

318302

6



UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA

**ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U.N.A.M.**

**" LA CALIDAD EN SERVICIOS BANCARIOS,
COMO UNA VENTAJA ESTRATEGICA PARA
INCREMENTAR LA COMPETITIVIDAD "**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A ,**

**SERGIO HERNANDEZ TORIJA
ASESOR INTERNO: ALFONSO HERNANDEZ OLVERA**

MEXICO, D. F.

JULIO DE 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.

DEDICATORIAS

DEDICO ESTA TESIS A:

A MI MADRE:
CON AMOR POR TODO, SU CARÍÑO, SUS CONSEJOS
Y SU AMOR. QUE FUERON UN GRAN APOYO PARA
PODER CONCLUIR MI CARRERA PROFESIONAL.
GRACIAS POR TODO.

A MI PADRE:
POR TODO EL APOYO, POR SU CONFIANZA Y SU
CARÍÑO QUE ME HA BRINDADO EN EL TRANCURSO
DE MI PREPARACIÓN PROFESIONAL GRACIAS POR
TODO.

A MIS HERMANOS:
LES AGRADEZCO SU GRAN APOYO, QUE ME HAN
BRINDADO, POR COMPARTIR LOS MEJORES
MOMENTOS DE VIDA CON LO CUAL ME AYUDO A
TERMINAR MI PROFESION.

A LUCY:
CON TODO MI AMOR , POR BRINDARME SU CARÍÑO,
SU APOYO Y COMPRENSIÓN EN LA REALIZACIÓN DE
ESTA INVESTIGACIÓN.

AGRADEZCO :

**A LA UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA, COMO
SIMBOLO DE AGRADECIMIENTO POR LA
TERMINACION DE MI CARRERA.**

EN ESPECIAL,

**A LOS PROFESORES: PSIC. JORGE ANGUIANO PEÑA,
LIC. ALFONSO HERNANDEZ OLVERA Y AL LIC. MIGUEL
ANGEL KANAFANY VILLA. POR SU APOYO, Y EXPERIENCIA
QUE ME OFRECIERON PARA CULMINAR ESTE TRABAJO,
Y QUE ES UN REFLEJO DE SU PROFESIONALISMO.**

**LA CALIDAD EN SERVICIOS BANCARIOS, COMO UNA VENTAJA
ESTRATEGICA PARA INCREMENTAR LA COMPETITIVIDAD**

INDICE DE CONTENIDO

CAPITULO I. MERCADOTECNIA

1.1	DEFINICIÓN DE MERCADOTECNIA	3
1.2	EL MEDIO AMBIENTE DE LA MERCADOTECNIA	4
1.3	DEFINICIÓN DE MERCADO	8
	1.3.1 CLASIFICACIÓN DE MERCADO	9
1.4	LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA	11
1.5	MERCADOTECNIA DE SERVICIOS	19
	1.5.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS	22

**CAPITULO II. GENERALIDADES DE CALIDAD Y SERVICIO
BANCARIO**

2.1	DEFINICIÓN DE CALIDAD	26
2.2	DEFINICIÓN DE SERVICIO	28
	2.2.1 EL SERVICIO	29
2.3	LA IMPORTANCIA DE LA CALIDAD EN SERVICIOS	30
2.4	LOS SERVICIOS BANCARIOS	32
	2.4.1 TIPOS DE SISTEMAS DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS	35

2.5	PRINCIPALES OBSTÁCULOS QUE SE DAN AL APLICAR, LA CALIDAD EN SERVICIOS EN LOS BANCOS	39
2.6	ELEMENTOS A CONSIDERAR PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL SERVICIO	47
	2.6.1 LAS EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES CON RESPECTO AL SERVICIO	47
	2.6.2 LAS NECESIDADES Y DESEOS ESPECIFICOS DE LOS CLIENTES	50
	2.6.3 IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES	52
	2.6.4 LA IMPORTANCIA QUE TIENE EL CLIENTE	54
	2.6.5 LA IMPORTANCIA DE LOS SERVICIOS A CLIENTES	55

CAPITULO III. EL SERVICIO ENFOCADO A LA COMPETITIVIDAD

3.1	EL SERVICIO ENFOCADO A LA COMPETITIVIDAD	60
3.2	DIMENSIONES DEL FUNCIONAMIENTO DEL SERVICIO	62
3.3	SELECCIÓN DE PERSONAL DE CALIDAD	65
	3.3.1 LA COMUNICACIÓN	67
	3.3.2 LA CAPACITACIÓN	69
	3.3.3 DESARROLLO DE HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS	71
	3.3.4 LA MOTIVACIÓN	73
3.4	LO QUE NECESITA LA GENTE	75
	3.4.1 LO QUE NECESITAN LOS EJECUTIVOS SUPERIORES	76
	3.4.2 LO QUE NECESITAN LOS EJECUTIVOS DE NIVEL MEDIO	77

3.4.3	LO QUE NECESITAN LOS PROVEEDORES DEL SERVICIO	79
3.5	LA CULTURA DE SERVICIO	81
3.6	ESTABLECER NORMAS DE SERVICIO	82
	3.6.1 TIPOS DE NORMAS	86
3.7	EL CAMBIO CULTURAL	87
	3.7.1 CULTURA CORPORATIVA	88
3.8	EL GUIA DEL SERVICIO	90
3.9	INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO	91
3.10	LA TECNOLOGÍA EN EL SERVICIO	93
	3.10.1 INNOVACIONES EN EL SERVICIO	94

CAPITULO IV. CASO PRACTICO:

CURSO DE CAPACITACION PARA MEJORAR LAS ACTITUDES DE LOS EMPLEADOS DE LAS SUCURSALES.

4.1	EL SERVICIO ACTUAL QUE PROPORCIONAN LAS INSTITUCIONES BANCARIAS AL PUBLICO USUARIO.	99
4.2	INSTRUMENTO DE APLICACIÓN POSTEST A EMPLEADOS	105
4.3	CUANTIFICACION DE RESULTADOS, INSTRUMENTO A EMPLEADOS POSTEST	110
4.4	INSTRUMENTO DE APLICACIÓN POSTEST A CLIENTES	127

4.5	CUANTIFICACION DE RESULTADOS, INSTRUMENTO A CLIENTES POSTEST	132
4.6	CONCLUSIONES DEL CASO PRACTICO	149
4.7	PROPUESTA PARA MEJORAR LAS ACTITUDES DE LOS EMPLEADOS A NIVEL SUCURSAL	151
4.7.1	ESTABLECER NORMAS DE SERVICIO	154
4.7.2	ACTITUD DE SERVICIO	155
4.7.3	NORMAS GENERALES DE AMABILIDAD Y CORTESIA	156
4.8	CURSO EDUCACIONAL PARA TODOS LOS EMPLEADOS DE LA SUCURSAL	159
4.9	PROCEDIMIENTOS DEL METODO DE INSTRUMENTO PARA EMPLEADOS	162
4.10	INSTRUMENTO DE EVALUACION	169
	CONCLUSIONES	
	RECOMENDACIONES	
	APENDICES	
	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	
	INDICE DE FIGURAS	

INTRODUCCION

Constantemente hemos oído expresar diferentes opiniones en relación a un servicio de calidad. En algunos casos, nosotros como clientes, emitimos diferentes opiniones en relación a la atención recibida por parte de los empleados de las Instituciones Bancarias. De tal modo que considere necesario establecer una investigación enfocada a la CALIDAD EN SERVICIOS BANCARIOS, COMO UNA VENTAJA ESTRATEGICA PARA INCREMENTAR LA COMPETITIVIDAD.

En seguida menciono las variables que se determinaron en esta investigación.

La variable independiente (causa), que es; *La calidad en servicios bancarios*, se torna a su vez *como una ventaja estrategica para incrementar la competitividad* (efecto).

Lo anterior confirma la importancia social de esta investigación, ya que se tiene la finalidad de consolidar la importancia y su trascendencia mercadológica que tienen los servicios que otorgan los Bancos, así la investigación persigue la posibilidad de proporcionar a los estudiantes y empresarios de servicios bancarios un arma competitiva para desarrollar estrategias específicas para implementar procedimientos de calidad en los servicios bancarios, que coadyuven a mejorar las actitudes de los empleados, esto con el fin de estar presente en un mercado cada vez más competitivo.

Con esta investigación a realizar se contribuye a la profesión del Licenciado en Administración, en la medida en que en esta investigación se muestran aquellas herramientas teóricas a plantear, coadyuvando a establecer los conocimientos técnicos y prácticos para una correcta aplicación de métodos y procedimientos, en la modificación y/o implementación de estrategias para obtener calidad en los servicios permitiendo incrementar los niveles de competitividad.

Coadyuvando a la identificación de factores relevantes que influyen en el desarrollo óptimo de los servicios que proporcionan los empleados de los bancos.

De los requerimientos o necesidades sociales y técnicos surgieron tres planteamientos para fomentar el desarrollo del presente trabajo de investigación, el primero de los cuales es: Si se implanta la calidad en el servicio bancario por lo tanto las estrategias en servicio incrementará la competitividad en los mercados, luego entonces a mayor implantación de calidad en los servicios bancarios tendrá mayor posibilidad de incrementar la competitividad en los mercados.

El segundo de los planteamientos alternos fue: Si se desarrollan programas de calidad en el servicio bancario por lo tanto el índice de clientes satisfechos aumentará luego entonces a mayor desarrollo de programas de calidad en el servicio bancario será mayor el índice de clientes satisfechos.

La última de las alternativas que se propuso fue: Si se establecen normas de calidad en el servicio bancario, por lo tanto las instituciones bancarias satisfecerán las necesidades de los clientes, luego entonces a mayor establecimiento de normas de calidad en el servicio bancario, tendrán mayor posibilidad las instituciones bancarias de satisfacer las necesidades de los clientes.

Como base fundamental para comprobar, que este trabajo va acorde con los requerimientos actuales de los Bancos, se determinó aplicar como planteamiento o hipótesis central para comprobar el éxito de este trabajo, la siguiente premisa alterna de la que se puede observar que: Si se implanta la calidad en servicios bancarios en Instituciones Financieras, por lo tanto se obtendrá una mejora en la calidad, en los servicios bancarios con mayores oportunidades de incrementar las ventajas estratégicas de competitividad en los mercados nacionales e internacionales; luego entonces, a la implementación de calidad en servicios bancarios en Instituciones Financieras se tendrá mayor posibilidad de aumentar las

ventajas estratégicas de competitividad en los mercados nacionales e internacionales.

Se fijaron como objetivos un general, un particular y un específico. En general estos consisten en explicar la importancia de la implementación de programas para mejorar la calidad en los servicios, así como a su vez desarrollar nuevas actitudes entre los empleados que permiten aumentar la competitividad.

Como objetivo general, se establecerá un programa de Calidad en el Servicio Bancario, para que las Instituciones Bancarias adopten la calidad del servicio como un arma competitiva, estableciendo objetivos para incrementar la calidad en la prestación de los servicios, predominando la plena satisfacción de los clientes pues sólo así podemos cumplir con todas aquellas y cada una de las expectativas que el consumidor desea satisfacer, convirtiéndolos en clientes reales.

Enfatizando en las ventajas que los usuarios percibirán en forma intangible al hacer uso de los servicios que otorga el Banco.

Como objetivo particular, es el establecimiento de programas de calidad en el servicio que se integren en la planificación estratégica de calidad en el servicio bancario, rapidez al cliente, atención personalizada, adaptación a sus necesidades, de sus deseos, de seguridad y el acceso a la tecnología de punta.

Se establecerán programas que coadyuven a incrementar la calidad en el servicio, orientados a establecer un contacto estrecho con el cliente procurando satisfacer las necesidades y expectativas de servicio que el cliente espera recibir.

Como objetivo específico, se deberá establecer un programa viable para que las Instituciones Bancarias contemplen la importancia de implementar la calidad en los servicios bancarios como un vínculo para incrementar la competitividad en los mercados. Estableciendo para su logro una serie de

estrategias de control de calidad para los diversos tipos de servicios que otorga el Banco, así como la creación de programas dirigidos al mejoramiento de actitudes y/o comportamientos de los empleados.

Como objeto de estudio, se estableció el conceptual simple, ya que las características de este objeto de estudio permite combinar una descripción funcional con el análisis y optimización en la calidad en el servicio, desprendiéndose según la epistemología como un objeto de estudio un conceptual simple.

El inductivo, para poder describir cada una de las partes del desarrollo capítular, el método analítico para descomponer en todas las partes que la integren y comprender cada una de ellas, el sintético para lograr integrar toda la información recabada, todo esto en base a la implementación de los procedimientos de calidad para mejorar el servicio y la observación del fenómeno objeto de estudio (estudio del caso) como método analógico.

Delimitando teóricamente a la presente investigación en el área de mercadotecnia, destacando al aspecto vinculado con los procedimientos de calidad total, enfocados a la Instituciones Financieras, se desarrolla la investigación en un programa de servicio, vinculado con los problemas actuales que presentan los Bancos al no contar con programas que capaciten idóneamente al empleado para poder otorgar un servicio de calidad, por lo tanto, la investigación retomó el problema del servicio y la falta de programas dirigidos al mismo.

Esta información es mixta, ya que incluye información teórica y un caso aplicado a la práctica de un ejemplo específico.

Las técnicas de investigación implementadas para poder realizar esta tesis durante el trabajo teórico fue la redacción y captura de datos, esto logró recabar la información necesaria para fundamentar esta investigación. Para la aplicación

del caso práctico, se utilizó la técnica de observación directa, con el fin de comprobar la factibilidad, en cuanto a la implementación de programas dirigidos a mejorar las actitudes y las atenciones de los empleados, hacia los clientes que utilizan cualquier sucursal de un Banco X.

El tiempo para realizar esta investigación inició en el mes de Enero de 1995, concluyéndose en Junio del presente año. La misma, fue elaborada en la ciudad de México, en los espacios de la Biblioteca y aulas de la Universidad Latinoamericana, S.C. apoyándome también para realizarla en Bibliografía adquirida en las bibliotecas del Instituto Benjamín Franklin, Universidad Iberoamericana, Universidad Intercontinental, Facultad de Contaduría y Administración de la U.N.A.M. y Biblioteca Central de la U.N.A.M.

El caso práctico implementado se llevó a cabo en diferentes Sucursales de las Instituciones Financieras existentes en la capital del país.

Algunas de las limitantes que se presentaron durante el transcurso de esta investigación y que influyeron en ellas son:

Las dificultades en cuanto a información actual de servicio en los Bancos es muy escasa y no permiten el acceso en caso de que exista dicha información, además de que en la identificación de problemas pudo existir subjetivismo del investigador.

Para proseguir, detallaré la información que permitirá desarrollar en forma este trabajo de investigación, describiendo en el desarrollo capitular a la Mercadotecnia, las Generalidades de Calidad y Servicio Bancario, así como el Servicio enfocado a la Competitividad, finalizando con la aplicación de la teoría en un caso práctico.

CAPITULO I
MERCADOTECNIA

El propósito que tiene este capítulo es la de realizar una introducción al estudio de las diversas modalidades que se necesitan para implantar programas de calidad en los servicios que otorgan los empleados de los bancos.

Una de ellas es la aplicación de la mercadotecnia en los servicios que otorga un banco, haciéndola necesaria, ya que amplios sectores de la sociedad tienen relación con un banco, ya sea en forma limitada o extensa. Dentro de este marco se encuentra un elemento que hace crear nuevas técnicas y tratar de mejorar las atenciones hacia el cliente o sea la competencia.

Es un hecho que cada día se incrementan el número de usuarios que buscan satisfacer sus necesidades, haciendo uso de los servicios bancarios, ya sea a nivel empresarial o individual, según sea el caso, quienes otorguen su preferencia a una Institución será la que mejor satisfaga sus necesidades de servicio.

Los problemas cotidianos a que se enfrentan los Bancos desde el punto de vista de calidad en el servicio, es la falta de programas o procesos que estén dirigidos a mejorar las actitudes de los empleados, de cómo comportarse ante el cliente etc. En sí el problema radica en que los Bancos se preocupan más por obtener una mayor rentabilidad soslayando a su vez el servicio.

La Mercadotecnia tiene un papel importante en la implantación de programas dirigidos a mejorar el servicio, ya que por medio de sus informes y estudios de mercadeo, los directores de los Bancos se percatarán de las necesidades actuales de los clientes, los problemas existentes en el servicio y que a nivel competitivo tienen actualmente en los mercados financieros.

Una vez planteado lo anterior, procederé a examinar en primera instancia los conceptos básicos y/o elementales para posteriormente mostrar su ubicación y la importancia que tiene en la estructuración de esta investigación.

Comenzaré entonces, en este capítulo, con unas definiciones de mercadotecnia para comprender el significado de la misma.

1.1 DEFINICION DE MERCADOTECNIA

A continuación cito algunas definiciones de autores conocidos, los cuales han sentido verdadero interés relativo por el estudio de la Mercadotecnia.

Primeramente tomaré la definición de Philip Kotler, en la que hace mención de la Mercadotecnia como: "una actividad humana cuya finalidad consiste en satisfacer las necesidades y deseos del hombre por medio de los procesos de intercambio".⁽¹⁾

Carl, McDaniel Jr. lo define como : "una actividad humana cuya finalidad es satisfacer las necesidades y deseos mediante el proceso de intercambio. Este se efectúa cuando hay, por lo menos, dos partes y ambas tienen algo de valor potencial que ofrecerse mutuamente".⁽²⁾

Para Laura Fischer; "es una actividad administrativa dirigida a satisfacer necesidades y deseos a través de intercambios. Implica la determinación de los valores de un mercado específico con el fin de adaptar la organización de una empresa al suministro de las satisfacciones que se desean de una forma más

eficiente que los competidores. El suministro de satisfactores dentro de un mercado, es la clave de la rentabilidad de una empresa".⁽⁷⁾

Tomando como referencia las definiciones anteriores de los diferentes autores se puede observar la diversificación de enfoques en torno a la mercadotecnia sin embargo, considero que existe en todas y cada una de las definiciones algo en común, ya que la mercadotecnia es un proceso coordinado para realizar intercambios de productos o servicios que fluyen del productor al consumidor encaminados a la satisfacción de sus necesidades y/o deseos.

Estimo conveniente también la necesidad de realizar un análisis de las definiciones de la mercadotecnia, con la finalidad de identificar la función esencial, así como la importancia que ésta tiene en cualquier empresa y/o Institución. Como parte fundamental en su estructura organizacional.

Veamos a continuación la importancia que tiene el medio ambiente de la mercadotecnia, identificando los dos factores que afectan a las organizaciones en sus programas mercadológicos.

1.2 EL MEDIO AMBIENTE DE LA MERCADOTECNIA

De acuerdo a lo que se vio en el punto anterior, en lo referente a la mercadotecnia, procedo a identificar y a explicar su medio ambiente a nivel bancario.

El ambiente de la mercadotecnia repercute en las Instituciones Bancarias por ser cambiante, limitante e incierto.

Se consideró la perspectiva de Philip Kotler,⁽⁶⁾ en que define al medio ambiente de mercadotecnia de una empresa se compone de dos factores que son los siguientes; fuerzas que se hallan fuera de la organización, y dentro de ella, influyendo en la capacidad de la gerencia para realizar y conservar transacciones adecuadas con su clientela meta.

En la evaluación de las características o de la posición competitiva del mercado/sector industrial, se basan por lo general en meras suposiciones sobre el ambiente general económico y social, que pueden ser críticas en cuanto a su validez. Además, cualquier cambio en el entorno externo puede afectar a la conveniencia de las estrategias potenciales que han de adoptarse para cambiar la posición relativa del banco en el mercado.

Existen varias fuerzas ambientales que afectan las funciones mercadológicas de una organización, constituyéndose como *microambiente* y *macroambiente*.

Primeramente examinaré el microambiente en donde el sistema de mercadotecnia está conformado, en cierta medida, por dos tendencias, o bien llamémosle fuerzas internas que son controlables por la administración. Uno de esos recursos de la empresa en áreas ajenas a la mercadotecnia es la interrelación de Información, los Recursos Humanos, la capacidad financiera, la imagen de la empresa, la calidad en el servicio, etc. El otro conjunto es el ambiente y los

recursos dentro del departamento de mercadotecnia en donde se refleja someramente el ambiente interno como son las relaciones de productor-proveedor, intermediarios de mercadotecnia, (promotores, publicistas, vendedores). Programas de mercadotecnia de la institución y el mercadeo.

Al determinar el ambiente interno, es importante mencionar, que esta fuerza puede ser controlada por la institución siempre y cuando se establezcan parámetros viables para la posible solución o mejoramiento de los factores que sean alterados por dichas fuerzas internas.

El macroambiente o bien puede llamarse ambiente externo, se encuentra en un cambio constante, a su vez estos cambios pueden ser en las actitudes y valores. Algunos autores tienen la creencia de que existen factores no controlables en el macroambiente, el cual ejerce un fuerte efecto sobre el sistema de mercadotecnia de la organización bancaria.

Cito a continuación los factores ambientales fundamentales;¹⁵⁾

Tendencias en las Condiciones Económicas:

Producto Nacional Bruto/ regional, inflación nacional, tipos de cambios de moneda extranjera, tipos de interés, oferta monetaria, estructura industrial.

Tendencias Demográficas:

Tasa de nacimientos, Tamaño de la población, distribución de la población por edades, distribución socioeconómica, distribución geográfica de la población, distribución de la población por educación y conocimientos.

Tendencias Socioculturales:

Tendencias en el estilo de vida, expectativas de carrera, tendencias educativas, opinión pública.

Tendencias Tecnológicas:

Cambios en la tecnología industrial, inversiones de competidores no bancarios, sistemas de procesamiento de datos, máquinas utilizadas en el sector bancario.

Tendencias Políticas/Legales:

Normativa sobre Bancos, leyes fiscales, control de cambios, actitudes hacia la banca extranjera.

Con el conocimiento del ambiente externo las instituciones o las empresas no sólo modifican su mezcla para la comercialización, sino que además descubren nuevas oportunidades en los nichos o mercados a ocupar. Establecido en este subcapítulo que las Instituciones Financieras tendrán que contemplar y adaptarse a dichos factores que son incontrolables. Existiendo también algunos factores que se pueden controlar o regular de acuerdo a sus necesidades de la entidad.

En este tema se condujo a la identificación de las fuerzas que afectan a la empresa o a la institución y la trascendencia que implica en el

departamento de mercadotecnia, hacia la búsqueda de oportunidades en los mercados existentes. Al establecer este ambiente que rodea a la mercadotecnia nos da la pauta para elaborar programas de mercadeo y servicios, existiendo una interrelación aparejada con la mezcla de mercadotecnia, para el cumplimiento de los programas mercadológicos implementados en las instituciones bancarias.

En el punto siguiente, presento la definición de mercado, desde la perspectiva de un banco. De hecho no existe una variación notable con otro tipo de organización, por lo general al hacer mención del mercado se tiende a enfocar a los tipos de consumidores que utilizarán nuestros productos y/o servicios.

1.3 DEFINICION DE MERCADO

Para definir el término mercado, considero fundamental hacer referencia del libro "tácticas de guerrillas al mercadeo", que engloba a todos los giros existentes describiéndolo como: "todas y cada una de las personas que están dentro de una zona de mercadeo, ya sea un barrio, una industria, una ciudad, una nación, o inclusive todo el universo".⁶⁸

El autor Derek F. Channon, desde el punto de vista bancario dice que "un mercado está definido por la interacción entre un tipo de consumidores y un producto o grupo de servicios ofrecidos por el banco".⁶⁹

Para definir el mercado para un banco, dicho autor lo considera difícil, porque un banco opera en una serie de mercados <atendidos>, cada uno

de los cuales es un subconjunto del mercado total. A la vez dividiéndose el mercado total en sectores a los que el banco venderá sus productos o servicios.

Considerando mi postura al definir el mercado de acuerdo a las definiciones anteriores, concluyo que es la totalidad de todas aquellas personas que pueden beneficiarse del producto o servicio que se fabrica o se facilita, y que pueden permitirse la compra de los mismos.

Cito a continuación las diferentes clasificaciones de los mercados.

1.3.1 CLASIFICACION DE MERCADO

Al hablar de mercado considero esencial mencionar los tipos de clasificación de mercados que deben considerar las empresas y/o instituciones bancarias antes de realizar programas de mercado, clasificándose en:

Desde el punto de vista geográfico;⁶⁹

Local.-Es un mercado pequeño y no rebasa las localidades; por ejemplo los tianguis de cualquier barrio de una ciudad.

Regional.-Es un mercado más grande que el local y se forma de varios mercados locales que se integran en una región geográfica o económica; por ejemplo el mercado del Bajío, el mercado de la frontera norte, etc.

Nacional.-- También conocido como mercado interno, está formado por el conjunto de mercados locales y regionales que existen en un país. Es el conjunto de transacciones comerciales que ocurren dentro del referido.

Mundial.-Es el conjunto de transacciones comerciales que se realizan entre los diferentes países que existen en el mundo; también se le conoce como mercado internacional. El mercado mundial se puede integrar con varias zonas que forman mercados regionales como el mercado centroamericano, el mercado europeo, el mercado asiático o el mercado andino.

Según lo que se ofrezca, los mercados pueden ser:

De mercancías.- Lo que se ofrece son bienes específicamente producidos para intercambios (venderlos), como el mercado de bienes de primera necesidad, el mercado de materias primas, etc.

De servicios.- Lo que se compra en este tipo de mercados no son mercancías tangibles sino servicios; Cuanto más exactos sean los límites de un sector de mercado, las estrategias serán específicas, lo que permita establecer una postura defendible. (Por ejemplo el mercado de servicios bancarios, que es el que se analiza en el presente trabajo).

De oferta instantánea.- En este mercado el precio se establece rápidamente y se encuentra determinado por el costo de reserva, que es el último precio al cual el oferente está dispuesto a vender sus mercancías.

De corto plazo.- Aquí el precio no se establece tan rápidamente ya que se encuentra determinado sobre todo por el costo de producción de las mercancías.

De largo plazo.-En este mercado el monto de las mercancías se establece con lentitud, y aunque el monto está determinado en buena medida por los costos de producción; en este periodo todos estos mismos cambian o pueden variar de acuerdo con la proporción en que se utilizan los recursos.

A partir de lo anterior considero que me es posible observar con claridad que la clasificación de Laura Fischer convoca a un proceso consistente en identificar y evaluar diversos estratos o capas del público consumidor, Con la finalidad de intensificar las relaciones con los consumidores de los mercados existentes.

1.4 LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA

Las instituciones bancarias por lo general no enfatizan en definir estrategias efectivas para la implantación o el mejoramiento de programas que están dirigidos a la calidad del servicio que proporcionan.

Con esto me es posible afirmar la necesidad de analizar las cinco "Pes", factores que integran la mezcla de la mercadotecnia, haciendo énfasis en la última "P" de la mezcla, que es considerada por autores mercadólogos, como un nuevo elemento del combinado de mercadotecnia.

En lo que respecta a las definiciones de los elementos de dicha mezcla promocional, proporciono una definición del autor Philip Kotler, considerando las 5 "Pes", y definiéndola como " el conjunto de variables controlables de la mercadotecnia que la firma combina para generar la respuesta que desea por parte del mercado meta".⁽⁹⁾

Conjugando las ideas principales de algunos autores, convergen de que existen 5 elementos que intervienen directamente en la mezcla mercadológica, a continuación los identifico y haré una definición sin entrar en detalle de los primeros cuatro, salvo el quinto elemento que posteriormente procederé a dar una explicación más amplia.

Cito a continuación los cinco elementos de la mezcla mercadológica:⁽¹⁰⁾

PRODUCTO.-Es todo aquello que puede ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo, y que además puede satisfacer un deseo o necesidad. Abarcando objetos físicos, servicios, personas, sitios, organizaciones e ideas.

PRECIO.- Es la cantidad en términos monetarios que se da a cambio de la entrega de un producto o un servicio.

PLAZA.- Es el lugar donde se ofrece el producto, para su venta. Aquí se incluye las actividades de distribución.

PROMOCION.- Es el conjunto de actividades para difundir e impulsar el producto o bien como el programa de ventas y publicidad de la compañía.

IMAGEN PUBLICA.- Es un compuesto de cómo se percibe en lo referente a su reputación, de la impresión que tienen de la organización por sus diversos públicos: clientes, proveedores, empleados, accionistas, las instituciones financieras, las poblaciones donde está establecido

Al haber establecido una definición de cada elemento de la mezcla mercadológica, procederé a plasmar una visión en forma general de los 5 elementos anteriormente mencionados.

El producto es uno de los aspectos más importantes dentro de la mezcla de mercadotecnia, ya que si estos no satisfacen los deseos y necesidades de los consumidores fracasarán en los mercados en los que han sido designados. Por lo general los productos están estrechamente relacionados, ya sea porque satisfacen una necesidad o se les usa conjuntamente.

El precio es el elemento de mercadotecnia conocido por el lego. Primero, porque es una de las características del producto que se omite en la publicidad, segundo porque incide directamente sobre su capacidad adquisitiva y debe establecer un permanente juicio de conveniencia acerca de la oportunidad de adquirir algo en función de su precio.

Al referirme a la plaza, pretendo dar a entender que son los canales de distribución, existiendo tres tipos; intensiva, selectiva y exclusiva, por medio de un grupo de intermediarios relacionados entre sí haciendo llegar los productos a los consumidores finales. Definiendo una estrategia para que el producto llegue del fabricante al consumidor, éste deberá ser el adecuado para que se puedan lograr los objetivos de la empresa.

La promoción es otro elemento importante para dar a conocer nuestro producto o servicio.

Los elementos importantes que se incluyen en esta estrategia son los siguientes: Publicidad, Venta Personal, Envase, Promoción de Ventas.

Estos factores están interrelacionados entre sí, para incrementar la demanda de sus productos y /o servicios, a través de la información que se brinda a los consumidores actuales y/o potenciales. Proporcionando información a través de la fuerza de venta; por medio de la venta personal, por telemarketing, vía telefónica, etc. Otra forma de información es a través de la publicidad, que dé más posiciones dentro de un mercado, tanto al producto como a la empresa.

Estos elementos brindarán esencialmente información sobre la empresa, el producto o servicio, coadyuvando a crear una imagen positiva y de credibilidad en los mismos.

En la Imagen Pública; es la impresión general que se tiene de una empresa o de una institución bancaria de sus productos, servicios e incluso de sus

expectativas a corto y largo plazo, pudiendo ser desde una imagen positiva hasta una imagen negativa.

En la mezcla mercadológica las cinco "Pes", son interdependientes, es decir que cualquier medida que afecte a una de ellas tendrá un impacto sobre las demás. Enfatizo en esta observación porque es necesario vincularlas con estrategia efectiva en donde las decisiones contemplan todos los detalles que en determinado momento repercutan en las funciones que desarrolla cada elemento de la mezcla promocional. Las "Pes" deben ser hechas a la medida, que sean compatibles y coordinadas. De acuerdo a las dimensiones de la empresa, a qué objetivos se desean alcanzar, contemplando si realmente cuenta con los recursos suficientes para llevar a cabo en forma efectiva la aplicación de dicha mezcla promocional.

Desde mi punto de vista la mezcla es un elemento esencial para cualquier estrategia de mercadeo. El proceso de formular y equilibrar la mezcla es único para cada organización. Consistiendo en mezclar estos elementos de la combinación de mercadeo en forma tal que satisfaga las necesidades de los mercados objetivo previamente seleccionado.

Es necesario considerar que en el proceso de la mezcla se tienen que tomar en cuenta las variables controlables y las incontrolables con el fin de incurrir en un mínimo de errores al aplicar la mezcla en la comercialización de un producto o un servicio.

Presento a continuación un gráfico que permite visualizar claramente la relación homogénea que existe entre las cuatro "Pes" con la quinta "P" adicional que es la Imagen Pública (El Servicio). (figura 1.1)

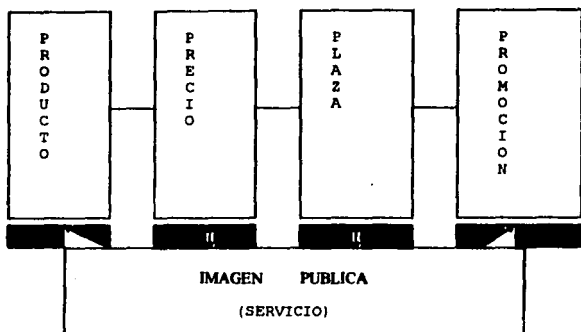


Fig. 1.1 Las 5 "Pes" de la Mezcla de Mercadotecnia

El combinado anterior se debe preparar a la medida de un producto o servicio determinado, sin perder de vista, los objetivos de mercadeo determinados que la empresa está más interesada en captar.

De igual manera se debe estudiar la compatibilidad de los diferentes elementos de esta combinación. Todas las decisiones que estén relacionadas con las "Pes" deben ir coordinadas, y la estrategia del combinado de mercadotecnia se debe definir simultáneamente.

A partir del combinado anterior se pretende realizar un proceso constantemente evolucionado, y que no permanezca estático. Este proceso debe

examinar su línea de productos o servicios y el mercadeo que se desea alcanzar, a fin de dar forma a un programa mercadológico que se ajuste a la mejor forma para atraer a los clientes de dicho mercado.

Al haber realizado un análisis de los elementos básicos de las cinco "Pes" me enfocaré en forma especial a la identificación y a la importancia de la quinta "P" siendo ésta la imagen pública de la empresa, es decir, la reputación; la impresión que tiene el público acerca de la empresa en lo referente a sus productos y/o servicios.

La imagen pública es un compuesto de cómo se percibe a una organización por sus diversos públicos: Clientes, proveedores, empleados, accionistas, las poblaciones donde está establecida, y los diferentes gobiernos, locales y federales. Y a estos grupos se debe añadir los medios de comunicación, de lo cual no se puede esperar que se proporcione información objetiva y confiable.

Al hablar de la mezcla mercadológica considero la siguiente perspectiva de la quinta "P", como parte fundamental para el desarrollo de programas de servicio al cliente, con la finalidad de persuadirlo de que existe un buen servicio, rápido y eficiente según sus requerimientos, con respecto a sus necesidades. Esto coadyuvará a la reputación y credibilidad de la empresa que se reflejará en la imagen de la misma.

Existen otros términos, que se le dan a la imagen pública, cómo es la Notoriedad y Relaciones Públicas, relacionándose ambas con el desarrollo de la

imagen pública. La notoriedad es la comunicación, acerca de la empresa, iniciada por la misma teniendo una repercusión a través de los medios de comunicación de forma gratuita. Es decir, las acciones que realiza la empresa buscando el bienestar de los trabajadores o clientes y de terceras personas.

Las relaciones públicas tienen la función administrativa que evalúa la actitud del público, identifica las políticas o procedimientos de las instituciones con el interés de la sociedad, planeando y ejecutando programas de acción para ganarse la aceptación del público y su comprensión. Además tiene la función de informar de nuevos servicios o productos que satisfacerán las necesidades de los clientes o bien para dar a conocer las mejoras en los programas de calidad en el servicio.

De este modo, puede identificar y plasmar la importancia que tiene el establecimiento y el seguimiento de la mezcla mercadológica, siendo una parte importante en la mercadotecnia para el logro de los objetivos. Para el desarrollo de programas mercadológicos es fundamental vincular las mezclas promocionales para el éxito de lanzamientos de productos o en el otorgamiento de servicios.

En la medida en que la empresa o institución sea conducida con estabilidad y seguridad que proporcionan los elementos de la mezcla mercadológica con la capacidad de adaptabilidad que se logre ante las vertientes inesperadas, podrá continuar con sus programas en un futuro, aún sobre sus competidores.

La calidad del servicio expone que en el entorno actual no hay empresa viable sin atención al cliente y sin la calidad del servicio (que expone en el capítulo 11), que se debe ofrecer. Por ello, para poder estar presente en un mercado cada vez más competitivo, los Bancos tienen que aplicar la calidad del servicio, considerada por los autores antes mencionados como la quinta p del marketing.

Al hablar de dichos elementos antes mencionados estableceré en el siguiente tema la influencia que tiene la mercadotecnia en los servicios que se comercializan en los mercados.

1.5 MERCADOTECNIA DE SERVICIOS

La importancia que tiene la mercadotecnia en los servicios es algo nuevo, para la mayoría de las empresas o instituciones. En la actualidad la prestación de servicios se encuentra organizada constituyendo en la práctica una actividad económica de las más importantes de nuestra economía. El servicio es fundamental para las empresas, debido a que el ritmo del crecimiento económico en el país y la implantación de tecnología de punta ha enmarcado una competitividad reñida entre la competencia nacional y extranjera; como consecuencia las empresas tendrán que optar por la implantación de la calidad en los servicios, como estrategia fundamental para hacer frente a la competencia.

Menciono a continuación dos definiciones de Servicios, con el fin de identificar y comprender la función específica de un servicio común.

Retomaré la definición de Weldon J. Taylor, en donde nos indica explícitamente al referirse al servicio como "Las actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en venta o que se proporcionan con relación a la venta de bienes de consumo".⁽¹¹⁾

Philip Kotler define como "la actividad, beneficios o satisfacciones que se ponen a la venta o que una persona puede ofrecer a otra; son esencialmente intangibles y no culminan en la adquisición de una propiedad".⁽¹²⁾

Con estas definiciones se entiende por servicio una serie de actividades intangibles que se ponen a la venta.

La mercadotecnia de servicios da origen a un programa de mercadotecnia distinto a la de programas dirigidos a un producto. Las tácticas y estrategias empleadas en la comercialización de un producto ordinario son a veces inadecuadas para la comercialización de servicios.

En lo referente al párrafo anterior, no pretendo dividir los productos y los servicios, ya que la mayor parte de los productos se acompañan de servicios, y casi todos los servicios necesitan productos de apoyo.

Reafirmo que todos los bienes como los servicios, tratan de satisfacer las necesidades y los deseos del consumidor, existiendo diferencias significativas entre estas dos clases de productos en relación a esto, hay cuatro características que son indispensables para tener presente al momento de diseñar los programas de mercadotecnia:

Los servicios recaen en dos categorías generales; personales y comerciales; los servicios personales incluyen servicio bancario, transporte, salud, etc. Estos servicios están dirigidos a consumidores finales, pero también están dirigidos a las empresas. Al referirme al consumidor final pretendo dar a entender que el consumidor puede hacer uso de los servicios antes mencionados, adquiriéndolos sólo temporalmente la propiedad o hacer únicamente en uso temporal de cualquier producto requerido en la producción del servicio.

Considero fundamental la conceptualización en la mercadotecnia de servicios, examinando el nivel del contacto con el cliente requerido para dar el servicio. Al hablar de un contacto con el cliente significa la presencia física del cliente en el sistema. La creación del servicio es el trabajo requerido para suministrar el servicio en sí. Cuando se incrementa el tiempo que pasa un cliente en el sistema de servicio, será la interacción entre el cliente y el sistema.

Al aplicarse en forma radical la mercadotecnia en cualquier organización prestadora de un servicio, el consumidor tendrá una buena imagen de la compañía que vende productos tangibles.

En este subcapítulo identifiqué la función de la mercadotecnia de servicios y lo importante que es su aplicación para cualquier producto tangible o bien un servicio intangible.

Es importante mencionar que el crecimiento de los servicios en los negocios ha tenido una tendencia de crecimiento. Esto representa que en el sector

servicios, las instituciones o empresas han diversificado sus actividades al otorgamiento de los mismos contemplando que los servicios que se otorgan debe de contemplarse el control de calidad, en un intento por lograr un nivel satisfactorio de los consumidores acreedores del servicio.

Considero rotundamente que la calidad en los servicios hoy en día son de suma importancia para cualquier organización, ya que de estos dependen de la buena imagen que tengan los consumidores de la empresa, forjándolos a ser consumidores reales de dicho servicios. Estas empresas de servicios deberán buscar día a día ser más competitivas, especializadas y complejas. Adoptando instrumentos de calidad en los servicios que demanda la sociedad.

La mercadotecnia por su parte buscará la manera más apta para mantener comunicado al usuario, de los servicios y facilidades que trae dicho servicios al hacer uso de él.

En el siguiente subcapítulo procedo a identificar las principales características de los servicios.

1.5.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS

Menciono a continuación las características de los servicios, con el fin de que las instituciones bancarias las contemplen para el diseño de sus programas de calidad en el servicio.

La influencia de estas características varía de acuerdo con el tipo de servicio y situación del mercado que se esté considerando. Sin embargo

constituyen un factor adicional cuando se examinan las principales fuerzas tradicionales que influyen en los precios: costos, competencia y demanda.

LA INTANGIBILIDAD.- Los servicios son intangibles. No se les puede ver, probar, palpar, oír ni oler antes de adquirirlo. Esto es lo contrario de un bien, ya que éste no es percibido por los sentidos, porque es una acción que no se refleja.

LA INDIVISIBILIDAD.- Es un servicio momentáneo que satisface la necesidad del consumidor y no requiere de ser almacenado durante un tiempo como lo es el bien. Desde el punto de vista mercadológico, la indivisibilidad significa a menudo que la venta directa es el único canal posible de distribución, y los servicios de un vendedor no pueden venderse en demasiados mercados. Esta característica limita asimismo la escala de operación de una empresa.

ESTANDARIZACIÓN.- Es imposible que una industria o servicio, estandaricen la producción total de cada unidad, en cambio un servicio depende de una acción para crear el beneficio sin llegar a estandarizarse, además de no producirse en línea. En consecuencia las instituciones de servicios han de prestar mucha atención a la etapa de "planeación del producto" en sus programas de mercadotecnia.

PARTICIPACIÓN.- El servicio se da dentro de un marco de tiempo en donde el comprador de un servicio participa en la formulación y ejecución. En el servicio también existe la producción, distribución, consumo; con menos separación en lo que respecta a tiempo y lugar para adquirirlo por parte de los consumidores.

De estas características la más importante es la *intangibilidad* . ya que **identifica al servicio debido a que se consume en el momento mismo de su compra a diferencia de un bien.**

Procedo a realizar la conclusión de este capítulo, permitiendo continuar con el desarrollo de esta investigación con el capítulo segundo, titulado **GENERALIDADES DE CALIDAD Y SERVICIO BANCARIO.**

A lo largo de este capítulo me ha sido posible definir la mercadotecnia como; **una actividad humana cuya finalidad es satisfacer las necesidades y deseos mediante el proceso de intercambio. Este se efectúa cuando hay, por lo menos, dos partes y ambas tienen algo de valor potencial que ofrecerse mutuamente.**

También, conceptualicé la importancia del mercado para identificar que tipo de programas mercadológicos se han de implementar para los diferentes tipos de consumidores o usuarios existen en los diversos tipos de mercados. Identifiqué los tipos de ambientes que intervienen en el entorno de la empresa. Aunando el establecimiento de la mezcla promocional, enfatizando en forma especial la imagen pública considerándola esencial para el desarrollo de programas destinados al otorgamiento de servicio y/o productos.

Finalmente en este capítulo se identificó la importancia que recae en la mercadotecnia, al aplicarse en los servicios así como sus características principales.

Así, se hace necesario hablar con mayor profundidad de calidad en los servicios bancarios, que es el tema que me permito presentar a continuación.

CAPITULO II

**GENERALIDADES DE CALIDAD Y
SERVICIO BANCARIO**

Durante el desarrollo del primer capítulo de esta investigación, he dejado claro que la mercadotecnia es un instrumento fundamental para el desarrollo de programas de calidad de servicio. Me fue posible también identificar en la mezcla mercadológica la quinta "p" que es la imagen pública la cual se logra a través del servicio proporcionado por las Instituciones. Así también, contemplé la importancia que tiene la mercadotecnia en los estudios y en la implementación de programas dirigidos a mejorar las actitudes de los empleados y por consiguiente brindar un servicio acorde a las expectativas de los clientes.

De esta manera, retomando la visión de la Mercadotecnia y los elementos contemplados en el capítulo anterior. En el presente capítulo desarrollaré un enfoque dirigido a la calidad en servicios bancarios, que es el tema principal de esta investigación. Analizando la importancia que tiene para las instituciones financieras, para establecer programas de calidad en el servicio.

Considero importante citar algunas definiciones, para comprender LA CALIDAD EN EL SERVICIO BANCARIO, a continuación expongo los conceptos de los diversos autores que tratan este tema.

De esta manera, presento en primera instancia la definición de calidad que se encuentra a continuación.

2.1 DEFINICION DE CALIDAD

Considero que en la actualidad nos encontramos ante el reto de la calidad, palabra sin duda por todos conocida pero realmente por pocos llevada a la práctica.

Deming define la calidad como "El grado predecible de uniformidad y funcionalidad de un producto o servicio que a bajo costo satisface el mercado". ⁽¹³⁾

Juran nos indica que " Es la adecuación de un producto o servicio para el uso que tendrá". ⁽¹⁴⁾

Según Crosby "Es cumplir con los requisitos del cliente"⁽¹⁵⁾

Para Ishikawa "Es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor". ⁽¹⁶⁾

Feigenbaum la define como "Un sistema efectivo para integrar el desarrollo de la calidad y los esfuerzos por mejorar la calidad de los distintos grupos de una organización de forma de permitir la mercadotecnia, producción y servicio a los niveles económicos más bajos que permitan la satisfacción total del cliente". ⁽¹⁷⁾

Retomando elementos comunes expresados por diferentes autores que convergen en que: la calidad se engloba en un sistema de procedimientos para producir en forma económica bienes y servicios que satisfagan los requerimientos del consumidor. Dichos autores consideran que la calidad se obtiene a través del cumplimiento de los siguientes puntos: La satisfacción del cliente, La obtención del producto o servicio a bajo costo, el cumplir las promesas a los clientes, otorgar

información adecuada para su uso, cumplir con el tiempo de entrega y cumplir las expectativas de los clientes.

Lo cual me permite presentar a continuación una definición propia de calidad.

Calidad: es un proceso sistemático de mejoramiento continuo de productos y servicios, de tal forma que cumplan o superen las expectativas de quienes los reciben.

Presento ahora la definición de servicio para entender su significado y de la importancia que tiene en esta investigación.

2.2 DEFINICION DE SERVICIO

Un servicio puede definirse desde diferentes puntos de vista. Para Kotler son: "actividades, beneficios o satisfacciones que se ponen a la venta, o que una persona puede ofrecer a otra; son esencialmente intangibles y no culminan en la adquisición de una propiedad".⁽¹⁸⁾

Donald W. Cowell indica que los "servicios son aquellas actividades identificables por separado, esencialmente intangibles que dan satisfacción a deseos y que no están necesariamente ligadas a la venta de un producto u otro servicio. Producir un servicio puede o no requerir el uso de bienes tangibles. Sin embargo, cuando se requiere ese uso, no hay ninguna transferencia de título (propiedad permanente) a estos bienes tangibles".⁽¹⁹⁾

De acuerdo a estas definiciones, propongo como definición de Servicios "el conjunto de actividades, beneficios y satisfacciones que se ofrecen en venta donde no existe un intercambio de bienes tangibles que impliquen un cambio de propiedad."

Un servicio de calidad se debe de ajustar a las especificaciones del cliente.

La Calidad de servicio es tanto realidad como percepción, que a su vez se refleja en el otorgamiento del mismo, y cómo el cliente percibe lo que ocurre basándose en sus expectativas de servicio. Esto significa lo que los clientes <creen> que ocurrirá en una situación de servicio, o puede significar lo que los clientes <desean>. Estos dos tipos de expectativas dan forma a sus percepciones de la calidad de servicio que esperan recibir por la institución.

En el punto siguiente, presento lo que es el servicio en sí.

2.2.1 EL SERVICIO

El servicio es un instrumento para lograr los propios proyectos y ambiciones; es una estrategia para lograr los objetivos propuestos, se identifica puntualizando los deseos y expectativas de los clientes. La reflexión en este concepto genera una serie de inquietudes que se vuelven actitudes relacionadas con las metas propias y de la institución; con los compromisos contraídos desde el momento en que aceptamos vivir generando calidad; con la apertura de nuevos espacios de acción; con las acciones para conocer la imagen que se forma y

consolida, con el empleo de herramientas para mejorar la imagen propia o de la institución en que laboramos.

La actitud de servicio no se forma con actos esporádicos sino con la constancia en la búsqueda y actuación que propicie el bien de la institución.

Procedo a continuación a identificar la importancia que tiene, la aplicación de la calidad de servicio en los Bancos.

2.3 LA IMPORTANCIA DE LA CALIDAD EN SERVICIOS

El concepto de CALIDAD EN SERVICIO a clientes se extiende a toda la gama de servicios que el banco ofrece a los mismos. Deming nos proporciona un modelo de calidad en el servicio:²⁰⁹ Se debe ser perseverante en el propósito de mejorar el servicio. Esto se logra sólo con un plan diseñado para actuar en el mundo competitivo y para que el negocio permanezca activo por tiempo indefinido y proporcionando empleos.

El efecto que tiene la reputación de un servicio de calidad, otorgado por la institución es la atracción de los clientes potenciales y evitar la pérdida de los ya existentes, causando satisfacciones a los mismos, creando clientes leales y ventas repetidas de servicios bancarios, generando influencias positivas transmitiéndose de boca en boca y acreditando la reputación del servicio otorgada por el banco ante la competencia, aunque algunos clientes se dejan influenciar por el precio, que a su vez se convierte en un factor determinante para elegir

en que institución desean ser atendidos, pero generalmente valoran más la reputación del servicio proporcionado por los empleados que laboran en la institución.

Como he expuesto el servicio es fundamental para el progreso de una institución financiera. Es por eso que éste debe brindarse con la mejor calidad posible para satisfacer siempre todos los requerimientos o necesidades de clientes y usuarios.

Los clientes de los Bancos pueden tener la influencia de una serie de factores sobre sus decisiones de compra o uso de un servicio específico como son; la calidad en el servicio, la calidad en el producto bancario, el precio, la rentabilidad, etc.

Recordemos que siempre existirán clientes más exigentes y que de alguna manera debemos hacer que perciban nuestra calidad en servicio de una manera satisfactoria.

A continuación cito los principios esenciales para llevar a cabo un servicio con calidad, estos son:⁽²¹⁾

- La esencia del servicio enriquece a quien lo recibe y engrandece a quien lo otorga.
- Nunca servir esperando la recompensa, el servir con valor agregado atrae clientes permanentes.
- Dar es la mayor manifestación del poder, el que sirve domina.

- Servir es la oportunidad que tenemos de demostrar nuestra capacidad para ser los mejores.
- Trabajando con calidad y enfoque de servicio se aumenta el nivel de satisfacción en el trabajo.
- El servicio es todo y de todos.
- Crear una cultura de servicio que haga de este al cliente una misión reconocida por todos en la empresa.

Al hacer referencia de los principios anteriores, es con él fin de que se consideren como una base fundamental para llevar a cabo un servicio de calidad.

En los servicios que proporciona un Banco, se debe considerar al usuario como la parte vital del proceso de mejoramiento de los servicios, es importante considerar cuales son las expectativas de los clientes con respecto al mismo.

Una vez mencionada la perspectiva que tiene la calidad en el servicio, identifiqué los servicios bancarios y la importancia que tienen para esta investigación.

2.4 LOS SERVICIOS BANCARIOS

La gama de servicios que hoy ofrecen los Bancos crece constantemente a medida que las organizaciones se van diversificando. Sin embargo, estos se han ido sofisticando en función de la competencia existente, de acuerdo a las expectativas y de las necesidades de los clientes.

Existen dos servicios esenciales, conocidos por los clientes que son; los depósitos y los créditos. Además se ofrecen servicios de carácter general y especializado que generan comisiones, o que se ofrecen gratuitamente o subvencionados a aquellos clientes que utilizan los mismos que proporcionan beneficios al banco. Entre dichos servicios podemos citar: "Cuentas de ahorro, Cuentas en cheques, Instrumentos de Inversión a corto, mediano y largo plazo, Tarjetas de Crédito, Pagos de diferentes servicios y diferentes tipos de créditos".

En relación a los servicios anteriores, los menciono superficialmente sin entrar en detalle para qué sirven o cuál es la función de cada uno de ellos, solamente se tiene como fin el identificar los tipos de servicios que otorga el banco a sus clientes o usuarios.

En años anteriores la calidad en los servicios bancarios se han alejado de los patrones tradicionales y han entrado con vigor a la carrera competitiva en cuanto a nuevas actitudes de los empleados para proporcionar los mismos. Todos los Bancos tienen una base que es fundamental para sus operaciones siendo estos los depósitos que el público pone a su disposición, un Banco busca agresivamente ser patrocinado por los depositantes. Para lograr este objetivo los Bancos pueden proporcionar servicios con un grado variable de excelencia y alcanzar diferentes niveles de eficiencia.

Evidentemente, las funciones específicas de un Banco son especiales a diferencia de otras organizaciones, aunque el objetivo primordial es también el lucro; También existen objetivos, políticas y procesos enfocados al desarrollo e

innovaciones de servicios bancarios dirigidos a satisfacer las necesidades bancarias de los usuarios.

Para enfatizar lo anterior considero importante mencionar lo siguiente:

- Un negocio consiste básicamente en comprar mercancías a un determinado precio, para venderlas a una cantidad mayor.
- Una Industria fundamentalmente adquiere materia prima, transformándola y vendiendo el producto terminado, a un precio superior al costo total.

En cambio la función básica Bancaria consiste en:

- Recibir dinero del público (operaciones pasivas)
- Prestar ese mismo dinero, cobrando una determinada cantidad por concepto de intereses (operaciones activas).
- Prestar Servicios Diversos.

En la realidad el servicio bancario está caracterizado por la peculiaridad de que las instituciones bancarias ofrecen aproximadamente un conjunto de servicios idénticos. Es difícil que un banco consiga una rentabilidad diferencial a largo plazo mediante la política de servicios, en cuanto que la innovación viene siempre seguida por la competencia en el término de pocas semanas o como máximo de pocos meses.

Esta diferencialidad se consigue en función de la imagen que obtiene el banco innovador y de la gestión con que se desarrolla el producto o servicio creado.

Por ello, al establecer los servicios bancarios es importante determinar el enfoque con que se va a tratar en dicho aspecto, existiendo dos métodos para realizarlo. El primero se le conoce como tradicional, consiste en poner a disposición de la clientela actual y futura una serie de servicios que el banco pueda ofrecer o que ha desarrollado en base a los ya existentes en el mercado. El segundo, por el contrario, intenta averiguar las necesidades o deseos de los clientes o usuarios, con el fin de establecer servicios bancarios acorde a los requerimientos de los mismos, este segundo enfoque, es el más acertado ya que se ofrece a la clientela lo que realmente le interesa. Por tal razón lo que debe ofrecerse a los usuarios, es una selección de servicios que optimicen por un lado la satisfacción de la clientela, y por el otro, que los servicios ofrecidos por la entidad bancaria sean rentables para la misma.

A continuación menciona los sistemas de prestación de los diferentes servicios que proporcionan los Bancos en sus diferentes sucursales.

2.4.1 TIPOS DE SISTEMAS DE PRESTACION DE SERVICIOS

Los sistemas de prestación de servicios bancarios, se pueden clasificar de acuerdo con el tamaño, el tipo y la gama de servicios que incluyen las variantes importantes como son; las sucursales con todos los servicios, la sucursal con servicios limitados, la sucursal especializada, la sucursal totalmente automatizada, la sucursal con servicios mínimos, los cajeros automáticos, el supermercado financiero y los grandes almacenes financieros. Haciendo énfasis en el desarrollo de una serie de sistemas electrónicos que sirven para la prestación de

servicios a distancia, los que son usuales, son las terminales inteligentes, el banco por teléfono, y los servicios en el hogar.

De esta manera, es posible mostrar los tipos de sucursales y los servicios que otorgan cada una de ellas. Basándome en el libro del autor Derek F. Channon.⁽²²⁾

a) Sucursal con todos los servicios

El sistema convencional de prestación de servicios dentro del sector bancario, ha sido dotar a la sucursal de todos los servicios. La venta de servicios financieros que no conllevan a una transacción resulta difícil, ya que se parte de la base de que el cliente será quien tome la iniciativa de compra de un servicio, solicitando información en un lugar concreto del mostrador.

Bajo este sistema resulta difícil para la sucursal realizar ventas de servicios financieros, dado que la sucursal no sólo espera que sea el cliente quien tome la iniciativa, sino que espera, que el gerente de la sucursal o alguno de sus miembros esté disponible o capacitado para vender un número mayor de servicios financieros a personas físicas y jurídicas.

b) Sucursales de servicios limitados

La sucursal de servicios limitados ha surgido como una alternativa para las sucursales de servicios completos, haciendo innecesaria la presencia de personal en la dirección o de especialistas en servicios. Además estas sucursales,

están conectadas a las sucursales principales a través de sistemas compatibles en el procesamiento y consulta de datos, este tipo de sucursal, tienen costos administrativos inferiores.

c) Sucursales especializadas

Estas sucursales son especializadas, enfocadas a atender las necesidades de grupos concretos de clientes. Estas sucursales solían centrarse en las necesidades de segmentos específicos dirigidas a la mediana empresa en las principales ciudades, en tanto que las sucursales especializadas en inmuebles y dedicadas a las personas físicas de alto nivel patrimonial están ganando importancia dentro del mercado minorista.

d) Sucursales totalmente automatizadas

Con el objeto de lograr una mayor productividad y de reducir sus costos, se han implementado sucursales totalmente automatizadas, permitiendo a los clientes realizar operaciones de ingresos y retiro de fondos, información sobre saldos y transacciones entre cuentas. Estas transacciones los clientes las puedan realizar sin ningún contra tiempo, en menor tiempo y evitando las filas extensas que comúnmente predominan en los diferentes tipos de sucursales mencionadas en este tema. Estas sucursales son destinadas a los clientes limitados.

e) Sucursales de servicios mínimos

Estas sucursales operan en lugares de fácil acceso, es decir son unidades móviles que de acuerdo a estudios de mercado se estima que existe un flujo de clientes que requieren de servicios rápidos y en el momento; estas sucursales móviles están instaladas en los supermercados. El uso de estas unidades móviles permite a los Bancos incrementar significativamente sus puntos de distribución a un costo menor que el de una sucursal de servicios completos. También resultan una alternativa a bajo costo, resultando útiles para los clientes industriales a quienes el banco puede prestar el servicio de pago de nóminas, retiro de inversiones, depósitos etc.

El uso de sucursales móviles y de cajeros automáticos en lugares alejados para facilitar el cambio de cheques o el uso de tarjetas de crédito para obtener dinero en efectivo son el mecanismo ideal para prestar un servicio a ciertos clientes, que requieran de dichos servicios bancarios. Esto influye indudablemente en la captación de clientes y de ser competitivos en dichos servicios.

La finalidad de mencionar los tipos de sucursales y la forma en que proporcionan los servicios con los que cuentan, es con el objeto de que la calidad en estos tiene que ser aplicable en todas las sucursales, independientemente de su tamaño, lugar de ubicación, tipos de clientes, etc.

Esta investigación, está enfocada para que los Bancos realicen un cambio cultural de servicio en su organización, con el fin de que los empleados se familiaricen, que consideren y que le den continuidad al cambio cultural. Si se llega a institucionalizar en todas las sucursales estándares o parámetros de

servicio, el beneficiado será el cliente porque en cualquier sucursal del mismo banco encontrará el mismo servicio, la misma actitud de los empleados, la atención que él desea y sobre todo cumplir sus necesidades bancarias en cualquier lugar que se encuentre, ya sea en la sucursal de Interlomas o bien en la de Pantitlan.

Citaré ahora los principales desajustes que se presentan en los programas de calidad establecidos por las instituciones financieras, con el fin de identificar los principales obstáculos que interfieren en el otorgamiento de un servicio de calidad.

2.5 PRINCIPALES OBSTACULOS QUE SE DAN AL APLICAR, LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS BANCARIOS

Los Bancos así como sus integrantes tratan de ofrecer un servicio de calidad eficiente al público usuario. Sin embargo, los déficits de servicio ocurren con frecuencia alarmantemente en las sucursales cuyas intenciones son las de incrementar la competitividad en los mercados financieros. En los Bancos es crucial el éxito que tenga el servicio, canalizándolo como un arma central competitiva, y si bien existen obstáculos que afectan el funcionamiento del servicio en una sucursal bancaria, se debe principalmente a que los programas no contemplan o bien no identifican los principales obstáculos que se dan en el otorgamiento del servicio.

Existen cuatro obstáculos globales dentro de las organizaciones bancarias que individualmente o en combinación producen un quinto desajuste

(entre los deseos de servicio del cliente y el servicio que realmente se recibe). Con el fin de ejemplificar, como afectan los desajustes de la calidad en el servicio.

Presento el siguiente esquema señalando los principales obstáculos que intervienen en el proceso de calidad en el servicio. (Fig. 2.1)

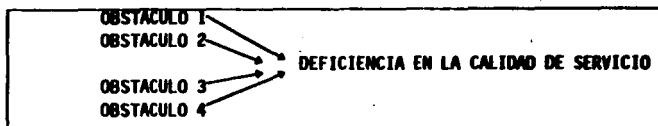


Fig. 2.1 Modelo conceptual de la calidad de servicio y sus implicaciones en investigaciones futuras.

Los cuatro desajustes que llevan al déficit de la calidad de servicio en los Bancos son:

Desajuste 1.-La diferencia en la textura de las expectativas de servicio al cliente que son diferentes a los deseos reales del cliente. Cuando la dirección fracasa en su entendimiento de los deseos del cliente para el servicio, probablemente se producirá una reacción encadenada de errores, normas de servicio equivocadas, formaciones equivocadas, un mal trato, actitudes negativas por parte de los empleados, etc. ⁽²⁾

La oferta de un servicio de calidad se inicia determinando lo que los clientes desean del servicio, determinando sus principales necesidades de los

clientes que constituyen los grupos objetivos, clarificando lo que debe llevarse a cabo en los Bancos para satisfacer estas necesidades.

Cuando se presente el desajuste esto provoca un riesgo evidente de que exista en las instituciones financieras, que con frecuencia existe un desconocimiento de las necesidades de los clientes, sin intervenir en una investigación formal de mercado con el fin de mantenerse al tanto de los deseos y de las expectativas de los clientes. Un factor que complica lo antes mencionado es que los directores de los Bancos son diferentes a sus clientes. La falta de investigación continua y apropiada sobre las expectativas de servicio del cliente resulta en percepciones de dirección equivocadas, imprecisas o incompletas. Los clientes de servicios financieros son seres complejos que difieren entre sí y que cambian a lo largo del tiempo, por eso es erróneo creer que la investigación es innecesaria para tener una visión de conjunto clara, precisa y oportuna de las expectativas de servicio al cliente.

Otro factor que contribuye, es el hecho de que la dirección dedica poco tiempo a los clientes y a empleados. Por último existe un tercer factor que es el número de niveles de dirección entre el personal de servicio y la dirección superior. También, la complejidad y la voluminosidad organizativa pueden desalentar a los directivos superiores en el intento de comunicarse con los empleados de primera línea y a sus clientes.

Desajuste 2.- Se refiere a la diferencia entre lo que la dirección cree que el cliente desea y lo que pide que ofrezca la organización en su conjunto.⁶⁹

En algunas ocasiones la dirección puede entender las expectativas de servicio del cliente, pero no traducir este entendimiento en especificaciones equivalentes para la realización de dicho servicio.

Un compromiso insuficiente de la dirección con la calidad de servicio permite que prevalezca un énfasis excesivo en la reducción de costes y los beneficios a corto plazo, el autor Leonard L. Berry; ⁽²⁵⁾ afirma que el mayor obstáculo para la calidad de servicio en los Bancos es una dirección obsesionada por los números, si los banqueros establecieran programas apropiados, proporcionando el apoyo requerido y, en su momento (quizá en corto plazo se mostrarían los beneficios que se reflejarían en la captación de clientes, en la rentabilidad del banco y dentro de las sucursales se daría un cambio radical en la cultura de servicio entre los empleados).

Lo que trata señalar el autor anterior es que los directivos se preocupan por la rentabilidad de sus servicios financieros a corto plazo, descuidando las normas de servicio o incluso la articulación de tales normas, es decir que dichos directivos se preocupan más por la colocación de servicios financieros, olvidando la forma de vender o de proporcionar tales servicios. Aunado a esto suelen ignorar con bastante frecuencia lo importante de realizar normas de servicio dirigidas a los clientes. Una de las razones por la cual la dirección no puede traducir los deseos de servicio del cliente en normas de servicio es que ve la calidad de servicio como una perspectiva de descomponer el acto del servicio en unidades de realización definibles, mensurables y desalentadoras para los empleados.

De esto se desprende que existen Instituciones Financieras que no tienen una visión clara para establecer normas y políticas de servicio efectivas. Por lo general los Bancos establecen normas de servicio informales y no es por que les falte compromiso con la calidad de servicio, sino porque consideran el establecimiento de normas de servicio una tentativa difícil.

Desajuste 3.- Cuando la dirección entiende realmente las expectativas de servicio del cliente y fija los planes apropiados, el servicio ofrecido puede resultar insuficiente para las expectativas del cliente. Nos referimos al desajuste 3 -como la diferencia entre los planes de servicio y el servicio real-. El nivel de calidad del servicio ofrecido es inferior al especificado por la administración.²⁰

Una causa principal de este desajuste es que los empleados carecen de voluntad para realizar el servicio, por seguir los deseos de la dirección. La buena voluntad de realización se puede describir en términos de *esfuerzo discrecional*, la diferencia entre <<la cantidad máxima de esfuerzo y preocupación que un individuo puede dedicar a su tarea y la cantidad mínima de esfuerzo requerida para evitar ser despedido o sancionado>>.

Por otra parte, los proveedores de servicio puede que no tengan la habilidad necesaria para el funcionamiento a los niveles esperados. Algunos son contratados sin contar con la capacitación adecuada, otros son ascendidos a posiciones de alto nivel sin tener la preparación necesaria.

Entre los factores específicos que afectan la voluntad y la capacidad del empleado para realizar el servicio, se encuentra el conflicto de funciones; dicho conflicto de funciones tiene lugar para los que otorgan el servicio cuando hay un ajuste deficiente entre los diferentes aspectos de su trabajo observándose inconsistencias entre las demandas que les hacen los clientes y las que les hace la dirección pidiendo a los cajeros actuar como vendedores, en cambio los clientes queriendo que los cajeros los traten bien y que a su vez agilicen las colas de espera. Los cajeros que hacen que se demoren para vender servicios adicionales pueden estar haciendo lo que la dirección quiere que se realice, pero sólo esporádicamente estarán haciendo lo que los clientes requieran. Así a los cajeros se les empuja a una situación en la que no agradan a los clientes, pero sí satisfacen las demandas de la dirección, este tipo de circunstancias son controversiales ya que la dirección exige a los empleados cumplir con las normas, procedimientos y políticas de servicio que se han implementado y no contemplan los requerimientos que tienen los clientes en cuanto al servicio que desean recibir.

Este tipo de circunstancias son desfavorables y ponen en peligro el entusiasmo y la dedicación para realizar las funciones con respecto al servicio.

En este tipo de conflicto la propia función en el trabajo es incompatible, el sentimiento de frustración resultante puede llevarnos a reducir el esfuerzo discrecional, al ausentismo e inclusive a una prestación de servicio insatisfactoria tanto desde la perspectiva de la dirección, como desde la del cliente.

Otra causa es la dispersión de control, refiriéndome con esto que los prestadores de los servicios dependen de los servicios de otros en la organización

para satisfacer los requisitos de los clientes. Es decir que los proveedores internos de servicio no se relacionan con el personal de contacto con el cliente y en el momento de otorgar el servicio existe confusión en cuanto a la requisición de información por parte del cliente, porque existe una distribución del servicio llevando a la confusión y a la acumulación de trámites burocráticos.

La ambigüedad de funciones se produce cuando los empleados no tienen la información necesaria para entender sus actividades incluyendo también, la incertidumbre con respecto a lo que la administración quiere que se realice para cumplir sus expectativas bancarias.

Sin embargo un número pequeño de las Instituciones Bancarias invierten tiempo y los medios necesarios para definir primero las normas de calidad de servicio para cada clasificación de trabajo, y asegurarse después de que los criterios, los métodos y la oferta de contratación son suficientes para atraer nuevas contrataciones que reúnan los requisitos.

Por otra parte, el apoyo que reciben los empleados si es inadecuado por parte de la organización, las funciones se cumplirán regularmente, a un empleado si le hace falta la capacidad para realizarlas y no ha recibido el aprendizaje necesario, y/o cuando la administración no interviene con la tecnología apropiada para facilitar la realización de las funciones, éstas serán un fracaso por la falta de los elementos primordiales para desarrollar el servicio.

El cuarto desajuste consiste en la diferencia entre el servicio ofrecido y las comunicaciones externas sobre el servicio.

Desajuste 4.-El obstáculo principal es la discrepancia entre el servicio real y lo que a los clientes se les dice sobre el servicio, es decir, prometiendo un servicio de calidad el cual no otorgan como se les había hecho creer a los clientes, y por consiguiente a los mismos se les hace esperar un nivel de servicio, pero reciben otro. Cuando la institución no cumple sus promesas, la impresión que adquiere el cliente sobre el servicio y la credibilidad de futuros esfuerzos promocionales disminuyen considerablemente en el momento de elegir en que banco realizarán sus movimientos bancarios.

Al hablar de estos cuatro obstáculos es con el fin de identificar las causas principales en los que incurren los directivos y los empleados, afectando directamente en el desarrollo de los programas de calidad en el servicio; porque son eludidos por los mismos empleados pasando inadvertida la calidad de los mismos. Consideré importante mencionar estos desajustes para tener claro los principales obstáculos que se dan en el banco en el momento de llevar a cabo el otorgamiento del servicio. Mencioné que la cultura de servicio proviene desde los niveles directivos que no contemplan o bien, no tienen las armas esenciales para capacitar y dotar de una cultura de calidad en el servicio al personal de las sucursales. Como se puede percibir, en la estructura del banco se requiere que todo el personal se familiarice con las normas de servicio, adoptando a su vez una cultura de servicio de calidad, tema que analizaré en el capítulo tres.

En este tema determiné los principales obstáculos que impiden la realización de un servicio de calidad, predominando la insatisfacción de los deseos, necesidades y expectativas del cliente.

Esto me permite afirmar que para no incurrir en estos obstáculos es necesario conocer lo que el cliente desea, cuales son sus necesidades, que expectativas tiene sobre el servicio, y de que manera los empleados pueden ofrecer un servicio que satisfaga a los clientes.

Los Bancos tienen que considerar los puntos mencionados en el párrafo anterior como esenciales para la elaboración de sus programas de calidad en el servicio, y lograr así la satisfacción de sus clientes o usuarios.

2.6 ELEMENTOS A CONSIDERAR PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL SERVICIO

Las Instituciones Financieras tienen que conocer detalladamente el funcionamiento de sus servicios, pero antes que nada deberán de conocer las situaciones externas, es decir lo que quieren o que esperan los clientes con respecto al otorgamiento de servicios por parte de los empleados, así como también contemplar sus expectativas y necesidades.

Comenzaré con mencionar cuales son las expectativas de los clientes, cuándo hacen uso del servicio bancario o bien que esperan del mismo.

2.6.1 LAS EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES CON RESPECTO AL SERVICIO

Las expectativas de los usuarios se reflejan en el sentido de lo que los clientes piensan que ocurrirá en la prestación del servicio en sí. Relacionándolo con el servicio dado y con el profesionalismo de los empleados al tener contacto con los usuarios.

Por lo general los clientes diferencian sus expectativas en dos formas. En primera instancia requieren de servicios específicos. En la segunda existe siempre un grado de urgencia, en la requisición del servicio. Consecuentemente, son raras las ocasiones en que los clientes o clientes potenciales que solicitan un servicio lo hacen sin prejuicios, y de acuerdo a la servicialidad por parte de los empleados; las expectativas estarán marcadas directamente por la eficiencia y fluidez del primer contacto.

La respuesta que proporcione el banco a sus clientes tendrá que ser de acuerdo a los factores que influyen en las expectativas de los mismos con respecto al servicio. Cito a continuación los factores esenciales para cumplir dichas expectativas;⁽²⁷⁾

Desempeño.- Se refiere al cumplimiento de características operativas o funcionales primarias de un producto o servicio.

Apego o especificaciones.- Se refiere al diseño y al funcionamiento, de acuerdo a las especificaciones establecidas.

La eficiencia. Se debe proporcionar al cliente la información o acción en forma empresarial y sin demora, en caso de no ser así el usuario vincularía como un servicio deficiente y de mala calidad.

La confianza. Al hacer consulta un cliente deberá ser atendido demostrándole confianza aunque en algunas ocasiones la información no sea correcta, podrá ser aceptada de acuerdo al grado de confianza que se le brinde.

Servicialidad. Se refiere a las características tales como disponibilidad al servicio, cortesía, destreza. En el caso de productos, su facilidad de mantenimiento, reparación y rapidez en reestablecer el servicio. En este renglón, importa mucho el cliente, la facilidad que pueda encontrar en dar a conocer sus quejas y la satisfacción de las mismas.

Interés personal. - Cuando se le demuestra a los clientes un interés personal al responder a una consulta del mismo, las relaciones de aprecio son placenteras y se recuerdan favorablemente.

Confiabilidad. - La imagen de la confiabilidad influye sobre el cliente estableciendo el desempeño y la respuesta de los servicios.

Calidad percibida. - Los clientes no siempre tienen información completa sobre los atributos del producto o servicio. Por ejemplo: la durabilidad del producto rara vez puede ser verificada directamente por el cliente.

Los anteriores factores tienen que ser adoptados por los empleados de los Bancos, para que cuenten con actitudes idóneas y sean transmitidas a los clientes.

Dichos factores intrínsecos son susceptibles de aplicarse en todos los niveles de la banca. Y también pueden mejorarse mediante el entrenamiento cuando el desempeño no alcance los estándares establecidos, la cual marca la importancia de considerar las necesidades y deseos específicos de los clientes.

A continuación menciono las necesidades y deseos de los clientes con respecto a los servicios bancarios.

2.6.2 LAS NECESIDADES Y DESEOS ESPECIFICOS DE LOS CLIENTES

Los Bancos tienen que establecer listas de comprobación de las necesidades y deseos concretos que se cree que influyen en el proceso en la toma de decisiones para utilizar los servicios bancarios, con la finalidad de planificar la forma en que el banco pueda satisfacerlas.

La necesidad es la diferencia o discrepancia entre el estado real y el deseado. Esta experiencia puede ser de naturaleza biológica o social. Cuanto más grande es la discrepancia entre lo que se tiene y lo que se desea tener, mayor será la necesidad de adquisición.

Los clientes pueden preferir satisfacer una necesidad a otra; por consiguiente, tanto las preferencias como las necesidades del consumidor son factores primordiales que deben considerarse.

Es importante sin embargo, entender las necesidades, si la institución las entiende se beneficia, pues estarán contemplando la forma de otorgar los servicios que satisfacerán sus necesidades o deseos de los consumidores y, por tanto, será factible que sean utilizados, de este modo mejorará la imagen actual del banco en lo referente a la forma en que se brindan los servicios.

Las necesidades generan la acción haciendo que el individuo se vuelve sensible a estímulos con la misma la reacción del individuo dependerá de la intensidad de dicha necesidad.

El cliente quiere que se incrementen la calidad en los servicios de acuerdo a sus expectativas que va desarrollando conforme a sus necesidades, porque asocia su acto de compra con los que recibe en su casa o descubre en sus desplazamientos, su actitud con respecto a la calidad del servicio cambia a medida que va conociendo el servicio.

Jacques Horovitz, indica que la "calidad es primordial en la comunicación de las ventajas comparativas del nuevo servicio. Todo debe contribuir a reducir el riesgo percibido por el cliente: la imagen de la marca, la reputación, las garantías, la ayuda en la puesta en marcha, una documentación clara y abundante, testimonios de satisfacción, disponibilidad del personal de ayuda e incluso la intervención directa de los propietarios".⁽²⁰⁾

Al enfatizar sobre las necesidades de los clientes, es con la finalidad de que los programas de calidad en los servicios, contemplen y satisfagan dichas necesidades de los clientes, así como sus expectativas. Para identificar en forma detallada sobre la identificación de necesidades, el banco tendrá que establecer una comunicación con los clientes, propiciando que nos proporcionen cuales son sus necesidades en cuanto al servicio se refiere.

2.6.3 IDENTIFICACION DE NECESIDADES

Una vez establecido el contacto con los posibles clientes, el objetivo fundamental es el de identificar sus necesidades, para ello sugiero que se realice el proceso de identificación de necesidades.

Este proceso se realiza en 6 etapas, que a continuación menciono;

1. En la primera reunión es el de tratar de identificar las necesidades específicas de cada cliente o de una empresa y de quienes toman las decisiones financieras.
2. Una vez establecido el contacto, conviene entender las actividades del posible cliente.
3. Cuál es su estrategia.
4. La ubicación geográfica.
5. Datos sobre su situación financiera y crediticia.
6. Además, se debe aplicar perfectamente la estructura de la toma de decisiones del cliente para la adquisición de servicios bancarios.

Al identificar las necesidades de los clientes, se tendrá que realizar un análisis de los servicios proporcionados por el banco;

•Se tendrá que hacer un análisis de servicios;

Cuáles son los servicios bancarios que utiliza el cliente y en que volumen, que servicios van en aumento, cuáles están estabilizados, cuáles se hallan en declive, si existen servicios bancarios que el cliente no utilice y cuales podrían satisfacer sus necesidades.

•Se tendrá que hacer un análisis comparativo;

Este análisis comparativo generalmente lo realiza el banco, en identificar que Bancos tienen programas de calidad establecidos en sus sucursales, y en qué volumen; que opinión tiene el cliente sobre la calidad del servicio de cada uno de los Bancos; qué puntos fuertes y débiles se observan en cada competidor. Esto se realiza comparando la cobertura de servicio, calidad del producto, precio, precisión, asesoramiento, calidad de los promotores que visitan al cliente, que sistema es el mejor para influir en ellos, que ambiciones futuras tiene el cliente y qué llevan implícito en cuanto a servicios financieros a largo plazo. Al realizar el análisis anterior, los dirigentes bancarios podrán detectar cuáles son las opiniones de los usuarios con respecto al servicio de diferentes instituciones bancarias.

Si el banco puede contestar claramente que es lo que los clientes desean, es probable que se desarrollen medidas que se requieren para satisfacer sus necesidades, pero si no se sabe que es lo que quieren, es necesario desarrollar una metodología para conocerlos mejor y así poder servirlos como ellos lo desean.

El objetivo principal de identificar los tipos de necesidades es con el fin de demostrar cuantitativamente y cualitativamente, las diferentes necesidades de los clientes, esto con el fin de que las normas y programas que desarrolle el banco, en pos del servicio tendrán que estar enfocados a cumplir y/o a satisfacer todas y cada una de las necesidades de sus clientes o usuarios.

2.6.4 LA IMPORTANCIA QUE TIENE EL CLIENTE

Sabemos que el cliente es quien tiene la última palabra, es el que define el nivel de competencia entre los Bancos, ya que al hacer uso de un servicio dado, es quien decide si realmente un servicio satisface por completo sus expectativas y necesidades.

Al decir cliente no solamente me dirijo aquella persona que adquiere los servicios que se ponen a su disposición, cliente es toda persona que espera satisfacer sus necesidades o deseos, por medio de una atención eficiente por parte del proveedor del servicio antes, durante y después de su adquisición.

Uno de los factores que motivan al cliente o al usuario además de los precios, son los beneficios que se les proporcionan al hacer uso del servicio, además lo importante que tiene para un usuario es la calidad de servicio y la atención que se le da durante, antes y después (Preventa y Posventa), de la consulta o movimientos bancarios que se realicen. El cliente cuando se siente satisfecho con el servicio que se brinda, lo recomienda a otro posible usuario, haciendo que una sucursal o un banco en específico incremente su prestigio y aumente el volumen de sus transacciones con un número mayor de clientes.

Hoy en día se sabe que el cliente o el usuario se convierte más exigente, por esto se deberán renovar las políticas y programas dirigidos al otorgamiento de los servicios.

El cliente requiere de una calidad de servicio cada vez mejor, porque asocia el servicio que otorgan otros Bancos comparándolos, e identificando que banco tiene programas avanzados y actualizados que satisfagan sus necesidades bancarias.

2.6.5 LA IMPORTANCIA DE LOS SERVICIOS A CLIENTES

El concepto de servicios a clientes se extiende a todo lo que la institución puede ofrecer a sus clientes aparte del producto mismo.

La importancia de otorgar un servicio se ve reflejado en la satisfacción de los clientes, en la creación de clientes leales y en la venta de los productos financieros, también causa influencias, transmitidas de boca en boca, como puede ser la reputación del servicio que otorgan los empleados de las sucursales.

En la actualidad como ya lo he mencionado anteriormente los Bancos se enfrentan a una reestructuración en lo que ha servicio se refiere, por tal motivo tienen que darle la importancia a los servicios que reciben los clientes a la forma en que se han de otorgar, y si realmente las normas de calidad en servicios cumplen con las expectativas de servicio que los clientes esperan.

Para dar por concluido este capítulo, cabe mencionar que se plasmaron temas de importancia enfocados a mejorar la calidad en el

servicio. Por lo tanto procedo a realizar una síntesis en forma general de los mismos.

Se definió el concepto de calidad, así como la del servicio, para poder conjugar la importancia que existe en la aplicación de ambos conceptos. También identifiqué las expectativas y necesidades de los usuarios, con el fin de que los programas de servicio que se implantan en las sucursales estén dirigidos a la satisfacción de las mismas.

Identifiqué los principales obstáculos que afectan a los empleados y al servicio en sí.

Enfatizé la manera en que los clientes juzgan un servicio que puede depender tanto del proceso del servicio como del resultado del mismo. En los servicios, el <cómo> de su realización es una parte clave del mismo.

Los usuarios de los servicios juzgan la calidad basándose tanto en las expectativas que tienen durante el proceso de servicio como en lo que pueda ocurrir después. Por lo tanto las instituciones financieras deben esforzarse por entender las necesidades de sus clientes con la finalidad de brindarles una atención personalizada.

Esto se realiza mediante un personal de calidad, que tiene el conocimiento, la confianza y la actitud de responder adecuadamente a lo que desea el cliente. El recurso humano tiene que ser accesible, estar disponible

adoptar o mejorar nuevas aptitudes y actitudes es decir, nuevas formas para lograr la excelencia, con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

En el siguiente capítulo, mostraré los elementos esenciales para poder aplicar procesos en el banco de calidad en el servicio. En la perspectiva actual la calidad es una herramienta competitiva, que permitirá a las instituciones mantenerse en un mercado cada vez más competitivo.

Manifestaré los medios para imponer normas de calidad de servicio dirigidas a mejorar la prestación de los servicios que otorgan los empleados del banco. De este modo analizaré lo que necesitan los empleados para desarrollar una cultura de calidad total en el servicio.

CAPITULO III

**EL SERVICIO ENFOCADO A LA
COMPETITIVIDAD**

En el segundo capítulo de esta investigación me fue posible observar cómo la calidad en el servicio repercute en las decisiones que toman los clientes para decidir en que banco desean ser atendidos.

Con esto, se puede afirmar la necesidad de realizar programas de servicio dirigidos a satisfacer sus necesidades y/o expectativas de nuestros clientes.

En la actualidad los Bancos desarrollan programas para mejorar sus servicio, sin estudiar primero si la estructura actual va a permitir el funcionamiento del mismo. Por lo general sus estructuras están orientadas a la especialización funcional y a la eficacia operativa, soslayando la eficiencia en el servicio otorgado por sus empleados.

Es frecuente que la alta gerencia, al establecer un programa o un sistema, enfoce su interés hacia los resultados inmediatos, y por lo tanto juzguen la eficiencia con base a las utilidades que cada mes le reportan. En este caso la reinversión para mejorar los procesos de servicio suelen ocupar un término secundario.

Es incuestionable el compromiso de la institución financiera de introducir y desarrollar un proceso de calidad en el servicio entre sus empleados. Los gerentes de nivel intermedio deben delegar autoridad a fin de que sus subalternos desarrollen sus capacidades y se superen en su desempeño laboral.

Debiendo alentar a cada subalterno a que realice un servicio acorde a las necesidades y expectativas de los clientes.

Para lograr un buen desempeño por parte del personal la gerencia tendrá que tener programas enfocados a mejorar las relaciones con sus empleados, proporcionándoles a su vez una capacitación bien estructurada que esté enfocada a brindarles las herramientas necesarias para que puedan otorgar a los clientes el servicio que desean recibir. Otro punto que considero importante es la de motivar al empleado con el fin de que mantenga ese espíritu de realizar una mejor atención y servicialidad hacia el cliente.

Los Bancos tienen que dirigir sus esfuerzos a la formación de empleados que satisfagan las expectativas de los clientes, esto se logra al establecer métodos y programas que tiendan a incrementar su capacidad de servicio, dando como resultado una calidad en el servicio, a la vez a ser más competitivos en el sector servicios.

Considero importante en esta investigación hablar de la competitividad para ampliar nuestra visión, y entender mejor la relación que existe entre ésta y la calidad.

3.1 EL SERVICIO ENFOCADO A LA COMPETITIVIDAD

Actualmente las Instituciones Financieras están viviendo un aumento en la competencia en el sector servicios que a menudo sufre cambios constantes que generalmente están enfocados a satisfacer las expectativas de los clientes o usuarios.

Al hablar de competitividad, se puede expresar en términos de satisfacción del cliente y en consecuencia, se mide por el aumento de clientes satisfechos. La competitividad consiste en ser mejor que los competidores

En la actualidad, mejorar la calidad es una manera importante de mantener una posición competitiva en los mercados. La calidad puede ser promovida entre los clientes y los empleados. Los clientes desean servicios de calidad, y los empleados la desean en todos los niveles de la Institución, como si estuvieran comprometidos con un ganador. La mayor parte de la gente relaciona la calidad con una posición competitiva.

Es obvio que entre más competitivas sean las Instituciones Bancarias en el país, mejor será su posición en el mercado.

Hay quienes consideran que al implementarse procesos de calidad en el servicio permitirá al banco ser más competitivo. Este planteamiento se debe a que las instituciones la encuentran como una estrategia para aumentar la calidad, ya que al encontrarse en un mercado lleno de competidores que se enfocan día a día a mejorar sus procedimientos de calidad tanto operativos como de servicios. Es por ello que en los Bancos se hace necesario establecer programas de calidad en el servicio enfocados a satisfacer a los clientes. Al otorgarse un servicio de calidad éste tendrá que ser el más atractivo para los clientes, que los demás servicios que otorgan los competidores, por lo tanto los Bancos se deben esmerar en mejorar sus servicios aumentando así la calidad de los mismos, esto conlleva a mejorar la servicialidad y la atención proporcionada por los empleados, alcanzando

los estándares de productividad que a su vez se verán reflejados en la competitividad del banco en el mercado financiero, esto lo veremos con más detalle en el siguiente subcapítulo.

A continuación menciono las cinco dimensiones que son esenciales para el desarrollo de un servicio de calidad.

3.2 DIMENSIONES DEL FUNCIONAMIENTO DEL SERVICIO

Las expectativas del cliente sobre los servicios son claras y contundentes, por lo tanto las organizaciones financieras tienen que gestionar, cuando satisfagan o excedan los deseos de servicio que los clientes esperan recibir. Existen cinco dimensiones fundamentales para el otorgamiento y funcionamiento de un servicio de calidad, estas dimensiones tendrán una importancia diferente para los variados segmentos de mercado, ya que son adaptables para cualquier tipo de cliente, y de hecho son aplicables para cualquier tipo de sistema de prestación de servicios.

Las cinco dimensiones del servicio son las siguientes:⁽²⁸⁾

Tangibles.- Son la parte >> visible << de la oferta de servicio como son las instalaciones, equipos y apariencia de personal de contacto con el cliente, que da indicación de la naturaleza del servicio mismo. Ya que los servicios son realizaciones más que objetos, para los clientes es difícil comprenderlos mentalmente e imposible cogerlos físicamente. Por lo tanto los clientes tienden a buscar cosas tangibles asociadas al servicio.

Una forma de transmitir la impresión de servicio de calidad es que parezca una operación de calidad. Esto significa prestar atención a detalle sin importancia aparente, pero que unidos, impresionan al cliente, al cliente potencial y a los empleados. Es probable que los clientes potenciales que visitan las instituciones financieras noten el aspecto imaculado que ofrece el equipo del procesamiento de cheques.

Las cosas tangibles influyen en la percepción de la calidad de servicio de dos maneras. En primer lugar dan la idea de la naturaleza misma y da la calidad del servicio mismo. En segundo lugar, las cosas tangibles pueden afectar la percepción de la calidad del servicio directamente.

Fiabilidad.- Implica la realización del servicio prometido con formalidad y exactitud. En efecto, la fiabilidad significa mantener la promesa de servicio.

Responsabilidad.- Es estar listo para servir, es el deseo de servir a los clientes pronto y eficazmente. Las instituciones financieras cuyos clientes no pueden comunicarse con ellas por tener las líneas ocupadas o que tienen largas colas en sus sucursales como resultado de no tener suficientes cajas con personal disponible, tiene pocas posibilidades de ser percibidas como responsables.

La responsabilidad implica el hacer patente al cliente que sus negocios se aprecian y se preocupan por su bienestar.

Seguridad. -La seguridad se refiere a la competencia y cortesía del personal de servicio que infunde confianza en el cliente. Cuando los clientes tratan con personal de servicio que son agradables, los usuarios sienten la tranquilidad de estar negociando con la institución apropiada.

La cortesía sin competencia, o la competencia sin cortesía, no tienen el impacto positivo sobre el cliente que puede tener la combinación de estas características.

Empatía. -La empatía va más allá de la cortesía profesional. Es un compromiso con el cliente, es el deseo de comprender las necesidades precisas del cliente y encontrar la respuesta más adecuada. La empatía es un servicio esmerado, individualizado, que satisfaga sus necesidades.

Un auténtico interés sobre los clientes, es la de esforzarse para entender sus necesidades, y encontrar el modo de satisfacerlas constituyendo la dimensión de entenderla.

Al identificar estas dimensiones las Instituciones Bancarias lograrán mejorar los servicios que se proporcionan a los usuarios.

La mejora del servicio es una iniciativa humana (la responsabilidad, la seguridad, y la empatía) resultan directamente de la actuación humana, y una cuarta (fiabilidad) depende de la actuación humana. **Las Instituciones Financieras deben proporcionar un servicio, aplicando las cinco dimensiones, desde los que realizan un trabajo administrativo hasta los que**

atienden al público en general de modo que los clientes juzguen el servicio dependiendo tanto del proceso del servicio como del resultado del mismo.

Al enfocarme al personal, desde mi punto de vista es el recurso que va a brindar el servicio al cliente, el que tiene un contacto directo con él, evaluando a la vez si el servicio que proporciona ha cumplido con las necesidades del mismo. Por consiguiente al personal se le tiene que capacitar para proporcionarle los elementos necesarios para que pueda proporcionar un servicio eficiente al cliente, ya que de la manera que lo otorgue se estará reflejando su imagen y de la institución. En la práctica los empleados no entienden lo que es la esencia del servicio para el banco y para ellos mismos, es por ello que propongo los siguientes elementos que son: contratar personal para la calidad, comunicar, capacitar, desarrollar sus habilidades o conocimientos y motivarlo. Estos elementos contribuirán a incrementar el desempeño de sus funciones con respecto al servicio.

3.3 SELECCIÓN DE PERSONAL DE CALIDAD

Al seleccionar a un empleado para llevar a cabo el proceso de mejora de servicio e institucionalizarlo, es fundamental contratar al personal que tenga la capacidad de servir con eficacia.

Algunas instituciones tienen la idea de que el servicio sólo puede ser tan bueno como el personal que los proporciona. En la mayoría de los Bancos un servicio mediocre se ve reflejado en el hecho de que a los proveedores del servicio se les paga poco y se les dirige mal.

En un comentario que realiza el banquero Leonard L. berry en el libro <Calidad de Servicio> se identifican los obstáculos principales para contratar personal en su institución; en la actualidad los Bancos consideran que se necesitan empleados de sucursal que sean operadores eficaces, pero no han seleccionado personal de contacto con el cliente basándonos en sus habilidades interpersonales, en que su personalidad fuera amable y extrovertida, o en su habilidad para resolver conflictos.⁽³⁶⁾

Al hacer referencia en el apartado anterior, considero que las instituciones podrían mejorar la calidad de servicio a través del replantamiento de prácticas y suposiciones tradicionales de reclutamiento de personal. La clave para mejorar la selección es empezar con el cliente y trabajar desde este punto.

Recordando que esta investigación esta dirigida a la excelencia en el servicio lográndose por medio de la comprensión de las expectativas del cliente, y no hay razón para no partir de este tema cuando se considera la función de selección. dicho de otra manera, lo que necesitan los Bancos es identificar las expectativas del cliente (ver capítulo II) para establecer normas de servicio basadas en esas expectativas, y entonces asegurarse de que los criterios de selección, los métodos de selección y los paquetes de compensación son suficientes para contratar personal que cumplan y que satisfagan las normas de servicio.

Los ejecutivos superiores tienen que empezar a pensar en los trabajos como <productos internos>, en los empleados como <clientes internos> y, en el reclutamiento como un tema de mercado. Para conseguir esto

Tom Peters comenta que el proceso de reclutamiento debe estar enfocado a comprometer a los empleados al cambio de cultura en el servicio.⁽¹¹⁾

Cabe mencionar, que los Bancos deben establecer estrategias para contratar a empleados capaces de dar seguimiento a los procesos de calidad establecidos por la institución bancaria. Al hablar de selección no quiere decir que el problema esta resuelto, la institución tiene que seguir el proceso de formación de empleados estableciendo una comunicación efectiva, proporcionando una capacitación adecuada, motivándolo y fomentar el desarrollo de habilidades y conocimientos, con la finalidad de crear gente capaz de brindar un servicio competitivo.

Comenzaré con la comunicación que es una herramienta administrativa fundamental para el óptimo entendimiento entre el empleado y la institución.

3.3.1 LA COMUNICACION

Una de las funciones importantes de la comunicación es influir en la acción para alcanzar las metas organizacionales. Para ello el proceso de la comunicación en la Institución Bancaria, requiere de información de datos sobre: clientes, competidores, tecnología, así como la situación social, el entorno económico del país, etc.

Al pretender introducir un cambio en la cultura organizacional del banco, que abarque todos los aspectos: especialmente los recursos humanos, el banco deberá conseguir su apoyo para orientar sus esfuerzos hacia el logro de los

objetivos básicos de la institución, desarrollando en el personal una actitud positiva y dinámica, esto requiere de un amplio y constante ejercicio de comunicación que transmita a la totalidad del personal aquello que se pretende y la importancia de realizarlo.

El fin de comunicar es el de convencer y aprovechar su condición de ser humano, su talento, su voluntad, procurando que se acreciente su sentido de realización y pertenencia a la Institución. De igual forma la comunicación es importante cuando se difunde un programa de calidad de servicio a los empleados estos a su vez estarán conscientes de satisfacer las expectativas y demandas internas, y cuando las lleven a cabo, el resultado final será que cuando se otorgue el servicio a un cliente será percibido por éste como un excelente servicio, es decir el cliente se sentirá satisfecho.

En síntesis, se trata que los Bancos realicen un esfuerzo de establecer una comunicación efectiva entre el empleado, de tal forma que las dos partes conozcan sus respectivos puntos de vista. Con el objeto de establecer los procedimientos para el mejoramiento de sus actitudes, tratando de identificar cuáles son sus problemas para brindar una calidad total en el servicio.

A continuación me enfocaré a la capacitación que deben otorgar los Bancos a sus empleados.

3.3.2 LA CAPACITACION

Para los Bancos es necesario y fundamental la capacitación de su recurso humano, ya que al capacitar al personal se logra elevar la calidad y el desarrollo del mismo.

La capacitación es el proceso que se sigue para desarrollar cualidades en los recursos humanos para ser productivos y para que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.⁽²³⁾

La capacitación es un paso fundamental hacia la excelencia en el servicio, esto se logra a través de la aplicación de un esfuerzo planeado para proveer, mantener el desarrollo de habilidades y conocimientos dirigidos a los servidores, para conseguir esto se les tiene que proporcionar una preparación enfocada a servir con eficiencia y de trabajar para el cliente, con el fin de que tiene que comprender el personal el *por qué* la excelencia del servicio es importante tanto para la institución como para quien la recibe, que en este caso es el cliente.

Un sistema educativo que realmente desarrolla a la gente es la valoración y reforzamiento, continuo de habilidades o conocimientos, permitiendo a su vez una comprensión clara de los objetivos globales de la organización coadyuvando así a entender y a desarrollar idóneamente lo que desea la Dirección o lo que el cliente espera recibir en el momento de solicitar un servicio dado. La capacitación juega un papel importante, porque el empleado entenderá lo que representa el cliente para la Institución, tendrá un conocimiento sobre los mismos,

sobre sus expectativas de servicio, un mejor conocimiento de los productos financieros, un conocimiento de la organización en su conjunto y en determinado momento lo que realiza la competencia en lo referente a los servicios que otorgan sus empleados.

Además se le induce al empleado a modificar sus actitudes ante el cliente o a mejorar sus atenciones para ser más serviciales y atentos. Algo muy importante que no debe de soslayarse en la capacitación es la de brindar al empleado los elementos antes mencionados con el objeto de satisfacer al cliente en su totalidad.

Al hacer mención de que la banca tiene que capacitar a sus empleados es porque la mayoría de las veces los esfuerzos de mejora están concentrados sólo en los clientes, estos esfuerzos deben estar también dirigidos a los empleados, ya que por lo general los mismos, proporcionan un servicio de una clase o de otra, y ellos saben que obstaculiza la mejora del servicio en la Institución. También se tiene que considerar al personal que está en contacto con el cliente, ya que este tipo de empleado puede identificar los problemas en el momento de otorgar el servicio desde una perspectiva diferente a la de los clientes. Los empleados están en una posición ideal para evaluar la calidad de servicios que ellos ofrecen.

La capacitación a los empleados tendrá que ser a través de la formación práctica y de educación, estas herramientas permitirán el desarrollo de habilidades y conocimientos que a continuación explicaré.

3.3.3 DESARROLLO DE HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS

Un cambio cultural requiere de una comunicación abierta, activa y constante. Este cambio se logra por medio de la enseñanza de las habilidades o conocimientos que son fundamentales para el desarrollo del trabajo, ayudando a los empleados a crecer profesionalmente. Con la formación práctica y la educación de los empleados, se preparará el terreno del cambio.

Para desarrollar una cultura de servicio de calidad, es necesario desarrollar las habilidades y conocimientos de los empleados, produciéndose así un desarrollo de valores entre los mismos. Las acciones para la formación de valores son precedidas por las siguientes etapas: ⁽³⁾

-La misión corporativa claramente expuesta que establezca la excelencia de servicio como prioridad estratégica principal.

-La articulación de valores tanto aquellos que ya son parte de la cultura como aquellos nuevos que la institución desea establecer.

-Definiciones del papel de servicio que sean consecuentes con las expectativas del cliente.

-Normas específicas de realización para cada función basadas en las expectativas del cliente.

-Objetivos individuales de realización, basados en las normas de servicio globales, que reflexionen sobre las capacidades, experiencias y bases del cliente del proveedor de servicio.

-Medida y valoración individual de la realización enlazada en las normas y objetivos del servicio.

-Premios y reconocimientos unidos a la medición objetiva del rendimiento del servicio.

Con el entrenamiento y la educación se puede inducir a crear valores centrados en el servicio, estos valores pueden dar un nuevo sentido al entrenamiento o a la educación. En el desarrollo de habilidades y conocimientos se requieren los puntos anteriores para que el empleado entienda el significado y aplique los elementos que coadyuvan al mejoramiento de la calidad del servicio, por lo tanto si el empleado no desarrolla sus habilidades y conocimientos será simplemente un derroche de esfuerzos en buscar la calidad en el servicio.

En síntesis para crear una cultura de servicio se tiene que contemplar las expectativas del cliente y si se están satisfaciendo, para diseñar programas de desarrollo de habilidades y conocimientos, se empieza con la investigación de determinar lo que los empleados necesitan realmente para rendir de un modo excelente.

A continuación haré referencia a otro aspecto importante que influye en forma directa sobre el personal, como estímulo para el desarrollo de sus habilidades y conocimientos.

3.3.4 LA MOTIVACIÓN

En este apartado hablaré de la motivación que influye directamente en las funciones del empleado.

Para que el personal pueda contribuir a satisfacer las expectativas del cliente, el banco debe satisfacer también las necesidades de su personal, de lo contrario el recurso humano no tendrá la motivación necesaria para desempeñar su trabajo eficientemente y no se mostrará comprometido con los objetivos de la Institución.

La motivación es un término general que se aplica a toda clase de impulsos, deseos, necesidades y fuerzas similares. Cuando los administradores motivan a sus subordinados, realizándolo a través de aquellas cosas que confían satisfecerán estos impulsos y deseos e inducirán a los subordinados a actuar en forma deseada".⁽³⁴⁾

Al hablar de motivación los directivos superiores tienen que asegurarse en primera instancia de conocer las necesidades que tiene su personal, las actitudes y la manera en que responden ante un estímulo, con el objeto de elegir un programa motivacional adecuado y acorde a las necesidades que tiene la Institución.

A su vez los directores tienen que conocer perfectamente al perfil de cada uno de los puestos que se encuentren a su cargo así como también conocer

los diferentes caracteres de su personal, para poder lograr obtener la mejor de las voluntades para desenvolverse en su puesto.

Para motivar al personal de servicio se tiene que visualizar y proyectar un programa por medio del cual el banco les proporcione los elementos necesarios para que puedan satisfacer sus necesidades. La forma de motivar al personal dependerá en gran medida de la disposición y la entrega (buena voluntad) hacia nuestros clientes. A su vez, esa buena voluntad es la que determina el servicio que prestamos. El servicio para nuestros clientes se ve influido por las actitudes ante ellos, formándose una impresión del banco con base en el comportamiento de las actitudes de su personal.

Una vez expuesto lo anterior, conceptualizo en forma general, que la motivación es una necesidad para el empleado la cual es indispensable para su autorrealización y dar lo mejor de sí, provocando que los gerentes tengan presente que deben tomar la mejor decisión para implantar un programa motivacional para obtener la máxima productividad.

Es incuestionable que la motivación es un factor que influye en forma directa en el empleado. Si existe una motivación adecuada por consiguiente, el empleado realizará sus funciones en forma eficiente alcanzando los estándares de productividad establecidos por el banco, coadyuvando también a mejorar el servicio hacia los clientes, reflejándose en una mayor servicialidad, y sobre todo la satisfacción de los clientes.

He mencionado que la comunicación, la capacitación y la motivación son herramientas esenciales para el mejoramiento de las actitudes de los empleados. Estos elementos tienen que ser aplicables en toda la Institución, temas que a continuación desarrollo en donde menciono qué es lo que requieren los empleados del banco, para lograr la excelencia en el momento en que se brinde el servicio a los clientes.

3.4 LO QUE NECESITA LA GENTE

Para crear una cultura de servicio se debe empezar primero con la investigación para entender mejor las expectativas y/o necesidades de los clientes, y si realmente se están satisfaciendo, esto se logra por medio del diseño de programas de desarrollo de habilidades y conocimientos. Pero antes que nada se debe identificar que es lo que necesitan los empleados para rendir de un modo excelente. Es decir identificar sus inquietudes, que propicia un buen rendimiento, que necesitan para brindar un servicio excelente, de que manera se pueden desarrollar o modificar sus actitudes, atenciones y la servicialidad ante los usuarios y cuáles son sus perspectivas en cuanto al servicio se refiere.

Primeramente se debe dotar a los empleados de las Instituciones Financieras de habilidades y conocimientos, para lograr que los empleados apliquen técnicas de trabajo, fundamentales para cumplir sus funciones de prestadores de servicio, como son: cajeros, operadores de servicios administrativos, representantes del servicio al cliente, auditores, técnicos de sistemas, subgerentes de servicios y gerentes de sucursal, etc. En la cultura de servicio en desarrollo, algunas de estas habilidades básicas cambian en los empleados la conceptualización del servicio. Es necesario enfatizar en la

formación práctica de habilidades en los aspectos de la oferta de servicio a clientes internos o externos por ejemplo; cómo contestar el teléfono, cómo transmitir un servicio al cliente, cómo manejar a los clientes enojados, cómo comunicar información, como tratarlos, como responder a una pregunta de que manera mostrar la servicialidad, etc.

Las iniciativas de desarrollo de conocimientos y habilidades apoyan la capacidad en el deseo de servir. Con esto me refiero a que la gente que se siente poco preparada para realizar un servicio tiene pocas probabilidades de sentirse motivada para realizarlo. En efecto, el desarrollo de habilidades y conocimientos bien realizado produce confianza, y la confianza ¡es una forma de motivación!

3.4.1 LO QUE NECESITAN LOS EJECUTIVOS SUPERIORES

La función principal de la Dirección superior es la de proporcionar a los empleados un aprendizaje y una educación relacionadas con la calidad en el servicio. También deberán crear un entusiasmo en todos los niveles del banco. Para crear el entusiasmo, los ejecutivos superiores tendrán que motivar a sus empleados para que se identifiquen con las necesidades de los clientes. Un enfoque principal para desarrollar esta actividad en primera instancia se tiene que tener los resultados de la investigación de las expectativas y percepciones del cliente para conseguir un entendimiento de lo que desea el cliente, con el fin de crear programas de desarrollo de habilidades y conocimientos, que se pueden usar para crear entre los empleados; compromisos, conciencia, competitividad, confianza, y nuevas actitudes.

Los ejecutivos superiores también necesitan entender la importancia estratégica de los beneficios de la calidad, que obstaculiza la calidad en la organización, y su papel para superar estos obstáculos y dirigir el cambio cultural. El papel del liderazgo de servicio y como hacerlo progresar, es el énfasis apropiado para la creación de habilidades y conocimiento.

Los ejecutivos deberán contemplar para el desarrollo de programas de habilidades y conocimientos los siguientes temas: el establecimiento de normas de servicio que fuesen lo suficientemente definitivas para actuar sobre ellas y medirlas, identificar y resolver problemas, establecer iniciativas de premios y reconocimientos, planes de incentivos individuales y por equipos, desarrollar habilidades de comunicación interpersonal, crear un sistema de comunicación, la creación de equipos interdivisionales, definir el poder de los equipos, etc.

Es importante contemplar estos temas que indiscutiblemente coadyuvarán a llevar a cabo un liderazgo de servicio, dando la pauta de cómo hacerlo progresar, siendo estos los procedimientos más apropiados para la creación de habilidades y conocimientos en todos los niveles de la Institución.

3.4.2 LO QUE NECESITAN LOS EJECUTIVOS DE NIVEL MEDIO

En las sucursales los directivos medios son la clave para dar seguimiento a los esfuerzos en la mejora de los servicios, para que este esfuerzo produzca resultados, los Bancos deberán esforzarse para desarrollar habilidades de liderazgo de servicio en los directores y supervisores.

Los directores medios necesitan ser líderes de servicio, que acepten las responsabilidades de asumir el mando y el control de la dirección superior para la calidad de servicio y traducirlo en la realidad cotidiana de la oferta del mismo. Los directores medios necesitan aprender como⁽³³⁾ seleccionar a la gente que cuente con un potencial de servicio excelente, de establecer y revisar los objetivos del trabajo, la creación de equipos y evaluar el progreso frente a los objetivos.

También se requerirá que desarrollen sus habilidades de comunicación, con el fin de dirigir y de motivar a los miembros de sus equipos y esto se logra a través de preguntar, de escuchar, de simpatizar, de alabar y el ofrecimiento de un retorno de sentimientos constructivos. Esta tesitura permite identificar y resolver problemas de servicio, así como el desarrollo de habilidades y conocimientos, celebrar los logros y sustentar un sentimiento de trabajo en equipo.

Al contemplar lo anterior, los directores tendrán la obligación de ayudar a los miembros individuales del equipo a desarrollar las habilidades necesarias para satisfacer las expectativas del cliente, así como la función de unir al personal de sus sucursales en equipos de ventas, planeando y dirigiendo reuniones efectivas de ventas, entrenar y capacitar a los empleados que tienen un contacto directo con los clientes, establecer objetivos de ventas, dirigir sesiones de evaluación, así como la planificación de rendimientos e identificar y eliminar los obstáculos de servicio.

En síntesis determino que los gerentes deben de contar con un liderazgo efectivo, por medio del establecimiento de una comunicación efectiva, para lograr la excelencia en el servicio. Los directores medios

tienen un papel crucial de liderazgo de servicio que desempeñar y tienen que aprender cómo desempeñarlo.

3.4.3 LO QUE NECESITAN LOS PROVEEDORES DEL SERVICIO

Primeramente señalaré al personal que tiene el contacto en forma directa con los clientes como son los; cajeros, representantes de servicio al cliente, ejecutivos de cuenta, recepcionistas, subgerentes, por mencionar algunos de los más usuales en las sucursales. Este tipo de empleado debe de tener la habilidad y los conocimientos necesarios en la búsqueda cotidiana de la excelencia de servicio. Una vez más, las habilidades de comunicación son la fase central. Las habilidades de comunicación excelente tienen que estar en relación directa con las dimensiones de realización de servicio con seguridad, responsabilidad y empatía. Los empleados deben contar con las siguientes habilidades:⁶⁹ escuchar activamente, mantener una excelente actitud de servicio, cuestionar sin limitaciones para determinar las necesidades y problemas del cliente, enfrentarse a las expectativas del cliente poco realistas y suavizar el enojo del cliente, mostrarse cortés, ser serviciales, resolución de problemas, comunicaciones no verbales, desde el contacto visual hasta una postura orientada al servicio.

La reacción de un cliente ante la mayoría de los encuentros de servicio se basará en parte en las normas de la comunicación implicadas. ¿el empleado fue amistoso y cortés? ¿fue el empleado claro y fácil de entender? ¿parecía el empleado interesado en servir? ¿usó el empleado el nombre del cliente?. ¿ofreció el empleado o la empleada su atención total?. ¿dió las gracias el empleado al cliente?

Al contemplarse las habilidades anteriores, y de llevarse a cabo la Institución Bancaria se comunicará con sus clientes reflejando de esta manera como los valora. Y debe de existir un compromiso para mejorar las habilidades de comunicación de los proveedores del servicio, este punto es una de las cosas importantes que puede hacer una institución para fortalecer su reputación de calidad de servicio.

Al hablar de establecer prioridades en cuanto a las habilidades de comunicación me refiero al significado del conocimiento del significado del servicio y su importancia, el conocimiento de las expectativas del cliente, el conocimiento de las funciones del trabajo -su alcance, dimensiones y prioridades, el conocimiento de las políticas, procedimientos de la institución y el conocimiento de productos.

La finalidad de este subcapítulo, es la de analizar el desafío que tienen los Bancos en satisfacer las necesidades de los clientes a través de la calidad en sus servicios. Para alcanzar la excelencia, el banco debe estar comprometido primeramente con los empleados con el fin de identificar las necesidades del público, con la finalidad de proporcionar un aprendizaje del producto, forjando así el incremento de las habilidades técnicas específicas para el conocimiento de cada producto, e involucrarlos en el contacto con los clientes para posteriormente transmitir dichos conocimientos con eficiencia, con confianza, con servicialidad, con el interés personal que requiera cada asunto en particular y con la confiabilidad idónea. Existirá la posibilidad de inducir a los empleados a otorgar un servicio de excelencia y sobre todo la satisfacción de las expectativas de los clientes.

Desde mi punto de vista los Bancos tienen que comprometerse a preparar a la gente para servir mejor. Con el fin de establecer estructuras preparadas para que los empleados se identifiquen con la cultura de cambio de mejoramiento en sus actitudes y comportamiento.

3.5 LA CULTURA DE SERVICIO

El funcionamiento del servicio está fuertemente influido por tres factores: que son las habilidades, los conocimientos que el personal aporta en el desarrollo de su trabajo, y la motivación del individuo para realizar el mismo.

La motivación de un individuo para realizar el servicio es un factor crucial en la persecución de la excelencia de servicio porque la motivación es la única diferencia entre un servicio mediocre y uno excepcional. El deseo individual de cada empleado para realizar los "extras" como puede ser; el añadir un toque de gracia al servicio, estará influido directamente por la cultura organizativa en que opera el empleado.

La cultura es la que define lo que es importante, lo que se valora en la organización, ciertamente un liderazgo centrado en el servicio a todos los niveles de la organización es la clave. También lo es la estructura organizativa, las prácticas de selección de empleados y la programación del desarrollo de habilidades o conocimientos.

Una vez mencionadas las influencias anteriores, éstas coadyuvarán a la formación sólida de la cultura del servicio, de este modo la dirección juega un

papel importante para que se institucionalicen entre los empleados dichas normas, deben de antemano considerar primordial las (normas), manteniendo una puntuación (medición de rendimiento) y reconociendo aquellos que mejor rinden en sus puestos (premios). Cuando la dirección hace todo esto los empleados concebirán, que la excelencia de servicio es importante, traduciéndose en un comportamiento ganador.

3.6 ESTABLECER NORMAS DE SERVICIO

Las normas de calidad de servicio deben estar basadas en las necesidades del cliente y lo que esperan en el encuentro del servicio, esto permite, además, que todos en la institución sepan lo que deben hacer y, sobre todo, que entiendan por qué lo hacen.

Menciono a continuación dos factores esenciales fundamentales para establecer normas de servicio. Primeramente, las normas de servicio estarán basadas en la investigación, con el fin de obtener datos confiables y precisos para la elaboración de las mismas. Si se establecen normas de servicio a través de suposiciones, confundirán a los empleados, haciéndoles pasar por alto o restar énfasis a las dimensiones esenciales del rendimiento del servicio.

En segundo lugar el establecimiento deberá estar precedido por nuevas inversiones en el desarrollo de habilidades y conocimientos de servicios, lo esencial del entrenamiento y la educación para la calidad de servicio es dar a los proveedores de servicio la habilidad, el conocimiento y la inspiración para satisfacer o exceder las normas de servicio. Cuando lo empleados alcanzan esos

niveles de desempeño, es natural que se produzca la conservación y lealtad de la clientela.

El papel principal de estos dos factores, es la de establecer normas de servicio, con el fin de presentar las expectativas actuales del cliente con un lenguaje que entiendan los proveedores de servicio con la finalidad de llevarlas a cabo para el logro de la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Otra forma de establecer o modificar normas de servicio, es a través de analizar y controlar la calidad en el momento de prestar el servicio, es preciso, establecer las distintas etapas por las que pasa un cliente para adquirir el servicio; en cada etapa se deben definir sus expectativas y traducirlas en normas de calidad; y en cada etapa, aplicar todos los recursos que permitan que el servicio se atenga a lo prometido. (ver Fig. 3.1)

Etapas por las que pasa un CLIENTE	*	*	*
¿Que puede faltar? Medios: -Hombres -Métodos -Equipo	?	?	?

Fig. 3.1 Análisis de Calidad

Las normas de servicios no sólo clarifican los papeles del mismo y comunican las prioridades para los empleados, sino que también proporcionan

cuotas u objetivos frente a las que se puede medir el rendimiento individual e institucional. Cuando una organización establece normas de rendimiento de servicio explícitas, entonces sabrá qué rendimiento medir y, cuando un banco hace un trabajo de medición de rendimiento, es relativamente fácil identificar a los proveedores de servicio que merecen ser premiados, ésto se logra mediante la comunicación de las mismas.

Si los proveedores no están seguros de las normas sobre las que serán juzgados en la institución, o si no las toman en serio es porque las normas son raramente mencionadas y reforzadas, la guía de comportamiento y los beneficios de motivación de las normas se pierden.

Por lo tanto los Bancos tendrán que comunicar y reforzar las normas de servicio, incluyendo una referencia continua a ellas en las reuniones y sesiones de aprendizaje/educación, reproducirlas en sus medios internos y enlazarlas específicamente a la medición de rendimientos, valoraciones y premios.

A continuación menciono una serie de normas establecidas por una institución financiera en donde incorporan la descripción del trabajo, que incluye una guía de cómo el empleado debe atender a los clientes de la institución bancaria.(Figura 3.2)

- **Sonría sinceramente y realice un contacto visual cuando salude a los clientes, No desvíe la mirada ni mire hacia abajo cuando un cliente se le acerque diga <Hola> < Cómo está usted> y <En qué puedo servirle> de un modo amistoso.**
- **Preséntese cuando aparezca al cliente y sea cortés.**
- **Utilice el nombre del cliente dos veces. En muchos casos tendrá el nombre del cliente enfrente -sobre un cheque de depósito- así que úselo. Hace que el cliente se sienta importante.**
- **Preste toda su atención al cliente. Cuando esté hablando con un cliente, deje a un lado los papeles de su escritorio.**
- **Responda a las preguntas exacta y completamente, no haga suposiciones, si no está seguro sobre la respuesta, compruébela con alguien que la conozca y vuelva a atender al cliente inmediatamente.**
- **Remita al cliente a otro banquero presentando al cliente y explicando la situación.**
- **Dé direcciones específicas a otras áreas del banco.**
- **Diga <<Por favor>> y <<Gracias>>**

Fig.3.2 Normas de Servicio dirigidas al cliente.

Las normas de servicio bien concebidas, reflejarán las expectativas de servicio del cliente, el proceso de establecimiento de normas es cuestión de definir las expectativas de servicio del cliente de un modo que sean comprensibles para el personal de servicio. De modo que las normas de servicio sean objetivas y medibles en lo posible, ayudando a clarificar las

funciones de trabajo, a comunicar las prioridades organizativas y que a su vez proporcionen parámetros para la evaluación de rendimientos.

3.6.1 TIPOS DE NORMAS

Existen varios tipos de normas de servicios al cliente conocidas por los empleados, entre las más usuales se encuentran la de Reconocimiento y la de Hospitalidad. Dos ideas que son posibles de transformar en normas ponderables. Estas normas están constituidas de la siguiente manera:⁶⁷

- Sonreír, dar señales de la alegría que nos produce ver al cliente;
- Comunicación verbal, saludar a esa persona, saber su nombre, hablarle del lugar del que procede;
- Comunicación por gestos, incluyendo todos aquellos que demuestren el reconocimiento al cliente y confirmen la bienvenida (no darle la espalda o cerrarle el paso por ejemplo);
- Comunicación visual: todos los elementos físicos que contribuyan a aumentar el sentimiento de seguridad y bienestar del cliente, como carteles y señalización;
- Comunicación escrita, folletos y despleables, todos los documentos en el idioma del cliente, fáciles de leer y entender;
- Competencia del que recibe, saber responder a las preguntas del cliente y resolver los problemas que puedan presentársele;
- Materialidad de la acogida: una acogida calurosa y cómoda, que guarde relación con el servicio proporcionado.

- Continuidad de la acogida: no limitar la calidad al primer contacto, todo forma parte de la acogida, desde que entra el cliente a la sucursal, en el momento de atenderlo, etc.

La finalidad de señalar los tipos de normas anteriormente señaladas, es con la intención de que los Bancos las consideren o bien que sirvan para complementar o actualizar sus normas establecidas, esto es con el propósito de que los directivos y los empleados tengan un apoyo más para poder otorgar el servicio que los clientes esperan recibir.

Otro punto fundamental que hay que recordar es que las normas de servicio deberán establecerse en toda la organización y de llevarse a cabo a través de un esfuerzo continuo, buscando un cambio permanente en las actitudes y en el comportamiento que se tenga con los clientes.

La calidad de servicio es un camino por recorrer, y el liderazgo es la fuerza de empuje que se necesita para lograrlo. Los líderes proporcionan la energía para empezar las cosas y mantenerlas funcionando. Un servicio de calidad comienza con la dirección superior, si ellos no están comprometidos, es difícil, que sus subordinados se comprometan. El compromiso debe verse en términos de liderazgo, no de dirección.

• 3.7 EL CAMBIO CULTURAL

Para implementar una cultura corporativa se necesitan líderes, no directores. Existe una diferencia, los autores Bennis y Nanus señalan que los líderes se centran en los recursos emocionales, y espirituales de la institución - en

sus valores, compromisos y aspiraciones, los líderes empiezan con una visión, centrando sus esfuerzos en convertir esta visión, y centran sus esfuerzos en convertir esta visión en realidad. Los líderes atraen a la gente, no la empujan.⁰⁹

Los directores, por otro lado, enfatizan en los recursos físicos del banco -sus recursos económicos, tecnología. Los directores son eficientes administrando lo que ya existe.

Al hacer esta diferencia es por que los líderes son los apropiados para llevar a cabo una cambio de cultura en el servicio, imponiendo la preocupación por el mismo como imperativo cultural.

Los auténticos líderes:⁰⁹

1. Tienen una visión del banco
2. Comunican su visión del banco
3. Son emprendedores
4. Están obsesionados con la excelencia

Los líderes también poseen otras características, pero estas cuatro son especialmente importantes para dar forma a una cultura preocupada por el servicio.

3.7.1 CULTURA CORPORATIVA

La herramienta principal que usan los líderes para formar una cultura corporativa preocupada por el servicio es la "comunicación", esta

herramienta desempeña un papel preponderante en el éxito de una estrategia de servicio, cualquiera que sea ésta. Es el vehículo indispensable para ampliar la clientela, conseguir su lealtad, motivar a los empleados y darles una idea exacta de las normas de calidad que deben respetar. Los líderes deben demostrar su compromiso con la calidad de servicio con su propio comportamiento, a través del contacto directo y repetido con los clientes o empleados. Celebrando el progreso con actividades que fomenten un sentimiento de trabajo en equipo dentro del banco. Escuchando a su vez lo que los empleados tengan que decir sobre su trabajo, sobre sus relaciones con los demás y con sus clientes.

Para lograr estos aspectos es preciso redefinir claramente la misión de la institución y las políticas que se van a seguir. El aprendizaje es parte fundamental para la cultura corporativa y sus lineamientos se deben promover mediante la investigación. La gerencia así como los subalternos tienen que estar conscientes de que la permanencia de la empresa en el mercado depende de su capacidad para desarrollar un proceso de servicio de calidad que respondan a las expectativas de los clientes.⁴⁰⁹

Para dar pie a un cambio en la cultura corporativa se requiere de líderes que fomenten e induzcan a los empleados hacia el cambio.

Procedo ahora a establecer la función así como la importancia de contar con líderes que se sepan comunicar, y servir a la Institución.

3.8 EL GUÍA DEL SERVICIO

El papel del liderazgo en el servicio incluye demostrar, comunicar y reforzar el compromiso a través de toda la organización con la calidad de servicio. Articular la visión y subrayarla con el ejemplo personal son funciones que debe desempeñar la dirección superior. Una vez dicho esto, la construcción de la cultura de servicio se ve estimulada por la presencia de un "guía de servicio" (o varios guías) que pueden hacerse cargo del proceso de cambio y coordinar las actividades necesarias para hacer avanzar a la institución. Hacer efectivo el cambio cultural puede ser una tarea de plena dedicación, y la dirección superior puede beneficiarse de la ayuda del guía de servicio.

El papel del guía de servicio es ayudar a la dirección superior a construir una cultura preocupada por el servicio coordinando, la introducción y ejecución de nuevos sistemas, procesos y programas, identificando y apoyando a los agentes del cambio cultural por toda la institución; fomentando la comunicación interorganizativa y el trabajo en equipo; compartiendo habilidades y resolviendo problemas; ayudando a llevar el mensaje a la dirección superior.⁽⁴¹⁾

Al seleccionar al guía del servicio la dirección tendrá que seleccionar a un empleado de niveles superiores, que posea experiencia y que tenga una comprensión de como se hacen las cosas en la organización. El guía tendrá que ser una persona con visión e instintos emprendedores de un líder, y que tenga credibilidad en el banco, para que pueda trabajar en una pista interdisciplinaria, con el fin de que pueda lograr el cambio entre los empleados.

3.9 INSTITUCIONALIZACION DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO

El proceso de institucionalización de la calidad de servicio no se detiene con el nombramiento de una guía de servicio. El siguiente paso es organizar un grupo de calidad de servicio que refleje una sección representativa de las funciones de la organización, el guía de servicio encabezará este grupo. Si la ejecución es apropiada, el grupo ayudará a difundir la calidad de servicio por toda la organización proporcionando a su vez una infraestructura para tomar medidas para establecer el cambio cultural.

Los miembros de estos grupos deberán mantener sus respectivas posiciones de modo que continúen experimentando las realidades del sistema de servicio y comunicándose con otros empleados de la organización desde una base de máxima credibilidad.⁽⁶⁾ Es decir se actúa como una cámara de compensación de ideas, un mecanismo de información para la dirección superior, y un grupo de estudio para evaluar los efectos de los esfuerzos individuales de mejora de calidad o bien realizar recomendaciones adicionales.

A su vez debe establecerse una sección representativa de gente de diversas áreas para mejorar las oportunidades con el fin de cubrir los temas importantes que surjan; por ejemplo, reducir el tamaño de las colas para las cajas en las sucursales puede significar volver a evaluar las descripciones de la tarea de los cajeros, coordinar los procedimientos y cambiar los sistemas de ordenadores.

Neil Metviner, Vicepresidente y Jefe del Departamento de un banco de Nueva York, comenta " La estructura organizativa ha permitido al banco

realizar un cambio requerido haciendo que todos los empleados participen. Han sido capaces de hacer realidad los cambios necesarios y promover un enfoque de equipo para la mejora de calidad"⁽⁴⁹⁾

La Institución tiene que tomar una postura proactiva y agresiva para la mejora de la calidad de servicio. A través de órdenes para que los grupos organizativos creados, busquen oportunidades para mejorar el sistema de servicio. Los mecanismos organizativos puestos en práctica son continuos proporcionando un compromiso en las diferentes divisiones y unidades operativas. En cada caso el banco debe organizar para coordinar la iniciativa global de la calidad, para administrar y recibir información continuamente, manteniendo un movimiento de proceso con el fin de estimular a los empleados de la organización a tomar parte, preocuparse sobre la calidad de servicio y hacer algo sobre el tema.

A continuación identifiqué otro recurso principal que es la tecnología siendo esta esencial para que los empleados, tengan las herramientas necesarias para lograr los estándares de calidad en el servicio establecidos por el banco.

Me parece importante en esta investigación hablar de la tecnología para ampliar nuestra visión, y entender mejor la relación que existe entre ésta, el recurso humano y la competitividad, sin embargo, por no constituir la tecnología un tema básico de este trabajo de investigación, no considero necesario adentrarme en sus definiciones, sino sólo mencionar como ésta colabora con el personal para el desarrollo de los programas de calidad en el servicio.

Presento ahora la influencia que tiene la tecnología en el servicio.

3.10 LA TECNOLOGIA EN EL SERVICIO

Hasta este momento he puesto énfasis en la importancia del recurso humano para la oferta de servicio, existiendo otro recurso igualmente importante para la calidad de servicio que es la tecnología -en parte para apoyar a la gente en su función de oferta de servicio-. Es importante comunicar esto porque frecuentemente la gente piensa en el servicio sólo en términos de contacto cara a cara. La tecnología ofrece a los empleados una herramienta efectiva para atender al cliente en una manera más eficiente, aunado a sus buenas actitudes se alcanzará la excelencia en el servicio reflejándose en el incremento productivo de los empleados.

Al hablar de oportunidades de un auténtico servicio de calidad depende en gran medida de la utilización de tecnología y de un fuerte contacto. Agilizando la oferta de servicio, aumentando la fiabilidad y dejando libre al personal de servicio para proporcionar mejores servicios. La capacidad del empleado al tener un contacto con el cliente significa un servicio personalizado y normalizado en las ventas adicionales efectivas, y una mayor confianza del cliente en la tecnología utilizada por el banco.

El objetivo principal de contar con tecnología de punta es la de mejorar el servicio, reducir costos, disminuir tiempo de transacción, realizar procedimientos de coordinación, mejora en las comunicaciones y la forma de dirigir las sucursales.

Propongo a los Bancos que diseñen programas de servicio, implementando la mezcla adecuada de funciones humanas y tecnológicas, si se aplican estos dos recursos los empleados podrán agilizar los movimientos que realicen los clientes, satisfaciendo las expectativas de los mismos y a su vez se minimizarán los gastos, lo que permitiría a las instituciones tener una optimización en sus funciones.

3.10.1 INNOVACIONES EN EL SERVICIO

Hoy en día, en que existen en nuestro País Bancos en continua competencia, cuyo fin primordial es ganar un lugar en el mercado, el servicio, como ya mencioné anteriormente, ejerce una importancia considerable para que el banco sea competitivo, sin embargo, es necesario contar con elementos adicionales, en este caso me refiero a la innovación constante de servicios bancarios.

En nuestro medio es común escuchar algún anuncio publicitario, en donde dan a conocer a los usuarios las innovaciones en materia de servicios, por ejemplo; "La Creatividad Bancaria, El cliente es lo primero "o" una Nueva Actitud Bancaria".

Los Bancos luchan por *innovar*, es decir por crear nuevos servicios que para ellos redunden en una captación de clientes pero además, llevan consigo aspectos que hagan al nuevo servicio atractivo para el cliente como puede ser la *comodidad*, un servicio rápido, seguridad, atención personal y un contacto con gente bien informada.

En mi opinión, la innovación es importante, por el simple hecho de crear o mejorar un servicio bancario, traduciéndose en un beneficio para todos, considero negativo el hecho de engañar al cliente mediante la presunción de mejoras en el servicio y resulta que se trata únicamente de captar clientes para ser más rentable al banco, sabemos de antemano que ese es su objetivo, pero en ocasiones esto suele desilusionar a la gente, creando una imagen negativa en cuanto a la credibilidad de mejoras en los servicios.

Día con día los Bancos realizan innovaciones, con el objeto de brindar un servicio eficiente, tratando de que sean compatibles a los requerimientos de los usuarios.

Una de las innovaciones que ha resultado benéfica y que sólo ha sido seguida por los Bancos más importantes de México, ha sido la ampliación del horario en el servicio, aunque falta "pulir" esta innovación administrativa o estratégica pues aún siguen existiendo grandes filas o bien el servicio es tardado, pero en realidad sí ha beneficiado al usuario logrando así cumplir una de las expectativas del cliente que es el ahorro de tiempo.

Además existen innovaciones dentro de las sucursales como son las unifilas, que sirven para agilizar las filas e incluso en algunos Bancos condicionan al cliente para recibir el servicio, instaurando en las unifilas en que tiempo serán atendidos. Otra actitud de los Bancos es la implementación de los turnomáticos, así como también la instalación de salas de espera que cuentan con sillas e inclusive calculadoras y papelería para que los clientes agilicen sus movimientos que han de realizar. Todo este tipo de innovaciones dentro de la sucursal es parte

del servicio, en donde hay que recordar que el servicio da inicio desde que el cliente entra a la sucursal y hace uso de todo lo que se encuentra a su alrededor.

Como podemos observar, con la tecnología se derivan diversas innovaciones que buscan una posición competitiva en el mercado, y a su vez complementan el desarrollo de la calidad en el servicio que brindan los empleados del banco a los clientes.

En síntesis considero, que la calidad en el servicio empieza con una decisión del liderazgo, -esta decisión podría ser la clave para el crecimiento, una mayor rentabilidad y quizá la existencia de la institución-.

Para el desarrollo de la calidad de servicio influyen dos factores inseparables que son liderazgo y la comunicación. El liderazgo es fundamental para crear una cultura orientada al servicio, y la comunicación es fundamental para el liderazgo.

Otro punto que consideré importante es la capacitación, siendo su función principal la de preparar a los empleados para que brinden un servicio acorde a las expectativas del cliente. Luego entonces el desafío para los Bancos será satisfacer o exceder las expectativas precisas del mercado objetivo. Al enfatizar sobre el cumplimiento de dichas expectativas es fundamental contar con la tecnología de punta a través de sistemas de terminales, y algo imprescindible es el personal que va a otorgar el servicio que el cliente espera recibir.

Los Bancos deben desarrollar estándares para constituir la excelencia de servicios en su institución y a su vez comunicarlos. A su vez se debe trabajar tanto con los directores como con los demás niveles, educándolos para mejorar calidad de servicio.

Mostrando la creencia en la visión a través de sus propias acciones, con el fin de influir sobre los demás, para lograr un crecimiento en la cultura de servicio.

En el siguiente capítulo expondré un caso práctico que me permita apoyar la información recopilada en el transcurso de esta investigación.

CAPITULO IV

**CURSO DE CAPACITACION PARA
MEJORAR LAS ACTITUDES DE LOS
EMPLEADOS DE LAS SUCURSALES**

4.1 EL SERVICIO ACTUAL QUE PROPORCIONAN LAS INSTITUCIONES BANCARIAS AL PÚBLICO USUARIO.

Actualmente las Instituciones Financieras otorgan a sus clientes diferentes formas de servicios, en algunos de los casos existen Bancos preocupados por mejorar su imagen a través de un servicio de calidad.

Es incuestionable que los Bancos se preocupan más por innovar instrumentos bancarios y por vender sus productos financieros, sin considerar que el servicio es parte fundamental para que se concrete la venta y a la utilización de los mismos.

De hecho existen instituciones que desde que se privatizaron han realizado mejoras en la forma de otorgar sus servicios que proporcionan a sus clientes, estas mejoras se realizan en forma esporádica o no se les da la importancia que requiere, esto se debe a que en la década de los '80' la competencia era mínima, pero en la actual década con la apertura de los mercados financieros (el TLC) y la devaluación que predomina en la actualidad en nuestro país, ha dado la pauta para que los Bancos se preocupen por crear programas dirigidos a la calidad en el servicio con el fin de contrarrestar a la competencia tanto nacional como internacional, para permanecer en los mercados financieros.

En el mercado actual altamente competitivo, todas las organizaciones poseen servicios de calidad soportados por sistemas eficientes que apoyan al servicio.

Para corroborar la Hipótesis Central he realizado un sondeo por diferentes instituciones, para percatarme de la problemática que existe en el momento en que los empleados brindan el servicio a los clientes, también me fue

posible percibir las opiniones de diferentes clientes en cuanto a la forma en que son atendidos por los empleados.

Entre los Bancos que me fue posible visitar se encuentran los siguientes; Banamex, Bancomer, Inverlat y Bital, estas instituciones están colocadas a la vanguardia en cuanto a captación y colocación. En Banamex y en Bancomer observe que realizan un mayor énfasis en el servicio.

Al realizar esta investigación se presentó la primera limitante ya que no me fue posible consultar si existían procedimientos, o programas dirigidos a mejorar el servicio. Sin embargo, en Banamex y en Inverlat se me proporcionó revistas internas y folletería que dedicaban espacios al servicio, los temas están enfocados a mejorar las actitudes de los empleados, de hecho los temas tienden a que los empleados hagan caso omiso por falta de una base sólida que complemente dicha información.

En el sondeo realice una serie de entrevistas que fueron dirigidas a empleados de sucursales con el fin de identificar la forma en que estos atienden a los clientes. De igual manera capté diferentes opiniones de distintos clientes con respecto a las actitudes de los empleados en el momento que brindan el servicio.

La problemática que se suscita en las sucursales, en el momento de brindar el servicio, fueron las siguientes;

1. La institución no ha proporcionado una capacitación adecuada para mejorar nuestras actitudes ante los clientes.
2. Los gerentes y supervisores no enfatizan sobre el servicio; cómo realizarlo, que actitudes tener ante el cliente.
3. No existe información en cuanto a un proceso de servicio para mejorarlo.

4. En algunas revistas hacen mención del servicio, pero falta fundamentar dicha información para que sea más entendible.
5. El banco habla de tener buenas actitudes hacia el cliente, pero el banco no nos proporciona los elementos suficientes para que el empleado tenga una actitud positiva hacia el cliente.
6. Desconocen si existen programas dirigidos a mejorar el servicio.
7. Falta de motivación por parte de sus jefes inmediatos
8. Existe incertidumbre con la situación actual, y esto no permite que tengamos un contacto con el cliente como debería de ser.
9. El estancamiento da pie a que los empleados traten mal al cliente.
10. A los empleados no se les comprende cuando existe un error, propiciando que tengan una actitud negativa.
11. En las juntas hacen mención de tener un servicio de calidad pero enfocado a la venta de los productos financieros, soslayando el servicio de cara a cara con el cliente.
12. Los Bancos se preocupan más por los clientes, que por sus empleados, esto repercute en el servicio ya que no contamos con los elementos suficientes para brindar el servicio.
13. Desconocen si existen procesos de calidad en el servicio
14. En algunas ocasiones dan cursos de calidad de servicio a los niveles medios, descuidando al personal que tiene un contacto directo con el cliente.
15. No hay una formación sólida de empleados para brindar un servicio eficiente.
16. Falta conocimiento de cómo atender al cliente
17. Desafortunadamente cada empleado atiende al cliente a su forma.

18. Los Bancos no establecen programas de cómo comportarse ante el cliente, de cómo hablarle, de cómo tratarlo etc.

Las siguientes opiniones fueron proporcionadas por diversos clientes que hacen uso de los diferentes servicios bancarios en las sucursales;

19. Nos hacen creer que nos van atender en un lapso corto tiempo y es todo lo contrario.

20. Hacen creer al cliente que va a tener lo que desea en el tiempo convenido.

21. Falta de cortesía.

22. No existe buena voluntad por parte de los empleados.

23. No realizan su servicio eficientemente.

24. Existen empleados que no tienen la capacidad de servir

25. Los cajeros son muy groseros con los clientes

26. Cuando quieren saludan y en algunas ocasiones se ponen al tú por tú.

27. Se llegan a molestar si te falta la firma al grado de insultarte verbalmente.

28. No agilizan las filas

29. No cuentan con los equipos necesarios para brindar el servicio.

30. No hay rapidez

31. No son serviciales

32. Les deberían de dar cursos de cómo tratar a los clientes

33. Los cajeros no son amistosos.

34. Existen cajeros que dan trato preferencial a ciertos clientes.

35. No tienen la paciencia necesaria para atender.

36. No conocen las expectativas y necesidades de los clientes.

37. Su trato deja mucho que desear.

38. Hay empleados que no saben escuchar.

39. Actúan con rudeza cuando tienen mucha gente.

Estas son algunas de las opiniones negativas que perciben los clientes acerca del trato que reciben por parte de los empleados de las sucursales.

Procedo a cuantificar las anteriores opiniones con la finalidad de identificar las principales actitudes negativas que tienen los empleados en el momento de brindar un servicio a los clientes.

<u>INSTITUCION</u>	<u>IDEAS</u>	<u>VENTAJAS</u>	<u>DESVENTAJAS</u>
BANAMEX	Prometen un servicio rápido.		Clientes insatisfechos
BANCOMER	Falta de cortesía		Clientes insatisfechos
INVERLAT	Falta de voluntad para atender.		Fuga de clientes
BITAL	Falta de capacidad para atender		Fuga de clientes
	Falta de educación		Una mala Imagen
	La realización de los movimientos son lentos.		Fuga de clientes
	Son descorteses		Clientes insatisfechos
	No son serviciales		Clientes insatisfechos
	Falta de capacitación.		Fuga de clientes
	No son amistosos		Clientes insatisfechos
	Falta de precisión al realizar el ser.		Clientes insatisfechos
	No saben escuchar		Clientes insatisfechos
	Son desatentos		Clientes insatisfechos
	Les falta paciencia		Clientes insatisfechos
	Existe un mal Trato		Clientes insatisfechos
	Actúan con rudeza		Clientes insatisfechos

Fig. 4.1 Diferentes opiniones que tienen los clientes del servicio en los cuatro Bancos antes mencionados.

De las anteriores opiniones de los usuarios y de los empleados en cuanto a la calidad en el servicio se refiere, se estructuraron los siguientes cuestionarios, con el fin de establecer datos precisos de la calidad en el servicio que proporcionan los empleados, y que posteriormente darán la pauta para establecer una propuesta para cambiar o modificar las actitudes de los empleados en el momento de atender a los clientes.

**4.2 INSTRUMENTO DE
APLICACION POSTEST A
EMPLEADOS**

UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA
Escuela de Contaduría y Administración

**LA CALIDAD EN SERVICIOS BANCARIOS, COMO UNA VENTAJA ESTRATEGICA
PARA INCREMENTAR LA COMPETITIVIDAD**

Matriz de Variables

P	E	V.I.	V.D	H.C.	H.N.	P.D.	P.F.
1							*
2				*			
3		*					
4		*					
5			*				
6		*			*		
7					*		
8				*			
9				*			
10						*	
11			*				
12		*					
13			*				
14						*	
15		*					
16			*				
17			*				
18						*	

FIG. 4.2 Matriz de Variables

P. F. = Tienen usted contacto directo con los clientes

V. I. = La Calidad en Servicios Bancarios,

**V. D. = Como Instrumento Mercadologico para Incrementar la
Competitividad.**



**LA CALIDAD EN SERVICIOS BANCARIOS, COMO UNA VENTAJA ESTRATEGICA
PARA INCREMENTAR LA COMPETITIVIDAD**

Agradezco de antemano su colaboración y participación en el desarrollo de esta investigación.

INSTRUCCIONES:

Marque con una X la respuesta o alternativa que usted considere adecuada, asimismo, se le suplica contestar aquellas respuestas que requieran de su opinión.

CUESTIONARIO DIRIGIDO A EMPLEADOS

1) ¿Tiene usted contacto directo con los clientes?

Si ___ No ___

2) ¿Es usted atento cuando otorga un servicio a un cliente?

a) Siempre b) Algunas veces c) Casi nunca

3) ¿Recibió usted capacitación para ser atento con los clientes?

Si ___ No ___

FIG. 4.3 Instrumento de Recopilación de Datos a Empleados

4) ¿Aplica usted los procedimientos que le proporcionó el banco para atender al cliente eficazmente?

Si ____ No ____

5) ¿Existen estándares o parámetros con el cual se midan las buenas actitudes de los empleados.?

Si ____ No ____

6) ¿Cree usted que al brindar un servicio amable y cortés sea un factor importante para aumentar la competitividad en el banco.?

Si ____ No ____

7) ¿Cuales son los problemas que tiene un cajero para brindar un excelente servicio? _____

8) ¿Es usted servicial y cortés con el cliente.?

a) Siempre b) Algunas veces c) Casi nunca

9) ¿Cree usted que el servicio en cuanto atención, en actitudes y servicialidad cumplen con las expectativas de los clientes?

a) Siempre b) Algunas veces c) Casi nunca

10) ¿Cómo evalúa usted sus actitudes cuando atiende a un cliente?

a) Buenas b) Regulares c) Malas

11) ¿Las instituciones les brindan los elementos necesarios para cambiar sus actitudes ante los clientes.?

Si ____ No ____

FIG. 4.3 Instrumento de Recopilación de Datos a Empleados (continuación)

12) ¿Qué propone usted para mejorar sus actitudes ante los clientes?

13) ¿Cree usted que si los Bancos establecieran programas de calidad en el servicio los empleados serían más competentes?

Si _____ No _____

14) ¿Considera usted que presta una atención individual y personalizada a cada cliente?

a) Siempre c) Algunas veces c) Casi nunca

15) ¿Los directivos de las instituciones se preocupan por establecer normas específicas de realización para cada función basadas en las expectativas del cliente.?

a) Siempre b) Algunas veces c) Casi nunca

16) ¿Que elementos considera usted importantes para satisfacer las necesidades de los clientes, en lo que a servicio se refiere?

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

17) ¿Existen reconocimientos para los empleados que cumplen satisfactoriamente los estándares de calidad en el servicio?

Si _____ No _____

18) ¿Considera usted que con las formas actuales de atender al cliente satisfagan sus necesidades.?

Si _____ No _____

FIG. 4.3 Instrumento de Recopilación de Datos a Empleados (continuación)

**4.3 CUANTIFICACION DE
RESULTADOS, INSTRUMENTO A
EMPLEADOS POSTEST**

LA CALIDAD EN SERVICIOS BANCARIOS, COMO UNA VENTAJA ESTRATEGICA PARA INCREMENTAR LA
COMPETITIVIDAD

Cedula de Cuantificación
Cuestionario dirigido a Empleados.

F	C	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	SI	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	No										
2	Siempre	X	X								
	Algunas Veces			X	X	X	X	X	X	X	X
	Casi siempre										
3	SI	X									
	No		X	X	X	X	X	X	X	X	X
4	SI	X			X	X					
	No		X				X	X	X	X	X
5	SI		X		X			X		X	X
	No	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
6	SI	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	No										
7		Existen problemas con la Red.									
		Falta	Capacitación	y Comunicación							
8	Siempre			X							
	Algunas veces	X	X		X	X	X	X	X	X	X
	Casi nunca										
9	Siempre						X				
	Algunas veces	X	X	X	X	X		X	X	X	X
	Casi nunca										
10	Buenas	X	X	X	X	X		X	X	X	X
	Regulares						X				
	Malas										
11	SI										
	No	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
12		Capacitarnos para atender mejor. Crear una cultura de Servicio.									
13	SI	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	No										
14	Siempre		X	X	X				X		
	Algunas veces	X				X	X	X		X	X
	Casi nunca										
15	Siempre			X			X	X	X		
	Algunas Veces				X	X				X	X
	Casi nunca	X	X								
16		Actitud positiva,		Rápidos,		Cortesía,		Atención,			
		Buenas actitudes,		Entendidos,		Atención personalizada,					
17	SI	X	X						X		X
	No			X	X	X	X	X		X	X
18	SI	X				X					
	No		X	X	X		X	X	X	X	X

FIG. 4.4 CEDULA DE CUANTIFICACION

FALLA DE ORIGEN

Tabla N° 1: Empleados que tienen contacto con los clientes.

CATEGORIA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Si	10	100%
No	0	0
Total:	10	100%

Tabla N° 2: Son atentos cuando otorgan un servicio a los clientes.

	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Siempre	2	20%
Algunas veces	8	80%
Casi nunca	0	0
Total:	10	100%

Tabla N° 3: Recibieron capacitación para mejorar sus actitudes.

CATEGORIA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Si	1	10%
No	9	90%
Total:	10	100%

Tabla N° 4: Aplican procedimientos para poder atender eficazmente a los clientes.

CATEGORIA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Si	5	50%
No	5	50%
Total:	10	100%

Tabla N° 5: Existen estándares o parámetros que midan el servicio.

CATEGORIA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Si	5	50%
No	5	50%
Total:	10	100%

FIG. 4.5 Cuadros Descriptivos del 1 al 5.

Tabla N° 6: El ser amable y cortés aumenta la competitividad.

CATEGORIA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Si	10	100%
No	0	0%
Total:	10	100%

Tabla N° 7: Principales problemas para brindar el servicio.

CATEGORIA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Problemas con la Red	7	70%
Falta de motivación	2	20%
Falta de cultura de servicio	1	10%
Total:	10	100%

Tabla N° 8: Son serviciales y corteses con los clientes.

CATEGORIA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Siempre	9	90%
Algunas veces	1	10%
Casi nunca	0	0
Total:	10	100%

Tabla N° 9: Cumple el servicio con las expectativas del cliente.

CATEGORIA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Siempre	9	90%
Algunas veces	1	10%
Casi nunca	0	0
Total:	10	100%

Tabla N° 10: Cómo evalúan sus actitudes ante los clientes.

CATEGORIA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Buenas	8	80%
Regulares	2	20%
Malas	0	0
Total:	10	100%

Tabla N° 11: Les brindan los elementos necesarios para modificar sus actitudes.

CATEGORIA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Si	20%	20%
No	80%	80%
Total:	10	100%

Tabla N° 12: Proposiciones para mejorar sus actitudes ante el cliente.

CATEGORIA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Mejor Capacitación	3.5	35%
Programas de Servicio	1	10%
Que los motiven	3.5	35%
Crear una cultura de servicio	2	20%
Total:	10	100%

Tabla N° 13: Considerarán que al establecer programas de calidad de servicio, las Instituciones Bancarias serían más competitivas.

CATEGORIA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Si	10	100%
No	0	0%
Total:	10	100%

FIG. 4.7 Cuadros Descriptivos del 10 al 13.

Tabla N° 14: Se otorga una atención individual y personalizada.

CATEGORIA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Siempre	4	40%
Algunas veces	6	60%
Casi nunca	0	0
Total:	10	100%

Tabla N° 15: Se establecen normas de servicio, basadas en las expectativas de los clientes.

CATEGORIA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Siempre	0	0%
Algunas veces	4	40%
Casi nunca	6	60%
Total:	10	100%

Tabla N° 16: Elementos a considerar para brindar un servicio que satisfaga las necesidades de los clientes.

CATEGORIA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Actitud Positiva		25%
Cortesía		25%
Atención personalizada		20%
Mayor servicialidad		20%
Rápidos		10%
Total:	10	100%

Tabla N° 17: Existen reconocimientos, si brindan un buen servicio.

CATEGORIA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Si	4	40%
No	6	60%
Total:	10	100%

FIG. 4.8 Cuadros Descriptivos del 14 al 17.

Tabla N° 18: Las formas actuales de atender al cliente satisface sus necesidades.

CATEGORIA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Si	2	20%
No	8	80%
Total:	10	100%

FIG. 4.9 Cuadro descriptivo 18.

Tabla N° 1: Empleados que tienen contacto con los clientes.

CATEGORIA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	100%
No	0
Total	100%

Tabla N° 2: Son atentos cuando otorgan un servicio a los clientes.

CATEGORIA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	20%
Algunas veces	80%
Casi Nunca	0
Total	100%

Tabla N° 3: Recibieron capacitación para mejorar sus actitudes.

CATEGORIA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	10%
No	90%
Total	100%

Tabla N° 4: Aplican procedimientos para poder atender eficazmente a los clientes.

CATEGORIA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	50%
No	50%
Total	100%

Tabla N° 5: Existen estándares o parámetros que midan el servicio.

CATEGORIA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	50%
No	50%
Total	100%

FIG. 4.9 Cuadros Analíticos del 1 al 5.

Tabla N° 6: El ser amable y cortés aumenta la competitividad.

CATEGORIA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	100%
No	0%
Total	100%

Tabla N° 7: Principales problemas para brindar el servicio.

CATEGORIA	FRECUENCIA RELATIVA
Problemas con la red	70%
Falta de motivación	20%
Falta de cultura de servicio	10%
Total:	100%

Tabla N° 8: Son serviciales y cortecés con los clientes.

CATEGORIA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	90%
Algunas veces	10%
Casi Nunca	0
Total	100%

Tabla N° 9: Cumple el servicio con las expectativas del cliente.

CATEGORIA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	90%
Algunas veces	10%
Casi Nunca	0
Total	100%

Tabla N° 10: Cómo evalúan sus actitudes ante los clientes.

CATEGORIA	FRECUENCIA RELATIVA
Buenas	80%
Regulares	20%
Malas	0
Total:	100%

Tabla N° 11: Les brindan los elementos necesarios para modificar sus actitudes.

CATEGORIA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	20%
No	80%
Total	100%

Tabla N° 12: Proposiciones para mejorar sus actitudes ante el cliente.

CATEGORIA	FRECUENCIA RELATIVA
Mejor Capacitación	35%
Programas de Servicio	10%
Que los motiven	35%
Crear una cultura de servicio	20%
Total:	100%

Tabla N° 13: Considerarán que al establecer programas de calidad de servicio, las Instituciones serían más competitivas.

CATEGORIA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	100%
No	0%
Total	100%

Tabla N° 14: Se otorga una atención individual y personalizada.

CATEGORIA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	40%
Algunas veces	60%
Casi Nunca	0
Total	100%

Tabla N° 15: Se establecen normas de servicio, basadas en las expectativas de los clientes.

CATEGORIA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	0%
Algunas veces	40%
Casi Nunca	60%
Total	100%

Tabla N° 16: Elementos a considerar para brindar un servicio que satisfaga las necesidades de los clientes.

CATEGORIA	FRECUENCIA RELATIVA
A actitud positiva	25%
Cortesía	25%
Atención personalizada	20%
Mayor servicialidad	20%
Rápidos	10%
Total:	100%

Tabla N° 17: Existen reconocimientos, si brindan un buen servicio.

CATEGORIA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	40%
No	60%
Total	100%

Tabla N° 18: Las formas actuales de atender al cliente satisface sus necesidades.

CATEGORIA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	20%
No	80%
Total	100%

FIG. 4.12 Cuadro Analítico 18.

CUADRO DE INTERPRETACION. PREGUNTAS DIRIGIDAS A LA HIPOTESIS CENTRAL.

CATEGORIA	H.C.	H.N.	F.R. %
2			100%
Siempre	20%		
Algunas veces		80%	
casi nunca			
8			100%
Siempre	90%		
Algunas veces		10%	
Casi nunca			
9			100%
Siempre	90%		
Algunas veces		10%	
Casi nunca			
Total:	200%	100%	300%

En este cuadro expresa que el (200%) de los empleados encuestados afirman que son atentos y serviciales con los clientes, sin embargo el (100%) considera que el servicio que reciben no satisface las necesidades de los mismos.

Hipótesis Central	200%
Hipótesis Nula	100%

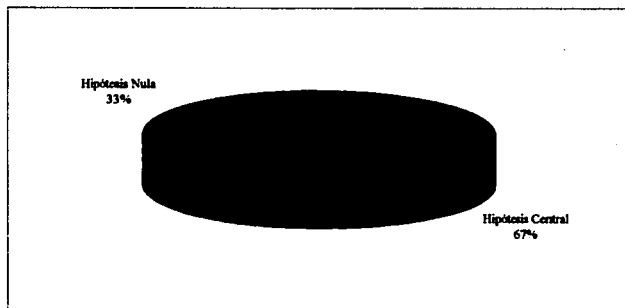


FIG. 4.13 Cuadro y Grafica de Interpretación.

CUADRO DE INTERPRETACION. PREGUNTAS DIRIGIDAS A LA HIPOTESIS NULA.

CATEGORIA	H.C.	H.N.	F.R. %
6			100%
Si	100%		
No		0%	
7			100%
a		70%	
b		20%	
c	10%		
Total:	110%	90%	200%

En este cuadro se puede observar que el (110%) que miden la Hipótesis Nula, afirman la necesidad de establecer un programa dirigido a los empleados para que adopten actitudes de amabilidad y cortesía con los clientes.

H. Central	110%
H. Nula	90%

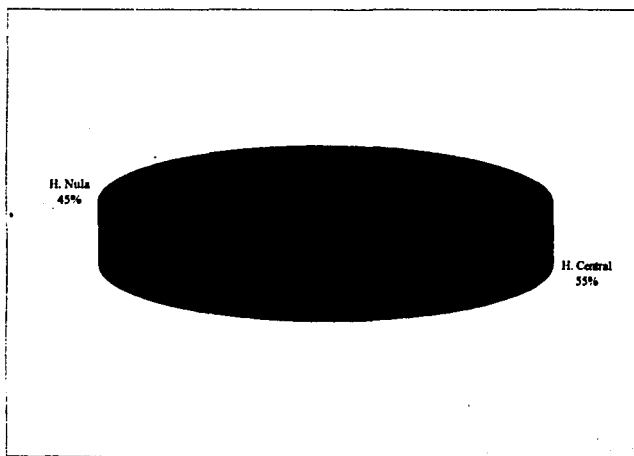


FIG. 4.14 Cuadro y Gráfica de Interpretación.

CUADRO ELEMENTOS

CATEGORIA	F. R. %
Hipótesis Central	320%
Hipótesis Nula	180%
Total:	500%

130% en favor
de la H. C.

Existe una correlación (-) en donde las preguntas que miden la H. C. afirman la necesidad de optimizar la calidad del servicio que otorgan los empleados. De este modo se necesita mejorar la atención que reciben los clientes. Desarrollar nuevas actitudes y fomentar la servicialidad que el empleado proporciona a los clientes.

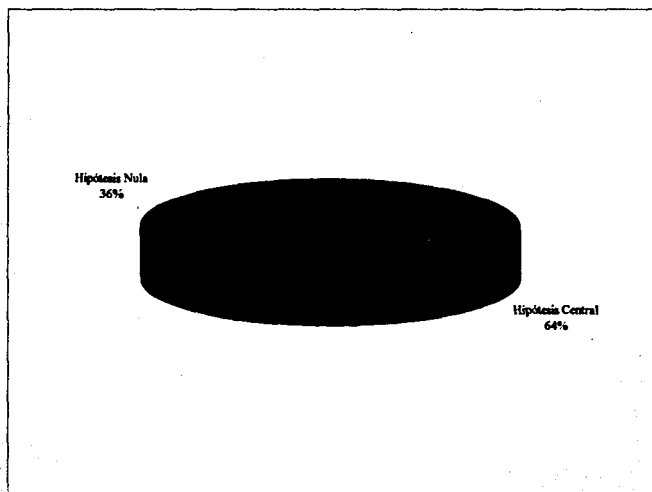


FIG. 4.15 Cuadro y Gráfica Elementos.

CUADRO DIAGNOSTICO

CATEGORIA	H.C.	H.N.	F.R.%
P. D: 10	80%	20%	100%
Buenas			
Regulares			
Malas			
P. D. 14	40%	60%	100%
Siempre			
Algunas veces			
Casi nunca			
P.D. 18	20%	80%	100%
Si			
No			
Total:	140%	160%	300%

Este cuadro diagnóstico se observa que el (140%) considera necesario mejorar las actitudes y la servicialidad de los empleados hacia los clientes que son los que reciben el servicio. De igual forma se considera la necesidad de llevar a cabo una atención individualizada y personalizada. Con el fin de satisfacer las expectativas de los clientes.

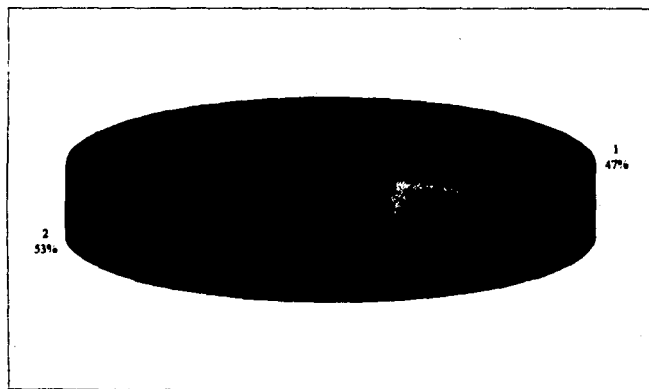


FIG. 4.16 Cuadro Diagnóstico.

CUADRO DE CORRELACION

CATEGORIA	H. C.	H. N.	F. R. %
Cuadros Interpretativos	320%	180%	500%
Cuadro Elemental	130%	0%	130%
Cuadro Diagnóstico	140%	160%	300%
Totales:	590%	340%	930%

FIG. 4.17 Cuadro de Correlación.

Como se puede observar es este cuadro de correlación nos indica que en los cuadros interpretativos se expresa la proporción de la Hipótesis Central (320%) frente a la Hipótesis Nula con un (180%). Con esto me permite establecer una base en la cual se deben de considerar en los programas de calidad en el servicio, procedimientos que permitan optimizar las atenciones y las actitudes que tienen los empleados hacia el público usuario.

En el cuadro elemental nos indica que el (30%) es a favor de la H. C., y que a su vez afirma la necesidad de establecer programas dirigidos al mejoramiento en la calidad de los servicios que otorgan los empleados.

En el cuadro diagnóstico nos indica que el valor conceptual a la H. C. (110%) afirma que la aplicación de programas de calidad en el servicio, coadyuvarán a mejorar las actitudes de los empleados. El (90%) niega que la aplicación de programas de calidad en el servicio que proporcionan los empleados sea un factor determinante para ser competitivos.

**4.4 INSTRUMENTO DE
APLICACION POSTEST A
CLIENTES**

UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA
Escuela de Contaduría y Administración

**LA CALIDAD EN SERVICIOS BANCARIOS, COMO UNA VENTAJA ESTRATEGICA
PARA INCREMENTAR LA COMPETITIVIDAD**

Matriz de Variables

P	E	V. I.	V. D.	H. C.	H. N.	P. D.	P. F.
1							*
2		*					
3				*			
4			*				
5			*				
6		*					
7		*					
8			*				
9				*			
10					*		
11					*		
12						*	
13				*			
14		*					
15			*				
16						*	
17				*			
18							*

FIG. 4.18 Matriz de Variables

P. F. = Utiliza usted los servicios bancarios.

V. I. = La Calidad en Servicios Bancarios,

V. D. = Como Instrumento Mercadológico para incrementar la competitividad.



UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA

**LA CALIDAD EN SERVICIOS BANCARIOS, COMO UNA VENTAJA ESTRATEGICA
PARA INCREMENTAR LA COMPETITIVIDAD**

Agradezco de antemano su colaboración y participación en el desarrollo de esta investigación.

INSTRUCCIONES:

Marque con una X la respuesta o alternativa que usted considere adecuada, asimismo, se le suplica contestar aquellas respuestas que requieran de su opinión.

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS CLIENTES

1) ¿Utiliza usted los Servicios Bancarios?

Si ___ No ___

2) ¿Como considera usted las actitudes de los empleados?

a) Buenas b) Regulares c) Malas

3) ¿Recibe el Servicio que usted desea?

Si ___ No ___

FIG. 4.19 Instrumento de Recopilación de Datos a Clientes

4) ¿En qué forma lo atienden cuando acude a las sucursales?

5) ¿Cumple con sus expectativas la forma en que le brindan el servicio.?

Si _____ No _____

6) ¿Cree usted que los empleados muestran interés, cuando usted se dispone a realizar algún movimiento?

Si _____ No _____

7) ¿Son serviciales los empleados?

a) Siempre b) Algunas veces c) Casi nunca

8) ¿Cree usted que la forma de atender a los clientes sea un servicio competitivo?

Si _____ No _____

9) ¿Qué factor considera más importante para elegir y permanecer en una Institución Bancaria?

- a) Calidad en el Servicio
- b) Una mayor Rentabilidad
- c) Una mejor Ubicación

10) ¿Utiliza una o varias Instituciones Bancarias?

Una, Porque _____

Dos o más Porque _____

11) ¿Cambiaría de Institución Bancaria, si otra le ofreciera un mejor trato?

Si _____ No _____

FIG. 4.19 Instrumento de Recopilación de Datos a Clientes (continuación)

12) ¿Qué propone usted para mejorar el servicio que proporcionan los empleados?

13) ¿Influye el servicio que proporcionan los empleados, para que usted acuda a un banco específico.?

Si ___ No ___

14) ¿Son atentos los empleados con usted?

Si ___ No ___

15) ¿Cree usted que los empleados tengan buena voluntad para brindar un buen servicio?

Si ___ No ___

16) ¿Cómo evalúa usted el servicio que proporcionan los empleados?

a) Bueno b) Regular c) Malo

17) ¿Considera usted que los empleados son corteses cuando lo atienden.?

Si ___ No ___

18) ¿Considera usted que una buena atención es esencial para realizar un servicio de calidad.?

Si ___ No ___

FIG. 4.19 Instrumento de Recopilación de Datos a Clientes (continuación)

**4.5 CUANTIFICACION DE
RESULTADOS, INSTRUMENTO A
CLIENTES POSTEST**

LA CALIDAD EN SERVICIOS BANCARIOS, COMO UNA VENTAJA ESTRATEGICA PARA INCREMENTAR LA COMPETITIVIDAD.

Cedula de Cuantificación
Cuestionario dirigido a los Clientes.

P	C	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	Si	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	No																				
2	Bueno											X	X								
	Regular	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X				X
	Malo		X											X	X					X	X
3	Si	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	No																				
	El servicio es lento, los cajeros son descorteses, en algunas ocasiones son desatentos, no tienen la capacidad de realizar un servicio de calidad.																				
4	Si	X									X	X	X								
	No		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
5	Si	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	No		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
7	Siempre																				
	Algunas veces																				
	Casi nunca																				
8	Si	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	No																				
9	Si	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	No																				
10	Una por que																				
	Dos por que																				
11	Si	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	No																				
12	Capacitación para poder servir mejor, desarrollar programas para mejorar el comportamiento y actitudes de los empleados																				
13	Que desarrollen y los activen para alcanzar la calidad																				
	Si	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	No		X																		
14	Si	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	No																				
15	Si	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	No																				
16	Bueno																				
	Regular	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Malo		X																		
17	Si	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	No		X																		
18	Si	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	No																				

FIG. 4.20 Cedula de Cuantificación

FALLA DE ORIGEN

Tabla N° 1: Personas que utilizan los servicios bancarios.

CATEGORIA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Si	20	100%
No	0	0
Total:	20	100%

Tabla N° 2: Cómo considerarán las actitudes de los empleados.

CATEGORIA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Buenas	3	15%
Regulares	11	55%
Malas	6	30%
Total:	20	100%

Tabla N° 3: Reciben el servicio que ustedes desean.

CATEGORIA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Si	5	25%
No	15	75%
Total:	20	100%

Tabla N° 4: De que manera lo atienden cuando acude a una sucursal.

CATEGORIA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
El servicio es lento	4.5	22%
Son descorteses	5	25%
Son desatentos	7.5	38%
Falta de capacidad	3	15%
Total:	20	100%

FIG. 4.21 Cuadros Descriptivos del 1 al 4.

Tabla N° 5: Cumple con sus expectativas, cuando recibe un servicio en la sucursal.

CATEGORIA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Si	6	30%
No	14	70%
Total:	20	100%

Tabla N° 6: Considera usted que los empleados muestran interés cuando lo atienden.

CATEGORIA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Si	9	45%
No	11	55%
Total:	20	100%

Tabla N° 7: Considera usted que son serviciales los empleados.

CATEGORIA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Siempre	0	0%
Algunas veces	16	80%
Casi nunca	4	20%
Total:	20	100%

Tabla N° 8: Considera usted que la forma en que lo atienden es una manera de indicar, si el banco es competitivo.

CATEGORIA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Si	20	100%
No	0	0%
Total:	20	100%

FIG. 4.22 Cuadros Descriptivos del 5 al 8.

Tabla N° 9: Cúal es el factor más importante para elegir un banco.

CATEGORIA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Calidad en el servicio	11	55%
Mayor rentabilidad	7	35%
Mejor ubicación	2	10%
Total:	20	100%

Tabla N° 10: Utiliza una o varias Instituciones Bancarias.

CATEGORIA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Una porque: Por servicio, por prestigio, por rentabilidad y por ser el mejor banco.	9.5	47%
Doa porque: Por necesidad Por servicio, por ubicación por seguridad y rentabilidad.	10.5	53%
Total:	20	100%

Tabla N° 11: Cambiaria de Institución si otra le ofreciera un mejor trato.

CATEGORIA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Si	17	85%
No	3	15%
Total:	20	100%

Tabla N° 12: Proposiciones para mejorar el servicio que otorgan los empleados.

CATEGORIA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Capacitar al empleado	10	50%
Establecer programas para mejorar las actitudes de los empleados.	10	50%
Total:	20	100%

FIG. 4.23 Cuadros Descriptivos del 9 al 12.

Tabla N° 13: Influye el trato, para que usted acuda a un banco en específico.

CATEGORIA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Si	16	80%
No	4	20%
Total:	20	100%

Tabla N° 14: Son atentos los empleados.

CATEGORIA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Si	8	40%
No	12	60%
Total:	20	100%

Tabla N° 15: Los empleados tienen buena voluntad para atenderlo.

CATEGORIA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Si	11	55%
No	9	45%
Total:	20	100%

Tabla N° 16: Cómo evalúa el servicio que proporcionan los empleados.

CATEGORIA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Bueno	2	10%
Regular	13	65%
Malo	5	25%
Total:	20	100%

FIG. 4.24 Cuadros Descriptivos del 13 al 16.

Tabla N° 17: Los empleados son cortéces con usted.

CATEGORIA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Si	7	35%
No	13	65%
Total:	20	100%

Tabla N° 18: Considera usted que la atención es esencial para brindar un servicio de calidad.

CATEGORIA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Si	19	95%
No	1	5%
Total:	20	100%

FIG. 4.25 Cuadros Descriptivos del 17 al 18.

Tabla N° 1: Personas que utilizan los servicios bancarios.

CATEGORIA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	100%
No	0
Total	100%

Tabla N° 2: Cómo considerarán las actitudes de los empleados.

CATEGORIA	FRECUENCIA RELATIVA
Buenas	15%
Regulares	55%
Malas	30%
Total	100%

Tabla N° 3: Reciben el servicio que ustedes desean.

CATEGORIA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	25%
No	75%
Total	100%

Tabla N° 4: De que manera lo atienden cuando acude a una sucursal.

CATEGORIA	FRECUENCIA RELATIVA
El servicio es lento	22%
Son descorteses	25%
Son desatentos	38%
Falta de capacidad	15%
Total	100%

Tabla N° 5: Cumple con sus expectativas, cuando recibe un servicio en la sucursal.

CATEGORIA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	30%
No	70%
Total	100%

Tabla N° 6: Considera usted que los empleados muestran interés cuando lo atienden.

CATEGORIA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	45%
No	55%
Total	100%

Tabla N° 7: Considera usted que son serviciales los empleados.

CATEGORIA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	0%
Algunas veces	80%
casi nunca	20%
Total:	100%

Tabla N° 8: Considera usted que la forma en que lo atienden es una manera de indicar, si el banco es competitivo.

CATEGORIA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	100%
No	0%
Total	100%

Tabla N° 9: Cúal es el factor más importante para elegir un banco.

CATEGORIA	FRECUENCIA RELATIVA
Calidad en el servicio	55%
Mayor rentabilidad	35%
Mejor ubicación	10%
Total	100%

Tabla N° 10: Utiliza una o varias Instituciones Bancarias

CATEGORIA	FRECUENCIA RELATIVA
Una porque: Por servicio, por prestigio, por rentabilidad.	47%
Dos porque: Por necesidad, por, servicio, por ubicación, por seguridad y rentabilidad	53%
Total:	100%

Tabla N° 11: Cambiaría de Institución si otra le ofreciera un mejor trato.

CATEGORIA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	85%
No	15%
Total	100%

Tabla N° 12: Proposiciones para mejorar el servicio que otorgan los empleados.

CATEGORIA	FRECUENCIA RELATIVA
Capacitar al empleado	50%
Establecer programas para mejorar las actitudes de los empleados.	50%
Total:	100%

FIG. 4.28 Cuadros Analíticos del 9 al 12.

Tabla N° 13: Influye el trato, para que usted acuda a un banco en específico.

CATEGORIA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	80%
No	20%
Total	100%

Tabla N° 14: Son atentos los empleados.

CATEGORIA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	40%
No	60%
Total	100%

Tabla N° 15: Los empleados tienen buena voluntad para atenderlo.

CATEGORIA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	55%
No	45%
Total	100%

Tabla N° 16: Cómo evalúan el servicio que proporcionan los empleados.

CATEGORIA	FRECUENCIA RELATIVA
Bueno	10%
Regular	65%
Malo	25%
Total:	100%

FIG. 4.29 Cuadros Analíticos del 13 al 16.

Tabla N° 17: Los empleados son cortéces con Usted.

CATEGORIA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	35%
No	65%
Total	100%

Tabla N° 18: Considera usted que la atención es esencial para brindar un servicio de calidad.

CATEGORIA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	95%
No	5%
Total	100%

FIG. 4.30 Cuadros Analíticos del 17 al 18.

CUADRO DE INTERPRETACION. PREGUNTAS DIRIGIDAS A LA HIPOTESIS CENTRAL.

CATEGORIA	H.C.	H.N.	F.R. %
3			100%
Si	25%		
No		75%	
9			100%
Servicio	55%		
Rentabilidad		35%	
Ubicación	10%		
12			100%
Capacitación	0%	50%	
Actitudes.	0%	50%	
17			100%
Si	35%		
No		65%	
Total:	125%	275%	400%

En este cuadro se puede observar que el (275%) confirma la establecer programas para capacitar a los empleados con el fin de satisfacer sus expectativas de servicio que desean.

Hipótesis Central	125%
Hipótesis Nula	275%

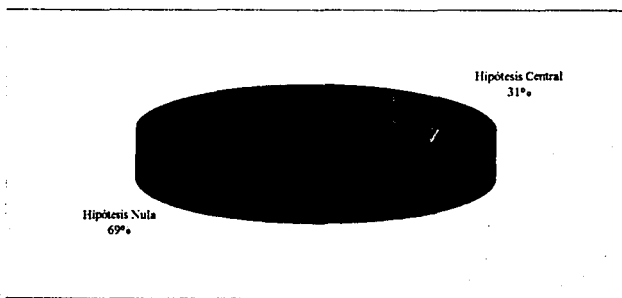


FIG. 4.31 Cuadro y Gráfica de Interpretación.

CUADRO DE INTERPRETACION. PREGUNTAS DIRIGIDAS A LA HIPOTESIS NULA.

CATEGORIA	H.C.	H.N.	F.R.%
10			100%
Por servicio	100%		
11			
Si	85%		
No		15%	
Total:	185%	15%	200%

En este cuadro se puede observar que el (185%) corresponde a la Hipótesis Nula indicando que existe la necesidad de establecer programas para mejorar el servicio que proporcionan los empleados de los bancos.

H. Central	185%
H. Nula	15%

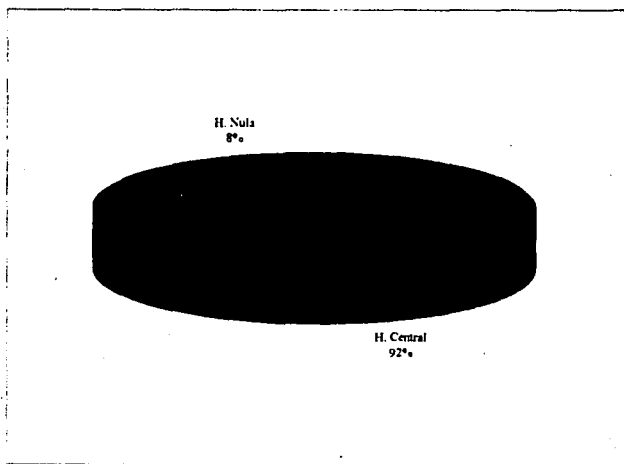


FIG. 4.32 Cuadro y Gráfica de Interpretación.

CUADRO ELEMENTOS

CATEGORIA	F. R. %
Hipótesis Central	310%
Hipótesis Nula	290%
Total:	600%

20% en favor
de la H. C.

Existe una correlación (-) en donde las preguntas que miden la Hipótesis Central afirma la necesidad de optimizar la calidad en el servicio en base a los factores de servicio que desean los clientes, como el mejoramiento en las actitudes y en el trato que proporcionan los empleados.

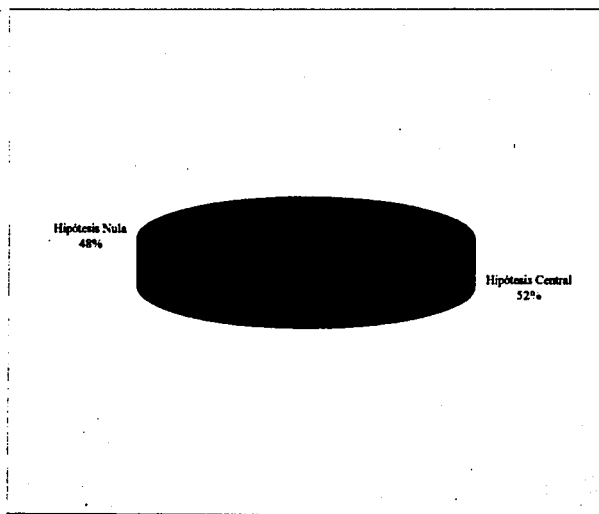


FIG. 4.33 Cuadro y Gráfica Elementos.

CUADRO DIAGNOSTICO

CATEGORIA	H.C.	H.N.	F.R. %
P. D. 12			100%
Capacitar al empleado.	50%		
Establecer programas para mejorar las actitudes de los empleados.	50%		
P. D. 16			100%
Bueno	10%		
Regular		65%	
Malo		25%	
Total:	110%	90%	200%

Este cuadro expresa que el (110%) establece la necesidad de optimizar la calidad de los servicios que prestan los empleados, así como el establecimiento de programas de capacitación con el fin de mejorar el trato hacia el cliente. De igual forma se considera la necesidad de realizar programas para modificar las actitudes de los empleados en el momento de otorgar un servicio.

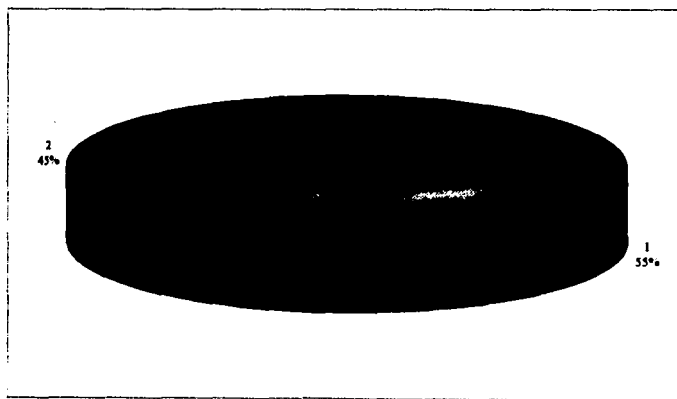


FIG. 4.34 Cuadro Diagnóstico.

CUADRO DE CORRELACION

CATEGORIA	H. C.	H. N.	F. R. %
Cuadros Interpretativos	310%	290%	600%
Cuadro Elemental	20%	0%	20%
Cuadro Diagnóstico	110%	90%	200%
Totales:	440%	380%	820%

FIG. 4.35 Cuadro de Correlación.

Como se puede observar en este cuadro de correlación nos indica que en los cuadros interpretativos se expresa la proporción de la Hipótesis Central que es el (310%), frente a la Hipótesis Nula con un (290%). Con esto me permite establecer un programa de capacitación dirigido a los empleados con el fin de mejorar la calidad del servicio que proporcionan los empleados a los clientes.

En el cuadro elemental nos indica que el (20%) es a favor de la Hipótesis Central, afirmando a su vez la necesidad de establecer un programa de capacitación a los empleados para mejorar la calidad en el servicio bancario.

En el cuadro diagnóstico nos indica que el valor conceptual a la Hipótesis Central (110%) afirma que la aplicación de un programa de capacitación mejoraría las actitudes de los empleados ante el cliente, y a su vez incrementaría la calidad en el servicio. El (90%) niega que la aplicación de un programa coadyuve a mejorar las actitudes de los empleados.

**4.6 CONCLUSIONES DEL CASO
PRACTICO**

Como se puede observar en los cuadros de correlación de clientes y de empleados. Muestran la necesidad de realizar un programa de capacitación dirigido a los empleados de la sucursales de los bancos, con el objeto de modificar o de cambiar las actitudes de los empleados ante el cliente.

De tal forma que los clientes queden satisfechos del servicio que recibieron por parte del empleado que los atendió.

El cuadro interpretativo indica que el 62% de los clientes entrevistados afirman que las Instituciones deben de aplicar cursos de capacitación para que sus empleados tengan actitudes positivas cuando los atiendan. De igual forma consideran que el servicio es fundamental para que los bancos sean competitivos.

El cuadro interpretativo indica que el 64% de los empleados indican que la aplicación de un curso de capacitación enfocado a mejorar las actitudes de los mismos, seria beneficioso para ellos ya que mejorarían sus actitudes ante los clientes que soliciten cualquier servicio.

**4.7 PROPUESTA PARA
MEJORAR LAS ACTITUDES DE LOS
EMPLEADOS A NIVEL SUCURSAL**

De acuerdo a los resultados anteriores, que se obtuvieron en las cuantificaciones anteriores, nos indican que existe la necesidad de mejorar la calidad en el servicio en los Bancos. Con la información recopilada me permite proponer un curso de capacitación para mejorar las actitudes de los empleados con el fin incrementar la competitividad del banco.

En este caso práctico se propone un curso de capacitación para mejorar el servicio que proporcionan los empleados a los clientes. Para elaborar este curso fue necesario plantear; si realmente el servicio que otorgan los empleados del banco satisface las necesidades de los clientes.

Cabe mencionar que se visitaron sucursales de diferentes Instituciones Bancarias. En donde se observó en forma directa la forma en que los empleados otorgan el servicio a los clientes que a su vez se les pidió su opinión en cuanto al servicio recibido. Partiendo de las diferentes opiniones se elaboraron dos cuestionarios, el primero fue dirigido a los clientes y el segundo fue dirigido a los empleados de los Bancos. La finalidad de la aplicación de los cuestionarios fue la de obtener información para determinar el nivel real del servicio.

Los resultados finales fueron los siguientes; por parte de los clientes el 69% indicaron que el servicio no cumple con sus expectativas y que no reciben la atención que ellos esperan recibir.

Los deficiencias que señalaron los clientes son las siguientes; **FALTA ATENCIÓN, SERVICIALIDAD, RAPIDEZ, INFORMACIÓN CORRECTA Y TENER BUENAS ACTITUDES HACIA ELLOS, FALTA DE ATENCIÓN PERSONAL, FALTA DE AMABILIDAD.**

En lo que respecta a la información que se plasmó en los cuestionarios dirigidos a los empleados, se determinó que el 64% evalúan que el servicio que

proporcionan no cumple en su totalidad con los requerimientos de los clientes, de igual forma consideran que faltan programas para mejoren o modifiquen la forma de atender a los clientes.

Con lo antes mencionado me permite establecer una propuesta dirigida a mejorar las deficiencias en cuanto a las actitudes de los empleados que existen actualmente en el momento de brindar un servicio.

Establecer un curso de capacitación para mejorar las actitudes de los empleados en el momento de brindar un servicio determinado.

El objetivo principal del curso tendrá como fin concebir una de las claves para la excelencia de servicio, que es la de capacitar a los proveedores del servicio para servir, para darles la flexibilidad y el sentido de propiedad en la excelencia de servicio de modo que deseen realizar esfuerzos encaminados a satisfacer las necesidades de los clientes.

Al plantear lo anterior no abogo por una anarquía y no quiero sugerir que las políticas operacionales se eliminen sin miramientos o que los empleados sean menos cuidadosos con el dinero de los demás.

Lo que trato de sugerir es el fomento de autoridad y responsabilidad como sea posible hacia los niveles inferiores de la jerarquía organizativa, cercana al cliente.

Considero esencial que la dirección observe detenidamente y continuamente las políticas y las reglas de las Instituciones con el fin de eliminar o modificar aquellas limitaciones que no sean vitales, que a su vez interfieran con el desarrollo de la calidad en el servicio y que dañen la parte creativa de los empleados cuando otorguen un servicio a un cliente.

4.7.1 ESTABLECER NORMAS DE SERVICIO

Una vez que los datos de la investigación apropiados se han reunido y han sido analizados, las instituciones estarán en una posición de desarrollar normas de servicio basadas en lo que los clientes esperan en el encuentro del mismo. Estas normas deben ser; expresadas en términos activos mensurables; completas, con indicativos de rendimiento objetivos y claros; y posibles con los medios disponibles.

Otra forma de mirar el proceso de establecimiento de normas es que éstas deben responder a las preguntas ¿Qué?, y ¿ con qué frecuencia?

¿ El qué ? especifica el comportamiento de servicio requerido, y ¿ con qué frecuencia? se refiere a la frecuencia con la que se espera.

El ¿Qué? de una norma de servicio podría especificar que los representantes de nuevas cuentas deberían hacer un seguimiento basándose en la información obtenida por medio de los clientes, con preguntas pensadas para determinar soluciones óptimas, incluyendo la necesidad de servicios adicionales. Otras normas podrían incluir el dirigirse al cliente por su nombre, ofrecer al cliente una atención total y darle las gracias. En esta situación, la respuesta a < con qué frecuencia > sería dependiendo de cada cliente.

Unas normas bien concebidas deben reflejara las expectativas de servicio del cliente. Ciertamente, el proceso de establecimiento de normas es cuestión de definir las expectativas de servicio del cliente de un modo que sea fácilmente comprensibles para el los empleados que proporcionan el servicio. De tal modo que las normas de servicio ayuden a clarificar funciones de trabajo, a comunicar las prioridades organizativas y proporcionen cuotas para la evaluación de rendimientos.

Al establecer las normas se debe de evitar que estas sean complejas o numerosas. Si las normas de servicios son complejas, no serán lo suficientemente claras. Existen muchas normas, que deberán ser valoradas. Y algo importante que deben de considerar los Bancos es que las normas de servicio deben desarrollarse con la colaboración de los empleados, ya que estos tienen un contacto directo con los clientes y en determinado momento conocen lo que hace falta para brindar un servicio de calidad.

Al negociar las normas de realización de servicio con los empleados ayuda a asegurar que las normas finales tengan credibilidad, que se puedan lograr y sean útiles.

Para complementar la optimización de dichas normas es necesario que al empleado se le proporcione un entrenamiento diferente. La motivación de los empleados para expresar cualidades personales tiene que generarse dentro de ellos mismos. En el entrenamiento se debe contemplar el desarrollo o mejoramiento de los diferentes aspectos del desempeño de los empleados.

4.7.2 ACTITUD DE SERVICIO.

Una actitud de servicio, es la manifestación del grado de disposición que tienes para atender a tu cliente.- ejemplo:

Una sonrisa, demuestra atención y agrado

Al proyectar la imagen de cualquier grupo, se logra a través de una excelente actitud de servicio, dando tu mejor sonrisa y apoyo diligente al cliente, de manera que lo hagas sentir satisfecho con tu atención, esto se logra a través de lo siguiente;

El servicio debe de otorgarse de la siguiente manera:

EL SERVICIO

Siempre dirigirse al cliente por su nombre-

Escucha con atención al cliente cuando solicite, comete o sugiere algo.

Demuestre amabilidad con el cliente.

Acompaña tus comentarios y respuestas con palabras amables, sobre todo en circunstancias difíciles.

Sonríe en todo momento.

EFICACIA

Cumple el máximo con las expectativas del cliente, sin prometer algo que no puedas cumplir.

Hacer las cosas bien desde la primera vez y verificar siempre, para evitar errores.

Canaliza en forma adecuada las solicitudes de nuestros clientes para otras empresas del Grupo.

RAPIDEZ

Valora su tiempo, evita hacer esperar al cliente sin necesidad (por teléfono o en persona).

Atiende sus solicitudes de servicio, sin distracciones.

Cuenta anticipadamente con los elementos necesarios para dar al cliente una respuesta ágil (planear y organizar tu trabajo).

Dale al cliente información completa de cualquier trámite o producto.

4.7.3 NORMAS GENERALES DE AMABILIDAD Y CORTESIA.

- 1. Siempre dirigirse al cliente por su nombre**
- 2. Escucha con atención al cliente cuando solicite, comente o sugiera algo.**
- 3. Siempre demuestre amabilidad y cortesía con el cliente.**

4. Acompaña tus comentarios y respuestas con palabras amables, aún en circunstancias difíciles.

5. No olvide sonreír en todo momento.

6. Conteste siempre el teléfono de la siguiente manera (invariable para todos):

7. "Nombre de la Institución, Nombre del área), Dar los Buenos días (o tardes).

NORMAS ESPECIFICAS DE AMABILIDAD Y CORTESIA.

PERSONAL DE CAJAS:

1. Saludar al cliente

"Buenos días (o tardes) le atiende... (nombre)"

"En un momento lo atiendo Sr. (a) (si aún no ha terminado de contabilizar la operación anterior)"

" ¿ En qué le puedo servir?"

2. Atender la solicitud del cliente

A) En caso de que el cliente haya esperado:

" Gracias por esperar, ¿ en qué le puedo servir?"

B) En caso de atender a otro cliente, mientras se tramita su autorización: " Están verificando la firma de su documento, espere un momento por favor"

C) Al entregarle su comprobante o efectivo:

" Le entrego su... (comprobante o efectivo)

3. Despedir al cliente

" Gracias, esperamos volver a servirlo (a)"

4. Atender al siguiente cliente en fila

" Pase por favor "

**NORMAS ESPECIFICAS DE AMABILIDAD Y CORTESIA
GERENTE DE SUCURSAL Y FUNCIONARIOS DE PROMOCION**

1. Saludar al cliente

" Buenos días (o tardes) mi nombre es..."

" ¿ En qué le puedo servir?"

2. Atender solicitud del cliente

A) En caso de proceder la autorización:

" Siento mucho no autorizar su depósito en firme, ya que..."

" Sin embargo, su depósito puede tramitarse..."

3. Despedir al cliente

" Gracias, esperamos volver a servirlo (a)"

**NORMAS ESPECIFICAS DE AMABILIDAD Y CORTESIA
PARA SECRETARIAS**

Las secretarias demostrarán respeto y cortesía a los clientes:

Contestando las llamadas telefónicas con oportunidad.

No dejar que suene el teléfono más de tres timbrazos.

1. Saludar al cliente

" Nombre de la Institución, Buenos Días (o tardes) ¿ En qué podemos servirle?"

2. Atender la solicitud del cliente.

A) Cuando la secretaria tiene los elementos para responderle al cliente, en esta situación la secretaria deberá:

No interrumpir al cliente en su conversación

Hacer preguntas que denoten interés por el asunto del cliente.

B) Cuando el cliente solicite hablar con alguna persona.

Traslado de la llamada "permítame un momento, enseguida lo (a) comunico con el Sr. (a)... a o la extensión..."

Extensión ocupada o persona ocupada " La extensión del Sr. (a)... se encuentra ocupada, desea esperar o prefiere comunicarse más tarde.

Extensión sin contestación " No le contesten, ¿ Desea hablar con otra persona o dejar algún recado?

3. Despedir al cliente

"Hasta luego, Sr. (a). estamos para servirle"

Los empleados deberán brindar en todo momento confianza al cliente. En este punto se deberá de llevar acabo con cada cliente, ya que el transmitir confianza de algún producto o servicio bancario, se puede inducir al cliente a invertir, a abrir una cuenta de cheques en ese banco.

4.8 CURSO EDUCACIONAL PARA TODOS LOS EMPLEADOS DE LA SUCURSAL.

Mencionado lo anteriormente procedo a establecer un curso educacional para todos los empleados de la sucursal, con el fin de corregir las actitudes y comportamientos de los empleados, en el momento de atender a un cliente.

Este curso tiene la finalidad de corregir las actitudes negativas que tienen los empleados en el momento de brindar un servicio determinado a un cliente. Para el desarrollo de este curso educacional implica una técnica diferente

que es la motivación de los empleados, tendrá como fin que expresen cualidades personales que se generan dentro de ellos mismos.

Para lograr esa mejora en sus actitudes los Bancos deben persuadir a los empleados a modificar sus actuales actitudes hacia los clientes. Esto se refiere a que los empleados tendrán que atender al cliente cuando le toque su turno, realizar las operaciones de la mejor manera posible, tener la disponibilidad para cualquier aclaración o consulta que realice el mismo.

El propósito será el de corregir, el de modificar las actitudes personales, valores, creencias, deseos, sentimientos, expectativas personales, valores, creencias, deseos, sentimientos y expectativas. Que manifiestan los empleados al tener un contacto con el cliente, el de tratar al cliente de una manera formal, ponerle atención a sus necesidades o problemas, de igual manera tratarlo con un aire de protección, como lo hace mucha gente en los servicios de salud.

El nombre del curso tiene por nombre el siguiente:

**RECONVERSIÓN Y MEJORAMIENTO DE LAS ACTITUDES DE LOS
EMPLEADOS EN EL MOMENTO DE OTORGAR UN SERVICIO AL
CLIENTE.**

OBJETIVO:

Este curso de capacitación está dirigido a cambiar y a desarrollar nuevas actitudes de los empleados, mediante cual se planea establecer una nueva forma de actuar para todas las personas que trabajan en las sucursales de las diferentes Instituciones Bancarias.

Esta nueva "Mística de Trabajo" involucra el desarrollo de actitudes y comportamientos tendientes a optimizar la forma de atender a los clientes, a mejorar sus actitudes y a fomentar un espíritu de servicio.

Durante este curso educacional se establecerá el siguiente procedimiento para mejorar las actitudes y la forma de atender a los empleados.

**4.9 PROCEDIMIENTO DEL
METODO DE INSTRUMENTO PARA
EMPLEADOS**

Instruir es transmitir conocimientos, nuevas formas de atender a un cliente, como comportarse ante él. Qué actitudes desarrollar cuando se esté atendiendo a un cliente.

Una buena instrucción por parte del jefe o del encargado es la base para que logre una mayor y mejor capacitación en su área de trabajo.

La manera más eficaz de instruir a un empleado sobre nuevas actitudes es aplicando el siguiente método.

- I. Preparar al empleado.
- II. Demostrar el trabajo.
- III. Comprobar que aprendió
- IV. Observarlo en la práctica

Procedo a explicar el procedimiento de cada una de las etapas:

- I. Preparar al empleado.

Es importante esta fase de la instrucción ya que, si se llega a interesar el empleado por lo que va aprender y a realizar subsecuentemente, se habrá logrado parte de la tarea.

En esta preparación se requiere por parte de quien instruye, entusiasmo por lo que va a enseñar y seguridad en sus conocimientos. de esto depende de que se logre una buena instrucción..

A fin de lograr los mejores resultados, tanto este paso como los siguientes, los subdividí en cuatro pasos que resultan de gran utilidad para asegurar el éxito y la excelencia en la instrucción.

1) Anímelo, sea amable con él.

Para desvanecer la duda que tiene sobre la calidad humana de sí mismo. Esto se logra a través de una pequeña plática que esté desligada completamente del trabajo que va a desempeñar. Preguntarle por su domicilio, si se le dificultó llegar a la institución, hablar de deportes o de una actividad que le guste en particular.

2) Defínale su trabajo.

Definirle su trabajo para dar una idea clara de aquello para lo que se le prepara, indicarle el trabajo que va a desempeñar y averiguar su experiencia son cuestiones de suma importancia porque nos aporta datos importantes sobre sus conocimientos, disposiciones y circunstancias que determinarán la adaptación. Para hacérsela asequible; preguntarle si ha desarrollado algún trabajo semejante o igual al que se le va a encomendar.

3) Despierte el interés por atender mejor al cliente.

Si se le destaca la importancia del trabajo que desempeña, hacerle saber que toda actividad del hombre se posee importancia y se orienta a una finalidad. Se le pedirá su atención para la mejor comprensión y realización de su trabajo.

Al momento de despertar el interés del empleado se llega a la culminación de la preparación.

4) Colóquelo en posición adecuada, que su ángulo visual le permita ver con claridad lo que se va a demostrar, como si el mismo lo estuviera ejecutando.

II. Demostrar el trabajo.

Esta segunda parte de la instrucción se logra de acuerdo con lo siguiente:

1) Explicar, mostrar e ilustrar, una a una, **LAS FASES IMPORTANTES**. La explicación e ilustración se hará conjuntando lo teórico con lo práctico, es decir, mostrar prácticamente la tarea que se pretende enseñar, que es la de mejorar las actitudes de los empleados. Ilustrar la explicación se refiere a complementarla con esquemas, formatos o ejemplos gráficos.

Las fases importantes se recalcarán, para la mejor fijación en la memoria del empleado.

2) Recalcar cada punto clave.

Los puntos claves son todas aquellas cosas que necesitan saber para ejecutar al trabajo correctamente. Dicho de otra manera, son todas las explicaciones que se refieren a cada una de las fases importantes; el porque, como y consecuencias de las mismas.

3) Instruir clara, completa y pacientemente.

Para explicar claramente, es necesario emplear un lenguaje que comprenda el empleado; evitar toda desviación del tema para no confundir al instruido y poner especial empeño en explicar las cosas a su tiempo.

Al instruir se debe tener especial cuidado de no olvidar detalles que para el empleado pueden ser de suma importancia y de mucha ayuda; la instrucción debe ser completa.

4) Demostrar únicamente lo que puede asimilar.

Debe darse exactamente la explicación que se requiere; no más, porque el empleado puede desviarse y olvidársele lo más importante de la operación.

III. Compruebe que aprendió.

Es este paso el responsable de instruir se da cuenta del grado que el empleado ha asimilado lo enseñado lo cual se logra a través de lo siguiente:

1) Que ejecute la operación para corregir errores.

La ejecución de las nuevas actitudes debe hacerse después de terminada la instrucción. Es conveniente dejarlo actuar solo, para que reconstruya la operación y con ello se le acabe de grabar la enseñanza.

¿Cuándo se deben corregir los errores? Si los errores cometidos son leves, es recomendable no interrumpir al empleado mientras está reconstruyendo la operación que se le enseñó, pero si se considera que el error puede crear un mal hábito, lo indicado es corregirlo inmediatamente al ocurrir un actitud negativa hacia el cliente.

2) Que explique los puntos claves mientras repite la operación. Pidiéndole que explique el porqué de lo que hace.

3) Que conteste preguntas para asegurarse que aprendió. A través de preguntas sobre el porqué de lo que hace ¿porque hace esto? ¿Cuál es el objeto de hacer

esto otro? etc., son ejemplos de cómo debe preguntarse. No usar preguntas concretas que contesten " sí o no", porque no indicaría si realmente sabe como manifestar sus actitudes positivas hacia el cliente.

4) Que continúe practicando hasta asegurarse que aprendió. Este punto indica que no se debe dejar al empleado hasta que esté en condiciones de poder brindar un buen servicio al cliente solo asimismo, reconocer sus méritos por el esfuerzo realizado, señalándole los aspectos sobresalientes de su aprendizaje.

IV. Obsérvelo en la práctica.

Es un error grande creer que la institución ha terminado con la exposición y comprobación de un procedimiento. Es conveniente seguir de cerca el desarrollo del empleado en el desempeño en la forma en que atiende a los clientes, a fin de que el responsable del área compruebe la eficacia de su tarea y le de oportunidad al empleado de consultarle sobre tales y cuales problemas con que se tropiece. Este paso se logra a través de los siguientes puntos:

1) Ponerlo a trabajar independientemente.

Es importante que el empleado se de cuenta cuando termina su período de adiestramiento y cuando empieza a trabajar bajo su propia responsabilidad. Así se le hará entender que la responsabilidad de su trabajo pesa sobre sus hombros.

2) Indicarle a quien debe acudir si tiene dudas. Si se descuida el empleado y se le deja que consulte sus dudas a cualquiera de sus compañeros los más probable es

que otro eche a perder su adiestramiento y consecuentemente el cliente no estará recibiendo la información requerida, se le demorará, etc.,

3) Revisar o evaluar frecuentemente la forma en que atiende al cliente; invitarle a hacer preguntas. Con el propósito de asegurarnos que ya no tiene ninguna duda sobre el trabajo que está desarrollando.

4) Disminuir progresivamente la ayuda y vigilancia. Cuando se comprueba que el empleado ha entendido y ejecuta el trabajo correctamente, la supervisión debe disminuirse hasta convertirse en la normal que se ejerce en la sucursal.

En este curso se contempla el método de instrucción, cómo una manera viable para que los empleados desarrollen o modifiquen sus actitudes cuando atiendan a un cliente en cualquier circunstancia en que se presente.

Considero esencial evaluar el curso de capacitación que recibirán los empleados, para determinar el grado de confiabilidad y de utilidad de dicho curso, y para posibles sugerencias.

**4.10 INSTRUMENTO DE
EVALUACION**

UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA

**LA CALIDAD EN SERVICIOS BANCARIOS, COMO UNA VENTAJA
ESTRATEGICA PARA INCREMENTAR LA COMPETITIVIDAD.**

**CURSO DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR LAS ACTITUDES DE LOS
EMPLEADOS DE LAS SUCURSALES.**

OPINIONES SOBRE EL CURSO

Nombre del curso _____

Puesto _____

Fecha _____

El presente cuestionario esta diseñado para fines exclusivos de capacitación. Su respuesta servirá para el mejoramiento de cursos posteriores, por lo que le pedimos subraye únicamente la respuesta que considere adecuada.

1. De acuerdo a tu opinión el curso que acabas de tomar te ha parecido.

- a) Bueno b) Regular c) Malo

2. El curso:

- a) Cumplió los objetivos en su totalidad
b) Cumplió los objetivos en lo esencial
c) Cumplió los objetivos en forma parcial
d) No cumplió con los objetivos.

3. Los conocimientos que usted adquirió en el curso son:

- a) Totalmente aplicables en su área de trabajo.
- b) Aplicables en ciertos aspectos del trabajo.
- c) Sin interés e inútiles para el desempeño de su trabajo.

4. La duración del curso fue:

- a) La más adecuada para asimilar el contenido del curso.
- b) Conveniente.
- c) Demasiado largo.
- d) Muy breve para asimilar el contenido del curso.

5. Considera usted que el curso:

- a) Le despertó interés e inquietudes para conocer más del tema.
- b) Cumplió completamente con sus expectativas.
- c) Le resultó eficiente para conocer sobre esos aspectos.
- d) No cumplió con sus expectativas.

6. Indique que cursos considera convenientes para reforzar los conocimientos adquiridos.

7. Estaría interesado en darle seguimiento a otros cursos que estén relacionados con el tema que se expuso.

Si _____ No _____

8. Comentarios y sugerencias sobre el curso.

CONCLUSIONES

La palabra que resume las relaciones de una organización con su entorno es "servicio". Todos los empleados que tienen contacto con otras personas personifican a cualquier Banco, con mayor razón cuando éstas personas, no sólo son compañeros de trabajo, sino que son los clientes de la institución como pueden ser los empresarios, los funcionarios de banca, consultores profesionales. La dignidad y el prestigio de los Bancos está en las manos de todos los que trabajan en él.

Recordando que se entiende por servicio, es una mente abierta, que comprende la necesidad de información de las personas que acuden a la sucursal, a quienes se atiende con una actitud positiva y de agrado por lo que se está haciendo. Es el producto primordial que ofrece el Banco a través del factor humano que trabaja en la Institución.

Las dimensiones del servicio son a nivel de:

"Ayúdeme" que es el más común e implica que las personas solicitan la información indispensable y dada en forma clara y oportuna para realizar trámites administrativos en general. Por supuesto que debe darse el servicio con la amabilidad y cortesía que quisiéramos para nosotros mismos.

El segundo nivel es el de "Repárelo" que es algo frecuente y cuyos solicitantes están alterados emocionalmente en virtud de que el servicio recibido de los empleados no ha cumplido las expectativas de los clientes y por tanto los clientes exigen que los tratemos como ellos quisieran que los tratáramos.

El tercer nivel es el servicio de valor agregado que aunque de la sensación de una simple cortesía, es la sonrisa que acompaña a la información solicitada, es la amabilidad para atender a una persona que se encuentra desorientada en un pasillo del Banco, es la diligencia para atender la solicitud de un visitante a nuestra Institución, es el envío de información complementaria días

TESIS SIN PAGINACION

COMPLETA LA INFORMACION

después que atendimos al "cliente", es el folleto extra que le obsequiamos después de atender la consulta pedida, es la carta de seguimiento de nosotros para conocer los resultados de su gestión tanto con el Banco como con otras dependencias que tienen relación con otros departamentos, etc.

Esto es el servicio de valor agregado.

El servicio es un arma de la mercadotecnia más importante en la estrategia del Banco para promover sus productos financieros, ya que perdura más tiempo la calidad del servicio que el producto informativo solicitado. Uno puede aceptar que no se obtuvo lo que se quería, pero nunca que sea tratado con enfado, o con negligencia. Una sonrisa hace más dulce a cualquier contratiempo, siempre y cuando sea genuina y con verdadero deseo por servir.

Esto haría que la imagen del Banco perdure en la mente de los clientes recordando la calidad en el servicio, el valor agregado del mismo, en resumen que nos recomienden como una institución competitiva.

Es importante reconocer que cuando un cliente del Banco acude al mismo, se lleva muchas cosas. La información solicitada, la calidad de servicio de quien lo atendió, la amabilidad con que fue orientado desde que entro al edificio, la sonrisa, la cordialidad de los empleados, la diligencia con que fue atendido, la reputación del Banco, la atención personalizada que recibió, pues se mencionaba su nombre, lo que hace sentirse importante.

Es conveniente recordar que la gente no sólo compra cosas, también compra expectativas de solución a sus problemas y necesidad que lo impulso a venir a una sucursal en específico. La capacidad de servir con calidad a los clientes del Banco es un problema que todos los empleados y funcionarios del mismo tienen que afrontar.

Existe un concepto importante cuando se habla de calidad de servicio el llamado "momento de la verdad" que es el instante en el cual se tiene la oportunidad de borrar de la mente del cliente todos los recuerdos del buen o mal trato recibido en nuestra Institución. Si uno hace mal su trabajo en ese momento, borra la buena imagen que se tenía del Banco, si hacen su trabajo con calidad de servicio, borra todos los malos momentos que hubiera tenido con el Banco anteriormente, porque en ese instante en que entra uno en contacto con el cliente, es el "momento de la verdad".

El momento de la verdad es intensamente personal, el cliente piensa que él es muy importante, que él merece una atención singular, que tiene una posición respetable y demanda respecto por él. El concepto de manejar bien los momentos de la verdad es el principal ingrediente de la imagen de los Bancos.

Por supuesto que los cajeros, las señoritas de inversiones, el subgerente de promoción, el subgerente de servicios, el ejecutivo de cuenta y el gerente, tienen infinidad de momentos de verdad, ya que son constantemente asediados por solicitantes de información, personas más importantes para cualquier negocio. Es vital recordar que no dependen de nosotros, sino que nosotros dependemos de ellos; que no interrumpen nuestro trabajo, sino que ellos son el fundamento del mismo; ellos forman parte primordial de nuestro negocio, que son seres de "carne y hueso" y por tanto que sienten como nosotros, son personas que llegan al Banco con sus necesidades y deseos de resolverlas satisfactoriamente y que además acuden al Banco porque reconocen que nosotros podemos ayudarles verdaderamente.

El valor del servicio es sumamente variable dependiendo del que lo otorga y de la percepción de quien lo recibe; además si no se prestó adecuadamente, un servicio no puede "reprocesar", por todo lo anterior debemos asegurar la calidad

de servicio antes de que ocurra el "momento de la verdad " y esto es una característica singular de este "producto" que es el servicio, de ahí la importancia de tener una actitud dispuesta con toda la amabilidad y conocimientos acerca de lo solicitado. No debemos olvidar que mientras más personas del Banco estén preparadas para prestar un servicio de calidad, mejor será la atención a los clientes.

La preparación se logra a través de la capacitación a los empleados que tienen un contacto con los clientes sobre la información que les pueden solicitar así como el trato humano que deban aplicar para que él mismo se vaya satisfecho del Banco.

Lo anterior me permite afirmar que en esta investigación comprobé el planteamiento de la Hipótesis Central para el éxito de este trabajo, que es la siguiente premisa de la que se puede observar que: Si se implanta la calidad en servicios bancarios en Instituciones Financieras, por tanto se obtendrá una mejora en la calidad en los servicios bancarios con mayores oportunidades de incrementar los instrumentos mercadológicos de competitividad en los mercados nacionales e internacionales; luego entonces, a la implementación de calidad en los servicios bancarios en Instituciones Financieras se tendrá mayor posibilidad de aumentar los instrumentos mercadológicos de competitividad en los mercados nacionales e internacionales.

Cabe mencionar que en el caso práctico se establecieron 2 cuestionarios dirigidos a los clientes y a los empleados respectivamente, posteriormente se cuantificaron los datos para obtener información confiable y oportuno que permitió establecer una propuesta viable para el mejoramiento del servicio en los banco haciendo notar que a lo largo de esta Investigación que la implantación de un curso de capacitación beneficia tanto al empleado, como a la institución.

Cumplíendose así, el Objetivo Particular, pues dí a conocer las técnicas para mejorar las actitudes de los empleados y con lo anterior demuestro que el Objetivo específico de esta Investigación que establece que la aplicación de un curso de capacitación de como mejorar la calidad en el servicio a través de la modificación y el desarrollo de nuevas y mejores actitudes por parte de los empleados hacia el cliente.

El cumplimiento de los Objetivos tuvo como base el uso de métodos generales de conocimiento como fueron: Inductivo-Analítico-Sintético-Analógico, así como la técnica de observación directa al igual que en el mejoramiento del servicio, ahora bien en lo referente al alcance de la investigación en cuanto a su nivel conceptual, puedo considerar que esta cumple la ubicación, la descripción y el funcionamiento del servicio en el campo de la Administración, descripción que en el Banco objeto de estudio se explicó ampliamente.

Finalmente, puedo decir que el mejoramiento del servicio consiste en adoptar una nueva actitud, un enfoque diferente de trabajo en donde nuestra atención se centre en la calidad del servicio que se proporciona a los clientes. El mejoramiento de la calidad en el servicio aumenta las ganancias y la rentabilidad de la institución.

RECOMENDACIONES

Tomando en cuenta los factores que se utilizaron durante el desarrollo de esta investigación, considero como recomendación principal, que se establezca una comunicación constante con sus clientes internos (los empleados), ya que éste se verá más motivado para incrementar el contacto con sus clientes externos. La comunicación es un vehículo indispensable para conservar a los clientes, conseguir su lealtad, motivar a los empleados y darles una idea exacta de las normas de calidad que deberán llevar a cabo para atender a los clientes.

En cuanto a los cursos de capacitación deberán hacerse dos veces por año, ya que le ayudará a detectar los errores que comete el personal y así podrá implementar a tiempo un programa para satisfacer las necesidades de su gente y dar solución a sus errores.

La calidad en el servicio, el liderazgo y la comunicación son tres aspectos indispensables:

1.- Creer en la habilidad para proporcionar un servicio superior es una visión.

2.- Tomen la visión como propia, crea en ella, apóyela, desarrolle estándares para lo que constituye la excelencia de servicio de la institución y comuníquelos. Se tiene que trabajar tanto con los gerentes como con los demás y educarlos para mejorar sus actitudes ante los clientes.

3.- Muestreles que el servicio es una estrategia de beneficios. Demuestre su creencia en la visión a través de sus propias acciones, y sepa que haciéndolo, influirá en los demás también.

APENDICE I

MARCO TEORICO

NOMBRE DE LA TESIS:

LA CALIDAD EN SERVICIOS BANCARIOS, COMO UNA VENTAJA ESTRATEGICA PARA INCREMENTAR LA COMPETITIVIDAD

VARIABLES:

VARIABLE INDEPENDIENTE (CAUSA)

La calidad en servicios bancarios

VARIABLE DEPENDIENTE (EFECTO)

Como una ventaja estrategica para incrementar la competitividad

VARIABLES EXTRAÑAS

Competencia

Medio Ambiente

Programas desarrollados de calidad en el servicio

Mejorar las actitudes de los empleados

IMPORTANCIA SOCIAL: Con este tipo de investigación se tiene la finalidad de consolidar la importancia y su trascendencia mercadológica que tienen los servicios que proporcionan los Bancos, así la investigación persigue la posibilidad de proporcionar a los estudiantes y empresarios de servicios bancarios un arma competitiva para desarrollar estrategias específicas para implementar procedimientos de calidad en los servicios bancarios, que coadyuven a mejorar las

actitudes de los empleados, esto con el fin de estar presente en un mercado cada vez más competitivo.

IMPORTANCIA TEORICA: Con esta investigación a realizar se contribuye a la profesion del Lic. en Administración, en la medida en que en esta investigación se muestran aquellas herramientas teóricas a plantear, coadyuvando a establecer los conocimientos técnicos y prácticos para una correcta aplicación de métodos y procedimientos, en la modificación y/o implementación de estrategias para obtener calidad en los servicios permitiendo incrementar los niveles de competitividad. Coadyuvando a la identificación de factores relevantes que influyen en el desarrollo óptimo de los servicios que proporcionan los empleados de los bancos.

HIPOTESIS ALTERNAS:

1.-Si se implanta la calidad en el servicio bancario por lo tanto las estrategias en servicio incrementarán la competitividad en los mercados, luego entonces a mayor implantación de calidad en los servicios bancarios tendrá mayor posibilidad de incrementar la competitividad en los mercados.

2.- Si se desarrollan programas de calidad en el servicio bancario por lo tanto el índice de clientes satisfechos aumentará, luego entonces a mayor desarrollo de programas de calidad en el servicio bancario será mayor el índice de clientes satisfechos.

3.-Si se establecen normas de calidad en el servicio bancario, por tanto las Instituciones Bancarias satisfacerán las necesidades de los clientes, luego entonces a mayor establecimiento de normas de calidad en el servicio bancario, tendran

mayor posibilidad las instituciones bancarias de satisfacer las necesidades de los clientes.

HIPOTESIS CENTRAL:

Si se implanta la calidad en servicios bancarios en Instituciones Financieras, por tanto se obtendrá una mejora en la calidad en los servicios bancarios con mayores oportunidades de incrementar las ventajas estratégicas de competitividad en los mercados nacionales e internacionales; luego entonces, a la implementación de calidad en servicios bancarios en Instituciones Financieras se tendrá mayor posibilidad de aumentar las ventajas estratégicas de competitividad en los mercados nacionales e internacionales.

HIPOTESIS NULA:

Si se implanta la calidad en servicios bancarios en Instituciones Financieras y no permite una mejora en la calidad de todos los aspectos del Bancos, por tanto no se obtendrá una mejora en la calidad en los servicios bancarios ni mayores oportunidades de incrementar las ventajas estratégicas de competitividad, en los mercados nacionales e internacionales; luego entonces, a mayor implementación de calidad en servicios bancarios en Instituciones Financieras no se obtendrá una mayor posibilidad de aumentar las ventajas estratégicas para tener una participación competitiva, que requieren los mercados nacionales e internacionales.

OBJETIVO GENERAL:

Se establecerán programas de Calidad en el Servicio Bancario, para que las Instituciones Bancarias adopten la calidad del servicio como un arma competitiva, estableciendo objetivos para incrementar la calidad en la prestación de los servicios, predominando la plena satisfacción de los clientes pues sólo así podemos cumplir con todas aquellas y cada una de las expectativas que el consumidor desea satisfacer, convirtiéndolos en clientes reales.

Enfatizando en las ventajas que los usuarios percibirán en forma intangible al hacer uso de los servicios que otorga el Banco.

OBJETIVO PARTICULAR:

Establecimiento de programas de calidad en el servicio que se integren en la planificación estratégica de calidad en el servicio bancario, rapidez al cliente, atención personalizada, adaptación de sus necesidades, de sus deseos, de seguridad y el acceso a la tecnología de punta.

Se establecerán programas que coadyuven a incrementar la calidad en el servicio, orientados a establecer un contacto estrecho con el cliente procurando satisfacer las necesidades y expectativas de servicio que el cliente espera recibir.

OBJETIVO ESPECIFICO:

Se deberá establecer un programa viable para que las Instituciones Bancarias contemplen la importancia de implementar la calidad en los servicios bancarios como un vínculo para incrementar la competitividad en los mercados.

Estableciendo para su logro una serie de estrategias de control de calidad para los diversos tipos de servicios que otorga el Banco, así como la creación de programas que estén dirigidos a mejorar y/o modificar las actitudes y comportamientos de los empleados.

Con estas estrategias implantadas se incrementará la competitividad en los mercados de servicios bancarios.

OBJETO DE ESTUDIO.- " A la calidad en el servicio "

Las características de este objeto de estudio permite combinar una descripción funcional con el análisis y optimización en la calidad en el servicio, desprendiéndose según la epistemología como objeto de estudio un conceptual simple.

METODOS:

Por el objeto establecido se considera que el tipo de métodos que se implementarán son:

Inductivo

Análítico

Sintético

Analógico

Y como métodos particulares sistemas de control de calidad y/o círculos de calidad.

TECNICAS DE RECOPIACIÓN DE DATOS:

Esta sección me permite establecer dos tipos de técnicas de recopilación de datos como son:

A) Técnicas de recopilación de datos generales.-

Análisis de contenido, técnicas de fichaje, cuestionarios y entrevistas.

B) Técnicas de recopilación de datos particulares.

Estas dependen de las características del tema-problema y son:

Técnicas de control de calidad.

LA UBICACIÓN DE LA INVESTIGACION:

A) TEMPORAL:

Del 30 de Enero al mes de Julio de 1995.

B) UBICACIÓN ESPACIAL: Refiriéndose a los lugares fuente de la información como son:

Biblioteca de la Universidad Latinoamericana,

Biblioteca Benjamin Franklin,

Biblioteca de Contaduría y Administración de la UNAM,

Biblioteca Intercontinental,

Biblioteca México,

Biblioteca del Banco Mexicano, y

Biblioteca del Banco Nacional de México.

DELIMITACIÓN TEORICA:

Esta deriva directamente de la Importancia teórica, de la cual podemos considerar las siguientes delimitaciones:

Considero que realizaré cuestionamientos y posibles alternativas de solución, estableciendo así la base teórica (llegando a establecer un concreto de pensamiento).

Se pretende establecer, a partir de los conceptos de Administración y Empresa. Así como sus diferentes tipos y los elementos que las integran, un sistema de competitividad y productividad basado en la calidad de servicios bancarios.

LIMITACIONES DE LA INVESTIGACION:

-Las Instituciones Bancarias no permiten tener acceso a la información y extracción de los programas actuales de servicios y de los de nueva creación.

-En la actualidad la información recabada, sobre la calidad en los servicios bancarios es limitada en cuestión de artículos especializados y de textos que abarquen temas específicos sobre la calidad en el servicio bancario.

-Como limitación teórica específica, existe la falta de apoyo por parte de las Instituciones Bancarias para este tipo de investigación.

-Problemas para poderle dar el correcto enfoque a la información, dando así la solución adecuada a la problemática planteada en esta investigación.

APENDICE II

CITAS BIBLIOGRAFICAS CAPÍTULO I

1. **KOTLER Philip; Fundamentos de Mercadotecnia; 1era edición; Editorial PHH Prentice Hall; México 1986;p.3,4.**
2. **McDANIEL Carl; Curso de Mercadotecnia; 2da edición; Editorial Harla; México 1986;P.6**
3. **FISHER Laura, Mercadotecnia; Editorial McGraw Hill; España 1990;p 6**
4. **KOTLER Philip; Op Cit, p.89**
5. **CONVERSE D. Paul, Elementos de Mercadotecnia; Editorial Herrero Hermanos Sucesores, S.A.; Quinta edición; México 1988;p 40**
6. **LEVINSON C. Jay; Tácticas de guerrilla aplicadas al mercadeo; Editorial Norma; Colombia; p. 74, 75,76**
7. **CHANNON F. Dereck; Marketing y dirección estratégica en la Banca; Editorial Díaz Santos S.A.; Madrid; p.9,10**
8. **FISHER Laura; Op Cit, p.26**
9. **KOTLER Philip; Op Cit, p.49,50**
10. **Gran Enciclopedia Científica Cultural; Mercadotecnia; Editorial Cultural, S.A.; España 1990; p.35,36.**
11. **TAYLOR J. Weldon; Mercadotecnia; Editorial Trillas; México, 1990; p.15,99.**
12. **KOTLER Philip; Op Cit, p.219**

CITAS BIBLIOGRAFICAS CAPITULO II

13. **DEMING, Edwards W; Calidad, Productividad, Competitividad**
Editorial Diaz de Santos; Madrid 1989 p. 15
14. **JURAN, Joseph y Frank Gryna, Juran's Quality Control Handbook;**
cuarta edición; New York 1988; p. 24
15. **CROSBY, Philip; Quality Without Tears; Editorial McGraw Hill;**
Cambridge Mass 1986, p.86,87
16. **ISHIKAWA, Kaoru; Que es el control de calidad; Editorial**
Norma; séptima edición; Colombia 1993; p. 87
17. **FEIGENBAUM; Control Total de Calidad; Editorial Cecsá;**
novena edición, México 1988; p.15
18. **KOTLER Philip; Dirección de Mercadotecnia; Editorial McGraw**
Hill; séptima edición; 1993; p.219
19. **COWELL W. Donald; Mercadeo de Servicios; Editorial Legis;**
Bogotá Colombia 1993; p.24
20. **Revista Proceso; "Calidad Total"; Editorial Abejas; Edición**
especial; México 1994; p.6,7,8,9,10.
21. **COWELL W. Donald; Op cit, p.49**
22. **CHANNON F. Dereck; Marketing y Dirección Estratégica en la**
Banca; Editorial Díaz Santos; Madrid 1990; p.232-239
23. **BERRY L. Leonard y Bennet R. David; Calidad de Servicios;**
Editorial Díaz Santos; Madrid 1990; p.40
24. **BERRY L. Leonard y Bennet R. David; La Calidad de Servicio,**
Una ventaja estratégica para las Instituciones Financieras;
Editorial Díaz Santos; Madrid 1991; p. 40

25. **BERRY L. Leonard; Los banqueros que venden ; Editorial Dow Jones-Irwin; 1983; p.237**
26. **BERRY L. Leonard; Op cit. p. 46**
27. **Revista Interna del Banco Inverlat, Edición Especial P. 16,17.**
28. **HOROVITZ Jackes; La Calidad de Servicios; Editorial McGraw Hill; España 1991; p.11**

CITAS BIBLIOGRAFICAS CAPITULO III

29. BERRY Leonard y Bennet R: David; Calidad de Servicio una ventaja estratégica para Instituciones Financieras; Editorial Díaz Santos; Madrid 1991; p.32,33,34,35.
30. CHANNON F. Dereck; Marketing y Dirección estratégica en la Banca ; Editorial Díaz Santos; Madrid 1990; p. 197
31. TOM Peters; Prosperando en Medio del Caos; Editorial Alfred A. Knopf; segunda edición; N.Y. 1987; p.315
32. ALBRANDT Arturo; Elementos Fundamentales de la Administración; tercera edición; México 1989; p. 138
33. BERRY Leonard; Op cit. p. 144
34. ALBRANDT Arturo; Op cit. p.150
35. BERRY Leonard; Op cit. p. 146
36. BERRY Leonard; Op cit. p. 148
37. HOROVITZ Jacques; La Calidad del Servicio; Editorial McGrawHill; España 1991; p. 49,50
38. WARREN Bennis y Burt Nanus; Las Estrategias para tomar el mando; Editorial Harper & Row; N.Y. 1985; p. 112
39. BERRY Leonard; Op cit. p. 125
40. LARIOS J. Jose; Hacia un Modelo de Calidad; Editorial Iberoamericana; México 1989; p. 67
41. Revista "Avances"; Editada por Banamex; Marzo 1994;
42. Revista "Capital"; Editada por Capital; Febrero 1994; p. 13
43. GERSON F. Richard; Más allá del servicio al Cliente; Editorial Iberoamericana; México 1993; p. 58

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1.-BERRY L. Leonard

"La Calidad de Servicio una Ventaja Estratégica para las Instituciones Bancarias".

Editorial Díaz Santos

España, 1991.

2.-CALDERON Córdova, Hugo

Manual para la Administración del Proceso de Capacitación de Personal.

Editorial Limusa S.A.

Primera edición.

México, 1988.

3.-CONVERSE D. Paul

"Elementos de Mercadotecnia"

Editorial Herrero Hermanos Sucesores

México, 1988.

4.-CHANNON F. Dereck

"Marketing y Dirección Estratégica en la Banca"

Editorial Díaz Santos

España, 1990.

5.-CHANNON Dereck

"Estrategia Global Bancaria"

Editorial Díaz Santos

España, 1991.

6.-GERSON F. Richard

"Más allá del Servicio al Cliente"

Editorial Iberoamericana

México, 1993.

7.-HOROVITZ Jacques

"La Calidad del Servicio"

Editorial McGrawHill

España, 1990.

8.-KOONTZ Harold

"Elementos de Administración"

Editorial McGrawHill

México, 1986.

9.-KOTLER Philip

"Fundamentos de Mercadotecnia"

Editorial PHH Prentice. Hall

México, 1986.

10.-LARIOS Gutiérrez Juan José

"Hacia un Modelo de Calidad"

Editorial Iberoamericana

México, 1989

- 11.-LEVINSON Conrad Jay
"Tácticas de Guerrilla Aplicadas al Mercadeo"
Editorial Norma
Bogota, Colombia 1990.
- 12.-MEYERS William
"Los Creadores de Imagenes"
Editorial Ariel
México, 1992.
- 13.-REIDENBACH R. Erick
"Desarrollo de Nuevos Productos Bancarios"
Editorial Díaz Santos
España, 1988.
- 14.-Revista Expansión, Edición Especial
Grupo Editorial Expansión
"Calidad Total"
México, 1994
- 15.-TOMASINI Aclé Alfredo
"Planeación Estratégica y Control Total de Calidad"
Editorial Grijalbo
México, 1990.

INDICE DE FIGURAS

CAPITULO I

FIG. 1.1 Las 5 "PES" de la Mezcla de Mercadotecnia	16
---	-----------

CAPITULO II

FIG. 2.1 Modelo Conceptual de la Calidad de Servicio y sus implicaciones en Investigaciones futuras	40
--	-----------

CAPITULO III

FIG. 3.1 Análisis de Calidad	83
FIG. 3.2 Normas de Servicio Dirigidas al Cliente	85

CAPITULO IV

FIG. 4.1 Diferentes Opiniones que tienen los Empleados del Servicio en los cuatro Bancos encuestados	103
FIG. 4.2 Matriz de Variables	106
FIG. 4.3 Instrumento de Recoplación de Datos a Empleados	107
FIG. 4.4 Cedula de Cuantificación	111
FIG. 4.5 Cuadros Descriptivos del 1 al 5	112
FIG. 4.6 Cuadros Descriptivos del 6 al 9	113
FIG. 4.7 Cuadros Descriptivos del 10 al 13	114
FIG. 4.8 Cuadros Descriptivos del 14 al 18	115
FIG. 4.9 Cuadros Analíticos del 1 al 5	117

FIG. 4.10 Cuadros Analíticos del 6 al 9	118
FIG. 4.11 Cuadros Analíticos del 10 al 13	119
FIG. 4.12 Cuadros Analíticos del 14 al 18	120
FIG. 4.13 Cuadro y Gráfica de Interpretación	122
FIG. 4.14 Cuadro y Gráfica de Interpretación	123
FIG. 4.15 Cuadro y Gráfica Elementos	124
FIG. 4.16 Cuadro Diagnóstico	125
FIG. 4.17 Cuadro de Correlación	126
FIG. 4.18 Matriz de Variables	128
FIG. 4.19 Instrumento de Recopilación de Datos a Clientes	129
FIG. 4.20 Cedula de Cuantificación	133
FIG. 4.21 Cuadros Descriptivos del 1 al 4	134
FIG. 4.22 Cuadros Descriptivos del 5 al 8	135
FIG. 4.23 Cuadros Descriptivos del 9 al 12	136
FIG. 4.24 Cuadros Descriptivos del 13 al 16	137
FIG. 4.25 Cuadros Descriptivos del 17 al 18	138
FIG. 4.26 Cuadros Analíticos del 1 al 4	139
FIG. 4.27 Cuadros Analíticos del 5 al 8	140
FIG. 4.28 Cuadros Analíticos del 9 al 12	141
FIG. 4.29 Cuadros Analíticos del 13 al 16	142
FIG. 4.30 Cuadros Analíticos del 17 al 18	143
FIG. 4.31 Cuadro y Gráfica de Interpretación	144
FIG. 4.32 Cuadro y Gráfica de Interpretación	145
FIG. 4.33 Cuadro y Gráfica Elementos	146
FIG. 4.34 Cuadro Diagnóstico	147
FIG. 4.35 Cuadro de Correlación	148