  
Traducido por Alejandro Vega  
Ed. Pax-México.  
México, 1981 p.p. 137
- 24) NAHOUM, Charles  
La entrevista psicológica  
Ed. Kapelusz  
Buenos Aires, 1961. p.p. 169

- 25) OLIVEROS F., Otero  
Educación y Manipulación  
 Ediciones Universidad de Navarra, S. A.  
 Pamplona 1975 p.p. 165
- 26) PAZOS, Luis  
La Estatización de la Banca ¿Hacia un Capitalismo de Estado?  
 Ed. Diana  
 México, 1982 p.p. 120
- 27) SILVA HERZOG, Jesús  
Historia del pensamiento económico social de la antigüedad al Siglo XVI  
 Fondo de Cultura Económica  
 México, 1981 p.p. 79
- 28) SOLORZANO, Ma. del Carmen, FERNANDEZ ALDECUA, Ma. José  
El Gremio burgués y los nuevos empresarios financieros  
 Universidad Nacional Autónoma de México  
 México, 1993 p.p.70
- 29) STANTON, William, ETZEL, Mickael J., WALKER, B  
Fundamentos de Marketing  
 Traducido por Julio Coro Pando  
 Mc. Graw-Hill  
 México, 1992 p.p. 733
- 30) STORY, Dale  
Industria, estado y política en México: Los empresarios y el poder  
 Traducida por Alicia Barnetche  
 Editorial Grijalvo  
 México 1990 p.p. 326
- 31) SUMMERS, Gene F.  
Medición de Actitudes  
 Traducido por Javier Aguilar V.  
 Ed. Trillas  
 México, 1978 p.p. 688
- 32) VILLALPANDO JOSE MANUEL  
Manual de Psicología Pedagógica  
 Ed. Porrúa  
 México, 1979. p.p. 382

### QUESTIONARIO DE CALIDAD EN SERVICIOS BANCARIOS

El presente cuestionario forma parte de un estudio en que se pretende evaluar la calidad de servicio que prestan los bancos mexicanos a sus usuarios. Agradecemos de antemano su dedicación y tiempo para contestarlo.

**POR FAVOR SUBRAYE LA RESPUESTA O RESPUESTAS QUE USTED CONSIDERE MÁS ADECUADAS O COMPLETE EL ESPACIO EN BLANCO SEGUN CORRESPONDA:**

1) Datos Generales:

Ocupación \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: M F Edo. Civil: \_\_\_\_\_

Ingresos Mensuales:

Menos de N\$ 2,000.00 Entre N\$ 2,000.00 y N\$ 10,000.00

Más de N\$ 10,000.00

Los servicios bancarios que usted utiliza normalmente son:

- a) Cuenta de ahorro y/o cheques                      b) Tarjetas de crédito  
c) Crédito (hipotecario, automóvil, etc.)              d) Inversiones y valores  
e) Otros. Especifique \_\_\_\_\_

Las instituciones bancarias a las que acude son: (nombres)

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Cuántas veces a la semana acude al banco?

- a) Una o menos              b) Entre 2 y 3              c) cuatro o más

2) ¿Las instalaciones físicas de su banco son adecuadas? (amplitud, iluminación, ventilación, mantenimiento, limpieza, etc.)

- a) Sí              b) No

¿Porqué? \_\_\_\_\_

3) ¿El mobiliario y equipo son funcionales? (comodidad, disposición, funcionamiento)

- a) Sí              b) No

¿Porqué? \_\_\_\_\_

4) ¿Las sucursales son accesibles (ubicación, transporte, estacionamiento, etc.)

- a) Sí              b) No

¿Porqué? \_\_\_\_\_

- 5) ¿Recibe información oportuna y clara sobre los servicios que ofrece la institución?  
 a) Siempre b) algunas veces c) casi nunca d) nunca  
 ¿Porqué? \_\_\_\_\_
- 6) ¿Lo asesoran bien y lo ayudan cuando tiene alguna duda o problema?  
 a) Siempre b) algunas veces c) casi nunca d) nunca  
 ¿Porqué? \_\_\_\_\_
- 7) ¿El "slogan" o campaña publicitaria se apega a los servicios que realmente proporciona el banco?  
 a) Siempre b) algunas veces c) casi nunca d) nunca  
 ¿Porqué? \_\_\_\_\_
- 8) ¿La atención telefónica es oportuna, eficiente y amable?  
 a) Siempre b) algunas veces c) casi nunca d) nunca  
 ¿Porqué? \_\_\_\_\_
- 9) ¿Los horarios de atención al público cubren sus necesidades?  
 a) Siempre b) algunas veces c) casi nunca d) nunca  
 ¿Porqué? \_\_\_\_\_
- 10) ¿El tiempo de espera para las transacciones es razonable?  
 a) Siempre b) algunas veces c) casi nunca d) nunca  
 ¿Porqué? \_\_\_\_\_
- 11) ¿Recibe oportunamente su documentación y estados financieros?  
 a) Siempre b) algunas veces c) casi nunca d) nunca  
 ¿Porqué? \_\_\_\_\_
- 12) ¿Los cargos y comisiones por servicios son justos?  
 a) Siempre b) algunas veces c) casi nunca d) nunca  
 ¿Porqué? \_\_\_\_\_
- 13) ¿La presentación personal de los empleados es?  
 a) excelente b) buena c) regular d) mala  
 ¿Porqué? \_\_\_\_\_
- 14) ¿El trato que recibe de ellos es?  
 a) excelente b) bueno c) regular d) malo  
 ¿Porqué? \_\_\_\_\_
- 15) ¿Lo saludan con amabilidad y le dan las gracias por su operación?  
 a) Siempre b) algunas veces c) casi nunca d) nunca  
 ¿Porqué? \_\_\_\_\_

- 16) ¿Considera que el buen trato que recibe por parte de los empleados es un factor que lo invita a regresar?  
 a) Sí                      b) No  
 ¿Porqué? \_\_\_\_\_
- 17) ¿Considera que los empleados están suficientemente preparados para prestarle un buen servicio?  
 a) Siempre    b) algunas veces    c) casi nunca    d) nunca  
 ¿Porqué? \_\_\_\_\_
- 18) ¿Considera que la filosofía del banco refleja la preocupación por que el cliente reciba un buen servicio?  
 a) Sí                      b) No  
 ¿Porqué? \_\_\_\_\_
- 19) ¿Satisface el banco sus necesidades como cliente?  
 a) Sí                      b) No  
 ¿Porqué? \_\_\_\_\_
- 20) ¿Recomendaría usted su banco?  
 a) Sí                      b) No  
 ¿Porqué? \_\_\_\_\_
- 21) Lo que más le gusta de su banco es:  
 \_\_\_\_\_
- 22) Lo que más le desagrada de su banco es:  
 \_\_\_\_\_
- 23) ¿A qué factor o factores da más peso para elegir su banco?  
 a) ubicación              b) rapidez              c) atención  
 d) horarios                e) servicios              f) condiciones

COMENTARIOS Y SUGERENCIAS:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¡MUCHAS GRACIAS!