

318502

1



UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL

ESCUELA DE ADMINISTRACION

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

1987 - 1992

" LA MOTIVACION COMO UN FACTOR QUE INCIDE EN LA CALIDAD EN
EL SERVICIO EN UNA SUCURSAL BANCARIA "

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACION

PRESENTA:

ROSA SANZI GARCIA TORRES

ASESOR DE TESIS:

LIC. EMMA EUGENIA DEL VALLE CORDOVA

MEXICO, D.F.



2000

272732



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Para Dios, por estar siempre a mi lado y por lo afortunada que me ha hecho.

Para mi Padre, por que simple y sencillamente soy lo que soy gracias a él, gracias por darme tan invaluable herencia, mi educación, con admiración y profundo amor de tu princesita.

Para mi Madre, mujer admirable a quien entrañadamente adoro, a quién no le he dicho que representa el más profundo sentimiento de amor, mi eterno agradecimiento.

Para mi Abue, por todo lo me enseñaste, por todo lo que me diste, por todo lo que viví y por todo lo que me dejaste, con todo mi cariño, desde lo más profundo de mi ser, por siempre gracias.

A mi amor, Casis, a quien el destino para nuestra buena suerte, sin sospecharlo siquiera nos unió, por tu amor, por tu comprensión, por tu paciencia, por todo el apoyo gracias. TE AMO.

Para Yanco, con admiración y respeto, por el valor que demuestra día con día por continuar su camino, gracias por compartir conmigo toda nuestra infancia.

Para el Negro, por su optimismo ante la vida, por esa vitalidad, por esas ganas de triunfar, a quién quiero y de quién todos estamos orgullosos.

Para Yíyo, por su cariño y apoyo, por compartir los últimos años juntos, para quién debe saber, que vale muchísimo más de lo que él se imagina y que es capaz de lograr lo que quiera. con tomo mi amor.

A mi niño Kevin, por ser el primero en traer la alegría a nuestras vidas. TE AMO.

A Melissa, por que convoca a la bondad y a la ternura y por que representa la constante lucha por ser siempre mejores.

A Karlo, por personificar la dulzura y ternura por ser al día de hoy el miembro más pequeño de la familia, dando a sus padres una razón más para seguir adelante.

Para mis Cuñadas, gracias por el cariño y apoyo que he recibido siempre.

Para mis Amigos, porque no se puede vivir ni pretendo hacerlo, olvidando a aquellos con quién he pasado los momentos más felices de mi vida.

Para todos ellos, deseo que este documento haga prueba plena del gran cariño y agradecimiento que les tengo, por haber y seguir formando parte de mi existencia.

CONTENIDO

INDICE

Introducción	1
--------------------	---

CAPITULO I DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

1.1 Planteamiento del Problema.....	2
1.2 Justificación del Tema	4
1.3 Objetivos General y Específicos	6
1.4 Hipótesis, Variable Dependiente e Independiente	8
1.5 Metodología	9

CAPITULO II ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

2.1 Definición	17
2.2 Los Objetivos de la Administración de Recursos Humanos	21
2.3 Políticas de la Administración de Recursos Humanos	24
2.3.1 Políticas de alimentación de recursos humanos	25
2.3.2 Políticas de aplicación de recursos humanos	26
2.3.3 Políticas de mantenimiento de recursos humanos	26
2.3.4 Políticas de desarrollo de recursos humanos	27
2.3.5 Políticas de control de recursos humanos	28
2.4 Características de los Recursos Humanos	29
2.5 Dificultades de la Administración de Recursos Humanos	32

2.6 Administración de Recursos Humanos y Rendimiento Organizacional.....	35
2.7 La Influencia del Departamento de Recursos Humanos en la Motivación y en la Satisfacción.....	38
2.8 Clima Organizacional	39

CAPITULO III MOTIVACION

3.1 Definición	42
3.2 Diversas Teorías sobre Motivación	
3.2.1 Abraham Maslow	45
3.2.2 Mc. Clelland	48
3.2.3 Douglas Mc. Gregor	49
3.2.4 Frederick Herzberg	51
3.2.5 J. Stacy Adams	53
3.2.6 Skinner	55
3.2.7 Victor h. Vroom	56
2.2.1 Porter y Lawler	56
3.3 La Importancia de la Motivación	57
3.4 Motivación y Satisfacción	59

CAPITULO IV CALIDAD

4.1 Concepto	63
4.2 Teorías más representativas	
4.2.1 Joseph Jurán	64
4.2.2 Peters y Waterman	66

4.2.3 Ishikawa	69
4.2.4 Deming	71
4.2.5 Crosby	73
4.2.6 Stephen R. Covey	76
4.3 El Papel de la Calidad	78
4.4 Cultura de Calidad	79
4.5 Cambio Cultural	81
4.6 Cultura del Mexicano	83

CAPITULO V SERVICIO

5.1 Concepto	87
5.2 Características de los Servicios	88
5.3 Clasificación de los Servicios	89
5.4 El Servicio como un Producto	94
5.5 La Cultura de Servicio	96
5.6 Características de las Empresas de Servicios	99
5.7 Ciclo de Vida en las Empresas de Servicios	100
5.8 Calidad en el Servicio	101
5.9 Calidad en el Servicio Bancario	102
5.10 Calidad en el Servicio Bancario en México	107

CAPITULO VI LA EMPRESA

6.1 Antecedentes	119
6.2 Estructura Organizacional	125
6.3 Misión	126
6.4 Valores	126
6.5 Visión	128
6.6 Objetivos y Oportunidades	130
6.7 Productos y Servicios Base de la Banca de Servicios (Sucursales)	132

CAPITULO VII PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS

7.1 Segmento de Clientes de la Sucursal Bancaria	135
7.2 Segmento de Empleados de la Sucursal Bancaria	146
CONCLUSIONES	180
PROPUESTA	185
APENDICES	189
Cuestionario aplicado al segmento de clientes	190
Cuestionario aplicado a los empleados	191
BIBLIOGRAFIA	197
GLOSARIO	204

INTRODUCCION

INTRODUCCION

Hoy por hoy las empresas que permanecen, son aquellas que han mantenido una lucha constante por sobrevivir, dentro de esa guerra las Instituciones buscan no sólo sobresalir, sino el sostenerse en niveles de competitividad que exige el mercado en el cuál se desarrollan.

Uno de los factores que marca la diferencia de una empresa con respecto a otra, es la calidad en el servicio que brindan a su clientela, las instituciones financieras no son ajenas a ello, por lo que deberán preocuparse por la calidad en el servicio que brindan a sus consumidores para tenerlos satisfechos, de lo contrario pregonaran a diestra y siniestra el mal servicio recibido, incitando a familiares y amigos a evitar al banco que no les proporcione el servicio esperado y la institución financiera solo vera como su lista de clientes mengua y tampoco aumenta.

No se dan cuenta que un cliente perdido equivale a más de 10 que nunca se conocerán.

Las sucursales bancarias, son las unidades de negocios que dan la cara ante el público en nombre del banco al que representan, en consecuencia los empleados de las sucursales bancarias son los directamente responsables de proporcionar el servicio que demanda la clientela y satisfacer sus necesidades, es decir, brindar un servicio con calidad.

Por ello que ésta investigación resalta que la falta de motivación de los empleados de la sucursal bancaria repercute en la calidad en el servicio proporcionan a la clientela, con base a lo anterior se desarrolló el presente documento con la finalidad de coadyuvar a la sucursal a elevar la calidad en el servicio a través de la motivación que tenga el personal de la sucursal bancaria, mediante la exposición de estrategias motivacionales.

CAPITULO I

DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Dentro de la amplia gama de empresas prestadoras de servicios, se encuentran las instituciones Financieras, entre las que están los bancos, quienes a través de sus sucursales bancarias, proporcionan servicio al público para satisfacer diversas necesidades.

Ante la gran competitividad financiera que estamos viviendo, la lucha por la supervivencia ha ocasionado que las instituciones financieras se alleguen de la mejor tecnología y la creación de productos similares, que las coloca en un nivel de igualdad.

Siendo la satisfacción de sus clientes, su objetivo primordial, la calidad en el servicio, debe aplicarse en niveles muy altos, ya que si no logran los estándares deseados de calidad en el servicio para mantener a sus clientes, la competencia lo hará, llevándose a éstos, lo que originará pérdida de participación dentro del mercado por parte de la sucursal bancaria que no logró que la calidad en su servicio creará clientes satisfechos.

La finalidad de la presente investigación es analizar el problema al que se enfrenta una sucursal bancaria, el cuál es la baja calidad en el servicio que brinda a su clientela, ocasionada por la falta de motivación en sus empleados.

Por ende, es necesario proponer estrategias de motivación que coadyuven a la calidad en el servicio que brinda dicha sucursal.

1.2 JUSTIFICACION DEL TEMA

Dentro de todos los factores que componen a cualquier entidad para que ésta funcione como tal, existe uno que es el más importante y que a falta de éste no se desarrollarían los demás que es el factor humano, el que se considera como el de mayor acentuamiento dentro de cualquier empresa.

Es importante la capacitación, la selección, así como el reclutamiento, más sin embargo, si tenemos a dos personas en igualdad de conocimientos, actitudes y habilidades ¿por qué el nivel de calidad en el servicio que proporcionan a los clientes, difiere uno de otro?, ¿Qué impulsa, mueve, "motiva" a que un empleado sea mejor que otro?.

Es por ello que la presente investigación tiene como finalidad el comprobar que la falta de motivación repercute en la calidad en el servicio que brinda una sucursal bancaria.

Al elevar la calidad en el servicio que proporcionen los empleados de la sucursal bancaria, ésta mantendrá clientes satisfechos y contentos que permanecerán en la sucursal y así mismo, atraerá clientes nuevos, lo que se verá reflejado en altos rendimientos para la sucursal creando una sucursal rentable, aumentando así su participación de mercado.

1.3 OBJETIVOS GENERAL Y ESPECIFICOS

GENERALES

Proponer estrategias de motivación para el personal de la Sucursal bancaria, que coadyuven en mejorar la calidad del servicio que ésta proporciona.

ESPECIFICOS

1. Investigar en diferentes fuentes documentales la información teórica relacionada con el tema.
2. Indagar sobre los factores que afectan la calidad en el servicio.
3. Conocer que tipo de motivación proporcionan las Instituciones Financieras a su personal para brindar servicio con calidad a sus clientes.

4. Determinar el nivel de motivación de los empleados de la Sucursal Bancaria de Iztapalapa y su relación con la calidad en el servicio.

5. Elaborar las estrategias de motivación para el personal de una Sucursal Bancaria.

1.4 HIPOTESIS

La baja motivación en el personal de la Sucursal Bancaria, repercute en la calidad del servicio.

VARIABLE INDEPENDIENTE

CAUSA

Bajo Nivel de Motivación

VARIABLE DEPENDIENTE

EFEECTO

Repercute en la calidad del servicio.

1.5 METODOLOGIA

Los métodos en los que se basará el desarrollo de la presente investigación son el analítico y el sintético.

METODO ANALITICO

El problema de la presente investigación se estudiará separando cada uno de los elementos que la integran y su interrelación que guardan entre sí, es decir, Administración de Recursos Humanos, concepto, funciones, objetivos, políticas; Motivación, definición, Teorías, importancia; Calidad, corrientes; Servicio, definición, características.

METODO SINTETICO

A través de este método se unirán las partes que integran el problema para formar el todo, es decir, la importancia de la Estrategias de Motivación para elevar la calidad en el servicio.

NIVELES DE PROFUNDIDAD

EXPLORATORIO

Será exploratoria ya que se documentará la investigación con aquella información obtenida de libros, manuales y documentos, ya que se desconocía la magnitud del problema y la manera en que repercutía en el servicio al cliente.

A través de este estudio se tuvo un primer acercamiento con la realidad, lo que permitió definir el problema, elaborar la hipótesis, estructurar la metodología, que se aplicó en el desarrollo de la investigación.

DESCRIPTIVO

Se quiere describir el fenómeno tal y como se presenta en la realidad.

El estudio exploratorio dio paso al descriptivo; en este nivel se aplicaron 2 cuestionarios a los empleados integrado por 28

preguntas, el tipo de éstas son cerradas y abiertas, para conocer el plano de motivación y cómo afecta en el servicio.

Y de igual manera se aplicó un cuestionario a los clientes integrado por 14 preguntas, el tipo de éstas son cerradas para determinar los niveles de calidad en el servicio, así mismo se elaboró un diagnóstico de la realidad estudiada, lo que permitió desarrollar la propuesta para dar una posible solución a esta problemática.

CAUSAL. (Busca la relación causa y efecto)

Como se pudo observar la falta de satisfacción y motivación origina que los empleados no trabajen con calidad, lo que repercute en el servicio al cliente.

Cabe mencionar que esta investigación también se caracterizó por ser **Transversal**. Por la importancia de estudiar el fenómeno en un momento determinado.

TECNICAS E INSTRUMENTOS

La técnica que se aplicó para definir el problema es la observación no estructurada a través de la cuál se pudo conocer o determinar que uno de los principales factores que afectan la calidad en el servicio es la motivación.

No estructurada por que no se conoce muy bien la muestra que se va a estudiar.

Así mismo, se consultaron diversas fuentes documentales tanto bibliográficas como hemerograficas que nos proporcionaron una visión mas detallada y clara del tema.

UNIVERSO

Debido a que se aplicaron 2 cuestionarios enfocados a 2 universos distintos se considerara:

- Cuestionario a empleados
- Cuestionario a clientes

En esta investigación el conjunto de individuos sometidos al estudio estadístico lo compone la plantilla de personal de "la sucursal" así como los clientes de la misma.

Número de empleados de la sucursal: 16

No se tomo una muestra sino todo el universo porque siendo un grupo pequeño no se tuvo problemas al aplicar los cuestionarios y al ser considerado todo el personal es más representativo.

Número de Clientes: 161

DETERMINACION DE LA MUESTRA

Se puede definir a la población como el conjunto de individuos que forman el grupo de interés para una investigación determinada. Para el estudio de este grupo se tomará un sector, al cual se le conoce como "muestra".

La importancia de la determinación de la muestra se debe, en el caso de los clientes de la sucursal, a que no se puede investigar a toda la población objeto de estudio, ya que por el tiempo y la disposición de los individuos sujetos al análisis, no es posible, ni necesario.

El tipo de muestreo que se aplicó es el probabilístico aleatorio simple, dicha muestra se basa en que cada una de las personas que forman parte de la población tiene la misma probabilidad de ser seleccionada para formar parte de la muestra.

La fórmula que se aplicó para obtener el tamaño de la muestra es para poblaciones finitas:

FORMULA PARA POBLACION FINITA

$$n = \frac{Z^2 PQN}{N E^2 + Z^2 PQ}$$

DATOS :

Z^2 = Nivel de confianza requerido para generalizar los resultados hacia toda la población.

N = Total de la población.

n = Precisión con que se generalizan los resultados

P = Probabilidad a favor del evento.

Q = Probabilidad en contra del evento.

E^2 = Error de estimación.

CAPITULO II
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

2.1 DEFINICION

Desde los tiempos más antiguos el hombre ha tenido que asociarse para lograr objetivos comunes. La presencia del hombre en las organizaciones es sumamente importante es el recurso de mayor importancia y jerarquía, ya que sin este simplemente nada funcionaria.

Con el paso del tiempo las organizaciones se vuelven más complejas afectando de manera directa en la vida de los individuos, ya que estos nacen, crecen, se educan y mueren dentro de las organizaciones.

La complejidad de los recursos necesarios para que las organizaciones crezcan y se multipliquen se hace cada vez más grande, es por ello que dentro de todos los recursos de operación (dinero, materiales, etc.) que coadyuvan al crecimiento y desarrollo de una organización, el personal que realiza el trabajo es primordial.

“El manejo de personal es un subsistema del sistema administrativo. Los objetivos organizacionales de un organismo social son hacer frente a las necesidades de bienes y servicios específicos, obtener utilidades por estos logros, y satisfacer las necesidades de todo el personal”.¹ En último término, el éxito de estos esfuerzos está condicionado en su mayor parte por los esfuerzos de los empleados.

El anterior punto de vista hace énfasis en la importancia de dar el debido reconocimiento a las relaciones humanas, y, por consecuencia, es de suma importancia que las actividades administrativas reconozcan al elemento humano en las operaciones diarias de una organización.

La Administración de Recursos Humanos se define como:

“El proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación de esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo de la propia organización y del país en general”²

¹ RODRIGUEZ, Valencia J: “Administración Moderna de personal 1”: p.1

² ARIAS, Galicia: “Administración de Recursos Humanos”: p.27

“La administración de personal trata acerca de cualquier actividad relacionada con la creación de un vínculo efectivo entre el individuo y la organización, es importante saber que la Administración eficaz del personal es un componente instrumental de todos los trabajos administrativos dentro de una empresa. La forma como la gerencia general contribuye a la operación de una organización se refiere a la integración eficiente y efectiva de los recursos organizacionales con el fin de lograr los objetivos de la empresa”³

El concepto exteriorizado por M.J.Jicius; respecto a la administración de recursos humanos es:

“ Es el campo de la dirección que se ocupa de planear, organizar y controlar las diversas actividades operativas que consisten en obtener, desarrollar, mantener y utilizar la fuerza de trabajo con la finalidad de que los objetivos e intereses para los cuáles el organismo esta establecido, se obtengan tan efectiva y económicamente como sea posible, y a la vez los objetivos e intereses de la fuerza de trabajo sean servidas en el más alto grado.”⁴

³ ANDREW F., Mackena J: “Administración de Recursos Humanos”; p.14

⁴ AMARO. Guzmán: “Administración de Personal”; p.19

Según el Dr. Víctor Melitón Rodríguez, “ Es a su vez un conjunto de principios, procedimientos, e instituciones que procuran la mejor selección, educación y armonización de los servidores de una organización, su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento en favor de unos y otra.”⁵

Como podemos apreciar en los conceptos antes mencionados el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización, si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchara, en caso contrario, se detendrá.

La Administración de Recursos Humanos es el medio para alcanzar el éxito de las organizaciones a través del trabajo de las personas, estableciendo condiciones favorables mismas que les permitan lograr sus objetivos personales.

⁵ Idem

2..2 LOS OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

La administración de recursos humanos se refiere a la planeación de recursos humanos al reclutamiento, selección, administración de sueldos, capacitación, relaciones laborales, higiene y seguridad en las organizaciones.

Los recursos humanos de una organización constan de todas las personas de todos los niveles, sin importar sus funciones, que estén ocupados en cualquiera de las actividades del organismo social.

Los encargados de la administración de recursos humanos logran su propósito cuándo consiguen alcanzar determinados objetivos y metas claramente establecidas.

"Los objetivos pueden definirse como parámetros para medir las acciones llevadas a cabo por los administradores de recursos humanos"⁶

⁶ TERRY. George: "Principios de la Administración": p.304

Los Objetivos de la Administración de Recursos Humanos derivan de los objetivos de la organización. Toda empresa tiene como uno de sus objetivos la elaboración y la distribución de algún producto (un bien de producción o de consumo) o la prestación de algún servicio como una actividad especializada paralelos a los objetivos de la empresa, la administración de recursos humanos debe considerar los objetivos individuales de los miembros.

Como objetivos de la Administración de Recursos Humanos se encuentran:

- Regular de manera justa y técnica las diferentes fases de las relaciones laborales de una organización, para promover al máximo el mejoramiento de bienes y servicios producidos.
- Lograr que el personal al servicio del organismo social trabaje para lograr los objetivos organizacionales.
- Proporcionar a la organización una fuerza laboral eficiente para la satisfacción de sus planes y objetivos.

- Elevar la productividad del personal, para promover la eficacia y eficiencia de la dirección.
- Coordinar el esfuerzo de grupos de trabajo, para proporcionar

unidad de acción en la consecución de objetivos comunes.

- Satisfacer requisitos mínimos de bienestar de los trabajadores, para crear condiciones satisfactorias de trabajo.
- Alcanzar, hasta su más alto nivel la realización tanto del trabajador como del patrón.
- Resolver eficazmente los problemas que se susciten antes de establecer la relación laboral, durante la presentación de los servicios y, al término de dicha relación laboral para sostener adecuadas relaciones de trabajo.

El hacer que los miembros de una compañía trabajen juntos con eficiencia, que disfruten su trabajo, que desarrollen sus destrezas y habilidades y que sean buenos representantes de la compañía, es fundamental para el éxito administrativo, hacer que los miembros ejecuten un trabajo que les agrade y que deseen hacer, creer y tener confianza en cada empleado, el desarrollo y mantenimiento de un entorno de trabajo mutuamente satisfactorio, y la aceptación de que la disposición y capacidad de cada persona para desempeñarse con entusiasmo condiciona el éxito de la mayoría de los esfuerzos.

2.3 POLITICAS DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

“Las políticas surgen en función de la racionalidad, de la filosofía y de la cultura organizacionales”⁷

Las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen orientación administrativa para impedir que los empleados desempeñen funciones que no desean o pongan en peligro el éxito de funciones específicas.

Las políticas son guías para la acción y sirven para dar respuestas a las cuestiones o problemas que puedan presentarse con frecuencia y que hacen que los subordinados acudan sin necesidad ante los supervisores para que éstos les solucionen cada caso.

Las políticas de Administración de recursos humanos se refieren a la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los

⁷ CHIAVENATO, Alberto: “Administración de Recursos Humanos”; p.117

objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales.

Cada organización pone en práctica la política de recursos humanos que más convenga a su filosofía y a sus necesidades. Una política de recursos humanos debe abarcar lo que la organización quiere en los aspectos siguientes:

2.3.1 Políticas de alimentación de recursos humanos.

a) Donde reclutar fuentes de reclutamiento dentro y fuera de la organización, cómo y en que condiciones reclutar, técnicas de reclutamiento preferidas por la organización para entrar en el mercado de recursos humanos, los recursos humanos que la organización requiera;

b) Criterios de selección de recursos humanos y patrones de calidad para la admisión, en cuánto se refiere a las aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y capacidad de desarrollo, teniendo en cuenta el universo de cargos que exista en la organización;

c) Como integrar con rapidez y eficacia a los nuevos miembros en el ambiente interno de la organización.

2.3.2. Políticas de aplicación de recursos humanos.

a) Como determinar los requisitos básicos de la fuerza de trabajo (requisitos intelectuales, físicos, etc.) para el desempeño de las tareas y atribuciones del conjunto de cargos de la organización.

b) Criterios de planeación, distribución y traslado interno de los recursos humanos, considerando la posición inicial y el plan de carreras, definiendo las alternativas de posibles oportunidades futuras dentro de la organización;

c) Criterios de evaluación de la calidad y de la adecuación de los recursos humanos mediante la evaluación del desempeño.

2.3.3. Políticas de mantenimiento de recursos humanos.

a) Criterios de remuneración directa de los empleados, teniendo en cuenta la evaluación del cargo y los salarios en el mercado de trabajo, y la posición de la organización frente a esas dos variables;

b) Criterios de remuneración indirecta de los empleados, teniendo en cuenta los programas de beneficios sociales más adecuados a las necesidades existentes en los cargos de la organización y considerando la posición de la organización frente a la actividad del mercado de trabajo;

c) Como mantener motivada a la fuerza de trabajo, con la moral en alto, y participativa y productiva dentro del clima organizacional adecuado;

d) Criterios de higiene y seguridad relativos a las condiciones físicas ambientales, que incluyen el desempeño de tareas y atribuciones en el conjunto de cargos de la organización;

e) Buenas relaciones con los sindicatos y representantes del personal.

2.3.4. Políticas de desarrollo de recursos humanos.

a) Criterios de diagnóstico y programación de preparación y rotación constante de la fuerza de trabajo para el desempeño de las tareas y atribuciones dentro de la organización;

b) Criterios de desarrollo de recursos humanos a mediano y largo plazo, revisando la realización continúa del potencial humano en posiciones gradualmente elevadas en la organización;

c) Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la buena marcha y la excelencia organizacional, mediante el cambio de comportamiento de los miembros.

2.3.5. Políticas de control de recursos humanos.

a) Como mantener una base de datos capaz de suministrar la información necesaria para realizar los análisis cuantitativo y cualitativo de la fuerza de trabajo disponible en la organización;

b) Criterios para mantener auditoría permanente en la aplicación y la adecuación de las políticas y de los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.

Las políticas establecen el código de valores éticos de la organización y le permiten dirigir las relaciones con sus empleados, accionistas, consumidores, proveedores, etc." A partir de las políticas pueden definirse los procedimientos que se implantarán, los cuáles son caminos de acción predeterminados

para orientar el desempeño de las operaciones y actividades, teniendo en cuenta los objetivos de la organización⁸.

Los procedimientos constituyen una especie de plan permanente que ayuda a que las personas se orienten en la ejecución de sus tareas en la organización. Básicamente guían a las personas para la consecución de los objetivos, buscan dar coherencia a la realización de las actividades y garantizan un trato equitativo para todos los miembros y un tratamiento uniforme en todas las situaciones.

2.4 CARACTERISTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS

Las personas pasan la mayor parte de su tiempo trabajando dentro de las organizaciones. La producción de bienes y servicios no puede ser desarrollada por personas que trabajan solas. Mientras más industrializada sea la sociedad, más numerosas y complejas se vuelven las organizaciones. Estas logran tener un gran y duradero impacto sobre las vidas y sobre la calidad de los individuos. En la medida que las organizaciones crecen y se

⁸ CHIAVENATO Alberto, "Administración de Recursos Humanos": p.120

multiplican, mayor es la complejidad de los recursos para su supervivencia y crecimiento.

Las organizaciones están conformadas por personal. Por otro lado, las organizaciones sociales constituyen para ellos, un medio por el cual pueden alcanzar muy diversos objetivos individuales con un mínimo de costo, tiempo de esfuerzo y de conflicto, los que no podrían ser alcanzados sólo a través del esfuerzo individual.

“Sin las organizaciones y sin las personas que en ellas actúan, no habría administración de recursos humanos. La administración de personal es una especialidad que surgió del crecimiento de las organizaciones y con la complejidad de las funciones operacionales”.⁹

Se pueden diferenciar las siguientes características de recursos humanos:

◦ RODRIGUEZ, Joaquín: “Administración Moderna de Personal 1”; p.12

a) No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de otros tipos de recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etcétera, son patrimonio personal.

b) Las actividades de las personas en las organizaciones son voluntarias. Pero no por el hecho de existir un contrato de trabajo, la organización va a contar con el mejor esfuerzo de su personal; por el contrario, sólo contará con él, cuando el trabajador perciba que esa actividad va a ser provechosa y que los objetivos organizacionales concuerdan con los particulares.

c) Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etcétera, son intangibles. Se manifiestan sólo a través del comportamiento de las personas en las organizaciones.

d) Los recursos humanos pueden ser perfeccionados mediante la capacitación y el desarrollo. Es decir, mejorando los ya existentes o descubriendo otras habilidades básicas que potencialmente tiene el personal.

e) Los recursos humanos son escasos. Esto se debe a que no todo el personal posee las mismas capacidades, habilidades y conocimientos. En este sentido hay personas y organizaciones

dispuestas a cambiar dinero y otros bienes por el servicio de otros, surgiendo así el MERCADO DE TRABAJO.

2.5 DIFICULTADES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

El ambiente de operaciones de la Administración de Recursos Humanos es lo que la distingue de otras áreas de la organización. Administrar recursos humanos es bien diferente de administrar cualquier otro recurso de la organización porque implica algunas dificultades. Las dificultades básicas de la Administración de Recursos Humanos son:

a) La administración de recursos humanos tiene que ver con medios (recursos intermedios) y no con fines; cumple una función de asesoría cuya actividad fundamental consiste en planear, prestar servicios especializados, asesorar, recomendar y controlar;

b) La administración de recursos humanos maneja recursos vivos, extremadamente complejos, diversificados y variables: las personas. Estos recursos, que vienen del ambiente hacia el

interior de la organización, crecen, se desarrollan, cambian de actividad, de posición y de valor.

c) Los recursos humanos no pertenecen sólo al área de administración de recursos humanos, sino que están distribuidos en las diversas dependencias de la organización bajo la autoridad de varios jefes o gerentes. "En consecuencia, cada jefe es responsable directo de sus subordinados. La administración es una responsabilidad de línea y una función de staff"¹⁰

d) La administración de recursos humanos se preocupa fundamentalmente por la eficiencia. Sin embargo, el hecho más evidente de su existencia es que ella no puede controlar con facilidad los hechos o las condiciones que la producen; esto se da porque los principales hechos o condiciones de sus operaciones son las diversas actividades de las diferentes áreas de la organización y el comportamiento heterogéneo de sus miembros.

e) La administración de recursos humanos opera en ambientes que ella no ha determinado y sobre los que ha tenido muy poco control. De ahí que, por lo general, esta destinada a acomodarse, adaptarse y transigir. Sólo cuando el funcionario de administración de recursos humanos tiene una noción clara de la finalidad de la empresa, podrá conseguir si lo logra, con esfuerzo

¹⁰ CHIAVENATO ALBERTO: "Administración de Personal": p. 124

y perspicacia, razonable poder y control sobre los destinos de la empresa.

f) Los patrones de desempeño y calidad de los recursos humanos son muy complejos y diferenciados, y varían según el nivel jerárquico, el área de actividad, la tecnología aplicada y el tipo de tarea o atribución. El control de calidad se hace desde el proceso inicial de selección del personal y se extiende a lo largo del desempeño diario.

g) La administración de recursos humanos no trata directamente con fuentes de rentas. Además, existe el prejuicio de que tener personal implica forzosamente realizar gastos. Muchas empresas todavía clasifican con ciertas restricciones sus recursos humanos en personal productivo y personal improductivo, o personal directo y personal indirecto. La mayor parte de las empresas todavía distribuye sus recursos humanos en función de centros de costos y no en función de centros de ganancias, como deben considerarse en realidad.

h) La dificultad de saber si la administración de recursos humanos lleva a cabo o no un buen trabajo es uno de sus aspectos más críticos. La administración de recursos humanos está llena de

riesgos y de desafíos no controlables, los cuales no siguen un patrón determinado y son imprevisibles.

La administración de recursos humanos no siempre recibe el apoyo de la alta dirección, sino que éste se transfiere a otras áreas que adquieren mayor prioridad e importancia engañosas. Algunas veces, esto no es bueno para la empresa ya que lo que puede ser bueno para un segmento de ella no es necesariamente bueno para toda la organización.

2.6 ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS Y RENDIMIENTO ORGANIZACIONAL

"La administración de recursos humanos consiste en la planeación, organización, dirección, control y coordinación, para promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que presenta a las personas que colaboran en ella lograr los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo".¹¹

¹¹ RODRIGUEZ. Valencia: "Administración Moderna de Personal 1"; P.65

Uno de los temas principales que más preocupan a la administración de recursos humanos es facilitar el rendimiento organizacional, es decir, mantener a las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que no sólo provocan entusiasmo, sino también que frustran e impacientan, o que satisfacen, pero que hacen que las personas deseen permanecer en la organización.

El departamento de recursos humanos debe adoptar un liderazgo eficaz que genere aumento de motivación y esfuerzo. El esfuerzo mayor, es un factor que conduce a lograr un alto rendimiento organizacional. La palabra rendimiento describe el grado en el que se logran las tareas en el trabajo de la gente. Indica que también el personal cumple los requisitos de su puesto, en base a los resultados que se logran.

Larter L. y Lawler E. han definido el rendimiento organizacional como: " El efecto neto del esfuerzo de una persona según se ve modificado por sus habilidades y rasgos, y por la forma que percibe su papel. Por otra parte el esfuerzo es la cantidad de energía física, mental o de muchos tipos de que gasta una

persona en su trabajo"¹². Las habilidades y rasgos son característicos personales que entran en juego en el rendimiento del trabajo.

Las formas en que las personas consideran que sus esfuerzos en el trabajo deben ser dirigidos constituyen las percepciones sobre el rol que desempeñan. Así pues, el tipo de rendimiento que logran las personas varía según sus esfuerzos, sus habilidades y rasgos, y la dirección en que se aplican.

En la práctica se requiere un nivel mínimo de aceptabilidad en todas estas áreas para lograr un nivel satisfactorio del rendimiento. Por ejemplo, un individuo con buena habilidad tal vez ejerza gran esfuerzo pero trabajando incorrectamente, y por tanto no logra un buen rendimiento desde el punto de vista de la organización.

¹² Ibid. .p.66

2.7 LA INFLUENCIA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA MOTIVACION Y EN LA SATISFACCION

La función de administración de los recursos humanos ejerce tanto un influjo directo como indirecto en los niveles de motivación y satisfacción de los empleados, la función de personal establece contacto directo con los empleados y supervisores, en formas que los afectan, como ejemplo, las actividades de orientación, capacitación, y desarrollo, planeación de la carrera profesional y asesoría pueden motivar directamente a los empleados. Al mismo tiempo, estas actividades pueden también auxiliar a un supervisor a motivar a su vez a su a su equipo de trabajo.

Las políticas y prácticas de personal también ejercen un efecto indirecto en la motivación y la satisfacción del personal. Los programas de higiene y seguridad vigorosamente puestos en práctica, por ejemplo, pueden comunicar a cuantos integran la organización un grado mayor de convicción de hallarse protegidos de accidentes y riesgos de salud. En forma similar, las políticas de compensación pueden motivar y satisfacer a los empleados mediante planes de incentivos, o pueden también repercutir desfavorablemente en la motivación si la política de aumentos no corresponde a las necesidades reales. “La motivación y la

satisfacción de los empleados actúan como retroalimentación sobre el clima que impera en la organización, así como sobre el tono de las actividades cotidianas de administración de recursos humanos”.¹³

2.8 CLIMA ORGANIZACIONAL

Las políticas y actividades del departamento de personal ejercen un efecto muy considerable en el clima de la organización. “El clima de la organización es la calidad favorable o desfavorable del entorno social de la empresa”,¹⁴ algunas organizaciones se tornan rígidas y se burocratizan, en otras hay espíritu de cordialidad y adaptabilidad, en ciertas compañías cada individuo intenta funcionar aisladamente; en otras, hay trabajo de equipo, la diferencia puede parecer pequeña.

Las políticas y actividades del departamento de administración de recursos humanos afectan a todos los empleados de varias maneras. El departamento de personal tiene a diario

¹³ WILLIAM B. Keith D: “Administración de Personal y Recursos Humanos”; p. 259

¹⁴ Ibid. .p.260

oportunidades para fortalecer o debilitar la buena imagen de la organización. Es casi posible decir que el departamento determina el clima de toda la empresa.

CAPITULO III
MOTIVACION

3.1 DEFINICION

La motivación es uno de los factores internos que requiere una mayor atención. Sin un mínimo conocimiento de la motivación de un comportamiento, es imposible comprender el comportamiento de las personas.

La motivación constituye un tema de gran complejidad, incluye la irreplicable mezcla de sentimientos, pensamientos y experiencias pasadas de cada ser humano; tanto las pertenecientes al ámbito de la empresa como las originadas en el ámbito exterior.

Para poder entender mejor el concepto de motivación se menciona lo siguiente:

“El término motivación proviene del latín *“motus”* que significa movimiento de motivo, que mueve, dicese de la causa impulsora,

de la que determina la conducta social o comportamiento de un individuo en una situación determinada".¹⁵

Toda conducta está provocada por algún factor, no puede pensarse que esta surja de la nada, siempre se encontrará algún móvil, algún motivo detrás de ella.

Dentro de la psicología se define en que todo comportamiento se debe a una razón, es decir que toda actuación es el resultado de una motivación.

P.T Young, define a la motivación como:

" El proceso para despertar la acción, sostener la actividad en progreso y regular el patrón de la actividad."¹⁶

La motivación consiste en el impulso y el deseo de una persona para emprender cierta acción. Si se presiona o se obliga a una persona a efectuar determinada acción, la persona solamente reacciona, actúa porque no tiene alternativa.

¹⁵ C. Warren: "Diccionario de Psicología"; p.18

¹⁶ CN. Cofer: "Psicología de la Motivación"; p. 20

Cuándo la persona esta motivada, sin embargo, opta por emprender una nueva acción entre otras posibles debido a que considera ese comportamiento deseable y significativo. Es probable por ejemplo que mediante ese hecho pretenda satisfacer algunas de sus necesidades

Es obvio pensar que las personas son diferentes; como las necesidades varían de individuo a individuo, producen diversos patrones de comportamiento, los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades en el individuo varía con el tiempo.

A pesar de que los patrones de comportamiento varían, el proceso que los origina es básicamente el mismo para todas las personas, en razón de las siguientes premisas:

- El comportamiento es causado
- El comportamiento es motivado
- El comportamiento esta orientado hacia objetivos

Es extraordinariamente importante conocer los resortes que mueven a la acción humana, esto constituye un aspecto vital porqué de dicha manera el administrador puede actuar manejando estos elementos a fin de que su organización funcione más adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos.

Por lo que en la empresa a la que se refiere la presente investigación si el personal carece de factores que lo motivan, de ese "algo" que los impulsa a realizar su trabajo, el desempeño que tendrán no será el óptimo y por consiguiente las metas que se trazo la compañía nunca serán alcanzables y el servicio que proporciona no es el que espera la compañía

3.2 DIVERSAS TEORIAS SOBRE MOTIVACION

Para entender mejor el concepto de motivación mencionaremos las siguientes teorías:

3.2.1-Teoría de la Jerarquía de Necesidades

(ABRAHAM MASLOW)

En este estudio, Maslow señala que existen cinco diferentes necesidades en el hombre, las clasifica en orden jerárquico y menciona que si la primera necesidad no está satisfecha no podemos pasar a la siguiente, y que una vez que la necesidad ha sido satisfecha la que le sigue exigirá ser satisfecha de inmediato.

Maslow señala que: los humanos son seres que tienen deseos, siempre quieren cosas y cada vez quieren más. También menciona que una necesidad satisfecha no es motivador de comportamiento. Sólo las necesidades no satisfechas motivan el comportamiento.

Maslow visualiza la motivación del individuo en términos de un conjunto de necesidades ordenadas jerárquicamente.

- NECESIDADES DE AUTORREALIZACION,
- NECESIDADES DE ESTIMA,
- NECESIDADES SOCIALES,
- NECESIDADES DE SEGURIDAD,
- NECESIDADES FISIOLÓGICAS,

Las primeras necesidades FISIOLÓGICAS, son básicas como la vida misma como comer, dormir, defecar, respirar etcétera,

Maslow señala que si una de estas necesidades no fuera satisfecha no se pensaría en otra cosa que no fuera la necesidad insatisfecha, una vez que se logro satisfacer las necesidades fisiológicas, las necesidades del nivel superior se manifiestan y éstas exigen ser satisfechas, el proceso como lo señala Maslow continúa del estómago a la cabeza.

Las segundas necesidades de SEGURIDAD, se refieren a la protección al peligro, al tener un techo, la seguridad económica, planes de seguros de pensiones etcétera.

Las terceras necesidades SOCIALES, se refieren a la necesidad de pertenecer, asociarse, recibir aceptación de los demás miembros, de recibir amistad, afecto y también darlo.

Las cuartas necesidades DE ESTIMA, se refieren tanto a la autoestima como a la estima de los demás, confianza en sí mismo, alcanzar metas, adquirir capacidad, conocimiento, autorespeto, independencia y libertad. Alcanzar buena imagen, reconocimientos, ser importante o ser requeridos, respeto de los compañeros, el deseo competitivo de sobresalir.

Las últimas necesidades de AUTORREALIZACION, se refieren a realizarse así mismo en el logro de un continuo desarrollo.

3.2.2- Motivación de logros por MC. Clelland.

Se identifican tres motivaciones socialmente desarrolladas, Pertenencia a un Grupo, Poder y Logro.

De las tres motivaciones Mc Clelland comprobó que la necesidad de realización y de logros era el determinante para el éxito económico de la nación. La necesidad de logros estaba ligada con el espíritu empresarial requerido para asumir riesgos y desarrollar los recursos económicos del país.

3.2.3 - Douglas MC. Gregor (teoría " X " y Teoría " Y ".)

Aquí señala que el lado humano de la empresa es tan sólo una sola pieza y que los supuestos que emplee la administración para controlar sus recursos humanos determinan todo el carácter de la empresa. Estos supuestos también determinan la calidad de las futuras generaciones de administradores.

TEORIA " X "

- El ser humano promedio muestra un disgusto por el trabajo y tratará de evitarlo si le es posible.

- Debido a esta característica humana de desagrado por el trabajo, a la mayor parte de las personas se les obligará, controlará, dirigirá o inclusive se les amenazará con castigo de manera que realicen su mejor esfuerzo para el logro de sus objetivos organizacionales.

- El ser humano en promedio prefiere ser dirigido, desea evitar la responsabilidad y tiene relativamente muy poca ambición y desea seguridad antes que nada.

En esta teoría se pide conformidad, obediencia y dependencia a los empleados, la presión a través del uso de premios y la amenaza del castigo se utilizan para alcanzar estos fines. Aquí muchas personas se sienten distanciadas de su trabajo. La presión conduce a la contrapresión y los subordinados reaccionan de manera contraria al logro de los objetivos. Los jefes consideran a sus subordinados como indolentes, sin ambiciones, resistentes al cambio y a la responsabilidad.

Resumiendo, esta teoría se basa en la incapacidad de los empleados, los tachan de perezosos y poco confiables.

TEORIA " Y ".

- Al ser humano no le desagrade el trabajo. La cantidad de esfuerzo físico y mental que se gastan en el trabajo se considera tan natural como jugar o descansar.
- El individuo trabaja para alcanzar los objetivos de la organización a los cuales esta comprometido. El control externo y la amenaza del castigo no constituyen los únicos medios para poder lograr que se realicen esfuerzos para alcanzar los objetivos establecidos por la organización.

- El compromiso ante los objetivos es un resultado de las recompensas asociadas con su logro.
- El promedio de los seres humanos aprende bajo condiciones apropiadas, no sólo para aceptar la responsabilidad, sino para buscarla.
- La capacidad para ejercitar un alto grado de imaginación, ingenuidad y creatividad para la solución de problemas organizacionales, está ampliamente difundida entre la población laboral.

En esta teoría la administración deberá de adoptar políticas que promuevan la satisfacción en el trabajo, el desarrollo individual y la expresión.

3.2.4-Teoría de Motivación e higiene (Frederick Herzberg)

Aquí Herzberg identificó dos factores Motivadores ó Satisfactores y Factores de Higiene.

Para determinar que es lo que origina que alguien se sienta satisfecho Herzberg identifico estas fuentes de satisfacción y las llamó Motivadores o Satisfactores, las cuales engloban factores como:

- Logro.
- Reconocimiento.
- El trabajo en sí mismo.
- Responsabilidad.
- Progreso.
- Crecimiento.

Ahora bien, del mismo modo cuando los trabajadores se sienten insatisfechos las fuentes de insatisfacción las denomina Factores De Higiene donde se manifiestan:

- Política y Administración de la Compañía.
- Supervisión.
- Relación con el superior.
- Condiciones de trabajo.
- Sueldo.
- Relación con compañeros.
- Vida personal.
- Relación con los Subordinados.
- Estatus.
- Seguridad.

3.2.5-Teoría de la Equidad (J. Stacy Adams)

Stacy mencionó que además de ser recompensables por su actuación, las personas también desean que tales recompensas sean equitativas respecto a los que otros reciben.

Esta necesidad de trato justo es la base de la teoría de la equidad, esta teoría señala que todos comparamos nuestros esfuerzos con nuestros ingresos en relación con otras personas dentro de nuestra organización.

Se considera que existe equidad cuando:

$$\frac{O_p}{T_p} = \frac{O_a}{I_a}$$

En donde:

O = resultados o productos

p= persona

I = insumos

a= persona con la que se

compara

Traducido en otra forma:

Resultados de una persona = Resultados de otra persona

Insumos de una persona

Insumos de otra persona

Debe de haber un balance de relación de resultados/ insumos para una persona en comparación con otra. Si el personal siente que se le recompensará inadecuadamente podrá sentirse insatisfecho y reducir la cantidad o calidad de su trabajo o dejar la organización.

Si los empleados piensan que las recompensas son equitativas, probablemente mantengan el mismo nivel de producción. Si los empleados piensan que las recompensas son mayores de lo que consideran equitativo, quizá se esfuercen más. Podría presentarse el problema de que los empleados podrían sobrestimar su desempeño y las recompensas que otros reciben.

Los empleados pueden tolerar durante un tiempo algunas injusticias. Pero el sentimiento prolongado de injusticia podría producir enérgicas reacciones a un suceso aparentemente mejor.

3.2.6-Teoría del Reforzamiento (Skinner)

Esta teoría sostiene que los individuos pueden ser motivados mediante el diseño apropiado de su medio de trabajo y el elogio a su desempeño y que el castigo por un mal desempeño produce resultados negativos.

Skinner analiza la situación laboral para determinar que es lo que origina que los trabajadores actúen de cierta manera para posteriormente realizar cambios para eliminar los problemas y obstrucciones al desempeño, continuando, con una retroalimentación con los trabajadores, trasandose metas específicas, elogiando los logros y si el desempeño de algunos subordinados no cumple con las metas, de todas formas se busca la manera de ayudar a esa persona y elogiarla por las cosas buenas que hace.

3.2.7-Teoría de la motivación basada en las expectativas **(Victor H Vroom)**

Esta teoría se basa en que las personas estarán motivadas a hacer cosas para alcanzar una meta si creen en el valor de esa meta y si pueden darse cuenta de que lo que harán contribuirá a lograrla.

3.2.8-El modelo de Porter y Lawler (Lyman W. Porter y Edward E. Lawler III)

Estos autores mencionan que la cantidad de esfuerzo (la fortaleza de la motivación y la energía ejercida) depende del valor de una persona más la cantidad de energía que una persona considera que se requiere y la probabilidad de recibir la recompensa.

El esfuerzo y la probabilidad percibida de obtener en realidad una recompensa están a su vez influidos por el historial del desempeño real.

3.3 LA IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION

Algunas teorías acerca de la motivación dicen que está íntimamente ligada a la conducta del ser humano e incluso que la rige, ya que todas las acciones tienen un motivo o finalidad, y aunque en muchos casos la acción sea la misma puede tener muy diferentes motivos o finalidades al efectuarse, como es el caso de las personas que estudian, muchas lo hacen por mandato, otras por interés económico, etcétera, todas estas personas están realizando la misma actividad pero el motivo que tienen es diferente en cada caso y esto podría observarse en casi todas las actividades.

Toda conducta está provocada por algún factor, " Algunos tipos de conducta son totalmente aprendidos, precisamente la sociedad va moldeando en parte la personalidad, nacemos sí, con un bagaje instintivo, con un equipo orgánico pero además, la cultura va moldeando nuestro comportamiento y creando nuevas necesidades a cada momento como pueden ser las normas morales o sociales".¹⁷

¹⁷ J Dewey. L.T. Troland: "Herencia Conducta y Motivación": p. 41

Actualmente la motivación está teniendo un gran auge que se va incrementando día con día y en especial en el ámbito empresarial o de organizaciones, ya que el elemento humano es la parte primordial en la vida de las organizaciones, y si no se tiene el cuidado suficiente para tratar y controlar al elemento humano (si no se le motiva), trabajará por mero instinto y sin interés y esto es inconveniente tanto para el trabajador como para la organización, ya que un trabajador motivado rinde el 100 % de su capacidad, es decir, la productividad y la calidad de su trabajo siempre estará en su grado óptimo, tanto que puede especializarse en cualquier actividad que desarrolle.

Al trabajador se le debe considerar como un ser humano que es y ésto puede lograrse tomando en cuenta varios aspectos como son; crear políticas que estén encaminadas a estudiar al trabajador e investigar sus necesidades deseos y los motivos que lo hacen seguir un determinado tipo de conducta y una vez conocido esto será más fácil solucionar los problemas que puedan surgir.

Algunas de las formas más comunes para motivar al trabajador, pueden estar representadas por políticas tales como: buenas condiciones de trabajo, clima, ambiente, horarios, bonificaciones,

seguros, jubilaciones, proporcionándole actividades fuera del trabajo por parte de la empresa, etcétera. El castigo es menos efectivo, parece que la información que transmite no es específica, sin embargo, disminuyen las probabilidades de que se repita ese comportamiento ante estímulos semejantes.

La motivación coadyuva al logro de uno de los objetivos institucionales de un Banco, el lograr que las sucursales bancarias brinden un servicio en niveles óptimos de calidad.

3.4 MOTIVACION Y SATISFACCION

La productividad de una organización se determina por muchos factores; la motivación de los empleados y su grado de satisfacción con el puesto son dos de ellos y constituyen dos factores de importancia vital en cualquier empresa. Los departamentos de personal influyen sobre la motivación y el nivel de satisfacción en prácticamente todas las actividades que realizan.

Este hecho se manifiesta en el campo de la capacitación y el desarrollo, de la evaluación del desempeño, de la compensación, de las prestaciones al personal.

Es obvio que el grado de motivación y satisfacción del personal se ve influido por las políticas de los departamentos de relaciones laborales en estos campos.

El área de recursos humanos presta su asesoría, tanto en campos de su competencia como en otros departamentos. Con frecuencia cada vez mayor, los directivos de otras áreas acuden a los profesionales de los recursos humanos para obtener asesoría sobre temas específicos; una política de promociones, un reglamento disciplinario, un paquete de prestaciones, se consideran cada vez más claramente como áreas en las que debe contarse con la opinión de especialistas.

Son muchísimos los ejecutivos y las empresas que se preguntan cómo lograr mejor desempeño de su personal mediante una política adecuada de motivación y mejor nivel de satisfacción con la labor desempeñada. Por esta razón, la compensación de los factores que determinan la satisfacción y

motivación del empleado constituye un tema de capital importancia.

La comprensión de los factores que determinan la satisfacción y motivación del empleado, implica más que el conocimiento de un número determinado de teorías, o la práctica mecánica de ciertas "recetas de motivación." La motivación y la satisfacción se ven afectadas por prácticamente todos los aspectos de la organización.

El factor humano constituye la diferencia, si se logra ayudar a la motivación y satisfacción de los empleados, se podrá contribuir en forma significativa a la productividad general y a los objetivos de la organización.

CAPITULO IV
CALIDAD

4.1 CONCEPTOS

A continuación se describen algunos conceptos sobre calidad:

Según Aristóteles, "Somos lo que hacemos día a día, de modo que la excelencia no es un acto, sino un hábito".¹⁸

Concepto externado por W. Edwards Deming: " Es mejor hacer bien las cosas que tener que inspeccionarlas después."¹⁹

Según Mohamed Zairi: " La totalidad de rasgos y características de un producto o servicio, que definen su capacidad para satisfacer ciertas necesidades."²⁰

Para Howard S. Gitlow: " Es el juicio que tienen los clientes o usuarios sobre un producto o servicio, es el punto en el que sienten que sobrepasa sus necesidades y expectativas."²¹

¹⁸ GUAJARDO Garza, Edmundo: "Administración de la Calidad Total": p-97.

¹⁹ HAMPTON R: "Administración": p.715

²⁰ MOHAMED Zairi: "Administración de la Calidad Total para Ingenieros": p.13

²¹ HOWARD S: "Planificando para la Calidad": p.9

Para Henry R. Anderson: " Dar al cliente lo que quiere en el tiempo y el modo que quiere, a un precio que le agrada pagar, a un costo que podamos soportar y darle algo mejor mañana."²²

Por lo anterior decimos que la calidad está en función del cliente y es sólo él, el que nos indica si esta ha sido aplicada.

4.2 TEORIAS MAS REPRESENTATIVAS

4.2.1-Joseph M Jurán

Juran define la calidad como " adecuación al uso"²³.

Todas las instituciones humanas se han involucrado en la prestación de productos ó servicios para los humanos. La relación es constructiva sólo cuando los productos o servicios responden a las necesidades de precio y adecuación al uso.

Cuándo cumplen todas las necesidades del cliente, se dice que el producto o servicio es vendible.

²²HENRY Anderson: "Administrar para la Calidad"; p.7

²³GUAJARDO. Garza Edmundo: "Administración de la Calidad Total"; p.55

La adecuación al uso implica todas aquellas características de un producto que el usuario reconoce que lo benefician. La adecuación al uso siempre será determinada por el usuario, no por el productor, el vendedor ó la persona que repara el producto.

Según Juran el mejoramiento de la calidad se compone de tres tipos de acciones:

1- CONTROL DE CALIDAD

Un proceso no se puede mejorar si antes no está bajo control, o sea, que su variación tenga un comportamiento normal.

2- MEJORA DE NIVEL O CAMBIO SIGNIFICATIVO

Van encaminadas a realizar cambios en el proceso que nos permitan alcanzar mejores niveles promedio de calidad, para lo cuál hay que atacar las causas comunes más importantes.

3- PLANEACION DE LA CALIDAD

Se trabaja para integrar los cambios y nuevos diseños de forma permanente a la operación normal del proceso buscando asegurar no perder lo ganado. Los cambios pueden provenir de acciones de mejora, de acciones de control o de rediseño, para satisfacer nuevos requerimientos del mercado.

En un proceso existente, se empieza con las acciones de control y en uno nuevo, con las de planeación.

La creencia principal de Juran es que la calidad no se da por accidente, debe ser planeada, la planeación de la calidad es el proceso de preparación para alcanzar los objetivos de calidad y consiste en los siguientes pasos:

- 1- Identificar quién es el cliente.
- 2- Determinar las necesidades de los clientes.
- 3- Traducir esas necesidades al lenguaje de la compañía.
- 4- Desarrollar un producto que pueda responder a esas necesidades.
- 5- Optimizar las características del producto, de forma que cubran las necesidades de la empresa y del cliente.
- 6- Desarrollar un proceso que pueda producir el producto.
- 7- Optimizar el proceso.
- 8- Probar que el proceso pueda producir el producto en condiciones normales de operación.
- 9- Transferir el proceso a operación.

4.2.2 Peters y Waterman

Ellos realizaron un estudio para averiguar cuáles eran las características de las empresas más exitosas y como resultado

de dicha investigación, surgió el esquema de las 7'S, en el que se establecen 7 variables (que en inglés inician con la letra S).

Variables:

- Estructura(Structure),
- Sistemas(Systems),
- Estilo(Style),
- Staff,
- Capacidades(Skills),
- Estrategia(Strategy) y
- Valores Compartidos (Shared values).

También determinaron los ocho principios básicos que practican las empresas de excelencia para sostenerse en la cúspide.

El diagrama de la 7'S o "átomo feliz", muestra que las empresas excelentes, son empresas en continua innovación, sin importar el ramo o actividad al que se dediquen, y no sólo se basan en la estructura y la estrategia como medios para lograr la eficiencia y productividad en la organización, sino que además consideran las capacidades de su personal y el estilo de liderazgo como idea orientadora, y el staff reducido, como estilo de gestión.

Los valores compartidos que caracterizan la cultura de la organización, son el eje en torno al cual se interrelacionan las demás variables.

A través de este diagrama, se aporta la idea de una organización vista como un todo, en donde los valores compartidos son parte esencial de las otras seis variables.

Para Peters y Waterman, los ocho principios de las empresas sobresalientes son:

1. - Énfasis en la acción. " Hágalo, arréglole, inténtelo ".
2. - Cercanía al cliente.
3. - Autonomía e Iniciativa.
4. - Productividad contando con las personas.
5. - Valores claros y manos a la obra.
6. - Zapatero a tus zapatos.
7. - Estructuras sencillas, staff reducido.
8. - Estira y afloja simultáneo.

4.2.3 Ishikawa (Y EL CONTROL DE LA CALIDAD).

El control de calidad se hace con el fin de producir artículos que satisfagan los requisitos de los consumidores. No se trata sólo de cumplir una serie de normas.

Al desarrollar un nuevo producto, el fabricante debe prever los requisitos y las necesidades de los consumidores.

Calidad, significa calidad en el trabajo, en el servicio, calidad de la información, del proceso, calidad de las personas, del sistema, de la empresa, de los objetivos. El enfoque básico es controlar la calidad en todas sus manifestaciones.

No se puede definir la calidad sin tomar en cuenta el precio, las utilidades y el control de costos.

Controlar la cantidad, volumen de producción, de ventas y de existencias, así como las fechas de entrega.

Vista de esta manera, la calidad, en su interpretación más estrecha, significa calidad del producto, en su interpretación más amplia, calidad del trabajo.

Para Ishikawa el control de calidad puede definirse como: Un sistema eficaz para integrar los esfuerzos, en materia de desarrollo y mejoramiento de calidad, realizados por los diversos grupos en una organización de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes o el control de la calidad es la participación de todos los trabajadores en la mejora continua de la calidad de todas las actividades que se realizan en la empresa.

Cinco son las características que distinguen al control de calidad japonés, del enfoque tradicional:

1. Control de calidad en toda la empresa, con la participación de todos los miembros de la organización.
2. Capacitación y educación en control de calidad.
3. Actividad de círculos de control de calidad.
4. Auditoría de control de calidad.
5. Actividades de promoción del control de calidad a escala nacional.

4.2.4- Deming (Y EL METODO DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD)

Intimamente relacionado con el control total de calidad, está el método Deming o filosofía de la calidad total, también conocido como el proceso de mejoramiento de la calidad.

El Dr. Edwards Deming fue quien introdujo en Japón, después de la Segunda Guerra Mundial, los métodos de control estadístico de calidad; de hecho, el enfoque de control total de calidad utilizado por Ishikawa, tiene como fundamento el control estadístico propuesto por Deming.

Deming impulsó como ya se menciona, el uso del control estadístico y a evitar el sobrecontrol en los procesos.

Como experto en estadística, el Dr. Deming se propuso buscar las fuentes del mejoramiento de la calidad. En vista de que los métodos estadísticos no funcionaban, reflexionó acerca de las causas de dicho fracaso. Gradualmente llegó a la conclusión de que lo que se necesitaba era una filosofía básica de administración, que fuera compatible con los métodos estadísticos. A esta filosofía el Dr. Deming la bautizó como " Los

catorce puntos”, estos criterios implican una nueva filosofía de negocios que buscan la permanencia en el largo plazo, en que las decisiones se toman buscando la lealtad de los clientes, en vez de las utilidades a corto plazo.

Así también, busca rediseñar los trabajos y los métodos de supervisión para devolver al trabajador la dignidad en su trabajo, al ser tomado en cuenta y valorada su capacidad para participar en el cambio y que los administradores asuman su responsabilidad respecto de la calidad.

Los catorce puntos pueden ser aplicados en cualquier tipo de industria, pequeña o grande, de servicios o manufacturera.

Los catorce puntos son:

1. Ser constante en el propósito de mejorar los productos y los servicios.
2. Adoptar la nueva filosofía de absoluto rechazo a permitir defectos.
3. No depender más de la inspección masiva.
4. Acabar con la práctica de adjudicar contratos de comprar basándose exclusivamente en el precio.

5. Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y de servicio.
6. Instituir la capacitación en el trabajo en todos los niveles.
7. Dar a conocer cómo hacer bien el trabajo.
8. Impulsar la comunicación y la productividad.
9. Derribar las barreras que haya entre distintos departamentos y las áreas de staff.
10. Eliminar los lemas, las exhortaciones y los carteles.
11. Utilizar métodos estadísticos para mejorar continuamente la productividad y la calidad.
12. Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho.
13. Establecer un vigoroso programa de educación y de reentrenamiento.
14. Tomar medidas para lograr la transformación.

4.2.5 Crosby (Y LA FILOSOFIA "CERO DEFECTOS")

Para Philip Crosby, el proceso de mejoramiento de calidad debe partir de un compromiso de la alta dirección y de una filosofía en la que todos los miembros de la organización comprendan sus propósitos.

Lograr la calidad sólo es posible a través de un cambio de cultura de la empresa en donde se le concede al personal la oportunidad de vivir con dignidad, brindándole un trabajo significativo y un ingreso suficiente.

Crosby señala que la empresa que desee evitar conflictos, eliminar el incumplimiento de los requisitos, ahorrar dinero, y mantener satisfechos a sus clientes debe vacunarse.

Esta vacuna comprende tres estrategias administrativas bien definidas, que son:

DETERMINACION

Este punto toma conciencia de los cuatro principios absolutos, que son el fundamento conceptual del proceso de mejoramiento de calidad:

1. Calidad se define como cumplir los requisitos.
2. El sistema de la calidad es la prevención.
3. El estándar de realización es " cero defectos"

4. La medida de la calidad es el precio del incumplimiento.

EDUCACION

Este punto se refiere a que una vez que la empresa ha determinado en conseguir la calidad en sus productos o servicios, se requiere de un programa de educación continuo para todo el personal.

IMPLANTACION

Este punto consiste en establecer el proceso de mejoramiento dentro de la organización, para lo cuál, Crosby propone 14 pasos:

1. Compromiso de la Dirección.
2. Equipo para el mejoramiento de la calidad.
3. Medición.
4. El costo de la calidad.
5. Crear conciencia sobre la calidad.
6. Acción correctiva.
7. Planear el día cero defectos.
8. Educación al personal.
9. Día cero defectos.
10. Fijar metas.
11. Eliminar las causas de error.

12. Reconocimiento.
13. Consejos de calidad.
14. Repetir todo el proceso.

4.2.6 Stephen R. Covey (Y LOS SIETE HABITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA)

Otro enfoque de la calidad hacia la persona es el del especialista en liderazgo Stephen Covey, autor del afamado libro *LOS SIETE HABITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA*. Según él, los hábitos son el resultado de la intersección del conocimiento, la capacidad (habilidad) y el deseo (la actitud).

El CONOCIMIENTO tiene que ver con saber qué y por qué hacerlo, LA HABILIDAD tiene que ver con saber y tener los medios para el cómo hacerlo, LA ACTITUD tiene que ver con el querer hacerlo, estar motivado para lograrlo.

Covey recomienda cultivar siete hábitos que poseen las personas altamente efectivas.

1- Sea proactivo - nuestra conducta esta en función de nuestras decisiones, no de nuestras condiciones.

2- Empiece por tener un fin en mente – Esto significa saber hacia donde va uno.

3- Establezca primero lo primero - Es la autoadministración, actuar en lugar de que alguien actúe por uno.

4- Piense en Ganar/Ganar – El hábito del liderazgo Interdependiente.

5- Procure primero comprender y luego ser comprendido – Se trata de practicar la empatía.

6- Sinergice – Trabajar en equipo.

7- Afile el hacha – Procurar la mejora personal continua.

Aplicando éstos conceptos en una Sucursal Bancaria debemos de conseguir satisfacer las necesidades que el cliente demanda de servicio, que todas sus expectativas queden cubiertas, y que cuando piense en el Servicio que se le proporcionó la sucursal bancaria, tenga sentimientos de entera satisfacción y con esto podemos arraigarlo y no pensará jamás en dejarnos, situación que colocará a la sucursal bancaria un paso delante de la competencia.

4.3 EL PAPEL DE LA CALIDAD

Los enfoques típicos de la calidad han pasado de relacionarse casi exclusivamente con las actividades de inspección a preocuparse por determinar si se mantienen bajo control los procesos cruciales y a incluir la elaboración de guías para las otras áreas implicadas en los aspectos técnicos. Este cambio de enfoque, que pasa de la inspección de los productos finales, al control de las variaciones que se producen en los procedimientos durante los procesos, tiene especial importancia para los sectores del servicio y la distribución, en los que las tradicionales técnicas de inspección de la calidad nunca fueron muy apropiadas o eficaces.

La necesidad de productos y servicios de calidad es algo tan bien comprendido y exigido por los clientes, que ha provocado el error de considerar a la calidad como un "problema". Se considera un problema en los enfoques actuales de mercadotecnia, que su solución se percibe como una fuente de ventaja competitiva, debido a que la calidad es parte de nuestro vocabulario diario, esta palabra adquiere con facilidad un significado muy personal, lo que provoca que disminuyan las posibilidades de prestarle la debida atención en lo que respecta a

mediciones y gestión. Esto no significa que la calidad puede ser ignorada debido a que su significado es fundamentalmente subjetivo, pero esa realidad explica por qué su logro adopta, teniendo en cuenta las percepciones de los clientes individuales, tan amplia variedad de formas. La calidad debe ser siempre considerada desde el punto de vista de los clientes o consumidores.

4.4 CULTURA DE CALIDAD

Para poder lograr una calidad total en el servicio es necesario tener implícita una cultura, tomando en cuenta que tiene las siguientes características:

- *La cultura es aprendida.*- Esta es aprendida conforme al paso del tiempo, no ocurre de un día para otro.
- *La cultura es dependiente de la dirección.*- La dirección es la que determina la cultura, mediante la especificación de estructuras y procesos.

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

- *La cultura es común en toda la organización.*- Existe una cultura primaria que es la que se encuentra en cada organización y que establece las normas básicas para el comportamiento de sus miembros.
- *La cultura abarca las generaciones.*- Para que funcione la cultura debe de evolucionar al transcurso del tiempo, en base a las necesidades de la organización.
- *La cultura es simbólica.*- Lo que representa a la cultura son todos los eventos, memorándums, discursos, circulares y comunicaciones.
- *La cultura es organizada.*- Es organizada e integrada como un sistema, ya que cualquier cambio en un componente cambia todos los demás.
- *La cultura permite adaptación.*- Debe adaptarse para poder sobrevivir a los cambios.
- *La cultura se orienta hacia el personal.*- Tiene como propósito establecer normas de comportamiento para los miembros de la organización.
- *La cultura es aparente para las personas ajenas a la organización.*- Origina un sentimiento para la organización, que las personas ajenas a ésta lo perciben de inmediato.

4.5 CAMBIO CULTURAL

Para saber cuando es necesario hacer un cambio cultural, la organización deberá encontrarse en alguna de las siguientes situaciones:

- Cuando el medio ambiente de la organización está desarrollando un cambio fundamental, puede ser el caso de una crisis.
- Cuando el nivel de competencia de la organización es elevado y el medio ambiente cambia con demasiada frecuencia.
- Cuando la empresa es mediocre o mala.
- Cuando la empresa está a punto de convertirse en una organización excelente.
- Cuando el nivel de crecimiento de la organización va demasiado aprisa.
- Cuando existe una rotación de puestos directivos.

Ya que se detecte la situación es necesario cambiar la cultura, y para hacerlo se necesitan tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Para cambiar la cultura es necesario abarcar la estructura, los sistemas, el personal, el estilo, etcétera.

- Es preciso que la gerencia dirija los programas de cambio cultural.
- Para que pueda ocurrir un cambio en las personas es necesario, que los directores descubran nuevas maneras de dirección mediante ensayo y error, no solo con palabras.
- Muchos esfuerzos por cambiar la cultura fracasan por el cinismo de los trabajadores y los gerentes, es necesario elaborar un plan para superar la resistencia.

Para desarrollar o remodelar la cultura de servicio en un banco se deben contemplar las 5 etapas siguientes:

- Evaluar la cultura actual.
- Identificar la cultura que se desea.
- Identificar las diferencias de las dos.
- Dirigir la cultura.
- Controlar la cultura.

4.6 Cultura del mexicano

“Lograr un cambio en la cultura organizacional, una mística y una cultura de calidad hacia el trabajo, requiere de individuos que posean una serie de valores orientados hacia dichos principios”.²⁴

En el caso de México lo primordial antes de implantar un programa de calidad, es necesario conocer la cultura por la que esta regido, así como los rasgos que lamentablemente nos caracterizan.

A continuación se citaran algunos rasgos o características del mexicano descritas por Samuel Ramos en su libro *“El perfil del hombre y la cultura en México”*:

Inseguridad y desconfianza.- Las circunstancias históricas, la colonización y la explotación han originado recelo, desconfianza y una gran falta de seguridad hacia los demás y por consiguiente a sí mismo.

²⁴ Ibid. .p.115

Falta de identidad nacional.- La imitación, primero de los españoles, después de los franceses y en la actualidad de los estadounidenses, son rasgos característicos del sentimiento de inferioridad y denigración del mexicano y de nuestra falta de identidad nacional.

Culto y amor a la muerte.- De la indiferencia del mexicano ante la muerte surge su indiferencia ante la vida. Esta concepción de temporalidad justifica la indisciplina y el desorden que prevalecen en cualquier ámbito. De esta manera los empresarios prefieren utilidades a corto plazo, los individuos prefieren gastar en lugar de ahorrar y, de hecho, la indiferencia ante la vida provoca indiferencia ante el trabajo.

Desorden.- Las tres características anteriores originan que la indisciplina y el desorden coexistan en el mexicano, predominando el gusto por improvisar y crear, mas que por esforzarse.

La razón por la que el mexicano es así es debido al choque de dos culturas, lo que ha provocado que haya perdido su identidad,

reflejando en la imitación de las costumbres del extranjero y olvidando nuestras propias costumbres.

En el momento en que en nuestro país se superen los sentimientos de inseguridad y desconfianza, se podrá entablar una comunicación mas abierta que lograra una mayor lealtad y un mayor entusiasmo en las empresas, ocasionando el logro de la calidad y la productividad en nuestro país.

Por lo tanto para lograr la calidad en nuestras empresas es necesario que se acoplen y diseñen planes que vayan de acuerdo a nuestros rasgos culturales, y comenzar en la mayoría de las empresas por dar a conocer la filosofía, objetivos y valores de la misma al propio personal.

CAPITULO V
SERVICIO

5.1 CONCEPTO DE SERVICIO

Haciendo referencia a sus empleados, el gerente de una tienda, observó que a veces, los dependientes parecen olvidarse quienes son los que pagan. Con demasiada frecuencia, ésto parece ser cierto en el caso de los servicios. Hoy en día las empresas están empezando a darse cuenta de cuál es la clave en la actualidad: un buen servicio.

Las industrias de servicio han crecido muchísimo y son diversas, encontramos al sector gubernamental, el sector no lucrativo privado, sector comercial como líneas aéreas, bancos, hospitales, hoteles, compañías de seguros, consultorías, bienes y raíces, etcétera.

El servicio se define como; " Es cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico".²⁵

²⁵ KOTLER. Philip: "Mercadotecnia"; p.225

Se puede definir el servicio como el trabajo realizado para otra persona dentro de una empresa, según John M. Rathwell " Los bienes se fabrican, los servicios se ejecutan".²⁶

Rentar un cuarto de hotel, depositar dinero en el banco, viajar en avión, cortarnos el pelo, ver una película, tintorería, etcétera, todo esto implica comprar un servicio.

El presente trabajo de investigación aborda el tema del servicio que brinda una sucursal bancaria y lo importante que es el que los clientes se sientan satisfechos, se cumplan sus expectativas y perciban la diferencia contra la competencia, ya que el servicio hoy por hoy, representa una ventaja competitiva.

5.2 CARACTERISTICAS DE LOS SERVICIOS

Los servicios tienen 4 características:

²⁶ Idem

INTANGIBILIDAD: Los servicios son intangibles no se les puede tocar, ver, probar, oír, ni oler antes de comprarlos.

INSEPARABILIDAD: Un servicio no puede ponerse en un anaquel para que el consumidor lo compre cuándo lo necesite.

El servicio requiere de la presencia de suministradores del servicio.

VARIABILIDAD: Los servicios son sumamente variables dependen de quién los proporcione, cuándo y dónde.

CARACTER PERECEDERO: Los servicios no se pueden almacenar.

5.3 CLASIFICACION DE LOS SERVICIOS

La heterogeneidad de las actividades económicas englobadas bajo el concepto de sector terciario y la divergencia de propósitos intelectuales con que se aborda este problema hacen que las clasificaciones de los servicios sean muy variadas.

Tradicionalmente se ha venido distinguiendo entre servicios:

- Públicos vs privados,
- Mercantiles o susceptibles de venta vs no mercantiles,
- Intermedios vs. finales,
- Destinados a empresas vs. destinados a economías domésticas.

Según Chase R.B se tienen tres clases de servicio:

- 1- Servicios puros (sanidad, restauración, transporte y servicios personales).
- 2- Servicios Mixtos (bancos)
- 3- Quast manufacturing (servicios bancarios centrales y centros de distribución).

Browing y Singelmann han señalado, en base a las características del consumo de que son objeto, las siguientes clases de servicios:

- De producción prestados para el proceso productivo de empresas productoras de bienes o servicios.

- De distribución venta, almacenaje, transporte, etcétera.

- Sociales, educación, sanidad, policía, etcétera.

- Personales.

Por otra parte, R Kent ha establecido una conocida tipología, intentando encontrar un cierto paralelismo con las distintas fases del desarrollo económico.

Según esto los servicios pueden ser:

- Personales no calificados (ej. : servicio doméstico),
- Personales calificados (ej. : comercio),
- Industriales (ej.: banca)
- De consumo masivo (ej. : entretenimiento),
- Empresariales de alta tecnología (ej. : informática).

De lo anterior, se desprende que el Servicio que se presta en la empresa objeto de estudio se clasifica como industrial.

Existen muchas clasificaciones de servicios, pero en sí todas tienen un objetivo común, *el satisfacer las necesidades del cliente*, aunque el cliente siempre desea algo más aparte de la

prestación básica del servicio, espera un elemento adicional que puede ser:

- En prestaciones añadidas a la principal.

Aquí se tiene un producto/servicio final enriquecido cuantitativamente, ejemplo; la alberca de un hotel o el servicio de bar de un avión.

- El modo de entrega de la prestación principal.

Aquí, es superior la forma de entrega de la prestación principal, ejemplo; la capacidad de escucha de un abogado, **la inexistencia de filas en un banco, la amabilidad de un funcionario público o privado**. En los servicios que tienen un alto contacto con el cliente, específicamente en una empresa de servicios profesionales, el cliente quiere encontrar un nivel apropiado de conocimiento de su negocio, comprensión del problema, comunicación, consejos generales etcétera.

En otros servicios más automatizados y estandarizados, se espera no solo la solución prometida, sino también precisión, puntualidad y ausencia de errores.

- O bien una combinación de las dos.

En ambos casos, las cuestiones que complementan la prestación del producto/servicio principal, son vitales para la consecución de un nivel de servicio adecuado.

Las relaciones entre prestación principal y servicio son:

- a) El servicio debe girar inevitablemente alrededor de la prestación principal.
- b) Un servicio de calidad no puede apoyarse de manera permanente en un mal producto o servicio.
- c) En los mercados en los que es muy difícil lanzar productos/servicios diferenciados, la diferenciación puede venir proporcionada por la vía del servicio.
- d) Cuando la prestación principal encuentra dificultades de comprensión y percepción del cliente, éste tiende a ser impactado por la percepción del servicio.
- e) La calidad del servicio encuentra más dificultades de control.
- f) Las empresas que más se preocupan por mejorar el nivel de servicio son también, normalmente, empresas sobresalientes en su nivel de productividad y de calidad técnica o de la prestación principal.

5.4 EL SERVICIO COMO UN PRODUCTO

Aunado a que se debe de entender mejor al cliente, necesitamos comprender mejor el propio concepto de servicio. Aunque un servicio obviamente es diferente a un producto físico, sigue siendo un producto. Un producto de servicio que es cualquier incidente de hacer para otros por una gratificación, se puede distinguir de una mercancía por una o más, y generalmente varias de las siguientes características del servicio:

1. Un servicio se produce en el instante de prestarlo, no se puede crear de antemano o mantener en preparación.
2. Un servicio no se puede producir, inspeccionar, apilar o almacenar, generalmente lo presta, donde quiera que esté el cliente, gente que está más allá de la influencia inmediata de la gerencia.
3. El "producto" no se puede demostrar, ni se puede mandar por anticipado una muestra del servicio para la aprobación del cliente, el proveedor puede mostrar varios ejemplos, pero el corte de pelo apropiado al cliente, no existe todavía y no se puede mostrar.

4. La persona que recibe el servicio no tiene nada de tangible; como ya se ha mencionado el valor del servicio depende de su experiencia personal.

5. Si se prestó inadecuadamente, un servicio no se puede "revocar".

6. La seguridad de la calidad debe ocurrir antes de la producción, y no después de la producción, como sería el caso de una situación de manufactura.

7. La prestación del servicio generalmente requiere interacción humana en algún grado, comprador y vendedor se ponen en contacto.

8. Las expectativas del receptor del servicio son parte integral de su satisfacción con el resultado.

9. Mientras más gente tenga que encontrar el cliente durante la prestación del servicio, menos probabilidades hay de quedar satisfecho con ese servicio.

Debemos anotar que no estamos sugiriendo que cada servicio pueda o deba poseer cada una de estas nueve características o

que estas sean las únicas características que pueda tener un servicio. Lo que es lo mismo, estas características representan una imagen de un tipo muy especial de transacción entre comprador y vendedor, la transacción que llamamos servicio. Mientras más comprendamos esta transacción, más altas serán las calificaciones que podamos obtener del cliente.

5.5 LA CULTURA DE SERVICIO

En estos días se analiza ampliamente el concepto de cultura corporativa, de todo lo que se menciona sobre la gerencia del servicio, lo más importante es: A menos que los valores, normas, creencias e ideologías de la organización, que la cultura de la organización estén enfocadas clara y conscientemente en el servicio del cliente, prácticamente no hay ninguna posibilidad de que esa organización pueda dar una calidad consistente de servicio y lograr una permanente reputación para el servicio.

Es bien sabido que las normas claras del rendimiento son importantes, que un sistema de retroinformación sensible y eficiente es importante, se ha hecho hincapié en la importancia de un paquete de servicios claramente definido, un buen sistema de

prestación, una capacitación y motivación adecuada y una buena dirección. Pero a menos que la cultura de la organización apoye y recompense la atención de las necesidades del cliente, a la larga el servicio no será más que servicio de dientes para afuera.

Aunque se esculpa sobre piedra, se instalen carteles en toda la organización. Por más que se haga esto, el empleado debe estar seguro de que lleva consigo, en cada hora de trabajo, la noción de que su empleo y parte en la organización existen por el cliente y para el cliente. Si la dirección no cree en esto y no se guía por esto, los demás en la organización tampoco lo harán.

Un directivo puede hacerse la reflexión "Yo soy sólo una pieza en toda la maquinaria. Yo proceso datos, tomo decisiones, dirijo la capacitación, pago la nómina; yo nunca veo al cliente. No formo parte de eso del servicio al cliente", de esa misma manera los funcionarios, las operadoras de teléfonos, los vendedores y los cajeros digan "¿Quién yo? si yo no tengo ninguna influencia sobre la forma en que esta oficina trata a los clientes. Yo simplemente sigo las reglas que hay en el manual institucional". La satisfacción de las necesidades del cliente es asunto de todo el mundo. Y la sensación de quién está a cargo de las

necesidades del cliente es más bien un dogma que permanece en la cultura de la organización.

El servicio superior para todos los clientes no debe ser un lema que se deba repetir periódicamente ni una antigua tradición que se debe venerar de manera abstracta, debe ser el mandato diario que se debe cumplir impecablemente a todos los clientes de la organización. El sistema de valores de una compañía debe destacar la preponderancia del trato con los clientes por encima de todas las demás prioridades comerciales. Así pues, perfección o algo muy cercano a la perfección es la única forma diaria aceptable para el servicio de nuestros clientes.

5.6 CARACTERISTICAS DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS

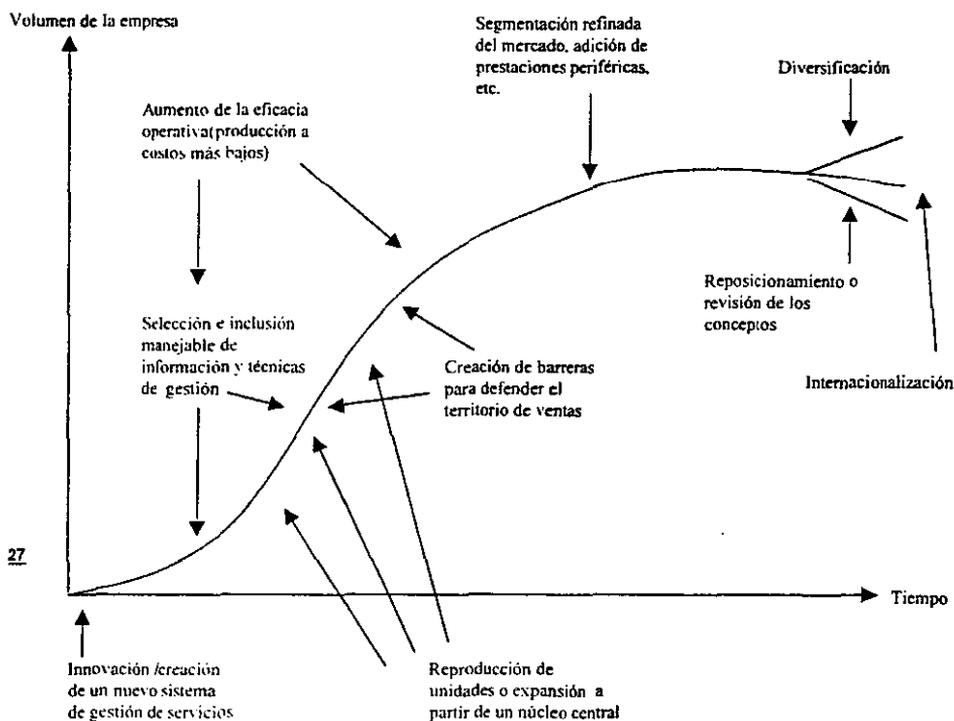
Las características principales que encontramos en una empresa de servicios son:

1. Transacciones directas con una gran cantidad de personas: clientes, depositarios, arrendatarios, asegurados, transportistas, etcétera.
2. Gran número de transacciones, ventas, préstamos, bonos, depósitos, impuestos, cargos, intereses.
3. Volumen elevado de papeles: errores en los cheques, facturas, tarjetas de crédito, cuentas, reclamaciones.
4. Numerosos procesos: Cálculos de intereses a pagar, calculo de reparto de ingresos, cargos por mercancías, entre otros.
5. Bastantes operaciones con pequeñas cantidades de dinero.
6. Numerosas maneras de cometer diferentes errores.

El problema con las empresas de servicios es que un error ó defecto salen bastante caros, ya que difícilmente se pueden corregir, perdiendo por completo la confianza del cliente.

5.7 CICLO DE VIDA EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS

El ciclo de vida del producto, se puede alargar a través de un rediseño adecuado del servicio. Esto es principalmente válido para las empresas de servicios. Este modelo no solo se aplica a los servicios principales, también se puede aplicar a los servicios accesorios como lo pueden ser las garantías o los servicios posventa.



²⁷ Fuente: LARREA PEDRO "Calidad de servicio del marketing y la estrategia" P.163

5.8 CALIDAD EN EL SERVICIO.

Se define como "la satisfacción de los clientes con respecto a cualquier servicio dado o artículo fabricado, y según cualquier criterio, si es que tienen alguna opinión que ofrecer, mostrará una distribución que va desde la insatisfacción extrema a la mayor complacencia, de gran satisfacción"²⁸

Así como son fáciles de contar las características de la calidad de los productos con los servicios pasa igual. Rapidez, confianza, exactitud de papeleo.

La opinión del cliente sobre un servicio con calidad o un mal servicio generalmente es inmediata, mientras que con un producto manufacturado la respuesta puede tardar.

Por lo mismo no se puede anticipar la respuesta de los clientes dentro de uno o dos años ya que sus necesidades van cambiando, al tener mejores servicios de donde escoger. Por eso es necesario estar renovando los programas de calidad basándonos en los clientes no tanto en la empresa.

²⁸ Ibid. .p 172

5.9 CALIDAD EN EL SERVICIO BANCARIO

Ya se ha definido lo que es la calidad y la calidad en el servicio, pero el concepto de calidad es diferente para cada tipo de empresa, en el caso de las empresas bancarias "el éxito financiero es consecuencia de una mejor calidad en el servicio".²⁹

La calidad en el servicio para los banqueros esta basada en gran parte por conceptos o factores que son determinantes para la calidad:

1. CONFIABILIDAD.- Lo que los clientes desean es que la relación que tienen con el banquero sea siempre con la completa confianza de que los va a tratar igual, con el mismo profesionalismo y que cumplan sus promesas aunque cambien las políticas del banco.
2. COMPETENCIA.- Los clientes quieren que los banqueros tengan la habilidad y el profesionalismo necesario para desempeñar correctamente su trabajo además de un personal altamente calificado, COMPETENCIA significa conocer el trabajo a realizar, tener sistemas bancarios que funcionen y proporcionar respuestas, no suposiciones.

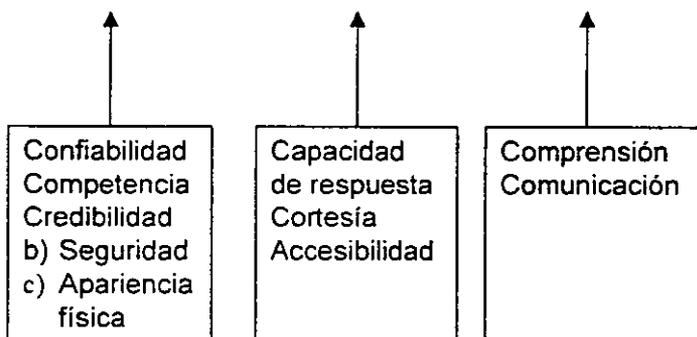
²⁹ GRUBS M.RAY. REIDENBACH R. ERIC. "Banca de excelencia, como lograr servicios de calidad en los bancos"; P.15

3. CREDIBILIDAD.- Los clientes desean un banco que sea honesto, confiable y digno de manejar el patrimonio de los cuenta-habientes. CREDIBILIDAD significa confianza, reputación, longevidad y apariencia física del personal y de las instalaciones.
4. CAPACIDAD DE RESPUESTA.- Los clientes quieren que el personal que trabaja en el banco demuestre interés hacia él, de manera que cuando tenga alguna duda puedan resolverse de inmediato, cuando tenga un problema le den muchas opciones posibles de cómo resolverlo, que los tengan informados de sus transacciones, etcétera.
5. CORTESIA.- Lo que los clientes quieren es un personal que denote limpieza, deseos de ayudar, educación consideración, respeto, amistad, etcétera.
6. ACCESIBILIDAD.- Los clientes desean que los bancos estén abiertos durante horarios convenientes, disponibilidad de cajeros automáticos, no quieren tener que esperar bastante tiempo para hacer solo una transacción, que todas las cajas estén abiertas a las horas pico del día no solo una, que tengan a quien acudir por teléfono en forma oportuna.
7. COMPRESION.- Los clientes esperan a un banquero que sepa las necesidades específicas de cada uno y que les dé una atención personalizada para resolver sus problemas.
8. COMUNICACIÓN.- Los clientes quieren que se les hable con un lenguaje que ellos puedan comprender, que no se les

oculte nada, mencionarles cuales son las ventajas y desventajas del servicio que se les está ofreciendo, que tengan una garantía de que sus problemas pueden ser resueltos en forma rápida y oportuna.

MODELO DE CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE

Profesionalismo ↔ Relaciones Internacionales ↔ Conocer a los clientes = Calidad en el servicio



36

³⁶GRUBS M.RAY, REIDENBACH R. ERIC "Banca de excelencia, cómo lograr servicios de calidad en los bancos" P.35

Este modelo está hecho en base a la información proporcionada por los mismos clientes de los banqueros.

Está considerado que la confiabilidad, la competencia, la credibilidad, la seguridad y la apariencia tienen que estar combinadas para poder otorgar profesionalismo por parte de los bancos y banqueros, ya que ofrece una definición de que y quien es el banco. Conocido como la parte técnica que refleja en los directivos el hacer las cosas bien desde la primera vez; Este es el aspecto más importante, porque al tener bien definido el concepto es posible convertirse en un prestador de servicios de alta calidad.

La capacidad de respuesta, cortesía y accesibilidad forman la parte interpersonal del modelo, que es como los bancos se pueden acercar a sus clientes, en donde el banco y los empleados bancarios tienen el compromiso de satisfacer las necesidades particulares de cada cliente a través de un trato cortés y amable, para lograr de esta manera una mayor confianza en el cliente así como fidelidad del mismo.

La última parte de que está compuesto el modelo es donde la comprensión y la comunicación se deben relacionar para saber como conocer al cliente, esta es la parte donde los clientes y banqueros llegan a tener un pensamiento común.

Por eso cuando un banquero conoce a una persona por cualquier relación, sea personal o comercial, ya está mejor preparado para satisfacer las necesidades personales de cada uno, conocer bien al cliente es un requisito indispensable para establecer una relación de servicio de la mejor calidad.

5.10 CALIDAD EN EL SERVICIO EN MEXICO

Muchas empresas se preocupan por mejorar sus estándares internos, pero ninguna se pregunta qué quiere realmente su cliente. Si la calidad del servicio se puede describir como la mayor satisfacción al menor costo posible, pocos empresarios mexicanos estan haciendo su tarea.

El consumidor descontento no tendrá reparos en pregonar a diestra y siniestra el mal servicio recibido, incitando a parientes y amigos a evitar a la empresa que no le proporcione el servicio que esperaba. Pero esto nunca lo sabrá la compañía; si acaso se preguntará por qué su lista de clientes habituales mengua irremediabilmente.

“Las empresas padecen un complejo de avestruz. Ninguna posee un sistema para atender las quejas y así, mejorar sus procesos”³¹

En México falta todavía mucho para que se pueda hablar de una buena calidad en el servicio.

³¹ EXPANSION, p.22

Pero que quiere decir, ¿calidad en el servicio? Hoy por hoy, no existe una definición clara y precisa de este concepto; algunos simplemente se conforman con cumplir a tiempo con los pactos establecidos. Para otros más sabios, es mucho más que eso: se trata de ofrecer la mayor satisfacción al menor costo posible. La mejor, coinciden todos, está escrita en la sonrisa del consumidor y la multiplicación exponencial de la cartera de clientes.

Y ésto no se consigue sólo con palabras amables: detrás se esconde una serie y sesuda metodología en una disciplina muchas veces obviada por las compañías mexicanas. Un estudio realizado en Estados Unidos por la firma Coopers and Lybrand Consulting reveló que las empresas exitosas poseían todas un sistema de medición de la calidad en el servicio.

“ Si están de moda los sistemas de calidad total para los procesos manufactureros. ¿Por qué la mayoría de las empresas en México carece de un concepto de calidad que involucre a toda la organización de cara al cliente final?”³² , se pregunta Hernando Madero, director general de la empresa de consultoría Bozz Allen & Hamilton de México.

³² Ibid., p.22

Thomas Lawson, director general de la firma consultora Deloitte & Touche, resume su concepto de calidad en el servicio con tres características genéricas: entregar a tiempo, responder a los requerimientos del cliente y ofrecer servicios adicionales a los esperados.

“Dar la calidad esperada no basta: el consumidor se acostumbra rápido al estándar que se le ofrece y siempre exige que se mejore continuamente. La sorpresa, es decir, la superación continúa de las expectativas, es un parámetro esencial para hablar de una calidad óptima”³³, según Miguel Villalobos, director de Coopers & Lybrand Consultores.

Sin embargo, el establecimiento de parámetros y estándares no garantiza que los consumidores valoren de igual modo un mismo servicio. Su percepción suele ser distinta y aun contradictoria.

“Todo puede estar perfecto en el servicio, pero basta un pequeño detalle desfavorable para que el consumidor se lleve

³³ Ibid., p.23

una mala impresión de la compañía”, ha comentado Efraín Benavides, director de Consultores y Asociados.

Por éso, para todos los especialistas consultados, tan importante como la mejora en el monitoreo de calidad es la capacidad de la empresa para escuchar las quejas y resolver sus deficiencias. “ El servicio en México no puede estar bien cuando la mayoría de las empresas carece de estructuras para la retención de clientes. En el sector financiero, los bancos pierden al año entre 15 y 20 % de sus usuarios. Sin embargo, lo único que miden es cuántos clientes nuevos llegaron y no cuántos antiguos se han ido. No se dan cuenta de que obtener un cliente nuevo cuesta 10 veces más que retener a uno ya existente” Comentó Hernando Madero de Booz Allen & Hamilton de México.

La capacidad de escuchar los lamentos y darles una respuesta rápida y efectiva es, a juicio de todos los consultores, algo que todavía falta por desarrollar en México. Muchas empresas andan muy preocupadas por mejorar sus estándares internos, pero ninguna se pregunta qué quiere realmente su cliente.

Según Marcela Benassini, directora de la consultoría Benassini y Asociados, ahora más que antes los clientes ejercen sus derechos. Cifras de estados Unidos muestran que cinco de cada 100 clientes enojados se quejan; aquí en México son menos. Pero quién se queja lo repite 20 veces a distinta gente, mientras que si está contento con el servicio sólo lo comenta con cuatro o cinco próximos. Es el llamado "efecto dominó": un cliente perdido equivale a más de 10 que nunca se conocerán.

Además, la mayoría de las compañías que se preocupan por preguntar a sus clientes qué piensan de su servicio, nunca establecen sus cuestionarios para aquellos descontentos que se han marchado, sino para los que todavía tienen en cartera. Es un error que un cliente perdido siempre será más franco que uno habitual, temeroso a las repercusiones si dice todo lo que piensa.

En algunos casos el buzón de reclamaciones sólo está de adorno. Por ahora no se conocen muchos ejemplos de directores generales que, en junta semanal con sus directivos, pregunten por el número de quejas recibidas. Las únicas que si parecen prosperar con mayor eficacia son aquellas presentadas ante la Profeco, la cual sirve de buena amenaza para que el cliente vea cumplidas sus exigencias. A través de este mecanismo de

conciliación se resuelven 87% de las reclamaciones que llegan a la Profeco.

En el año de 1998 el organismo antes citado recibió 187,000 quejas de clientes insatisfechos.

Esto sólo es la punta del iceberg, ya que más de 60% de los consumidores afectados no se quejan, y eso sin contar los servicios que no son de la competencia de la Profeco; como financieros, profesionales y el transporte urbano.

Tan sólo en el caso de las Tarjetas de todo tipo, existen datos de la Asociación Mexicana de Estudios para la Defensa del Consumidor en México (Amedec), estima que los bancos y las emisoras reciben alrededor de tres millones de quejas al año, mientras que la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, prácticamente desconocida por la mayoría de los usuarios, captó 30,000 en 1998.

Respecto a la pregunta de si, ¿el cliente siempre tiene la razón? contrariamente a lo que se piensa, la respuesta, a juicio

de los especialistas estaría más en un “depende” que en un “sí” categóricamente asertivo. ¿Quién conoce más de una enfermedad, el médico o el paciente?, la pregunta anterior es para ilustrar cómo hay veces en las que el cliente puede estar equivocado en el diagnóstico de sus carencias.

“El cliente no siempre sabe lo que quiere: si antes de que se supiera lo que es un convertidor catalítico se le hubiera preguntado a un consumidor si lo quería, habría dicho que no. La empresa tiene que comunicar qué es lo que puede ofrecer para exceder las expectativas del cliente, porque éste nunca sabe qué tanto puede pedir. En ese sentido no siempre tiene la razón.”³⁴

Sin embargo en lo que la mayoría de los especialistas concuerdan es que en el consumidor siempre tiene razón cada vez que se queja. Si reclama, es por que la empresa esta dándole algo que va en contra de sus expectativas, salvo en los casos en los que los consumidores incurren e prácticas de mala fe o excesivamente quisquillosas.

³⁴ Ibid: p. 29

Pero no siempre es el cliente quien decide cortar por lo sano su relación con la empresa. También hay compañías que prefieren deshacerse intencionalmente de ciertos consumidores. Esto no es suicidio, no, muchas de las empresas estadounidenses con gran experiencia en sistemas de excelencia en el servicio han recurrido a esta práctica. Es la llamada “diferenciación de los clientes”.

Según las opiniones recabadas, hasta ahora en México la mayoría de las empresas se ha dirigido a una masa uniforme de consumidores.

Para brindar un servicio de calidad, es necesario establecer categorías de clientes, ver a cuáles conviene dirigirse y con qué nivel de expectativas es necesario cumplir para satisfacerlas.

No todos los clientes valen lo mismo: “ No hay que descuidar la rentabilidad que procura cada consumidor y los costos en los que se incurre para cumplir con sus exigencias. Es muy importante darse cuenta de que se puede perder dinero con ciertos clientes: si éstos no están dentro de su categoría de consumidores, es

mejor desecharlos intencionalmente. Lo que no es válido es que el cliente se pierda por deficiencias en el servicio.

Entonces, un mejor servicio no necesariamente debe costar más, mediante procesos de reingeniería, es posible que un servicio mejor dado cueste incluso más barato que uno repleto de deficiencias.

En México el consumidor es todavía demasiado sensible al precio. Para él, es la variable primordial que le impulsa a decantarse por un prestador de servicios. En Estados Unidos, el cliente es más maduro: se fija primero en aquel que cumple con sus expectativas y luego tratan de negociar con él para obtener el mejor costo posible.

Sin embargo, el factor precio sólo es determinante en aquellos servicios de consumo masivo. En la elección de un banco, por ejemplo, mucha gente suele preferir la rapidez, amabilidad, proximidad de sucursales y atención personal.

De igual manera lo importante no es el precio, sino el valor real y los beneficios que procura el servicio adquirido para una verdadera satisfacción de las expectativas del consumidor. Además, en México parece poco probable que un servicio óptimo se pueda ofrecer sin un aumento en su costo.

La baja calidad del servicio tiene mucho que ver con la escasa motivación del personal en las empresas. Mientras perciba una baja remuneración y su sueldo no cubra las necesidades básicas, el trabajador no cumplirá con su cometido.

Pero para que éso ocurra algún glorioso día, falta el último y más decisivo paso; que la alta dirección tome plena conciencia de la necesidad de orientar todos los procesos de la organización hacia el consumidor final, garantizando un verdadero involucramiento de todos en la cuestión del servicio y la retención de los clientes.

La progresiva inserción de México en los parámetros globales de calidad y competencia internacional está causando una mayor toma de conciencia por parte de consumidores y empresas con

respecto a este tema. Un ejemplo muy ilustrativo es el caso de Telmex ³⁵ (Teléfonos de México), en 1991 se recibieron 108,000 reclamaciones contra esta empresa. En 1996 el número se redujo a 24,000. Tuvo que venir la competencia en larga distancia, además de la privatización, para que la empresa empezara a ofrecer servicios que ya no distan tanto en calidad de los otros monopolios telefónicos de gran eficacia, como los de Francia o Gran Bretaña.

Ninguna empresa se podrá olvidar de ofrecer calidad en su servicio. Quien la ignore se verá irremediablemente superado por los nuevos competidores. La reacción comienza a sentirse y poco a poco, los consumidores mexicanos empiezan a tener mejores opciones para evitar las supuestas penas ajenas de empleadas y descubrir que, detrás de la amable sonrisa, también puede haber un par de oídos.

³⁵ Ibid: .p.38

CAPITULO VI
LA EMPRESA

6.1 ANTECEDENTES

1932 El 15 de Octubre don Salvador Ugarte Vizcaino fundo el Banco de Comercio, S.A., con 28 personas y un capital de 500,000 pesos. Planeo extender sus servicios al interior del país con un nuevo sistema: Los bancos afiliados.

1932 Se estableció contacto con los primeros bancos corresponsales fuera de México.

1934 El 1 de Marzo abrió sus puertas el primer banco afiliado: El Banco Mercantil de Puebla y después el Banco Mercantil de Guadalajara

1941 Las primeras sucursales urbanas en el Distrito Federal fueron: Merced, Paraguay, Santa María y Morelos.

1945 El 8 de octubre se constituye una sociedad bajo la denominación de "El nuevo mundo, S. A.", origen de la financiera Industria y Comercio.

1955 Se estableció en Nueva York la primera oficina de representación en el extranjero.

1956 Se establece la oficina de representación en Madrid. El 29 de Noviembre la financiera Industria de Comercio, se incorpora al sistema Bancos de Comercio como Financiera Bancomer.

En Diciembre los Bancos afiliados cambiaron simultáneamente sus denominaciones por las de Banco de Comercio, seguido del nombre de la entidad o plaza en que operaban.

Se contaba con 164 oficinas en toda la república.

1957 El 7 de Marzo se fundó la Sociedad de Seguros Aseguradora Bancomer.

El 29 de Abril se fundó la Hipotecaria Bancomer.

El 23 de Septiembre se creó la Inmobiliaria Bancomer.

Es nombrado Director General Don Manuel Espinosa Yglesias.

1964 Se adquirió la totalidad de la compañía: Seguros de México.

1965 En septiembre se fusionaron las dos compañías de seguros en la compañía: Seguros de México Bancomer.

1967 Se inician los trabajos de automatización de los sistemas empezando por el de cheques, que tardó dos años en quedar implantado, continuando posteriormente con cartera, cobranzas, valores, créditos hipotecarios, etc.

- 1969 El 1 de junio, es el arranque de la Tarjeta de Crédito.
- 1971 La preocupación de Bancomer por el desarrollo integral de su personal se evidencio al crear el centro de capacitación.
- 1973 Se contaba con nuevas oficinas de representación en Londres y Tokio así como la primera sucursal en el extranjero en los Angeles, California y se participo como accionista en el Libra Bank.
- 1974 El sistema Bancos de Comercio cambio su esquema de dirección con el establecimiento de un comité directivo con el carácter de principal órgano ejecutivo de la Institución. Se creó la Arrendadora Bancomer.
- 1976 Inicia sus operaciones la Casa de Bolsa Bancomer.
- 1977 El 11 de Abril se inicia la construcción de Centro Bancomer. El 18 de Noviembre, nace Bancomer, S.A., con la fusión de los 35 Bancos afiliados al sistema Bancos de Comercio de la Financiera Bancomer y de la Hipotecaria Bancomer. El número de oficinas llegaba a 587 en todo el país.

1978 La oficina de representación en Nueva York se convirtió en agencia. En Julio se ofrece al público y al personal la oportunidad de convertirse en accionistas.

1979 Se inaugura la oficina de representación en Sao Paulo, Brasil y la oficina de representación en Londres se cambia a sucursal.

Se instaló el sistema ON-LINE.

El personal adquirió más de un millón setecientas mil acciones.

1980 Bancomer abre una Sucursal en la Isla Gran Caiman en el Caribe. El 13 de Agosto se inaugura el Centro Bancomer.

1981 Se incorpora a la red internacional de Telecomunicaciones SWIFT, quedando enlazados con 700 Bancos en todo el mundo.

Se inician las gestiones para adquirir la mayoría de las acciones del Grossmont Bank en San Diego, California, EUA.

1982 Bancomer lanza el servicio de Cajeros Automáticos. El 1 de Septiembre el Presidente de la República, Lic. José López Portillo, decretó la Nacionalización de la Banca, quedando como Director General el Lic. Antonio Carrillo Flores y posteriormente el 8 de Diciembre el Lic. Ernesto Fernández Hurtado.

1984 Bancomer incorpora el Servicio Inmediato Empresarial.

1985 Bancomer crea la Tarjeta Bancomer Si activa.
Se crea el concepto de Banca personalizada (B.I.P.).

1986 En noviembre se instaló el Plancomer SI y nace la sociedad de inversión de Renta Fija, FICOMER.

1987 Se ponen a la venta (CAPS), certificado de aportación patrimonial en toda la república al público y a empleados.

1988 En julio se creó el grupo Banca Corporativa y en octubre se abre la oficina de representación en Hong Kong.
El nuevo presidente de la república, Lic. Carlos Salinas de Gortari, nombra como nuevo director general al Lic. Héctor Hernández Cervantes.

1989 El 12 de julio inició sus operaciones Factoraje Bancomer.

En octubre se incrementan las ventas de automóviles con el lanzamiento de Planauto Bancomer .

1990. Bancomer es el primer banco mexicano con una oficina de representación en Santiago de Chile.

Se constituyo la Fundación Cultural Bancomer, A.C.

Se crea el fideicomiso Figober para las tesorerías gubernamentales.

Se realiza la reforma constitucional para establecer el régimen mixto de la prestación del servicio de banca y crédito.

1991 El 27 de octubre el comité de desincorporación bancaria anuncia como ganador de la subasta por Bancomer al grupo Visa-Vamsa, encabezado por los senadores Eugenio Garza Laguera y Ricardo Guajardo Touche, por un pago de 7"799,552,005,675 pesos.

El 29 de noviembre los nuevos dueños toman posesión de sus cargos.

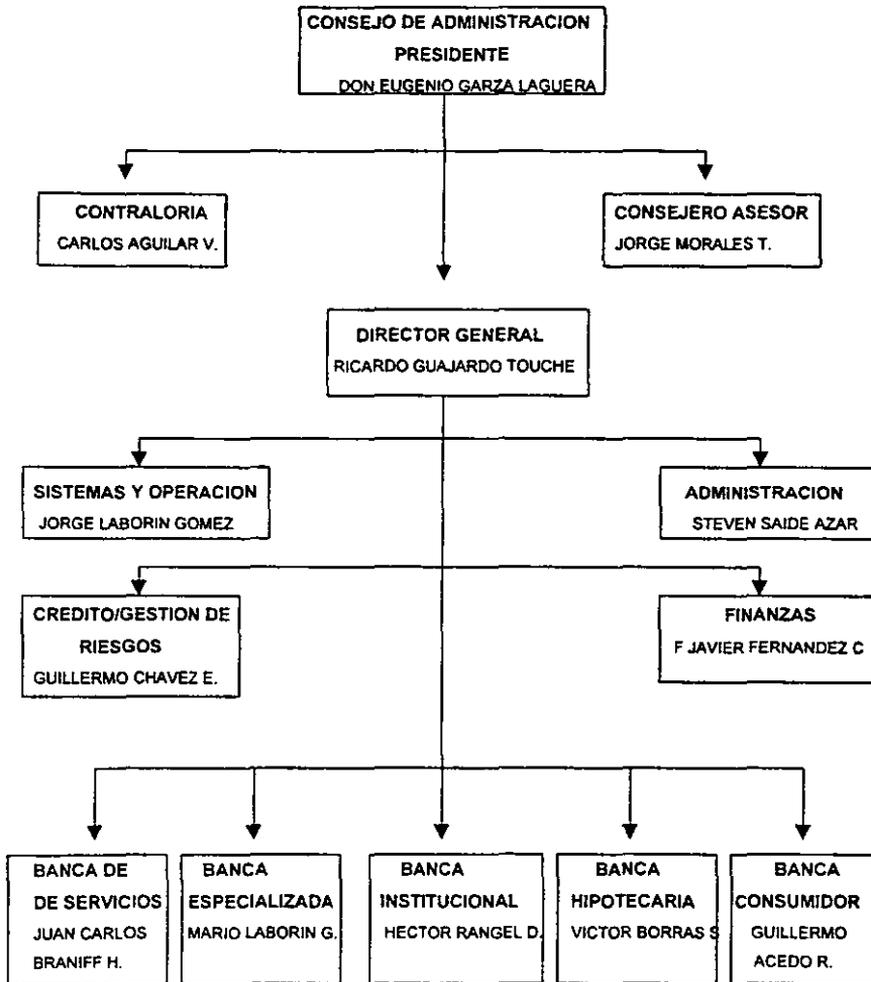
1992 El 17 de marzo, se crea el Grupo Financiero Bancomer.

Se ponen a disposición del personal acciones del recién formado Grupo Financiero Bancomer, concediendo un crédito para su liquidación.

1998 En Abril se da la fusión con Banca Promex, siendo la Fusionaste GFB, ascendiendo a 1747 sucursales a nivel nacional".³⁶

³⁶
FUENTE "HISTORIA DE BANCOMER",p.2

6.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



37

17 "ESTRUCTURA BANCOMER " p.2

6.3 MISION

“Ser la mejor opción para satisfacer las necesidades de nuestra sociedad en servicios financieros, con la máxima seguridad y calidad.

Ofrecer a nuestra gente las mejores condiciones para su desarrollo integral, en respuesta a su esfuerzo individual y de equipo.

Obtener un rendimiento atractivo para nuestros accionistas y contribuir, de manera importante, al desarrollo económico y social de nuestra comunidad.

6.4 VALORES

Los valores supremos que rigen en forma permanente nuestra actuación son. , la integridad, la honestidad, la lealtad, la solvencia, el respeto y el trabajo, nuestra fuerza está generada por el compromiso con nuestros inversionistas y con la comunidad.”³⁸

³⁸ “MISION Y VALORES DE GRUPO FINANCIERO BANCOMER “

HONESTIDAD

- Actuar con integridad
- Cumplimiento con la responsabilidad asignada
- Uso escrupuloso de la información y recursos

PRUDENCIA

- Manejo cuidadoso de los recursos
- Riesgos calculados dentro de políticas
- Responder a la confianza depositada en cada uno

JUSTICIA

- Búsqueda objetiva e imparcial de la verdad
- Otorgar a cada quién lo que le corresponde

RESPONSABILIDAD

- Compromiso de actuar
- Contribuir al logro de los objetivos de la institución

LEALTAD

- Amor a la camiseta

AUSTERIDAD

- Utilizar los recursos con efectividad y cuidado
- Evitar desperdicios y consumos superfluos

CREATIVIDAD

- Fomentar ambiente para la libre expresión que propicie la innovación y el desarrollo “.

6.5 VISION

“PERSONAL

Buscaremos continuamente la motivación de todo el personal, fomentando la identificación con nuestros valores, Misión y Visión, y que tenga el perfil requerido por la institución.

RENTABILIDAD Y SOLVENCIA

Enfocaremos nuestros esfuerzos hacia el uso óptimo de los recursos y el aumento de la productividad, para obtener una rentabilidad dentro de los primeros diez grupos financieros del mundo.

CALIDAD/SERVICIO

Buscaremos qué, para cada cliente, **la calidad de nuestro servicio** sea el elemento distintivo de “Bancomer” con respecto a sus competidores.

MERCADOS

Seremos la Institución con el más fuerte arraigo regional en el mercado nacional, buscando una posición dominante en los mercados que servimos, con presencia selectiva en el extranjero, con liderazgo en la introducción de nuevos productos.

ADMINISTRACION DE RIESGOS

Contar con el mejor nivel de riesgo de la industria, a través de una adecuada medición y segmentación por especialidad, basándose en normas apropiadas para cada uno de los segmentos.

SISTEMAS E INFRAESTRUCTURA

Adoptar la tecnología de información más poderosa y avanzada, adecuada a las propias necesidades, que permita ofrecer la más amplia gama de bienes y servicios y desarrollar una cultura orientada al uso de la tecnología de información como herramienta fundamental de trabajo.

INSUMOS Y SERVICIOS

Estar integrados como proveedores especializados en actividades de soporte, que estén identificados con los objetivos y valores, de muy alta confiabilidad, para obtener la mejor calidad, servicio y costo.

RELACIONES

Se mantendrá relaciones con instituciones y organismos públicos y privados para participar activamente en el desarrollo del sistema financiero mexicano.

IMAGEN

Ser reconocidos como una institución líder, sólida y de vanguardia, con un enfoque primordial de calidad en el servicio y cercanía al cliente “.³⁹

6.6 OBJETIVOS Y OPORTUNIDADES

1. – “ En la gestión:

- Reducir la complejidad del negocio y de las estructuras, evitando esquemas dobles de reporte, jerárquicos y funcionales.
- Simplificar la toma de decisiones con el consiguiente aumento del control y apoyo de la gestión del negocio.
- **Agilizar la toma de decisiones que en última instancia mejora el servicio al cliente.**

³⁹ “-VISION E IMAGEN DEL GRUPO FINANCIERO BANCOMER”

2. - En la operación:

- Estructurar las funciones operativas por procesos, evitando áreas que se traslapen en distintos niveles de la organización.
- Separar al cliente de la problemática operativa, evitando que se le transmitan problemas de las áreas internas.
- Reducir al mínimo la realización de tareas operativas en sucursales, facilitando su enfoque hacia las ventas.

3. - En la distribución:

- Canalizar negocios especializados a través de conductos más eficientes, simplificando la tarea en sucursales.
- Fortalecer la capacidad de venta en la red de sucursales.
- Desarrollar canales no tradicionales para vender y distribuir los productos del grupo".⁴⁰

⁴⁰ "OBJETIVOS DEL GRUPO FINANCIERO BANCOMER BANCA DE SERVICIOS"

6.7 PRODUCTOS Y SERVICIOS BASE DE LA BANCA DE SERVICIOS

"Cuentas Eje:

- Cuenta Maestra.
- Cuenta productiva
- Inversión Inmediata

Inversiones:

- Piancomer
- Sociedades de Inversión
- Fondo Conservador "GFBVCON"
- Fondo accionario indizado "GFBVIND"
- Fondo para tesorerías corporativas "GFBMCOR"

Créditos:

- Cobertura empresarial,
- Cobro inmediato y remesas en camino.
- Carta de crédito o crédito documentario o crédito comercial.
- Crédito de Habilitación o Avío.
- Crédito hipotecario industrial, agrícola o ganadera.
- Crédito simple con garantía hipotecaria.
- Préstamos Quirografarios o directos.
- Préstamo Refaccionario.

Mercado Cambiario:

- Compra/venta de divisas.
- Ordenes de pago.
- Giro internacional.
- Cheque de viajero (para aceptación, reembolsos, etcétera).
- Billete.
- Cheques personales.
- Coberturas de riesgo cambiario.
- Forwards, futuros y opciones en divisas diferentes al dólar americano.
- Metales amonedados⁴¹.

⁴¹ - PRODUCTOS Y SERVICIOS BANACARIOS DE LA BANCA DE SERVICIOS

CAPITULO VII

PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS

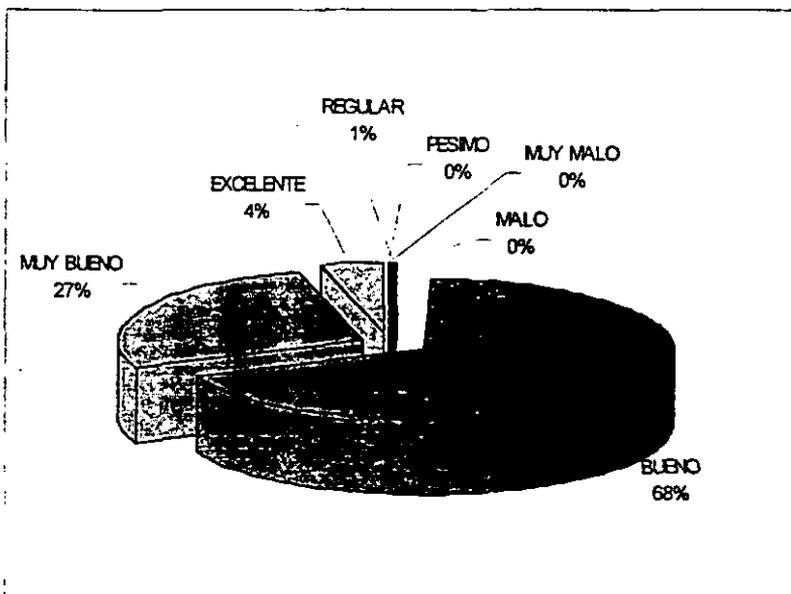
7.1 PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS DEL CUESTIONARIO APLICADO AL SEGMENTO DE LA CLIENTELA DE LA SUCURSAL BANCARIA.

UNIVERSO

TOTAL DE CLIENTES ENCUESTADOS	161
CUENTA HABIENTES DE LA SUCURSAL	146
EDAD PROMEDIO	39 AÑOS

SEXO	FEMENINO 44 REPRESENTA EL 27%
	MASCULINO 117 REPRESENTA EL 73%

Pregunta 5. ¿CÓMO CALIFICARÍA EN TERMINOS GENERALES A ESTA SUCURSAL?

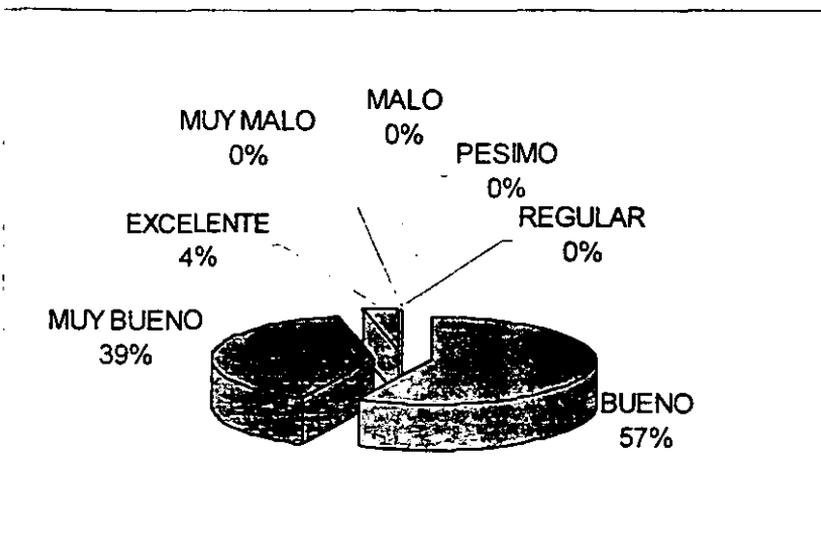


Base 161 Cuestionarios

Los resultados obtenidos de la pregunta ¿Cómo calificaría en términos generales a la Sucursal?, muestra que la sucursal se encuentra en un nivel medio como lo indica el 68% BUENO, el personal solo se limita a realizar su trabajo y no lo mejor que puede, se carece de ese "extra" o ese "algo" que marca la diferencia en el servicio que brindan todas las sucursales bancarias.

El servicio brindado debe mejorarse para poder tener clientes satisfechos y aún más superar las expectativas de los mismos y poder alcanzar óptimos niveles de calidad en el servicio.

Pregunta 6. ¿LA SUCURSAL CUMPLE CON LO QUE PROMETE EN EL TIEMPO ACORDADO?

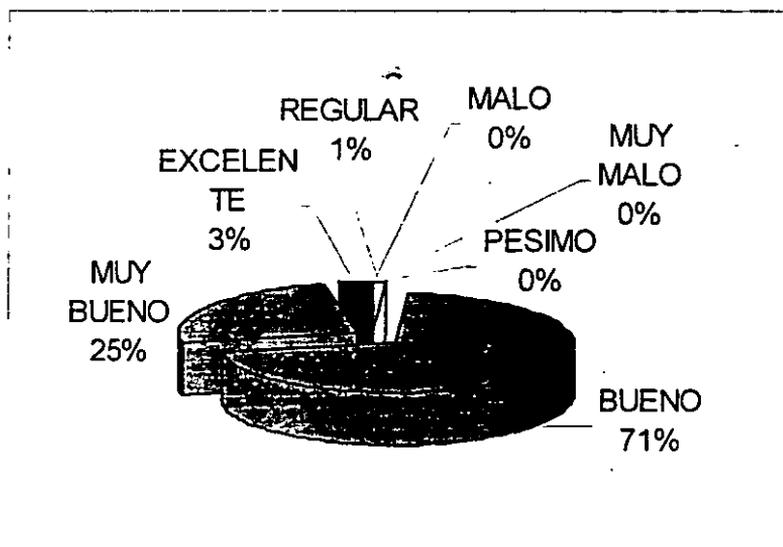


Base 161 Cuestionarios

A la pregunta si se cumple en el tiempo acordado lo prometido, los resultados en PESIMO, MUY MALO, MALO y REGULAR son del 0.0% lo que indica que la sucursal no cae en estos parámetros, significa que la sucursal cumple lo que promete en el tiempo acordado, en un 39% atiende los compromisos adquiridos de una manera MUY BUENA, el cliente percibe que es parte importante y se siente satisfecho, más sin embargo no se han alcanzado los niveles de calidad en el servicio deseados.

La mayoría están dentro del parámetro de BUENO (57%) por lo que todavía es un punto que se puede mejorar.

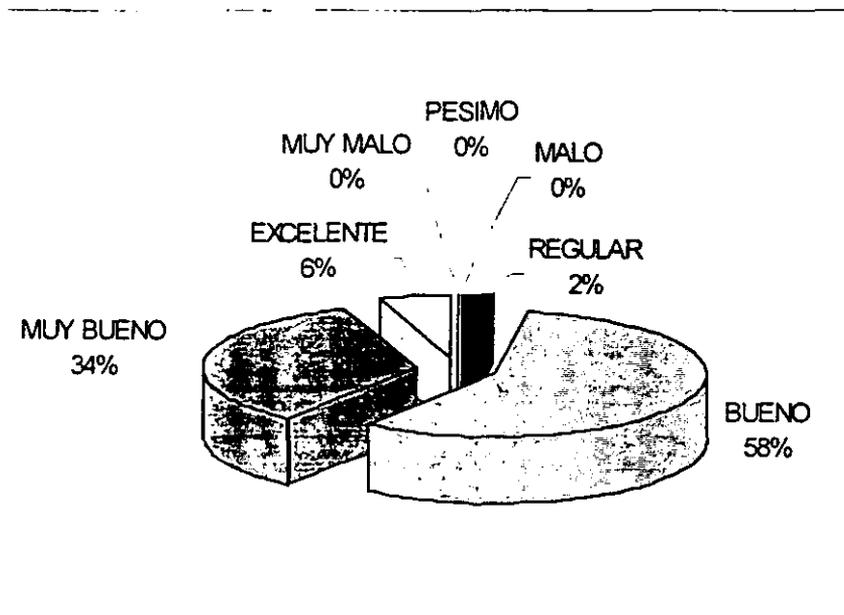
Pregunta 7. ¿EL RESPETO AL TIEMPO DEL CLIENTE SE REALIZA SIN INTERRUPCIONES?



Base 161 Cuestionarios

No se respeta el tiempo del cliente ya que se registran interrupciones, es importante recordar que lo mínimo que el cliente espera es ser atendido con total atención, se siente no valorado y no importante al no dedicarle la atención que se merece, sólo en un pequeño porcentaje se atiende totalmente sin interrupciones y se superan las expectativas el cliente, se siente satisfecho con el servicio recibido y la percepción que tiene es que el personal le dedica toda la atención que se merece por que él es importante, el 71% de BUENO, el cliente tiene el sentimiento de que el personal sólo cumple su trabajo.

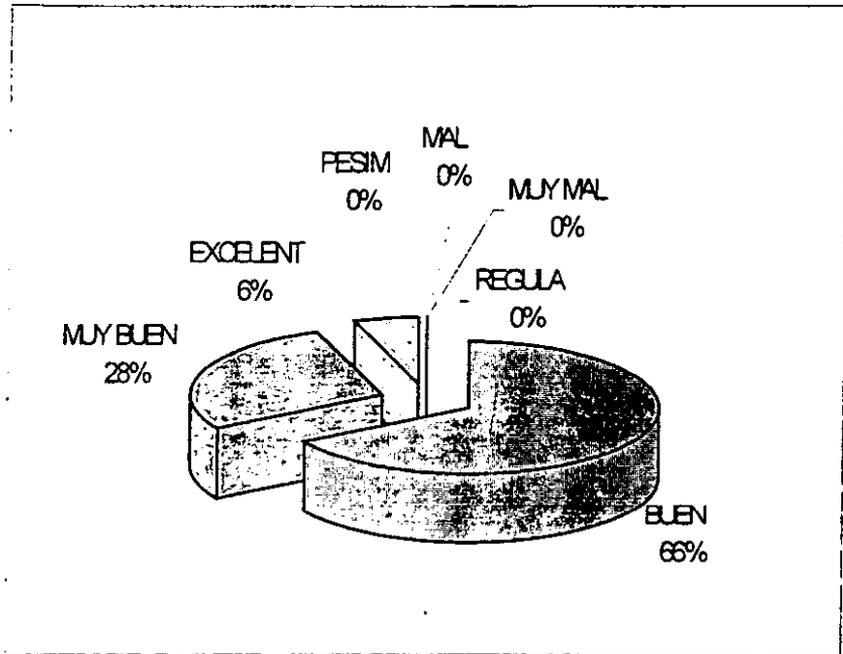
Pregunta 8. ¿CÓMO CALIFICARIA LA AGILIDAD EN LAS FILAS?



Base 161 Cuestionarios

Es tan importante la agilidad con la que se atiende a los clientes que hacen fila para esperar su turno, que es uno de los puntos por lo que la clientela valora su banco y esta sucursal muestra clientes insatisfechos con ese servicio de agilidad en las filas, por lo que la sucursal en este sentido muestra una gran área de oportunidad, el que el 58% califique como BUENO no es buen dato, ya que más de la mitad opina que sólo cumplen, pero no les interesa mejorar la agilidad de las filas, el objetivo es atender al cliente y los que menos les importa es hacerlo con rapidez.

Pregunta 9. ¿EL PERSONAL ESTA BIEN CALIFICADO?

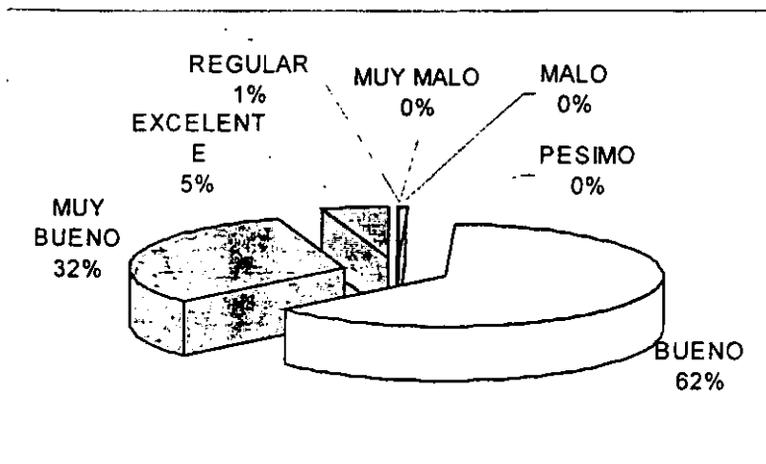


Base 161 Cuestionarios

A la pregunta ¿El personal está bien calificado?, se obtuvo el 0% en PESIMO, MALO, MUY MALO y REGULAR, lo que nos indica que la sucursal conoce como atender a la clientela.

El 66% opinó que BUENO, lo que refleja que el personal de la sucursal bancaria se encuentra calificado pero perciben que podrían estar mejor y transmitir una completa seguridad de que el personal que los atiende es el mejor.

Pregunta 10. ¿LA ATENCION DEL PERSONAL DE LA SUCURSAL ES CORTES Y AMABLE?.

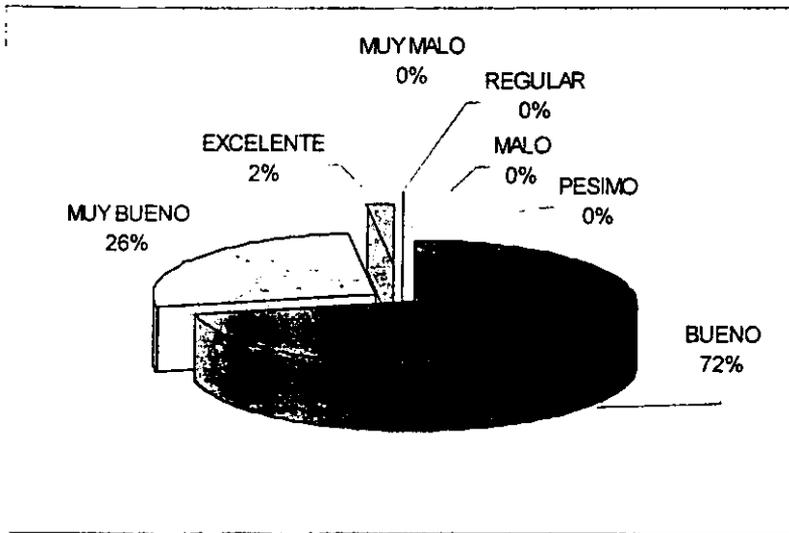


Base 161 Cuestionarios

Siendo una empresa que presta servicios y que el punto que marcará la diferencia, será el servicio que esta sucursal brinde, observamos que la sucursal no se encuentra en términos negativos, más sin embargo un 0.6% califico como REGULAR, situación que no debiera presentarse, ya que refleja que los empleados de la sucursal bancaria no atienden con amabilidad, situación que podría manifestarse en la pérdida de clientes, ya que éstos buscarán otra alternativa de servicio con otra institución financiera que los atienda mejor.

Los resultados nos indican que el personal una vez más, sólo se limita a realizar su trabajo y el cliente no percibe un trato amable y cortes que le deje un buen sabor de boca que le permite comparar el servicio que se le brinda y sea una razón de permanencia.

Pregunta 11. ¿LE SOLUCIONA SUS PROBLEMAS?

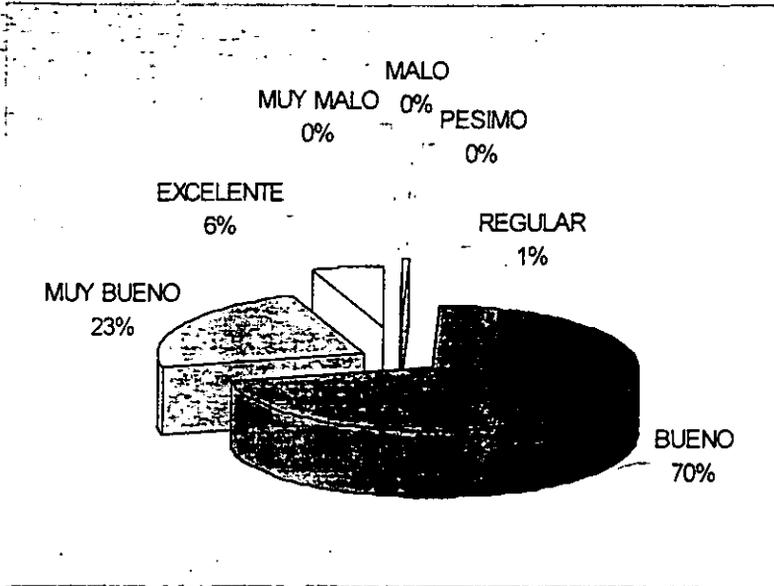


Base 161 Cuestionarios

Cuándo un cliente o un usuario presenta un problema y solicita ayuda, lo único que espera es la solución a su problema, la sucursal soluciona los problemas, mas sin embargo, no de la manera como lo espera el cliente, las alternativas que se le brindan no generan clientes satisfechos por lo que sienten que realmente el problema no fue solucionado.

La sucursal no muestra empatía, no se ponen en los zapatos del cliente y las soluciones o alternativas, si es que las proporcionan, no son percibidas por el cliente como "se hizo hasta lo imposible" y "realmente en esta sucursal si me solucionan mis problemas". Es importante que los empleados se encuentren motivados, que tengan ese impulso a brindar ese extra que marca la diferencia.

Pregunta 12. ¿LA CALIFICACION PARA LA RAPIDEZ DE ATENCIONES?

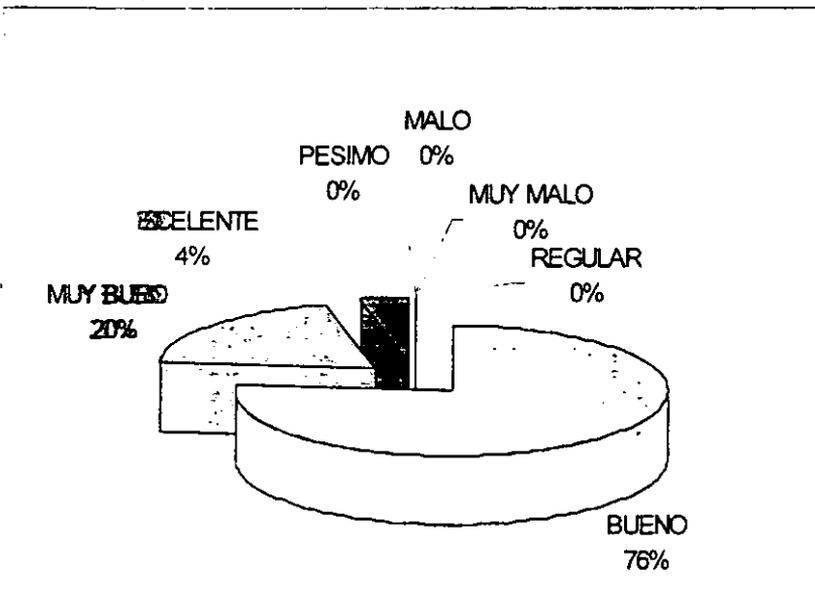


Base 161 Cuestionarios

La rapidez y atención en una sucursal bancaria es un punto crucial que marca la diferencia con respecto a la competencia.

Nadie que haya acudido a un banco, comentará que no le preocupa el tiempo en ser atendido. La rapidez y atención con la que esta sucursal atiende no es mala, más sin embargo el cliente percibe que la atención puede mejorar; los empleados deben poner más de su parte para transmitirle al cliente la preocupación que tienen por atenderlo lo más rápido posible y que cuando se le pregunte que opina de la rapidez y atención no sea el 6% que calificó como excelente, que sea el 100%.

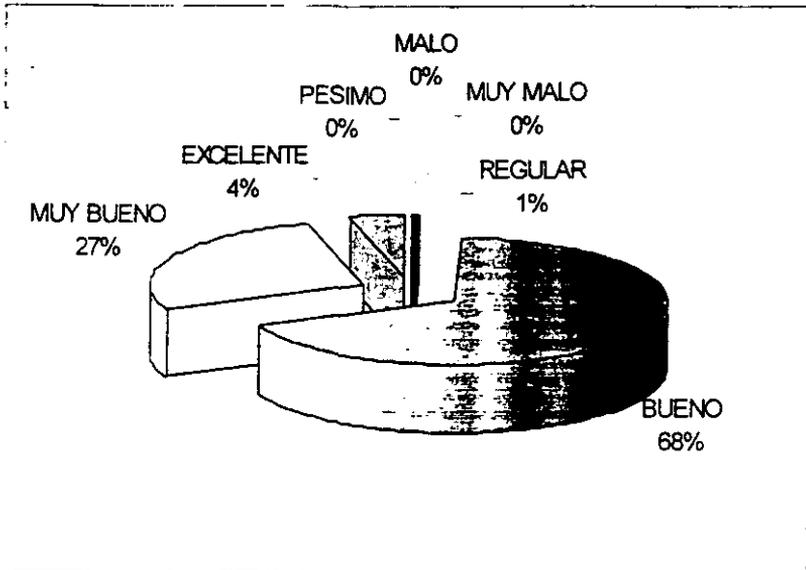
Pregunta 13. ¿CÓMO CALIFICARIA LA HONESTIDAD Y CONFIABILIDAD DE SU PERSONAL?



Base 161 Cuestionarios

Es importante que esta sucursal no presente datos en el rubro de PESIMO, MALO y MUY MALO, ya que siendo una institución financiera que maneja los recursos económicos de la clientela es fundamental que sientan confianza y que perciban que el personal es honesto, lo que generara tranquilidad de que su dinero está con gente honesta y confiable.

Pregunta 14. ¿SE REALIZAN LAS OPERACIONES EN 1 O 2 PASOS?



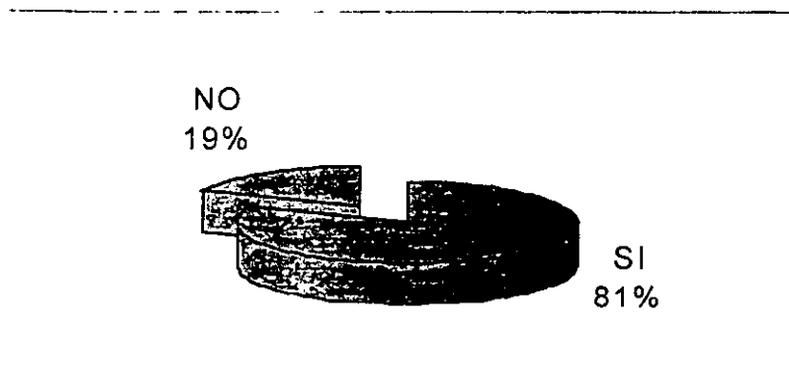
Base 161 Cuestionarios

La opinión de la clientela, es que las operaciones no son tan simplificadas, ya que se hacen más de 2 pasos para atender una operación. No se cubren las expectativas de los clientes y se dista mucho de superarlas.

El cliente en un 28% percibe como BUENO lo que indica que, como no tiene otra opción se conforma con ésta y que podía estar peor, así que aceptan lo que le dan, pero es tan susceptible que fácilmente puede irse con otro banco.

7.2 PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS DEL CUESTIONARIO APLICADO A LOS EMPLEADOS DE LA SUCURSAL BANCARIA.

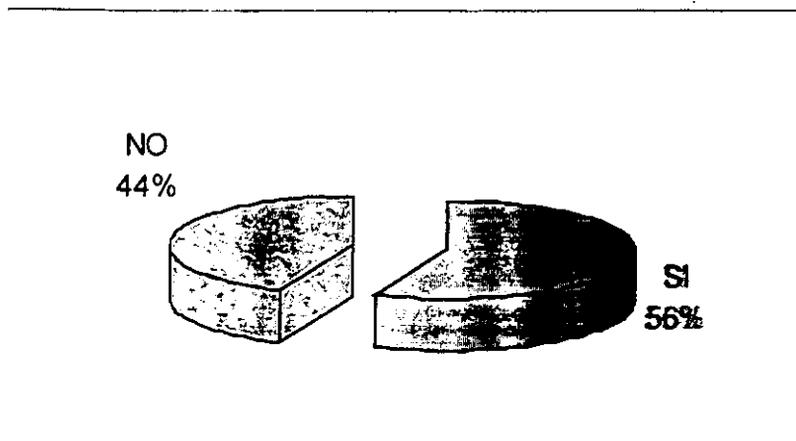
1- ¿Se siente satisfecho con su empleo, le gusta el trabajo que realiza?



Base 16 Cuestionarios

El 81.25% contestó que SI se siente satisfecho con su trabajo, mientras que el 18.75% NO, lo que nos indica que a la mayoría le gusta y le satisface su empleo. El 18.75% opina que no le satisface el trabajo que realiza por el sueldo que recibe y por la falta de reconocimiento por parte de sus superiores, lo cual muestra que la atención que brinda este segmento de personas a los clientes no mostrará un esfuerzo extra, ya que no se encuentran motivados para realizar su trabajo y el servicio que proporcionan carecerá de calidad.

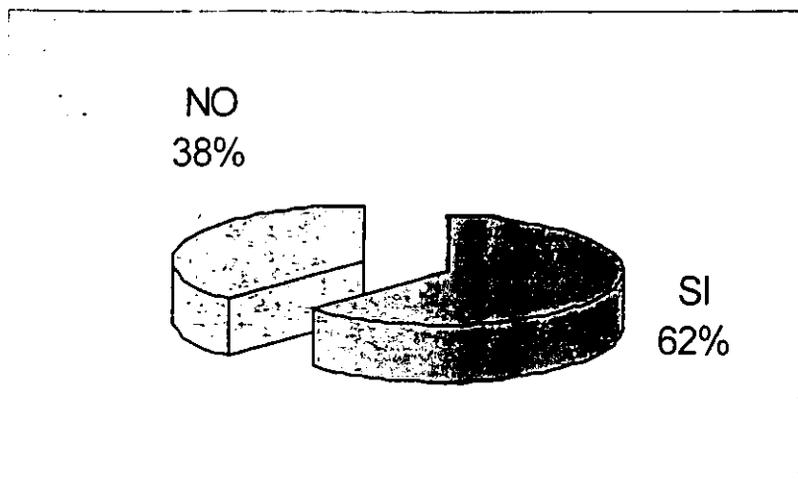
2. ¿Antes de ocupar su actual puesto fue informado de las actividades que se llevan en su departamento?



Base 10 cuestionarios

Al 56.25% Si se le informó de las actividades que realiza su departamento, los pusieron al tanto, mientras que al 43.75% no se les informó de las actividades que realiza su área, lo que indica que no hubo inducción y que el Banco contrató a la gente sin indicarle que actividades se llevan a cabo en su departamento, este porcentaje es preocupante, ya que los empleados desconocen que pasa en su oficina y las actividades que deberán realizar lo cual es indispensable, ya que está totalmente relacionado las capacidades, conocimientos, habilidades y características personales, si un empleado es ubicado en puesto que no esperaba y no le gusta el trabajo que desempeña, por consiguiente no lo realizara bien.

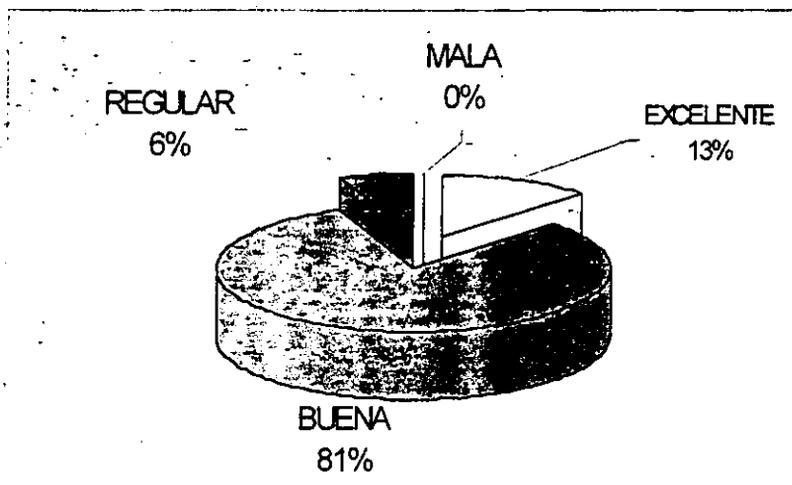
3. ¿Existe buena relación de trabajo entre su jefe y los empleados?



Base 16 cuestionarios

El 62.5% manifiesta que existe buena relación de trabajo entre su jefe y los empleados con lo que predomina una buena relación entre jefe y subordinados. Sin embargo, un inquietante 37.5% indica que no existe buena relación, en este sector de empleados está a disgusto y es importante indagar las causas y corregirlas, ya que influye de manera directa en la calidad en el servicio que se brinde a la clientela. Cuando los empleados no se encuentran en un ambiente agradable de trabajo tienden a disminuir su productividad y llegan a mostrar una actitud negativa, no solo hacia el jefe sino a todo lo relativo con su trabajo, lo cual se reflejará en su trato con el cliente.

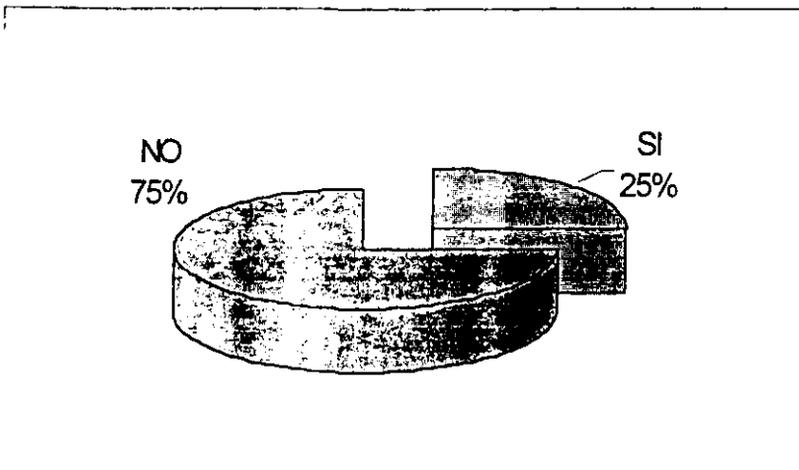
4. ¿Cómo considera el ambiente de trabajo, en cuanto al trato con los demás?



Base 16 cuestionarios

Para el 12.5% el ambiente de trabajo entre los compañeros de área es EXCELENTE, para el 81.25% es BUENO, para el 6.25% REGULAR, lo anterior nos indica que aún y cuándo el ambiente de trabajo entre los compañeros es bueno, sería importante considerar que siendo el lugar donde más tiempo se encuentran y que es la gente con la que conviven todos los días, el ambiente puede mejorarse y así crear una atmósfera excelente de trabajo mediante la cual será posible lograr una actitud positiva que motive al personal a proporcionar un mejor servicio.

5. ¿Cuenta con la descripción de su puesto?

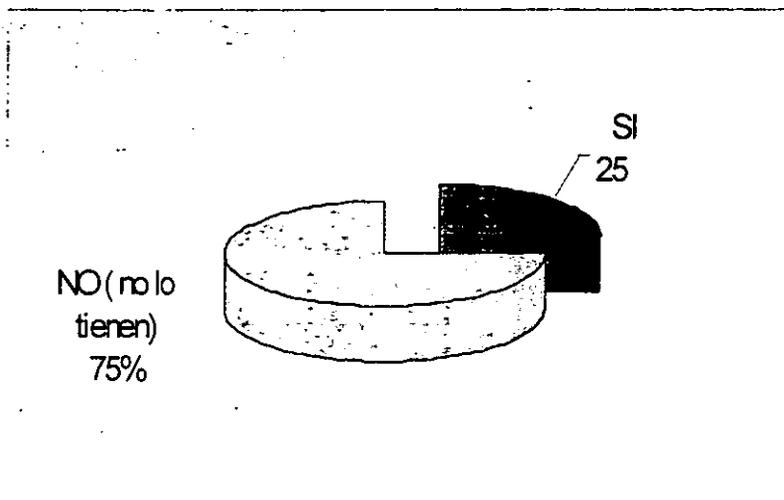


Base 16 Cuestionarios

Sólo el 25% de los empleados cuenta con la descripción de su puesto, conoce ¿Qué?, ¿Para qué? y ¿Cómo? es su trabajo. El 75% no tiene la descripción de su puesto, por lo que desconoce que actividades se espera que desempeñe y esto es algo que repercute de manera directa en el desarrollo de sus actividades, ya que al no saber con exactitud que es lo que se espera que realice, no tendrá parámetros para medir si su desempeño es el adecuado o no, y la clientela percibirá que los empleados no conocen que realiza su área.

Entonces al desempeñar mal sus funciones, el empleado no sabrá que esta mal y cometerá errores sin saberlo.

6. ¿El trabajo que realiza es el que dice su descripción?

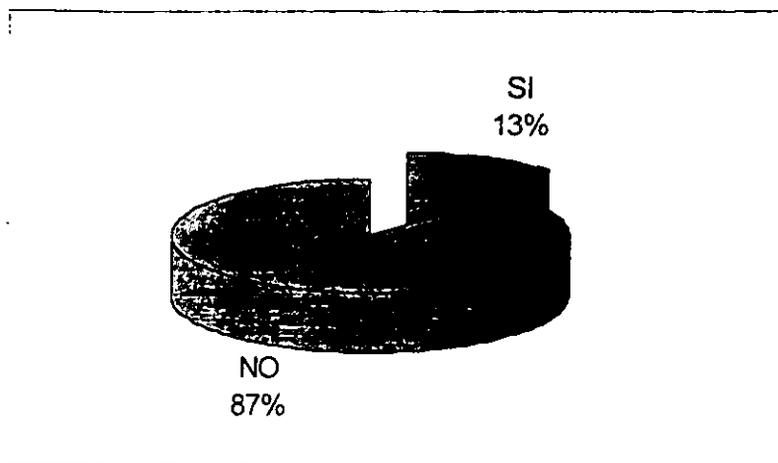


Base 16 Cuestionarios

Del 25% que sí cuenta con la descripción de su puesto, este sí coincide con las actividades que realizan en su departamento, es un punto importante que lo teórico sea igual que lo práctico, los empleados que sí tienen este documento tienen una idea perfectamente clara del trabajo que tienen que realizar.

Sin embargo, no hay que perder de vista la necesidad de proporcionar las descripciones al 75% restante, ya que son la mayoría.

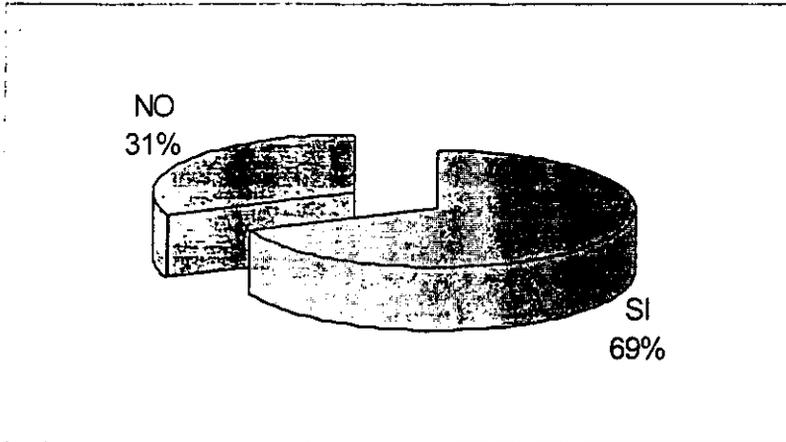
7. ¿Fue capacitado antes de ocupar su actual puesto?



Base 16 Cuestionarios

Es alarmante que sólo el 12% fue capacitado antes de ocupar su actual puesto y que un 87.5 % no fue capacitado, lo que indica que ocuparon su puesto sin conocer absolutamente nada con relación al trabajo que desempeñarían, se capacitaron bajo la marcha, con el día a día, por lo que el precio del incumplimiento derivado de los errores cometidos y en consecuencia por la falta de capacitación es alto, no se puede exigir un alto desempeño cuando no se ha proporcionado lo fundamental para realizarlo, la sucursal debe corregir a la brevedad esta situación, ya que, podrán tener actitud, podrán estar motivados, pero si no saben, ¿Cómo pueden proporcionar un servicio de calidad?.

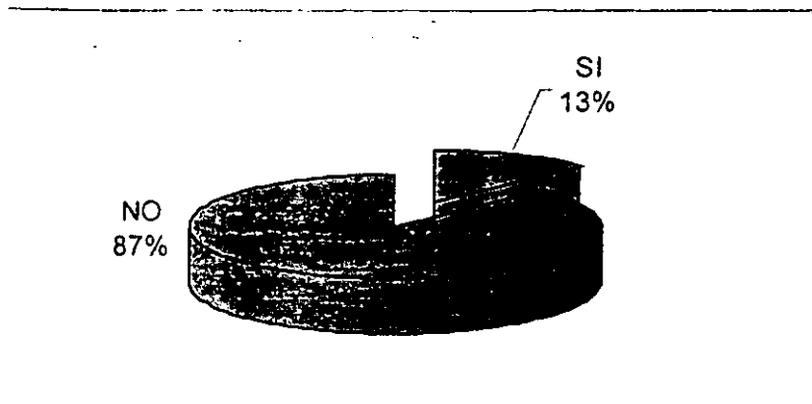
8. ¿Conoce los incentivos que maneja su empresa?



Base 16 Cuestionarios

El 68.75% sí conoce que incentivos se manejan en el banco donde labora, el 31.25% desconoce que tiene alicientes por parte del banco, que pretenden impulsarlos a cumplir con los objetivos y metas trazadas por la institución, con lo que podrán alcanzar en consecuencia también las propias. Este punto es central, ya que los incentivos son factores motivadores que crea la institución y van dirigidos a sus empleados y tienen como finalidad estimularlos para la consecución de metas personales e institucionales. Si estos empleados no se encuentran motivados, no darán ese extra, ese plus que se requiere para alcanzar la excelencia en el servicio.

9. ¿Considera que su sueldo es acorde al trabajo que desempeña?

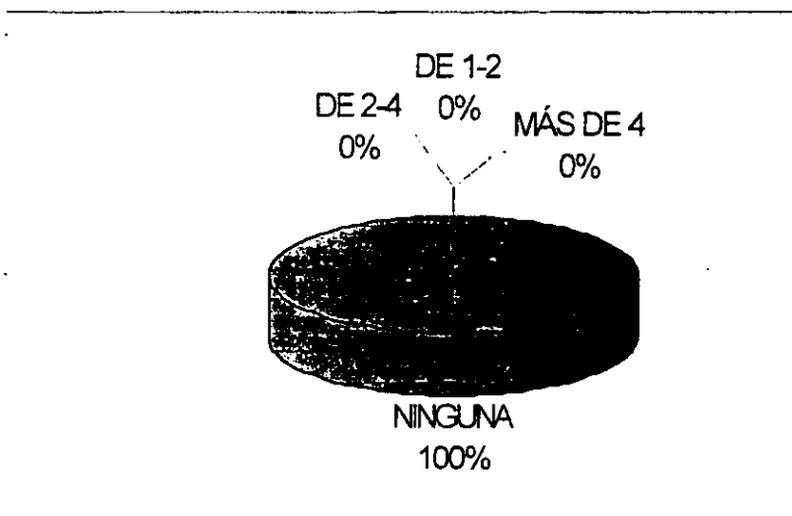


Base 16 Cuestionarios

El 87.5% manifiesta, que la retribución de su sueldo por el trabajo que desarrollan, no es el adecuado, afirman que la responsabilidad y actividades del puesto merecen mayor remuneración, lo anterior refleja una situación de insatisfacción por el sueldo recibido, lo que origina su baja motivación y que el servicio que proporciona no tenga la calidad esperada, ya que los empleados consideran, que se les paga lo mismo por prestar un servicio sin calidad que con calidad. Sólo el 12.5% considera que la retribución es acorde con el puesto que desempeñan, sólo este pequeño porcentaje se encuentra satisfecho.

La responsabilidad es más que en otras instituciones, ya que como ejemplo, los cajeros además tienen que ser promotores y sólo les pagan por un puesto.

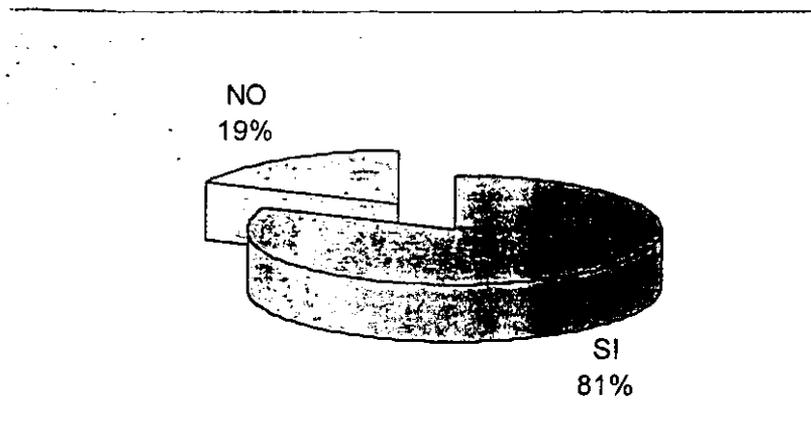
10. ¿El índice de faltas que tiene al mes es de?



Base 16 cuestionarios

A la pregunta sobre el índice de faltas que tienen al mes, el 100% de los empleados NO manifestó número faltas para presentarse a sus labores, lo que habla de un elevado sentido de responsabilidad del equipo de trabajo de la sucursal bancaria.

11. ¿La empresa le proporciona la capacitación, para el desempeño de sus funciones?

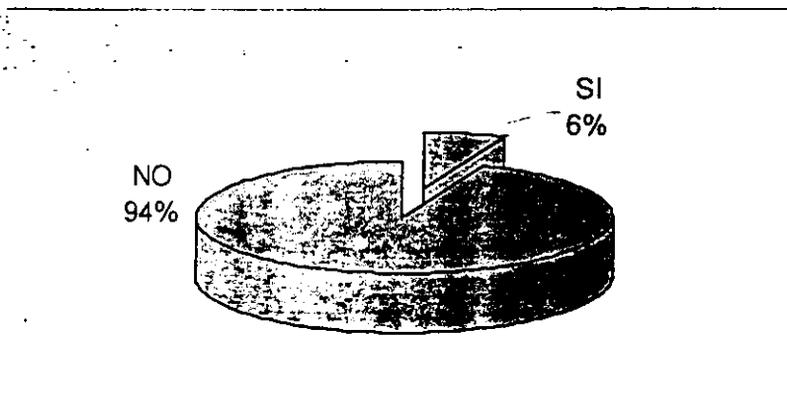


Base 16 Cuestionarios

El 81.25% declara que el banco, si les proporciona capacitación para el desempeño de sus funciones, lo que indica que no se les capacitó antes de ocupar su actual puesto (como se observó en la pregunta 7), sin embargo, el banco intenta corregir esta irregularidad, capacitando a su personal sobre la marcha, pero no con cursos formales de capacitación, aprenden a base de errores y una vez que se cometieron entonces se capacitan.

Una situación que no debe de existir es que el 18.75% indica que no ha recibido capacitación alguna, esto tiene que corregirse ya que repercutirá de manera directa en la calidad en el servicio que brinde la sucursal, ya que la clientela percibirá empleados que no saben como atenderlos.

12. ¿Al efectuar trabajos fuera de su horario normal, se le retribuye en su horario?

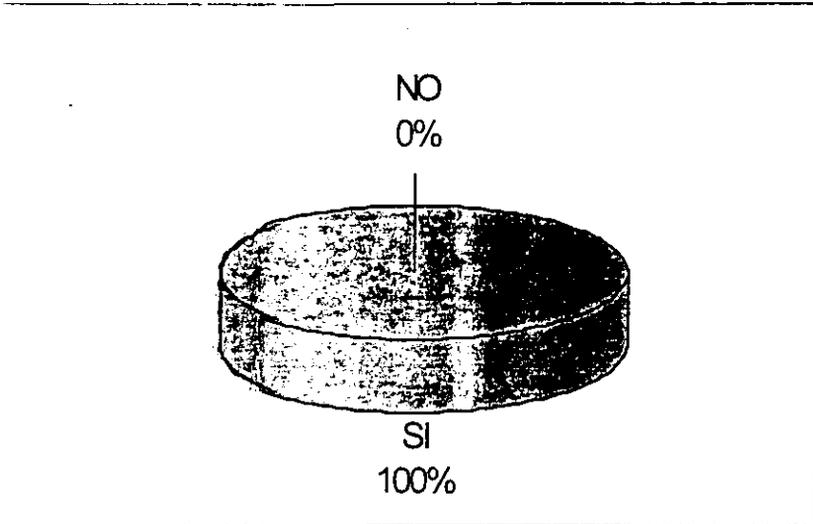


Base 16 Cuestionarios

Al 93.75% no se le retribuyen económicamente las horas laboradas fuera de su horario de trabajo, situación que crea disgusto entre el personal, ya que no les parece justo que se queden a trabajar fuera del horario establecido y no se les paguen esas horas extras, el personal trabaja fuera de sus horas por obligación, más no por decisión o iniciativa propia y por consiguiente la actitud de los empleados no es favorable.

Solo a un 6.25% se le retribuye económicamente, lo que refleja un área de oportunidad importante a corregir, ya que el empleado que preste servicio a la clientela fuera de su horario de trabajo lo realizará con desgano, enojo e inconformidad y la calidad en el servicio será deficiente.

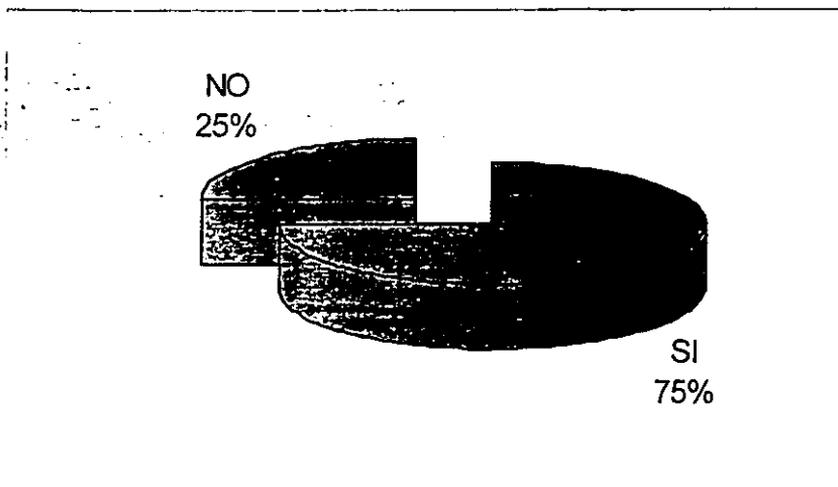
13. ¿Conoce las prestaciones que el banco otorga a sus empleados?



Base 16 Cuestionarios

El 100% conoce las prestaciones que otorga el banco a sus empleados, prestaciones adicionales a las que por ley se manejan. Lo que refleja que es un tema que se dio a conocer en la contratación o los empleados buscaron la manera de informarse al respecto, que es un tema que sí les interesa.

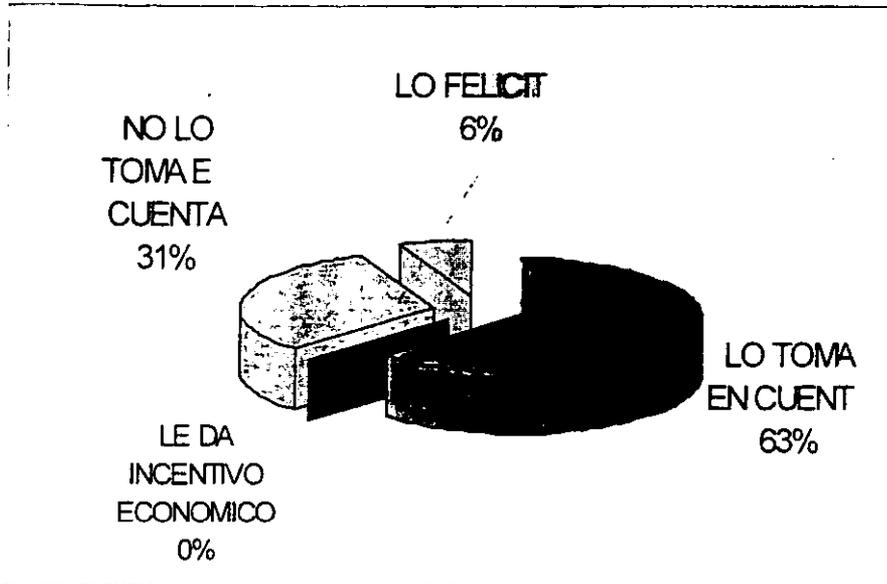
14. ¿Considera que tiene un ambiente adecuado de trabajo?



Base 16 Cuestionarios

El 75% refleja que el ambiente de trabajo es adecuado, se encuentran conformes, lo que nos indica que el desempeño de sus funciones las realizan dentro de un adecuado ambiente de trabajo, es decir un lugar donde la relación con sus compañeros es buena, el trato diario es cordial, agradable y sin fricciones, lo que beneficia al servicio que se le brinda a la clientela, mas sin embargo, un 25% considera inadecuado el ambiente de trabajo, situación que debe corregirse, ya que para este segmento el trabajar dentro de un ambiente de trabajo no grato refleja la insatisfacción que les proporciona el ir a trabajar y por lo tanto lo motivados que están para realizar con interés sus funciones.

15. ¿Cuándo realiza bien su trabajo su jefe?



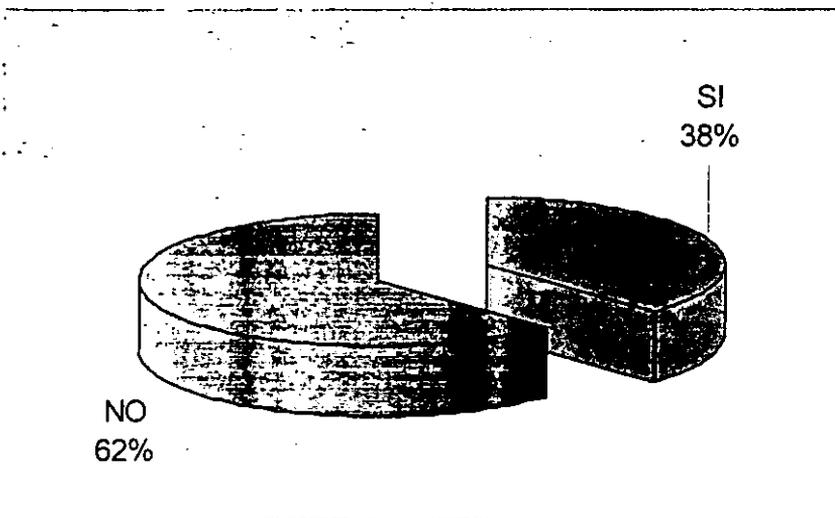
Base 16 Cuestionarios

Solo al 62.5% de los empleados de la sucursal que realizan bien su trabajo, el jefe los toma en cuenta es decir conoce quién realiza bien el trabajo, pero el jefe no incentiva, para que el personal continúe desempeñando bien su trabajo y se sienta realmente reconocido, el empleado no recibe la "palmadita en el hombro", es necesario un poco de "shampoo de cariño" para el personal sin caer en situaciones paternalistas, es preocupante que al 31.25% el jefe no los toma en cuenta cuando realizan

bien su trabajo, los empleados carecen de reconocimiento por parte de su superior y por lo tanto sienten que su trabajo no es valorado. La sucursal tiene que incrementar el 6.55% que manifiestan que su jefe los felicita, cuándo realizan bien su trabajo, esta es una situación no equitativa, ya que no se felicita a todos los que realizan bien su trabajo, se sabe que es una obligación desempeñar su labor de la mejor manera, pero también es cierto que el personal requiere reconocimiento y al no recibirlo, los empleados carecen de motivación y por lo tanto la calidad en el servicio exigida no se brindará a la clientela, ya que el personal pensará ¿Para que? , Si no es reconocido mi trabajo.

Por lo que también se percibe una falta de capacitación en los Gerentes o jefes que tienen personal bajo su cargo, el banco debería de impartir cursos sobre relaciones interpersonales, manejo de personal, cómo motivar al personal, ya que no olvidemos que se habla del elemento más importante de cualquier empresa, *las Personas*.

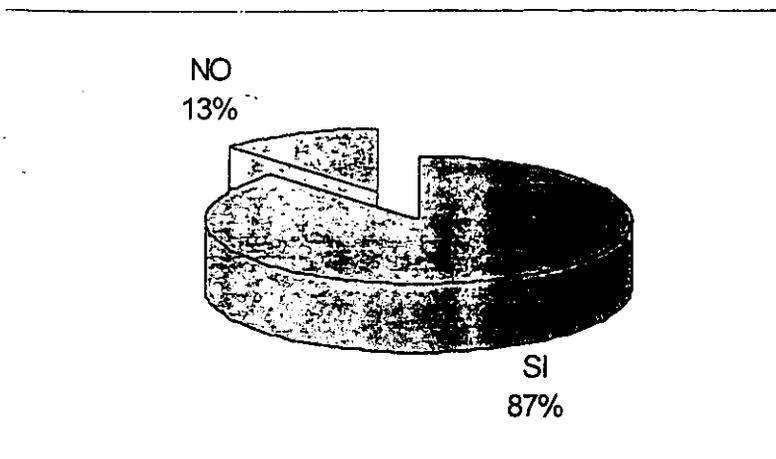
16. ¿Participa en las decisiones de su departamento?



Base 16 Cuestionarios

Es un área de oportunidad el corregir el 62.5% que manifiesta que no participa en las decisiones de su departamento, que no tiene ni voz ni voto, no se podrá sensibilizar al personal en el sentido de que su desempeño repercute en los objetivos de la institución, cuando no se hace participe de las decisiones de la sucursal para la consecución de las metas, es importante que se invite al personal a formar parte de un todo, para que de esta manera se involucren, se sientan motivados y brinden un servicio de calidad; en consecuencia, solo al 37.5% se le involucra e influye en las decisiones de su área de trabajo, como se observa es un pequeño porcentaje que tiene que incrementarse en beneficio de la sucursal para poder erradicar la insatisfacción de los empleados al trabajar por algo en lo que no participan.

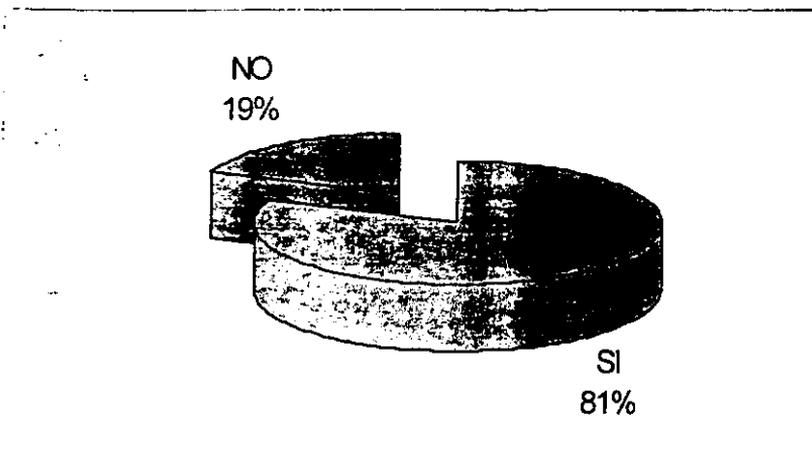
17. ¿Se siente integrado al grupo de trabajo de su departamento?



Base 16 Cuestionarios

El 87.5%, ~~si se~~ siente integrado al equipo de trabajo de la sucursal, ~~tiene~~ sentido de pertenencia y esto es importante, ya que tienen ~~el~~ sentimiento de formar parte de su grupo de trabajo y de la empresa, es fundamental que el personal manifieste este sentir, ya ~~que~~ coadyuvara al logro de los objetivos marcados por el banco, ~~es~~ importante erradicar el 12.5% que no tiene sentido de pertenencia ~~no~~ se sienten ajenos a su equipo de trabajo y por consiguiente ~~no~~ trabajarán de manera aislada, situación que repercutirá ~~en~~ la integración del personal y desempeño de sus funciones, ~~ya~~ que no se tendrá al grupo trabajando como un verdadero ~~equipo~~ equipo de trabajo.

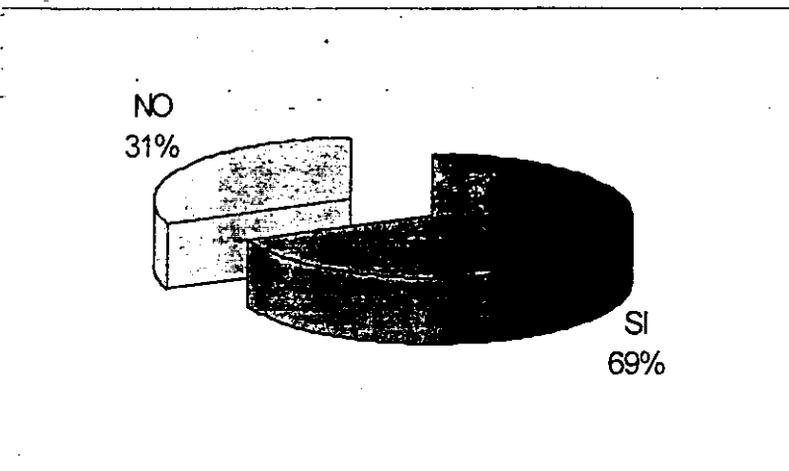
18. ¿Tiene un trabajo que le brinde oportunidades de destacar y sobresalir?



Base 16 Cuestionarios

Para el 81.25% su trabajo les brinda oportunidades de sobresalir y destacar, les representa la posibilidad de obtener satisfacción personal por el trabajo desempeñado, lo que significa para el personal que al hacer bien su trabajo, podrán obtener algo mejor a lo que tienen y en consecuencia alcanzar logros personales e institucionales, en ese sentido el personal se encontrará motivado para brindar un extra en la calidad en el servicio. El 18.75% siente que su trabajo no le brinda la oportunidad de sobresalir, esta situación debe corregirse, ya que los empleados no están satisfechos con su empleo, no vislumbran logros personales y/o profesionales a través de su empleo actual y no buscan hacer nada extra que los ayude a mejorar sus funciones.

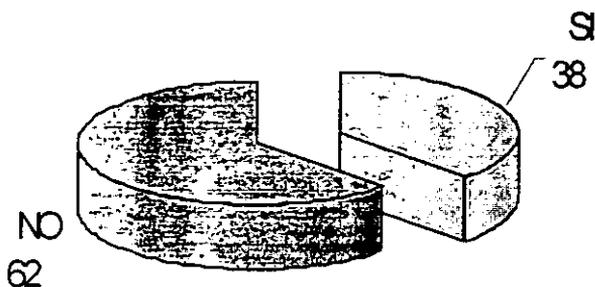
19. ¿Piensa si ha logrado alcanzar los objetivos que se ha trazado?



Base 16 Cuestionarios

El 68.75% de los empleados sí ha logrado alcanzar las metas que se trazó, se siente bien y su autorealización se encuentra en buen nivel. El 31.25% no ha alcanzado los objetivos que se marco, lo que nos manifiesta, que este sector no se encuentra conforme, ya que si los seres humanos no alcanzan los objetivos que se han trazado, no se sienten realizados y carecen de satisfacción para continuar adelante.

20. ¿Siente suficiente seguridad en su futuro dentro de la empresa?



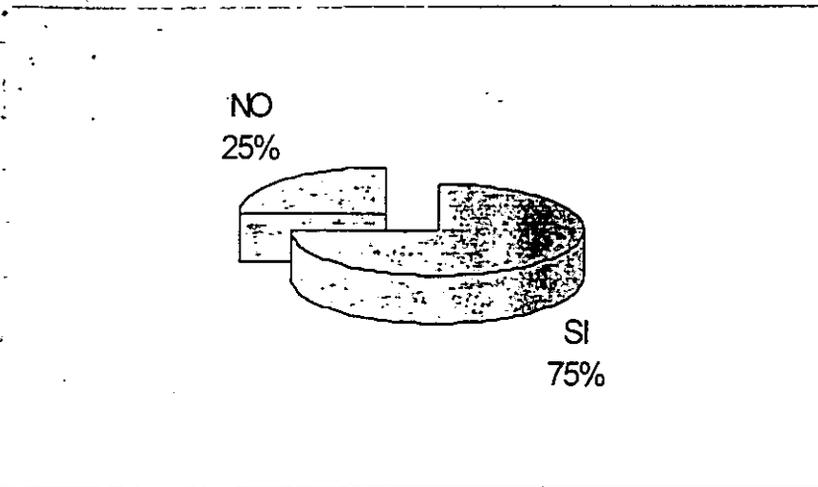
Base 16 Cuestionarios

Un 37.5% siente seguridad en su futuro dentro de la empresa, lo que demuestra que no existe angustia e incertidumbre por su permanencia y la certeza de su principal fuente de ingresos está segura, por lo que el desempeño diario de sus labores no se verá afectado con sentimientos de inseguridad, que mermaran la motivación y por ende la calidad en el servicio brindada al cliente. El 62.5%, no tiene la seguridad de permanecer en un futuro

dentro del banco, ante el sentir de un futuro incierto, no pueden prever su porvenir, no tienen la certeza de permanencia y su constante intranquilidad de no considerar su sueldo mensual, los asusta y agobia, por consiguiente no están comprometidos con su trabajo y su desempeño diario se ve disminuido por estos sentimientos y pensamientos, ya que piensan, que si de todas formas los van a despedir, "¿Para qué, brindar un extra?".

Es alarmante el porcentaje de personas que no consideran su trabajo seguro, pero es indispensable, buscar las razones para poder ir erradicando el problema.

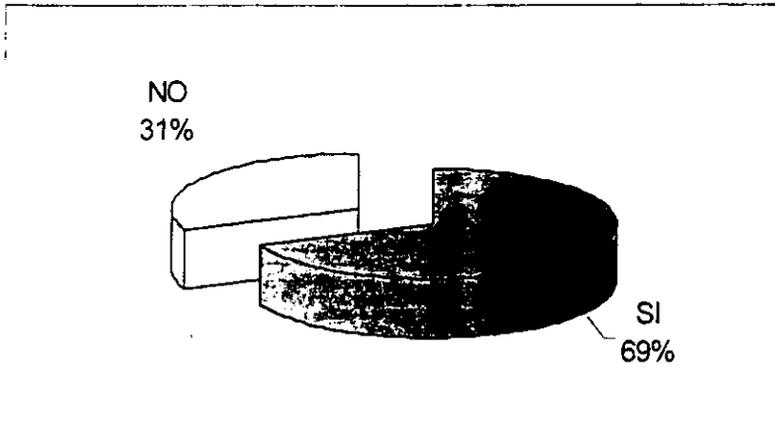
21. ¿Le resulta difícil levantarse para ir a trabajar cada mañana?



Base 16 Cuestionarios

EL 75% se despierta en las mañanas y acude a laborar sin ningún problema, lo que manifiesta que la idea de levantarse día con día para realizar sus funciones no le molesta y no representa una carga, más sin embargo al 25% si le resulta difícil levantarse para ir a trabajar, lo que refleja insatisfacción del personal para acudir a su trabajo, no les gusta lo que hacen, no se sienten exitosos, no llevan buena relación con los demás y por lo tanto laboran con desgano, situación que se reflejará en la ejecución diaria de sus labores.

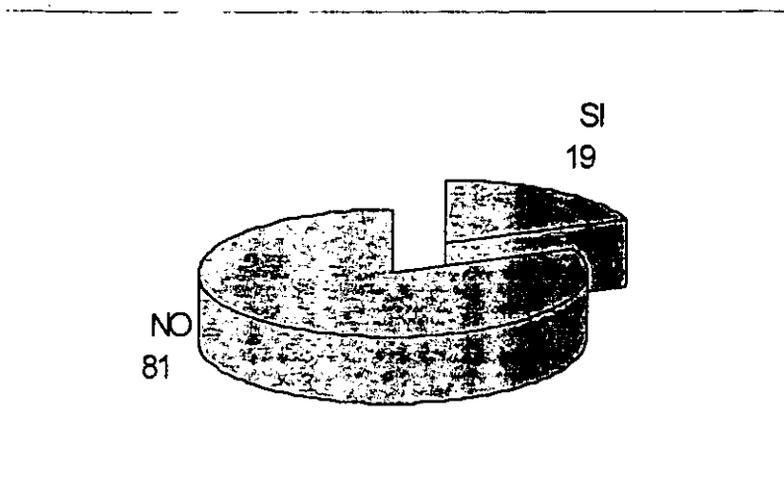
22. ¿Ha considerado la posibilidad de buscar un nuevo trabajo?



Base 16 Cuestionarios

Lamentablemente un escaso 31.25% manifiesta estar a gusto y satisfecho con su trabajo en todos los aspectos y no ha considerado la opción de buscar otro empleo, mientras que el 68.75% si ha considerado el buscar otro empleo, está insatisfecho, por lo que en cualquier momento ante una mejor oferta de trabajo cambiarían su actual empleo, ese 68.78% en su totalidad, indicó que el sueldo es la principal razón por la cual cambiarían de trabajo, este alto porcentaje refleja que los empleados no se encuentran satisfechos con su empleo, por lo que no hay nada que los motive a permanecer ahí, no se encuentran comprometidos y por lo tanto no se esfuerzan en brindar un servicio de calidad.

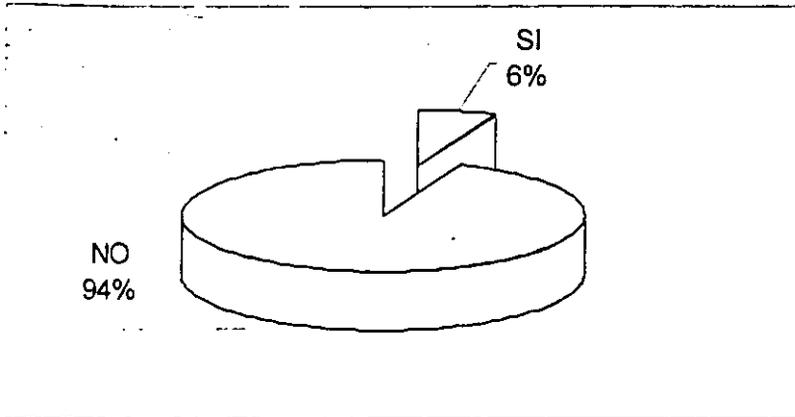
23. ¿Se siente molesto constantemente durante el desempeño de sus funciones?



Base 16 Cuestionarios

Aún y cuando es un pequeño porcentaje, el 18.75% que se siente molesto durante el desempeño de sus funciones, manifiestan su inconformidad con el trabajo que realizan, están insatisfechos por lo que su desempeño será inadecuado y la clientela percibirá esa molestia y la calidad en el servicio se verá afectada. El 81.25% no tiene el sentimiento de enfado en desempeñar sus actividades diarias.

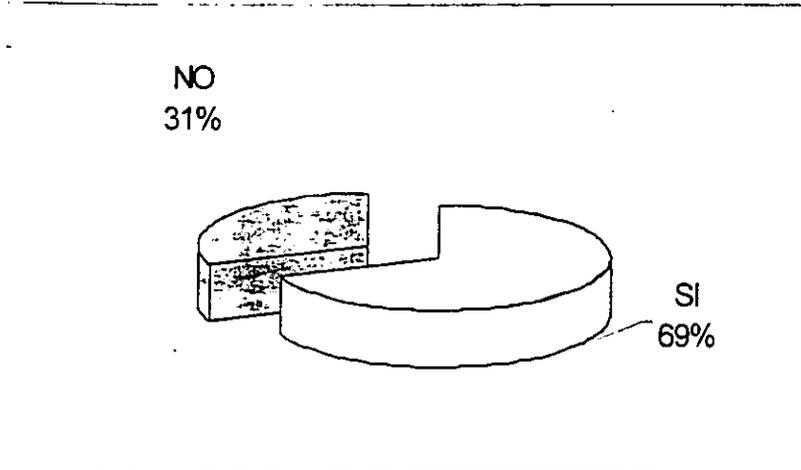
24. ¿Espera impaciente la hora de salida?



Base 16 Cuestionarios

El 93.75% no espera impaciente la hora de salida, lo que refleja que el tiempo pasa inadvertido por el constante trabajo que desempeña. Un 6.25% espera impaciente la hora de salida, situación que se debe corregir ya que no se encuentran concentrados y es más factible que cometan errores y atenderán a los clientes con impaciencia, lo que será percibido por ellos y la atención que se les brinde no será la mejor ya que el concepto de calidad en el servicio será muy pobre.

25. ¿Su trabajo lo hace sentir una persona de éxito?

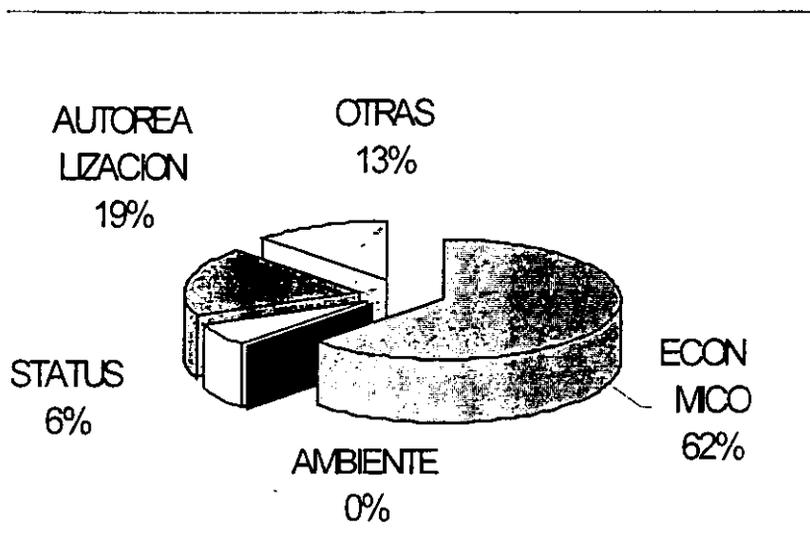


Base 16 Cuestionarios

Para el 69% su trabajo lo hace sentir una persona de éxito, lo que representa que a través de su trabajo han obtenido logros que se reflejan en el sentimiento de éxito que manifiestan. Esto es muy importante ya que el 69% de los empleados será más sensible de percibir que, a través del logro de las metas y objetivos institucionales podrá alcanzar los personales.

El 31%, al que su trabajo no lo hace sentir una persona de éxito, se debe de corregir tal sentimiento ya que si no tienen éxito en su vida laboral no se involucrarán con el banco y carecerán de la motivación que brinda el éxito y su desempeño laboral no será el adecuado repercutiendo directamente en el cliente.

26. ¿Cuáles son los motivos por los que trabaja en esta empresa?



Base 16 Cuestionarios

Dentro de los motivos por los cuáles el personal de la sucursal labora en el banco se encuentran, por el AMBIENTE (de trabajo) el 0%, quiere decir que aun y cuando los empleados han manifestado que es agradable el ambiente de trabajo, no es una razón que determine su permanencia en el banco.

Un 6% respondió que el motivo por el que trabaja es por STATUS, para este porcentaje el laborar en el banco representa

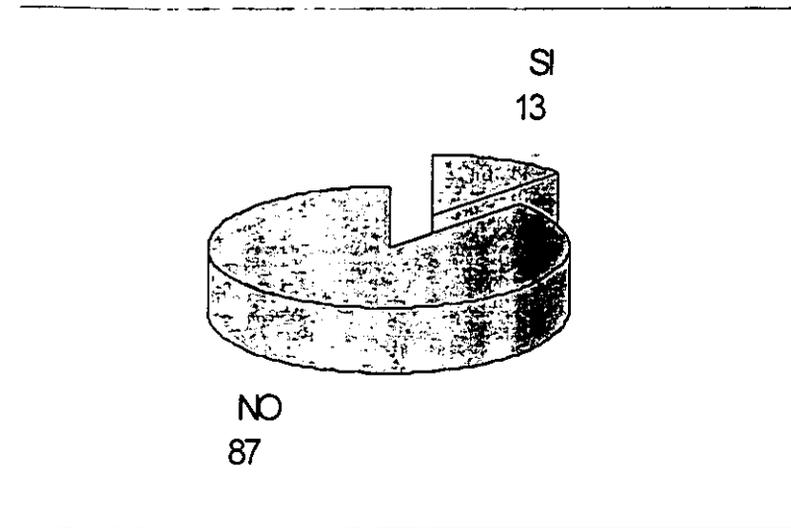
prestigio, es decir los coloca en una posición superior con respecto a los demás.

El 19% trabaja en el banco por AUTOREALIZACION, consideran primordial su desarrollo profesional para su satisfacción y su éxito personal; si el resto del personal encontrará a través del trabajo su autorealización, la calidad en el servicio se incrementaría, ya que se tendría empleados satisfechos y motivados

Por motivos ECONOMICOS el 62% labora en el banco, es el motor por el cual trabajan, es una razón determinante para permanecer o cambiar de empresa, si en estos momentos tuvieran una mejor oferta de empleo que representará mejor salario cambiarían de trabajo.

El 13% no menciona los motivos por los cuáles trabaja y es importante conocerlos para determinar que es lo que lo "mueve" a trabajar y la empresa desconocerá como motivarlos para que logren un trabajo de excelencia que conlleve a una mejor calidad en el servicio.

27. ¿Le incomoda la carga de trabajo ó las responsabilidades de su puesto?

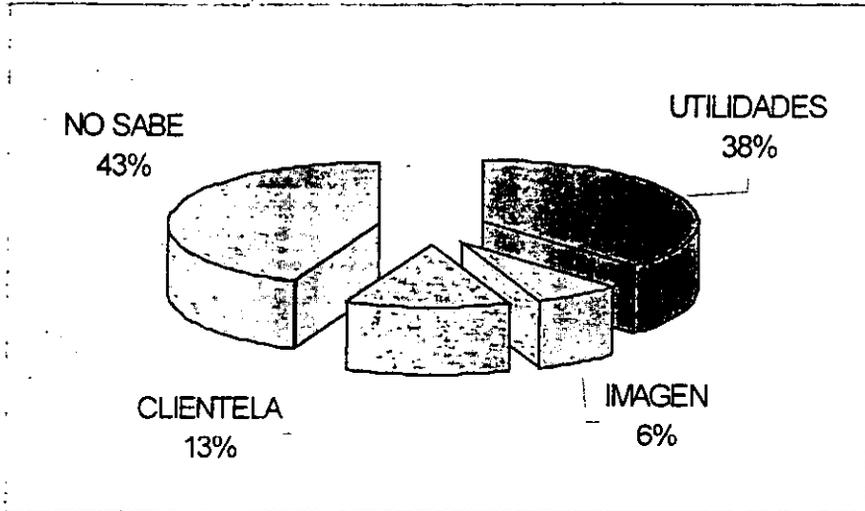


Base 16 Cuestionarios

Al 87% SI le incomoda la carga de trabajo y las responsabilidades del puesto, solo por que no se les retribuye económicamente como ellos consideran; si el salario se incrementara, no les sería molesto la carga de trabajo y la responsabilidad que conlleva el desempeño de sus funciones al contrario, la idea de tener responsabilidad les gusta, pero en estas situaciones no le motiva.

El 13% manifiesta que NO le incomoda la carga de trabajo o las responsabilidades de su puesto, más sin embargo esto no asegura que el empleado desempeñara sus funciones de la manera óptima y no garantiza la calidad en el servicio que debe brindar a la clientela.

28. ¿En qué puede repercutir el adecuado desempeño de sus funciones en el cumplimiento de los objetivos de la empresa?



Base 16 Cuestionarios

El 6% de los encuestados respondió que su adecuado desempeño en las funciones puede repercutir en la empresa en IMAGEN, es decir que los empleados consideran que si realizan mal su trabajo la clientela tendrá una opinión no grata del Banco demeritando así el concepto que tienen del mismo.

El 13% opino que repercutirá en la CLIENTELA, si su desempeño no es adecuado los clientes no estarán satisfechos, tendrán clientes molestos.

El 38% manifiesta que en las UTILIDADES, si no tienen un adecuado desempeño de sus funciones corren el riesgo de no atraer nuevos clientes y de perder a los que ya tienen y todo lo anterior repercutirá en los dividendos del Banco, ya que al no tener ahorradores el negocio para el banco se va mermando.

Un 43% NO SABE, esta cifra es preocupante ya que es un porcentaje considerable el que no tiene la menor idea de lo que puede ocasionar el mal desempeño de sus actividades, desconoce la consecuencia de sus actos, esta es un área de oportunidad que debe corregirse a la brevedad ya que este grupo de empleados no dimensiona las repercusiones de un mal servicio.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

En el cuestionario que se aplicó a los clientes de la sucursal a la pregunta expresa de ¿Cómo calificaría en términos generales a la sucursal en cuanto al servicio al cliente?, tomando como base "MUY BUENA" (considerando esta calificación como excelente y con calidad en el servicio), "BUENA", "REGULAR", "MALA" y "MUY MALA", la calificación que la sucursal obtuvo fue de "BUENA", aún cuando la sucursal no se encuentra en niveles desfavorables, el punto es que no calificó como "MUY BUENA".

Lo que nos indica que la sucursal brinda servicio pero carente de calidad y como el personal de la sucursal es el encargado de proporcionar un servicio con calidad, entonces la falta de calidad en el servicio repercute directamente en el personal de la sucursal bancaria, ya que ellos son los que dan la cara al público y por consiguiente son el instrumento a través del cual se brinda el servicio a la clientela.

Entonces, si el personal de la sucursal bancaria carece de ese "motor", "impulso", "resorte" que lo mueva a brindar calidad en el servicio, el empleado de la sucursal bancaria no tiene la

motivación para dar el extra que se le pide para calificar en términos "MUY BUENOS" y así brindar una calidad en el servicio a los clientes de la sucursal bancaria.

Un punto importante a resaltar es que al personal en términos generales a un 81% le gusta su empleo y la razón es por que disfrutan el ambiente de trabajo que tienen, la relación con sus compañeros y sus superiores es buena, aún y cuándo un 44% no tenía idea de las actividades que se llevan en su departamento, además de que a un 75% no se le proporcionó la descripción de su puesto y aunado a lo anterior un foco alarmante es que un 87% NO fue capacitado antes de ocupar su actual puesto, lo que indica que ya en el desempeño de sus funciones se percataron de lo que hacia su área, se fueron capacitando sobre la marcha, aprenden a base de cometer errores y una vez que ocupan su puesto, posteriormente se les brinda capacitación para el desempeño de sus funciones, entonces si durante este proceso los empleados atienden a la clientela es obvio que el servicio que brindarán a la clientela no será de calidad.

El principal motivo por el que los empleados de la sucursal bancaria trabajan, es el económico un 62% y si la mayoría de los empleados, un 87% considera que su sueldo no es acorde al trabajo que desempeña, entonces estamos hablando que su

principal motivo no esta cubierto, por consiguiente la motivación es un factor que incide en la calidad en el servicio, ya que si no tenemos ese "motor", ese "impulso" que los mueva a brindar calidad en el servicio, simplemente no lo harán, en este punto en particular se identificó cuál es la motivación que requieren los empleados.

Reforzando lo anterior, cuándo se les pregunto a los empleados de la sucursal bancaria ¿si al efectuar trabajos fuera de su horario normal se les retribuía? Al 94% no se le paga, imaginemos que si no están motivados por el sueldo que percibe por una jornada normal, ahora bien si aparte se incrementan la jornada por el mismo salario, la calidad en el servicio estará ausente por falta de motivación.

Cuando más de la mitad el personal que integran la plantilla de la sucursal bancaria (69%), han considerado buscar un nuevo empleo, es señal que las cosas no estan bien y el personal no esta completamente satisfecho.

No debe olvidarse que el banco es una institución de servicios, vende servicio, los otros bancos que representan a la competencia manejan en su mayoría los mismos productos

financieros, la ventaja competitiva es la calidad en el servicio, con ello la sucursal bancaria logrará mayor penetración de mercado, ubicándose en una posición por encima de la competencia.

Es primordial reconocer que el recurso humano es el más importante e indispensable y a falta de este simplemente nada funcionaría y hay que proporcionarles todas las herramientas necesarias que coadyuven al buen desempeño de sus actividades sin olvidar la motivación, brindándola a través de incentivos económicos o del alimento del espíritu, dar el llamado "shampoo de cariño", reconocimiento, etcétera, que es lo empuja o mueve a realizar cualquier acción, el gerente debe de aplicar la motivación adecuada que permita obtener reacciones favorables para ambas partes, empleados y sucursal bancaria, es decir, que los empleados trabajen por la consecución de los objetivos y metas trazadas por el banco con la finalidad de alcanzar también así lo propio, obteniendo así un beneficio.

PROPUESTA

PROPUESTA

El contenido del presente documento pretende recomendar a la sucursal bancaria la implantación y seguimiento de programas motivacionales dirigidos a los empleados, para incrementar la calidad en el servicio brindada a la clientela.

Realizar sondeos para detectar si existe o no, motivación y en que nivel.

El área de Recursos Humanos deberá de implementar programas de capacitación a los Gerentes de la Sucursal, para que aprendan a motivar y a tratar a sus subordinados.

Diseñar programas de incentivos monetarios – alcanzables, para motivar a los empleados al logro de las metas establecidas y así cubrir el motivo principal por el cuál están en la empresa laborando.

El departamento de Recursos Humanos deberá mejorar la Inducción del personal contratado, con el fin de informar a los empleados de las actividades que se realizan en el departamento del cual formarán parte.

Asegurarse de que todos los empleados cuenten con la descripción de su puesto con la finalidad de que conozcan las actividades que deben desempeñar, las responsabilidades que conlleva el trabajo que van a realizar para tener una expectativa clara de la función que tienen que desempeñar.

Brindar capacitación oportuna a los empleados de nuevo ingreso, para el óptimo desempeño de sus funciones.

Continuar con los programas de calidad implementados en la sucursal bancaria.

Reforzar y continuar con la filosofía de servicio al cliente adoptada por la institución.

Continuar con las mediciones de la calidad en el servicio en la sucursal bancaria.

No olvidar que las empresas están integradas por personas, recurso vital para el funcionamiento de cualquier entidad.

Crear una cultura de calidad en el servicio en todos los niveles de la sucursal bancaria, por que aún y cuándo en el banco existe un programa de calidad en el servicio, los empleados no tienen la sensibilización de lo importante que es adquirir la cultura de calidad en el servicio como una forma de vida y no como una moda, que ya no se tenga que recordar constantemente que la calidad en el servicio es continúa, que ya lo tengan arraigado como forma de trabajo.

El banco deberá de corregir el sentir de inconformidad por parte de los empleados de la sucursal bancaria, la baja motivación que yo observé en los empleados de la sucursal es originada por el sueldo, no estan satisfechos con lo que perciben, por lo tanto no estan comprometidos con la sucursal bancaria, para ellos el brindar un servicio de calidad a la clientela no representa ningún beneficio.

La calidad en el servicio se presenta solo cuándo los superiores estan observando a los empleados, solo hay calidad en el servicio cuándo el personal esta bajo supervisión, es decir se necesita el "chicote" para que los empleados superen las expectativas del cliente, para que den el extra que se traduce en calidad en el servicio que se brinda.

APENDICES

7.1 APENDICES

APENDICE A. Cuestionario aplicado al segmento de clientes de la sucursal bancaria.

APENDICE B. Cuestionario aplicado a los empleados de la sucursal bancaria.

Calidad en el Servicio

Sucursal:

Fecha de Aplicación:

¿ El día de hoy realizó alguna operación en esta sucursal?

SI
1
1
1

NO
2
2
2

¿ Es la primera vez que usted viene a esta sucursal ?

¿ Es usted cuenta-habiente de este Banco ?

¿ Qué tipo de Cuenta tiene con este Banco ?

MTA.	PROD.	VERS.	INV. 1NM.	TDC	HIPOT.	PLANC.
1	2	3	4	5	6	7

Como calificaría en términos generales a esta sucursal ?

MUY BUENA	BUENA	REGULAR	MALA	MUY MALA
5	4	3	2	1

Ahora queremos saber como evalua usted a esta sucursal en cada uno de los siguientes aspectos listados.

¿Cómo calificaría a ESTA SUCURSAL en cuanto a	EXCELENTE	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	MALA	MUY MALA	PESIMA
EL CUMPLIMIENTO DE LO QUE PROMETE EN EL TIEMPO ACORDADO ?	7	6	5	4	3	2	1
EL RESPETO POR EL TIEMPO DEL CLIENTE, SIN INTERRUPCIONES ?	7	6	5	4	3	2	1
LA AGILIDAD EN LAS FILAS ?	7	6	5	4	3	2	1
¿ SI EL PERSONAL ESTA CAPACITADO ?	7	6	5	4	3	2	1
LA AMABILIDAD Y CORTESIA DE SU PERSONAL ?	7	6	5	4	3	2	1
LA SOLUCION QUE DA A SUS PROBLEMAS ?	7	6	5	4	3	2	1
LA RAPIDEZ DE ATENCION	7	6	5	4	3	2	1
LA HONESTIDAD Y CONFIABILIDAD CON QUE TRATA A SUS CLIENTES ?	7	6	5	4	3	2	1
¿ QUE SE PUEDEN REALIZAR TODAS LAS OPERACIONES EN 1 O 2 PASOS ?	7	6	5	4	3	2	1

Que edad tiene ?

Marcar si es

HOMBRE	MUJER
1	2

Nombre del Cliente _____

Número de Cuenta _____

*** ESTAMOS MUY AGRADECIDOS CON USTED POR HABERNOS DADO SU OPINION, LA CUAL SERA**

TOMADA EN CONSIDERACION PARA OFRECERLE UN SERVICIO ADECUADO A SUS NECESIDADES*

**UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL
ESCUELA DE ADMINISTRACION Y CONTADURIA**

OBJETIVO: Determinar si el empleado cuenta con el impulso personal y ó externo por parte del Banco, que lo mueva a lograr sus objetivos personales y en consecuencia los de la Institución.

1- ¿Se siente satisfecho con su empleo, le gusta el trabajo que realiza?

SI ()

NO ()

¿Por qué?

2- ¿Antes de ocupar su actual puesto fue informado de las actividades que se llevan a cabo en su departamento?

SI ()

NO ()

3-¿Existe buena relación de trabajo entre su jefe y los empleados?

SI ()

NO ()

4. -¿Cómo considera el ambiente de trabajo, en cuanto al trato con los demás compañeros? .

A) Excelente ()

B) Buena ()

C) Regular ()

D) Mala ()

5. - ¿Cuenta con la descripción de su puesto?

SI ()

NO ()

6. - ¿El trabajo que realiza es el que dice su descripción?

SI ()

NO ()

¿ Por qué?

7. - ¿Fue capacitado antes de ocupar su actual puesto?

SI ()

NO ()

8- ¿Qué incentivos maneja su empresa?

9- ¿Considera que la retribución se sueldo es adecuada de acuerdo con el trabajo que desarrolla?

SI ()

NO ()

¿ Por qué?

10- ¿El índice de faltas que tiene al mes es de?

A)

1-2

B)

2-4

C)

más de 4

D)

Ninguna

11- ¿La empresa le proporciona la capacitación adecuada, para el desempeño de sus funciones?

SI ()

NO ()

12- ¿Al efectuar trabajos fuera de horario normal se le retribuye en su horario?

SI ()

NO ()

13- ¿Conoce las prestaciones que el banco otorga a sus empleados?

SI ()

NO ()

14- ¿Considera que tiene un ambiente adecuado de trabajo?

SI ()

NO ()

¿Por qué?

15- ¿Cuándo realiza bien su trabajo, su jefe:

A)

Lo toma en cuenta

B)

Le da algún incentivo económico

C)

No lo toma en cuenta

D)

Lo felicita

16- ¿Participa en las decisiones de su departamento?

SI ()

NO ()

17- ¿Se siente integrado al grupo de trabajo de su departamento?

SI ()

NO ()

18- ¿Tiene un trabajo que dé oportunidades de destacar y sobresalir?

SI ()

NO ()

19- ¿Piensa si ha logrado alcanzar los objetivos que se ha marcado como meta?

SI ()

NO ()

20- ¿Siente suficiente seguridad en su futuro dentro de la empresa?

SI ()

NO ()

21- ¿Le resulta difícil levantarse para ir trabajar cada mañana?

SI ()

NO ()

22- ¿Ha considerado la posibilidad de buscar un nuevo trabajo?

SI ()

NO ()

¿Por qué?

23- ¿Se siente molesto constantemente durante el desempeño de sus funciones?

SI ()

NO ()

24- ¿Espera impacientemente la hora de salida?

SI ()

NO ()

25- ¿Su trabajo lo hace sentirse una persona de éxito?

SI ()

NO ()

26- ¿El ó los motivos por los que trabaja en esta empresa son?

- | | |
|----|------------------------|
| A) | Remuneración Económica |
| B) | Ambiente de Trabajo |
| C) | Status |
| D) | Autorealización |
| E) | Otras |

27- ¿Le incomoda la carga de trabajo ó las responsabilidades de su puesto?

SI ()

NO ()

28- ¿Qué tanto puede repercutir el adecuado desempeño de sus funciones en el cumplimiento de los objetivos de la empresa?

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

1.- ALBRECHT, Karl

RON ZEMKE

GERENCIA DEL SERVICIO

Ed. Legis

BOGOTA COLOMBIA. 1986

202 pp.

2.- AMARO Guzmán, Raymundo

ADMINISTRACION DE PERSONAL

Ed. Limusa

México .1981

351 pp.

3.- ANDERSON, Henry.

ADMINISTRAR PARA LA CALIDAD

México. 1992

245 pp.

4.- ANDREW F. Sikula

MCKENNA Jonh F.

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

CONCEPTOS PRACTICOS

Ed. Limusa

México. 1990

468 pp.

5.- ARIAS Galicia, Fernando

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Ed. Trillas

México. 1990

525 pp.

6.- C. Warren, Howard

DICCIONARIO DE PSICOLOGIA

Ed. FCE.

México. 1972

900 pp.

7.- CHIAVENATO, Alberto

ADMINISTRACION DE RECURSOS

Ed. Mc Graw Hill

México. 1982

540 pp.

8.- CHRISTOPHER, Martín

PAYNE Adrian

BALLANTYNE David

INTEGRANDO LA CALIDAD, EL SERVICIO AL CLIENTE Y EL MKT

Ed. Diaz de Santos

Madrid, España. 1991

321 pp.

9.- CNCOFER y M. H.

PSICOLOGIA DE LA MOTIVACION

Ed. Trillas

México. 1971

907 pp.

10.- E.T, Newbrough

ADMINISTRACION DE MANTENIMIENTO INDUSTRIAL

Ed. Diana.

México. 1974

413 pp.

11.- GRUBS M. Ray

REIDENBACH R. Eric.

BANCA DE EXCELENCIA, COMO LOGRAR SERVICIOS DE CALIDAD EN
LOS BANCOS

Ed. Mc Graw Hill

195 pp.

12.- GUAJARDO, Garza Edmundo

ADMINISTRACION DE LA CALIDAD TOTAL

México 1990

358 pp.

13.- HAMPTON R, David

ADMINISTRACION

Ed. Mc Graw Hill

México. 1990

791 pp.

14.- HERBERT G, Hicks

ADMINISTRACION

Ed. Mc Graw Hill

México. 1987

653 pp.

15.- HOWARD, S.

PLANIFICANDO PARA LA CALIDAD

Ed. Mc. Graw Hill

México. 1988

451 pp.

16.- J. Dewey, L.T. Troland

HERENCIA CONDUCTA Y MOTIVACION

Ed. Paidós Buenos Aires

Buenos Aires. 1965

164 pp.

17.- KOONTZ, Harold

ADMINISTRACION

Ed. Mc Graw Hill

México. 1990

771 pp.

18.- KOTLER, Philip

MERCADOTECNIA

Ed. Prentice Hall

México. 1989

409 pp.

19.- LARREA, Pedro

CALIDAD DE SERVICIO DEL MARKETING A LA ESTRATEGIA

Ed. Díaz de Santos

Madrid, España. 1991

263 pp.

20.- MOHAMED, Zairi

PLANIFICANDO PARA LA CALIDAD

México. 1985

327 pp.

- 21.- MÜNCH, Lourdes
MAS ALLA DE LA EXCELENCIA Y LA CALIDAD TOTAL
Ed. Trillas
México. 1992
195 pp.
- 22.- PEREZ Murillo, José
QUE ES UN BANCO
Ed. Editorial y Litografía Regina de los Angeles
México. 1986
2111 pp.
- 23.- PICK, Susan
LOPEZ Ana Luisa
COMO INVESTIGAR EN CIENCIAS SOCIALES
Ed. Trillas
México. 1979
147 pp.
- 24.- REYES Ponce, Agustin
ADMINISTRACION DE PERSONAL
Ed. Limusa
México. 1981
245 pp.
- 25.- RODRIGUEZ Valencia, Joaquin
ADMINISTRACION MODERNA DE PERSONAL 1
Ed. Ecasa
México. 1979
190 pp.
- 26.- ROJAS Soriano, Raúl
GUIA PARA REALIZAR INVESTIGACIONES SOCIALES
Ed. Plaza y Valdés Editores
México. 1987
298 pp.
- 27.- TERRY, George R.
PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION
Ed. Continental
México. 1985
747 pp.

28.- VROOM H. Victor
MOTIVACION Y ALTA DIRECCION
Ed. Trillas
México. 1990
366 pp.

29.- WERTHER B. William
KEITH Davis
ADMINISTRACION DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS
Ed. Mc Graw Hill
México. 1988
433 pp.

30.- WENDELL L. French
ADMINISTRACION DE PERSONAL
DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS
Ed. Limusa
México. 1991
638 pp.

31.- ZORRILLA, Santiago A.
TORRES Miguel Y.
GUÍA PARA ELABORAR LA TESIS
Ed. Mc Graw Hill
México. 1992
87 pp.

HEMEROGRAFICAS

32.- EXPANSION

LAS EMPRESAS MEXICANAS Y LA CALIDAD

MEXICO, 1998.

109 pp.

33.- BIBLIOTECA BANCOMER

HISTORIA, ESTRUCTURA, MISION, VALORES, VISION, IMAGEN Y
OBJETIVOS DEL GRUPO FINANCIERO BANCOMER

MEXICO, 1998

75pp.

34.- SUCURSAL BANCOMER

MANUAL DE PRODUCTOS Y SERVICIOS BASE DE LA BANCA DE
SERVICIOS.

MEXICO 1998

15pp.

GLOSARIO

GLOSARIO

- ACTIVIDAD** Conjunto de actos administrativos.
- ADMINISTRACION** Proceso de planear, organizar, controlar y dirigir los recursos humanos, técnicos y financieros de la organización para lograr los objetivos establecidos.
- AREA** Ambito de la responsabilidad de un supervisor, acostumbra identificarse en los organismos mediante líneas de autoridad.
- CALIDAD** Aquellas características del producto que responden a las necesidades del cliente.
- CAPACITACION** Adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.
- CIRCULOS DE CALIDAD** Grupos de dos a cinco trabajadores que voluntariamente y en forma continua, se reúnen para analizar y resolver problemas de calidad y eficiencia en su área de trabajo, para implantar soluciones, proponer innovaciones y hacer efectivas las mejoras sugeridas y realizadas.
- CLIENTE** Cualquier persona sobre la que repercute el producto o el servicio. Los clientes pueden ser internos o externos.
- CLIMA ORGANIZACIONAL** Ambiente de satisfacción o insatisfacción que prevalece entre los miembros de un grupo, se le conoce como también como "moral de personal"
- CULTURA** Dentro de una organización, se refiere al conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por sus miembros.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL Respuesta al cambio, estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actividades, valores y estructuras de las organizaciones de tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del trabajo mismo.

DESCRIPCION DEL TRABAJO Y PUESTO Enunciado de deberes y responsabilidades de un puesto.

EFICACIA Hacer bien las cosas

EFICIENCIA Capacidad de determinar los objetivos apropiados.

EMPRESA Unidad económica de producción y la distribución de bienes y servicios.

ESTRATEGIA Son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

EXCELENCIA Calidad superior o bondad de una cosa. Adjetivo: que sobresale bondad, mérito o estimación. Sinónimo: perfecto, superior. Grado eminente de perfección.

FILOSOFIA Conjunto de valores, prácticas, objetivos, creencias y políticas que son la razón de ser, esencia y finalidad de una organización.

FUNCION Grupo de actividades afines y coordinadas necesarias para alcanzar los objetivos del grupo social, de cuyo ejercicio generalmente es responsable un órgano o unidad administrativa.

HONESTIDAD Compostura, decencia y moderación en la persona, acciones y palabras. Recato, pudor, urbanidad, decoro, modestia, honor.

INCENTIVO Que mueve o excita a desear o hacer una cosa. Prima que se ofrece a una persona para mejorar su rendimiento.

INTEGRIDAD Calidad de íntegro. Desinteresado, rector, probo.

MAXIMO Más allá de lo establecido, superarlo.

META Dirección fundamental de una organización, finalidad, misión y objetivos.

MISION Propósito, aspiración fundamental o finalidad que persigue en forma permanente o semipermanente una empresa, un área o un departamento.

MOTIVACION Significa movimiento o motivo, que mueve, dícese de la causa impulsora, de la que determina la conducta social o comportamiento de un individuo en una situación determinada.

NEGOCIO Es la unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer necesidades de un mercado.

NECESIDADES Representan las fuerzas que hacen que una persona actúe. Ayudan a orientar las actividades que realice una persona.

OBJETIVOS Metas fijadas de una organización en las cuales se canalizan los recursos y esfuerzos.

OPTIMO Llegar hasta donde tienes que llegar.

ORGANIZACIÓN Establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

PLANEACION Determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.

POLITICAS Guías para orientar la acción, son criterios o lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización.

PROCEDIMIENTO Sucesión cronológica o secuencia de operaciones encadenadas, necesarias para realizar una actividad.

PROCESO Es una serie sistemática de acciones dirigidas al logro de un objetivo.

PRODUCTIVIDAD · Calidad de productivo, que tienen virtud de producir, dicese de las obras de la naturaleza y por extensión de las de entendimiento. Relación entre la cantidad de insumos invertidos en un producto y el producto o resultado.

PRODUCTO Es la salida de cualquier proceso.

PROGRAMAS El término tiene múltiples significados: 1) programa de instrucciones para ordenadores y 2) información general: informes, planes, instrucciones, advertencias, órdenes, etcétera.

RESPONSABILIDAD La obligación de un subordinado para ejecutar tareas que le han sido asignadas, o delegadas.

RENDIMIENTOS Utilidades o dividendos que produce un negocio.

SERVICIO Trabajo realizado para otra persona. El servicio también incluye el trabajo que se realiza para otra persona dentro de la empresa.

STAFF Grupo de actividades que tiene por objeto asesorar, aconsejar e informar a los departamentos, en aquellas actividades o campos que requieran conocimientos y experiencia técnica especializada.

VALORES Principios o pautas de conducta de aceptación universal que orientan la actuación del individuo hacia el bien.

VISION Demuestra una imagen del futuro que persigue en forma permanente o semipermanente una empresa, un área o un departamento.