

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**“LINEAMIENTOS PARA EL SERVICIO AL CLIENTE
EN EL SISTEMA BANCARIO GUATEMALTECO”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS ECONOMICAS

POR:

BRENDA PATRICIA HERNANDEZ ORTIZ

PREVIO A CONFERIRSELE EL TITULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADEMICO DE

LICENCIADA

Guatemala, Abril de 2005.

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

Decano:	Lic. Eduardo Antonio Velásquez Carrera
Secretario:	Lic. Oscar Rolando Zetina Guerra
Vocal 1°.	Lic. Cantón Lee Villela
Vocal 2°.	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal 3°.	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal 4°.	P.C. Mario Roberto Flores Hernández
Vocal 5°.	BC. Jairo Daniel Dávila López

EXAMEN DE AREAS PRACTICAS

Matemática-Estadística	Lic. Oscar Haroldo Quiñónez Porras
Administración-Finanzas	Lic. Edgar Antonio Polanco Juárez
Mercadotecnia-Operaciones	Licda. María del Carmen Mejía García

JURADO QUE PRACTICO EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidenta:	Licda. Friné Argentina Salazar Hernández
Secretaria:	Licda. Rosa Ebidalia Chavarría de Meléndez
Examinador:	Lic. Luis Arturo Aldana Orellana

DEDICATORIA

A DIOS:

Señor Todo poderoso que con su misericordia me concedió la fortaleza para culminar esta etapa de mi vida

A MIS PADRES:

Manuel de Jesús Hernández Cordero

Gudelia Ortíz Mayén

Como recompensa a sus esfuerzos, sacrificios e infinito amor que siempre me han dado

A MI ESPOSO:

José Rogel Girón

Muy especialmente, como agradecimiento a su amor, comprensión y apoyo incondicional en todo momento

A MIS HIJOS:

Luis José Manuel Girón Hernández

Joselyn Dennise Girón Hernández

Mis dos angelitos que me acompañaron a lo largo de mi carrera, que este triunfo sirva de ejemplo y estímulo para su vida

A MIS HERMANOS:

Edgar, Erick, Albita, Lucky y Clarita

Gracias por sus muestras de cariño

A MI DEMAS FAMILIARES:

Con mucho afecto

A MIS COMPAÑEROS:

Julissa, Alex, David y Rolando

Con aprecio sincero

AGRADECIMIENTO:

A la Universidad de San Carlos de Guatemala

A la Facultad de Ciencias Económicas

A mi asesor de tesis: Lic. Wellington Escobar

INDICE

CONTENIDO	PAGINA
Introducción	i
<i>CAPITULO I</i> <i>SISTEMA FINANCIERO NACIONAL</i>	
1.1 Definición de Sistema Financiero Nacional	1
1.2 Antecedentes históricos de los bancos del sistema	2
1.3 Aspectos generales de los bancos en Guatemala	3
1.3.1 Importancia	3
1.3.2 Legislación aplicable	3
1.3.3 Superintendencia de Bancos	5
1.3.4 Junta Monetaria	5
1.3.5 Definición del término banco	6
1.3.5.1 Desde el punto de vista legal	6
1.3.5.2 Desde el punto de vista técnico	6
1.4 Clasificación de los bancos	7
1.4.1 Por las operaciones que realizan	7
1.4.1.1 Banco de Guatemala	7
1.4.1.2 Bancos del sistema	11
1.4.1.3 Bancos de ahorro y préstamo para la vivienda familiar	15
1.4.2 Por la composición de su capital	15
1.4.2.1 Bancos de capital privado	16
1.4.2.2 Bancos de capital mixto	16
1.4.2.3 Bancos de capital público	16
1.4.3 Por el origen de su capital	16
1.4.3.1 Bancos de capital nacional	16
1.4.3.2 Bancos de capital extranjero	17

CAPITULO II LOS SERVICIOS

2.1	Definición de servicio	18
2.2	Características de los servicios	18
2.3	Calidad en el servicio	19
2.4	Servicio al cliente	20
2.5	Importancia de los servicios	21
2.6	Razones para brindar un servicio de calidad	21
2.6.1	Los clientes esperan un servicio de calidad	21
2.6.2	La competencia exige un servicio de calidad	22
2.6.3	La clave para un negocio de éxito es un servicio de calidad	22
2.7	Cultura de servicio	22
2.8	Planeación estratégica	23
2.8.1	Definición de planeación estratégica	23
2.8.2	Visión de servicio	24
2.8.3	Misión de servicio	24
2.9	Estrategias de servicio	24
2.10	Elementos de satisfacción y estándares de excelencia	25
2.11	Tipos de servicio	26
2.11.1	El servicio congelador	27
2.11.2	El servicio fábrica	28
2.11.3	El servicio zoológico amistoso	29
2.11.4	Calidad en el servicio al cliente	30
2.12	Categoría de clientes	31
2.12.1	Cliente interno	31
2.12.2	Cliente externo	31
2.12.3	Consumidor final	31

2.13 Clientes difíciles o especiales	32
2.14 Clientes satisfechos e insatisfechos	33
2.14.1 Identificar las necesidades de los clientes	34
2.14.2 Manejar y agradecer las quejas de los clientes	37
2.14.3 Superar las expectativas de los clientes	38
2.15 Departamento de apoyo en el servicio	40
2.15.1 Importancia	40
2.15.2 Función	40
2.16 El arte del servicio extraordinario	41
2.17 El servicio desde adentro	43
2.17.1 Principales obstáculos	43
2.17.2 Facilitadores	48
2.17.3 Empleados satisfechos	50
2.18 Enseñar el trabajo en equipo	52

CAPITULO III
ANALISIS DEL SERVICIO AL CLIENTE EN EL SISTEMA
BANCARIO GUATEMALTECO

3.1 Análisis orientado al cliente interno (empleado bancario)	53
3.1.1 Visión, misión y políticas sobre el servicio al cliente	53
3.1.2 Motivación a los empleados	60
3.1.3 Cursos de capacitación sobre atención al cliente	63
3.1.4 Existencia de manuales de servicios	67
3.1.5 Supervisión sobre la atención al cliente	69
3.1.6 Autoevaluación sobre la atención al cliente externo	71
3.1.7 Principales quejas de los clientes con relación al servicio recibido	75
3.2 Análisis orientado al cliente externo y/o consumidor final	76
3.2.1 Calidad del servicio al cliente en las Instituciones Bancarias de Guatemala	77

• Atención telefónica	77
• Servicio al cliente de persona a persona	79
• Presentación personal de los empleados bancarios	81
• Lenguaje verbal de los empleados bancarios	83
• Instalaciones de los Bancos del Sistema Guatemalteco	84
3.2.2 Satisfacción del servicio al cliente en el Sistema Bancario Guatemalteco	85
3.2.3 Ventajas que tendría una Institución Bancaria Guatemalteca al brindar un excelente servicio	88
3.2.4 Causas que influyen en el personal para no brindar un excelente servicio	90
3.2.5 Factor determinante para adquirir un servicio	92
3.2.6 Tiempo de resolución a una solicitud de cualquier tipo	94
3.3 Análisis general de problemas detectados	96

CAPITULO IV
LINEAMIENTOS PARA EL SERVICIO AL CLIENTE EN EL SISTEMA BANCARIO GUATEMALTECO

4.1 Generalidades	99
4.1.1 Descripción general	99
4.1.2 El cliente interno	100
4.1.3 Capacitación al personal	102
4.1.3.1 Objetivo general de la capacitación sobre el servicio al cliente	102
4.1.3.2 Objetivos específicos de la capacitación sobre el servicio al cliente	102
4.1.3.3 Cursos de capacitación	103
4.1.3.4 Costos de los cursos de capacitación	111
4.1.4 Motivación a los empleados	113

4.2	Lineamientos para el servicio al cliente	121
4.2.1	Objetivo	121
4.2.2	Visión de servicio	121
4.2.3	Misión de servicio	123
4.2.4	Políticas de calidad en el servicio	124
4.2.5	Los 12 principios del servicio al cliente	125
4.2.6	Instructivos	126
4.2.6.1	Atención personalizada (frente a frente)	127
4.2.6.2	Llamadas telefónicas	128
4.2.6.3	Ofrecimiento de bebidas	130
4.2.6.4	Conversación casual	131
4.2.6.5	Lenguaje verbal y conducta adecuada	132
4.2.6.6	Manejo de conflictos de clientes difíciles o especiales	133
4.2.6.7	Recuperación de clientes e innovación de servicios	137
4.2.6.8	Imagen corporativa	141
4.3	Estrategias de servicio	142
4.4	Recursos necesarios	147
4.5	Controles para el cumplimiento de los lineamientos	148
4.6	Proceso de implementación de los lineamientos	151
	Conclusiones	153
	Recomendaciones	154
	Bibliografía	155
	Anexos	158

INDICE DE CUADROS

No. CUADRO	TITULO	PAGINA
1	Integración del sistema financiero	1
2	Visión sobre el servicio al cliente. Año: 2004	53
3	Misión sobre el servicio al cliente. Año: 2004	56
4	Políticas sobre el servicio al cliente. Año: 2004	58
5	Motivación a los empleados. Año: 2004	60
6	Calidad del programa de motivación a los empleados. Año: 2004	62
7	Programa de capacitación a los empleados sobre el servicio al cliente. Año: 2004	64
8	Capacitación a los empleados bancarios sobre el servicio al cliente. Año: 2004	66
9	Manual de servicio. Año: 2004	67
10	Supervisión del servicio al cliente. Año: 2004	69
11	Autoevaluación de los empleados bancarios sobre la atención al cliente externo en sus instituciones. Año: 2004	71
12	Principales quejas de los clientes con relación al servicio en las instituciones bancarias. Año: 2004	75
13	Atención telefónica. Año: 2004	77
14	Servicio al cliente de persona a persona. Año: 2004	79
15	Presentación personal de los empleados bancarios. Año: 2004	81
16	Lenguaje verbal de los empleados bancarios. Año: 2004	83
17	Instalaciones de los bancos del sistema guatemalteco. Año: 2004	84
18	Satisfacción del cliente con el servicio que ofrecen los empleados bancarios. Año: 2004	86

No. CUADRO	TITULO	PAGINA
19	Ventajas que tendría un banco al brindar un excelente Servicio. Año: 2004	89
20	Causas que influyen en el personal para no brindar un excelente servicio al cliente. Año: 2004	91
21	Factor importante que consideraron los clientes para seleccionar al banco con el que actualmente realizan operaciones. Año: 2004	93
22	Tiempo de respuesta a solicitudes de cualquier tipo que realizan los clientes a los bancos. Año: 2004	94

INDICE DE GRAFICAS

No. GRAFICA	TITULO	PAGINA
1	Servicio congelador	27
2	Servicio fábrica	28
3	Servicio zoológico amistoso	29
4	Calidad en el servicio al cliente	30
5	Proceso del servicio	47
6	Pirámide tradicional	49
7	Pirámide actual	49

INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1	159
ANEXO 2	161
ANEXO 3	166

INTRODUCCION

En la actualidad dada la constante competencia existente entre los bancos, el servicio al cliente, entre otros aspectos, es lo que marca la diferencia entre este tipo de instituciones, por lo que la calidad del servicio es un tema al que se le debe dar importancia; ya que de la satisfacción de los clientes, depende en buena medida, el crecimiento y desarrollo del Sistema Bancario Guatemalteco.

Un buen producto siempre debe ir acompañado de un buen servicio; de nada sirve que los bancos ofrezcan los mejores beneficios financieros, si los clientes se encuentran insatisfechos con la atención que brindan los empleados bancarios. Todo cliente espera recibir un trato amable y cortés, así como una sonrisa que le brinde seguridad y confianza. Es por ello, que cada entidad debe tener la responsabilidad de brindar a su personal la capacitación y las herramientas necesarias encaminadas a brindar un excelente servicio, logrando con esto la aceptación y lealtad por parte de los clientes.

El trabajo de investigación denominado *Lineamientos para el Servicio al Cliente en el Sistema Bancario Guatemalteco*, pretende dar un aporte a las instituciones bancarias, el cual consiste en un modelo que transmita, enseñe e inculque una nueva cultura de servicio. Dicho documento contiene la recopilación de una serie de lineamientos que ayudarán a los colaboradores a realizar de manera más eficiente sus actividades, en función de un servicio de calidad en beneficio tanto personal como de la institución.

En virtud de lo anterior, el presente estudio se compone de cuatro capítulos, en los cuales se describe de manera detallada los principales elementos relacionados con el servicio al cliente:

El primer capítulo contiene conceptos generales de los bancos del sistema bancario guatemalteco, ya que antes de tratar el tema del servicio al cliente en estas instituciones, es importante conocer los tipos de bancos que existen en nuestro medio, cómo están integrados, conocer sus operaciones y los servicios que ofrecen.

El segundo capítulo presenta el marco teórico conceptual sobre los servicios, categorías y satisfacción de los clientes, así como otros conceptos relacionados al tema que se consideran de mucha utilidad para comprender la importancia que tiene, brindar a los clientes una excelente atención.

El tercer capítulo detalla la situación actual del servicio al cliente en el sistema bancario guatemalteco. Para el efecto, se realizaron dos análisis, uno interno y otro externo. El primero de ellos, tiene la finalidad de conocer algunos aspectos que se consideran importantes para que los empleados tengan la buena disposición de brindar un excelente servicio, tanto a sus clientes internos (compañeros de trabajo), como a los clientes externos; el segundo, se orienta a conocer la opinión de los clientes con respecto a la atención que brindan los empleados bancarios.

El cuarto capítulo se refiere a la propuesta de un modelo que contiene los lineamientos que ayudarán a los empleados sobre cómo atender de una forma óptima a los clientes, de tal manera que éstos queden satisfechos del servicio que se les brinda.

Finalmente se incluyen las conclusiones, recomendaciones, la bibliografía consultada y anexos.

CAPITULO I

SISTEMA FINANCIERO NACIONAL

1.1 DEFINICION DE SISTEMA FINANCIERO NACIONAL

El sistema financiero nacional es el que está constituido por el conjunto de instituciones del país que desarrollan las diferentes actividades de intermediación financiera y la prestación de servicios de esa índole a la población.

Puede identificarse claramente dos clases de entidades financieras: 1) A la que se le ha llamado sistema financiero formal, ésta, concentra las instituciones financieras que están organizadas bajo el amparo de las leyes bancarias respectivas y, 2) Otro tipo de entidades, las que por diversos motivos fueron constituidas al amparo de las leyes comerciales, ya sea por tener bajos montos de capital o para evitar ciertas disposiciones de las leyes bancarias, como por ejemplo las relativas al encaje legal y otras restricciones. El sistema financiero formal al 30 de Septiembre de 2004, está integrado de la forma siguiente:

CUADRO 1
INTEGRACION DEL SISTEMA FINANCIERO

TIPO DE INSTITUCION	INSTITUCIONES AUTORIZADAS
Bancos	28 */
Financieras	20 **/
Almacenes Generales de Depósito	18
Aseguradoras	18
Afianzadoras	13
Casas de Cambio	13
Casas de Bolsa	38
Bolsa de Valores	2

Fuente: Publicación mensual de la Superintendencia de Bancos e información de la Bolsa de Valores Nacional

*/ Incluye 3 bancos que se encuentran en proceso de ejecución colectiva.

**/ Incluye 2 Sociedades Financieras en proceso de quiebra.

1.2 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LOS BANCOS DEL SISTEMA

La enciclopedia Práctica de la Banca, describe una historia detallada respecto a dicha actividad a través de las diferentes edades, pero para el presente trabajo se indicarán algunos eventos notables. La aparición de la actividad bancaria requiere la previa existencia de una economía monetaria en la que el comercio juega un papel relevante.

En Babilonia, el arqueólogo Lenormant descubrió una tablilla de barro con una inscripción que prueba tanto el tráfico interurbano, como el recurso a medios de pago de índole comercial financiera. Dicha tablilla menciona a un personaje llamado Ardu-Nama (el librador de la ciudad de Ur), dando mandato a otro llamado Marduk-bal-at-irib (el librado), de la ciudad de Orcoé, para pagar por cuenta del primero la suma de 4 minas y 15 ciclos de plata a Bel-abal-Iddin en un plazo determinado; indica además, que el Código Legal más antiguo que se conoce completo, es el de Hammurabi, de casi 2000 años antes de Cristo, es esencialmente comercial, pero revela aspectos relacionados con los contratos, aspecto que hace suponer la existencia de un sistema bancario.

El desarrollo del sistema bancario resalta en la edad media, cuando en Inglaterra, los establecimientos de los orfebres (personas que elaboran joyas) recibían de sus clientes el oro y objetos de valor para su custodia y resguardo, por lo que a cambio emitían un comprobante que contenía el compromiso de orfebre de devolver a su propietario los objetos recibidos al momento que éste lo reclamara, a cambio de una comisión.

Al principio los depositarios observaron que el oro recibido en concepto de depósitos, no era retirado de forma inmediata y que los depositantes estaban dispuestos a aceptar exactamente la misma pieza de oro, siempre y cuando tuviera el mismo valor que la depositada.

El carácter anónimo de los valores depositados permitió a los orfebres evitar la ociosidad de los recursos obtenidos para su custodia, por lo que los depositarios comenzaron a correr el riesgo de concederlo como préstamos con el propósito de obtener más ganancias.

Este breve antecedente permite comprender la antigüedad de la banca, la existencia de un marco legal y la importancia que han jugado las diferentes economías que nos han antecedido.

1.3 ASPECTOS GENERALES DE LOS BANCOS EN GUATEMALA

1.3.1 IMPORTANCIA

El sistema bancario guatemalteco es un componente fundamental del sector financiero del país, ya que a través de las transacciones que realiza pone en contacto a las unidades con superávits de ahorros con las unidades deficitarias, de esa forma hace factible que el ahorro se distribuya hacia sus aplicaciones más productivas. Por otra parte, constituye la espina dorsal del sistema nacional de pagos, componente esencial de la economía.

1.3.2 LEGISLACION APLICABLE

De conformidad con la Ley de Bancos y Grupos Financieros, Decreto 19-2002 del Congreso de la República de Guatemala en el artículo 3 indica: “Los bancos autorizados conforme a esta ley o leyes específicas podrán realizar intermediación financiera bancaria, consistente en la realización habitual, en forma pública o privada, de actividades que consistan en la captación de dinero, o cualquier instrumento representativo del mismo del público, tales como la recepción de depósitos, colocación de bonos, títulos u otras obligaciones, destinándolo a financiamiento de cualquier naturaleza, sin importar la forma jurídica que adopten dichas captaciones y financiamientos”.

En el desarrollo de sus actividades, desde su constitución, autorización, administración, operaciones, supervisión, regularización, suspensión de operaciones y exclusión de activos y pasivos, dichas instituciones se rigen principalmente por las disposiciones legales siguientes:

- Ley Orgánica del Banco de Guatemala, Decreto No. 16-2002 del Congreso de la República de Guatemala: En lo referente a encajes bancarios (reservas que deben mantener en forma de depósitos en el Banco de Guatemala), a operaciones de crédito e internacionales con el Banco de Guatemala y, con la emisión de títulos bancarios.
- Ley de Bancos y Grupos Financieros, Decreto Número 19-2002 del Congreso de la República de Guatemala: En lo referente a su constitución y autorización, capital, administración, grupos financieros, operaciones, administración de riesgos, régimen de contabilidad y divulgación de información, regularización, suspensión de operaciones y exclusión de activos.
- Ley de Supervisión Financiera, Decreto No. 18-2002 del Congreso de la República de Guatemala: En lo relativo al órgano de Banca Central encargado de ejercer la supervisión (vigilancia e inspección) de las entidades que por ley le corresponden.
- Ley Monetaria, Decreto Número 17-2002 del Congreso de la República de Guatemala: En lo que se refiere a la moneda nacional, convertibilidad, movilidad de capitales y reservas monetarias internacionales y especies monetarias.

- Reglamento para la Autorización, Constitución y Fusión de Bancos Privados Nacionales y el Establecimiento de Sucursales de Bancos Extranjeros, Resolución de la Junta Monetaria JM-185-2002.
- Ley de Libre Negociación de Divisas, Decreto 94-2000 del Congreso de la República.
- Disposiciones que emite la Junta Monetaria por medio de resoluciones.

1.3.3 SUPERINTENDENCIA DE BANCOS

De acuerdo con la Ley de Supervisión Financiera, Decreto 18-2002 del Congreso de la República de Guatemala, en el artículo 1 indica: “La Superintendencia de Bancos es un órgano de Banca Central, organizado conforme a esta ley; eminentemente técnico, que actúa bajo la dirección general de la Junta Monetaria y ejerce la vigilancia e inspección del Banco de Guatemala, bancos, sociedades financieras, instituciones de crédito, entidades afianzadoras, de seguros, almacenes generales de depósito, casas de cambio, grupos financieros y empresas controladoras de grupos financieros y las demás entidades que otras leyes dispongan”.

1.3.4 JUNTA MONETARIA

De conformidad con el artículo 133 de la Constitución Política de la República de Guatemala, vigente desde el 16 de enero de 1,986, “La Junta Monetaria es quien tiene a su cargo la determinación de la política monetaria, cambiaria y crediticia del país y es quién velará por la liquidez y solvencia del Sistema Bancario Nacional, asegurando la estabilidad y el fortalecimiento de la banca privada nacional”.

Corresponde a la Junta Monetaria, otorgar o denegar la autorización para la constitución de bancos y el establecimiento de sucursales de bancos extranjeros en ambos casos, debe mediar un dictamen previo de la Superintendencia de Bancos.

1.3.5 DEFINICION DEL TERMINO BANCO

Los bancos tienen varias definiciones, sin embargo para éste caso veremos las definiciones desde el punto de vista legal y técnico.

1.3.5.1 Definición desde el punto de vista legal

Es la institución autorizada por la Ley de Bancos y Grupos Financieros para realizar intermediación financiera bancaria, consistente en la realización habitual, en forma pública o privada, de actividades que consistan en la captación de dinero para destinarlo a financiamiento de cualquier naturaleza sin importar la forma jurídica que adopten dichas captaciones y financiamientos.

1.3.5.2 Definición desde el punto de vista Técnico

Conforme el diccionario de banca de Jerry M. Rosenberg, un banco es una organización, cuyas principales funciones son:

- a. “Recibir depósitos a la vista y a término, aceptar los instrumentos emitidos en su contra y pagar interés sobre los mismos como lo permita la ley;
- b. Emitir pagarés con descuentos, conceder empréstitos e invertir en valores gubernamentales o privados;
- c. Cobrar cheques, giros, pagarés y demás;
- d. Emitir giros y cheques de caja;
- e. Certificar los cheques de sus depositantes; y
- f. Actuar en capacidad fiduciaria conforme lo permita la Junta Monetaria”.(22:29)

Conforme el Diccionario de Términos Bancarios, del Banco Popular Español, banco lo define como una: “Empresa dedicada al negocio de la Banca. Entendiéndose a la Banca como la actividad económica que genéricamente consiste en la intermediación financiera. Toma depósitos de unos clientes y se los presta a otros, ajustando plazos y riesgos en cada caso”.(2.43)

Derivado de las definiciones técnicas señaladas, se puede decir entonces, que Banco es el establecimiento público o privado legalmente autorizado para ejercer intermediación financiera, dentro del territorio nacional. Entendiéndose ésta, como aquella actividad que consiste en la captación de recursos a través de depósitos, venta de bonos, obligaciones, etcétera, y la colocación de los recursos obtenidos, a través de distintos instrumentos crediticios ya sean a corto y/o a largo plazo.

1.4 CLASIFICACION DE LOS BANCOS

1.4.1 POR LAS OPERACIONES QUE REALIZAN

No obstante que a continuación se desarrolla ampliamente cada género en esta clasificación, la misma obedece a la naturaleza de las operaciones que llevan a cabo las entidades bancarias. Dicha segregación permite identificar a los bancos en tres grandes grupos, uno de ellos lo representa al Banco Central que tiene funciones muy particulares; los bancos del sistema, que llevan a cabo operaciones de intermediación financiera; y, finalmente, los bancos de ahorro y préstamo para la vivienda, los cuales, como su nombre lo indica, su función dentro de la sociedad está debidamente delimitada.

1.4.1.1 Banco de Guatemala

Esta es la institución bancaria creada por el Estado que se encarga de promover el equilibrio monetario interno, a través de una oferta monetaria acorde con la estabilidad en el poder adquisitivo del dinero; y promueve el equilibrio externo de la moneda.

El Banco de Guatemala funciona bajo la dirección general de la Junta Monetaria, la cual según el artículo 13 de la Ley Orgánica del Banco de Guatemala, Decreto 16-2002 del Congreso de la República de Guatemala, se encuentra integrada de la siguiente manera:

“La Junta Monetaria se integra con los siguientes miembros:

- a) El Presidente, quien también lo será del Banco de Guatemala;
- b) Los Ministros de Finanzas Públicas, Economía y de Agricultura, Ganadería y Alimentación;
- c) Un miembro electo por el Congreso de la República;
- d) Un miembro electo por las asociaciones empresariales de comercio, industria y agricultura;
- e) Un miembro electo por los presidentes de los consejos de administración o juntas directivas de los bancos privados nacionales; y,
- f) Un miembro electo por el Consejo Superior de la Universidad de San Carlos de Guatemala”.

Todos los miembros de la Junta Monetaria tendrán suplentes, salvo el Presidente, a quien lo sustituye el Vicepresidente, así mismo, los Ministros de Estado serán sustituidos por su respectivo Viceministro, de conformidad con la designación que para el efecto haga cada uno de los Ministros.

El Banco de Guatemala, generalmente no realiza operaciones directamente con el público, a excepción del cambio de moneda extranjera, la recepción de impuestos y contribuciones por la utilización de servicios públicos o de pagar cheques con cargo al Estado o bien a sus instituciones autónomas, semiautónomas y descentralizadas.

a) Objetivos y funciones del Banco de Guatemala

El Banco de Guatemala en su origen, es el resultado del desarrollo monetario de los países industrializados, siendo sus objetivos principales el monopolio de la emisión monetaria, la custodia de las reservas de los bancos (llamado encaje bancario en Guatemala), la custodia y administración de las reservas internacionales (oro y divisas), servir de banquero y agente financiero del Estado y constituirse en prestamista de última instancia de los bancos pertenecientes al sistema. El grado de flexibilidad en el cumplimiento de estos objetivos ha sido determinado por el sistema monetario internacional prevaleciente.

El Banco de Guatemala, en su carácter de Banco Central, fue adquiriendo el lugar preponderante que en la actualidad tiene, que se debe fundamentalmente al poder que le confieren las facultades legales con que ha sido investida por parte del Estado, ya que este último le ha encargado cumplir funciones muy importantes que en síntesis son:

- **Monetaria:** Comprende básicamente tres actividades
 - a) Emitir dinero primario o retirarlo de la circulación a través de las operaciones activas y pasivas.
 - b) Determinar los criterios que deben guiar la creación de la cantidad necesaria de dinero para que funcione el sistema económico.
 - c) Determinar el precio del dinero por medio de la tasa de interés.

- **Bancaria:** Como banco de bancos
 - a) Prestamista de última instancia.
 - b) Guardián de las reservas en efectivo (encajes) de los bancos.
 - c) Encargado de la cámara de compensación.

- **Cambiaria**
 - a) Fijar la política cambiaria.
 - b) Guardián y administrador de las reservas internacionales del país.
 - c) Mantener el valor externo de la moneda.

- **Fiscal**
 - a) Agente fiscal.
 - b) Agente financiero.
 - c) Consejero del Estado.

b) Operaciones que realiza el Banco de Guatemala

Operaciones Activas

Se clasifican de la siguiente manera

- Descuentos y Redescuentos.
- Adelantos: Aplicados para operaciones ordinarias, o para operaciones específicas.
- Compra de Divisas.
- Compra de Oro.

Operaciones Pasivas

Emisión monetaria

El Banco de Guatemala es el único facultado para emitir moneda en el territorio de la República, quedando así obligado a controlar y mantener dentro del mismo, la circulación monetaria más adecuada; conforme dicho cuerpo de leyes, queda integrada por:

- Los billetes y monedas puestos en circulación y a cargo de la institución; y,

- Los depósitos de los otros bancos, de las entidades oficiales y del Estado, exigibles mediante la presentación de cheques.

Todas las especies monetarias en poder del Banco de Guatemala no se computan para determinar la circulación monetaria.

Con el objeto de retirar de circulación los billetes y monedas que por diferentes razones han sufrido un desgaste o deterioro, el Banco de Guatemala diariamente tiene el cuidado de revisar todas las especies que ingresen en sus cajas, reponiendo los billetes y monedas deteriorados por los de nueva emisión.

Para cumplir con esta finalidad, el Departamento de Emisión del Banco tiene el cuidado de llevar los registros y controles necesarios, informando periódicamente a la Junta Monetaria para que esta última apruebe lo procedente.

Depósitos

Es norma del Banco de Guatemala custodiar las reservas monetarias de los bancos del sistema, ya que en esta forma no solamente se logra fijar los encajes legales para las distintas clases de depósitos constituidos en los mismos, salvaguardando así los intereses del público, sino que también se le da al Banco un instrumento de control y dirección de las expansiones y contracciones del medio circulante, en pro del bienestar económico de un país. Sin embargo, en muchas oportunidades, debido a la elasticidad de la demanda de crédito, que en determinados momentos puede ser contraria a los intereses generales ya sea variando los porcentajes de encaje o las tasa de redescuento, no son suficientes para mantener un nivel adecuado del medio circulante.

1.4.1.2 Bancos del Sistema

Operaciones y servicios. De acuerdo al artículo 41, de la Ley de Bancos y Grupos Financieros, Decreto 19-2002 del Congreso de la República, los bancos

autorizados conforme a ésta ley, podrán efectuar las operaciones en moneda nacional o extranjera y prestar los servicios siguientes:

a) Operaciones pasivas

Son las operaciones que realizan las instituciones intermediarias financieras con el propósito de captar recursos financieros. Dichas instituciones ofrecen, explícita o implícitamente, cualquier tipo de seguridad o garantía, ya sea en cuanto a recuperabilidad, mantenimiento de valor, rendimiento, liquidez y otros compromisos que impliquen la restitución de fondos, independientemente de su forma jurídica de formalización e instrumentación o de su registro contable.

A continuación se detallan las operaciones pasivas

1. “Recibir depósitos monetarios;
2. Recibir depósitos a plazo;
3. Recibir depósitos de ahorro;
4. Crear y negociar bonos y/o pagarés, previa autorización de la Junta Monetaria;
5. Obtener financiamiento del Banco de Guatemala, conforme la ley orgánica de éste;
6. Obtener créditos de bancos nacionales y extranjeros;
7. Crear y negociar obligaciones convertibles;
8. Crear y negociar obligaciones subordinadas; y,
9. Realizar operaciones de reporto como reportado”.

b) Operaciones activas

Son las operaciones que realizan las instituciones intermediarias financieras, con el propósito de canalizar recursos financieros u otro tipo de bienes, o aquellas mediante las cuales asumen obligaciones por cuenta de terceros, independientemente de su forma jurídica de formalización e instrumentación o de su registro contable.

A continuación se detallan las operaciones activas

1. “Otorgar créditos;
2. Realizar descuento de documentos;
3. Otorgar financiamiento en operaciones de cartas de crédito;
4. Conceder anticipos para exportación;
5. Emitir y operar tarjetas de crédito;
6. Realizar arrendamiento financiero;
7. Realizar factoraje;
8. Invertir en títulos valores emitidos y/o garantizados por el Estado, por los bancos autorizados de conformidad con esta ley o por entidades privadas. En el caso de la inversión en títulos valores emitidos por entidades privadas, se requerirá aprobación previa de la Junta Monetaria;
9. Adquirir y conservar la propiedad de bienes inmuebles o muebles, siempre que sean para su uso, sin perjuicio de lo previsto en el numeral 6 anterior;
10. Constituir depósitos en otros bancos del país y en bancos extranjeros;
- y,
11. Realizar operaciones de reporto como reportador”.

c) Operaciones de confianza

Son las que realizan las instituciones intermediarias financieras actuando como mandatarias o depositarias, con el propósito de prestar servicios que no implican intermediación financiera ni compromisos financieros para las mismas. Estos últimos aspectos deberán quedar debidamente consignados en los convenios o contratos que para el efecto se suscriban entre las partes contratantes.

A continuación se detallan las operaciones de confianza

1. “Cobrar y pagar por cuenta ajena;

2. Recibir depósitos con opción de inversiones financieras;
3. Comprar y vender títulos valores por cuenta ajena; y,
4. Servir de agente financiero, encargándose del servicio de la deuda, pago de Intereses, comisiones y amortizaciones”.

d) Pasivos contingentes

Son aquellos compromisos que la entidad bancaria ha adquirido y que tienen como objetivo garantizarle a un tercero el pago de una deuda u obligación por cuenta de otro, sin que esto constituya un pasivo para la institución bancaria.

A continuación se detallan los pasivos contingentes

1. Otorgar garantías;
2. Prestar avales;
3. Otorgar fianzas; y,
4. Emitir o confirmar cartas de crédito”.

e) Servicios

En virtud de la amplia gama de clientes que posee un banco (principalmente sus cuentahabientes), es de vital importancia ofrecer ciertas facilidades o servicios a esa masa potencial de negocio, a través de la utilización y aprovechamiento de los sofisticados sistemas de información con que cuenta y las economías de escala que le pueden ser de beneficio.

A continuación se detallan los servicios

1. “Actuar como fiduciario
2. Comprar y vender moneda extranjera, tanto en efectivo como en documentos;
3. Apertura de cartas de crédito;
4. Efectuar operaciones de cobranza;

5. Realizar transferencia de fondos; y,
6. Arrendar cajillas de seguridad”.

Además, los bancos ofrecen al público el servicio de efectuar los pagos de diferente servicios, tales como: agua, luz, teléfono, impuestos, colegiaturas y otros.

La Junta Monetaria podrá, previa opinión de la Superintendencia de Bancos, autorizar a los bancos a realizar otras operaciones y prestar otros servicios que no estén contemplados en la Ley de Bancos y Grupos Financieros, siempre y cuando los mismos sean compatibles con su naturaleza.

1.4.1.3 Bancos de ahorro y préstamo para la vivienda

En el artículo 1 de la Ley de Bancos de Ahorro y Préstamo para la Vivienda Familiar, Decreto 541 del Congreso de la República de Guatemala, establece que: “Los bancos de ahorro y préstamo para la vivienda familiar son instituciones de crédito que contratan la recepción de cuotas de ahorro periódicas de monto fijo mínimo con derecho a un préstamo hipotecario, emiten bonos de ahorro e hipotecarios y reciben depósitos de ahorro, con el objeto de invertir el producto de las operaciones activas especificadas en dicha ley.”

En Guatemala, el único banco que pertenece a esta categoría es el Primer Banco de Ahorro y Préstamo para la Vivienda Familiar, S. A., siendo su nombre comercial Vivibanco, S.A.

1.4.2 POR LA COMPOSICION DE SU CAPITAL

Se considera necesario clasificar a los bancos atendiendo a la composición del capital de dichas entidades financieras. Es así como se desarrollará a continuación, de manera puntual, cuando el capital de estas entidades lo componen aportes privados, mixtos y públicos.

1.4.2.1 Bancos de capital privado

Se considerará bancos de capital privado cuando la composición de su capital está conformado principalmente de aportaciones realizadas por personas particulares. Al 30 de septiembre de 2004 en Guatemala, el sistema bancario estaba conformado por veintiocho bancos de los cuales veinticinco son privados.

1.4.2.2 Bancos de capital mixto

Cuando la composición del capital de un banco, esta integrado en igual proporción de capital privado como de aportaciones efectuadas por el Estado. En Guatemala, únicamente el Banco de los Trabajadores y el Banco de Desarrollo Rural, se encuentran ubicados en esta categoría.

1.4.2.3 Bancos de capital público

Cuando la composición del capital de un banco, se conforma por aportaciones que proceden exclusivamente del Estado. Como ya se mencionó en los párrafos anteriores, en el sistema bancario guatemalteco actual, solamente un banco reúne esta característica, el Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala.

1.4.3 POR EL ORIGEN DEL CAPITAL

Esta clasificación va orientada a identificar a los bancos dependiendo de la proveniencia de su capital, es decir, si los recursos con que se fundó son de origen nacional o extranjero.

1.4.3.1 Bancos de capital nacional

Cuando el capital aportado proviene de recursos internos. En Guatemala, al 30 de septiembre de 2004, de los veintiocho bancos legalmente autorizados para operar en la actualidad, veintisiete son de origen nacional y uno de origen extranjero.

1.4.3.2 Bancos de capital extranjero

Cuando el capital de un banco proviene de recursos de otros países. Como se mencionó en el numeral anterior, solamente un banco reúnen la característica de ser extranjero. Siendo éste:

Citibank, de los Estados Unidos de Norteamérica.

CAPITULO II

LOS SERVICIOS

2.1 DEFINICION DE SERVICIO

“Es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y que no da como resultado la propiedad de nada. Su producción puede o no estar vinculada a un producto físico.”^(13:265)

2.2 CARACTERISTICAS DE LOS SERVICIOS

Existen cuatro características del servicio, las cuales se describen y definen a continuación:

- ***Intangibilidad del servicio***

Significa que los servicios no se pueden ver, saborear, sentir, oír ni oler antes de adquirirlos. Un ejemplo clásico es el de una persona que desee someterse a una cirugía plástica; ésta no puede ver el resultado de su operación antes de la compra, de igual manera, los pasajeros de las aerolíneas no tienen nada, excepto un boleto y la promesa de que la llevarán a su punto de destino.

- ***Inseparabilidad del servicio***

Significa que los servicios se producen y se consumen al mismo tiempo y no se pueden separar de sus proveedores, sin importar si esos proveedores son personas o máquinas. Si un empleado de servicio proporciona el mismo, entonces se convierte en parte de él.

- ***Variabilidad del servicio***

Significa que los servicios son variables; la calidad de éstos depende de quienes lo proporcionan, así como de cuándo, en dónde y cómo se

proporcionan. Por ejemplo una empresa puede tener la reputación de brindar un servicio mejor que otra, sin embargo, dentro de la misma un empleado de oficina puede ser jovial y eficiente, mientras que otro, que está a poca distancia, puede ser desagradable y lento. Cabe mencionar que el servicio que un empleado proporcione puede variar según su energía y su estado de ánimo en el momento de cada encuentro con el cliente.

- ***La naturaleza perecedera del servicio***

Significa que los servicios no pueden ser almacenados para su posterior venta o su utilización. Algunos médicos cobran a los pacientes cuando faltan a sus citas, ya que el valor del servicio sólo existió en ese punto y desapareció cuando el paciente no se presentó. La naturaleza perecedera del servicio no es un problema cuando la demanda es constante, sin embargo, se pueden experimentar problemas serios y difíciles cuando la demanda fluctúa.

2.3 CALIDAD EN EL SERVICIO

2.3.1 Concepto de calidad

“El concepto de calidad se refiere a las cualidades y atributos que definen el ser o esencia de una persona, cosa o situación. La mayor o menor calidad establecen la comparación del objeto respecto a su modelo ideal; es así como se habla de la calidad moral de una persona, refiriéndose a la comparación de sus atributos con cierto ideal de perfección ética; del mismo modo, un producto de mala calidad es aquel que no reúne las características propias de su género.”^(18:63)

2.3.2 Calidad en el servicio

Hoy en día los clientes exigen un buen rendimiento sobre su inversión tanto en tiempo, dinero como en esfuerzo, asimismo, exigen conveniencia, respeto,

interés e integridad, por lo que, las empresas también deben invertir para crear valor y satisfacer esas exigencias. La calidad del servicio forja relaciones con los clientes, con los empleados y con cualquier otra parte interesada en el negocio.

Si se tiene una buena relación los clientes compran más y son más fieles, y a la vez, comentan a los demás de la compañía y la elogian con entusiasmo.

Las empresas que se interesan en forjar buenas relaciones apuestan su supervivencia a esos compromisos. Los directivos tienen puesto su interés y lo demuestran, asimismo valoran a la gente y la apoyan, orientan y alientan a todos los que participan en el proceso de crear y dar un servicio de calidad.

“La calidad en términos del cliente, es prerequisite, para formular estrategias competitivas, conocerlo en términos de sus deseos, necesidades y expectativas. Basta solamente señalar que las empresas que han logrado un alto posicionamiento tanto en su imagen corporativa, como en sus productos, son aquellas que han definido la calidad bajo las normas señaladas por sus clientes. Es un enfoque de dar al cliente, simplemente lo que él necesita, desea, quiere y demanda. Un producto de calidad es lo **QUE** el cliente recibe, mientras que un servicio de calidad se refiere a **COMO** lo recibe.”^(18:63)

2.4 SERVICIO AL CLIENTE

Son aquellas actividades o relaciones que se establecen entre el personal de una empresa y los clientes externos con los cuales tratan directamente. Se refiere a las relaciones principalmente de carácter personal que representan los contactos de oportunidad.

De la calidad del servicio que se le brinde a los clientes, depende la oportunidad para hacer negocios y alcanzar los objetivos que se ha propuesto la gerencia,

por lo que debe promoverse que la atención a los clientes se traduzca en el mejor servicio que una entidad pueda dar a sus usuarios.

El servicio al cliente es un proceso interpersonal que implica respeto y oportuna atención, no tanto en el sentido afectivo sino en el sentido de responder a las expectativas del cliente. Las razones por las cuales un cliente visita un negocio pueden ser varias, pero las principales son: 1) desea realizar una negociación, 2) busca que se le brinde un buen servicio y 3) simplemente necesita que se le resuelva un problema.

2.5 IMPORTANCIA DE LOS SERVICIOS

A continuación se describen algunas razones que definen la importancia de los servicios:

- a) Representa la base fundamental para el desarrollo de cualquier empresa.
- b) Cumple con los objetivos de fidelidad y recordación.
- c) Logra ventajas sostenibles ante la competencia.
- d) Genera valor agregado para el cliente.
- e) Se percibe el valor por el dinero.
- f) Es determinante para percibir la calidad de cualquier producto.

2.6 RAZONES PARA BRINDAR UN SERVICIO DE CALIDAD

El brindar un servicio de calidad tiene su razón de ser, por lo que a continuación se enumeran tres razones fundamentales:

2.6.1 Los clientes esperan un servicio de calidad

Los clientes de hoy están mejor educados, tienen más experiencias y esperan más de lo que hace veinte años. Los clientes que visitan un determinado negocio esperan un servicio de calidad como algo natural, si no lo reciben puede ser que no regresen y lo que es peor que divulguen a todas las personas que se

mueven a su alrededor, que en determinado negocio no recibieron una adecuada atención creando una mala imagen para la empresa. Por lo que tiene mucho sentido cuando se dice que **no hay peor propaganda que un cliente mal atendido o insatisfecho.**

2.6.2 La competencia exige que exista un servicio de calidad

Tomando en consideración que en la actualidad existe una constante competencia, las empresas deben esforzarse en proporcionar productos de calidad, acompañados de un excelente servicio con el afán de conservar los clientes actuales, así como tener la herramienta para buscar los futuros potenciales. Algunos consumidores prefieren obtener un buen servicio antes de cuestionar el precio del producto, por lo que, el brindar una atención de calidad es lo que debe hacer la diferencia entre las empresas.

2.6.3 La clave para un negocio de éxito es un servicio de calidad

Es de vital importancia que todo el personal de una empresa conozca la importancia que tiene el brindar un servicio de calidad y que se fomente en ellos una actitud positiva, con el fin de trabajar en equipo para lograr diferenciar la empresa de la competencia y establecer una clientela fuerte y leal.

Se debe tener en cuenta que los clientes son quienes pagan los salarios y logran el desarrollo de la empresa y de sus trabajadores; sin ellos no hay empresa y sin ésta no hay trabajo, es por ello que el servicio de calidad es en efecto: **la clave para el negocio de éxito.**

2.7 CULTURA DE SERVICIO

“La cultura desempeña diversas funciones dentro de una organización. En primer lugar tiene un papel de definición de límites; es decir, crea diferencias entre una organización y las demás. En segundo lugar, conlleva un sentido de identidad para los miembros de la organización. En tercer lugar, la cultura facilita

la generación del compromiso con algo más grande que el interés personal del individuo. En cuarto lugar, mejora la estabilidad del sistema social. La cultura es el pegamento social que ayuda a mantener unida a la organización, al proporcionar normas apropiadas para lo que deben hacer y decir los empleados. Por último, la cultura sirve como mecanismo de control y de sensatez que guía y modela las actitudes y el compromiso de los empleados. Es esta última función lo que interesa especialmente. Como aclara la siguiente cita, la cultura define las reglas del juego”.(21:687)

Uno de los objetivos esenciales en toda organización para poder prestar una excelente atención, es crear en sus empleados una cultura de servicio, de tal manera que éstos puedan tener una mentalidad de servicio hacia todos los clientes tanto internos como externos.

La cultura que cada organización tenga debe basarse de una serie de entendidos importantes, como lo son: normas, valores, actitudes y creencias que son compartidas por los miembros de una organización; está compuesta por la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas y que cada empleado de nuevo ingreso debe aprender como condición para que sus servicios sean aceptados.

El servicio excelente, se refuerza activamente por medio de las normas explícitas, las cuales aportan claridad y energía al acto mismo de servir.

2.8 PLANEACION ESTRATEGICA

2.8.1 Definición de Planeación Estratégica

“La planeación estratégica es una práctica y una actitud mental para escudriñar un futuro incierto, complejo y cambiante y con ello, derivar las acciones apropiadas que una organización debe emprender, tanto para responder a esos

fenómenos como para derivar oportunidades que se traduzcan en ventajas competitivas.

La práctica de la Planeación Estratégica ayuda a desarrollar una visión de lo que se quiere lograr a largo plazo, define la misión de una empresa y guía la transición de ésta, desde donde está y es en el presente hasta donde debe estar y ser en el futuro”.(18:91)

2.8.2 Visión del Servicio

“Es la capacidad de ver más allá (en tiempo y espacio) y por encima de los demás, lo que significa visualizar en término de resultado final que se pretende alcanzar. Es una imagen mental viva, que representa un estado futuro deseado, mientras más claridad y detalle contenga la visión mejor podrá traducirse en una realidad”.(18:112)

2.8.3 Misión del Servicio

La misión de negocios con base en el cliente, en vez de formulada con base en el producto, es generalmente la filosofía gerencial más afectiva para guiar las actividades futuras de una organización. “Sólo una clara definición de la misión y propósito hace posible establecer objetivos claros y realistas. Es el fundamento para establecer prioridades, estrategias, planes y asignación de actividades. Es el punto de partida para delinear tareas gerenciales y, sobre todo la instauración de las estructuras gerenciales”.(18:118)

2.9 ESTRATEGIAS DE SERVICIO

“Todas las compañías, que prestan un servicio extraordinario, cuentan con una estrategia de servicio clara y convincente. Tiene una razón de ser que le imprime energía a la organización y define la palabra servicio”.(1:72)

“Con una estrategia de servicio clara y convincente, las personas encargadas de tomar las decisiones se forman una mejor idea acerca de cuáles iniciativas aprobar y cuales rechazar; saben cómo servir mejor a sus clientes. La estrategia es su guía.

Una estrategia de servicio es una misión, una dirección, un llamamiento. Une a las personas de la organización alrededor de un propósito común. Le da significado al trabajo. Como dijo James Collins, Una verdadera misión... concentra los esfuerzos de la gente. Es tangible, concreta, clara y comprometedora. Llega al corazón de la gente”.(1:73)

2.10 ELEMENTOS DE SATISFACCION Y ESTANDARES DE EXCELENCIA

Un producto o servicio ofrecido por una empresa contiene diversos elementos individuales que, independientemente y colectivamente, contribuyen de manera directa en la satisfacción del cliente.

Los elementos de satisfacción representan todos los aspectos del ciclo que abarca desde la fábrica hasta el punto de venta. Por lo tanto, toda la empresa está representada en los mismos.

Cada elemento desempeña una función directa que influyen en la satisfacción de cada cliente, por consiguiente:

- Cada empleado tiene la responsabilidad de involucrarse en forma directa en el servicio al cliente en su institución.
- Todo el personal de la compañía debe sentirse responsable del cuidado del cliente.

De esta forma se crea la responsabilidad universal por la satisfacción del cliente.

Existen 6 elementos de satisfacción:

- **Elemento producto:** En cuanto a la disponibilidad, calidad, presentación, imagen y cumplimiento de expectativas.
- **Elemento Ventas:** En cuanto a marketing y merchandising, comunicación (verbal), entorno de compra, personal, documentación y variables de compra.
- **Elemento Postventa:** En cuanto a interés sostenido y manejo de quejas.
- **Elemento Ubicación:** En cuanto a ubicación, acceso, seguridad y comodidad.
- **Elemento Tiempo:** En cuanto a horas comerciales, aplicabilidad y disponibilidad de productos y velocidad de las transacciones.
- **Elemento Cultura:** En cuanto a la ética, conducta, relaciones internas, relaciones externas y calidad de la experiencia de compra.

De los anteriores elemento, cultura es el más influyente, ya que de allí se derivan los sistemas de valores y creencias que determinan a quién va a servir la empresa: a sus directores, accionistas o clientes.

No todos los factores se consideran de manera consciente en cada adquisición: Las necesidades psicológicas y emocionales que un cliente experimenta cuando adquiere un costoso bien de capital, serán diferentes de las que presenta cuando compra un producto cotidiano o corriente. No obstante se debe considerar que el cliente puede tomar en cuenta mucho más que el producto o el vendedor cuando compara la oferta total que le hace cada proveedor en competencia.

2.11 TIPOS DE SERVICIO

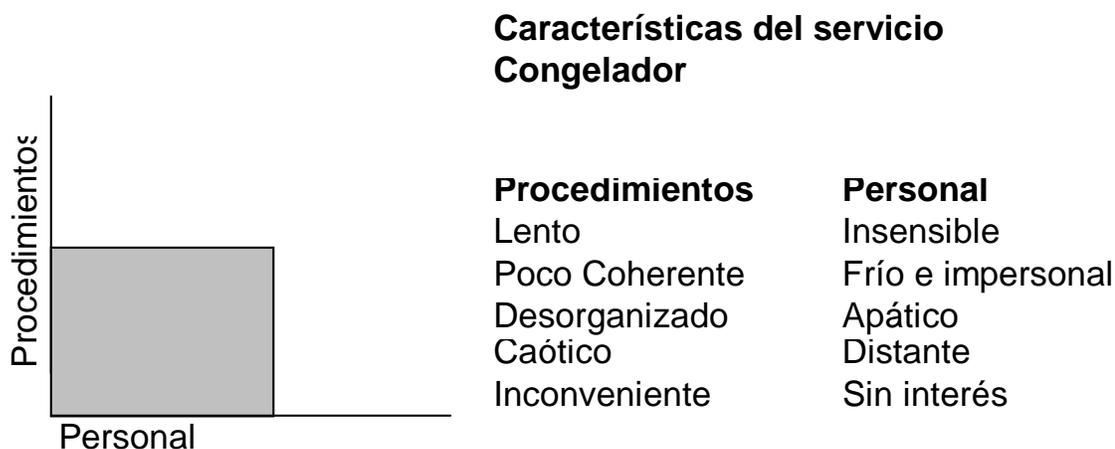
Según William B. Martín en el libro *Calidad en el Servicio al Cliente*, dentro de las escalas de servicio al cliente, se identifican cuatro tipos, los cuales, para mayor comprensión, se representan gráficamente a través de los diagramas siguientes,

donde el eje vertical representa los procedimientos y el eje horizontal, la atención del personal.

2.11.1 El Servicio Congelador

“Refleja una operación con un nivel bajo de servicios personales y de procedimientos. El método “congelador” le comunica a los clientes: “No nos importa”.(15:8)

**GRAFICA 1
SERVICIO CONGELADOR**



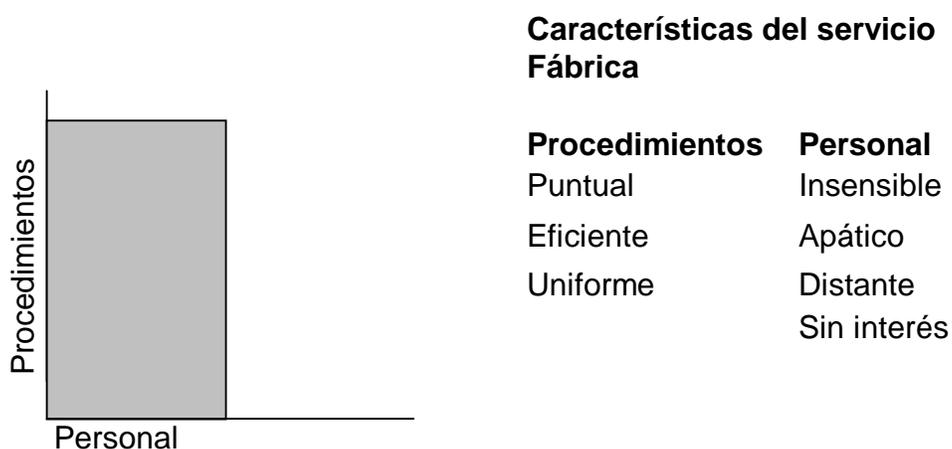
Fuente: MARTIN, William B. Calidad en el Servicio al Cliente: Guía para la Excelencia en el Servicio. México, Grupo Editorial Iberoamérica, c1992. 77p.

El servicio congelador se manifiesta por lo general, cuando las diferentes etapas que conforman los procedimientos empleados en la atención al cliente, son deficientes, pues existen retrasos en el cumplimiento de los compromisos asumidos, no existe un control adecuado en las actividades realizadas, la información no se procesa oportunamente y la dirección no tiene un rumbo específico hacia donde orientar los recursos a su disposición. Mientras que la relación del personal con los clientes es inadecuada, por lo regular son indiferentes a sus necesidades y muestran un bajo nivel de motivación.

2.11.2 El Servicio Fábrica

“Representa un servicio eficiente en procedimientos pero débil en la dimensión personal. El método de “fábrica” comunica a los clientes: “Usted es un número. Nosotros estamos aquí para procesarlo”.(15:8)

**GRAFICA 2
SERVICIO FABRICA**



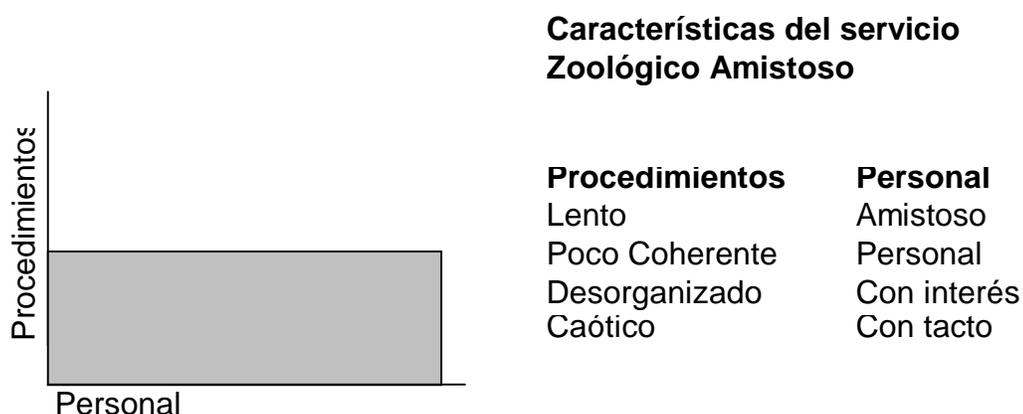
Fuente: MARTIN, William B. Calidad en el Servicio al Cliente: Guía para la Excelencia en el Servicio. México, Grupo Editorial Iberoamérica, c1992. 77p.

El servicio fábrica utiliza procedimientos muy eficientes en el desarrollo de las diversas actividades orientadas a la atención del cliente, ya que cuenta con procesos cuyas etapas se ejecutan en el tiempo previsto y de la forma previamente establecida, por lo que el cumplimiento de los compromisos asumidos es puntual, aplicando estrictos controles de calidad y con información disponible y oportuna, a través de una eficiente dirección de los recursos de la compañía, sin embargo, el trato del personal hacia los clientes pone de manifiesto serias deficiencias, ya que la indiferencia y el desinterés hacia las necesidades de éstos, hace que los mismos sean tratados únicamente como parte de un procedimiento de rutina, sin preocuparse de que se sientan satisfechos con el servicio.

2.11.3 El Servicio Zoológico Amistoso

“El método del “zoológico amistoso” es muy personal pero no tiene coherencia en los procedimientos. Este tipo de servicio le comunica a los clientes: “Nos estamos esforzando, pero realmente no sabemos lo que estamos haciendo”.”(15:8)

GRAFICA 3 SERVICIO ZOOLOGICO AMISTOSO



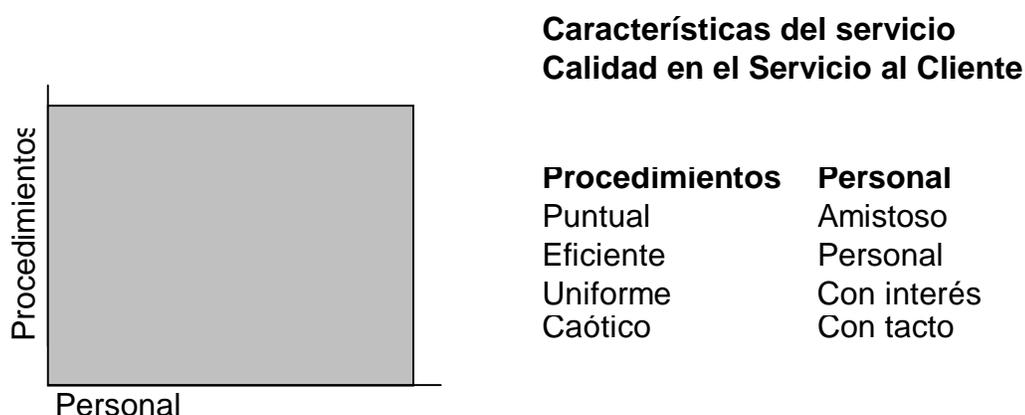
Fuente: MARTIN, William B. Calidad en el Servicio al Cliente; Guía para la Excelencia en el Servicio. México, Grupo Editorial Iberoamérica, c1992. 77p.

El servicio llamado zoológico amistoso se manifiesta cuando existe una combinación de procedimientos inadecuados y un trato personal de alta calidad humana, pues las personas encargadas de la atención al cliente muestran en todo momento un alto espíritu de servicio y un gran interés para atender y satisfacer las necesidades de los consumidores, sin embargo los mecanismos y/o procedimientos empleados para el efecto son incoherentes hacia el objetivo común de satisfacer las necesidades de la clientela, por lo que el incumplimiento es frecuente, ya que las actividades no se ejecutan en el tiempo establecido y los controles utilizados no son los más idóneos, dando como resultado un servicio que difiere mucho de la intención de los trabajadores por ofrecer excelencia en la atención.

2.11.4 Calidad en el Servicio al Cliente

“Este diagrama representa la CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE. Es fuerte tanto en la escala personal como en la de procedimientos. Le comunica a las personas: “Usted nos interesa y le cumplimos”.(15:8)

GRAFICA 4 CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE



Fuente: MARTIN, William B. Calidad en el Servicio al Cliente; Guía para la Excelencia en el Servicio. México, Grupo Editorial Iberoamérica, c1992. 77p.

La calidad en el servicio al cliente se obtiene cuando existe una combinación perfecta entre la utilización de procedimientos eficientes y un trato personal de alta calidad humana en el desarrollo de las diversas actividades orientadas a la atención del cliente. Es decir, los procesos cuentan con etapas que se ejecutan en el tiempo previsto y de la forma establecida, logrando un puntual cumplimiento de compromisos, controles de calidad e información oportuna y una eficiente conducción de los esfuerzos y recursos de la empresa. Por otra parte, la manera en que el personal de servicio se relaciona con los clientes, pone de manifiesto un alto interés por atender y satisfacer las necesidades de los consumidores, por lo que la combinación de procedimientos puntuales, uniformes y eficientes con el

trato amistoso, personal, con interés y tacto de las personas responsables de la atención al cliente da como resultado un servicio de alta calidad.

2.12 CATEGORIA DE CLIENTES

2.12.1 Cliente Interno

“El personal de la empresa es contado como cliente interno, ya que es el receptor primario de la visión, misión, estrategias y acciones planteadas por la Ingeniería de servicios para crear valor y ofrecer un buen servicio al cliente externo. En consecuencia, cada individuo dentro de la organización debe estar plenamente convencido de lo que recibe, es decir, de las acciones que le corresponde llevar a cabo y que están dirigidas a cristalizar la visión y misión de servicio, de manera que él proporcione un servicio de calidad al cliente externo, porque así lo siente y lo vive”.(18:148)

2.12.2 Cliente Externo

“Esta categoría de clientes comprende a los intermediarios que directamente tienen relación con la empresa y hacia los cuales debe manifestarse un valor agregado perceptible y una calidad en el servicio que establezca una diferencia. El tratamiento es obligado porque tiene un efecto directo hacia otros intermediarios y hacia el consumidor final”.(18:149)

2.12.3 Consumidor Final

“Es la categoría de clientes usuarios del producto, quienes validarán cuanto de ésta se diga o se enuncie. Ellos son los que deben estar plenamente convencidos de que el producto contiene un valor agregado o beneficio superior al que proporciona la competencia, además de cómo se ofrezca o sea el servicio de apoyo. En última instancia, del consumidor final es de quien depende la lealtad al producto y a la empresa”.(18:150)

2.13 CLIENTES DIFICILES O ESPECIALES

Todos los clientes desean recibir un buen servicio al momento de adquirir un producto, sin embargo, con frecuencia se puede presentar una persona que necesite tratamiento especial, ya que pueden existir diferentes actitudes que se reflejan según el estado de ánimo de cada individuo, o bien se comportan de determinada manera con el objetivo de conseguir lo que desean.

Algunas de las actitudes que pueden manifestar las personas son las siguientes:

Cliente enojado o bravucón: Este tipo de cliente irascible y exigente desea controlar las situaciones. Tiende a transmitir dos mensajes 1) que tiene que ver con los hechos (algún problema en su operación) y 2) que tiene que ver con sus sentimientos.

Cliente infeliz: Son aquellas personas que muestran una actitud rencorosa, ingresan al negocio y afirman que no tienen lo que él desea. Tienen conflicto general y si no lo consiguen.

Cliente discutidor: Son personas que les complace la discusión, algunas veces son agresivas y probablemente no estén de acuerdo y discutan por cada cosa que se les diga.

Cliente silencioso (que no habla): Este tipo de cliente pocas veces da respuesta que no sean un sí o un no a las preguntas. Puede que sea una persona insegura o bien tiene dificultad al expresarse (es tímido).

Cliente quejoso: Es el cliente que no le gusta nada, tiene características similares al cliente discutidor con la diferencia que no es agresivo. Cuando este tipo de cliente se queja de un producto o servicio, no indica qué acciones desea

que se emprendan. Los quejumbrosos al parecer se sienten superiores cuando externan sus molestias.

Ciente indeciso: Es el cliente que acapara mucho el tiempo de la persona que lo atiende. Posterga la toma de decisiones y deja que las situaciones determinen sus acciones.

Para que los empleados puedan resolver el problema de un cliente especial, tiene que determinar en cuál de las categorías antes mencionadas se encuentra la persona, de esta manera podrá utilizar las estrategias o lineamientos adecuados de servicio.

2.14 CLIENTES SATISFECHOS E INSATISFECHOS

La finalidad de brindar un buen servicio es llegar a crear clientes satisfechos, ya que éstos representan una fuente constante de ingresos rentables, así como promotores del propio negocio. Hay que tomar en cuenta que el mejor promotor de menor costo para toda empresa es un cliente satisfecho, ya que de una u otra forma él recomendará el producto y la empresa, por lo que se debe tener presente que esta recomendación tiene un efecto multiplicador

Muchas empresas dirigen más esfuerzos y recursos para conquistar nuevos clientes y crecer por el crecimiento mismo, en lugar de consolidar los clientes que ya tienen y aún considerar hasta dónde quieren llegar o qué tipo de crecimiento es el más conveniente. La realidad muestra que es menor el costo de mantener los clientes actuales, que conseguir o atraer nuevos.

“Expertos en la materia aseguran que el costo de conservar un cliente representa una quinta parte de lo que se eroga por conquistar uno nuevo. A mayor abundamiento, es importante tomar en cuenta las implicaciones de un cliente insatisfecho, por su efecto negativo hacia la empresa y sus productos.

Según estudios al respecto, un quejoso comunica sus experiencias a cinco personas por lo menos, quienes a su vez se convierten en retransmisores de la misma información, la que generalmente refuerzan en el contenido negativo.

No contando con suficiente información estadística en nuestro medio sobre las reacciones de los clientes objeto de mal servicio o insatisfechos, tomamos como punto de referencia la formulada por el Research Institute of America:

- El 96% de los clientes satisfechos nunca se quejan de trato descortés;
- El 90% de los clientes insatisfechos no vuelven a comprar;
- Cada uno de estos clientes descontentos relatará sus experiencias negativas a por lo menos nueve personas;
- Un 13% de esos inconformes contará su historia a más de 10 personas.” (18:66)

Lo anterior indica que toda empresa tiene que analizar la situación y emprender acciones para conocer mejor a sus clientes con el objeto de buscar los mecanismos de tenerlos satisfechos y de esta manera retenerlos.

2.14.1 Identificar las necesidades de los clientes

a) Necesidades de productos y servicios

Las empresas utilizan métodos formales e informales para conocer los deseos y las necesidades de productos y servicios de sus clientes. En virtud de que sus deseos varían diariamente, el proceso es continuo y los resultados se registran en forma constante.

Existen algunas formas prácticas de descubrir las necesidades de los clientes dentro de las cuales se encuentran:

Hacer reuniones con los clientes principales: Organizar reuniones periódicamente para analizar y conocer sus necesidades, valores y, sobre todo, las expectativas que tienen sobre el servicio de la empresa.

Buzón de sugerencias, tarjetas de comentarios, cuestionarios breves: Muchas empresas colocan buzones de sugerencias en áreas visibles, o bien tarjetas de comentarios o cuestionarios en el área de recepción.

Encuestas: Pueden enviarse por correo, realizarse telefónicamente o bien personalmente aprovechando la visita del cliente. “Por ejemplo, a los entrevistados podría pedírseles que clasifiquen, en una escala del uno al cinco, temas como los que aparecen en la lista siguiente.

- Utilidad de los productos considerados para producción.
- Variedad de la selección de productos.
- Competitividad del precio.
- Duración y cobertura de garantías.
- Atractivo de la tienda.
- Facilidad para encontrar estacionamiento.
- Amabilidad y conocimiento de los clientes
- Calidad del servicio.
- Conveniencia de la política de devoluciones”.(20:35)

Es conveniente pedir a los clientes que indiquen productos y servicios adicionales que les resultarían útiles. Existe otro método que consiste en preguntar si los diferentes aspectos del servicio que se le ha prestado son: mucho mejores de lo esperaba, como lo esperaban o bien si es peor de lo que esperaban. Esto ayuda a conocer donde requiere efectuar mejoras, que productos y servicios valoran y cómo se puede satisfacer mejor sus necesidades.

b) Necesidades humanas

Existen cuatro necesidades básicas que todo cliente espera recibir al momento de visitar un negocio:

- **“Necesidad de ser comprendido**

Aquellos que eligen su servicio, necesitan sentir que se están comunicando en forma efectiva. Esto significa que se interpreten en forma correcta los mensajes que envían. Las emociones o barreras del lenguaje pueden interponerse e impedir una comprensión adecuada.

- **Necesidad de ser bien recibido**

Ninguna persona que esté tratando con usted y se sienta como una extraña regresará. La gente necesita sentir que usted se alegra de verla y que su asunto es importante para usted.

- **Necesidad de sentirse importante**

El ego y la autoestima son poderosas necesidades humanas. A todos nos gusta sentirnos importantes. Cualquier cosa que usted haga para hacer que el invitado se sienta especial será un paso en la dirección correcta.

- **Necesidad de comodidad**

Los clientes necesitan comodidad física; un lugar dónde esperar, descansar, hablar o hacer negocios. También necesitan comodidad psicológica; la seguridad de que se les atenderá en la forma adecuada, y la confianza en que usted satisfará sus necesidades”.(15:37)

Para identificar las necesidades humanas de los clientes, es importante saber lo que quieren, necesitan, piensan, sienten y qué sugerencias tienen, asimismo si se encuentran satisfechos.

La mejor manera de identificar las necesidades de los clientes es tratar de ponerse en su lugar, observar las cosas desde su punto de vista. Al igual que la persona que presta el servicio los clientes necesitan ayuda, respeto, comodidad, satisfacción y apoyo, pero sobre todo una cara amistosa.

2.14.2 Manejar y agradecer las quejas de los clientes

Las quejas y los problemas forman parte de todo negocio. Si a los clientes se les demuestra el deseo de resolver el problema, ellos se mostrarán indulgentes, ya que por lo general no les gusta o satisface la confrontación.

Cuando un cliente se queja, asume como propio el problema aunque no sea él el que lo ocasionó. En realidad no les importa quién fue el responsable o por qué ocurrió determinada situación, sólo quieren que las cosas se resuelvan.

La mayoría de los clientes que afrontan un problema no se quejan con la institución. Sin embargo, comparten sus historias negativas con los demás. Por lo que es importante que cuando una persona realice el esfuerzo de quejarse, es necesario escucharlo y hacer lo que se pueda para corregir el problema. Las quejas no sólo proporcionan información valiosa sobre los cambios que deben realizarse, sino que también ofrecen la oportunidad de recuperar a un cliente molesto.

“Sistema de información de quejas. Muchas empresas instruyen a sus empleados para que introduzcan los pormenores de las reclamaciones e inquietudes de los clientes en un sistema de cómputo. Después de un período de un mes, las compañías analizan la información. El propósito es identificar las tendencias y corregir las causas de la insatisfacción de los clientes. Finalmente, se generan reportes y gráficas para todos los empleados que utilizan la información a fin de mejorar el servicio. El análisis computarizado de la información derivada de las reclamaciones mostró a una organización que

Vendedor:	Se lo entregaré personalmente esta tarde.
Enfermera del turno de la noche:	Ya que está despierto, permítame ofrecerle algo de “ginger-ale”
Funcionario en préstamos:	No sé ahora la respuesta, pero le llamaré antes de las 11:00 para dársela.
Camarera:	¿Podría darle un plato extra para que puedan compartir nuestro postre especial?
Recepcionista de hotel:	¿Desea que llame a un taxi?
Mecánico de autos:	Como demoraré su auto más de lo que había planeado, ¿aceptaría que se lo llevara a su casa?
Recepcionista en oficina de gobierno:	Para que no se pierda en el tercer piso, le dibujaré un mapa.
Vendedor de comestibles:	Permítame ayudarle a llevar sus cosas.
Cajero de un banco:	Llévese este forro nuevo para chequera. El suyo se ve un poco gastado”.(15:71)

En toda empresa abundan los empleados displicentes, como los complacientes.

Los empleados displicentes son aquellos que dejan pasar las oportunidades de complacer a los clientes. Hacen su labor y nada más sin hacer un esfuerzo adicional.

2.15 DEPARTAMENTO DE APOYO EN EL SERVICIO

2.15.1 Importancia

La existencia de un departamento dedicado exclusivamente a prestarle apoyo a la calidad del servicio puede representar un valioso aporte en una institución que aspira a la excelencia en el servicio.

El departamento puede desempeñar un papel importante en lo que se refiere a educar a los empleados acerca del significado, la importancia y la aplicación de la calidad del servicio en la compañía. Puede proporcionar el apoyo técnico requerido para planear y ejecutar las diversas iniciativas, como programa de garantía del servicio. El departamento puede asesorar a las personas que prestan el servicio en el campo en que requieran ayuda especializada. También puede manejar las quejas de los clientes, aunque ésta función se debe repartir con otra unidad en caso de que la carga de trabajo le impida al departamento cumplir su misión central de apoyar la mejora del servicio.

Es conveniente que el Departamento de Apoyo sea pequeño, incluso en las compañías grandes, ya que comunica mejor el mensaje de ser una unidad de apoyo. Al ser éste pequeño, también hace menos factible que la burocracia acabe por sofocar la iniciativa y la innovación en la atención. El nombre formal es: Departamento de Apoyo en el Servicio, u otro nombre semejante refleja el posicionamiento deseado mucho mejor que los nombres comunes.

2.15.2 Función

“El papel fundamental de un departamento de apoyo es facilitar el proceso de mejoramiento del servicio. Su función directa no es mejorar el servicio de la empresa sino ayudarles a todos los demás integrantes de la empresa a hacerlo. Esta diferencia es crucial, hasta el punto de depender de ella el éxito o el fracaso. La alta gerencia debe comprender esta diferencia, así como también deben comprenderla los miembros del grupo orientador y el director y el personal

del departamento de apoyo. Igualmente, el resto de la organización debe comprender la diferencia”.(1:146)

Es importante presentar desde un principio la mejora de la calidad como una responsabilidad de todos y la función del departamento de apoyo como facilitadora.

2.16 EL ARTE DEL SERVICIO EXTRAORDINARIO

El arte de brindar un servicio extraordinario no es un sueño imposible, existen empresas modelo en todas las industrias, compañías cuyos ejemplos marcan el derrotero.

La mayoría de los gerentes actuales saben que la calidad del servicio es importante para el desempeño y el futuro de sus empresas; ahora bien, el problema principal hoy en día no es preguntarse si: ¿Se debe mejorar el servicio?, sino ¿Cómo hacerlo?. Lo que a continuación se enuncia es una serie de herramientas a fin de dar respuesta a la segunda pregunta.

“El servicio extraordinario es servir. Es definir metas mutuamente benéficas y mostrar confianza durante todo el proceso para lograrlas. Es esforzarse por mejorar la calidad de la vida creando un entorno de trabajo que sea significativo para los empleados, y entregándoles un auténtico producto de servicio a los clientes”.(1:313)

“El servicio extraordinario es creer profundamente en el potencial de los empleados para llegar a ser excepcionales. Es creer en la capacidad que tienen las personas de ascender, crecer y desarrollarse, interesarse por la excelencia, convertirse en modelos y maestros para los demás integrantes de la organización, atender a los clientes como si su vida dependiera de eso”.(1:314)

“El servicio extraordinario es una actitud. Es un esfuerzo extra, un esmero extra. Es hacer bien las cosas pequeñas, utilizar los detalles para ser diferentes, luchar por la perfección. Es servir y escuchar a un cliente a la vez, escuchar atentamente, interpretar lo que no se dice, tanto como lo que se dice y hallar la manera de proporcionar valor, de complacer al cliente en el instante”.(1:314)

“El servicio extraordinario es tener una razón de ser. Es una estrategia clara de servicio que se convierte en una misión, en una vocación, en un viaje con un propósito alto. Es un propósito que mueve el espíritu humano, un propósito que se convierte en un compromiso”.(1:314)

“El servicio extraordinario es el elemento de la sorpresa agradable. Es hacer por el cliente lo que otras compañías no hacen. Es demostrar un compromiso poco común con el bienestar de los clientes. Es buscar la manera de provocar la admiración de los clientes”.(1:315)

“El servicio extraordinario es respaldar el servicio. Es un sentimiento de urgencia cuando el sistema falla. Es corregir las cosas cuando salen mal para los clientes. Es asumir la responsabilidad total de lo que el cliente experimenta con la compañía. Es mirar más allá del valor de una sola transacción y esforzarse por conseguir un cliente para toda la vida”.(1:315)

“El servicio extraordinario es invertir en el éxito de los empleados. Es invertir en tecnología que le ayude a la gente a desempeñar mejor su función. Es invertir en las destrezas y en los conocimientos de servicio de los empleados; en su confianza para servir y en su deseo de sobresalir. Es invertir en su realización personal”.(1:315)

“El servicio extraordinario es crear un sentimiento de propiedad en la organización. Es conferir autoridad y responsabilidad de arriba hacia abajo en

la organización. Es darles a los empleados de todos los niveles voz en cuanto a la manera de realizar su trabajo. Es ampliar el espacio para las soluciones de manera que los empleados de servicio sean “pensantes”. Es compartir el liderazgo, la información, los frutos de la realización”.(1:316)

“El servicio extraordinario es colaborar. Es un ambiente en el cual los empleados confían, se ayudan y se motivan mutuamente, y trabajan conjuntamente para un bien superior. Es comunicación abierta, sincera y frecuente dentro de la cadena o el equipo de servicio. Es trabajar en equipo al estilo antiguo”.(1:316)

“El servicio extraordinario es arte. Es la gente, la información, el equipo y las instalaciones pero, por encima de todo, es un proceso creativo. Es el arte que mezcla todos esos ingredientes para crear un poco de magia. Es la creatividad, el compromiso y la pasión de todos los integrantes de la compañía.” (1:316)

Brindar un servicio extraordinario es difícil, si fuera fácil, sería común que todas las instituciones se caracterizaran por prestar un excelente servicio, por lo que estaría de más hablar del tema. Sin embargo hay personas y empresas reales que prestan servicios extraordinarios de las cuales se puede aprender. Lo importante es tener la voluntad y estar conscientes de que un servicio de calidad es un futuro exitoso para toda empresa.

2.17 EL SERVICIO DESDE ADENTRO

2.17.1 Principales obstáculos

Actualmente, muchas empresas se preocupan por medir los resultados del servicio y olvidan preocuparse de que ESOS RESULTADOS SE DEN. Es como la persona que se obsesiona por contar las monedas y se olvida por trabajar para ganarlas. La medición hasta cierto punto es recomendable, pues permite ver *grados de desviación* hacia los objetivos planeados y corregirlos para evitar

resultados indeseables. No obstante, es más conveniente prevenir un incendio, y menos costoso, que apagarlo cuando ya se extendió.

Desde esta perspectiva se analizará el mundo interno de las empresas con el fin de evaluar aquellas piedras en el camino que impiden brindar un servicio eficiente.

a) Primera Línea

Muchos clientes se ven enfrentados en una lucha cotidiana contra la intransigencia de los empleados de servicio. Como clientes son víctimas de una serie interminable de políticas internas de las compañías cuyo objetivo pareciera ser colmar la paciencia del comprador y ahuyentarlo lo más lejos posible. Analizando a fondo ésta situación, el empleado es otra más de las víctimas de dichas políticas, ya que está totalmente amarrado a ellas. No tiene ningún poder de decisión y aún peor, ningún criterio para aplicarlas.

El servicio nunca funcionará con éxito si los empleados de servicio TIENEN QUE CUMPLIR LAS REGLAS A COSTA DE LO QUE SEA. Las empresas amarran al empleado, con amenazas y castigos si decide tomar la iniciativa. Lo dramático es que dichas reglas HAN SIDO DISEÑADAS POR PERSONAS QUE NUNCA TRATAN AL CLIENTE.

Los empleados de primera línea son quienes más elementos de juicio tienen para aplicar las reglas y flexibilizarlas en beneficio del cliente, asimismo, son quienes más sensibilizados están con respecto a las necesidades del mismo.

“Los principales obstáculos que impiden que LA PRIMERA LINEA TENGA AUTORIDAD PARA APLICAR CON DISCERNIMIENTO LAS REGLAS son:

- El temor del jefe a perder el control.
- El temor a la deshonestidad del empleado.
- El temor a que el empleado “regale” la empresa.
- El temor a que el empleado demuestre ser mejor que el jefe.
- El temor a tener que trabajar extra (haciendo adaptaciones y correcciones internas a consecuencia de la decisión de saltarse la regla).
- El temor del que hace la regla a perder autoridad.
- El temor del supervisor a ya no ser necesario.

Un jefe inteligente dijo alguna vez: Si mi empleado tuviera el mismo criterio que yo para tomar decisiones lo dejaría hacerlo. Esta lógica tan aplastante resume la solución: EN VEZ DE PREOCUPARME POR LA FALTA DE CRITERIO DE MI EMPLEADO DEBO PREOCUPARME POR FORMARLE UN BUEN CRITERIO.

Criterio, criterio y más criterio. Su fórmula es muy sencilla:

- Iniciativa para aplicarlo, apoyo del jefe, confianza en tomar la iniciativa y experiencia y sensibilidad hacia las necesidades del cliente.

La única regla absoluta y no flexible debería ser:

**SATISFACE LAS NECESIDADES DE TU CLIENTE
SIN PERJUDICAR A TU EMPRESA.”^(8:73)**

b) Area Gerencial

“Si se hiciera una encuesta por medio de la cual se definieran las principales políticas de una empresa con base en la formación de sus dirigentes sería fácil darse cuenta que el enfoque es muy diverso, dependiendo si dicha formación es comercial, administrativa o bien, si está enfocada a la producción. Esto indica que el estilo de una empresa es una prolongación natural del estilo de sus

dirigentes, así como también define el concepto que se tiene sobre el cliente externo y la manera como se le proporciona el servicio”.(8:83)

Es evidente que el líder es uno de los pilares del buen servicio. Sin él, las áreas de primera línea se sienten desprotegidas y sin apoyo, las áreas administrativas pierden su rumbo y se ahogan en un sin fin de archivos llenos de papeles.

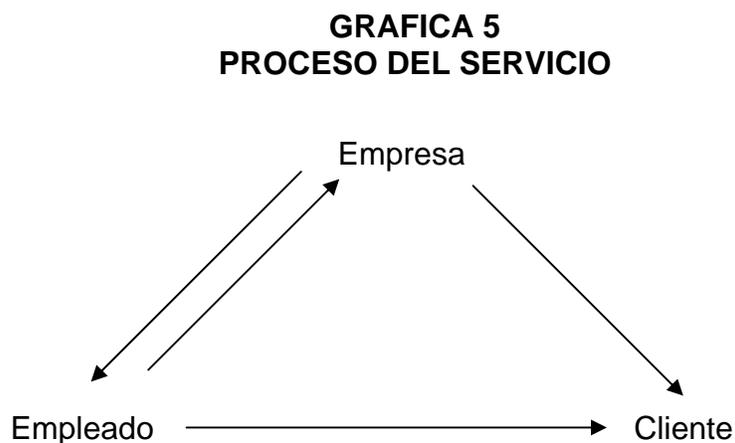
Si la mentalidad gerencial es limitada, el servicio también será limitado y evidentemente el cliente lo notará. Ahora bien, si el líder es un negociante, la empresa será un gran negocio y no se habla necesariamente con utilidades. Por lo tanto, el gerente es quien inculca en los empleados la cultura de servicio y el respeto por el cliente.

“El líder será el principal obstáculo para dar un buen servicio cuando:

- Le da más importancia al centavo no gastado que al peso ganado
- Habla mal de los clientes en presencia de sus empleados.
- No refuerza con recompensas las actitudes positivas de servicio.
- Castiga la iniciativa y genera un clima de miedo.
- No es abierto a la crítica.
- Cree que él es el único que piensa.
- No respeta a sus empleados.
- No escucha sugerencias.
- Enseña a sus empleados a engañar al cliente.
- Le cobra al empleado los errores ocasionados por querer dar un valor agregado al cliente.
- Fomenta la departamentalización, apoyando a un área en perjuicio de otra.
- Divide y manipula al personal.

- Da dobles mensajes que confunden al empleado.
- Siente una humillación al atender clientes y prefiere que otro lo haga porque “él es demasiado importante.”
- Le dice a la gente que sonría aunque sea en forma hipócrita.
- No invierte en capacitación o lo hace a regañadientes.
- Grita a sus empleados en público (frente al cliente)".(8:84)

La siguiente gráfica muestra el proceso del servicio



Fuente: Estrada Rodríguez, Mauro; Escobar Borrero, Ricardo, Creatividad en el Servicio. México, Mc Graw-Will-Interamericana, S.A. c1996. 127p.

La gráfica anterior muestra que la empresa tiene dos tipos de clientes: el externo y el interno. El empleado (cliente interno) tiene dos clientes: el externo y la empresa. Cada cual debe velar por satisfacer las necesidades del otro.

En conclusión, el principal obstáculo del buen servicio es un empleado desmotivado, sin iniciativa, apático y autómatas, pero hay que tomar en cuenta que, detrás de él existe un jefe autoritario, presionador, que coarta la iniciativa y no fomenta la comunicación.

A los clientes no les gustan los empleados de servicio inflexibles, que se rigen a las reglas impuestas por la empresa aún cuando éstas no favorezcan las necesidades del comprador, pero lamentablemente, detrás de ellos siempre hay un jefe que le da más IMPORTANCIA A LA REGLA QUE AL RESULTADO. En fin, no hay mayor obstáculo al servicio que UN JEFE QUE NO CREE Y CONFIA EN SU GENTE.

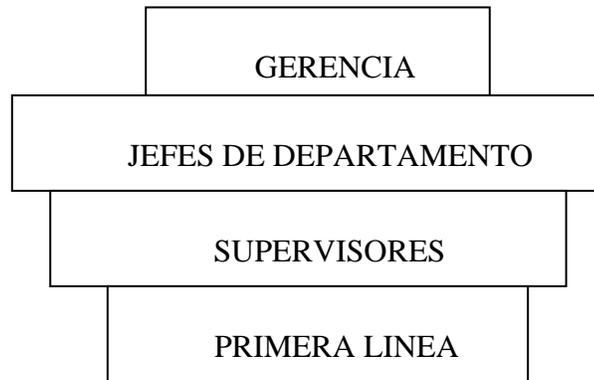
2.17.2 Facilitadores

Dentro de las empresas el buen servicio no es otra cosa que la floración natural de una buena infraestructura, la cual puede ser condicionante, como a continuación se examina:

- a) En la base está una mentalidad de servicio, la que a continuación se intentará desglosar
- El servicio como valor axial, como el motor de la actividad. Esto, a su vez, supone la orientación fundamental hacia fuera, es decir, hacia los clientes actuales y los potenciales.
 - La aceptación de que cada cliente es único, y de que el gran enemigo del servicio es la generalización, el estereotipo, la automatización.
 - Vender es un servicio, no una astucia. El vendedor no es un listo que coloca hábilmente las mercancías que él desea colocar, sino tiene que ser un asesor capaz de encontrar lo que conviene a su cliente.
- b) Dicha mentalidad de servicio representa una concepción diferente de la pirámide tradicional. Antes de la actual competencia dominaban los

mercados de vendedores, esto quiere decir que el vendedor era quien ponía las leyes y las condiciones:

**GRAFICA 6
PIRAMIDE TRADICIONAL**



Fuente: Estrada Rodríguez, Mauro; Escobar Borrero, Ricardo, Creatividad en el Servicio. México, Mc Graw-Hill-Interamericana, S.A. c1996. 127p.

En la actualidad los mercados son de compradores, el que impone las reglas es el cliente y todo se diseña y opera en función de él. En este sentido, la nueva pirámide quedaría de la siguiente manera:

**GRAFICA 7
PIRAMIDE ACTUAL**



Fuente: Estrada Rodríguez, Mauro; Escobar Borrero, Ricardo, Creatividad en el Servicio. México, Mc Graw-Hill-Interamericana, S.A. c1996. 127p.

- c) El tercer ingrediente lo integra los equipos autodirigidos, con liderazgo compartido:

El autoritarismo ya no debe existir, éste debe quedar como un tema del pasado, en la actualidad se nota la inconsistencia de aquellos que dictan las normas y diseñan los procesos sean quienes no tienen el trato directo con los clientes, quienes no dan la cara a los usuarios y al público en general.

En la actualidad brindar un buen servicio es responsabilidad de todos los integrantes de la empresa sin importar la función que tengan, esto quiere decir que el concepto de empleados de primera línea abarca a todas las áreas: Gerencia, personal administrativo, vendedores, la recepcionista, el mensajero, el vigilante etc.

Las áreas internas deben tener la disposición de apoyar a la primera línea, no obstaculizarla. Lamentablemente actúan así, son líderes y se dan esos lujos. Esto ocurre porque NINGUNA AREA TIENE COMPETENCIA INTERNA DENTRO DE SU PROPIA EMPRESA, y tratan a los demás empleados como sus clientes cautivos, generando conflictos y venganzas. Todos los empleados de los diferentes departamentos deben entender que son clientes y proveedores en el servicio, de lo contrario nunca habrá una excelente atención.

2.17.3 Empleados Satisfechos

Al igual que sucede con los clientes externos, los clientes internos (empleados), necesitan un servicio de calidad superior. Los empleados necesitan recibir de sus superiores respeto, sin importar cual sea su puesto en la organización, ya que todos los integrantes de la corporación contribuyen de igual manera a los objetivos de la empresa. Cada persona es única y tiene habilidades y aspiraciones diferentes, pero todos son seres humanos y por lo tanto merecen ser tratados como tales.

Los empleados también tienen necesidades que necesitan satisfacer para sentirse motivados y realizados dentro de la organización, siendo mucho más fácil la orientación a una cultura de servicio excepcional.

La teoría de motivación de Maslow y Herzberg ilustradas en el libro de Administración de Harold Koontz muestran de una manera más comprensible las necesidades de los empleados.

“Autorealización: Trabajo desafiante, logros, crecimiento en el puesto, responsabilidad.

Estima o posición: Progreso, reconocimiento, status.

Afiliación o aceptación: Relaciones interpersonales, política y administración de la compañía, calidad de la supervisión.

Seguridad: Calidad de la supervisión, condiciones de trabajo, seguridad en el puesto.

Necesidades fisiológicas: Sueldo, vida personal”.(12: 537)

Los primeros dos factores son de mantenimiento, su presencia no motiva a las personas en una organización, pero, si no están presentes producen insatisfacción. Los tres factores siguientes son de contenido del trabajo, resultan ser los motivadores reales, debido a que tienen el potencial de producir el sentimiento de satisfacción.

Un empleado satisfecho en su trabajo, reflejará una actitud positiva y amable hacia sus compañeros de trabajo y clientes externos.

2.18 ENSEÑAR EL TRABAJO EN EQUIPO

El trabajo en equipo se puede enseñar, está hecho de valores, actitudes, sentimientos y destrezas que pueden cultivarse en los empleados.

Las instituciones que deseen prestar un buen servicio tienen que invertir en enseñar el trabajo en equipo. Las inversiones van desde tutorías informales a nivel personal hasta cursos formales sobre trabajo en equipo. Esta enseñanza no es sólo para personal de planta, también es conveniente que los gerentes reciban seminarios que les ayuden a identificar los aspectos positivos y los negativos de diversos estilos gerenciales, de manera que lleguen a comprender su propio estilo gerencial y el impacto que éste ejerce en los demás; es importante que aprendan los beneficios de la crítica constructiva para que mejoren su capacidad de trabajar en equipo.

Las realizaciones del grupo en lugar de actos heroicos de una sola persona acentúan el valor que le concede la organización al trabajo en conjunto. La capacitación formal en solución de problemas, comunicación interpersonal, solución de conflictos, liderazgo y tutoría ayuda a las personas a desarrollar destrezas para laborar en equipo.

CAPITULO III
ANALISIS DEL SERVICIO AL CLIENTE EN EL SISTEMA
BANCARIO GUATEMALTECO

3.1 ANALISIS ORIENTADO AL CLIENTE INTERNO (EMPLEADO BANCARIO)

Para determinar la situación actual del servicio al cliente en el sistema bancario guatemalteco, se llevó a cabo una investigación de campo orientado en primera instancia al cliente interno (empleado), ya que es importante conocer la opinión de los mismos sobre éste tema. Para el efecto, se tomó una muestra de 6 bancos tomados al azar y un total de 60 empleados encuestados a través de boleta previamente elaborada.

3.1.1 Visión, Misión y políticas sobre el servicio al cliente

Se realizó una investigación de campo para conocer si los bancos que se tomaron como muestra, cuentan con visión, misión y políticas sobre servicio al cliente y si éstas son comunicadas a todo el personal. El resultado se muestra a continuación.

CUADRO 2
VISION SOBRE EL SERVICIO AL CLIENTE
AÑO: 2004

¿Cuentan las instituciones bancarias con una visión sobre el servicio al cliente?		
Respuesta	No. de empleados	Porcentaje
Si	43	72%
No	13	22%
Lo ignoro	04	6%
Totales	60	100%

Fuente: Elaboración propia con base a información obtenida en investigación de campo en el mes de junio 2004

De acuerdo con los datos anteriores el 72% de los empleados mencionó que sí existe una visión de servicio, no obstante, se esperaría que el 100% de los empleados lo afirme. Es importante que la administración de todos los bancos se preocupe por tener una visión de servicio, la cual puedan compartir en todo momento con sus empleados y que se forjen metas y objetivos con relación a la misma.

Se puede observar, además, que el 22% de los colaboradores dijo que no existe visión de servicio y un 6% que ignoraba su existencia, aunque el porcentaje es mínimo, es importante que todos los empleados bancarios la conozcan, si en realidad existe la misma en las entidades bancarias.

Se consideró importante corroborar la información obtenida de los empleados bancarios, por lo que se obtuvo la versión de los encargados de servicio de los 6 bancos objetos de estudio. 5 personas indicaron que efectivamente existe una visión de servicio, de éstos, 4 informaron que es conocida por todo el personal, 1 que es conocida por la mayoría de los empleados, lo que da la pauta que efectivamente no todos la conocen, o bien no saben que existe debido a falta de comunicación. Solamente 1 indicó que no cuentan con una visión de servicio, ya que la misma va inmersa en su visión general, éste último no respondió si la misma era conocida o no por todo el personal.

Es oportuno mencionar que de las 5 visiones de servicio formuladas por las instituciones bancarias, 3 indican lo que quieren o visionan llegar a ser, sin embargo, no destacan la calidad del servicio como un pilar fundamental dentro de la misma. La visión de 1 banco destaca el servicio, pero no indica lo que desea ser o alcanzar y por último 1 institución describe lo que quiere ser y alcanzar, a la vez destaca el servicio, pero en forma muy escueta. La calidad del servicio al cliente se debe describir de forma amplia de tal manera que los empleados se identifiquen con la visión y orienten sus esfuerzos y su trabajo a

brindar un excelente servicio al cliente de tal manera que se alcance su objetivo principal.

Dichas visiones fueron creadas del año 1,995 en adelante (cada banco en diferente año), con el fin de dar un servicio personalizado, que todos los colaboradores conozcan y sepan hacia donde va la empresa, cambiar la cultura organizacional, mejorar y fortalecer la cultura de servicio. Los mecanismos que utilizaron para informarla a los empleados que si conocen la visión de servicio fueron: Por medio de reuniones informativas, capacitación, campañas de comunicación y un banco indicó que la comunican desde la fase de inducción, un encargado de servicio se limitó a no responder esta pregunta, lo que puede dar la pauta que no tienen mecanismos establecidos para su comunicación.

De manera general, el uso que le dan a la visión de servicio es de identificación con la estrategia del grupo, que todos los empleados la cumplan y que sepan que tienen que dar lo mejor de si, hacer consciencia en los empleados para lograr un servicio con responsabilidad, además de ser tomada por un banco, como uno de sus principales objetivos. Cabe indicar que un encargado de servicio dejó esta pregunta sin responder, lo que da la pauta que no sabe el uso que le dan a la misma.

CUADRO 3
MISION SOBRE EL SERVICIO AL CLIENTE
AÑO: 2004

¿Cuentan las instituciones bancarias con una misión sobre el servicio al cliente?		
Respuesta	No. de empleados	Porcentaje
Si	42	70%
No	15	25%
Lo ignoro	03	5%
Totales	60	100%

Fuente: Elaboración propia con base a información obtenida en investigación de campo en el mes de junio 2004

El cuadro anterior muestra que el 70% de los empleados bancarios encuestados indicó que sí existe misión de servicio, sin embargo, no es un dato satisfactorio, ya que se esperaría que todos los bancos cuenten con dicha misión, la cual debe ser creada o formulada por el Consejo de Administración y comunicada a todos los empleados.

El 25% de los empleados indicó que no existe, mientras que un 5% afirmó que ignoraba si la institución bancaria para la cual laboran cuenta con una misión de servicio. Esto puede ser el resultado de una inadecuada comunicación interna, o bien, que los mecanismos que utiliza la Administración para informar éstos aspectos no sean los más idóneos y que todo esto dé como resultado que algunos empleados consideren que no existe.

Se consideró importante corroborar la información obtenida de los empleados bancarios, por lo que se obtuvo la versión de los encargados de servicio. De los 6 bancos cuestionados, 5 personas indicaron que efectivamente existe una misión de servicio y que la misma es conocida por todo el personal, Solamente 1 indicó que no cuentan con una visión de servicio, ya que ésta va inmersa en su

misión general como institución y es la que orienta sus esfuerzos como empresa, lo que confirma que efectivamente no en todos los bancos existe una misión de servicio. Este último no respondió si su visión general era conocida o no por todo el personal, lo que da la pauta de que no todos la conocen.

Es oportuno mencionar que las misiones de servicio formuladas por dichas instituciones no cumplen del todo con los requisitos mínimos, ya que sólo destacan el concepto de servicio al cliente, pero no indican lo que son y lo que aspiran ser y hacer, tampoco destacan los rasgos distintivos de la empresa que los caracteriza como un banco diferente a la competencia en cuanto a la calidad del servicio se refiere.

Dichas visiones fueron creadas del año 1,995 en adelante (cada banco en diferente año), con el fin de que todos los colaboradores supieran que es lo que persigue la empresa, alcanzar metas y objetivos, cambiar la cultura organizacional, mejorar el servicio al cliente, otorgar una atención de alta calidad y orientar los esfuerzos hacia la misma.

Los mecanismos que utilizaron para informarla a los empleados que si conocen la misión de servicio fueron: Por medio de reuniones de concientización, a través de manuales y seminarios, capacitación, campañas de comunicación, manual del colaborador y un banco indicó que la comunican desde la fase de inducción, un encargado de servicio se limitó a no responder esta pregunta, lo que puede indicar que no tienen establecidos mecanismos establecidos para su comunicación y que por lo mismo no todos los empleados la conocen, ya que el 30% de ellos indicó desconocer la misma.

De manera general, el uso que le dan a la misión de servicio es de identificación con la estrategia del grupo, que todos los empleados la cumplan y que sepan que tienen que dar lo mejor de si, recordar a los colaboradores el compromiso

que tienen con los clientes y por último orientar los esfuerzos hacia la misma. Cabe indicar que un encargado de servicio dejó esta pregunta sin responder, lo que da la pauta de que no sabe el uso que le dan a la misma.

La misión de servicio debe ser un pilar fundamental para toda institución financiera, ya que da la pauta para la formulación de estrategias de servicio, hace posible establecer objetivos claros y realistas, asimismo, orienta y da congruencia a las decisiones y acciones competitivas.

CUADRO 4
POLITICAS SOBRE EL SERVICIO AL CLIENTE
AÑO: 2004

¿Cuentan las instituciones bancarias con políticas sobre el servicio al cliente?		
Respuesta	No. de empleados	Porcentaje
Si	44	73%
No	14	23%
Lo ignoro	02	4%
Totales	60	100%

Fuente: Elaboración propia con base a información obtenida en investigación de campo en el mes de junio 2004

Según encuesta realizada el 73% de los empleados bancarios indicó que sí existen políticas de servicio, el 23% dijo que no y el 4% afirmó que lo ignoraba.

A pesar que el 73% indicó que sí existen políticas de servicio dentro de la institución bancaria para la cual laboran, no es un dato satisfactorio, ya que todas las instituciones financieras de esta naturaleza, deben contar con éstas y comunicarlas a todo su personal, de tal manera que tanto las personas de atención al público como personal administrativo, cuenten con las herramientas

necesarias para atender a los clientes y actuar ante ellos con eficiencia y competitividad.

Se consideró importante corroborar la información obtenida de los empleados bancarios, por lo que se obtuvo la versión de los encargados de servicio. De los 6 bancos cuestionados, 4 personas indicaron que efectivamente existen políticas de servicio, sin embargo sólo 3 las describieron como se muestra a continuación:

- Prontitud, esmero, servicio personalizado
- Buscar la preferencia y lealtad de los clientes
- Nos dedicamos a los clientes, los clientes pagan nuestros salarios, atender esmeradamente a los clientes, resolver oportunamente los problemas de los clientes

Asimismo, informaron que las mismas les han resultado funcionales ya que han atendido las quejas de los clientes a tiempo, se identifica al colaborador con la empresa, se refuerza su cumplimiento y por último éstas determinan el actuar con los clientes.

Al analizar el contexto de las políticas de servicio que han establecido dichos bancos, se observa que no están formuladas de manera amplia y clara, de tal manera que se logren resultados mucho más funcionales que los que hasta ahora se han tenido. Asimismo, a los empleados se les debe brindar una herramienta mucho más fundamentada y completa, de tal manera que se sientan compenetrados y comprometidos con la misma.

Solamente 1 banco no describió sus políticas de servicio ya que indicó que eran confidenciales.

Se obtuvo la confirmación de 2 bancos que indicaron que no cuentan con políticas específicas de servicio al cliente, lo que afirma la respuesta de los empleados. Sin embargo, ninguna de las 2 personas encargadas de servicio de éstas instituciones indicaron cuáles eran las razones por las cuales no han sido creadas, lo que significa que no se le ha tomado la importancia debida al tema, aún siendo éste, fundamental para toda institución bancaria, ya que al contar con políticas de servicio, los empleados tienen en sus manos una herramienta valiosa con la cual deben comprometerse y trabajar en base a ella, logrando de esta forma la satisfacción de los clientes.

3.1.2 Motivación a los empleados

La motivación es un factor importante para que un empleado bancario refleje una actitud positiva frente a los clientes. El cuadro siguiente es el resultado de una investigación de campo, realizada con el objetivo de conocer si los bancos del sistema cuentan con programas de motivación para sus colaboradores.

**CUADRO 5
MOTIVACION A LOS EMPLEADOS
AÑO: 2004**

¿Existe un programa de motivación para los empleados de las instituciones bancarias?		
Respuesta	No. de empleados	Porcentaje
Si	21	35%
No	31	52%
Lo ignoro	08	13%
Totales	60	100%

Fuente: Elaboración propia con base a información obtenida en investigación de campo en el mes de junio 2004

Según la información obtenida el 35% de los empleados encuestados indicó que sí existe un programa de motivación en las instituciones bancarias para la cual laboran, un 52% dijo que no existe y un 13% contestó que ignora la existencia de dicho programa.

Se consideró importante corroborar la información obtenida de los empleados bancarios, por lo que se obtuvo la versión de los 6 encargados de servicio de cada banco, quienes afirmaron que si existe un programa de motivación por el buen desempeño de los colaboradores, indicando su contenido como se presenta a continuación:

- Premios en efectivo a los colaboradores que se distinguen por prestar un buen servicio con cortesía, eficiencia y confianza.
- Comisión por colocación de servicio
- Seguro de vida y tarjeta de asistencia de vida
- Publicación de cartas de clientes satisfechos por el excelente servicio
- Desayunos
- Reconocimiento al empleado del mes
- Reconocimiento a la agencia del mes
- Felicitación por escrito

Asimismo, los encargados del servicio indicaron que consideran que la motivación es suficiente ya que los empleados han demostrado satisfacción, aceptación, motivación y dedicación al servicio.

Sin embargo, entre otros de los comentarios que dieron fue que están buscando algún otro tipo de motivación, que están en el proceso de medir el impacto final del programa actual, y 1 encargado de servicio indicó que considera que deben crearse mejores incentivos para que exista un compromiso real para otorgar un

servicio de calidad, lo que da la pauta que dichos programas no son suficientes o no son del todo funcionales para compensar a los empleados por su buen desempeño, lo que aclara o justifica en cierta medida que el mayor porcentaje (65%) de los empleados indicará que no existe motivación en la institución, ya que es posible que consideren poco significativo lo que reciben a cambio de un buen trabajo.

La falta de un plan motivacional para todos los empleados de la institución puede causar descontento y frustración por parte de los mismos, lo cual puede reflejarse mediante un inadecuado trato tanto para los demás compañeros de trabajo, como para los clientes externos.

La motivación es un tema de suma importancia ya que todo empleado necesita sentir algún tipo de reconocimiento o agrado por su trabajo, sentirse importante dentro de la institución e identificado con la misma, de tal manera que se sienta estimulado y responsable de realizar sus atribuciones lo mejor posible.

CUADRO 6
CALIDAD DEL PROGRAMA DE MOTIVACION A LOS EMPLEADOS
AÑO: 2004

¿Cómo considera el programa de motivación a los empleados de las instituciones bancarias?		
Respuesta	No. de empleados	Porcentaje
Excelente	04	19%
Bueno	12	57%
Regular	04	19%
Malo	01	5 %
Totales	21	100%

Fuente: Elaboración propia con base a información obtenida en investigación de campo en el mes de junio 2004

De los empleados bancarios encuestados, 21 indicaron que sí existe un programa de motivación, quienes a su vez opinaron sobre la calidad del mismo.

Según se puede observar en el cuadro anterior el 19% de los empleados quienes indicaron que sí reciben motivación, opinan que el programa es excelente y el 57% indicó que es bueno, mientras que el 19% afirmó que es regular y un 5% que es malo.

Se esperaba que el 100% de los indicaron que sí reciben motivación, afirmaran que es excelente, sin embargo los porcentajes del párrafo anterior confirman que no todos los empleados se sienten satisfechos con lo que reciben a cambio de su buen desempeño, lo que quiere decir que algunos bancos tienen que revisar y mejorar esta estrategia de reconocimiento y aplicarlo a todos los empleados por igual.

Es importante que las instituciones que no cuentan con un plan motivacional, trabajen en la implementación del mismo, para que los empleados se sientan satisfechos del trabajo que están realizando, y si lo tienen medir la satisfacción de los empleados ya que éstos pueden considerar que no es suficiente y por lo mismo sentirse demotivados e indicar que el banco no reconoce su buena labor.

3.1.3 Cursos de capacitación sobre atención al cliente

La capacitación sobre el servicio al cliente representa uno más de los factores importantes para que un empleado bancario brinde una excelente atención al cliente, ya que el empleado adquiere técnicas, conocimientos y habilidades de cómo dar un excelente servicio. El cuadro siguiente es el resultado de una investigación de campo, realizada con el objetivo de conocer si los bancos del sistema cuentan con programas de capacitación para sus trabajadores.

CUADRO 7
PROGRAMA DE CAPACITACION A LOS EMPLEADOS
SOBRE EL SERVICIO AL CLIENTE
AÑO: 2004

¿Existe un programa interno o externo de capacitación sobre el servicio al cliente?		
Respuesta	No. de empleados	Porcentaje
Si	49	82%
No	11	18%
Totales	60	100%

Fuente: Elaboración propia con base a información obtenida en investigación de campo en el mes de Junio 2004

Según los datos del cuadro anterior el 82% de los empleados bancarios encuestados indicaron que sí existe un programa de capacitación sobre el servicio al cliente y únicamente el 18% dijo que no. Este es un dato alentador ya que el empleado tiene que tener las bases o lineamientos de cómo atender a un cliente tanto personalmente como por teléfono.

Se consideró oportuno corroborar la información obtenida de los empleados bancarios, por lo que se obtuvo la versión de los 6 encargados de servicio de cada banco, quienes afirmaron que si se les brinda capacitación sobre el servicio al cliente tanto al personal de nuevo ingreso como a los ya existentes.

Cabe mencionar que de los 6 bancos objetos de estudio, 4 indicaron que la capacitación sobre el servicio al cliente se le brinda solamente a los empleados de atención al público únicamente 2 confirmaron que se les da a todo el personal. Esta información comprueba de alguna manera que el 18% de los colaboradores que afirmaron que no reciben capacitación sobre dicho tema es probable que sea porque no son tomados como personal de primera línea.

De las 6 instituciones bancarias, 2 se abstuvieron de indicar los temas que les han impartido a sus empleados, ya que lo consideran confidencial. Los 4 bancos restantes indicaron dentro de los temas y contenidos de la capacitación lo siguiente:

- Temas operativos, servicio al cliente.
- Misión, visión, estándares de servicio al cliente, productos y servicios, venta de servicios, solución de problemas, calidad en el servicio.
- Servicio al estilo Disney, sentimientos, la excelencia en el servicio al cliente, los siete hábitos de la gente altamente efectiva.
- Relaciones humanas, atención al cliente, cursos de inducción “Quiénes somos”.

Las 6 instituciones bancarias indicaron que la finalidad o propósito de dar capacitación sobre el servicio al cliente es:

- Mejorar el servicio al cliente teniendo personal altamente capacitado y lograr una imagen comercial de los servicios financieros.
- Cumplir con la misión y visión de la empresa.
- Proporcionar los elementos y herramientas esenciales que le permita al empleado brindar una atención especial y diferente a los clientes.
- Formar un adecuado perfil del empleado que atiende público.

La duración de cada curso por banco ha sido: de una a dos semanas, 5 semanas, módulos de 4 horas cada uno, entre 1 y 3 días, de 2 hasta 10 sesiones, de 4 a 10 horas.

Los beneficios o resultados de los cursos impartidos en las 6 instituciones bancarias, han coincidido en lo siguiente:

- Se ha logrado mejorar el servicio a los clientes y asentar el enfoque comercial
- Se ha logrado mejorar el desempeño de los empleados

En cuanto al seguimiento o retroalimentación que se le ha dado a los empleados para controlar su buen desempeño en cuanto al servicio ha sido el siguiente:

- Reportes de los Gerentes de Agencia.
- Encuestas a clientes, evaluación de servicio por medio de cliente secreto.
- Auditorías de servicio.
- Cada jefe controla a sus subalternos, asimismo se hacen evaluaciones anuales.
- Con la selección de un empleado por dependencia para que forme parte de un club de empleados que otorgan el mejor servicio.
- Evaluaciones de desempeño anuales.

CUADRO 8
CAPACITACION A LOS EMPLEADOS BANCARIOS
SOBRE EL SERVICIO AL CLIENTE
AÑO: 2004

¿A quiénes les imparten el programa de capacitación?		
Respuesta	No. de empleados	Porcentaje
A todo el personal	23	47%
A personal seleccionado	26	53%
Totales	49	100%

Fuente: Elaboración propia con base a información obtenida en investigación de campo en el mes de junio 2004

De los empleados bancarios encuestados, 49 afirmaron que sí existe un programa de capacitación a los empleados sobre el servicio al cliente, los que a su vez indicaron si el mismo es aplicado a todos los colaboradores o sólo a personal seleccionado.

Según el cuadro anterior se comprueba que no se le brinda capacitación sobre servicio al cliente a todo el personal del banco, ya que el 47% indica que se le

capacita a todos y el 53% dijeron que se le imparte sólo a empleados seleccionados.

La versión de los encargados de servicio de los 6 bancos comprueba esta afirmación, ya que en 4 bancos se le capacita sobre servicio al cliente sólo al personal de primera línea y 2 instituciones capacita a todo su personal.

3.1.4 Existencia de manuales de servicios

Los manuales de servicio representan una herramienta importante para todo empleado bancario, ya que sin éste el colaborador no tendría los lineamientos para atender de una manera eficiente a sus clientes. El cuadro siguiente es el resultado de una investigación de campo, realizada a 6 bancos con el objetivo de conocer si proporcionan manuales de servicio a todos sus trabajadores.

**CUADRO 9
MANUAL DE SERVICIO
AÑO: 2004**

¿Cuenta la institución bancaria con un manual de servicio?		
Respuesta	No. de empleados	Porcentaje
Si	23	38%
No	24	40%
Lo ignoro	13	22%
Totales	60	100%

Fuente: Elaboración propia con base a información obtenida en investigación de campo en el mes de junio 2004

En el cuadro anterior el 38% de los empleados bancarios encuestados indicó que sí cuentan con un manual de servicio, el 40% dijo que no y el 22% afirmó que lo ignoraba. En este análisis podemos observar que el mayor porcentaje se

concentra en los que opinan que no existe o que ignoran la existencia de un manual de servicio.

Se consideró oportuno corroborar la información recabada de los empleados bancarios, por lo que se obtuvo la versión de los encargados de servicio de cada banco (6 bancos), quienes afirmaron que si cuentan con manuales de servicio. Sin embargo, 4 de ellos indicaron que se les entregaba dicho manual a todo el personal del banco, 1 afirmó que sólo se les da a los colaboradores de primera línea y 1 no respondió a esta pregunta, lo que puede dar la pauta que no tiene conocimiento a quienes se les proporciona dicho documento.

El párrafo anterior aclara la afirmación de los empleados que indicaron que no cuentan con manuales o que ignoran si existen manuales, ya que los mismos no son entregados a todo el personal. La falta de coordinación puede llevar a que incluso a algunos empleados de primera línea no se les proporcione este tipo de herramienta y que por lo mismo dicho documento no sea conocido por todo el personal.

Los manuales de servicio de éstas instituciones bancarias contienen lo siguiente:

- Normas y procedimientos
- Aspectos de cómo auxiliar al cliente en sus necesidades financieras
- Estándares de servicio al cliente
- Cómo debe ser la presentación del empleado, forma de vestirse y cómo tratar con los clientes.

De los 6 encargados del servicio (1 de cada banco), 3 indicaron que el manual les ha sido funcional ya que han mejorado el desempeño, los empleados cuentan con un documento que les sirve de guía para brindar un buen servicio, orienta al trabajador en la forma que la institución quiere que se atienda a los clientes. Sin

embargo 1 no respondió si era funcional o no, lo que da la pauta que no se le da el uso para lo cual fue creado, otro dijo que era funcional sin fundamentar su respuesta y por último 1 encargado de servicio indicó que el manual tiene limitaciones, ya que existe uno por departamento,

3.1.5 Supervisión sobre la atención al cliente

El cuadro siguiente muestra el resultado de una investigación de campo para conocer si los empleados bancarios reciben algún tipo de supervisión por parte de una Comisión o Departamento de Servicio, ya que es importante que exista control en este aspecto para que se garantice la satisfacción del cliente.

CUADRO 10
SUPERVISIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE
AÑO: 2004

¿Cuentan las instituciones bancarias con una comisión o departamento que supervise a los empleados sobre el servicio al cliente?		
Respuesta	No. de empleados	Porcentaje
Si	26	43%
No	34	57%
Totales	60	100%

Fuente: Elaboración propia con base a información obtenida en investigación de campo en el mes de junio 2004

En el cuadro anterior se puede observar que el 43% respondió que las instituciones bancarias a las que pertenecen, si cuentan con una comisión o departamento que supervise el servicio que se les brinda a los clientes por parte de los colaboradores, mientras que el 57% afirmó que no existe supervisión.

Se consideró oportuno corroborar la información recabada de los empleados bancarios, por lo que se obtuvo la versión de los encargados de servicio de los 6 bancos objetos de estudio, de los cuales 6 afirmaron que si cuentan con una

Comisión o Departamento de Servicio al Cliente, cuyas funciones principales son:

- Velar que el personal de todas las agencias den un servicio de calidad.
- Velar por la satisfacción del cliente
- Atención directa a clientes en cuanto a reclamos o resolución de problemas y dudas, así como atención telefónica.

Las funciones antes mencionadas no son propias de una supervisión formal sobre el servicio al cliente en toda la institución bancaria.

Sólo un banco indicó que tienen un comité de servicio que se encarga de evaluar el servicio y de preparar la capacitación para colaboradores.

La supervisión directa sobre el servicio al cliente la ejercen en 3 bancos cada jefe a iniciativa propia, y en los otros 3 los Directores Gerentes de área y de agencias así como los supervisores. Lo que confirma la respuesta de los empleados que indicaron que no existe una Comisión o Departamento que supervise el servicio al cliente.

Asimismo, de los 6 bancos 3 indicaron que sólo se supervisa a los empleados de primera línea, 1 de los encargados de servicio no respondió a quienes se les supervisa, lo que demuestra falta de conocimiento, solamente 1 indicó que todos son parte del servicio, sin indicar si se les supervisa o no.

Los mecanismos para ejercer la supervisión son: Supervisión directa y reportes de agencias, evaluaciones, auditorías de servicio, cada jefe crea sus mecanismos, mediante la solución de problemas por cada empleado. Solamente un encargado de servicio no respondió ¿cuáles eran los mecanismos?, lo que da la pauta que cada quién ejerce los mismos a su conveniencia.

3.1.6 Autoevaluación sobre la atención al cliente externo

Es importante conocer la opinión objetiva de los empleados bancarios con respecto al servicio que ofrecen al cliente externo en las instituciones para la cual laboran, de ésta manera ellos mismos pueden evaluar si en realidad se está logrando la satisfacción del cliente. El cuadro siguiente refleja el resultado de la investigación de campo que se llevó a cabo a una muestra de 60 empleados bancarios.

CUADRO 11
AUTOEVALUACION DE LOS EMPLEADOS BANCARIOS SOBRE LA
ATENCIÓN AL CLIENTE EXTERNO EN SUS INSTITUCIONES
AÑO: 2004

¿Cómo consideran la atención al cliente en la institución bancaria para la cual laboran?		
Respuesta	No. de empleados	Porcentaje
Excelente	6	10%
Buena	32	53%
Regular	18	30%
Mala	4	7%
Totales	60	100%

Fuente: Elaboración propia con base a información obtenida en investigación de campo en el mes de junio 2004

Según los datos que se pueden observar en el cuadro anterior el 10% opina que la atención al cliente que ofrece el banco para el cual labora es excelente, el 53% afirma que es buena, mientras que el 30% indica que es regular y el 7% dijo que es mala.

Los resultados no son del todo alentadores ya que se esperaría que todos los empleados opinaran que la atención al cliente en su banco es excelente. Esto da la pauta de que la Gerencia tiene que hacer un análisis profundo de todos

aquellos aspectos que se tienen que tomar en cuenta para que todo trabajador, no importando el departamento en el que se encuentre considere que el servicio que brinda el banco para el cual labora, es excelente.

Además de la clasificación (excelente, buena, regular, mala) que dieron los empleados bancarios de la atención al cliente en la institución para la cual laboran, también justificaron las razones de la misma, las cuales para mayor comprensión se describen a continuación:

Los empleados bancarios que respondieron que la atención al cliente en su banco es excelente, lo consideran así, debido a que:

- Reciben capacitación sobre servicio al cliente.
- Brindan un servicio personalizado.
- Reciben muy buenos comentarios de los clientes.

Los empleados bancarios que respondieron que la atención al cliente en su banco es buena, lo consideran así, debido a que:

- Brindan un servicio personalizado y ágil.
- Se le presta al cliente la atención necesaria.
- Han escuchado buenos comentarios de los clientes.

Algunas opiniones de los empleados de porqué el servicio en su banco es bueno, pero no excelente, fueron las siguientes:

- No se le motiva a los empleados para que brinden un excelente servicio.
- No todos los empleados están capacitados para brindar un excelente servicio. Se les instruye solamente a los empleados que atienden público.

- No existe uniformidad en la atención al cliente en las agencias y oficina central.
- Existen varios factores para que los empleados no brinden un excelente servicio: falta de conocimientos, actitud positiva. Asimismo, es difícil satisfacer al 100% las necesidades del cliente, ya que hay demasiadas exigencias del mismo.
- Contratan personal no calificado.

Los empleados bancarios que respondieron que la atención al cliente en su banco es regular, lo consideran así, debido a que:

- Algunos empleados atienden a las personas inadecuadamente, ya que lo hacen en función de la apariencia del cliente.
- No todos los colaboradores tienen conocimiento sobre los productos y servicios que ofrece el banco.
- No todos los colaboradores están capacitados para atender clientes. La poca capacitación que existe es recibida sólo por algunos empleados.
- Algunos empleados trabajan solos, no hay supervisión para verificar que los lineamientos se estén llevando a cabo.
- No existe motivación en el personal, sobre todo, identificación con el trabajo para lo cual fueron contratados.
- Los clientes presentan quejas continuamente, sobre todo por la tardanza en atenderles, indican que el servicio es muy lento y desorganizado.

Los empleados bancarios que respondieron que la atención al cliente en su banco es mala, lo consideran así, debido a que:

- Existe tardanza en la atención a los clientes.

- Algunos empleados no tienen conocimiento completo de las operaciones que se realizan en el banco.
- No se capacita, ni se motiva al personal.
- No todo el personal lleva un control adecuado de su trabajo.

El apartado anterior es de suma importancia, ya que son opiniones de lo que los empleados bancarios piensan, con relación a la atención al cliente en su institución.

Se tuvo la oportunidad de obtener la versión de los encargados de servicio de cada banco objeto de estudio de los cuales 1 persona indicó que el servicio en su banco es excelente ya que considera que superan a la competencia, mientras que las otras 5 personas indicaron que el servicio es bueno indicando las siguientes razones:

- Mantienen un estándar de calidad en el servicio al cliente
- En comparación a otras instituciones el servicio al cliente es mejor
- Existen algunas normas y reglas dentro de las instituciones que impiden satisfacer al 100% al cliente. Sin embargo de manera general el servicio que se ofrece es mejor que el de la competencia.
- Existen aspectos de cumplimiento regulatorio que no permiten dar mayor agilidad a la atención al cliente.
- Porque casi siempre el cliente queda satisfecho con sus demandas.

Es evidente la existencia de factores negativos que impiden su buen desempeño en cuanto al tema, por lo que, la Administración y los Gerentes de cada departamento deben analizar detenidamente la información proporcionada por los colaboradores y buscar soluciones viables para contrarrestar o convertir lo negativo en positivo.

Además se debe hacer un análisis, de ¿Cómo es la atención que las instituciones bancarias brindan a sus empleados?, ya que de la motivación y satisfacción de éstos, dependen en gran parte que se refleje una actitud positiva para cumplir con los lineamientos de servicio establecidos, así como, con las normas y procedimientos de cada puesto, de tal manera que se proporcione un servicio excelente, ágil y satisfactorio para los clientes.

3.1.7 Principales quejas de los clientes con relación al servicio recibido

Para proponer los lineamientos o cambios en algunos aspectos importantes relacionados con el servicio al cliente, es necesario conocer ¿Cuáles son las quejas más frecuentes realizadas por los usuarios con relación al servicio recibido?. El cuadro siguiente muestra el resultado de encuesta realizada.

CUADRO 12
PRINCIPALES QUEJAS DE LOS CLIENTES CON RELACION
AL SERVICIO EN LAS INSTITUCIONES BANCARIAS
AÑO: 2004

¿Cuáles son las principales quejas de los clientes con relación al servicio?		
Quejas	No. de respuestas	Porcentaje
Atención telefónica	39	42%
Servicio al cliente de persona a persona	30	33%
Lenguaje verbal de los empleados	15	16%
Instalaciones del banco	5	5%
Todas las anteriores	2	2%
Ninguna de las anteriores	2	2%
Totales	93	100%

Fuente: Elaboración propia con base a información obtenida en investigación de campo en el mes de junio 2004

Según los datos obtenidos, el mayor porcentaje de respuestas se refleja en la atención telefónica al cliente con un 42% y servicio al cliente de persona a persona con un 33%, teniendo un porcentaje menor el lenguaje verbal de los empleados con un 16%, instalaciones del banco con un 5%, todas las anteriores con un 2% y por último, ninguna de las anteriores con un 2%. Todos los porcentajes con relación al total de respuestas obtenidas.

Se tuvo la oportunidad de que los encargados de servicio brindaran su versión a esta pregunta, siendo el resultado como se muestra a continuación.

De los 6 encargados de servicio, 3 opinaron que las quejas que más se presentan son por la atención telefónica, 3 por el servicio de persona a persona, asimismo, 2 de éstos mencionaron que los clientes también se quejan de la lentitud en las operaciones que realizan.

Es importante tomar en cuenta la opinión de los clientes sobre el servicio en los bancos, ya que de esta manera se puede tener una visión más clara de lo que el cliente espera recibir al momento de presentarse en las instituciones bancarias en contraposición al servicio que están recibiendo. Con dicha información la alta administración debe trabajar en equipo con todo el personal para realizar un cambio de cultura de servicio, ya que no se debe olvidar que de los clientes depende, en gran parte el crecimiento de toda empresa.

3.2 ANALISIS ORIENTADO AL CLIENTE EXTERNO Y/O CONSUMIDOR FINAL

Para conocer cómo se encuentra el servicio al cliente en el sistema bancario guatemalteco, es importante conocer la opinión de los mismos respecto al tema. De esta manera los clientes pueden expresar su satisfacción o descontento dependiendo la atención que hayan recibido por parte de los empleados. La administración de cada institución puede tomar el análisis que a continuación se

presenta para trabajar en la búsqueda de un cambio positivo en beneficio propio y de sus clientes quienes buscan recibir un trato excepcional.

La siguiente información, es el resultado de la investigación realizada mediante boleta previamente elaborada, la cual fue atendida por una muestra calculada con fórmula estadística cuyo resultado fueron 384 clientes que tienen sus operaciones en dichas entidades bancarias.

3.2.1 Calidad del servicio al cliente en las Instituciones Bancarias de Guatemala

En este apartado el cliente brindó su punto de vista sobre la calidad del servicio en cuanto a: la atención telefónica, servicio al cliente de persona a persona, presentación personal de los empleados, lenguaje verbal y por último qué opinión tienen sobre las instalaciones de los bancos del sistema.

**CUADRO 13
ATENCIÓN TELEFÓNICA
AÑO: 2004**

¿Cómo considera la atención telefónica por parte de los empleados bancarios?		
Respuesta	No. de clientes	Porcentaje
Excelente	18	5%
Bueno	146	38%
Regular	197	51%
Malo	23	6%
Totales	384	100%

Fuente: Elaboración propia con base a información obtenida en investigación de campo en el mes de junio 2004

Según el cuadro anterior el 5% de los clientes opinó que la atención telefónica por parte de los empleados bancarios es excelente, argumentando que se preocupan por atender bien a los clientes, ofreciendo un trato amable y cortés.

El 38% dijo que la atención telefónica es buena, ya que los empleados muestran una actitud amable y cortés, sin embargo consideran que las autoridades deben capacitar mejor a su personal, de tal manera que mejoren la forma de dirigirse a los clientes, ya que no todos saben desenvolverse y resolver los problemas. Asimismo, se debe tomar en cuenta que no todo el personal tiene carácter y buenas relaciones humanas para atender llamadas telefónicas, por lo que se debe seleccionar al personal idóneo para colocarlos en éstos puestos claves.

El 51% expresó que la atención telefónica es regular, mientras que un 6% indicó que es mala, indicando en ambos casos que los empleados dejan al cliente esperando demasiado tiempo en el teléfono, trasladan las llamadas a varias personas y por último no resuelven el problema o las dudas, se dirigen a los clientes con indiferencia, poco amables y corteses, siendo notoria la poca capacitación que reciben por parte de sus superiores.

Lo anterior demuestra, que la falta de motivación, supervisión y de manuales no permite a los empleados realizar con agrado su trabajo. Los clientes, que se comunican telefónicamente para realizar alguna consulta, esperan escuchar un saludo cortés, una voz agradable y una solución a su problema, si no encuentran nada de lo mencionado simplemente se sentirán defraudados y molestos. Si se mejoran los aspectos antes mencionados ayudaría a colocar la atención telefónica en el rango de bueno o excelente, lo que puede convertir a la institución en una empresa diferente.

CUADRO 14
SERVICIO AL CLIENTE DE PERSONA A PERSONA
AÑO: 2004

¿Cómo considera el servicio al cliente de persona a persona?		
Respuesta	No. de clientes	Porcentaje
Excelente	24	6%
Bueno	177	46%
Regular	148	38%
Malo	35	10%
Totales	384	100%

Fuente: Elaboración propia con base a información obtenida en investigación de campo en el mes de junio 2004

El cuadro anterior indica que el 6% de los clientes opina que el servicio o atención de persona a persona es excelente, ya que los empleados con quienes han tenido contacto muestran en todo momento amabilidad y cortesía en el trato con las personas, se preocupan por atender con eficiencia y resuelven los problemas o dudas que se les presenten.

El 46% expresó que la atención personal es buena, argumentando que los empleados prestan la atención necesaria a los clientes, son amables, pero que les falta un poco más de eficiencia, ya que los procesos suelen ser muy lentos y eso hace que los clientes tengan que esperar demasiado tiempo.

Sin embargo, en algunos empleados se nota la falta de calidad en las relaciones interpersonales, por lo que se considera que al personal que atienden público se les capacite y se les supervise permanentemente.

El 38% de los clientes afirmó que la atención de persona a persona es regular y el 10% que es mala, indicando que las personas que atienden público, no son las

adecuadas para el puesto, ya que muestran una actitud un tanto pesada e indiferente, no saben lo que hacen ni lo que dicen, no muestran amabilidad, cortesía y hacen esperar demasiado tiempo a los clientes.

Algunos clientes se han topado con empleados prepotentes y groseros, han tenido a la vista, empleados que cuando están frente a un cliente están masticando chicle, platican demasiado entre ellos y no prestan la atención debida a las personas, no son responsables de sus actos. Consideran que los colaboradores no reciben capacitación sobre servicio al cliente, que no tienen motivación de ningún tipo y que algunos no son aptos para el puesto.

Las últimas cifras demuestran que algunos empleados no ofrecen una actitud positiva hacia los clientes, lo que perjudica a la institución ya que los colaboradores representan la imagen de las mismas.

Todo cliente al momento de visitar las instalaciones de un banco espera encontrarse con personal motivado, deseoso de hacer bien las cosas, que al momento de ser atendido le regalen una sonrisa amable y les brinden la atención necesaria, de tal manera que exista una comunicación abierta y de confianza entre ambos. Si en ese momento no resuelve su problema, es probable que no se moleste y que regrese con agrado nuevamente.

CUADRO 15
PRESENTACION PERSONAL DE LOS EMPLEADOS BANCARIOS
AÑO: 2004

¿Cómo considera la presentación personal de los empleados dentro de las instalaciones?		
Respuesta	No. de clientes	Porcentaje
Excelente	61	16%
Bueno	183	48%
Regular	116	30%
Malo	24	6%
Totales	384	100%

Fuente: Elaboración propia con base a información obtenida en investigación de campo en el mes de junio 2004

El cuadro anterior indica que el 16% de los clientes opinan que la presentación personal de los empleados es excelente. Consideran que los bancos exigen a sus empleados que estén siempre muy bien presentables, principalmente los de atención al público, además son muy coquetos y les gusta estar siempre bien vestidos y arreglados. Se debe tomar en cuenta que el uso del uniforme y gafete les favorece ya que les ayuda a lucir muy elegantes.

El 48% afirma que la presentación personal es buena. Indicando que a primera vista se nota que les exigen estar presentables con su uniforme y gafete, pero siempre hay excepción con algunos empleados, y esa excepción es la que afecta al resto del personal ya que a algunos colaboradores les falta personalidad, ser un poco más coquetos en la forma de arreglarse personalmente, cuidar su peinado, zapatos, planchado y limpieza de prendas de vestir. Algunas veces están impecables y otras no, los jefes deben velar en sus colaboradores este aspecto ya que representan a primera vista a la institución.

El 30% de los clientes opinó que la presentación personal de los empleados es regular y un 6% que es mala, argumentando que su presentación no es del todo impecable, los jefes deben responsabilizarse por cuidar que sus empleados estén siempre presentables, ya que a primera vista representan a la institución y deben dar una buena imagen de ella.

Se ha notado que a pesar del uso del uniforme algunos empleados no se arreglan adecuadamente. Algunos clientes han tenido la experiencia de ver a señoritas con la blusa sucia y arrugada, con maquillaje y largo de uñas inadecuadas, así como uso exagerado de accesorios, caballeros con barba, cabello largo y mal peinados.

La presentación personal de los colaboradores es importante para que los clientes se lleven un buen concepto de la institución. Los empleados representan la imagen positiva y agradable de un banco, por lo mismo se les debe exigir que en todo momento se encuentren impecables, comenzando con el uso del uniforme, gafete de identificación, limpieza personal y orden en sus lugares de trabajo.

Lo anterior se puede lograr mediante una supervisión cotidiana por parte de los jefes inmediatos, quienes deben velar por la excelente presentación de las personas a su cargo y por el cumplimiento de reglas que se relacionen a ésta.

CUADRO 16
LENGUAJE VERBAL DE LOS EMPLEADOS BANCARIOS
AÑO: 2004

¿Cómo considera el lenguaje verbal de los empleados bancarios?		
Respuesta	No. de clientes	Porcentaje
Excelente	11	3%
Bueno	316	82%
Regular	48	13%
Malo	9	2%
Totales	384	100%

Fuente: Elaboración propia con base a información obtenida en investigación de campo en el mes de junio 2004

En el cuadro anterior se puede observar que un 3% de los clientes opinó que el lenguaje verbal que utilizan los empleados bancarios es excelente ya que se dirigen adecuadamente, son muy amables y ejecutivos en su comunicación.

El 82% indicó que es bueno, argumentando que el lenguaje verbal que utilizan los colaboradores es adecuado, pero les falta un poco de amabilidad y seriedad, ya que a veces olvidan que están tratando con clientes y no con amigos personales. Se nota que algunos empleados se expresan mejor que otros, lo que indica que las autoridades deben capacitar y supervisar a todos sus empleados sobre este aspecto.

Un 13% dijo que es regular y un 2% que el lenguaje verbal malo, ya que no utilizan el vocabulario adecuado, algunos empleados son muy groseros y pesados para hablarle a los clientes.

Los últimos datos indican que la administración de las instituciones bancarias tienen que instruir y supervisar a su personal sobre la forma de dirigirse ante los

clientes, ya que un banco es una empresa de servicio seria, por lo mismo los empleados deben expresarse adecuadamente.

CUADRO No. 17
INSTALACIONES DE LOS BANCOS DEL SISTEMA GUATEMALTECO
AÑO: 2004

¿Qué opinión tiene sobre las instalaciones de los bancos del sistema?		
Respuesta	No. de clientes	Porcentaje
Excelente	62	16%
Bueno	264	69%
Regular	51	13%
Malo	7	2%
Totales	384	100%

Fuente: Elaboración propia con base a información obtenida en investigación de campo en el mes de junio 2004

El cuadro anterior indica que el 16% de los clientes encuestados opinan que las instalaciones de los bancos del sistema son excelentes, ya que se nota a primera vista que las autoridades se preocupan por tener instalaciones adecuadas, decoradas, con mobiliario apto para el negocio. Muestran amplitud, comodidad y elegancia.

El 69% opina que son buenas, indicando que consideran que tanto las oficinas centrales como las agencias están bien organizadas y en puntos estratégicos, sin embargo, se debe tomar en cuenta que algunas agencias son amplias y otras son demasiado reducidas, esto implica que cuando hay demasiados clientes, algunos tienen que esperar afuera de la agencia, lo que se torna un tanto incómodo para la persona, además algunas agencias no se preocupan por el orden y la limpieza de las mismas.

Un 13% afirmó que las instalaciones son regulares y por último un 2% indicó que eran malas, argumentando que las oficinas centrales son amplias, pero las agencias la mayoría son reducidas. Además, algunas agencias a simple vista no son muy agradables ya que se observa desorden y polvo en los lugares de trabajo, además de que los empleados no se preocupan por ubicar a los clientes dependiendo la operación que va a realizar y eso hace que se vea mucha aglomeración dentro de las instalaciones.

Las opiniones de los clientes con respecto a este tema deben considerarse positivas, ya que pueden ayudar a mejorar algunos aspectos, que a su criterio, serían de beneficio para que los bancos muestren un ambiente más agradable y acogedor.

3.2.2 Satisfacción del servicio al cliente en el sistema bancario guatemalteco

Para conocer si el servicio que ofrecen las instituciones bancarias es excelente, además de la opinión de los empleados, es de suma importancia conocer la opinión de los clientes, ya que éstos últimos son quienes en realidad deben estar satisfechos pues de ellos depende el futuro de cada banco.

El cuadro siguiente muestra el resultado de una encuesta realizada a 384 clientes bancarios para conocer su satisfacción o descontento con relación al servicio que han recibido en éste tipo de instituciones financieras.

CUADRO 18
SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL SERVICIO QUE
OFRECEN LOS EMPLEADOS BANCARIOS
AÑO: 2004

¿Se encuentra satisfecho con el servicio que ofrecen los empleados bancarios?		
Respuesta	No. de clientes	Porcentaje
Si	138	36%
No	246	64%
Totales	384	100%

Fuente: Elaboración propia con base a información obtenida en investigación de campo en el mes de junio 2004

En el cuadro anterior se puede observar que el 36% si está satisfecho con el servicio que ofrecen las instituciones bancarias, mientras que el 64% no está satisfecho.

No se debe olvidar que de la satisfacción de los clientes, depende en buena medida el crecimiento y desarrollo del sistema bancario guatemalteco, por lo que es importante que toda institución financiera, se preocupe por brindar a sus colaboradores la capacitación y herramientas necesarias para adoptar una cultura de excelencia en el servicio, la cual ayudará a convertirse en una institución diferente en la que el cliente ocupa el primer lugar.

Es evidente que en la actualidad, el mayor porcentaje de clientes con un 64%, no está satisfecho con el servicio que prestan los empleados bancarios, por lo que se les preguntó las razones, con el objetivo de tener una visión general y clara de lo que se debe mejorar para alcanzar la excelencia en la atención y lograr la satisfacción de los clientes.

Los clientes que respondieron que no se encuentran satisfechos con el servicio que ofrecen los empleados bancarios, lo consideran así, por las siguientes razones:

- Inadecuadas políticas y organización de la entidad.
- Los empleados no son amables ni corteses
- Los colaboradores prefieren hacer otras actividades en vez de prestar importancia a lo que el cliente solicita. Platican demasiado y existen muchos secretos entre ellos.
- Inadecuada atención por parte de los empleados bancarios, se nota la preferencia según la apariencia de las personas.
- Los empleados no están capacitados para brindar un buen servicio, no tienen control ni supervisión sobre su trabajo, no saben lo que hacen ni lo que dicen, no conocen las operaciones.
- El cliente explica lo mismo ya sea personal o telefónicamente a muchas personas, ya que es transferido a varios empleados para resolver el problema y por último no obtiene una solución satisfactoria.
- No les dan a los empleados la libertad para solucionar los problemas, muchas veces se limitan a decir “no se puede” sin consultar a sus superiores.
- Los empleados demuestran malas costumbres “mastican chicles” cuando atienden al cliente, y no se expresan correctamente.
- El tiempo de atención al cliente es muy lento, no ponen al servicio una caja especial para depósitos mayores o pago de planillas, muchas veces no hay sistema y la atención es manual, inadecuada atención por conversaciones entre compañeros, mal servicio personalizado por atender llamadas telefónicas ya sea personales o de clientes, falta de preparación para atender clientela masiva después de un asueto, quincenas o fines de mes.

Es evidente que el mayor porcentaje de los clientes no se encuentran satisfechos con el servicio en las instituciones bancarias y al exponer sus razones, se puede

observar que existen deficiencias graves en la atención de los empleados, las cuales se enmarcan en falta de motivación, capacitación, organización y supervisión sobre sus labores, lo que perjudica enormemente a los bancos ya que no existe peor propaganda que un usuario insatisfecho.

Al obtener la versión de las 6 personas encargadas del servicio de los bancos objetos de estudio, en cuanto a si consideran que los clientes se encuentran satisfechos con el servicio que ofrecen en su banco, 5 indicaron que los clientes si se encuentran satisfechos, debido a que no se tienen quejas del personal, se le trata de dar solución a los problemas, lo han medido, se atiende oportuna y eficazmente, 1 persona indicó que los clientes se encuentran satisfechos en su mayoría, ya que los colaboradores están comprometidos a otorgar un trato *cliente valioso*.

Es fundamental conocer la opinión de los empleados en las instituciones bancarias, pero es aún más importante la opinión de los clientes ya que ellos pueden indicar cómo ven el servicio desde afuera, lo que ayuda a mejorar aquellas deficiencias que a lo largo del camino perjudican a la institución bancaria.

3.2.3 Ventajas que tendría una institución bancaria guatemalteca al brindar un excelente servicio

Se realizó una encuesta para determinar cuál era la opinión de los clientes de las instituciones bancarias guatemaltecas en cuanto a: ¿Cuáles consideran que serían las ventajas más relevantes que tendrían los Bancos si tuvieran como objetivo primordial el brindar un excelente servicio?

Los resultados se pueden observar en el cuadro siguiente:

CUADRO 19
VENTAJAS QUE TENDRÍA UN BANCO AL BRINDAR
UN EXCELENTE SERVICIO
AÑO: 2004

¿Cuáles considera que son las ventajas que tendría un banco, si los empleados brindaran un excelente servicio?		
Ventajas	No. de respuestas	Porcentaje
Reciprocidad por parte de los clientes	42	8%
Retención de clientes actuales	73	15%
Incremento de clientes potenciales	89	18%
Desarrollo y crecimiento	38	8%
Convertirse en una institución bancaria confiable	20	4%
Convertirse en una institución bancaria reconocida	11	2%
Todas las anteriores	222	45%
Totales	495	100%

Fuente: Elaboración propia con base a información obtenida en investigación de campo en el mes de junio 2004

Se puede observar que en todos los campos existe un dato significativo, sin embargo el porcentaje más alto lo tuvo el campo de todas las anteriores con 222 respuestas.

Lo anterior quiere decir que al brindar un excelente servicio, los bancos lograrán tener la lealtad y reciprocidad por parte de los clientes, no sólo de los actuales sino también de los futuros, además de crecer, desarrollarse y convertirse en una institución confiable y reconocida, lo que se puede considerar el sueño de toda empresa.

Al obtener la versión de los encargados del servicio de cada uno de los 6 bancos objetos de estudio indicaron que las ventajas que tendría un banco al brindar un excelente servicio son:

- Mantener su cartera de clientes
- Incrementar su cartera de clientes
- Incrementar sus saldos y tener demanda de los servicios que presta
- Preferencia y aceptación por parte del cliente
- Mejorar la imagen corporativa
- Mejorar la productividad de los empleados
- Tener clientes satisfechos
- Tener buena propaganda

Es evidente que tanto los clientes como los empleados coinciden en cierta medida en las ventajas que se obtienen al brindar un excelente servicio. Por lo que es importante trabajar en equipo para lograr la calidad en la institución bancaria a la cual pertenecen.

3.2.4 Causas que influyen en el personal para no brindar un excelente servicio

En todo análisis orientado al servicio al cliente es importante la opinión de los mismos. Es importante saber lo que piensan con relación a ciertos aspectos que afectan a las instituciones bancarias, de esta manera las autoridades tendrán una visión clara de lo que se tiene que mejorar para lograr la satisfacción de los clientes.

Se realizó una encuesta para determinar cuál era la opinión de los clientes de las instituciones bancarias guatemaltecas en cuanto a: ¿Cuáles consideran que son las causas que influyen en el personal de las instituciones bancarias, para no brindar un excelente servicio?.

Los resultados se muestran en el cuadro siguiente:

CUADRO 20
CAUSAS QUE INFLUYEN EN EL PERSONAL PARA NO BRINDAR UN
EXCELENTE SERVICIO AL CLIENTE
AÑO: 2004

¿Cuáles considera que son las causas que influyen en los empleados bancarios para no brindar un excelente servicio?		
Causas	No. de respuestas	Porcentaje
Falta de motivación por parte de las autoridades que los contratan	42	10%
Falta de capacitación a todo el personal sobre el servicio al cliente	33	8%
Falta de manuales de servicio con los lineamientos necesarios	14	3%
Falta de control y supervisión de la calidad del servicio al cliente	31	7%
Todos las anteriores	309	72%
Totales	429	100%

Fuente: Elaboración propia con base a información obtenida en investigación de campo en el mes de junio 2004

En todos los campos existe un dato significativo, sin embargo el que más porcentaje tuvo fue el campo de **todas las anteriores**, con 309 respuestas que representa un 72%.

Lo anterior indica que los clientes consideran que todos los factores que se indican en el cuadro afectan al personal ya que al no recibir motivación, capacitación, manuales de servicio con los lineamientos necesarios y control y supervisión por parte de sus superiores, los empleados simplemente pueden sentir descontento, reflejando el mismo en una actitud negativa hacia los demás y hacia las labores cotidianas.

Al pedir la opinión en pregunta abierta, de cada uno de los encargados del servicio de los 6 bancos objetos de estudio, en cuanto a ¿Cuáles consideran que son las causas que influyen en el personal para no brindar un excelente servicio?, sus respuestas fueron de la siguiente manera:

- Los 6 empleados de servicio coincidieron que es por falta de motivación y capacitación
- Un empleado de servicio agregó que es también por:
 - Falta de una visión de servicio de calidad
 - No dar a conocer la misión y visión a los empleados
 - Falta de continuidad de los programas de servicio

Es evidente que la motivación y la capacitación entre otras causas limitan al empleado a no reflejar una actitud positiva, por lo que es fundamental que la Administración de cada banco trabaje en éstos programas si pretende tener empleados y clientes satisfechos.

3.2.5 Factor determinante para adquirir un servicio

Todo cliente busca realizar sus operaciones en una institución bancaria que le ofrezca un buen rendimiento acompañado de un excelente servicio, asimismo que muestre ser una empresa seria con credibilidad.

Se realizó una investigación de campo orientada a 384 clientes bancarios, para conocer si algunos de los factores que se presentan en el cuadro siguiente fueron considerados importantes para iniciar operaciones en las respectivas entidades bancarias.

Los resultados se muestran a continuación:

CUADRO 21
FACTOR IMPORTANTE QUE CONSIDERARON LOS CLIENTES
PARA SELECCIONAR AL BANCO CON EL QUE
ACTUALMENTE REALIZAN OPERACIONES
AÑO: 2004

¿Cuál o cuáles son los factores que consideró importantes para seleccionar el banco con el que actualmente realiza operaciones?		
Factores	No. de respuestas	Porcentaje
Credibilidad y reputación del banco	198	36%
Eficiencia y calidad en el servicio al cliente	324	59%
Tamaño de operaciones del banco	28	5%
Totales	550	100%

Fuente: Elaboración propia con base a información obtenida en investigación de campo en el mes de junio 2004

Se puede observar que credibilidad y reputación del banco muestra un 36% con un total de 198 respuestas, eficiencia y calidad en el servicio al cliente un 59% con 324 respuestas y tamaño de operaciones del banco un 5% con 28 respuestas.

Esto quiere decir que para la mayoría de los clientes que tienen operaciones en los bancos, no fue factor determinante seleccionar al banco del sistema financiero más grande en tamaño de operaciones, sino el que representara mayor credibilidad y reputación, así como eficiencia y calidad en el servicio.

La eficiencia y calidad en el servicio, de alguna manera da credibilidad y reputación, por lo que es importante que todos en la institución bancaria se responsabilicen en brindar una excelente atención a sus clientes, de tal manera que exista reciprocidad y confianza por parte de ellos.

3.2.6 Tiempo de resolución a una solicitud

El cuadro siguiente muestra el resultado de la encuesta a clientes bancarios, la que se realizó con el objetivo de conocer su opinión en cuanto al tiempo de resolución a solicitudes de crédito, de reclamo, de solicitud de información y de chequera.

CUADRO 22
TIEMPO DE RESPUESTA A SOLICITUDES DE CUALQUIER TIPO
QUE REALIZAN LOS CLIENTES A LOS BANCOS
AÑO: 2004

¿Cuál es el tiempo de respuesta a una solicitud de cualquier tipo?		
Respuesta	No. de clientes	Porcentaje
De 1 a 2 días	18	5%
De 3 a 4 días	50	13%
De 5 a 7 días	125	32%
De 8 días en adelante	151	39%
Clientes que no han hecho solicitudes	41	11%
Totales	384	100%

Fuente: Elaboración propia con base a información obtenida en investigación de campo en el mes de junio 2004

Se puede observar que de 384 clientes encuestados el 5% dijo que sus solicitudes han sido resueltas entre 1 y 2 días. Consideran que es un tiempo prudente para dar respuesta a una petición tomando en consideración que a diario reciben varias solicitudes, indican además que los empleados se preocupan por atender con eficiencia las solicitudes, toman decisiones rápidas y que cuentan con procedimientos ágiles que les permite brindar un buen servicio.

El 13% indicó que según su experiencia las solicitudes han sido resultas entre 3 y 4 días. De este porcentaje un grupo de 37 clientes consideran que sí es un tiempo adecuado ya que toda solicitud debe llevar un proceso, además,

consideran que los empleados son muy responsables, llevan un buen control de las peticiones trasladándolas a donde corresponden y que posteriormente llaman a las personas para informar sobre el resultado de la petición. No obstante otro grupo de 13 clientes opinó que es demasiado tiempo para dar una respuesta de si o no y que deben mejorar sus procesos, indicaron también que han observado que algunos empleados guardan las solicitudes en las gavetas y que no son responsables de trasladarlas a donde corresponde.

Un 32% de los clientes indicó que sus solicitudes han sido resueltas entre 5 y 7 días. De este porcentaje un grupo de 20 clientes consideran que es un tiempo adecuado y prudente ya que los bancos reciben a diario varias solicitudes de toda índole. Mientras que otro grupo de 105 clientes indicaron que es demasiado lapso para atender una petición y dar una respuesta ya sea ésta positiva o negativa, consideran que no se coordinan y que hacen perder tiempo a las personas, asimismo que deben ser más prácticos en sus procesos.

El 39% de los clientes, manifestó que las peticiones que han hecho a las instituciones bancarias han durado en proceso más de 8 días. Ninguno de los que respondió a este rubro consideró que es un tiempo prudente, todo lo contrario, concluyeron en que es demasiado tiempo, todo lo realizan con lentitud, no tienen un servicio eficiente, considerando que a diario reciben varias solicitudes, deben coordinarse y atender las mismas por igual.

Varios clientes opinaron que la demora no importaría si los empleados demostraran la buena voluntad de querer ayudar a resolver el problema y su actitud fuera positiva, amable y cortés, ya que si bien es cierto que muchas veces no depende de ellos la resolución de la misma, pero por ser los intermediarios, la comunicación debería de ser abierta y responsable.

El 11% no ha realizado ninguna solicitud a la fecha.

3.3 ANALISIS GENERAL DE PROBLEMAS DETECTADOS

Luego de concluir el análisis a 6 bancos del sistema bancario guatemalteco de la ciudad capital, orientado a conocer aspectos importantes que influyen en el desempeño superior de los empleados a brindar un excelente servicio, se tiene una visión clara de algunas deficiencias que tienen dichas entidades, que con algún esfuerzo en común, se pueden corregir para lograr la calidad en la empresa y por consiguiente la satisfacción de los clientes.

De 6 entidades bancarias, 5 cuentan con una misión visión y políticas de servicio al cliente, sin embargo, según encuesta a empleados no todos las conocen, lo que da la pauta que los mecanismos existentes para informar las mismas a todos los empleados no son los adecuados.

La motivación y recompensas a los empleados por su excelente desempeño, no la orientan a todos los empleados de la institución, ya que el 65% de los empleados encuestados indicó que no reciben motivación y el 73% que no reciben recompensas. Se debe recordar que hoy en día la calidad del servicio al cliente es responsabilidad de todos los integrantes de la institución, por lo que todos deben tener este tipo de beneficio, como motivación a realizar de mejor manera sus labores. Además, es importante medir la satisfacción de los empleados, de lo contrario es necesario revisar los programas actuales.

De los 6 bancos analizados, en 4 se les brinda capacitación sobre el servicio al cliente sólo a los empleados de primera línea. Es importante que dicha capacitación se le brinde a todos los empleados, ya que en algún momento cualquier colaborador puede tener contacto con un cliente y éste debe tener todas las herramientas para brindar un excelente servicio.

Se confirmó que las 6 entidades bancarias cuentan con manual de servicio al cliente, sin embargo al encuestar a los empleados el 62% no lo conocen. Este

documento se le debe proporcionar a todo el personal del banco, así mismo se debe verificar que contenga todos los lineamientos para brindar un excelente servicio, a la vez, toda entidad bancaria debe contar con una Comisión o Departamento de Servicio al Cliente responsable de velar porque dichos lineamientos sean cumplidos por todos los empleados, ya que en la actualidad dichas áreas no cumplen de manera formal esta actividad.

Las principales quejas que se han tenido por parte de los clientes externos de las entidades bancarias han sido atención telefónica, servicio de persona a persona, lenguaje verbal de los empleados y tardanza en las operaciones. Por lo que en el capítulo siguiente se trabajará en estos aspectos, entre otros.

Los clientes externos consideran que en las entidades bancarias deben mejorarse aspectos como: Atención telefónica, servicio de persona a persona, presentación personal de los empleados, lenguaje verbal de los colaboradores e instalaciones de las entidades bancarias.

El 68% de los clientes externos no se encuentran satisfechos con el servicio que ofrecen las entidades bancarias, mencionando entre otras razones: Políticas y organización de la entidad, lentitud en el proceso de operaciones, falta de amabilidad y cortesía por parte de los empleados, Asimismo, los clientes consideran que los empleados no están capacitados para brindar un excelente servicio, se nota que no existe control ni supervisión, sobre el trabajo, ya que algunos empleados no saben lo que hacen ni lo que dicen, además de no conocer con exactitud las operaciones que se realizan y de no saber cómo resolver los problemas.

Los clientes externos consideran también, que las causas que influyen en el personal para no brindar un excelente servicio son: falta de motivación, falta de capacitación sobre el servicio al cliente, falta de una herramienta (manual de

servicio) que le sirva de base para atender con eficiencia, y falta de control y supervisión sobre la calidad del servicio al cliente. La versión de los encargados de servicio de las entidades bancarias, de alguna forma coinciden en que es por falta de motivación y capacitación a los empleados.

En conclusión, lo anterior es un análisis de los problemas detectados, que impiden que todo colaborador brinde un excelente servicio, asimismo que muestre una actitud positiva hacia sus clientes internos y externos. En el capítulo siguiente, se dará como propuesta un modelo con algunos aspectos relacionados a este análisis, así como una serie de lineamientos encaminados a lograr la satisfacción del cliente.

CAPITULO IV
LINEAMIENTOS PARA EL SERVICIO AL CLIENTE EN EL SISTEMA
BANCARIO GUATEMALTECO

4.1 GENERALIDADES

Luego de hacer un análisis del servicio al cliente en el sistema bancario guatemalteco, se propone un modelo que contiene los lineamientos para crear una nueva cultura de servicio. La administración de dichas entidades, contará con las herramientas necesarias para trabajar con sus empleados en la búsqueda de un cambio positivo orientado a la excelencia, con la finalidad de brindar a los clientes la atención que ellos esperan recibir al momento de visitar la institución.

4.1.1 DESCRIPCION GENERAL

El sistema bancario guatemalteco se ha desarrollado y ha crecido sorprendentemente, existiendo similitud en los servicios que prestan a sus usuarios, por lo que la atención al cliente constituye uno de los puntos fundamentales que marcan la diferencia entre cada institución.

El servicio al cliente debe ser un tema al que se le debe dar la importancia debida, ya que de la cultura que tenga cada institución depende la satisfacción de los clientes, puesto que muchos de éstos prefieren la calidad de la atención que les brinden antes de cuestionar los beneficios que obtendrá de la negociación que realice.

Un buen producto debe ir acompañado de un buen servicio, por lo que es de vital importancia que en conjunto se trabaje para obtener la excelencia y de esta forma identificar a la institución como una entidad diferente, en donde el cliente ocupa el primer lugar.

El modelo que se propone en este capítulo contiene los lineamientos para el servicio al cliente en el sistema bancario guatemalteco, el cual se desarrolló con el objetivo de implementar una nueva cultura de atención, logrando que en conjunto se trabaje para mantener la satisfacción de los clientes actuales y futuros.

4.1.2 EL CLIENTE INTERNO

Es importante que todos los compañeros de trabajo se interesen por trabajar en la búsqueda de la excelencia en la calidad de sus relaciones, como en la calidad y efectividad de lo que realizan. El tratar a otros empleados como clientes ayuda sustancialmente al logro de un excelente servicio al cliente externo. Los empleados tienen derecho a que otros empleados les brinden apoyo, pero los derechos generan responsabilidades, por lo que a continuación se enumeran tanto los derechos como las responsabilidades que todo **empleado bancario** debe tener:

Derechos del empleado bancario

Los empleados bancarios tienen derecho de esperar o recibir:

- Cortesía y respeto por parte de sus jefes y compañeros de trabajo.
- Información necesaria por parte de sus compañeros de trabajo o jefe inmediato, para desempeñar de una manera eficiente sus labores.
- El mobiliario y equipo necesario para realizar sus labores.
- Oportunidad para expresar puntos de vista y opiniones que contribuyan a la toma de decisiones que afecten su trabajo.
- Ser tomado en cuenta para toma de decisiones que tengan que ver con su trabajo.
- Apoyo por parte de sus superiores, para cumplir con los objetivos del puesto.

- Recibir una conducta honesta, ética, moral y legal no excluyente por parte de sus compañeros de trabajo y superiores.

Responsabilidades del empleado bancario

Los empleados bancarios tienen la responsabilidad de:

- Mostrar en todo momento cortesía y respeto hacia sus compañeros de trabajo y superiores.
- Ser puntual en su horario de trabajo, presentarse con antelación a reuniones que sean convocadas y entregar en el tiempo solicitado los trabajos requeridos.
- Mostrar eficiencia en las tareas asignadas
- Mostrar una actitud de sinceridad, claridad y transparencia en todos los actos.
- Desarrollar el sentido de positivismo en forma agradable, activa y creativa en todas las actividades que realice dentro de la institución.
- Estar disponible, ser accesible y sensible hacia sus compañeros de trabajo y superiores.
- Saber escuchar y no criticar las opiniones de sus compañeros de trabajo.
- Suministrar la información y los recursos solicitados por sus compañeros de trabajo y superiores.
- Honrar todas las responsabilidades mostrándose consciente y preocupado por las demás personas.
- Brindar una conducta honesta, ética y moral no excluyente tanto para sus clientes internos como externos.

Es importante que en toda institución bancaria, se motive el respeto por los derechos de las demás personas y el cumplimiento de las responsabilidades propias. Las buenas relaciones entre el personal interno y una cooperación y

dedicación colectiva al servicio, ayudan a que los clientes externos reciban un excelente servicio.

4.1.3 CAPACITACION AL PERSONAL

Luego de seleccionar al personal idóneo para los puestos de trabajo y brindarles inducción, con el objetivo de incorporar al empleado dentro de la institución bancaria en temas como: la filosofía del banco, los productos que ofrece, su funcionamiento, estructura orgánica, visión, misión, objetivos, políticas generales, productos, procedimientos etc., es importante que se les someta a un proceso de capacitación sobre servicio al cliente, de tal manera que adquiera los conocimientos necesarios encaminados a la búsqueda de la excelencia y satisfacción de sus clientes, caracterizándose por ser una institución diferente a la competencia.

Se debe tomar en cuenta que la capacitación sobre el servicio al cliente debe ser impartida tanto a los empleados de primer ingreso, como para los ya existentes, ya que el brindar una atención de calidad es responsabilidad de todos los integrantes de la institución.

4.1.3.1 Objetivo general de la capacitación sobre servicio al cliente

Brindar capacitación a todo el personal de la institución bancaria sobre temas encaminados a la excelencia en el servicio, de tal manera que se sientan motivados a buscar la satisfacción de sus clientes internos y externos, mediante la interpretación y aplicación de los conocimientos adquiridos.

4.1.3.2 Objetivos específicos de la capacitación sobre servicio al cliente

- Formar en los empleados bancarios una nueva cultura de servicio, la cual puede ser adoptada y practicada como un estilo de vida propio y laboral, en función de un servicio de calidad.

- Que la capacitación, funcione como un medio de motivación para el empleado, de tal manera que desempeñe sus labores encaminadas al servicio y de forma eficiente.
- Que todo empleado bancario cuente con las herramientas necesarias para atender, escuchar y resolver el problema de cualquier cliente, demostrando comprensión, amabilidad y respeto, mediante una actitud positiva de alto nivel.

4.1.3.3 Cursos de capacitación

Los cursos de capacitación sobre servicio resultan ser instrumentos de gran ayuda para los empleados bancarios ya que mejoran sus relaciones con sus clientes internos y externos. Para lograr la calidad en la atención al cliente, se recomiendan los seminarios al estilo Disney.

Cursos sugeridos

- a. Seminario Servicio de Calidad (Modelo Disney)
- b. Viaje a Orlando (Capacitación para ejecutivos)
- c. Cambio de Cultura de Servicio

Objetivo de los seminarios al estilo Disney

Conocer cómo se ha desarrollado, transmitido y practicado la cultura de servicio en beneficio de los clientes por la empresa No. 1 a nivel mundial en servicio.

Metodología

Seminario interactivo en el cual los participantes podrán conocer y comprender de que manera pueden adaptar la cultura de servicio Disney a su empresa.

a) SEMINARIO SERVICIO DE CALIDAD (Modelo Disney)

Contenido del seminario

Tema 1 Fundamentos de la cultura Disney

- Definición de la fórmula del éxito.
- La visión de servicio Disney.
- Definición de Servicio de Calidad (Estilo Disney).

Tema 2 Importancia de conocer a sus Huéspedes

- Huespedología.
- Comprender a nuestros clientes.
- Venciendo estereotipos.

Tema 3 Ciclo de Servicio de Calidad

- Una visión clara.
- Crear un tema de servicio.
- Estándares de servicio Disney.

Tema 4 Sistemas de Entrega del Servicio

- El elenco (las personas).
- Los procesos (magia de los procesos).
- El ambiente y su importancia.
- Integración: Servicios y productos.

Tema 5 Componentes Importantes del Servicio

- Características.
- Actitudes.
- Reglas para un buen servicio.

Tema 6 La Comunicación Base de la Empresa de Servicios

- ¿Cómo responder a nuestros clientes?.
- Comunicación cliente-empresa ara indispensable.
- Estrategias de comunicación y servicio al cliente interno.

Tema 7 Medición de Servicio de Calidad

- Importancia de medir continuamente los servicios.
- Evaluación de los resultados de medición de satisfacción.
- Estrategias para la recuperación del servicio.
- Entrega de servicio integrado.

Tema 8 Cómo convertir Momentos Trágicos en Momentos Mágicos

b) VIAJE A ORLANDO (CAPACITACION PARA EJECUTIVOS)

¿Quiénes deberían asistir?

Líderes que puedan influir en la cultura corporativa de sus organizaciones y que consideren que el servicio es bueno para lograr establecer relaciones de largo plazo con sus clientes.

Contenido del programa

Programa 1

La visión Disney del Servicio de Calidad

- Explore las diferencias entre un servicio pobre y uno excelente.
- Aprenda la definición de servicio de calidad de Walt Disney.
- Descubra el ciclo del servicio de calidad.

La Importancia de Comprender a sus Clientes

- Conozca las técnicas cualitativas y cuantitativas que pueden utilizarse para estudiar la demografía del cliente.

- Examine ideas para comprender a los clientes, que solamente pueden aprenderse en la práctica.
- Explore un modelo para comprender las necesidades, deseos, estereotipos y emociones de sus clientes.

Desarrollando un Objetivo de Servicio

- Experimente el poder de desarrollar y utilizar un tema de servicio para mantener altos niveles de servicio.
- Aprenda los estándares claves que apoderan a los miembros del elenco y proveen una herramienta para medir la calidad del servicio.

La Magia del elenco

- Introdúzcase en el programa Walt Disney World que utiliza para asegurar un servicio de calidad.
- Examine ¿Cómo el comportamiento -tras bambalinas- puede afectar el servicio final?.
- Examine los comportamientos, qué actitudes agregan y cuáles distraen sus esfuerzos para brindar un servicio de calidad.

Las Lecciones en Escena

- Experimente ¿Cómo la escenografía puede ser una fuerza para brindar un servicio de calidad?.
- Identifique el mensaje que su escenografía da sobre el servicio.
- Aprenda cinco lecciones que usted puede utilizar para mejorar la escenografía de su organización.

Las Verdades del Proceso

- Observe cómo los procesos pueden actuar para influir en la calidad de servicio.

- Aprenda los fundamentos acerca de los procesos que han hecho exitosa a esta empresa.
- Identifique ejemplos de procesos en su organización.

Integración en Acción

- Examine una poderosa matriz integrada que define el servicio de Disney.
- Participe en un estudio profundo de cómo se logra la integración de los elementos de servicio en un parque de Disney.

Servicio de Calidad en Acción

- Viaje a través del parque Magic Kingdom y observe desde el principio cómo Walt Disney World Resort excede las expectativas de sus clientes.
- Viaje a través de un parque para determinar cómo la calidad en el servicio se logra con el Elenco, la Escenografía y los Procesos.

Programa 2

Creatividad Organizacional

- Eslabones de creatividad.
- Liderazgo estilo Disney.
- Conozca los elementos que generan una dinámica que conduce al éxito.
- Aprenda la relación interdependiente de cada uno de los eslabones de la creatividad.

Planificación Estilo Disney

- Inspiración de ideas complementarias.
- Conozca el camino hacia la creación del valor.

Trabajo en Equipo

- La sinergia más que un concepto institucional.

- Entienda los criterios de la Tensión Dinámica.

c) CAMBIO DE CULTURA DE SERVICIO

Los instructores de Roberto Cervantes, Servicios impartirían un seminario a todos los miembros de la empresa, en donde se verá lo que es la Filosofía de Servicio al Estilo Disney, con base a un programa dedicado y adaptado a la institución.

Contenido del seminario

Fase I Seminario de Servicio al Estilo Disney

Fase II Retroalimentación e información

- Cliente Interno: Obtener la información necesaria del cliente interno (empleados) de la empresa para determinar ¿Cuál es su percepción de la Cultura de Servicio de la misma.
- Cliente Externo: Determinar la percepción de los clientes en cuanto al tipo de servicio prestado por la empresa hacia sus clientes.

Fase III Análisis Organizacional

- Como parte del proceso informativo que ROBERTO CERVANTES, SERVICIOS requiere para conocer la organización, se deberán analizar los procesos claves para determinar el nivel de inclinación al servicio de estos procesos. Serán escogidos en combinación con la institución como una muestra para determinar que tan proclive al Servicio es la Organización.
- Los procesos escogidos, determinarán posteriormente si es necesario modificar algunos con el ánimo de que se conviertan en procesos amigables al cliente y el cambio de cualquiera de estos, deberá ser realizado por la parte operativa de la empresa, de acuerdo a los principios de buen servicio que este programa determine.

Fase IV Sensibilización

- Esta fase tiene el objetivo de hacer sentir a todos los colaboradores de la empresa, que son seres humanos capaces de cambiar, para ser mejores. (Sensibilizar a los empleados en relación a su potencial, autoestima, y posibilidades de participación y contribución al cambio).

Fase V Integración del Comité de Servicio

- Dentro del cambio de cultura de servicio se requiere de un líder que en este caso es un líder colectivo denominado Comité de Servicio, el cual está conformado por personas de alto nivel que se harán cargo de ser los responsables de éste proceso.
- El número de miembros del Comité de Servicio no deberá ser menor de 4 ni mayor de 6, deberán tener un alto rango dentro de la organización. Serán escogidos por la Gerencia General por sus características personales y sus inclinaciones al servicio, además deberán tener toda la autoridad y responsabilidad para poder hacer cumplir el plan y supervisar su ejecución.

Fase VI Integración de Equipo (Taller Vivencial)

- Integrar al grupo de colaboradores claves en un mejor equipo de trabajo, para poder desarrollar posteriormente el proyecto de servicio, incluyendo en este programa a todos los funcionarios de alto nivel, sobre todo considerando que para que el mismo sea exitoso debe tomarse en cuenta que el cambio cultural emana de arriba hacia abajo.
- Este taller debe estar dedicado al grupo de funcionarios que maneja la empresa y que después serán determinantes en la implementación del programa diseñado por el comité de servicio.

Objetivos específicos del taller vivencial

- Lograr que cada participante identifique sus fortalezas y debilidades.
- Encausar al grupo para que sus fortalezas y debilidades les permitan trabajar en equipo.
- Que el grupo reconozca los factores críticos del trabajo en equipo.
- Que cada participante acepte el compromiso de participar en el equipo de trabajo.
- Que a través de técnicas vivenciales y de análisis grupales, los participantes comprendan la importancia de integrar un equipo de trabajo dentro de su organización.

Fase VII Desarrollo de la Filosofía de Servicio

- Desarrollar por medio del Comité de Servicio una filosofía y cultura propia de la empresa basándose en los estándares y filosofía de Servicio Disney y que sea un factor diferencial real con respecto a la competencia.

Fase VIII Implementación de la Cultura de Servicio en el Personal

- Transmitir a todo el personal la nueva Cultura de Servicio.

Fase IX Lanzamiento de la Cultura de Servicio al Cliente externo**Fase X SEGUIMIENTO**

- Una vez implementado el programa de Cambio de Cultura, debe dársele seguimiento de diversas formas, para poder garantizar que los resultados se estén dando de la manera prevista y se haga evidente el mismo, tanto al cliente interno como al externo.

4.1.3.4 Costo de los cursos de capacitación

Seminario Servicio de Calidad (Modelo Disney)

Paquete Completo - Información Específica

Duración:	8 horas efectivas
Inversión:	\$175.00 dólares (iva incluido) por participante
Fecha:	A disposición de la institución bancaria
Horario:	de 8:30 a 9:00 Registro y de 9:00 a 17:00 Seminario
Influye:	

- Seminario
- Material
- Almuerzo
- Tres refrigerios
- Diploma de participación

Paquete compartido - Información Específica

Duración:	8 horas efectivas	
Inversión:	hasta 24 participantes	Q. 16,000.00
	De 25 a 40 participantes	Q. 20,000.00
	De 41 a 75 participantes	Q. 25,000.00
	De 76 a 100 o más participantes	Q. 30,000.00
	El costo del material es de Q.30.00 (IVA incluido)	

La inversión incluye:

- Diseño del seminario
- Organización y coordinación de las actividades que conlleva el seminario
- Horas de capacitación
- Manual, identificadores y diploma del participante

Condiciones

1. Las actividades se pueden realizar en las instalaciones que el banco designe. Asimismo, tendrá que proporcionar una notebook, cañonera y pantalla.
2. Los gastos por concepto de alquiler de salones y de equipo, así como almuerzo y refrigerios que se ofrezca a los participantes, son responsabilidad de la institución bancaria.

Viaje a Orlando (Capacitación para ejecutivos)

Paquete Completo - Información Específica

Alojamiento y Alimentación

- Tres (3) noches y cuatro (4) días de alojamiento en uno de los hoteles cinco estrellas de Disney.
- Cena de bienvenida.
- Cena de despedida.
- Desayunos y almuerzos incluidos

Capacitación

- Dos (2) días de seminario
- Manual de trabajo Disney
- Diploma de participación
- Traducción simultánea

Transporte

- Pasajes aéreos ida y vuelta
- Impuestos de salida
- Traslados Internos

Costo de Paquete

El precio del paquete por persona será de

- Habitación sencilla \$4,950.00
- Habitación doble \$4,840.00

Fecha

Se define en común acuerdo con la institución bancaria

Los costos para el seminario ***Cambio de Cultura***, se prepara de acuerdo a las necesidades de la empresa y al número de participantes.

4.1.4 MOTIVACION A LOS EMPLEADOS

Las organizaciones necesitan gente motivada, por lo que es importante tratar a los empleados como el más valioso de los activos. Reconocer y recompensar el desempeño óptimo del empleado es un arma poderosa, con lo que se logra que el colaborador llegue a trabajar con agrado a la institución, que su moral sea alta y la productividad aumente cada vez más; que los individuos lleven sus mejores pensamientos e ideas al lugar de trabajo y lo más importante, que sin necesidad de órdenes realicen su trabajo diario y con entusiasmo.

La esencia de una fuerza laboral motivada, está en la calidad de las relaciones individuales que cada trabajador tiene con sus directivos, y en la confianza, el respeto y la consideración que sus jefes les prodigan diariamente. Obtener lo mejor de los empleados es ante todo, producto del comportamiento de la gerencia hacia ellos: Cómo los trata, los inspira y los estimula para que realicen un trabajo óptimo, así como también del apoyo, los recursos y la orientación que brindan los directivos para que el desempeño excepcional de los empleados sea una realidad.

Hoy en día los empleados buscan mucho más que un sueldo; esperan que los traten como seres humanos.

El tema de motivación es tan amplio que existen muchas formas de motivar a los empleados, sin embargo se recomiendan algunas que se consideran importantes y que ponerlas en práctica ayudarán a animar a los empleados a que tengan un desempeño superior y que a la vez se encuentren con la disposición de brindar un excelente servicio.

a) Motivar y elevar la moral de los empleados

Es fundamental tomar en cuenta el ambiente laboral, ya que si el empleado bancario se siente cómodo y seguro en su lugar de trabajo, es seguro que realizará sus tareas de una manera eficiente y mantendrá una actitud positiva.

- Preocuparse porque el aspecto del lugar de trabajo de los colaboradores sea acogedor.
- Celebrar una reunión de vez en cuando para levantar la moral de los empleados, y conversar temas que no se relacionen con el trabajo, esto hará que el empleado despeje su mente y se incorpore más al grupo de trabajo.
- Pedir opiniones de los empleados cuando relacionados a algún cambio u otros temas de interés, esto ayudará a hacerles sentir que se les toma en cuenta y que son importantes.
- Darles oportunamente la información que sea importante para que realicen su trabajo.
- Hacer partícipes a los colaboradores en la toma de decisiones, especialmente cuando las mismas les afecta directamente a ellos o a su trabajo.

b) Facultar a los empleados, darles independencia y autonomía

A continuación se recomiendan algunos principios que son importantes para facultar a los empleados bancarios, y que ayudan a motivarlos a realizar mejor sus funciones y a sentirse identificados con el grupo de trabajo:

- Indicar a los empleados cuáles son sus responsabilidades.
- Dar en alguna medida autoridad de acuerdo con sus responsabilidades.
- Fijar normas de excelencia.
- Dar capacitación que les permita cumplir esas normas.
- Compartir conocimientos e información relacionada al puesto.
- Reconocer sus logros mediante felicitaciones personales y palabras de aliento para seguir adelante o bien por medio de nota de agradecimiento por sus esfuerzos.
- Confiar en ellos, de tal manera que se sientan seguros de que lo que hacen realizan bien.
- Conceder al empleado el derecho de equivocarse, ayudándolo y motivándolo a que la próxima vez no cometerá la misma equivocación.
- Tratar al empleado con dignidad y respeto, factores importantes para que el empleado muestre una actitud positiva.

c) Comprensión mutua

Todos los empleados, en este caso bancarios, de alguna manera aprecian que sus jefes escuchen y comprendan sus necesidades, por lo que es importante que se les muestre una actitud positiva y de interés cuando se está hablando con los colaboradores. Las siguientes son recomendaciones para establecer empatía con los mismos:

- Emplear lenguaje corporal de manera positiva cuando se converse con un empleado.

- Reflejar interés con la expresión facial, de manera que se le muestre al colaborador que se le está escuchando.
- Afirmar verbalmente que se le comprende, de tal manera que el empleado sienta que tiene en quien confiar, y por último
- Decir *nosotros* en vez de *yo* y *usted* siempre que sea posible, esto creará un ambiente de confianza y seguridad.

d) Normas de conducta

Los empleados bancarios necesitan desarrollarse y trabajar en un escenario interesante, para sentirse motivados y contentos dentro de la institución. Existen situaciones o actuaciones que las autoridades deben poner en práctica para lograr lo antes mencionado y que deben fomentarlo hacia los compañeros de trabajo.

- Dirigir mediante el ejemplo.
- Actuar siempre mediante una conducta ética hacia los colaboradores
- Generar y conservar un ambiente de confianza y respeto entre los compañeros de trabajo.
- Saber escuchar a los subalternos y ser accesible a nuevas ideas.
- Hacer lo que se dice que se va a hacer, e incluso más, de otra manea se fomenta la irresponsabilidad.
- Y por último, mientras se construye un excelente grupo de trabajo.....¡diviertáanse!.

e) Participación de los empleados

Cada institución bancaria debe dar participación a sus empleados, de tal manera que los haga sentirse motivados y convencidos que la empresa para la cual laboran es la mejor. Esto causará un efecto altamente positivo y de mucho beneficio para el banco.

- Dar participación a los trabajadores en todo lo que se relaciona a la empresa y puesto de trabajo.
- Brindar capacitación sobre temas relacionados a su puesto de trabajo y servicio al cliente.
- Dar derecho a ser partícipe de las utilidades que se acumulen durante el año. Esto hará que se esfuerce por trabajar mucho más eficientemente.
- Brindar un medio laboral agradable y seguro, para que el empleado se sienta motivado a continuar en la institución.

f) Otras formas de motivar al personal

En los incisos anteriores se han proporcionado algunas formas de motivar al personal bancario, Sin embargo, existen otras, que se consideran también importantes y que ayudarían a tener empleados motivados dentro la institución.

- Comunicar toda la información corporativa a todos los empleados todo el tiempo.
- Motivar a mejorar un proceso, procedimiento o aspecto de su trabajo cada día.
- Compartir un problema con todos los empleados y pedirles sugerencias para resolverlo.
- Permitir que les digan *sí* a los clientes, y darles los recursos para hacerlo.
- Derribar las barreras entre departamentos.
- Animar a los empleados a correr riesgos, y hacerles saber que si fracasan, no es grave.

g) Recompensas por parte del Gerente de la institución

El incentivo más poderoso que pueden utilizar los gerentes es el reconocimiento personalizado e inmediato. Existen las recompensas informales, es decir

espontáneas y formas de reconocimiento que puede poner en práctica cualquier gerente con un mínimo de planificación y esfuerzo. Las recompensas informales no sólo suelen ser más eficaces sino que tienden a ser menos costosas. Las cinco técnicas a emplear son:

- Felicitar personalmente a los empleados que hayan hecho un excelente trabajo.
- Enviar notas personales de felicitación a quienes hayan tenido un excelente desempeño.
- Basarse en el desempeño para ascender a los empleados.
- Hacer público el reconocimiento por el excelente desempeño de los empleados.
- Hacer reuniones que suban la moral de los empleados, para celebrar los triunfos.

La mejor manera de animar a las personas a que tengan un desempeño superior es convencerlas, con todo lo que se hace y con una actitud positiva cotidiana, de que se les está apoyando real y sinceramente.

h) Recompensas sin costo

Algunas formas de reconocimiento no cuestan nada. Unas palabras de agradecimiento sinceras por la persona apropiada en el momento oportuno, muchas veces son más significativas para un empleado que un aumento de sueldo, una recompensa formal o toda una pared de placas y regalos.

Los jefes inmediatos influyen en la satisfacción que se deriva del trabajo, por lo que todo gerente de área tiene a su disposición los medios necesarios para conseguir un alto grado de satisfacción y, un alto nivel de desempeño entre sus empleados.

Algunas formas de reconocer el desempeño de los trabajadores son:

- Llamar a un empleado a la oficina, simplemente para darle las gracias; no tratar ningún otro asunto.
- Fijar una nota de agradecimiento en la puerta de la oficina del empleado.
- Lograr que el presidente o gerente general llame al empleado que se halla destacado en el servicio para agradecerle el trabajo que ha realizado o bien que ese mismo ejecutivo visite al empleado en su lugar de trabajo.
- Salude a los empleados por su nombre cuando pase delante de sus escritorios o se los encuentre en los pasillos.
- Envíe tarjetas de felicitación a los empleados que se destaquen por su excelente desempeño.
- Reconozca a los empleados su esfuerzo, vía correo electrónico y con copia a las personas que crea oportuno.
- Haga elogios públicos.

i) Recompensas con costo

Como ya se indicó antes, muchas de las maneras eficaces de expresar reconocimiento no cuestan nada. Sin embargo, un incremento nominal en el presupuesto disponible permite aumentar la cantidad potencial de estímulos, con lo que cualquier gerente puede recompensar a su personal de una manera única y verdaderamente memorable.

Algunas formas de recompensar a los empleados que sobresalen en el servicio son:

- Coloque en el vestíbulo de la empresa las fotografías de los empleados más sobresalientes.

- Autorice a los gerentes de área a mantener cupones de almuerzos, para repartir a los empleados sobresalientes cuando resulte oportuno.
- Ofrezca entradas para espectáculos.
- Premio de capacitación o asistencia a un curso.
- Afiliación a un club durante un mes.
- Comida o celebración con el cónyuge.
- Certificado de regalo.
- Dinero en efectivo.
- Juguetes para los niños.
- Obsequie artículos que más gustan como: Prendas de vestir, plumas estilográficas, accesorios para el escritorio y la oficina, cristalería y cerámica, artículos deportivos, accesorios para el automóvil, herramientas y utensilios para el hogar.

Los seres humanos necesitan que se les reconozca y recompense por el esfuerzo de un buen trabajo bien realizado. No es preciso darles demasiado, lo que desean es que se les dé una pequeña muestra de que se aprecia lo que hacen. El premio es sólo un símbolo de eso.

Cuando usted dirija un departamento, supervise una división, administre una compañía o un negocio familiar con un solo empleado, no se debe olvidar ni dejar pasar por alto un principio esencial: **Lo que más motiva a la gente que trabaja para usted es el reconocimiento.**

4.2 LINEAMIENTOS PARA EL SERVICIO AL CLIENTE

4.2.1 OBJETIVO

Proporcionar una herramienta con los lineamientos necesarios para que los empleados de las instituciones bancarias adopten una nueva cultura de servicio, llevando consigo:

- La responsabilidad y el compromiso de los colaboradores de convertirse en una institución diferente y,
- Lograr la satisfacción y el bienestar de los clientes actuales y futuros.

4.2.2 VISION DE SERVICIO

Para que un plan o programa de servicio al cliente funcione, es importante la creación de la visión de servicio, ya que con ésta se impulsa a todos los empleados a encontrar soluciones que lleven a cristalizar la misma.

La visión describe los resultados que se desean alcanzar y funciona como recordatorio que para lograr esos resultados, es necesario emprender determinadas acciones o resolver algunos problemas, que no permiten alcanzar su objetivo.

La formulación de la visión de servicio debe ser responsabilidad del Consejo de administración o Gerencia General, con la participación de los Gerentes de los diferentes departamentos del banco. Y como puntos importantes deben incluirse los siguientes:

- Mencionar la naturaleza de la empresa
- Indicar lo que la empresa quiere o visiona en términos de resultados finales
- Hacer hincapié en la calidad del servicio al cliente

La visión de servicio debe comunicarse a todo el personal del banco, sin importar el puesto que tengan, ya que todos deben identificarse con ella y trabajar en equipo para lograr el objetivo de la misma.

Los mecanismos que se recomiendan para que todo el personal la conozca son los siguientes:

- Analizarla y explicarla desde el proceso de inducción de cada empleado que ingresa a la institución bancaria.
- Cada jefe de departamento debe tener la responsabilidad de velar porque todos los subalternos del área la conozcan, comprendan y compartan.
- Para que la visión de servicio se mantenga presente en la mente de los empleados, debe ser recordada constantemente, por lo que se sugiere:
 - Redactar y colocar la visión de servicio en lugares visibles, donde el empleado la vea cada vez que sea posible.
 - Regalar un cuadro elegante con la visión de servicio a cada departamento.
 - Aprovechar la oportunidad en cada reunión que se realice (reunión de trabajo, convivio navideño, aniversario de la institución, desayunos o almuerzos con los empleados) para recordar la visión de servicio de la empresa.
 - Dar como regalo a cada empleado una tasa (para degustar café) que tenga impreso tanto la visión como la misión de servicio.
 - Colocar como descansa pantalla en todas las computadoras de la institución bancaria, el Eslogan, así como escrita la visión y misión de servicio.

4.2.3 MISION DE SERVICIO

Para implementar un programa orientado al servicio al cliente es importante la declaración de la misión de servicio, ésta es diferente a la misión general de la institución.

La formulación de la misión de servicio debe ser responsabilidad del Consejo de administración o Gerencia General, con la participación de los Gerentes de los diferentes departamentos del banco.

“Los requisitos mínimos para formular una misión de servicio deben ser los siguientes:

- Definir lo que es y hace la empresa y lo que aspira a ser y hacer.
- Definir el producto en términos del valor o beneficio que proporciona al cliente.
- Precisar y destacar el servicio hacia al cliente.
- Incluir los principales rasgos distintivos de la empresa que la hacen diferente a la competencia
- Formular el enunciado desde la perspectiva de su receptor primario (el personal de la empresa) para que cumpla con su propósito comunicativo”.(18:119)

La misión de servicio debe comunicarse a todo el personal del banco, sin importar el puesto que tengan, ya que todos deben identificarse con ella y trabajar en equipo para lograr la satisfacción del cliente.

Los mecanismos que se recomiendan para que todo el personal la conozca son los siguientes:

- Analizarla y explicarla desde el proceso de inducción de cada empleado que ingresa a la institución bancaria.
- Cada jefe de departamento debe tener la responsabilidad de velar porque todos los subalternos del área la conozcan, comprendan y compartan.
- Para que la misión de servicio se mantenga presente en la mente de los empleados, debe ser recordada constantemente, por lo que se sugiere:
 - Redactar y colocar la misión de servicio, donde el empleado la vea cada vez que sea posible.
 - Regalar un cuadro elegante con la misión de servicio a cada departamento.
 - Aprovechar la oportunidad en cada reunión que se realice (reunión de trabajo, convivio navideño, aniversario de la institución, desayunos o almuerzos con los empleados) para recordar la misión de servicio de la empresa.
 - Dar como regalo a cada empleado una tasa (para degustar café) que tenga impreso tanto la visión como la misión de servicio.
 - Colocar como descansa pantalla en todas las computadoras de la institución bancaria, el Eslogan, así como escrita la visión y misión de servicio.

4.2.4 POLITICAS DE CALIDAD EN EL SERVICIO

Es importante la implementación de políticas de calidad en el servicio, de manera que los empleados cuenten con las herramientas necesarias para atender a los clientes con eficiencia y responsabilidad.

A continuación se sugieren las siguientes políticas de calidad en el servicio:

- Velar por el cumplimiento del excelente servicio como una parte vital del negocio de manera que todo cliente sea atendido con amabilidad, eficiencia y prontitud.
- Atender a todos los clientes de igual forma, sin importar su estrato social.
- Mantener el control de las emociones y actuaciones en todo momento, teniendo presente que el cliente es muy importante para el banco.
- Mantener ordenados los lugares de trabajo, para reflejar seguridad y dar una buena imagen.
- Tener seguridad de las respuestas que se les da a los clientes, de no saber la misma se debe consultar inmediatamente al jefe inmediato.
- Brindar una excelente atención en todo momento sin excepción de nadie y sin perjuicio del puesto.
- Dar a conocer al público en general los diferentes servicios que presta la institución, mediante una actitud positiva, amable y cortés.
- Inculcar en cada empleado la característica de un servicio con excelencia al cliente enfocándolo en un servicio personalizado.
- Implementar un control de evaluación a través de encuestas, para medir la calidad de servicio prestado a los clientes.
- Brindar a los clientes confianza y seguridad, mediante la atención directa, inmediata y personalizada, con el firme compromiso de lograr la satisfacción y el bienestar del cliente.
- Ampliar y flexibilizar horarios en función de las NECESIDADES del cliente. Incluye días y horarios.

4.2.5 LOS DOCE PRINCIPIOS DEL SERVICIO AL CLIENTE

Para lograr la excelencia en el servicio al cliente, es importante que los jefes de áreas o departamentos trabajen en equipo con su personal para lograr la satisfacción del mismo, para esto es necesario revisar y dar énfasis a algunos principios que tienen como objetivo *optimizar la calidad en la atención al cliente*.

A continuación se enumeran doce principios del servicio al cliente, los cuales son de suma importancia analizar y determinar cuáles de éstos no reciben suficiente atención dentro de la institución para que se tomen las medidas necesarias para reforzarlos.

1. “Hacer de la calidad un hábito y un marco de referencia.
2. Establecer las especificaciones de los productos y servicios de común acuerdo con todo el personal, con los clientes y proveedores.
3. Enfocarse en sistemas y no tanto en sonrisas. *Un por favor y gracias* no garantiza que el trabajo resulte bien a la primera, no obstante, los sistemas sí le garantizan eso.
4. Anticipar y satisfacer de forma consistente las necesidades de los clientes internos y externos.
5. Dar a todo empleado autoridad para atender las quejas de sus clientes.
6. Preguntar a los clientes lo que quieren y dáselo una y otra vez, esta técnica garantiza que el cliente vuelva.
7. Prometer menos y dar más, ya que los clientes siempre esperan que se les cumpla lo que se les ofrece.
8. Mostrar siempre respeto por las personas y ser atentos con ellas.
9. Reconocer en forma explícita todo esfuerzo de implantación de una cultura de calidad. Remunere a sus empleados como si fueran sus socios.
10. Hacer como los japoneses. Investigar quiénes son los mejores empleados y cómo hacen las cosas; apropiarse de sus sistemas para luego mejorarlos.
11. Motivar a los clientes a que expresen todo aquello que no les agrade.
12. Medir todo, de esta forma se consigue mejorar cada día”.^(15:93)

4.2.6 INSTRUCTIVOS

Es importante que cada empleado bancario cuente con un documento que contenga los lineamientos necesarios para brindar un excelente servicio, por lo

que a continuación se detalla una serie de instructivos que ayudarán al colaborador a tener clientes satisfechos de la atención que se les brinda.

4.2.6.1 ATENCION PERSONALIZADA (FRENTE A FRENTE)

La finalidad de este instructivo es dar apoyo e instrucción acerca de la manera correcta de atender a los clientes de persona a persona. Sea amable y cortés en todo momento.

Tips para atender a un cliente frente a frente

- Reciba en todo momento a sus clientes internos y externos con un cordial saludo: Ejemplo: Buen día, Buena tarde. Este saludo debe ser afectuoso o prudente dependiendo del caso
- Ofrezca un trato general a todos los clientes sin importar su estrato social. Recuerde que la actitud que usted transmite es por lo general la actitud que recibe.
- Realice su presentación personal: Ejemplo: Mi nombre es Juan Pérez en que le puedo ayudar.
- Canalice la información a donde quiera que corresponda.
- Si el cliente no puede ser atendido de inmediato, se deberá aplicar el instructivo de ofrecimiento de bebidas y conversación casual.

Ejemplo: Mientras el cliente espera; preguntar: ¿Desea leer algo?, ¿Gustaría tomar alguna bebida?.

- Despídase en forma cortés.

4.2.6.2 LLAMADAS TELEFONICAS

La finalidad de este instructivo es dar apoyo e instrucción acerca de la manera correcta de contestar y/o realizar llamadas telefónicas. Es importante transmitir una actitud positiva al usar el teléfono, así como también ser hábil al momento de contestar el teléfono ya que sólo se cuenta con la voz, no se puede usar un lenguaje corporal, mensajes escritos ni imágenes visuales. Cuando usted está hablando por teléfono con un cliente, USTED ES EL UNICO representante de la empresa. En otras palabras, USTED ES LA EMPRESA.

Tips para una llamada telefónica eficaz

Si el cliente llama al banco

- Conteste cortésmente una llamada utilizando los cuatro pasos siguientes:
- Salude al que llama.
- Identifique el nombre del banco.
- Preséntese con su nombre.
- Por último ofrezca ayuda.

EJEMPLO: Buen día, gracias por llamar a (nombre del banco),
Le saluda María Pérez, ¿En qué puedo ayudarle y/o servirle?

- Si conoce a la persona puede llamarla por su título profesional, apellido o nombre, según sea el nivel de confianza que exista.
- Escuche cuidadosamente, concentrado en esa única tarea, de esa forma identificará si la requisición puede ser resuelta por usted o tiene que trasladar la llamada a otro empleado.

- Luego de haber identificado y procesado el área a la que transmitirá la llamada, deberá indicar al cliente hacia donde le comunicará y el nombre de la persona que le atenderá. Recuerde siempre que una voz cansada y sin entusiasmo no es atractiva; sonría y use frases amigables.
- Si la llamada tiene que ser trasladada, debe localizar a la persona que atenderá al cliente y comentarle acerca de su requisición. Se debe tomar en cuenta que en muchos de los casos el cliente sólo necesita que le comuniquen de inmediato a un colaborador que ya conoce.
- Trasladar la llamada despidiéndose cortésmente del cliente.
- Si la llamada y la solicitud del cliente fueron resueltas por usted, no olvide despedirse para lo cual existen algunas declaraciones apropiadas que siempre se deben decir:
 - Gracias por su llamada. Nos da gusto hacer negocios con usted.
 - Siéntase libre de llamarnos en cualquier momento.
 - Me siento complacido de haberle servido.
 - Adiós y gracias por su llamada.
 - Me dio gusto hablar con usted, hasta pronto.
 - Si tiene alguna duda no dude en volver a llamarme.

Si un empleado del banco llama al cliente

- La manera correcta de hacer una llamada telefónica es la siguiente:
 - Salude a la persona que usted está llamando, si conoce a la persona podrá llamarla por su título profesional, apellido o nombre, según sea el nivel de confianza que le tenga.

- Identifique el nombre del banco para el cual labora.
- Preséntese con su nombre y apellido.
- Describa y explique cuidadosamente el motivo de la llamada.
- Después de haber detallado el motivo de la llamada, deberá darle seguimiento, siendo breve y amable sin importar el motivo de la llamada como: recordatorio de cobro, cobro, venta de productos, etc.
- Despídase amablemente.

Tips para dejar mensaje

- Mencionar lenta y claramente el nombre personal y el de la empresa
- Dejar el número telefónico
- Si el mensaje es largo, decirlo abiertamente y luego explicar el motivo principal de la llamada, hablando con seguridad, profesionalismo y con una sonrisa en la voz. La actitud positiva alentará al cliente a devolver la llamada.
- Si se considera que el cliente no quiera oír lo que se le tiene que decir, no dejarlo como mensaje; más bien, pedir de manera cortés que devuelva la llamada.

4.2.6.3 OFRECIMIENTO DE BEBIDAS

La finalidad de este instructivo es dar apoyo e instrucción a cerca de la manera correcta de ofrecer un servicio (bebida). Recuerde siempre sonreír y ser

amigable, ya que de usted dependerá que los clientes juzguen la buena o mala calidad del servicio de la institución.

Tips para ofrecer una bebida

- Salude amable y cordialmente.

- Haga un ofrecimiento de bebida

Debe preguntar al cliente lo siguiente: ¿Desea algo de Beber?. Se deben tener disponibles bebidas calientes y frías, para que el cliente escoja.

- Cuando el cliente elija su bebida pregunte:

Si la bebida lo requiere: ¿Con cuánto de azúcar?.

Si la bebida es fría: ¿Con o sin hielo?.

- La bebida deberá servirse en vaso o taza de vidrio con base y servilleta, esto dará una buena imagen.

- Cuando el cliente termine su bebida, se deberá retirar el vaso o taza inmediatamente.

- Pregunte al cliente si desea degustar algo más.

4.2.6.4 CONVERSACION CASUAL

La finalidad de este instructivo es dar apoyo a los empleados bancarios en el seguimiento sencillo de una conversación casual, aplicada a todos los clientes con los que se pueda tener una relación de trabajo en cualquier momento.

Tips para iniciar una conversación casual

- Salude en una forma cordial y amistosa.

- Pregunte si ya fue atendido:
Esto le dará al cliente y al empleado un tema común de conversación.

- Aborde un tema apropiado:
Hablar acerca del clima, la situación económica del país o del servicio que ha recibido dentro del banco, es un tema apropiado y que permitirá conocer al cliente así como sus necesidades inmediatas de servicio.

- Transmita una actitud positiva a través de su lenguaje corporal
 - Mantenga su cabeza en alto.
 - Mire al cliente a los ojos cuando le está hablando.
 - Mueva sus brazos en forma natural y con sencillez.
 - Mantenga sus músculos faciales relajados y bajo control.
 - Mantenga siempre una sonrisa natural y agradable.
 - Mantenga sus movimientos corporales en forma natural. Trate que no sean demasiado informales.

- Despedida: La despedida debe ser amable y con la invitación a servirle en una futura ocasión.

4.2.6.5 LENGUAJE VERBAL Y CONDUCTA ADECUADA

La finalidad de este instructivo es brindar apoyo al empleado bancario a expresarse correctamente, así como a reflejar una conducta adecuada en el momento que tiene contacto con los clientes.

Tips para utilizar un lenguaje verbal correcto y mostrar una conducta adecuada

- Preséntese con un saludo cordial, servicial, amable y adecuado.
- Identifíquese con su nombre, no importa que la conversación sea por teléfono o personalmente.
- Controle el sonido de su voz en todo momento, recuerde que el tono de la voz, o la manera en que se dice algo, es a menudo más importante que las palabras que usa.
- Controle ademanes y posturas.
- Utilice palabras sencillas y amables en todo momento.
- No utilizar modismos inadecuados al conversar con clientes o colaboradores.
- Respete el lugar de trabajo.
- Modere la forma de dirigirse hacia otra persona, utilizando un tono y lenguaje adecuado.
- De orientación adecuada a cada uno de los colaboradores en función de un lenguaje verbal y conducta adecuada.

4.2.6.6 MANEJO DE CONFLICTOS DE CLIENTES DIFÍCILES O ESPECIALES

El objetivo de este instructivo es dar apoyo a los empleados bancarios en la forma de actuar al momento de tener frente a ellos un cliente difícil o especial. Todas las personas buscan lo mismo cuando desean adquirir un producto *Un*

excelente servicio, sin embargo, con frecuencia se puede presentar alguien que requiera un tratamiento especial. A continuación se describen algunos clientes difíciles y los tips de cómo tratarlos.

Tips para la atención de un cliente molesto

- Mantenga en control las emociones.
- Escuche al cliente.
- Muestre una actitud que no sea defensiva.
- Anticípese a situaciones irritantes
- No use la palabra *“permítame un momento por favor”*.
- Tome los datos necesarios para solucionar el problema.
- Trate de calmar el enojo:
- Ayude al cliente a sobreponerse.
- Deje que el cliente libere su enojo.
- Encuentre puntos en los que el cliente esté de acuerdo.
- No haga promesas que no se puedan cumplir.
- Sea solidario con el cliente.

- No sea indiferente.
- Use ciertas expresiones como: Comprendo su situación, permítame solucionar su problema.
- No concuerde con el cliente en la crítica para con la empresa .
- Analice el problema a través de preguntas.
- Trate de negociar una solución. Preguntar al cliente como le gustaría a él solucionar el problema de tal manera que se llegue a un acuerdo o entendido satisfactorio para ambas partes.
- Actuar en el problema involucrándose en el mismo.
- Identificar cualquier problema que pueda tener el cliente antes de darle el servicio.
- Dar seguimiento; después de solucionar el problema se debe confirmar que el cliente quedó satisfecho.

Tips para la atención de un cliente infeliz

- Actúe con calma y prudencia.
- Evite el conflicto con el cliente.
- Sea amable y cortés en todo momento.
- Escuche lo que la persona desea.
- Busque soluciones a su requerimiento.
- Llegue a un acuerdo satisfactorio para ambas partes.

Tips para la atención de un cliente discutidor

- Háblele suavemente.
- Busque un lugar privado.
- Escuche con calma al cliente.
- Si es posible pida la opinión al jefe inmediato.
- Concentrarse en los puntos en los cuales el cliente está de acuerdo.
- Resuelva el problema de tal manera que el cliente quede satisfecho.

Tips para la atención de un cliente que no habla (no tiene tema de conversación, es tímido)

- Ayude a que el cliente se relaje.
- Háblele despacio, amable y cortés.
- Escuche al cliente.
- No le haga preguntas difíciles.
- Utilice lenguaje adecuado y de fácil comprensión.
- No haga bromas ni chistes entre compañeros frente a él
- Trate de ayudarlo en su requerimiento.

Tips para la atención de un cliente quejoso

- No se deprima por la actitud del cliente.
- Escuche el problema del cliente.
- No demuestre una actitud de defensiva.
- Sea amable y cortés en todo momento.
- Demuestre su interés en resolver su problema.
- Solucione el problema de tal manera que el cliente quede satisfecho con el servicio.
- Procure dar seguimiento al servicio que el cliente adquirió, de esta forma el cliente se sentirá importante.

Tips para la atención de un cliente descortés

Actúe con calma y prudencia.

- Busque un lugar privado.
- No los ofenda y sea amable en todo momento
- Analice la situación.
- Busque soluciones.
- Si le es posible pida opinión al jefe inmediato.
- Trate de llegar a un acuerdo satisfactorio.

Tips para la atención de un cliente exigente

- Sea amable y cortés.
- Escuche y sea atento con ellos en todo momento.
- Trate que el cliente quede satisfecho del servicio que se le está brindando.

Tips para la atención de un cliente indeciso

- Límitele las posibilidades enseñándole y explicándole lo necesario.
- Recomiéndele lo que más le conviene.
- Sea paciente.
- Trate de que el cliente quede satisfecho del servicio.

4.2.6.7 RECUPERACION DE CLIENTES E INNOVACION DE SERVICIOS

La finalidad de este instructivo es proporcionar el apoyo necesario para recuperar clientes que por alguna causa han sido mal atendidos. Asimismo, desarrollar innovación de servicios para motivar y conservar los clientes actuales, ya que es importante que se brinde cada día una excelente atención. Una persona satisfecha nunca abandonará a la institución, por lo contrario traerá a un amigo.

a) Tips para recuperar clientes

Forma directa o personal: (en el momento que ocurre el problema)

- Adopte una actitud de tranquilidad y serenidad ante el cliente.
- Acepte la falla ocurrida si la hubiere.
- Discúlpese con el cliente.
- Explique brevemente lo sucedido.
- Haga su máximo esfuerzo para que la falla no se vuelva a repetir.
- Convenza al cliente de que no rompa la relación con el banco.
- De no convencer al cliente trasladar el caso a su jefe inmediato quien aplicará el mismo procedimiento.

Base de datos:

- Verifique la base de datos con los generales del cliente.
- Concierte una cita con el cliente.
- Preséntese con el cliente y háblele de una manera cordial.
- Pregunte la razón por la cual él rompió la relación con el banco.
- Ofrezca mediar en la búsqueda de una solución.
- Convenza al cliente de reiniciar la relación con el banco.

b) Innovación de servicios

La innovación de servicios debe dirigirse a las necesidades, deseos y expectativas cambiantes del cliente, para desarrollar ideas y conceptos que le proporcionen valor agregado y un servicio de calidad superior al que le ofrece la competencia. Es un proceso continuo de innovación para satisfacer necesidades cada vez en mejor forma, que se convierte en un factor de importancia destinado a lograr ventajas competitivas.

La innovación se puede trabajar en todo campo, sin embargo nos enfocaremos directamente a la innovación de servicio, ya que nuestro objetivo central es buscar la satisfacción del cliente para lo cual hay que considerar algunos puntos importantes como:

- Definir los elementos que más valora el cliente y hacia ellos dirigir la innovación.
- Mantener un enfoque claro hacia la satisfacción del cliente.
- Dirigir innovaciones colocándose en la posición del cliente.
- Aprovechar los contactos personales para capturar información sobre el cliente, relacionada con sus necesidades lo que espera recibir, el producto y toda aquella que se considere factible de innovación.
- Mantener un seguimiento sobre lo que hacen los competidores para mejorar y ser más eficientes.
- Utilizar la tecnología, no por la tecnología misma, sino por sus aplicaciones innovadoras en el producto o proceso para servir mejor al cliente o proporcionarle valor agregado.

A continuación se recomiendan algunas acciones claves de innovación de servicios, para crear valor y mejorar el mismo:

- **Reducir el tiempo para atender al cliente:** Esta acción puede llegar a ser una fuerte ventaja competitiva si se sabe explotar.
- **Destacar la atención y cortesía:** La práctica de buenas relaciones humanas es la mejor forma de acercar al cliente en una relación personal para que eleve su nivel de confianza. Para esta acción se recomienda seguir los lineamientos de servicio propuestos en este manual.
- **Hacer más funcionales y ágiles los sistemas y procedimientos relacionados con el servicio al cliente:** La funcionalidad y velocidad en los procedimientos relacionados con el cliente, generalmente llevan

a diferenciar a una institución bancaria por la calidad de sus servicios, además de crear seguridad y confianza.

- **Proporcionar la más precisa y clara información:** Con el objetivo de brindarle mayor confianza al cliente al llevar a cabo sus operaciones, asimismo, de manera fácil y rápida, permitiendo que éste se identifique más con el banco.

- **Ofrecer la mayor conveniencia al cliente para que realice sus operaciones en el banco:** Relacionados a convenios, información complementaria sobre los productos, ofrecer garantía en sus operaciones, demostrar que el banco está con toda la disponibilidad de ayudarlo en todo momento, etc. Dirigir estas acciones con efectividad es hacer que el cliente perciba al banco con un alto nivel de conveniencia, lo que también conduce a diferenciar a la institución de otras.

- **Proporcionar atención, información y servicio postventa.** Esto quiere decir dar seguimiento al cliente con relación al servicio que se le prestó, demostrando en todo momento que para la institución él es muy importante y que al banco le interesa su satisfacción. Este proceso es único y superior a lo que ofrece o hace la competencia. Debe tomarse en cuenta que, lo que no se proporcione al cliente, tarde o temprano se lo proporcionará algún competidor.

Así pues, existen muchas otras formas de hacer innovación en los servicios para alcanzar la satisfacción de los clientes. Lo importante es saber escuchar las quejas de ellos, ya que éstas dan la oportunidad de mejorar cada día. Una queja es retroalimentación pura del principal receptor del servicio que brinda el banco,

quien está diciendo: *Todavía no me satisfacen*, en este sentido debemos tener presente que ***el cliente siempre tiene la razón.***

4.2.6.8 IMAGEN CORPORATIVA

- La finalidad de este instructivo es ofrecer una guía práctica para reflejar una imagen positiva y agradable al cliente dentro de las instalaciones del banco. Se debe tener en cuenta que la primera impresión es decisiva porque es probable que no haya otra oportunidad para dar una segunda impresión.

Tips para proyectar una excelente imagen corporativa :

- **Presentación personal:**
 - Use a diario el uniforme, conforme el reglamento interno del banco.
 - Lleve siempre con usted y en un lugar visible el gafete de identificación personal.
- **Apariencia física:**
 - Cuide siempre aspectos importantes como:
 - Corte de cabello y peinado (largo y limpieza apropiados).
 - Hábitos personales de limpieza aplicados al cuerpo.
 - Limpieza de manos, uñas y dientes.
 - Ropa y joyería apropiados para la ocasión.
 - Pulcritud (zapatos brillantes, ropa limpia y bien planchada).
 - Buena presentación general.
- **Presentación física:**
 - Se refiere a la infraestructura del banco: Agencia y oficinas.
 - Rotulación estándar para todos los casos (logos, eslogan).
 - Color corporativo estándar.
 - Tamaños adecuados en las áreas de servicio y de espera.

- Estandarización del papel (hojas membreteadas, sobres membreteados).
- **Presentación interna:**
 - Preocúpese por el orden y la limpieza de las áreas de trabajo, así como también por su comportamiento hacia sus clientes internos y externos
 - Demuestre seriedad:
 - No grite.
 - No haga bulliciosas carcajadas.
 - Unifique los descansa pantallas con eslogan de servicio, mouse pads adecuados a una institución seria.
 - No coloque adornos en los escritorios ni fotografías en exceso.
 - No pegue póster ni papeles en las paredes.
- **Imagen funcional:**
 - Cumpla con las políticas y procedimientos para brindar una atención rápida y eficiente.
 - Elabore política de pago a proveedores, de tal manera que ambos queden satisfechos.
 - Procure contar siempre con el equipo y papelería apropiado para no tener contratiempos en el servicio (Hojas, sobres, Computadora, sumadora, impresoras, fotocopadoras, etc.).

4.3 ESTRATEGIAS DE SERVICIO

Para lograr la satisfacción de los clientes es importante que las instituciones bancarias cuenten con una estrategias de servicio clara y convincente, de tal manera que los empleados cuenten con una guía para servir mejor a sus clientes.

El papel primordial de un servicio de calidad como parte de la estrategia de servicio implica comprometerse con cuatro principios básicos: Brindar a los clientes *confiabilidad, sorpresa, recuperabilidad y equidad*.

4.3.1 Confiabilidad

Significa brindar un servicio exacto y serio; implica además cumplir con lo prometido. La confiabilidad debe reflejarse en todo momento y debe ser responsabilidad de todos.

Se puede brindar confiabilidad teniendo presente factores tan sencillos como los que a continuación se describen:

- **Actitud:** La confiabilidad del servicio es una actitud. Se debe fomentar en los empleados los valores como la exactitud y la seriedad, ya que con esto se evitarán errores de negligencia.
- **Ambiente agradable:** Reflejar en todo momento un ambiente agradable para el cliente (poner en práctica los tips de imagen corporativa). Esto simbolizará un nuevo estándar de servicio, que brindará fomentará la confianza en el cliente.
- **Verificación:** Todo empleado debe tener la política de prestar el servicio correctamente desde la primera vez. Se debe prestar el servicio cuidadosamente para no cometer errores. En caso de que haya una falla, debe corregirse antes de que ésta llegue al cliente.
- **Sistema de servicio:** Se debe tener en cuenta que no todas las fallas se deben a la negligencia de los empleados, sino a sistemas de servicio (tecnología) que son complicados y propensos a fallas.

Es importante que la administración de cada banco realice un análisis de la confiabilidad de su sistema y tomar las medidas necesarias para mejorarlo. Se deben plantear preguntas cómo ¿Cuales son los procesos más susceptibles de fallar dentro del sistema de servicio, y qué puede hacerse para evitar las mismas?. ¿Puede simplificarse el sistema de servicio sin perjudicar el valor para los clientes?. ¿Qué conocimientos y qué destrezas deben tener las personas responsables del servicio para prestarlo con exactitud y seriedad?. La confiabilidad es un principio central del servicio de calidad.

4.3.2 Sorpresa

Con éste pilar de la calidad del servicio lo que se desea es encontrar la manera de que el cliente diga: ¡Magnífico! ¡Estas personas si saben lo que hacen!. Esto se puede obtener cuando todas las personas que integran la institución bancaria se esfuerzan por sorprender a sus clientes y darles más de lo que esperan recibir al momento de visitares.

A continuación se detallan algunos tips de lo que se puede hacer para sorprender a los clientes que visitan las instituciones bancarias.

- Ponga en práctica los tips de atención de persona a persona, ofrecimiento de bebidas, lenguaje verbal y conducta adecuada e indispensablemente los tips de imagen corporativa.
- Ofrezca una bienvenida calurosa a cada cliente que visite las instalaciones y ubíquelo dependiendo la transacción que va a realizar. Esta labor puede ser llevada a cabo por representante de servicio el cual debe permanecer en la entrada del banco.
- Coloque flores a vista del cliente.

- Coloque un rótulo de bienvenida en la entrada principal
- Obsequie una carta de bienvenida y agradecimiento a las personas que visitaron por primera vez el banco e iniciaron relaciones de negocio.

4.3.3 Recuperabilidad

Implica hacer todos los esfuerzos necesarios para ganarse de nuevo la confianza del cliente, en el caso de que el servicio haya sido deficiente; esto es brindar apoyo al servicio. La recuperación satisfactoria del servicio aumenta considerablemente la voluntad de los clientes de recomendar a la empresa y mejora sustancialmente su percepción acerca de la calidad del servicio.

Para éste caso es importante poner en práctica los tips de recuperación de clientes dados con anterioridad. Sin embargo se aconseja tomar en cuenta las siguientes políticas:

- Alentar a los clientes a quejarse cuando sientan descontento con la institución bancaria. Una buena estrategia puede ser dejar tarjetas de comentarios a la mano.
- Resolver el problema rápido y con eficacia, ya que al responder con prontitud a un problema de servicio se comunica un sentido de urgencia.
- La recuperación debe ser de preferencia personalizada. Una carta impersonal quizá no sirva para reestablecer la confianza de un cliente descontento.
- La recuperación debe hacerse en el primer punto de contacto siempre que sea posible. No es conveniente que el cliente cuente su problema a varias personas.

- Mantenga informado al cliente sobre el proceso de solución del problema, si el mismo no pudo resolverse en el momento. Con esto el cliente se sentirá importante para el banco.

4.3.4 La equidad

Significa tener reglas iguales de juego para el cliente y la compañía; los negocios se hacen en un contexto de ética. Los clientes esperan reciprocidad por parte del banco que eligió para realizar sus negocios financieros, por lo que sería injusto fallarles. Para mostrar equidad la institución debe trabajar sobre los siguientes pilares:

- Valorar y tratar a todos los clientes por igual.
- Brindar confianza al cliente dentro de las instalaciones, haciéndolo sentir como en su casa ofreciéndole calidad en el servicio.
- Demostrar preocupación y responsabilidad en la atención de cada cliente.
- Realizar innovación en el servicio, pensando en la satisfacción del cliente.
- Garantizar al cliente de que el banco que eligió fue su mejor opción. recompensándolo mediante un excelente y eficaz servicio.
- Demostrar al cliente justicia en todas las acciones. Esto creará en el cliente orgullo, confianza, respeto y valor hacia la institución.
- Tomar decisiones más allá de lo legal y preguntarse si las mismas son de beneficio para el cliente.
- Respaldar el servicio después de la negociación (servicio de post-venta), para verificar que el cliente está satisfecho.

No hay que olvidar que el juego limpio de la institución bancaria es una pieza fundamental de la confianza de los clientes, y la confianza es la base de la lealtad. No obstante, para ejecutar las estrategias de servicio es importante que se cuente con personal capacitado y motivado, dispuesto a apoyar y trabajar en la búsqueda del beneficio del cliente.

4.4 RECURSOS NECESARIOS

4.4.1 Recursos Humanos

La propuesta para la implementación de este modelo de servicio al cliente, está enfocada para todo el personal con que actualmente cuentan las instituciones bancarias, esto quiere decir que no se recomienda contratar personal nuevo.

Sin embargo los bancos contratarán a su criterio y conveniencia, personal de nuevo ingreso para plazas vacantes, a quienes también se les tendrá que dar a conocer desde el inicio esta herramienta para el mejor desarrollo de sus actividades, así como evaluar el perfil de dicho personal, de tal manera que en todo momento se cuente con colaboradores dispuestos a brindar un excelente servicio, independientemente al departamento al que pertenezcan.

4.4.2 Recursos Físicos

Para la implementación de dicho modelo, se tiene que destinar una área específica dentro o fuera de las instalaciones para impartir el curso de capacitación, tanto a empleados nuevos como a los ya existentes, así como para dar retroalimentación periódica sobre algunos cambios para mejorar los procesos de servicio.

4.4.3 Recursos Financieros

Dentro del presupuesto anual que desarrollan las instituciones bancarias, se recomienda proyectar una cantidad determinada, la cual no es posible establecer para efectos de este documento, ya que depende del tamaño de cada banco y del número de empleados con que cuente.

Dichos fondos serán destinados para:

- Mejorar los procesos de servicio dentro del sistema, ya que es parte de la calidad que se pretende alcanzar.
- Crear e imprimir el material de apoyo con los lineamientos antes indicados, y otros que la administración determine convenientes e importantes.
- Dar capacitación externa al personal sobre temas relacionados con el servicio.
- Impartir capacitación interna sobre servicio al cliente a los empleados, la cual debe ser impartida por:
 - El Departamento de servicio al cliente.
 - Una comisión de servicio, la cual puede ser formada por el personal existente del banco, sin descuidar sus atribuciones actuales.
 - La Administración del Banco.
 - Empresas o profesionales especializados en el tema.

4.5. CONTROLES PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS LINEAMIENTOS

Se ha hablado de la importancia de tener dentro de las instituciones bancarias personal identificado con las mismas, lo cual se puede alcanzar, entre otros aspectos, mediante la motivación y capacitación en cuanto al servicio al cliente, además de proporcionarles un documento con todas las herramientas necesarias para que puedan brindar una excelente atención. Sin embargo, es importante controlar y supervisar que las políticas y lineamientos se cumplan, de esta manera la empresa será más competitiva y tendrá la oportunidad de incrementar su clientela, lo que se traducirá en el tiempo en mejores ingresos y por lo mismo aumento de sus utilidades.

Para controlar y supervisar el cumplimiento de los lineamientos de servicio se recomienda lo siguiente:

4.5.1 Destinar personal específico para el control y supervisión del servicio

- De no existir, se sugiere la creación de un Departamento de Servicio al Cliente, o bien,
- Formar una comisión de servicio la cual puede integrarse por un miembro de cada departamento de preferencia el jefe del mismo, esto no implica que tengan que dejar las tareas establecidas a su puesto, simplemente deben tener la buena voluntad y disposición de trabajar en equipo para lograr la excelencia en su banco.

En cualquiera de los dos casos, el personal a cargo tendrá entre otras la responsabilidad de:

- Velar porque todo el personal del banco reciba capacitación relacionado con la atención al cliente, así como proporcionar el manual que contenga los lineamientos de servicio a todos los empleados del banco.
- Supervisar el cumplimiento del manual indicado en el párrafo anterior.
- Medir periódicamente los resultados del servicio.

4.5.2 Medición de Resultados

Las personas a cargo de supervisar la atención a los clientes, deben trabajar en la medición de los resultados para determinar si el servicio es satisfactorio o no. Dicha medición se puede llevar a cabo en forma diaria, semanal, mensual, trimestral, o bien, como la comisión de servicio lo considere necesario.

Los medios que se pueden utilizar para obtener información respecto a la calidad del servicio, pueden ser:

- Encuestas personales en el momento que el cliente visita la institución bancaria, con preguntas relacionadas al servicio. Se puede utilizar o bien reestructurar a conveniencia de cada institución, el cuestionario adjunto en anexos.
- Opiniones del personal de atención al cliente (autoevaluación).
- Libro de quejas y sugerencias para que los clientes puedan dar su opinión con relación al tema.

4.5.3 Medidas correctivas

Luego de medir los resultados, si éstos no son satisfactorios, se debe trabajar en la búsqueda de las medidas correctivas. Las personas encargadas de supervisar la calidad del servicio, deben determinar las causas específicas de la mala atención prestada y plantear lo antes posible, soluciones que permitan evitar las deficiencias o errores existentes.

El análisis de la información obtenida y el planteamiento de soluciones, deben presentarse a la Gerencia para que en conjunto sea discutido con el afán de tomar las decisiones más convenientes.

4.5.4 Retroalimentación

Para alcanzar la excelencia en el servicio, es importante que se realice un trabajo en equipo, en el cual todo empleado tiene que estar identificado con la institución

para la cual labora e informado de lo que sucede en la misma, es decir, debe sentirse parte de ella.

Es importante que a los colaboradores se les dé a conocer los resultados obtenidos de la medición de la calidad en la atención al cliente, asimismo, las medidas correctivas para eliminar lo que esté perjudicando alcanzar el objetivo institucional que se traduce en una excelente atención a los clientes.

En toda institución bancaria debe existir una retroalimentación permanente, ya que el aprendizaje es un cambio del comportamiento y ocurre día tras día en todos los individuos.

La retroalimentación hace que los empleados enriquezcan sus conocimientos y habilidades adquiridas durante el período de entrenamiento y a la vez permite una interrelación constante y directa entre los subalternos, jefes y la alta administración, ya que les permite intercambiar ideas, sugerencias y puntos de vista sobre el servicio al cliente y la importancia de lograr su satisfacción.

4.6 PROCESO DE IMPLEMENTACION DE LOS LINEAMIENTOS

La implementación de los lineamientos para lograr un cambio de cultura en el servicio al cliente, sugeridos de este modelo, queda a criterio de cada institución. Sin embargo se debe tomar en cuenta que debe existir un proceso, el cual se puede definir en los siguientes pasos:

- El aspecto más importante, sin el cual ningún proceso de monitoreo del servicio al cliente tendría éxito, es que la alta gerencia esté dispuesta a asignar recursos financieros dentro de su presupuesto para evaluar constantemente el servicio al cliente.

- Formar una Comisión o Departamento de servicio al cliente, encargado de velar por la satisfacción de los mismos.
- Realizar un estudio sobre el servicio al cliente, similar al que se hizo en el presente documento, ya que éste se practicó de forma general a todos los bancos.
- Preparar un modelo o manual de servicio enfocado a sus resultados, tomando como base los lineamientos y propuestas que se encuentran en este documento, si así lo creen conveniente.
- Imprimir y proporcionar los manuales para todo el personal del banco.
- Capacitar al personal de la institución bancaria, para lo cual se pueden organizar por grupos de empleados, de tal manera que no se interrumpan las actividades de la institución.
- Controlar el cumplimiento de los lineamientos establecidos.
- Crear un proceso de retroalimentación permanente.

Es importante que al implementar el modelo para lograr un cambio de cultura de servicio en los empleados, se les haga saber que la administración se compromete a: Apoyarlos, brindarles condiciones agradables de trabajo, mantener una comunicación abierta, efectiva y ágil, donde se valorará, respetará la persona, y se reconocerá el desempeño personal.

No se olvide que:

“La sonrisa espontánea brota del empleado motivado”. (3:116)

CONCLUSIONES

1. Se comprobó que el inadecuado servicio al cliente en las 6 instituciones bancarias analizadas, se debe entre otros factores a la falta de capacitación a todo el personal sobre el servicio al cliente, falta de motivación y recompensas sobre un excelente desempeño, lo que provoca descontento en el personal, reflejándose mediante una actitud negativa hacia el cliente, tanto interno (compañeros de trabajo) como externo (usuarios de los servicios bancarios).
2. Que aún existiendo manual de servicio en las 6 entidades bancarias analizadas, el 62% de los empleados encuestados no lo conocen, lo que indica que el documento no es proporcionado a todo el personal de la institución,
3. Que las entidades bancarias de Guatemala analizadas en este proyecto, en su mayoría, no cuentan con una Comisión de Servicio que cumpla la función formal de supervisar que todo empleado, independientemente del departamento al que pertenezca, brinde una excelente atención al cliente y que se mida su desempeño en este aspecto.
4. Se confirmó que el 64% de los clientes encuestados, no se encuentran satisfechos con el servicio que ofrecen las instituciones bancarias, lo que perjudica enormemente a los bancos, ya que no existe peor propaganda que un cliente insatisfecho.
5. Que las 6 entidades bancarias de Guatemala analizadas en este proyecto, en su mayoría, cuentan con una misión, visión y políticas de servicio; sin embargo, éstas no son conocidas por todos los empleados, según encuesta realizada a los mismos.

RECOMEDACIONES

1. Elaborar un plan de capacitación sobre el servicio al cliente, el cual debe ser impartido a todo el personal, brindando además retroalimentación periódica sobre este tema. Asimismo, que la administración de cada banco trabaje sobre la creación de un plan motivacional y de recompensas, de tal manera que los empleados se sientan estimulados y comprometidos a brindar un excelente servicio.
2. Que las entidades bancarias proporcionen a todo el personal de la institución, un manual de servicio al cliente, el cual debe contener los lineamientos necesarios encaminados a brindar un servicio de calidad, de esta manera todo empleado conocerá y aprenderá la forma más adecuada de expresarse y comunicarse con un cliente ante cualquier situación que se le presente.
3. Supervisar permanentemente la atención que los empleados brinden a los clientes por medio de una *Comisión o Departamento de Servicio al Cliente* que se encargue de garantizar que todo el personal cumpla con las políticas y lineamientos establecidos, de tal manera que no se descuide ningún detalle importante que haga sentir al cliente satisfecho.
4. Que la administración de cada banco analice su situación en particular y responsabilizarse junto con su equipo de trabajo a buscar soluciones viables para contrarrestar o corregir aquellos aspectos que los clientes consideran deficientes y por los cuales no se encuentran satisfechos en la actualidad.

5. Que la Gerencia General con la participación de los Gerentes de los diferentes departamentos del banco, definan la misión, visión y políticas de servicio si no las tuvieran. Asimismo, que se responsabilicen en buscar los mecanismos más adecuados para dar a conocer dichos aspectos a todos los empleados, de tal manera que se identifiquen con su propósito u objetivo y desempeñen sus labores encaminadas a la realización de las mismas.

BIBLIOGRAFIA

1. BERRY, Leonard L. Un Buen Servicio ya no Basta. Adriana de Hassan, traductora. Bogotá, Colombia, c1996. 333p.
2. Cabanellas, Guillermo. Diccionario de Términos Bancarios. Barcelona, España. Editorial Epise, S.A. c1997. 438p.
3. CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Germán A. Villamizar, traductor. Bogotá, Colombia. Mc. Graw-Hill Interamericana, S.A. c1993. 540p.
4. Congreso de la República de Guatemala. Decreto número 18-2002. Ley de Supervisión Financiera.
5. Congreso de la República de Guatemala. Decreto número 19-2002. Ley de Bancos y Grupos Financieros.
6. Congreso de la República de Guatemala. Decreto número 541. Ley de Bancos de Ahorro y Préstamo para la Vivienda Familiar.
7. Constitución Política de la República de Guatemala. (1986).
8. ESTRADA RODRIGUEZ, Mauro; ESCOBAR BORRERO, Ricardo. Creatividad en el Servicio. México, Mc Graw-Hill-Interamericana, S.A. c1996. 127p.
9. FINCH, Lloy. La Cortesía por Teléfono y el Servicio al Cliente. México, Grupo Editorial Iberoamérica, c1992. 64p.
10. GALLEGO, Ramón Santiago. Enciclopedia Práctica de la Banca (Volumen II). Barcelona, España. Editorial Planeta, S.A. c1989. 399p.
11. GIRON, José Rogel. Propuesta de un Modelo de Autoevaluación de la Gestión Administrativa para Empresas de Intermediación Financiera. Guatemala, 2002. 101p. Tesis Magister Artium en Administración Financiera. Universidad Mariano Gálvez de Guatemala, Facultad de Ciencias de la Administración.
12. KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril; WEIHRICH, Heinz. Administración. México, S.A. McGraw-Hill/Interamericana. C1998. 758p.

13. KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Mercadotecnia. Guadalupe Meza Staines, traductora. 4ª. ed. México, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., c1998. 585p.
14. Ley de Bancos de Ahorro y Préstamo para la Vivienda Familiar. Decreto 541 del Congreso de la República de Guatemala.
15. MARTIN, William B. Calidad en el Servicio al Cliente; Guía para la Excelencia en el Servicio. México, Grupo Editorial Iberoamérica, c1992. 77p.
16. NELSON, Bob. 1001 Formas de Motivar a los Empleados. Margarita Cárdenas, traductora. Bogotá, Colombia. Editorial Norma, S.A. c1997. 210p.
17. NELSON, Bob. 1001 Formas de Recompensar a los Empleados. Affan Buitrago Valencia, traductor. Bogotá, Colombia. Editorial Norma, S.A. c1996. 141p.
18. PICAZO MANRIQUEZ, Luis Ruben; MARTINEZ VILLEGAS, Fabián. Ingeniería de Servicio. México, Mc Graw-Hill-Interamericana, S.A. c1991. 254p.
19. Publicación mensual de la Superintendencia de Bancos, correspondiente al mes de Septiembre de 2004 e información de la Bolsa de Valores Nacional.
20. ROKES, Beverly. Servicio al Cliente. Serie Business México. International Thomson Editores, S.A. c2004. 166p.
21. ROBBINS, Stephen P. Comportamiento Organizacional. México. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. c1996. 751p.
22. ROSENBERG, Jerry M. Diccionario de Banca. Argentina. Editorial Heliasta. c1993. 495p.
23. WELLINGTON, Patricia. Como Brindar un Servicio Integral al Cliente. México, Mc. Graw Hill-Interamericana, S.A. c1997. 229p.

ANEXOS

ANEXO 1

Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas
Tesis Profesional

**ENCUESTA SOBRE EL SERVICIO AL CLIENTE EN EL
 SISTEMA BANCARIO GUATEMALTECO**

DIRIGIDA A: Empleados de seis entidades bancarias guatemaltecas de la capital.

OBJETIVO: Determinar la situación actual del servicio al cliente en el sistema bancario guatemalteco de la ciudad capital, para diseñar un modelo con lineamientos de acuerdo a sus necesidades.

1) ¿Cuenta la institución con?

- Una misión sobre el servicio al cliente si no Lo ignoro
- Una visión sobre el servicio al cliente si no Lo ignoro
- Políticas de servicio al cliente si no Lo ignoro

2) Si alguna de las respuestas de la pregunta número uno es "sí", indicar si es o son conocidas por:

Todos los empleados pocos empleados ningún empleado

3) ¿Existe algún programa de motivación a los empleados de la institución bancaria?

Si No Lo ignoro

4) Si la respuesta de la pregunta número tres es "sí" indicar si dicho programa es:

Excelente Bueno Regular Malo

5) ¿Existe algún programa de recompensas a los empleados que se destaquen por la buena atención al cliente?

Si No Lo ignoro

Si la respuesta es sí, describa el programa recompensas: _____

6) ¿Existe un programa interno o externo de capacitación a los empleados existentes y de nuevo ingreso de la institución bancaria, sobre la calidad en el servicio al cliente?

Si No

7) Si la respuesta de la pregunta número seis es "sí" indicar si el mismo es impartido a:

Todo el personal Personal seleccionado

8) ¿Cuenta la institución bancaria con un manual de servicio?

Si No Lo ignoro

9) ¿Cuenta la institución bancaria con un Departamento o Comisión de Servicio que supervise a todo el personal del banco sobre la adecuada atención al cliente?

Si No

10) En forma objetiva indique si la atención al cliente en su institución es:

Excelente Buena Regular Mala

¿Porqué? _____

11) Marque con una "x" las principales quejas de los clientes con relación al servicio.

- Atención telefónica
- Servicio al cliente de persona a persona
- Lenguaje verbal de los empleados
- Instalaciones del banco
- Todas las anteriores
- Ninguna de las anteriores

ANEXO 2

**Universidad de San Carlos de Guatemala
 Facultad de Ciencias Económicas
 Escuela de Administración de Empresas
 Tesis Profesional**

PREGUNTAS SOBRE EL SERVICIO AL CLIENTE EN EL SISTEMA BANCARIO GUATEMALTECO

DIRIGIDA A: Encargados del servicio de seis entidades bancarias guatemaltecas de la capital.

La información que se obtenga de este cuestionario, tiene como objetivo hacer un análisis de cómo se encuentra el servicio al cliente en el sistema bancario en general. Bajo ninguna circunstancia se mencionará o anotará en el trabajo de tesis profesional, el nombre de los bancos ni de las personas que respondieron a las preguntas aquí expuestas.

PREGUNTAS

1) ¿Cuenta la institución con Misión de servicio al cliente? si no

Si la respuesta es no, ¿Por qué? -----

Si la respuesta es si, favor indique lo siguiente:

¿La conocen todos los empleados del banco? -----

¿Cuál fue el mecanismo que usaron para que todos los empleados la conocieran?

Describa la misión

¿Cuándo se hizo?

¿Cuál fue el fin de crearla?

¿Qué uso le dan?

2) ¿Cuenta la institución con visión de servicio al cliente? si no

Si la respuesta es si, indicar lo siguiente:

Si la respuesta es no, ¿Por qué? -----

Si la respuesta es sí, favor indicar lo siguiente:

¿La conocen todos los empleados del banco? -----

¿Cuál fue el mecanismo que usaron para que todos los empleados la conocieran?

Describa la visión

¿Cuándo se hizo?

¿Cuál fue el fin de crearla?

¿Qué uso le dan?

3) ¿Cuenta la institución con políticas de servicio al cliente? si no

Si la respuesta es si, ¿Cuáles son?

¿Han sido funcionales? ¿Por qué?

Si la respuesta es que no tienen políticas de servicio, ¿Por qué cree que no las han creado?

4) ¿Reciben los empleados motivación para su buen desempeño? si no

Si la respuesta es no, ¿Por qué? -----

Si la respuesta es si, ¿Cuál es el programa que existe?

¿Cree usted que es suficiente la motivación que reciben los empleados? ¿Cuál ha sido la reacción de los colaboradores? ¿Han demostrado satisfacción o inconformidad?

Indique:

5) ¿Reciben los empleados recompensas por su buen desempeño? si no

Si la respuesta es no, ¿Por qué?

Si la respuesta es si, ¿Cuál es el programa de recompensas?

6. ¿Han brindado capacitación interno o/o externo a los empleados existentes y de nuevo ingreso de la institución bancaria, sobre servicio al cliente: si no

Si la respuesta es no, indique ¿Por qué?-----

Si la respuesta es si, responder las siguientes preguntas:

La capacitación se le ha dado a todos los empleados del banco o solamente a personal de primera línea (atención al cliente)

¿Qué temas y contenidos les han dado?

¿Cuál ha sido la finalidad o el propósito de dar éste tipo de capacitación?

¿Qué duración ha tenido cada curso?

¿Cuáles han sido los costos?

¿Qué beneficios o resultados han tenido?

¿Cuál es el seguimiento o retroalimentación que se le da a los empleados, o bien cómo se controla su buen desempeño en cuanto al servicio?

7. ¿Cuenta la institución bancaria con manual de servicio? si no

Si la respuesta es no, ¿Por qué?:

.....
.....

Si la respuesta es si, favor indicar lo siguiente:

¿Se ha proporcionado el manual de servicio a todos los empleados del banco o solamente a los empleados de primera línea (atención al cliente)?

.....

¿Qué temas contiene el manual de servicio?

.....
.....
.....
.....

¿Ha sido funcional (si, no y Por qué?)

.....
.....
.....

8. ¿Cuenta la institución bancaria con una Comisión o Departamento de Servicio al Cliente? si no

Si la respuesta es si, indicar lo siguiente:

¿Cuál es la función principal?

.....
.....
.....
.....

9. ¿Existe supervisión al personal sobre el excelente servicio? si no

Si la respuesta es no: ¿Por que?

.....
.....

Si la respuesta es si. Indicar lo siguiente:

¿Quién ejerce la supervisión sobre el buen servicio

.....
.....

¿Se supervisa a todos los empleados del banco, o solamente a los de primera línea (atención al público)? En cualquiera de las dos respuestas indique ¿Por qué?

.....
.....
.....
.....

¿Cómo se ejerce la supervisión? ¿Cuáles son los mecanismos?

10. De forma objetiva indique cómo califica la atención al cliente en su institución es:

Excelente Buena Regular Mala

En cualquiera de las cuatro respuestas indique ¿Por qué?

11. Marque con una "x" las principales quejas de los clientes con relación al servicio.

- Atención telefónica
- Servicio de persona a persona
- Lenguaje verbal por parte de los empleados
- Instalaciones de la institución bancaria
- Todas las anteriores
- Ninguna de las anteriores

OTRAS INDIQUE-----

12. ¿Cree usted que los clientes se encuentran satisfechos con el servicio que ofrecen los empleados en su banco?

si no

¿Por qué?

13. ¿Cuáles cree usted que son las ventajas que tendría un banco (cualquiera) al brindar un excelente servicio?

14. ¿Cuáles cree usted que son las causas o factores que influyen en el personal (de cualquier banco del sistema) para no brindar un excelente servicio al cliente?

ANEXO 3

Universidad de San Carlos de Guatemala
 Facultad de Ciencias Económicas
 Escuela de Administración de Empresas
 Tesis Profesional

**ENCUESTA SOBRE EL SERVICIO AL CLIENTE EN EL
 SISTEMA BANCARIO GUATEMALTECO**

DIRIGIDA A: Clientes que tienen operaciones en los bancos del sistema bancario guatemalteco de la ciudad capital

OBJETIVO: Determinar la situación actual del servicio al cliente en el sistema bancario guatemalteco de la ciudad capital, para diseñar un modelo con lineamientos de acuerdo a sus necesidades.

1) ¿Cómo considera la calidad del servicio al cliente en el sistema bancario guatemalteco con relación a?

Atención telefónica: Excelente Bueno Regular Malo

¿Por qué?-----

Servicio al cliente de persona a persona: Excelente Bueno Regular Malo

¿Por qué?-----

Presentación personal de los empleados: Excelente Bueno Regular Malo

¿Por qué?-----

Lenguaje verbal: Excelente Bueno Regular Malo

¿Por qué?-----

Instalaciones del banco: Excelente Bueno Regular Malo

¿Por qué?-----

- 2) ¿Se encuentra satisfecho con el servicio al cliente que ofrecen los empleados de las instituciones bancarias de Guatemala? Si No

En caso negativo indique las razones -----

- 3) ¿Cuáles considera que son las ventajas que tendría un banco, si el personal brindara una excelente atención al cliente?

- Reciprocidad por parte de los clientes.....
- Retención de clientes actuales.
- Incremento de clientes potenciales.....
- Desarrollo y crecimiento.....
- Convertirse en una institución bancaria confiable.....
- Convertirse en una institución bancaria reconocida...
- Todas las anteriores.....

- 4) ¿Cuáles considera que son las causas que influyen en el personal para no brindar un excelente servicio al cliente?

- Falta de motivación por parte de las autoridades bancarias que los contratan...
- Falta de capacitación a todo el personal sobre el servicio al cliente.....
- Falta de manuales de servicio al cliente con los lineamientos necesarios.....
- Falta de control y supervisión de la calidad del servicio al cliente.....
- Todas las anteriores.....

- 5) Indique ¿cuál es el factor que consideró importante para seleccionar al banco con el que actualmente realiza operaciones?

- Credibilidad y reputación del banco.
- Eficiencia y calidad en el servicio al cliente.....
- Tamaño de operaciones del banco.....

- 6) En base a su experiencia ¿Cuál es el tiempo de respuesta una solicitud (de cualquier tipo)?

entre 1 y 2 días entre 3 y 4 días entre 5 y 6 días de 7 días en adelante

¿Considera que es el tiempo adecuado? si no

¿Por qué? -----

Guatemala, 6 de septiembre de 2004.

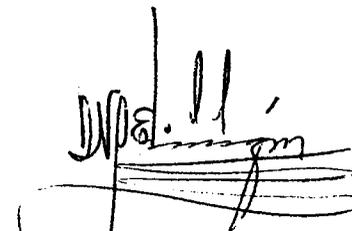
Licenciado
Eduardo Antonio Velásquez Carrera
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Ciudad Universitaria
Su Despacho

Señor Decano:

En atención a la solicitud que se me formulara de asesorar a la estudiante Brenda Patricia Hernández Ortiz, en la elaboración de su tesis titulada "LINEAMIENTOS PARA EL SERVICIO AL CLIENTE EN EL SISTEMA BANCARIO GUATEMALTECO", me permito informarle que he procedido a revisar el contenido de dicho estudio, encontrando que el mismo cumple con los lineamientos y objetivos establecidos en el respectivo plan de investigación.

En virtud de lo anterior y considerando que este trabajo de tesis fue desarrollado de acuerdo a los requisitos reglamentarios de la Facultad, me permito recomendarlo para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Lic. Wellington Amilcar Escobar Villagrán
Administrador de Empresas
Colegiado No. 4,453

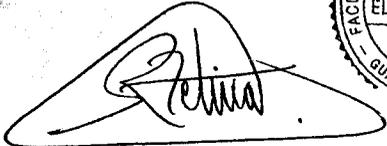
DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.
GUATEMALA, TRECE DE ABRIL DE DOS MIL CINCO.

Con base en el Punto CUARTO, inciso 4.3, del Acta 09-2005, de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el ocho de abril de 2005, se conoció el Acta de la Escuela de Administración de Empresas No. 132-2004 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha tres de noviembre de 2004 y el trabajo de Tesis denominado: **"LINEAMIENTOS PARA EL SERVICIO AL CLIENTE EN EL SISTEMA BANCARIO GUATEMALTECO"**, que para su graduación profesional presentó la estudiante **BRENDA PATRICIA HERNANDEZ ORTIZ**, autorizándose su impresión.

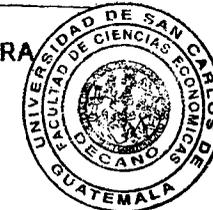
Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"




LIC. OSCAR ROLANDO ZETINA GUERRA
SECRETARIO ACADEMICO


LIC. EDUARDO ANTONIO VELASQUEZ CARRERA
DECANO




LEON LEUM VIEBAN
REVISOR DOCUMENTOS