



**Universidad Nacional de Rosario**  
**Facultad de Ciencias Económicas y Estadística**

**Carrera:** Especialización en Marketing.

**Tema:** “La satisfacción de los clientes atendidos por el equipo comercial de una sucursal bancaria”.

**Autor:** Teglia, Pablo Sebastián

**Documento nacional de identidad:** 23.689.136

**Correo electrónico:** [pteglia@santanderrio.com.ar](mailto:pteglia@santanderrio.com.ar)

**Teléfono:** 0341 – 155059002

**Director:** Macazzaga, Gabriel

## **Índice**

<b>1. Introducción .....</b>	<b>4</b>
<b>2. Marco teórico .....</b>	<b>7</b>
2.1 Comprensión de los servicios.....	7
2.2 Marco de referencia para el análisis de los servicios .....	10
2.3 La calidad total en la gestión de los servicios .....	13
2.4 Causas potenciales de deficiencias en la calidad de los servicios .....	16
2.5 Deficiencias en la realización del servicio: “Deficiencia 3” .....	22
<b>3. Trabajo de campo: Calidad de atención en la Sucursal Bancaria.....</b>	<b>32</b>
3.1 Atributos y objetivos establecidos por la organización para medir la calidad de servicio en las sucursales. ....	32
3.2 Medición sobre la calidad de servicio en la sucursal Bancaria de Rosario. ....	34
3.3 La voz del cliente y su vinculación con las dimensiones de la calidad de servicio ....	35
3.3.1 Trabajo sobre la voz del cliente. ....	37
3.4 Herramientas para gestionar la calidad de atención. ....	43
3.5 Plan de mejora de calidad de servicio .....	44
3.5.1 Procesos críticos que surgen de la voz del cliente e identificados por los empleados.....	44
3.5.2 Actitud de servicio. ....	49
3.5.3 Plan de Formación en productos, técnicas de ventas, negociación, normas y procedimientos. ....	52
3.5.4 Sistema interno de gestión y seguimiento de casos. ....	55
3.5.5 Cronograma del plan de gestión de la calidad. ....	56
<b>4. Conclusiones .....</b>	<b>58</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>62</b>

*Agradecimientos*

*Al Sr. Gabriel Macazzaga, mi tutor, por su gran conocimiento y orientación. Su aporte fue indispensable para que este trabajo pudiera llevarse a cabo, dado que en los momentos donde parecía que el mismo se paralizaba, tuvo la grandeza de darme las fuerzas y la motivación para continuar.*

*Al Sr. Alejandro Baggini, compañero de varias batallas en el mundo laboral. Su aporte desde el punto de vista técnico, conceptual y de coherencia fue muy importante. Le deseo un futuro enorme tanto en el plano profesional como en el académico.*

*A Marcela, Bernardita y Felicitas, los amores de mi vida. Por estar siempre.*

## **1. Introducción**

La calidad de servicio constituye un tópico fundamental en el mundo y en Argentina en particular. El sector de servicios en la economía Argentina genera el 67,9% del producto bruto interno (PBI), el 16,4% del total de exportaciones y emplea al 64,4% de los trabajadores privados registrados. Por lo tanto los servicios constituyen una parte importante de todo lo que como nación producimos, consumimos y exportamos, y por ello sería sorprendente si no estuviéramos preocupados por su calidad.

Las Empresas líderes del mercado se encuentran obsesionadas con la calidad de servicio. Estas empresas utilizan el servicio para ser diferentes, para aumentar la productividad, para ganar la lealtad de los consumidores, para difundir publicidad “boca a boca”<sup>1</sup>, para transmitir una mayor sensación de protección a sus consumidores y en consecuencia, afrontar de manera efectiva los precios de la competencia.

Asimismo es el nivel de prestación de servicio lo que distingue a una empresa de servicios de otras. Es su desempeño frente al cliente lo que crea verdaderos usuarios que compren más y que sean más leales.

El interrogante sobre cómo se logra la calidad de servicio, nos ofrece un buen punto de partida para la presente investigación, la cual obligó a la consulta bibliográfica que fuera expuesta al final de este trabajo, optando y definiendo de esta forma al concepto de calidad de servicio desde la óptica de las percepciones de los clientes. Esta definición, indica que la calidad es “*la amplitud de la discrepancia o diferencia entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones*” (Zeithaml V.; Parasuraman A. y Berry L., 1993). Estos conceptos e interrogantes sobre igualar o superar las expectativas del cliente, condujeron al abordaje de la problemática en una rama de actividad bastante cuestionada en cuanto al servicio que se brinda a los clientes: la industria financiera. Para esto, se estará analizando al equipo comercial de una sucursal, correspondiente a un banco internacional de la ciudad de Rosario, Provincia de Santa Fe (Argentina), que presenta problemas para cumplir con los estándares de calidad exigidos por la organización y esperados por los clientes.

---

<sup>1</sup> “Boca a boca” o “boca a Oído”: Se trata de expresiones populares para definir la publicidad que se genera cuando un cliente comunica a otras personas la experiencia o percepción que tuvo con un servicio consumido. Se utilizarán cualquiera de las dos en forma indistintas.

Como fuente de información primaria, el sistema de medición por encuestas del banco en cuestión, permite obtener “la voz del cliente” – en definitiva sus percepciones- quienes evalúan su grado de satisfacción con el personal que los atendió y con la sucursal en general, brindando además sus comentarios. El trabajo que se aborda, pondrá foco en la comprensión de los factores que generan la insatisfacción de los clientes, siendo más ambicioso en el plan de mejora para corregir desvíos utilizando las herramientas que se consideran más apropiadas. Esas herramientas, constan de:

- La capacitación del personal
- La identificación de procesos críticos
- El análisis y corrección de actitudes de servicio al cliente

En definitiva, el foco estará puesto en la corrección de la “deficiencia 3” del modelo de calidad en el servicio desarrollado por los autores antes mencionados, que establece la discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio. Exceden los motivos del presente trabajo realizar un análisis de si la organización cumple adecuadamente las “deficiencias 1,2 y 4” pero por la posición de liderazgo que posee en el mercado, las múltiples investigaciones de mercado que realiza en forma anual sobre calidad de servicio y la búsqueda permanente de calidad de servicio por medio de objetivos, mediciones y seguimiento que establece a todos sus canales de atención, hacen inferir que posee de mínima estándares acordes a las Instituciones líderes en la producción de servicio. Dentro de este modelo elegido, la “deficiencia 5” es influida por todas las anteriores pero consideramos que corrigiendo desvíos en la “discrepancia 3” podemos al menos igualar las expectativas del cliente.

Además, la consulta a la obra de Christopher H. Lovelock (1997) otorgará al análisis realizado, un marco de referencia sobre el cual se pueda definir y comprender la naturaleza del sector de servicio, sus características y esquemas de clasificación para ubicar la actividad que se analiza, siempre desde la óptica del servicio como un sistema.

Se espera que el presente trabajo, el análisis realizado, y el plan de mejora propuesto, pueda ser de utilidad tanto para gerentes de sucursales bancarias, como para

cualquier persona vinculada con el sector de servicios en general y comprometidos con la mejora continua en la calidad de servicio.

## 2. Marco teórico

### 2.1 Comprensión de los servicios

Los servicios poseen ciertas características diferenciadoras que impiden evaluarlos del mismo modo en que son evaluados los productos tangibles. Las características específicas son: intangibilidad, inseparabilidad de la producción y el consumo, y heterogeneidad<sup>2</sup>. Estas características mencionadas, son inherentes a los servicios, y por ello originan los siguientes retos para el marketing:

- **Intangibilidad:** Debido a que los servicios son acciones en lugar de objetos, no resulta posible verlos, degustarlos, olerlos o tocarlos de la misma forma en la que se pueden percibir los objetos tangibles. Por ejemplo, en los servicios bancarios el cliente puede ver y tocar algunos componentes tangibles del servicio como lo es el cajero automático, computadoras de consulta, etc., pero no es posible ver ni tocar el servicio bancario propiamente dicho.
- **Inseparabilidad de la producción y el consumo:** mientras que la mayoría de los bienes primero se producen y después se venden y consumen, los servicios primero se venden y luego se producen y consumen en forma simultánea. Generalmente, el cliente se encuentra presente mientras se produce el servicio y puede tomar parte en el proceso de producción. En ocasiones, los clientes interactúan con otros durante la producción del servicio, y en consecuencia, influyen en la experiencia de los otros. Por ejemplo, si dos extraños se encuentran en la fila de espera de cajas de un banco, pueden afectar mutuamente la percepción del servicio que están recibiendo a través de la interacción entre ellos. Otro efecto adicional, es que el productor del servicio se percibe como parte del producto en sí mismo, resultando un elemento esencial de la experiencia del servicio que obtiene el usuario.

---

<sup>2</sup>Zeithaml, Parasuraman y Berry. (1993). Calidad total en la gestión de servicios. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

- **Heterogeneidad:** los servicios (principalmente los que requieren mucha colaboración humana) son heterogéneos: por lo general, la prestación varía de un productor a otro, de un usuario a otro y de un día a otro. La calidad de la interacción que los cajeros en los bancos o los asistentes de vuelo o los agentes de seguros establecen con los clientes, muy raras veces puede ser estandarizada dentro de normas que permitan asegurar su calidad, como puede hacerse en una planta de productos manufacturados.

Continuando con otra clasificación de los servicios y sus diferencias con los bienes, Lovelock (1997) ofrece ocho diferencias genéricas:

- **Naturaleza del producto:** Aquí describe un bien como “un objeto, un artefacto, una cosa” en contraste con un servicio, que es “un hecho, un desempeño, un esfuerzo”. A pesar de que los servicios a menudo incluyen elementos tangibles, el desempeño mismo del servicio es básicamente un intangible. Igual que todos los desempeños, los servicios están limitados por el tiempo y son experimentales, aun cuando algunos resultados pueden tener consecuencias perdurables.
- **Participación del cliente en el proceso de producción:** El desempeño de un servicio implica el ensamble y la entrega de la producción, de una mezcla de instalaciones físicas y metales, o de un trabajo físico. A menudo los clientes se involucran activamente en ayudar a crear el producto servicio (como en el caso de un restaurante de alimentos de preparación rápida o de una lavandería) o cooperando con el personal de servicio en escenarios como salones de belleza, hoteles, bancos u hospitales. Por ejemplo, en los Bancos, los clientes pueden realizar depósitos de efectivo en sus cuentas en forma autogestionada – sin intervención del personal - mediante los equipos automáticos.
- **Las personas como parte del producto:** En los servicios que requieren de un cercano nivel de contacto, los clientes no solo están en relación con el personal que presta el servicio, sino que también pueden estar en intermediación con otros clientes. Por ejemplo, sin un cliente se dirige a un banco para un

asesoramiento sobre un préstamo o para realizar inversiones, mientras espera ser atendido por el personal, deberá aguardar su turno junto a otros clientes que vienen en busca de un servicio similar.

- **Problemas con el control de calidad:** Los bienes fabricados pueden ser sometidos a controles de medición y evaluación para verificar y certificar que cumplen con los estándares de calidad que los clientes esperan, mucho antes de tener el producto en su poder. Pero cuando los servicios se consumen a medida que se producen, la etapa final propia de la prestación y recepción por parte del cliente, tiene lugar bajo condiciones de tiempo real. Estos factores propios de la producción de servicios, origina que para las organizaciones de servicios, resulte difícil controlar la calidad, para ofrecer de esta manera un producto uniforme.
- **La evaluación es más difícil para los clientes:** La mayor parte de los bienes físicos tienden a ser de un nivel relativamente elevado en las cualidades que se buscan. Algunos de estos atributos que un cliente puede requerir antes de adquirir un producto, pueden ser: color, estilo, forma, precio, ajuste, tacto, dureza, olor, entre otros. Otros bienes, y algunos servicios en contraste, pueden poner de relieve cualidades de experiencia, que solo pueden discernir después de la compra o durante el consumo.
- **No hay inventarios de los servicios:** Debido a que un servicio es una acción o un desempeño, más que un objeto tangible que el cliente conserva, el mismo resulta “perecedero” y no se puede inventariar. Por supuesto, las instalaciones necesarias, el equipo y la mano de obra deben estar preparados para crear el servicio, pero simplemente representan la capacidad de producción y no el servicio mismo. Cuando la demanda excede a la capacidad, los clientes se pueden retirar decepcionados, puesto que no hay un inventario que respalde al servicio para cubrir esa falta. Por consiguiente, una tarea importante para los vendedores de servicios, resulta la de encontrar la forma de igualar los niveles de demanda con los de la capacidad.

- **Importancia del factor tiempo:** Muchos servicios se proporcionan en tiempo real. Hay ciertos límites en cuanto al tiempo que los clientes están dispuestos a esperar para recibir la prestación del mismo. Además, el servicio se debe proporcionar con prontitud, de manera que los clientes no pierdan demasiado tiempo esperando para recibirlos.
- **Diferentes canales de distribución:** A diferencia de los fabricantes, que requieren canales de distribución físicos para mover los productos de la fábrica a los clientes, muchos negocios de servicios utilizan canales electrónicos, como lo es el caso de las transmisiones por radio, televisión, el servicio de transferencia electrónica de fondos, etc., o bien combinan la instalación de servicio, la tienda de menudeo y el punto de consumo en un solo canal.

Estas particularidades antes mencionadas de los servicios, implican cuatro consecuencias importantes en el estudio de la calidad:

- La calidad en los servicios resulta más difícil de evaluar que en los bienes.
- La propia naturaleza de los servicios conduce a que su calidad varíe, originando en consecuencia, un riesgo percibido del cliente más alto.
- La valoración, por parte del cliente, de la calidad del servicio tiene lugar mediante una comparación entre expectativas y resultados, y es cambiante en el tiempo.
- Las evaluaciones de calidad, hacen referencia tanto a resultados como a los procesos de prestación de los servicios.

## **2.2 Marco de referencia para el análisis de los servicios**

Continuando con el modelo propuesto por Lovelock (1997), el mismo expresa que la participación del cliente en la producción (atributo que él denomina como “inseparabilidad”), a menudo se cita como característica distintiva de los servicios. Esto sugiere que debemos evaluar el proceso del servicio para determinar si diferentes tipos de procesos, dan por resultado distintos niveles de participación del cliente.

Anteriormente, se describió a los servicios como “hechos, actos o desempeños”, lo cual hace surgir de esta manera dos interrogantes:

- 1) **¿A quién está dirigida la actividad?**
- 2) **¿Es esta actividad tangible o intangible?**

Estas dos preguntas antes mencionadas, dan por resultado un esquema de clasificación en cuatro direcciones, las cuales implican:

1. **Acciones tangibles para los cuerpos de las personas:** Los clientes necesitan estar físicamente presentes durante la entrega del servicio, con el fin de recibir los beneficios deseados de dicho servicio. Ejemplos: transporte mediante una aerolínea o una cirugía.
2. **Acciones tangibles para los bienes y otras posesiones físicas:** En estos casos, el objeto que requiere el procesamiento debe estar presente, pero no es necesario que el cliente esté presente. Ejemplos: carga aérea, podado del césped.
3. **Acciones intangibles dirigidas a las mentes de las personas:** Los clientes están mentalmente presentes, pero pueden estar en una instalación de servicio específica o en una ubicación remota, conectados por medio de señales de difusión o sistemas de telecomunicaciones. Ejemplos: Difusión por radio o televisión y educación (procesamiento estímulo mental).
4. **Acciones intangibles dirigidas a activos intangibles:** Para estos servicios la participación directa del cliente puede no ser necesaria (por lo menos en teoría) una vez que ha iniciado la solicitud del servicio. Ejemplos: seguros, banca de inversiones y consultoría (procesamiento de información).

Se expone a continuación en el Cuadro N° 1, el esquema antes mencionado, con ejemplos de cada uno de ellos, que permitan lograr un mejor entendimiento de esta clasificación:

**Cuadro 1:** Compresión de la naturaleza del acto de servicio

COMPRESIÓN DE LA NATURALEZA DEL ACTO DE SERVICIO		
¿Cual es la naturaleza del acto del servicio?	¿Quien o que es el receptor directo del servicio?	
	Personas	Posesiones
Acciones tangibles	Servicios dirigidos a los cuerpos de las personas	Servicios dirigidos a las posesiones físicas
	Transporte de pasajeros Cuidado de la salud Alojamiento Salones de belleza Gimnasios Restaurantes/bares Cortes de pelo Servicios funerarios	Transporte de carga Reparación y mantenimiento Almacenamiento/depósito Servicios de conserjería Lavandería y tintorería Jardinería Reabastecimiento de combustible Recolección de residuos
Acciones intangibles	Servicios dirigidos a las mentes de las personas	Servicios dirigidos a los activos intangibles
	Publicidad/relaciones públicas Artes y entretenimientos Radio y teledifusión/cable Consultoría administrativa Educación Servicios de información Conciertos Psicoterapia Religión Voz telefónica	Contabilidad Banca Procesamiento de datos Transmisión de datos Seguros Servicios legales Programación Investigación Inversiones en valores Consultoría de software

Fuente: Lovelock (1997)

Dentro de la clasificación antes expuesta, puede ser ubicada la Banca de menudeo (objeto de estudio del presente trabajo) dentro de las acciones intangibles dirigidas a los activos intangibles, dado que el servicio que un cliente recibe en la sucursal por el personal de servicio, podrá estar incluida en las siguientes situaciones:

- Asesoramiento sobre productos y servicios financieros y medios de pagos.
- Resolución de problemas.
- Canalizar solicitudes de compra.
- Brindar consejos e información.
- Procesar operaciones.

Eventualmente y en forma accesorio, también el servicio podrá ser incluido en otras categorías, como por ejemplo si un cliente contrata una caja de seguridad para la guarda de documentación, valores u otros objetos, siendo esto acciones tangibles dirigidas a las posesiones. Por otro lado, podría darse la situación de quien recibe asesoramiento sobre cómo utilizar un software especial, siendo este servicio una acción intangible dirigida a la mente de las personas.

Por último, los servicios financieros se encuentran entre los servicios que dependen en gran parte de una recopilación y un procesamiento efectivo de la información. La información es la forma más intangible de la producción de servicios, pero que a menudo adquiere un formato físico como cartas, reportes, resúmenes etc., para crear un registro más perdurable. El grado de participación del cliente en dichos servicios, a menudo está determinado más por la tradición y por un deseo personal de encontrarse cara a cara con el proveedor, que por las necesidades del proceso operacional.

### **2.3 La calidad total en la gestión de los servicios**

En su libro de calidad total en la gestión de los servicios, Zeithaml V.; Parasuraman A. y Berry L. (1993) desarrollan conceptos y metodologías que perduran hasta la actualidad sobre la materia. El motor de la búsqueda, fueron los siguientes interrogantes: ¿De qué forma evalúa el cliente la calidad de un servicio?, ¿Cuáles son las dimensiones que utiliza para evaluar un servicio? y por último, ¿Cuáles son los factores que dan forma e influyen en las expectativas de los clientes?. Para dar respuesta a estas preguntas, fueron expuestos en su obra, los resultados provenientes estudios exploratorios con clientes o usuarios de distintos sectores de servicios: banca minorista, tarjeta de crédito, corredores de valores y reparación y mantenimiento de aparatos, entre otros. En esos resultados, detectaron un cierto número de patrones subyacentes en las respuestas que les brindaron una valiosa visión sobre como los clientes definen y evalúan la calidad de los servicios, las cuales son expuestas a continuación:

- **Definición de la calidad del servicio:** El factor clave para lograr un alto nivel de calidad de servicio, es igualar o sobrepasar las expectativas que el cliente tiene respecto del servicio. Los juicios sobre la alta y baja calidad del servicio dependen de cómo perciben los clientes la realización del servicio en contratarse con sus

expectativas. De esta forma, la calidad de servicio, desde la óptica de las percepciones de los clientes puede ser definida como la amplitud de la discrepancia o diferencia que exista entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones.

- **Factores que influyen en las expectativas:** Se determinó la existencia de varios factores clave que dan forma a las expectativas de los clientes:
  - La comunicación boca a oído, siendo lo que los usuarios escuchan de los otros usuarios.
  - Las necesidades personales de los clientes, o sea, sus características y circunstancias individuales.
  - La extensión de las experiencias que han tenido los usuarios con los servicios en forma particular.
  - La comunicación externa de los proveedores del servicio, es decir, los mensajes directos e indirectos que emiten las empresas de servicio dirigidos a los clientes.
  
- **Dimensiones de la calidad de servicio:** Se definieron además, los criterios utilizados por los clientes al juzgar la calidad del servicio. Realizaron un valioso aporte en identificar diez criterios generales o dimensiones que utilizan los clientes al juzgar la calidad de servicio. Los mismos se detallan en el siguiente cuadro:

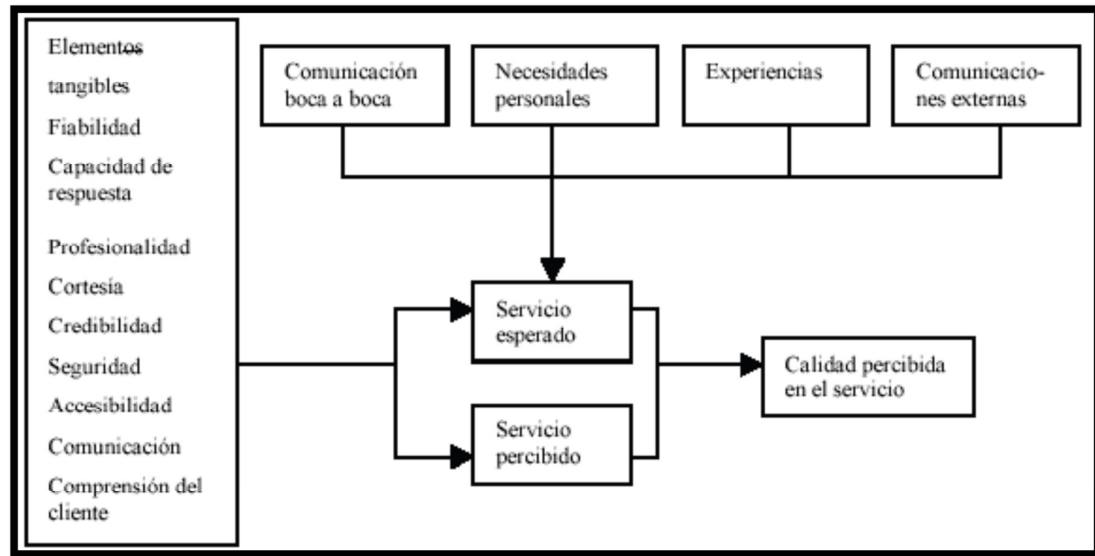
**CUADRO 2:** Las diez dimensiones de la calidad de servicio

<b>Criterios</b>	<b>Definiciones</b>
1. Elementos tangibles	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personales y materiales de comunicación
2. Fiabilidad	Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa
3. Capacidad de respuesta	Disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido.
4. Profesionalidad	Posesión de las destrezas requeridas y conocimiento de la ejecución del servicio
5. Cortesía	Atención, consideración, respecto y amabilidad del personal de contacto
6. Credibilidad	Veracidad, creencia, honestidad en el servicio que se provee
7. Seguridad	Inexistencia de peligros, riesgos o dudas
8. Accesibilidad	Accesible y fácil de contactar
9. Comunicación	Mantener a los clientes informados utilizando un lenguaje que puedan entender. Escucha activa.
10. Comprensión del cliente	Hacer el esfuerzo de conocer a los clientes y sus necesidades

Fuente: elaboración propia en base a la obra de Zeithaml V.; Parasuraman A. y Berry L. (1993)

En resumen, el autor define la calidad de servicio como la diferencia o discrepancia que existe entre las expectativas y las percepciones de los usuarios que reciben el servicio. Sugiere la existencia de algunos factores claves que condicionan las expectativas de los consumidores, como lo son: comunicación boca a oído, necesidades personales, experiencia y comunicaciones externas. Por último identifican diez dimensiones generales que representan los criterios de evaluación que utilizan los consumidores para valorar la calidad de servicio, estando todo lo tratado hasta aquí, resumido e integrado en el siguiente cuadro:

**CUADRO 3:** Evaluación del cliente sobre la calidad del servicio.



Fuente: Zeithaml V.; Parasuraman A. y Berry L. (1993)

Basados en la definición conceptual de la calidad del servicio y en los diez criterios valorativos que fueron definidos en su investigación exploratoria, se desarrolla un instrumento para medir la percepción de los usuarios sobre la calidad de los servicios que llamaron “SERVQUAL”. No se hará uso ni desarrollo de esta herramienta en el presente trabajo, por encontrarse tal temática, fuera del objetivo definido de este trabajo.

## 2.4 Causas potenciales de deficiencias en la calidad de los servicios

Los ejecutivos que se preocupan por lograr una posición destacada y una ventaja duradera, en el cada vez más competitivo mundo de los negocios de hoy en día, no tienen dudas respecto a la importancia de proporcionar un nivel tal de calidad en los servicios que les permita igualar o sobrepasar las expectativas de los clientes. Sin embargo, el simple hecho de creer en la importancia de ofrecer un servicio de excelente calidad no es suficiente. Los ejecutivos que están realmente interesados en la calidad de sus servicios, deben poner en práctica un proceso continuo para controlar y verificar la percepción que tienen los clientes sobre la calidad de sus servicios, identificar las causas de las deficiencias en la calidad de los servicios, y por último, tomar las medidas apropiadas para mejorar la calidad de los servicios.

En su obra, Zeithaml V.; Parasuraman A. y Berry L. (1993), desarrollan las deficiencias que existen en las empresas y que contribuyen a que los clientes tengan una percepción de baja calidad en los servicios recibidos. Dicho resultado, es basado en los hallazgos logrados en la fase exploratoria de su investigación, donde fue elaborado un modelo conceptual que vincula las deficiencias que los clientes perciben en la calidad, con las deficiencias internas que existen en las empresas. Por otra parte, otros estudios exploratorios realizados a directivos de empresas, desarrollan un modelo conceptual con cinco discrepancias que constituyen las causas más importantes de las deficiencias en la calidad de los servicios tal y como la perciben los clientes.

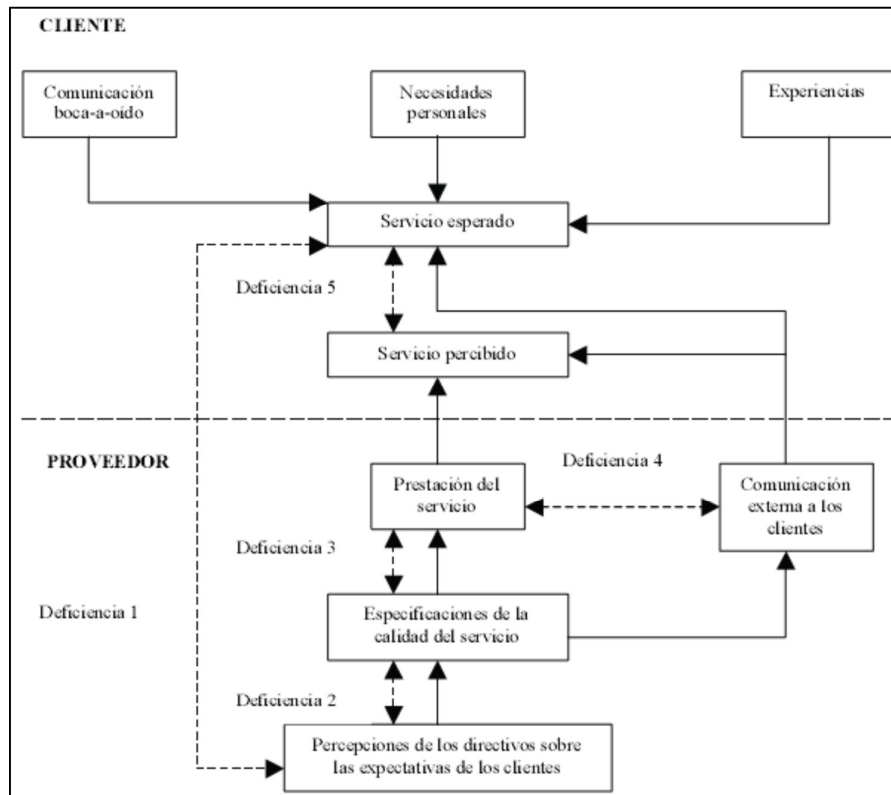
Para conocer más a fondo el punto de vista de los directivos sobre lo que para ellos constituye la calidad de los servicios, realizaron entrevistas personales a directivos pertenecientes a los mismos sectores de servicios de los usuarios que generaron el primer estudio. Surgió de ese relevamiento, información respecto a las causas potenciales de las deficiencias que se producen en la calidad de servicio. Estos temas, que ofrecen pistas importantes respecto a las medidas que se deberían tomar para lograr un control de calidad eficaz en los servicios, pueden ser distribuidos en cuatro clases de discrepancias o deficiencias, que se corresponden con las percepciones que tienen los ejecutivos sobre la calidad de los servicios y las tareas asociadas con su prestación a los clientes.

Para facilitar la discusión de las diferentes deficiencias mencionadas en el párrafo anterior, denominan la deficiencia percibida por los clientes en la calidad de los servicios como la “deficiencia 5” y las deficiencias que se producen internamente en las organizaciones proveedoras de servicio como las “deficiencia 1 a la 4” (ver “Cuadro 4” expuesto a continuación). La “deficiencia 5” representa las discrepancias potenciales que pueden existir, desde el punto de vista del cliente, entre el servicio esperado y el servicio percibido. Los factores claves que determinan las expectativas de servicio de los clientes son las comunicaciones boca a boca<sup>3</sup>, las necesidades personales, las experiencias y las comunicaciones externas de los proveedores de servicio.

---

<sup>3</sup> Boca a boca o boca a oído se utilizan como sinónimos. Fueron definidas en la nota 1.

**Cuadro 4:** Modelo conceptual de la calidad de servicio



Fuente: Zeithaml V.; Parasuraman A. y Berry L. (1993)

A continuación, se definen y analizan las cuatro deficiencias de los proveedores de servicio que contribuyen a las presencia de la “deficiencia 5”:

➤ **Deficiencia 1:** *Discrepancia entre las expectativas de los usuarios y las percepciones de los directivos.*

La primera de ellas, sucede cuando los directivos de más alto nivel, que ostentan la autoridad y la responsabilidad para asignar las prioridades en una organización, no comprenden realmente las expectativas de servicios de los usuarios, siendo esto el inicio de una cadena de malas decisiones y uso poco eficiente de los recursos, lo que provoca como resultado una percepción de baja calidad en los servicios.

- **Deficiencia 2:** *Discrepancia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones o normas de calidad.*

La correcta percepción de las expectativas de los clientes por parte de los directivos es necesaria pero no suficiente para lograr una alta calidad en el servicio. Otro prerequisite para proporcionar una alta calidad radica en el logro de una actuación estándar que refleje las percepciones de los directivos sobre las expectativas de los usuarios.

De las investigaciones de Zeithaml V.; Parasuraman A. y Berry L. (1993) surgieron las dificultades que los directivos encontraban para convertir, las que entendían que eran, las expectativas de los usuarios en especificaciones o normas de calidad de servicio. Asimismo entienden que la verdadera razón de que se produzca la discrepancia entre el conocimiento de las expectativas del usuario y la conversión de ese conocimiento en normas estándar para la realización del servicio, muy posiblemente, se encuentra en la ausencia de una dirección general realmente comprometida con la calidad del servicio. En consecuencia, disminuir la dimensión de la “deficiencia 2”, estableciendo normas que respondan a las expectativas de los clientes, debe producir un impacto favorable en las percepciones que tienen los usuarios sobre la calidad de servicio.

- **Deficiencia 3:** *Discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio.*

El hecho de que existan guías o pautas suministradas por los directivos al personal sobre cómo alcanzar un buen nivel del servicio y un trato correcto a los usuarios no asegura la alta calidad en la prestación de un servicio. Una deficiente prestación del servicio puede tener su origen en una amplia variedad de limitaciones. Algunos ejemplos de esas limitaciones lo constituyen los empleados no suficientemente capacitados, sistemas internos incapaces de darle el apoyo necesario al personal de contacto, insuficiente capacidad o actitud para dar el servicio. Para que las normas sean efectivas no solo deben reflejar las expectativas del consumidor, sino que también deben estar apoyadas por recursos adecuados y apropiados (personal, sistemas,

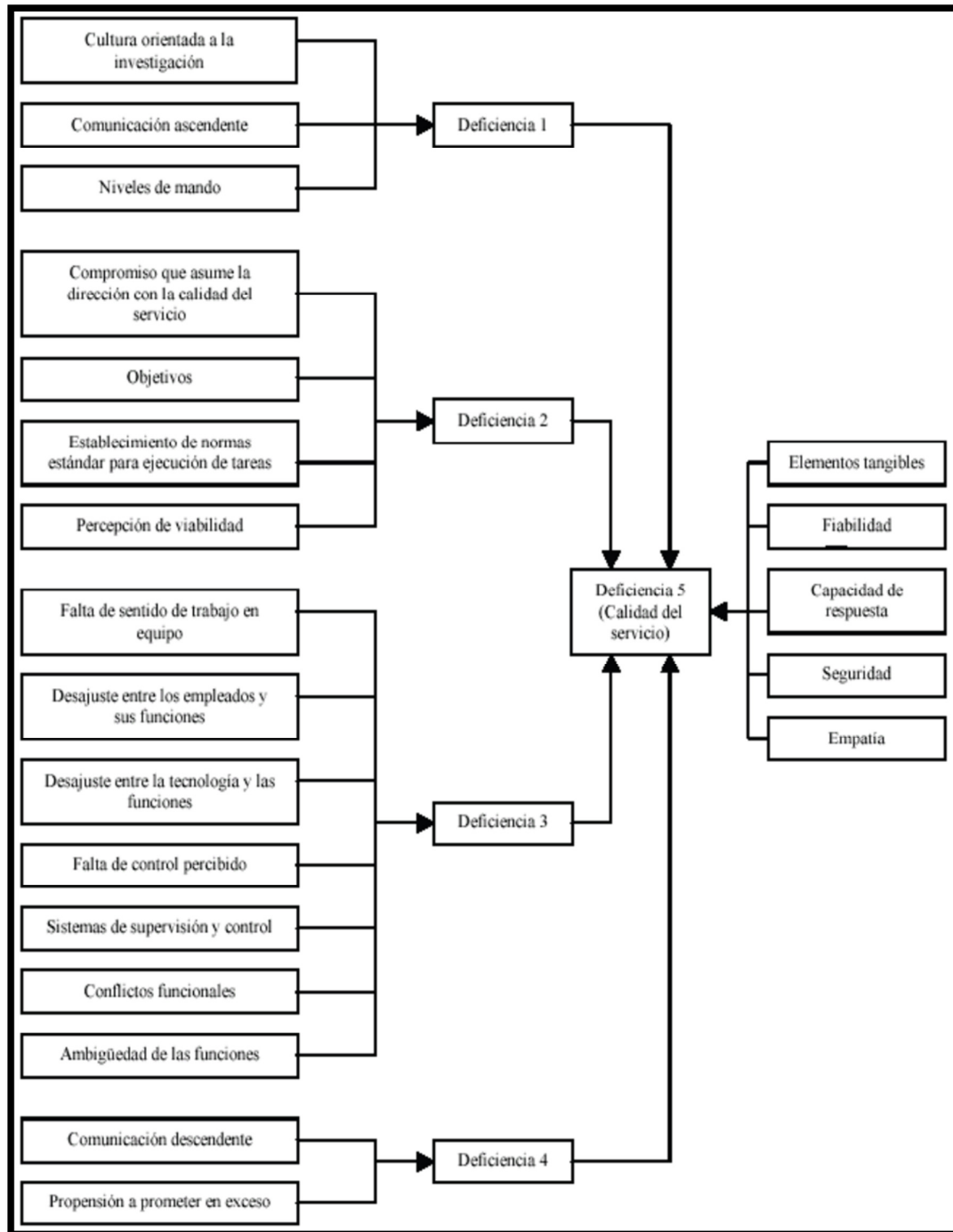
tecnología). Además, deberán establecerse los mecanismos que aseguren su cumplimiento, es decir la actuación de los empleados debe ser medida y compensada en base al cumplimiento de esas normas. Aun cuando las normas reflejen con precisión las expectativas de los usuarios, si los directivos fallan en controlar y verificar su cumplimiento (es decir, no facilitando, estimulando y exigiendo su consecución) estas no funcionarán. Cuando la prestación del servicio no cumpla con las normas (“deficiencia 3”) tampoco cumplirá con las expectativas de los usuarios respecto a la calidad del servicio (“deficiencia 5”, tratado luego a continuación). La relación directa e implícita entre las “deficiencias 3” y “deficiencia 5”, sugiere que la disminución de la “deficiencia 3” (asegurando que se utilicen todos los recursos necesarios para lograr que las normas se implanten) debería reducir también la “deficiencia 5”.

➤ **Deficiencia 4:** *Discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa.*

Un factor clave y determinante en la formación de las expectativas del consumidor, es la comunicación externa de los proveedores del servicio. Las promesas que hace una empresa de servicios en la publicidad que realiza en los medios de comunicación, en los mensajes que transmite su red de ventas y en otras comunicaciones similares, incrementan las expectativas, que a su vez, actuaran como las normas contra las cuales los clientes evaluarán lo que consideran un servicio de calidad. Una discrepancia entre el servicio real percibido y las promesas del servicio, tienen por lo tanto, un efecto negativo sobre la percepción de la calidad servicio. La “deficiencia 4” refleja, en esencia, una ruptura fundamental en la coordinación que debe existir entre los responsables de prestar el servicio y los responsables de describirlos y/o promocionarlos. Cuando los integrantes de este último grupo no entienden la realidad de la prestación del servicio, pueden caer en la tentación de hacer promesas exageradas o no comunicar a los clientes los aspectos que se han incorporado al servicio para servirles mejor, teniendo como resultado una baja percepción de la calidad de servicio.

A continuación, se expone un cuadro que relaciona a las deficiencias tratadas hasta el momento:

**Cuadro 5:** Modelo ampliado de las deficiencias en la calidad del servicio



Fuente: Zeithaml V.; Parasuraman A. y Berry L. (1993)

## **2.5 Deficiencias en la realización del servicio: “Deficiencia 3”**

Fue comentado en la introducción del presente trabajo, que el basamento del mismo era el análisis realizado en el equipo comercial de una sucursal bancaria de una entidad internacional de la ciudad de Rosario, ubicada dentro de la Provincia de Santa Fe (Argentina), que presenta problemas para cumplir con los estándares de calidad exigidos por la organización, y esperado a su vez por los clientes. Se mencionaba, por otra parte, que el foco estaría puesto en la corrección de la “deficiencia 3” del modelo de calidad en el servicio desarrollado por Zeithaml V.; Parasuraman A. y Berry L. (1993), y que fuera desarrollado en apartados anteriores.

Siguiendo la línea antes mencionada, se delimitó además el objeto de estudio, excluyendo la función de realizar un análisis de si la organización cumple adecuadamente las “deficiencias 1,2 y 4”, dado la posición de liderazgo que esta entidad posee en el mercado, las múltiples investigaciones de mercado que realiza en forma anual sobre calidad de servicio, y la búsqueda permanente de calidad de servicio por medio de objetivos, mediciones y seguimiento que se establecen en todos sus canales de atención, intuyendo por parte del autor del presente trabajo, que posee ciertos estándares acordes a las instituciones líderes en la producción del servicio por la información que es relevada al respecto. Por tal motivo, y si bien la “deficiencia 5” es influida por todas las anteriores, se considera que corrigiendo desvíos en la “discrepancia 3” se puede al menos igualar las expectativas del cliente.

La diferencia entre las especificaciones del servicio y el servicio que realmente se lleva a cabo, es lo que se denomina “deficiencias en la realización del servicio”, es decir, cuando los empleados no tienen la capacidad y/o disposición para que la prestación del servicio alcance los niveles de calidad deseados. Las organizaciones que ofrecen servicios que son altamente interactivos, que además requieren alta participación de labor humana y que se prestan en diferentes localidades, son especialmente vulnerables a la “deficiencia 3”. Cuando el proveedor del servicio y el cliente interactúan, se multiplican las oportunidades de cometer errores y para que surjan los malos entendidos: tanto los clientes como los proveedores experimentan y responden a las peculiaridades, actitudes, capacidades, sentido del humor y el lenguaje del otro. La calidad de servicio se deteriora cuando los empleados no tienen la

disposición o capacidad para realizar un servicio con el nivel de calidad requerido. La disposición para alcanzar ese nivel de actuación puede definirse como el esfuerzo discrecional del empleado, es decir la diferencia entre la cantidad máxima de esfuerzo y cuidado que un individuo puede dedicar a su trabajo y la cantidad mínima de esfuerzo requerido para evitar ser despedido o penalizado.

De esta manera, Zeithaml V.; Parasuraman A. y Berry L. (1993) describen siete factores que contribuyen a la “deficiencia 3”, los cuales son indicados y tratados a continuación:

### *1) Ambigüedad de las funciones*

Cuando los empleados no poseen la información o la formación suficiente para realizar adecuadamente las funciones propias de su puesto, nos encontramos ante un caso de ambigüedad en las funciones. Los empleados muestran serias dudas respecto a lo que los directivos o supervisores esperan de ellos y sobre como satisfacer esas expectativas, o no poseen por otro lado, el entrenamiento o la experiencia necesarios para prestar un nivel tal de servicio que sea capaz de satisfacer a la clientela. Además, no saben cómo serán evaluadas y recompensadas sus actuaciones.

Como forma de atacar estos problemas mencionados en el párrafo anterior, la dirección puede utilizar las siguientes herramientas claves para suministrar descripciones claras de las funciones que deben realizar los empleados:

- ✓ **Comunicación:** los empleados necesitan información precisa sobre las funciones que deben realizar dentro de la organización. Necesitan conocer las metas, las estrategias, los objetivos, la filosofía dentro de la empresa como de sus departamentos. Necesitan información completa y actualizada sobre los productos y servicios que la empresa comercializa, conocer quiénes son los clientes de la empresa, que esperan recibir y los tipos de problemas que afrontan al utilizar el servicio.
- ✓ **Realimentación:** Los empleados necesitan conocer si sus actuaciones se corresponden con las normas que ha establecido la dirección y las expectativas que tiene respecto al trabajo que deben realizar.

- ✓ **Confianza y capacidad:** Los integrantes de la organización necesitan sentirse confiados y capacitados en sus puestos de trabajo. Las empresas pueden generar confianza en los empleados otorgándoles formación sobre los aspectos que necesitan para poder satisfacer a los clientes. La formación relacionada con los servicios ofrecidos por la empresa, ayuda al personal de contacto a estar y sentirse capacitado para tratar con la clientela.

Para mitigar o disminuir la ambigüedad en las funciones, Zeithaml V.; Parasuraman A. y Berry L. (1993) proponen los siguientes tipos de formación que debe recibir el personal:

- **Formación técnica.** Parece obvio que los empleados necesitan formación en los aspectos técnicos de los servicios que proveen, pero sin embargo, muchas empresas presentan serias deficiencias en sus actividades orientadas a suministrar la formación y conocimientos técnicos requeridos. Para afrontar los nuevos servicios, a clientes más sofisticados y una mayor complejidad técnica, las empresas deben desarrollar programas de formación muy intensivos. Así es citado como ejemplo, el caso de Merck & Company, el laboratorio farmacéutico con la más alta calificación en el servicio a los farmacéuticos y médicos de EEUU, quienes reconocen la necesidad de formar al personal de ventas en los aspectos técnicos de su trabajo. El extenso programa de la empresa, conlleva once meses de capacitación, e incluye formación sobre aspectos médicos básicos como anatomía, fisiología, enfermedades, conocimiento de los productos de Merck, técnicas de presentación y temas médicos de actualidad.
- **Formación sobre técnicas de relaciones interpersonales.** Tratar con los clientes puede ser un trabajo duro, particularmente cuando los clientes se muestran exigentes, tienen prisa y están insatisfechos y/o enojados. Para afrontar favorablemente estas situaciones las empresas pueden y deben formar equipos capaces de resolverlas, formándolos en técnicas de relaciones interpersonales.

- **Suministrar a los empleados conocimientos sobre los clientes.** Si los empleados de contacto conocen mejor las expectativas, las percepciones y los problemas de los clientes, podrán darles un mejor servicio.

## 2) *Conflictos funcionales.*

Con frecuencia, los empleados de las empresas de servicios experimentan conflictos funcionales, es decir la percepción de que no pueden satisfacer las demandas de todas las personas a las que deben servir. En términos generales, los conflictos funcionales son el resultado de presiones ejercidas por la dirección, de otorgarle mayor importancia a las ventas que al servicio, siendo que además se espera que los empleados vendan productos mientras prestan el servicio. Con frecuencia, los empleados creen que deben presionar a los clientes para venderles sus servicios y muchos se muestran confusos (y atormentados) por las diferencias que existen entre las expectativas de la empresa y sus deseos de servir a los clientes.

Para ilustrar los conflictos funcionales, nV.; Parasuraman A. y Berry L. (1993) describe un banco de los EEUU que había decidido introducir un enfoque más agresivo en la venta personal a nivel de sucursales, dándoles mayor importancia a las labores de venta que debían realizar los empleados de las sucursales como parte de sus funciones. Muchos empleados de servicio, consideraban que las actividades de venta entraban en conflicto con las funciones propiamente de servicio. Una cajera de dicho banco, indicaba de esta forma, que muchas veces se sentía “atormentada” porque no sabía que alternativa elegir entre dar al cliente lo que quiere o traer dinero al banco.

Sin embargo, la venta cruzada no siempre entra en conflicto con el servicio, como parecería indicar el caso expuesto en el párrafo anterior. Cuando los empleados y clientes disponen del tiempo adecuado, y los clientes están interesados, suministrar información sobre otros servicios que la empresa ofrece puede formar parte de la prestación de un servicio de calidad.

La dicotomía del “servicio versus ventas” nos es el único conflicto que experimentan los empleados. Con frecuencia los empleados se encuentran con muchas demandas que deben ser atendidas. Ejemplo de estas situaciones se pueden presentar cuando el empleado debe atender el teléfono cuando se encuentra en atención

presencial, o cuando debe realizar múltiples tareas con plazos establecidos descuidando al cliente que se encuentra en espera de ser atendido.

Una causa final de conflictos funcionales es un puesto de trabajo sobrecargado como resultado de contactos excesivos con demasiados clientes, provocando que los empleados asuman una actitud emocional fría e impersonal.

De esta manera, se pueden minimizar los conflictos funcionales mencionados anteriormente, tomando en consideración las siguientes pautas:

- Definiendo las funciones de cada puesto de trabajo y estableciendo las normas en función de las expectativas de los clientes. Como fuente de información, muchas empresas implican a sus empleados en el proceso de establecimiento de las normas al considerar que están mejor informados que cualquier otra persona en la organización sobre sus respectivos trabajos. La ventaja de este enfoque es que los empleados se sienten responsables por los cambios en la calidad del servicio que ellos ayudan a implantar.
- Otra forma de minimizar los conflictos funcionales se da cuando se utilizan métodos de calificación centrados en el cliente con mayor importancia que las metas de eficiencia interna, siendo además una manera de transmitir la importancia que tiene la calidad de servicio.
- Brindando formación a los empleados en cuanto a establecer prioridades y la eficiencia en la gestión del tiempo.
- Vinculando los métodos de compensación a la prestación de un servicio de calidad, es decir, midiendo la satisfacción de los clientes, su lealtad, y calidad percibida en los servicios.
- Para los empleados agobiados por una función sobrecargada, realizar descansos repetidos e introducir variaciones en las tareas que realizan.

### **3) *Desajustes entre los empleados y sus funciones.***

Cuando la dirección no genera suficiente coherencia entre los empleados y sus puestos de trabajo, por medio de un proceso de selección que identifique a los que poseen las habilidades necesarias para realizar bien sus funciones en cuanto a calidad de

atención, la “deficiencia 3” se amplía. Con frecuencia, las personas que ocupan los puestos de “atención al cliente”, se encuentran entre los más pobremente educados y las peor pagas de la organización. En consecuencia, es posible que carezcan del lenguaje, de las habilidades para las relaciones interpersonales o de otras técnicas para servir con eficiencia a los clientes.

#### **4) *Desajuste entre la tecnología y las funciones.***

Se debe suministrar una tecnología adecuada y segura para lograr una prestación de alta calidad de servicio. El estudio exploratorio de Zeithaml V.; Parasuraman A. y Berry L. (1993), reveló algunos casos en que la deficiencia en la calidad del servicio, era el resultado de la falta de coherencia o ajuste entre la tecnología y las funciones, o entre los empleados y las funciones. Las empresas líderes en servicio en EEUU confían en la cuidadosa selección de los empleados y de la tecnología, además de un eficaz ajuste entre los empleados, la tecnología y el trabajo. La filosofía de Federal Express constituye un claro ejemplo de la importancia de los recursos humanos: “emplee a la mejor gente, deles la mejor formación y la mejor compensación que pueda y ellos le devolverán a la empresa altos niveles de eficiencia y de servicios, lo que se traduce en beneficios”.

#### **5) *Sistemas inadecuados de supervisión***

En los servicios en los que la forma en que se prestan, constituye un factor esencial para la satisfacción de los clientes, se puede controlar dicha prestación recurriendo a lo que se denominan “sistemas de control del comportamiento”. Estos consisten fundamentalmente en observaciones u otros informes sobre la forma en que los empleados trabajan o se comportan. El reconocimiento de la actuación de los empleados constituye un ingrediente vital para lograr una excelente calidad en el servicio. Las actuaciones de los empleados deben ser controladas continuamente, comparadas con las normas del servicio y premiadas cuando sean sobresalientes. La medición de la actuación puede extenderse más allá del conocimiento de que existe un

cierto nivel de seguimiento, de las visitas de compra aisladas, de los análisis de reclamos de clientes y otros métodos tradicionales. A pesar de que un sistema de medición de la calidad de servicio puede captar la atención de los empleados, solo un sistema de recompensas bien estructurado y aplicado puede mantenerlos interesados.

Los empleados se dan cuenta de que la dirección se preocupa seriamente por la calidad ya que está dispuesta a pagar por ella. Por ello, Zeithaml V.; Parasuraman A. y Berry L. (1993) recomiendan utilizar un sistema de recompensas en el que se espera que los empleados cumplan las normas establecidas y en el que se premien las actuaciones sobresalientes. Las recompensas pueden adoptar muchas formas: recompensa financiera directa (aumento de salario por méritos o bonos), avances y ascensos profesionales dentro de la organización o reconocimientos especiales. También pueden ser muy efectivas las recompensas financieras para los equipos de trabajo relacionando la concesión de bonos mensuales con las actuaciones individuales y en equipo de los empleados durante un periodo de tiempo. El proceso comienza por el desarrollo, en términos cuantificables, de los indicadores claves de satisfacción para cada unidad y cada trabajo específico. Luego, se asignan pesos diferentes a cada uno de los indicadores clave para indicar la prioridad que tiene cada variable desde el punto de vista de los clientes, estableciendo el nivel de actuación requerido, y luego midiendo esas actuaciones por medio de encuestas a los clientes. Si se alcanza el nivel esperado del indicador así definido, el equipo que lo cumpla, obtendrá un bono mensual.

**6) *Falta de control percibido.***

El concepto de control percibido implica la capacidad de respuesta que se tiene ante situaciones amenazantes y la capacidad para seleccionar el resultado o meta que se desea alcanzar. Cuando los empleados perciben que pueden actuar con cierta flexibilidad, y no solo rutinariamente, ante las tantas situaciones problemáticas que deben afrontar en la prestación del servicio, aumenta la percepción de control y, en consecuencia, mejoran sus actuaciones. El control percibido puede ser muy bajo cuando las reglas, los procedimientos y la cultura de la organización limitan la flexibilidad que los empleados de contacto necesitan para dar un servicio de calidad a los clientes. También puede ser muy bajo cuando la autoridad para lograr resultados específicos con

los clientes, se encuentra en alguna otra parte de la organización. Esto sucede por ejemplo cuando una persona de contacto debe obtener la aprobación de otros departamentos de la organización antes de prestar el servicio, estando la calidad del mismo en peligro por este aspecto. Para minimizar el control percibido, se sugiere conceder poder a los empleados del servicio. Dar poder a los empleados significa trasladar el poder de decisión hasta los niveles más bajos de la empresa, dotando al personal de contacto de la autoridad necesaria para tomar decisiones importantes con relación al servicio de cara a los clientes. Significa, además, reemplazar los enfoques mecanicistas y altamente normalizados de tratar con los clientes por estructuras menos rígidas que permitan a los empleados individualizar sus técnicas y métodos.

#### **7) *Falta de sentido de trabajo en equipo***

El valor del trabajo en equipo (empleados y directivos colaborando hacia una meta común) constituye un tema que se repite en los estudios de campo que realizaron Zeithaml V.; Parasuraman A. y Berry L. (1993). Esto plantea el interrogante de ¿hasta qué punto los empleados ven a los otros empleados como clientes?. En muchas empresas, los empleados de apoyo deben proveer un buen servicio al personal de contacto con la clientela para que estos, a su vez, puedan prestar el servicio a los clientes. Otro aspecto del trabajo en equipo se refiere a otra pregunta: ¿hasta qué punto los empleados se sienten personalmente implicados y comprometidos con la empresa?. Tener mucha confianza en la organización y en la importancia de la contribución personal al logro de sus objetivos, puede estimular a los empleados a realizar importantes esfuerzos discrecionales adicionales. El trabajo en equipo es el corazón de las iniciativas orientadas a elevar la calidad de servicio, es necesario que los empleados trabajen juntos para lograr que los servicios lleguen juntos hasta los clientes. Por ejemplo, el Banco Merrill Lynch en EEUU, ha integrado a más de 2.500 personas de los niveles operativos en círculos de calidad, conformando grupos de ocho a quince empleados y un supervisor, cada equipo tiene el objetivo de buscar maneras de mejorar el servicio a la clientela. En Shell Oil Company, más de 10.000 empleados han participado en un programa de entrenamiento para la mejora de la calidad, que se centra

en el desarrollo y fortalecimiento del trabajo en equipo en el área de las relaciones clientes-proveedores.

En muchas empresas de servicios, parte de la razón por la que los empleados tienen dificultad para prestar un buen servicio radica en que los clientes no cumplen realmente el papel que les corresponde en la prestación. Por citar algunos ejemplos, algunos clientes de McDonald que no limpian sus mesas o clientes de un Banco que no utilicen los cajeros automáticos dirigiéndose a los cajeros humanos para retirar efectivo. Son ejemplos de malas actuaciones de los clientes que interfieren en las habilidades de los empleados para prestar un servicio que esté de acuerdo con las normas establecidas por la dirección. La gestión eficaz de algunas prácticas, pueden mejorar situaciones en las que los clientes son coproductores, incluyendo actividades tales como suministrar a los clientes avances realistas sobre el servicio, entrenarles sobre cómo actuar, implantar recompensas visibles (ejemplo ahorro de tiempo), seleccionar los clientes que estén más dispuestos a participar en la prestación y suministrar a los clientes textos explicativos para que conozcan y comprendan lo que se espera de ellos.

En resumen el modelo de corrección de la deficiencia 3 propuesto por Zeithaml V.; Parasuraman A. y Berry L. (1993) permiten considerar siete causas potenciales que contribuyen a las deficiencias en la realización del servicio. Además, brinda herramientas para gestionar cada una de esas causas, las cuales pueden ser incluidas en un plan de mejora, elaborado posteriormente al diagnóstico de como el equipo comercial o la sucursal realiza el servicio al cliente para detectar deficiencias. En el cuadro N° 6 expuesto a continuación, se resumen los siete factores que contribuyen a la deficiencia con las herramientas para gestionarlos sugeridos por la bibliografía tomada como base para la elaboración del presente:

**Cuadro N° 6:** Factores que contribuyen a la deficiencia 3 y herramientas de gestión.

FACTOR	CONCEPTO	HERRAMIENTAS
1. Ambigüedad en las funciones	El personal no tiene la información ni la formación necesaria. No saben que se espera de ellos.	Comunicación de expectativas. Realimentación. Generación de confianza. Formación técnica y sobre gestión de relaciones interpersonales.
2. Controles funcionales	El personal percibe que no puede satisfacer las demandas por servicio. Causas: presión por la venta, sobrecarga de trabajo operativo, muchos clientes por atender etcétera.	Definición de funciones. Definición de normas de calidad involucrando al personal. Medición de la satisfacción del cliente. Compensación económica vinculada a la calidad de servicio. Formación en administración del tiempo. Variación de tareas en el personal.
3. Desajustes entre los empleados y las funciones	El personal posee perfil inadecuado para servir al cliente	Mejorar proceso de selección y reclutamiento del personal
4. Desajustes entre los empleados y la tecnología	El personal posee tecnología insuficiente o obsoleta para atender al cliente.	Establecer la tecnología adecuada.
5. Sistemas de supervisión y control	La Empresa posee sistemas y procesos de seguimiento, objetivos, recompensa y evaluación de desempeño.	Contar con estos sistemas y procesos
6. Control percibido	Flexibilidad del personal para resolver situaciones y problemas de los clientes. Participación en la definición de procesos internos y soluciones a los clientes. Libertad para actuar.	Otorgar al personal flexibilidad para actuar e involucrarlos en la definición de procesos y soluciones.
7. Trabajo en equipo	Empleados y directivos trabajando en un meta común	Trabajar compromiso y confianza. Aéreas centrales que respondan.

Fuente: elaboración propia.

### **3. Trabajo de campo: Calidad de atención en la Sucursal Bancaria.**

El punto central del presente trabajo consiste en desarrollar herramientas que permitan a la sucursal Bancaria de la ciudad de Rosario, resolver o al menos minimizar los problemas de atención, permitiendo lograr un diferencial en la calidad del servicio brindado al cliente y su satisfacción. Esto significa que el foco estará puesto en reducir la brecha entre las expectativas de los clientes y sus percepciones en el ámbito de la “discrepancia 3”<sup>4</sup>.

Para realizar un plan de mejora de la calidad de servicio, es necesario comprender previamente cual es el cuadro de situación actual de la sucursal y del equipo comercial. Es decir, cuáles son los aspectos o atributos que mide la organización en cuanto a la calidad del servicio para la red de sucursales, cuáles fueron los cumplimientos en un periodo razonable de medición, que nos dice “la voz del cliente”<sup>5</sup> en cuanto a las dimensiones de la calidad del servicio y si se pueden de alguna forma vincular a las suministradas por Zeithaml V.; Parasuraman A. y Berry L. (1993). A partir de los comentarios y opiniones de los clientes (sobre todo los insatisfechos) surgirán aspectos a trabajar en cuanto a los procesos, actitudes y niveles de capacitación del equipo comercial<sup>6</sup>. Se considera indispensable incluir al personal de contacto, tanto en el análisis de las mediciones y comentarios como en el tratamiento de los procesos y actitudes que surjan para mejorar el servicio al cliente. También será importante involucrarlos en la elaboración del plan de formación que se deberá llevar a cabo para fortalecer los conocimientos.

#### **3.1 Atributos y objetivos establecidos por la organización para medir la calidad de servicio en las sucursales.**

La organización mide la calidad de servicio para la red de sucursales (exclusivamente sus equipos comerciales) mediante encuestas por mail a clientes que

---

<sup>4</sup> Diferencia entre las especificaciones del servicio que establece la organización y el servicio que se lleva a cabo por el personal.

<sup>5</sup> Se define a la voz del cliente como las percepciones de los clientes sobre el servicio brindado por la sucursal en general o los ejecutivos en particular. Luego de visitar la sucursal reciben una encuesta del Banco y dejan sus comentarios y calificaciones sobre la atención recibida.

<sup>6</sup> Indistintamente se puede hablar de equipo comercial, personal de contacto, ejecutivos de venta o empleados para hacer mención a las personas que se brindan servicio en forma presencial a los clientes.

visitaron la sucursal. A las 24 o 48 horas de haber estado en forma presencial en la sucursal, los clientes reciben una encuesta donde evalúan del 1 al 10 su grado de satisfacción con el ejecutivo de ventas que los atendió. Si el cliente asigna un puntaje del 1 al 6, significa que quedó insatisfecho, y del 7 al 10 que quedó satisfecho. Además, el cliente puede expresarse libremente sobre cómo le resultó la experiencia, tanto haya sido positiva como negativa. A esto último le llamamos “la voz del cliente” y aporta contenido valioso a la hora de analizar factores de insatisfacción que condicionarán luego el plan de mejora.

En cuanto al objetivo definido por la organización, se considera que la sucursal cumple con el objetivo de calidad de servicio, denominado por la organización como “satisfacción de clientes”, si se posee una insatisfacción del 0% al 14% sobre la cantidad de encuestas realizadas. Si el porcentaje de insatisfacción supera el 14% sobre la cantidad de encuestas, se considera incumplido el objetivo. Si la sucursal incumple el objetivo, se aplica una penalidad económica sobre la remuneración variable vincula a ventas, mientras que si se cumple se suman un porcentaje económico sobre el mismo. Se suma o resta un 20% según sea el caso.

En cuanto a los periodos de medición, la misma fue con frecuencia mensual abarcando el periodo de junio de 2017 a octubre de 2017. Se aclara, que en los meses correspondientes a noviembre y diciembre de 2017, esa medición no fue realizada, y a partir del 2018 comenzó a medirse en forma bimestral (enero-febrero, marzo-abril, etc.).

En el siguiente cuadro se resume la medición obtenida con respecto a los períodos detallados en el párrafo anterior:

**Cuadro 7:** Definición de objetivos para las sucursales

<b>Objetivos definidos</b>	<b>Rangos de cumplimientos</b>	<b>Impacto en R. variable</b>
Insatisfacción entre el 0% y 14%	Cumple	20%
Insatisfacción superior al 14%	No cumple	(-20%)

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2 Medición sobre la calidad de servicio en la sucursal Bancaria de Rosario.

La calidad de servicio en las sucursales comenzó a medirse con el método de encuestas a partir de junio de 2017 en forma mensual, pero a partir del 2018 se lo modificó a bimestral, no habiendo efectuado medición en el periodo noviembre-diciembre 2017. A continuación, se detalla mediante el cuadro n° 8, la calidad de atención en la sucursal Bancaria entre junio de 2017 y junio de 2018:

**Cuadro N° 8:** Medición sobre calidad de servicio en la sucursal periodo 06/2017 a 06/2018.

MESES	CL Atendidos	Cant. Encuestas	CL insatisfechos	% insatisfaccion	objetivo	Cumple
jun-17	2317	119	19	16%	14%	NO
jul-17	3011	101	26	26%	14%	NO
ago-17	3508	78	21	27%	14%	NO
sep-17	3059	91	14	15%	14%	NO
oct-17	2519	83	12	14%	14%	SI
Nov/dic 18	No se midió					
Ene/feb 18	5348	187	28	15%	14%	NO
Mar/Abr 18	5087	176	31	18%	14%	NO
May/Jun 18	5099	133	12	9%	14%	SI
TOTAL	29948	968	163	17%		

Fuente: elaboración propia en base a encuestas de clientes.

En función de esta información, se observa que para el periodo junio-octubre, solamente se cumplió el objetivo de satisfacción en el mes de octubre (insatisfacción del 14% con doce clientes insatisfechos sobre ochenta y tres encuestas) incumpliendo en el resto con porcentajes entre el 15% y 27%. A partir del 2018, donde se comenzó a medir en forma bimestral, la sucursal incumple el objetivo con porcentajes de insatisfacción del 15% y 18% para los bimestres enero-febrero y marzo-abril respectivamente, cumpliendo satisfactoriamente el correspondiente a mayo/junio.

Podemos observar que la sucursal presenta, para los ocho periodos de medición presentados (cinco mensuales, tres bimestrales), cumplimientos por lo menos erráticos en lo que respecta a la calidad de servicio. Claramente se puede concluir que la sucursal presenta problemas para cumplir con sus objetivos de calidad de servicio, lo que genera

por un lado clientes insatisfechos con la organización, y por el otro, un impacto económico negativo en la remuneración variable de los ejecutivos comerciales de la sucursal.

Por último, y sin pretender explorar a fondo aspectos estadísticos, puede mostrarse números consolidados para el periodo en cuestión, sobre la muestra:

- Clientes atendidos: 29.948
- Clientes encuestados: 968 (representa un 3,23% del total)
- Clientes insatisfechos: 163 (representa un 17% del total encuestado)

El porcentaje de insatisfacción del periodo consolidado (17%) se encuentra por encima del mínimo pretendido por la organización (14%). Asimismo este porcentaje de insatisfacción se da sobre un total encuestado de 968 clientes, que representa una muestra muy pequeña sobre el total de clientes atendidos 29.948 (3,23% del total). Esto nos desafía fuertemente para realizar un plan de revisión y mejora de la calidad dado que muchos de los clientes que no fueron encuestados podrían tener una percepción negativa sobre la calidad de servicio brindada. En resumen, la sucursal presenta problemas en la satisfacción de los clientes que sin dudas tiene impacto en la fidelización con la organización y su relación con estos a largo plazo.

A continuación, será necesario analizar “la voz del cliente” como paso previo a la elaboración de un plan de mejora en conjunto con el equipo comercial. Los ejecutivos podrán participar y opinar en cada una de las etapas, según el modelo propuesto por Zeithaml V.; Parasuraman A. y Berry L. (1993).

### **3.3 La voz del cliente y su vinculación con las dimensiones de la calidad de servicio**

Valery A. Zeithaml, (1993) nos aporta la noción de que el factor clave para lograr un alto nivel de calidad de servicio, es igualar o sobrepasar las expectativas que el cliente tiene respecto del servicio. Los juicios sobre la alta y baja calidad del servicio dependen de cómo perciben los clientes la realización del servicio en contrataste con sus expectativas. De esta forma, la calidad de servicio, desde la óptica de las percepciones

de los clientes puede ser definida como la amplitud de la discrepancia o diferencia que exista entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones. También realiza un importante aporte al identificar diez dimensiones generales que representan los criterios de evaluación que utilizan los consumidores para valorar la calidad de servicio (elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, profesionalidad, cortesía, credibilidad, seguridad, accesibilidad, comunicación y comprensión del cliente.) En línea con esto, cuando el personal de contacto presta un servicio con estos criterios, decimos que poseen una “actitud de servicio”<sup>7</sup> que cumplen o superan las expectativas de los clientes.

De esta manera, para realizar un plan de mejora de la calidad de servicio debemos conocer cuál es la valoración sobre el desempeño recibido. Es decir, que opinan los clientes que pasan por la sucursal Bancaria sobre la atención brindada por el ejecutivo, considerando si la misma es fiable, profesional, cortes, creíble, si se le dio seguridad, si fue accesible, si tuvo buena comunicación o si se preocupó por comprenderlo. La medición del Banco establece que todos los clientes que visitan la sucursal reciban dentro de las 48 hs. una encuesta donde se le consulta si están satisfechos o no con la atención que les brindó el ejecutivo, otorgado además comentarios sobre los aspectos que consideren pertinentes.

Como punto de partida del plan de calidad, se analizaron en equipo, los comentarios negativos del periodo que ascienden a 163 comentarios, realizando una vinculación con las dimensiones que afectan cada uno de ellos. Esto servirá luego como materia prima para trabajar sobre los procesos, las actitudes y la formación principalmente. La “voz del cliente” nos permite entender cuál es su percepción sobre el servicio brindado, que al analizarse en equipo, permite el contra argumento o la justificación del ejecutivo involucrado, que por supuesto es afectado por la subjetividad tanto del cliente como del ejecutivo. Pero esta subjetividad no nos debe hacer perder el rumbo que permita mejorar la calidad. Se debe entender e interpretar la causa que puede estar originando una mala percepción al cliente sobre todo en lo que respecta a la actitud de servicio y los procesos vinculados a la ejecución del mismo.

---

<sup>7</sup> Se define a la actitud de servicio, como el desempeño prestado por los ejecutivos con fiabilidad, capacidad de respuesta, profesionalidad, cortesía, credibilidad, seguridad, accesibilidad, comunicación y comprensión del cliente.

A continuación, se detallan las preguntas que recibe el cliente luego de la visita, para de esta manera poner en contexto el origen de la información que será utilizado para el presente trabajo:

**Sr. Cliente:** Luego de su paso por la sucursal:

1. ¿Cómo fue la atención que le brindó el ejecutivo en su visita a la sucursal?
2. ¿Cómo considera que fue la actitud de servicio?
3. A continuación califique la atención del ejecutivo del 1 a 10 (siendo 10 muy satisfecho y 1 insatisfecho)

### *3.3.1 Trabajo sobre la voz del cliente.*

Los comentarios que han sido obtenidos a través los clientes insatisfechos, son un buen punto de partida para la elaborar un plan de mejora. Se entiende que de estas opiniones pueden surgir actitudes que no son acordes con la filosofía de la organización, procesos mal ejecutados y falencias en los conocimientos que los ejecutivos deben tener para dar un buen servicio al cliente. Por tal motivo se realiza el siguiente trabajo en conjunto con todo el equipo comercial:

- Lectura de los 163 comentarios negativos y selección de los 29 que son representativos de las falencias en la producción del servicio.
- Vinculación de los comentarios a las dimensiones de calidad desarrolladas por Zeithaml V.; Parasuraman A. y Berry L. (1993), buscando de esta manera reflexionar sobre las actitudes de servicio que son necesarias para brindar un buen servicio al cliente.
- Observar si surgen aspectos en los procesos que pueden ser mejorados.
- Ver si hay aspectos en la formación y capacitación de los ejecutivos que faltan incorporar o actualizar.

A continuación, expuestos en el siguiente cuadro, los comentarios seleccionados:

**Cuadro N° 9** La voz del cliente y dimensiones de la calidad que afecta (parte 1).

Voz del cliente	Dimensiones que afecta
1. Fui a buscar una constancia de deuda al día , la solicite de una manera, pero me la dieron de otra manera, como de costumbre sin tener en cuenta las necesidades del cliente.	Comprensión del cliente.
2. Estuve una hora haciendo cola para hablar con la de recepción, dos personas es muy poco para la cantidad de personas que entran al banco, cuando me atendieron no supieron asesorarme y me derivaron a otra persona, a la cual tuve que llama al 0800 al fin y al cabo, y pudieron darme los pasos a seguir.	Capacidad de respuesta. Comprensión del cliente.
3. No tuve respuesta. Ya acudí 2 veces en forma personal (teniendo que pedir permiso en el trabajo para acercarme hasta allá). Me hicieron una transferencia a mi cbu anterior y el sistema permitió que se hiciera. Ahora solicito la transferencia a mi cbu actual. Hace 15 días lo reclamé y aún no se efectuó. Necesito el dinero por favor!!!	Capacidad de respuesta. Comprensión del cliente. Accesibilidad. Comunicación.
4. La experiencia fue muy mala. La persona que me atendió no me brindo ninguna de las respuestas a las preguntas que le realicé y me trató con bastante nivel de soberbia	Capacidad de respuesta. Cortesia.
5. Tuve que llamar por telefono para dar de baja las tarjetas de credito, cuando al dar de alta todo lo hace el ejecutivo de cuentas. Estuve mas de 1 hora para poder realizar esto	Comprensión del cliente. Capacidad de respuesta. Accesibilidad.
6. Era el único que se encontraba atendiendo a las personas que esperábamos en todo su sector. Tardaron en hacerlo 45 minutos. Acepté sus disculpas, pero me derivó a un 0800 para que yo mismo hiciera el trámite.	Comprensión del cliente. Capacidad de respuesta. Accesibilidad.
7. A la fecha, 01/03/2018 aun no me devolvieron el dinero mal cobrado por Uds, siendo que el credito esta en el resumen de tarjeta Mastercard, como corresponde, y como la di de baja solicite el traspaso a mi cuenta de Caja de Ahorros. Espero de una vez por todas se solucione este inconveniente, ya que en los años que llevo como cliente del banco jamas tuve una situación como esta.	Credibilidad. Fiabilidad. Capacidad de respuesta.
8. Espere poco tiempo para ser atendida. Lo malo fue que la chica que me atendió no me brindo la información que necesitaba. Me dijo que me remita a la pagina web del banco. Al llegar a mi casa, los detalles que necesitaba no estaban. Tengo que volver. Espero que me atienda alguien que si quiera sacar mis dudas.	Profesionalidad. Comprensión del cliente.
9. La atencion fue un desastre.... no me solucionaron ningun tema. Fue a solicitar un prestamo.... y me ofrecieron un 3 sueldos de prestamos siendo que soy clienta del banco hace mas de 10 años. Solicite pedir aumento de limite de la tarjeta y tampoco me lo mejoran. en este caso es un tercio de mi sueldo.. por lo que no puedo utilizar la tarjeta para nada.. Pedi cambio de sucursal y tampoco tuve respuesta... La verdad que voy a cambiar de banco.. Santander no cubrio ninguna de mis necesidades.....	Capacidad de respuesta. Fiabilidad. Comprensión del cliente.
10. Un trato cordial pero cero eficiencia, sin respuesta ni telefónicamente ni en sucursal. Demora de más de tres días hábiles para devolverme mi dinero, y tuve q hacer frente a vencimientos importantes. Selecto es una mentira grande!!!!	Comunicación. Fiabilidad. Comprensión del cliente.
11. Nada bueno que comentar. Pésima atención	Comprensión del cliente.
12. La persona que me atendio me dijo que reclame por telefono mi tarjeta.	Capacidad de respuesta.

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada a los clientes atendidos por la sucursal

**Cuadro N° 10** La voz del cliente y dimensiones de la calidad que afecta (parte 2).

Voz del cliente	Dimensiones que afecta
13. Lamentable la atención recibida. Falta de interés por el cliente, demoras en la obtención del turno via tótem ( más de la mitad de las opciones no emitían turno, te informaban el 0800 y las opciones. Demoras en la atención al cliente en la plataforma. Desastre total.	Comprensión del cliente. Profesionalidad. Capacidad de respuesta.
14. La atención es buena pero ahí algunas empleados que atienden muy mal	Comprensión del cliente. Cortesía.
15. Fui a pedir un prestamo, y me pusieron en un tipo "combo" que si quiero el prestamo, tengo que aceptar un seguro. Y yo seguro no quiero, no me interesa. Del prestamo todavía no tengo novedad.	Fiabilidad. Credibilidad.
16. Basicamente no me dieron una solución concreta. Perdi mi tiempo y mi dinero por que lo unico que hicieron fue trasladarme el problema a mi sucursal base; cuando mas alla de esto el banco es uno solo.	Capacidad de respuesta. Comprensión del cliente.
17. atención desastroza, tratan a la gente como numeros, poca vocacion de servicios, para cualquier tramite o consulta perdes una hora ... gente con poca vision de futuro.	Comprensión del cliente. Cortesía.
18. NO ME ENTREGARON LA CHEQUERA QUE TELEFÓNICAMENTE ME INFORMARON YA ESTABA DISPONIBLE, PORQUE NO ESTABA CARGADA EN SISTEMA, ADEMÁS PARA DENUNCIAR LA CHEQUERA EXTRAVIADA ME PIDIERON QUE HAGA UNA DENUNCIA POLICIAL, COSA QUE TELEFÓNICAMENTE NO ME INFORMARON SINO LA HUBIERA LLEVADO ESE MISMO DÍA. ME PASARON LOS DATOS PARA HACER LA DENUNCIA Y ME LOS PASARON MAL PORQUE AL OTRO DÍA LLEVÉ LA DENUNCIA Y LOS NÚMEROS DE CHEQUES INFORMADOS EN LA DENUNCIA ESTABAN INCOMPLETOS, Y YO LO HICE TAL CUAL ME LO DIJO LA EMPLEADA QUE ME ATENDIÓ EL LUNES, LA QUE ME ATENDIÓ EL MARTES NO ME LA RECIBIÓ POR ESE MOTIVO, ASÍ QUE TUVE QUE IR A RECTIFICAR LA DENUNCIA A LA COMISARÍA Y TODAVÍA TENGO QUE VOLVER AL BANCO A LLEVARLA, UNA DESINFORMACIÓN TOTAL, UNO PIDE UNA COSA Y OTRO PIDE OTRA, UNA PERDIDA DE TIEMPO, TUVE QUE PEDIR PERMISO EN EL TRABAJO PARA IR Y NO PUDE TERMINAR DE RESOLVER ALGO TAN SENCILLO, LO ÚNICO QUE LOGRÉ GRACIAS A LA EMPLEADA QUE ME ATENDIÓ EL MARTES ES QUE ME ENTREGUEN LA NUEVA CHEQUERA POR SUPUESTO DESPUÉS DE ESPERAR 45 MINUTOS SIENDO QUE NO HABÍA NADIE. MUY MALA EXPERIENCIA Y ESO QUE SOY CLIENTA HACE AÑOS POR SUERTE NO TENGO QUE IR SEGUIDO A LA SUCURSAL.	Profesionalidad. Comprensión del cliente. Fiabilidad. Seguridad. Capacidad de respuesta.
19. Nadie me informo que para tener mi escritura tenía que pedir el libre deuda a la entidad desde el 28 de Mayo hasta hace un mes que una abogada que consulte me dijo que había que pedir la cancelación de la deuda , me decían que la estaban buscando en el banco y me derivaron del escribano que le llevarían la escritura . No saben atender o no saben los procedimientos y eso hizo perder la venta de mi propiedad el año pasado	Fiabilidad. Seguridad. Profesionalidad.
20. demore mucho para que me atendieran, hay muchos box pero esta casi todos vacios y los que hay demoran mucho entre numero y numero para llamar. me molesto tambien la desinformacion ya que el primer dia que fui me dijeron que lo podia hacer por el 0800, llame y me dijeron que no era posible asi que volvi a ir y me dijeron que recién podia hacerlo a principios del proximo mes asi que fui dos veces inutilmente, una pérdida de tiempo total	Capacidad de respuesta. Profesionalidad. Cortesía. Comprensión del cliente.
21. La atención no fue buena. La persona que me atendio no fue para nada amable	Cortesía.

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada a los clientes atendidos por la sucursal

**Cuadro N° 11:** La voz del cliente y dimensiones de la calidad que afecta (parte 3).

Voz del cliente	Dimensiones que afecta
22. Reducida cantidad de personal o poca eficiencia del mismo, lo que causa excesivo tiempo de espera para los clientes. Debido a la espera, en mi caso particular, tuve que recurrir más de una vez para solucionar algo extremadamente simple. Deben re-calibrar el sistema de "touch screen" de las terminales para retirar turnos. La gente se "amontona" si no organizan filas con una buena y simple estructura. Necesitan personal mas "cordial".	Cortesía. Comprensión del cliente.
23. La atención de los empleados fue buena pero el servicio en si un desastre mucho protocolo, muchas vueltas por el local más la estafa hecha en mi cuenta siendo que supuestamente está protegida. Mi experiencia es de lo peor y no son para nada recomendables.	Accesibilidad. Capacidad de respuesta. Comprensión del cliente.
24. Una vergüenza el Sr Santiago me hizo ir a buscar el ultimo recibo de sueldo al trabajo luego cuando volvi aue seria la segunda ves me dijo q al final necesitaba los 6 ultimos no los 3 que me hizo llevar volvi ami casa una hora d viaje de colectivo tratando de llegar an antes de las 15 hs llego todo para que me diga que no llega con los 6 recibo la verdad una vergüenza	Profesionalidad. Fiabilidad. Comprensión del cliente.
25. Bastante demora, primero atención en una caja, luego en otro lugar para autorizar el retiro, luego otro número para volver a la primera caja.	Capacidad de respuesta
26. Como atención a sus clientes dejan mucho que desear .	Cortesía. Comprensión del cliente.
27. Me dirijo por la publicidad de los créditos uva prendarios. No me sentí cómoda ni a gusto con la persona que me atendió. Sentí que necesitaba despacharme. De la misma manera que la chica que atiende en mesa de entrada tiene muy pocas ganas de trabajar y atender. ella me parece total me te desagradable. Muchas gente desearían tener mejor trato de su parte por que lo hemos comentado en reunión de amigos	Cortesía. comprensión del cliente. Fiabilidad. Profesionalidad.
28. Esperé más de 45 minutos para que me atiendan sólo para realizar un plazo fijo. Podrían incorporar al sistema de home banking la posibilidad de crear los plazos fijo UVA procrear para que no tenga que perder todos los meses dos horas de mi tiempo.	Capacidad de respuesta
29. En primer lugar, al llegar había cinco puestos para atención al cliente, pero solo uno con empleado para atender, los demás estaban completamente vacíos. En consecueniabin gran cola de gente. El empleado, con muy poco tacto y educación, a lo he se le debe agregar un poco de soberbia, al llegar mi turno, me trató en forma altanera, socarrona y burlona, con aires de superioridad, me remitió a hablar al teléfono del banco del 0800, cosa que yo había hecho antes de ir. El teléfono estaba en un estado deplorable, ya que ni se escuchaba, con lo que me retiré de la sucursal	Cortesía. Comprensión del cliente. Capacidad de respuesta.

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada a los clientes atendidos por la sucursal

Observamos que el equipo comercial presenta problemas para cumplir con los parámetros de calidad exigida por la organización, principalmente por tener falencias en la realización del servicio ("discrepancia 3"). Esto se pone de manifiesto en los comentarios de los clientes, donde señalan deficiencias en la actitud de servicio de los comerciales que afectan las dimensiones de calidad desarrolladas por los autores indicados en el inicio del presente trabajo, que a su vez son el sustento del análisis. Asimismo, más allá de la insatisfacción que plantean estos clientes con la atención recibida, indican cuestiones concretas a trabajar que deben estar incluidas en el plan de calidad, el cual se desarrolla a continuación:

- **En cuanto a los procesos**

**Una política clara en la derivación de trámites a banca automática (0800) donde el cliente muestra insatisfacción:** Estos son trámites de baja complejidad, donde la organización define que deben ser derivados y atendidos por este canal, no contando el ejecutivo con circuitos habilitados para canalizar el trámite. Se observa en

los casos 2, 5, 6, 12, 13,19, 20 y 29 reclamos concretos manifestando disconformidad al respecto. Entre los argumentos de los clientes, los mismos consideran un mal servicio el hecho de que si se presentan personalmente a resolver un problema o necesidad, sean luego derivados a un 0800. Esto ocurre para procesos de baja de tarjeta de crédito, reimpresión de tarjeta de crédito o débito, desconocimiento de compras con tarjeta de crédito o débito, entre los más recurrentes. Si bien no pueden cambiarse las políticas del banco (aunque fueron elevados por los canales correspondientes como oportunidad de mejora), se puede trabajar desde los procesos en cuestiones sobre como analizar la situación que origina el reclamo, su impacto y acciones a seguir, o también desde las actitudes focalizando aspectos como si la el comercial en la atención muestra comprensión del cliente, profesionalidad, cortesía, etc., como herramientas principales.

**Políticas de crédito y productos de la Organización:** El caso N° 9, muestra un cliente disconforme con límites de crédito ofrecidos para un préstamo y para la recalificación del resto de sus productos. También, manifiesta una gran disconformidad con la actitud de servicio (comprensión del cliente, fiabilidad y capacidad de respuesta). Habrá que trabajar en la forma en la cual se otorga una respuesta al cliente para que no perciba una mala actitud de servicio. Por otro lado, dentro de este mismo aspecto, el caso 28 cuestiona la imposibilidad de realizar un plazo fijo especial por medios automáticos y manifiesta disconformidad con la espera.

**Proceso de aprobación de chequera:** El caso N° 18, trata de un cliente que concurrió al sector de cajas para retirar una chequera, pero la misma no estaba aprobada por el ejecutivo encargado de su cuenta, siendo derivado a este último para su aprobación, para posteriormente volver al sector de cajas. El proceso deberá ser analizado en cuanto al impacto sobre el cliente y acciones a mejorar.

- **En cuanto a la formación en productos y aspecto técnicos**

De todos los casos expuestos, por lo menos de cinco de ellos se desprende que el equipo presenta oportunidades de mejora en cuanto a la formación en productos, operativa y de negociación. En el caso N° 4, el cliente menciona que el ejecutivo no pudo responder a sus preguntas. Por otro lado, el caso N° 15 menciona que concurrió a solicitar un préstamo, en donde en la atención a su consulta le indican que el préstamo

venía con un seguro incluido, quedando en evidencia problemas en las técnicas de venta y negociación, además de afectar la fiabilidad y profesionalidad. Además, en el caso N° 24, se solicitan al cliente tres recibos de sueldo para obtener un determinado producto, cuando por ser ingresos variables debieron ser seis recibos de sueldos lo que se debía presentar, lo que generó que el cliente concurra dos veces a la sucursal por el mismo tema. También, en el caso N° 27, el cliente concurrió para asesorarse por un préstamo prendario UVA<sup>8</sup>, quedando muy insatisfecho con la profesionalidad y fiabilidad para responder. Por último, en el caso N° 28 se desconocía el procedimiento de “orden de no pagar” en cuanto a los requisitos que debe cumplir el cliente, teniendo que venir nuevamente a cumplimentar aspectos de forma.

- **En cuanto a la actitud hacia el cliente**

Prácticamente en todos los casos encontramos quejas o reclamos de los clientes en cuanto a la actitud de servicio del personal, falta de cortesía, comprensión del cliente, profesionalidad y capacidad de respuesta entre las dimensiones más afectadas. En forma textual se muestran algunas expresiones de los clientes a modo de ejemplo:

- “Poco trato y educación”
- “Trato soberbio”
- “Sentí que necesitaba despacharme”
- “No fue para nada amable”
- “No saben atender o no saben los procedimientos”
- “Muy mala la experiencia”
- “Atienden muy mal”
- “No supieron asesorarme”
- “Falta de interés”
- “Pésima atención”
- “Sin tomar en cuenta la necesidad del cliente”
- “No me brindan ninguna respuesta”

---

<sup>8</sup>UVA: Préstamos que se otorgan en unidad de valor adquisitivo. Es una referencia que fija el BCRA en forma diaria y que se actualiza por el índice CER.

En resumen, y luego de analizar tanto las estadísticas de satisfacción como la voz del cliente, se observan evidentes oportunidades de mejora del equipo comercial en los procesos de atención al cliente, en la formación de productos y aspectos técnicos, y además en la actitud de servicio puesta de manifiesto por el personal de contacto. Será sumamente indispensable incluir por lo tanto, al personal (ejecutivos comerciales) en cada una de las herramientas de gestión de la calidad a efectos de que analicen las estadísticas, la voz del cliente, la información obtenida y procesada sobre las encuestas, para a través de su participación activa se proponga un plan de mejora. Esta participación activa requerirá:

- Aportes y contribuciones sobre los procesos que haya que analizar y modificar para mejorar la calidad de servicio, tanto los que se desprenden de la voz del cliente como los sugeridos por el personal.
- Aportes y contribuciones sobre los conocimientos de productos y aspectos técnicos que se necesitan para mejorar la calidad de servicio.
- Aportes y contribuciones sobre cómo mejorar la actitud de servicio.

Asimismo, se hace indispensable un sistema de seguimiento de casos insatisfechos y ranking de satisfacción para realizar un monitoreo periódico.

### **3.4 Herramientas para gestionar la calidad de atención.**

El objetivo propuesta por este trabajo, es generar una mejora sustancial en la calidad de servicio del equipo comercial de la sucursal. Trabajando sobre la “deficiencia 3” del modelo de calidad en el servicio desarrollado por Zeithaml V.; Parasuraman A. y Berry L. (1993), se considera que se puede reducir la discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio realizada por el equipo comercial, a través de un grupo de herramientas o acciones, plasmadas en un plan de mejora.

La voz del cliente ofreció algunos puntos de partida. Desde la percepción del cliente encontramos que el equipo comercial presenta principalmente falencias en:

- Los procesos que ejecutan los ejecutivos comerciales ante requerimientos del cliente, generando una experiencia negativa o insatisfactoria.
- La actitud que presenta el personal antes la presencia o requerimiento del cliente: trato y cordialidad, escucha activa, plazos de resolución, seguimiento de tramites etc.
- Formación técnica de productos, aspectos operativos y normativos, conocimiento del negocio bancario, técnicas de venta.
- Seguimiento de casos insatisfechos mediante el sistema de calidad proporcionado por el banco.

A raíz de estos puntos críticos detectados, se elabora un plan de mejora de calidad de atención que tiene como objetivos:

- a) Identificar procesos críticos propuestos por el equipo y trabajar en un plan de mejora.
- b) Diagnosticar problemas de actitud de servicio y corregirlos mediante reuniones de feed-back grupal y personal.
- c) Trabajar en la capacitación y formación del equipo en un plan de formación integral.
- d) Mejorar la satisfacción de los clientes y su fidelidad con el Banco. Para esto será necesario realizar seguimiento de los clientes insatisfechos.

### **3.5 Plan de mejora de calidad de servicio**

#### *3.5.1 Procesos críticos que surgen de la voz del cliente e identificados por los empleados*

En la obra de Zeithaml V.; Parasuraman A. y Berry L. (1993), se establece la ausencia del control percibido por los empleados como un factor causal de la “deficiencia 3”. El concepto de control percibido implica la capacidad de respuesta que se tiene ante situaciones amenazantes, y la capacidad para seleccionar el resultado o meta que se desea alcanzar. Cuando los empleados perciben que pueden actuar con cierta flexibilidad, y no solo rutinariamente ante las tantas situaciones problemáticas que

deben afrontar en la prestación del servicio, aumenta la percepción de control, y en consecuencia, mejoran sus actuaciones. Es por esto último, que se determinó realizar como parte del plan de calidad la “jornada de procesos”. Esta jornada, se realizará una vez por mes con todo el equipo comercial, para que cada uno exprese los procesos que considera críticos, el motivo de por qué estos impactan negativamente en la calidad del servicio al cliente y que acciones proponen para mitigar o anular el impacto. En los días previos a la jornada cada empleado recibe una planilla donde debe detallar:

- a) Nombre del proceso.
- b) Descripción de la situación.
- c) ¿Por qué afecta negativamente al cliente?
- d) ¿Qué acciones propone para mitigar o anular el impacto?

En la primera jornada se definieron catorce procesos críticos seleccionados a partir de la “voz del cliente”, como así también procesos propuestos por los empleados. Se analizaron sus implicancias, el por qué afecta negativamente al cliente, y se definieron en base a los mismos, las acciones a realizar para mitigar el impacto en la calidad percibida por el cliente. A continuación, en el cuadro N° 10, se detalla en forma resumida el trabajo realizado:

**Cuadro N° 10:** Identificación de procesos críticos (parte 1)

Proceso (1)	Retiro de dolares billete de la cuenta
Situacion	Los clientes concurren a retirar dolares billetes de su cuenta y la sucursal no posee disponibilidad en el marco de la crisis cambiaria del país.
Por que afecta negativamente al cliente	Le genera incertidumbre, perdida de tiempo. Falta de confianza.
Acciones	Mostrar empatia para tranquilizar al cliente. Explicar que la situacion se crea a partir de retiros no programados de dolares, que el Banco posee a disposición los billetes necesarios para abastecer todos los retiros. Programar el retiro para otro día u horario.
Proceso (2)	Nueva comisión de retiro o deposito de efectivo por caja.
Situacion	El Banco comienza a cobrar comisión por los depositos o retiros por caja para el segmento pyme.
Por que afecta negativamente al cliente	Le genera un impacto economico.
Acciones	Mostrar empatia, contener. Explicar que posee otros medios para operar que no generan comisión (ejemplo: recepción o envio por transferencia electronica). Informar que fueron notificados con 90 días de antelación. Explicar que dicha medida tiene que ver con cambios en el BCRA con el manejo de efectivo con los Bancos. Ponerse a disposición para asesorarlos de como realizar la operatoria.
Proceso (3)	Fuerte incremento de las tasas de interes para préstamos.
Situacion	A partir de la coyuntura economica se ha generado un incremento importante en las tasas de interes de los préstamos afectando especialmente a las pyme que necesitan financiar su capital de trabajo.
Por que afecta negativamente al cliente	Le genera un impacto economico.
Acciones	Mostrar empatía, contener. Explicar la suba de tasas generada por BCRA. Analizar trayectoria y rentabilidad del cliente para solicitar tasa especial a la gerencia de

Fuente: elaboración propia en base

**Cuadro N° 11:** Identificación de procesos críticos (parte 2)

Proceso (4)	Alta o reimpresión de tarjeta Banelco o Visa.
Situación	El cliente concurre 2 o mas veces a la sucursal sin tener la certeza si el plastico está o
Por que afecta negativamente al cliente	Le genera incertidumbre, perdida de tiempo.
Acciones	A las 48 hs habiles constatar en el proceso "novedades de altas" si efectivamente se dio de alta el plastico. Realizar seguimiento e informar al cliente sobre las novedades.
Proceso (5)	Aprobaciones de chequeras
Situación	Los clientes concurren al sector caja a retirar las chequeras pero no se encuentran
Por que afecta negativamente al cliente	Le genera perdida de tiempo, malestar e incertidumbre por no poder retirar su chequera.
Acciones	El responsable operativo solicitará en forma diaria la aprobación de todas las chequeras pendientes a los ejecutivos comerciales.
Proceso (6)	Baja de tarjeta de crédito.
Situación	El cliente se presenta a dar de baja la tarjeta de credito y es un operación derivable a
Por que afecta negativamente al cliente	Le genera perdida de tiempo, malestar dado que debe autogestionarse, y en algunos casos realizar una gestion por una canal que nunca utilizo.
Acciones	Se le explica que se trata de una operación que el banco define como derivable a la banca telefonica. Se lo acompaña hasta la cabinas con central telefonica a disposicion en la sucursal. Se le da aviso a la responsable de autogestion para que le realice seguimiento. En el caso que se encuentre muy disconforme como excepcion se puede
Proceso (7)	Solicitud de documentación e información por normativa de blanqueo de capitales.
Situación	El ejecutivo comercial se comunica con el cliente para solicitar que respalde la operatoria en la cuenta mediante documentacion economica o patrimonial
Por que afecta negativamente al cliente	Resulta en muchos casos algo nuevo e impredecible para el cliente. Puede sentirse que es algo que le hace perder tiempo y dinero (amenaza).
Acciones	Explicarle que el banco debe cumplir con normativas de las autoridades de control (AFIP, BCRA). Respaldando la operatoria puede operar tranquilo y sin problemas. En las actividades comerciales se puede solicitar una vez por año para que sea mas

Fuente: elaboración propia en base

**Cuadro N° 12:** Identificación de procesos críticos (parte 3)

Proceso (8)	Ingreso al sector de caja de seguridad.
Situación	Los clientes se presentan para ir a su caja de seguridad. Por modelo de atención deben esperar a ser atendidos por orden de llegada como cualquier cliente.
Por que afecta negativamente al cliente	Elevan quejas por pérdida de tiempo.
Acciones	Revisar el listado de clientes en espera para llevar a varrios clientes juntos esperando para ir a la caja de seguridad. Dependiendo de la disponibilidad de comerciales para la atención se podría asignar uno por día que se ocupe de caja de seguridad
Proceso (9)	Circuito de bonificaciones de cuenta para clientes.
Situación	El cliente concurre a la sucursal disconforme con el costo del mantenimiento de
Por que afecta negativamente al cliente	Considera que propuesta de valor es inferior a los beneficios que recibe o que presenta costos mas bajos con la competencia.
Acciones	Indagar sobre oporatoria, repasar beneficios y líneas de crédito vigentes. Analizar la rentabilidad del cliente si se puede encuadrar en los casos admitidos de bonificación.
Proceso (10)	información errónea en veraz
Situación	El cliente manifiesta que fue informado en forma errónea en veraz por el Banco.
Por que afecta negativamente al cliente	Le genera perdido de tiempo, complicaciones en otros bancos para solicitar créditos.
Acciones	Analizar por bases internas si corresponde o no su inclusión. En caso negativo cargar gestión para modificar la situación. Extender libre deuda o certificar que no presenta

Fuente: elaboración propia en base

**Cuadro N° 13:** Identificación de procesos críticos (parte 4)

Proceso (11)	Desconocimiento de compras con tarjetas de credito.
Situacion	El cliente desconoce compras en su resumen de tarjeta de credito. Se trata de una operación definida por el Banco como derivable a banca telefonica
Por que afecta negativamente al cliente	Se trata de una situacion impredecible para el cliente, en muchos casos novedosa. Se combina con falta de certezas sobre su resolucioe impacto economico.
Acciones	Brindar contencion, entender como se siente el cliente. Explicar que se traba de una operación derivable a la banca telefonica que puede realizar el reclamo desde las cabinas de la sucursal acompañado del responsable de autogestion. En casos
Proceso (12)	Delivery de tarjetas.
Situacion	El cliente concurre a la sucursal porque no ha recibido la renovacion, reposición o reimpression de su tarjeta de credito o debito.
Por que afecta negativamente al cliente	Falta de certeza, perdida de tiempo.
Acciones	Realizar seguimiento a traves del sistema interno (+che). Verificar en la pagina del proveedor transportista el seguimiento por pieza. Llamar al 0800 para coordinar
Proceso (13)	Generación de certificado digital de firma.
Situacion	El cliente Pyme no puede instalar la firma digital por el home banking.
Por que afecta negativamente al cliente	falta de certeza, perdida de tiempo, imposibilidad de hacer pagos en tiempo y forma.
Acciones	Derivarlo al 0800 desde nuestro puesto de trabajo. En caso de que no se resuelva asgnar en forma especial a soporte internet con seguimiento del team leader zonal.
Proceso (14)	Incorporación de nuevas autoridades o apoderados.
Situacion	Demoras en el analisis de estatudos, actas y poderes por parte de legales. Los clientes presentan problemas para operar con la cuenta.
Por que afecta negativamente al cliente	Falta de certeza, Dificultades para operar, perdida economica.
Acciones	Anticipar la situación al cliente. Explicar que ni bien tengamos el analisis del sector se lo estaremos informando. Agrupar casos con demora y derivar a la Gerencia zonal para

Fuente: elaboración propia

### 3.5.2 Actitud de servicio.

La actitud de servicio que debe desempeñar el personal de contacto ante el requerimiento del cliente, representa un aspecto muy importante de la calidad de servicio. Los autores Zeithaml V.; Parasuraman A. y Berry L. (1993) desarrollaron factores que utilizan los clientes para valorar el servicio realizado, los cuales fueron indicados en el marco teórico. La mayoría de dichos factores tienen que ver con

aspectos de “actitud” del ejecutivo de ventas, como ser: fiabilidad, profesionalidad, cortesía, credibilidad, comunicación, comprensión del cliente entre los principales. La “voz del cliente” nos señala falencias en varios de estos aspectos, motivo por el cual se considera necesario realizar un trabajo de campo con el equipo comercial que genere un cambio favorable en la percepción. Se indicaba con anterioridad, que la calidad de servicio se deteriora cuando los empleados no tienen la disposición o capacidad para realizar un servicio con el nivel de calidad requerido. Repasando lo que se ha desarrollado en el marco teórico, la disposición para alcanzar ese nivel de actuación puede definirse como el esfuerzo discrecional del empleado, es decir, la diferencia entre la cantidad máxima de esfuerzo y cuidado que un individuo puede dedicar a su trabajo y la cantidad mínima de esfuerzo requerido para evitar ser despedido o penalizado. Por esto, mejorando la actitud de servicio al cliente, estaremos gestionando positivamente las causales de ambigüedad en las funciones (formación del empleado en actitud o desempeños de servicio) y conflictos funcionales (brindando formación a los empleados en cuanto a establecer prioridades y la eficaz gestión de su tiempo). Se establecen las siguientes acciones:

- En reunión de calidad con el equipo comercial, se establecen las principales actitudes deben ponerse de manifiesto ante el cliente en línea con la cultura de calidad de servicio de la organización y de los comentarios que han dejado los clientes sobre la atención recibida.
- Se seleccionan las doce principales actitudes que se adecuan a los criterios de fiabilidad, profesionalidad, cortesía, credibilidad, comunicación, comprensión del cliente.
- Se realiza un trabajo individual donde cada empleado se asigna un puntaje del 1 al 10 para determinar diagnóstico y oportunidades de mejora.
- Luego se realiza una puesta en común donde se comparten mejores prácticas de actitudes y situaciones que se viven con los clientes.
- Lo más importante de estas actividades tienen que ver con la toma de conciencia de la filosofía de servicio de la organización y que actitudes son valoradas especialmente por los clientes.

- Mediante el sistema de seguimiento de casos (se desarrollará más adelante) se podrá realizar un control tanto de cliente insatisfechos con estos factores como de clientes muy satisfechos. Esto servirá de base para conocer actitudes de los comerciales que requieran oportunidades de mejora o las que merezcan reconocimiento y ser compartidas como mejores prácticas.

A continuación, en el cuadro N° 11 se detallan las actitudes que fueron seleccionadas en la reunión con el equipo, realizada el día 28/07/2018:

**Cuadro N° 11:** Diagnóstico sobre actitud de servicio al cliente

<b><i>Actitud de servicio ante el cliente</i></b>
1. Me muestro simpático y cordial
2. Escucho atentamente para entender bien el problema. Empatizo y me pongo en el lugar del cliente.
3. Doy plazos de resolución (lo más específico posible) informo con detalle los próximos pasos.
4. Si hay algún punto difícil en el proceso, lo explico y ayudo a gestionarlo.
5. Nunca derivo al cliente si puedo resolverlo en el momento.
6. No hablo mal de otros sectores ni de los procesos internos.
7. Brindo soluciones simples, intentando minimizar pasos innecesarios.
8. Brindo proactivamente soluciones alternativas, me adelanto.
9. Asumo la responsabilidad, no pongo excusas, pido disculpas y soy transparente con la situación.
10. Indago profundamente buscando ir más allá de los que el cliente manifiesta.
11. Trato al cliente por su nombre y brindo un canal directo de contacto ante cualquier inconveniente.
12. Le doy tratamiento inmediato, intentando resolver todo en el primer contacto.

Fuente: Elaboración propia.

3.5.3 *Plan de Formación en productos, técnicas de ventas, negociación, normas y procedimientos.*

Para mejorar la calidad de atención, se considera muy importante gestionar el conocimiento, las habilidades y las actitudes del personal de contacto. Zeithaml V.; Parasuraman A. y Berry L. (1993) explican que se puede reducir la “deficiencia 3” gestionando sobre la ambigüedad de las funciones por medio de planes de formación técnica y de relaciones interpersonales. A su vez trabajando estos aspectos, también se gestionan otros factores que afectan la “deficiencia 3” tales como los conflictos funcionales, el control percibido y el sentido de trabajo en equipo. Por ello, gestionando la formación del equipo se producirán mejoras en los procesos y en la actitud de servicio. Para elaborar un plan de formación se establecen los siguientes pasos:

- ¿Qué conocimientos, habilidades y técnicas debemos tener para brindar un buen servicio al cliente?
- Diagnóstico: ¿Cuál es el estado actual del equipo?
- Diseño y elaboración de un plan de formación por módulos.
- Evaluación y seguimiento del nivel de capacitación.

A continuación, se profundiza sobre cada uno de estos aspectos:

**A) Conocimientos, habilidades y técnicas.**

Los ejecutivos de venta deben cumplir con determinadas funciones y tareas que exige la organización. Las mismas deben estar en sintonía con la filosofía de brindar el mejor servicio al cliente. En definitiva los ejecutivos comerciales deben ejecutar con pericia estas funciones, que les permitirá a su vez cumplir o superar las expectativas de los clientes:

- Captar y vincular clientes ejecutando los planes de acción comercial para cada uno de los productos / segmentos.
- Negociación de condiciones y precios de las operaciones dentro de las pautas fijadas.

- Responsable por la calidad de servicio y el nivel de satisfacción de los clientes de su segmento.
- Captación inversiones, préstamos, adhesión de comercios, seguros
- Promoción de la banca automática.
- Análisis de motivos de cierre de cuentas.
- Atención de consultas y llamadas de clientes sobre productos / servicios.
- Atención de los clientes en sus operaciones, resolviendo sus quejas y reclamos.
- Realización de los procesos administrativos en las operaciones comerciales.
- Control de calidad y congruencia de la base de datos.
- Ejecución del alta de productos y servicios (débito automático, préstamos, caja de seguridad, Banelco débito, seguros, plazo fijo).
- Entrega de paquetes de su segmento
- Armado y actualización de carpetas de clientes.
- Gestión de alertas de los clientes por entrega de piezas, por tener atraso, origen de fondos.
- Asignación de datos y campañas en el sistema de gestión comercial.<sup>9</sup>
- Gestión de alertas por lavado de dinero (conocimiento de clientes, operaciones sensibles).

### **B) Diagnóstico.**

A partir de reuniones de equipo, entrevistas individuales, comentarios de clientes y de la observación se puede determinar oportunidades de mejora en los siguientes temas:

- Conocimiento del negocio Bancario.
- Productos.
- Técnicas de ventas y negociación.
- Normas, procesos internos y regulaciones.

---

<sup>9</sup> Sistema de gestión comercial donde cada ejecutivo gestiona campañas comerciales en función de base de datos que les es suministrada.

Ante el relevamiento de tales necesidades y en línea con los conocimientos y habilidades requeridas por la organización se establecerá un plan de formación para todo el equipo comercial.

**C) Diseño del plan.**

En base a las necesidades de formación relevadas se establece un plan de capacitación de seis meses. Se compondrá de cuatro módulos y será dictado por facilitadores internos de la sucursal o de distintos sectores del banco (a definir). Las jornadas serán dictadas los viernes exclusivamente con dos horas de duración. Cada módulo deberá ser aprobado por los participantes en función del criterio de evaluación establecido por el facilitador (trabajo práctico, exposición, puesta en común, examen escrito etc.). Se detallan los módulos, contenidos y cantidad de jornadas:

- El negocio Bancario instrumentado en dos jornadas: Funcionamiento del sistema financiero Argentino. La función de intermediación financiera. El rol de proveedor de medios de pago y cobro. Cuenta corriente y cheques, tarjeta de crédito y plazo fijo.
  
- Productos , impartido en catorce jornadas:
  - Paquetes de Individuos, tarjetas de crédito y programa de ventas: Características. Promociones. Normas y manuales aplicables.
  - Segmento Pyme: Tipos de cuentas. Líneas de crédito y calificación crediticia. Pago de sueldos. Cobranza con tarjetas. Comercio exterior.
  - Seguros: Familia de seguros para individuos (vivienda, auto, vida, accidentes personales) y Pymes (seguros de comercio, ART).
  - Inversiones: Plazo fijo, Fondos comunes de inversión, ON y Bonos.
  - Préstamos: Personales, prendarios e Hipotecarios.
  
- Técnicas de ventas y negociación, realizado en cuatro jornadas: Aprendizaje de técnicas de ventas con el método de ventas consultiva (apertura –

indagación – presentación de solución en términos de beneficio – cierre). Roll play y simulaciones de venta. Habilidades de negociación y manejo del conflicto. Oratoria

- Normas, procesos internos y regulaciones, impartido en cuatro jornadas: Normas sobre blanqueo de capitales. Procedimientos vinculados a la gestión de la mora. Principios de atención en sucursales, gestiones de clientes y filosofía de calidad de atención.

#### **D) Seguimiento**

Si bien el plan de formación tiene una duración de seis meses, el mismo concluye cuando los participantes hayan certificado cada uno de los módulos. Además, para mantener actualizado el plan de formación, la cuadrícula propuesta es solo el comienzo, dado que todos los meses habrá que incluir al menos una jornada de actualización en función de los cambios en el negocio y las necesidades del equipo comercial. A su vez para los nuevos ingresantes habrá que tener previsto una formación inicial para lograr una integración rápida y fluida en cuanto a los conocimientos, para que además pueda certificar la formación.

#### *3.5.4 Sistema interno de gestión y seguimiento de casos.*

Valery A. Zeithaml, (1993) mencionaba como quinto factor causal, que uno de los motivos que provocan la “deficiencia 3” tiene que ver con sistemas inadecuados de supervisión y control. En los servicios en los que la forma en que se prestan constituye un factor esencial para la satisfacción de los clientes, se puede controlar dicha prestación recurriendo a lo que se denominan “sistemas de control del comportamiento”. Estos consisten fundamentalmente en observaciones u otros informes sobre la manera en que los empleados trabajan o se comportan. La organización proporciona una herramienta de gestión de la calidad mediante la cual el gerente accede a un sistema donde visualiza los clientes muy satisfechos o insatisfechos a partir de las 48 hs de realizada la encuesta. A su vez, este sistema permite obtener distintos reportes,

y en algunos de ellos deberá intervenir en forma activa asentando la gestión en el sistema:

- **Alertas de clientes insatisfechos:** Dentro de las 48 horas de la visita a la sucursal, el cliente recibe la encuesta donde puede evaluar cómo fue la atención recibida. En el caso de que haya sido negativa, dispara una alerta al gerente de la sucursal con el siguiente detalle: que ejecutivo atendió, comentarios del cliente y puntaje. El gerente debe reunir información sobre el caso, comunicarse con el cliente y cerrar la alerta estableciendo comentarios sobre si se resolvió en forma positiva o negativa.
- **Reporte de todos los comentarios realizados por los clientes:** El gerente puede acceder a todos los comentarios que han dejado los clientes por medio de las encuestas, tanto positivos, neutrales o negativos. Esto permite visualizar aspectos, actitudes y procesos donde se está trabajando bien o donde hay oportunidades de mejora.
- **Ranking por ejecutivo de clientes muy satisfechos con el detalle de los comentarios que han dejado:** Herramienta muy valiosa para reconocer al personal y utilizar en las evaluaciones de desempeño.

Se establece un día al mes (día de seguimiento de calidad) donde se analizará en conjunto con todo el equipo comercial:

- Cumplimiento del objetivo de calidad del mes pasado.
- Análisis detallado de todos los clientes insatisfechos dentro del periodo bajo análisis, los cuales serán la materia prima de las jornadas de trabajo en cuenta a procesos, actitudes y formación.
- Análisis del ranking de clientes muy satisfechos reconociendo a los ejecutivos destacados.

### *3.5.5 Cronograma del plan de gestión de la calidad.*

En resumen, y luego de detallar las distintas actividades y reuniones vinculadas al plan de gestión de la calidad para la sucursal bancaria, se estable un cronograma para un mes tipo, con sugerencias de organización por semana, expuestas en el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 12:** Cronograma organizado por semana y por proceso:

	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
<b>Semana 1</b>		Seguimiento			Formación
<b>Semana 2</b>		Procesos			Formación
<b>Semana 3</b>		Actitudes			Formación
<b>Semana 4</b>					Formación

Fuente: elaboración propia.

\* **Seguimiento:** Se realiza el seguimiento de cumplimiento de objetivos, análisis de casos insatisfechos y reconocimientos a ejecutivos destacados. Se estima una duración de 40 minutos para esta etapa.

\* **Formación:** Jornada de 2 horas de capacitación en negocio bancario, productos, ventas o normas. Se estipula 2 horas de duración para su desarrollo.

\* **Procesos:** Jornada de análisis de procesos y gestiones de clientes en curso. Se proyecta que no debería exceder de 1 hora de duración.

\* **Actitudes:** Realización de diagnóstico y simulación de situaciones. Se estima en 1 hora de duración.

Asimismo, y en función de la madurez que se vaya obteniendo el equipo y los resultados obtenidos, se irá analizando si se justifica tener por separado reuniones grupales de proceso y actitudes, pudiendo unificarse en un único encuentro.

Simplemente con el cronograma propuesto, se pretende llevar al llano la organización de las distintas actividades, pudiendo cada gerente profundizar en lo que más necesite considerando la “voz del cliente” y las oportunidades de mejora que observe de la interacción con el equipo.

#### **4. Conclusiones**

El objetivo principal del presente trabajo consistió en encontrar herramientas para gestionar la calidad de servicio en una sucursal bancaria, y de esta forma lograr una mayor satisfacción de los clientes que son atendidos en forma presencial por el equipo comercial. Antes de abordar esta tarea, fue necesario comprender en primera instancia el concepto de los servicios y su naturaleza, para luego desarrollar el modelo de las cinco discrepancias. La categorización de los procesos de servicio, permitió encuadrar el servicio de banca como acciones intangibles dirigidas a activos intangibles, pudiendo en algunas situaciones excepcionales, ubicarse como acciones tangibles dirigidas a los bienes y acciones intangibles dirigidas a las mentes de las personas.

Es así, que tomando una definición de calidad expuesta en la bibliografía que en el presente consta, la calidad de servicio fue definida como la diferencia o discrepancia que existe entre las expectativas y las percepciones de los usuarios. Dicho esto, se desarrollaron los factores claves que condicionan las expectativas de los consumidores, tales como la comunicación boca a oído, necesidades personales, experiencia y comunicaciones externas. Se identificaron a su vez, diez dimensiones generales que representan los criterios de evaluación que utilizan los consumidores para valorar la calidad de servicio (elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, profesionalidad, cortesía, credibilidad, seguridad, accesibilidad, comunicación y comprensión del cliente), para que en conjunto con el desarrollo del modelo de las “cinco discrepancias”, se concediera un marco teórico tal que permita el desarrollo del presente trabajo.

Con respecto al modelo de las “cinco discrepancias”, el mismo define la deficiencia percibida por los clientes en la calidad de los servicios como la “deficiencia 5”, y las deficiencias que se producen internamente en las organizaciones proveedoras de servicios como las “deficiencias 1 a la 4”. Fue necesario, explicar el modelo de las discrepancias para finalmente profundizar en la “discrepancia 3” (deficiencia entre la realización del servicio y las especificaciones que establece la dirección) y obtener herramientas para gestionar la calidad de servicio en el equipo comercial. Asimismo excedieron los motivos del presente trabajo profundizar en el análisis de las “deficiencias 1,2 y 4”, dado que se trata de una organización líder en el mercado con

todas las facilidades y recursos para darle tratamiento. Con respecto a la “deficiencia 5” – discrepancia en la percepción final del cliente y sus expectativas – si bien se ve afectada por las “deficiencias del 1 al 4”, se considera y concluye que corrigiendo desvíos en la “deficiencia 3” se puede al menos igualar las expectativas del cliente.

A los efectos de obtener herramientas de gestión de la calidad, se desarrollaron los siete factores que contribuyen a la “deficiencia 3” con las alternativas que se sugieren por Zeithaml V.; Parasuraman A. y Berry L. (1993) para su gestión.

Como fuera indicado, la finalidad del presente trabajo fue la de encontrar herramientas que permitieran resolver o minimizar los problemas de calidad del equipo comercial de la sucursal bancaria para lograr un diferencial en la calidad del servicio brindado al cliente y su satisfacción. Para esto, dentro del marco teórico ya detallado, se analizó lo siguiente:

- Atributos y objetivos establecidos por la organización para medir la calidad de servicio en las sucursales.
- Mediciones sobre la calidad de servicio para el periodo junio 2017 a junio 2018.
- La “voz del cliente” y su vinculación con las dimensiones de calidad de servicio propuesta por los autores.

Por otro lado, como parámetro, se definió a “la voz del cliente” como las opiniones y comentarios que dejan los clientes sobre el servicio brindado por el personal, siendo también definida la actitud de servicio como el desempeño prestado por los ejecutivos con fiabilidad, capacidad de respuesta, profesionalidad, cortesía, credibilidad, seguridad, accesibilidad, comunicación y comprensión del cliente. Es decir, cuando el personal de atención cumple con las dimensiones de calidad de servicio del modelo, que son a su vez los criterios de evaluación que utilizan los clientes para valorar la calidad de servicio. La voz del cliente permitió obtener así, aspectos a trabajar que darán luego origen a las herramientas de gestión y al plan de mejora, propuesto por el autor del presente trabajo:

- Los procesos que ejecuta el equipo comercial ante requerimientos del cliente generando una experiencia negativa o insatisfactoria.

- La Actitud que presenta el personal antes la presencia o requerimiento del cliente: trato y cordialidad, escucha activa, plazos de resolución, seguimiento de tramites etcétera.
- Formación técnica de productos, aspectos operativos y normativos, conocimiento del negocio bancario, técnicas de venta.
- Seguimiento de clientes insatisfechos mediante el sistema de calidad proporcionado por el Banco.

A raíz de estos puntos críticos detectados se elaboró un plan de mejora de calidad de atención con los siguientes puntos:

- Identificación de los principales procesos críticos que surgieron de los comentarios de los clientes y los propuestos por el equipo. Se establecieron catorce procesos donde se describió la situación, se analizó el por qué afecta negativamente al cliente y las acciones para anular o mitigar el impacto.
- Se establecieron doce actitudes de servicio afines a la filosofía de la organización en cuanto a la calidad de atención, que surgen de los criterios que dejan los clientes en sus comentarios. Esas actitudes así obtenidas, son necesarias para brindar una buena calidad de servicio al cliente. El objetivo es realizar un trabajo individual y grupal asignado puntajes en cada actitud seleccionada. Luego de ello, se realiza la puesta en común, análisis de mejores prácticas y seguimiento.
- Se elaboró un plan de capacitación y formación del equipo que consta de cuatro módulos, compuesto a su vez por veinticuatro jornadas.
- Se definió un sistema interno de gestión y seguimiento de casos insatisfechos, análisis de cumplimiento de objetivos y ranking de clientes muy satisfechos por cada uno de los ejecutivos asignados.
- Se establece a modo de ejemplo el cronograma de actividades para un mes tipo.

Con estas mejoras sugeridas, además del plan de acción que las integra, se otorga así un modelo operativo de solución al problema original planteado, basado en el marco teórico proporcionado por las obras que constan en la bibliografía, teniendo

como origen, el relevamiento de información de los propios clientes, siendo esta una fuente primaria que sustenta la solución planteada.

---

## **Bibliografía**

- ✓ Baños, Ariel. (2014). *El secreto de los precios*. Buenos Aires: Granica.
- ✓ Camara Argentina de Comercio. (2010). *El Rol del sector de servicios en Argentina*.
- ✓ Eiglier, P. y Langeard, E. (1998). *Servucción: el marketing de los servicios*. Madrid: Mc Graw Hill.
- ✓ Kotler, P. y Armstrong, G. (2007). *Marketing: versión para latinoamérica*. México: Pearson.
- ✓ Kotler, P. y Keller, K.L. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson.
- ✓ Lovelock, C. H. (1997). *Mercadotecnia de Servicios 3a. ED*. Edo. de Mexico: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- ✓ Lovelock, C.; Huete, L. y Reynoso, J. (2010). *Administración ed servicios: estrategias para la creación de valor en el nuevo paradigma de los negocios*. México: Addison-Wesley.
- ✓ Wirtz, J. y Lovelock, C. (2015). *Marketing de servicios* . México: Pearson.
- ✓ Zeithaml V.; Parasuraman A. y Berry L. (1993). *Calidad total en la gestión de servicios*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos S.A.