TESIS
D02001
M46

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
VICE-RECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACION DESARROLLO ORGANIZACIONAL

INTERVENCIÓN DE CAMBIO ORGANIZACIONAL
FORTALECIMIENTO DE CONDUCTAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE
OFICINA SAN BERNARDINO II
BANCO PROVINCIAL

AUTOR:
LIC.: ROSA ELENA MENDEZ

ASESOR:
PROFESOR: OSCAR GIMENEZ

CARACAS, 20 DE ABRIL DE 2001

A mi hija Carla Elena, que me acompaño en la elaboración de este trabajo y ahora cada día me brinda su cariño.....

" El deseo autentico de comprender qué quiere o necesita alguien produce una gran impresión en el cliente y a usted lo coloca a la cabeza de la mayoría de las personas que están en su campo. Los hombres de negocio y los profesionales para ser competitivos hoy, deben dejar de dirigir su enfoque hacia un producto o servicio para hacerlo en cambio hacia el cliente"

Ron Willingham

INDICE

INDICE DE CONTENIDO

	Pagina
1. Resumen	05
2. Introducción	08
3. Capitulo I: Problema de Investigación	
3.1. Identificación de la Empresa	10
3.2. Planteamiento del Problema	10
3.3. Resultados del Diagnostico	14
3.4. Propuesta de Intervención	19
4. Capitulo II: Marco Teórico	
4.1. Generalidades	23
4.2. Modelo de Análisis de Flujo (Jerry Porras)	25
4.3. Servicio al Cliente	32
4.4. Importancia de la Calidad de Servicio	36
4.5. Calidad Personal	38
4.6. Dimensiones del Funcionamiento del Servicio	41
4.7. Modelo del Triangulo del Servicio	45
4.8. Técnicas Conductuales de Atención al Cliente	49
5. Capitulo III: Estrategia Metodológica	
5.1. Generalidades	59
5.2. Fases del Proceso de Intervención	60
5.3. Cronograma de trabajo.	74
6. Capitulo IV: Resultados Obtenidos	
6.1. Resultados de la Observación directa	77
6.2. Análisis de los Indicadores	78
6.3. Resultados Cuestionario	80

Pagina

7. Conclusiones y Recomendaciones 95

8. Bibliografía 99

9. Anexo N° 1

10. Anexo N° 2

11. Anexo N° 3

LISTA DE TABLAS Y FIGURAS

1. Figura N° 1: Organigrama de la Oficina San Bernardino II 11
2. Tabla N° I: Descripción de Funciones del Personal 12
3. Tabla N° II: Volumen de Operaciones 13
4. Tabla N° III: Ajuste de Operaciones Promedio 14
5. Tabla N° IV: Competencias Identificadas por Área / Cargo 15
6. Tabla N° V: Perfil Oficina. % de Ajuste a las Competencias Identificadas. 16
7. Figura N° 2: Tipos de Cambios Organizacionales 24
8. Figura N° 3: Interconexión de Variables 28
9. Figura N° 4: Triangulo del Servicio 45
10. Figura N° 5: Modelo de Interacción Personal 49
11. Figura N° 6: Importancia del Cliente 52
12. Figura N° 7: Alternativas Comunicacionales 54
13. Figura N° 8: Fases del Proceso de Intervención 60
14. Figura N° 9: Perfil Oficina % de ajuste a la competencia de servicio al cliente. 61
15. Figura N° 10: Cronograma Inicial 75
16. Figura N° 11: Cronograma Final 76
17. Tabla N° VI: Indicadores Calidad de Servicio 78
18. Tabla N° VII: Ponderación Preguntas del Cuestionario. 81
19. Tabla N° VIII: Valores Estándares Mínimos para cada Cargo 82

Pagina

20. Tabla N° IX: Resultados Obtenidos I 83
21. Tabla N° X: Resultados Obtenidos II 84
22. Tabla N° XI: Diferencia de Valores 85
23. Tabla N° XII: Resultados competencia de Servicio al Cliente 87
24. Figura N° 12:Comparación de Resultados Competencias de Servicio al Cliente. 87
25. Tabla N° XIII: Pregunta 1 88
26. Figura N° 13: Pregunta 1 88
27. Tabla N° XIV: Pregunta 2 89
28. Figura N° 14: Pregunta 2 89
29. Tabla N° XV: Pregunta 3 90
30. Figura N° 15: Pregunta 3 90
31. Tabla N° XVI: Pregunta 4 91
32. Figura N° 16: Pregunta 4 91
33. Tabla N° XVII: Pregunta 5 92
34. Figura N° 17: Pregunta 5 92
35. Tabla N° XVIII: Pregunta 6 93
36. Figura N° 18: Pregunta 6 93
37. Tabla N° XIX: Pregunta 7 94
38. Figura N° 19: Pregunta 7 94

RESUMEN

RESUMEN

Este resumen intenta sumarizar las acciones realizadas en la Intervención realizada en la Oficina San Bernardino II del Banco Provincial, con el objeto de propiciar cambios conductuales orientados hacia el mejoramiento de la calidad de servicio que se brinda a los clientes.

Se efectuó un diagnostico preliminar cuya finalidad era evaluar el grado de ajuste entre los perfiles del personal de la Oficina y las competencias necesarias para el desempeño adecuado de las labores ordinarias de la misma.

En una visión global se detecto que el personal de la oficina posee un ajuste promedio del 69% a las competencias requeridas, este porcentaje de ajuste se encuentra sesgado por el resultado de la competencia de *Orientación al servicio al Cliente* que solo alcanzo un ajuste promedio del 49,71%, inferior a los resultados del resto de las competencias.

En función de este resultado se efectuó una propuesta de intervención, la cual consiste en la aplicación de un Programa de Adiestramiento orientado a la transferencia de conocimientos y habilidades para fortalecer la calidad de servicio que se brinda los clientes. Con base a los modelos teóricos referentes a los cambios conductuales y servicio al cliente se definieron tres fases para realizar la intervención: Planeación, Administración y Estabilización.

En la Fase de Planeación, se consideraron los resultados del diagnostico, para evaluar la necesidad generada, se determino la situación deseada y los medios para obtenerla. Asimismo se definieron los indicadores que servirían para medir la situación actual y la situación futura luego de la aplicación del programa de adiestramiento. Con asistencia de la empresa consultora **CONADI,** y de forma conjunta con el personal de la Unidad de Formación del Banco Provincial y

personal del área comercial fue revisado y adaptado a las necesidades expuestas el programa de adiestramiento a ser utilizado en la Oficina San Bernardino II del Banco Provincial, este programa fue impartido de manera conjunta por personal facilitador del Banco. Finalmente se realizo un plan comunicacional a través de una reunión con los integrantes de la Oficina con el objeto de informarles y explicarles la finalidad del adiestramiento que recibirían, además de indicarles las condiciones del mismo.

Para la fase de Administración, se procedió a la ejecución del programa de adiestramiento, el cual fue realizado los días sábados sin afectar el horario de trabajo del personal involucrado. Paralelamente al desarrollo de los Módulos que comprende el programa se contrastaron opiniones entre los miembros ejecutantes y el personal supervisorio de los mismos. En esta fase se consiguió la adopción del patrón conductual del Banco Provincial para la atención de los clientes en la oficina.

En la Ultima fase, se verifico la aplicación del programa y se realizaron mediciones en la oficina a través de observaciones directas, contraste de opiniones con el personal supervisorio y evaluación por los clientes a través de un cuestionario.
Se comparo la situación de los indicadores definidos y su impacto en las operaciones.

Como resultado se obtuvo una notable mejoría en el trato y disposición de atención hacia los clientes, no obstante, la información de los indicadores refleja que no necesariamente una mejoría en las conductas de atención origina cambios significativos en las actividades relacionadas, donde muchas actividades que realiza la oficina y afectan el servicio al cliente requieren de la intervención de otras áreas para mejorar los tiempos de respuesta en su ejecución y consecuentemente la rapidez de atención al cliente. También es importante revisar el grado de influencia de limitaciones tecnológicas que afecten a estas actividades.

En conclusión, el personal de la Oficina San Bernardino II fue proveído de herramientas para fortalecer y mejorar la atención y disposición del servicio que brinda a sus clientes, sin embargo producto del corto periodo de tiempo invertido para la intervención no fue posible efectuar un seguimiento para identificar posibles desviaciones y establecer correctivos, de igual manera es conveniente establecer incentivos para el personal que responde y aplica correctamente las técnicas y herramientas impartidas como parte importante en el cambio de conductas. Por otra parte, es recomendable promover a nivel general en las Oficinas del Banco Provincial la multifuncionalidad de los puestos de trabajo, para actividades rutinarias que no impliquen riesgo, de forma tal que los empleados estén en capacidad de brindar atención a los clientes independientemente de la naturaleza del cargo que ejecutan.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo organizacional busca instrumentar un cambio individual y organizacional, para que una empresa pueda adaptarse a las necesidades de su entorno, mediante la intervención en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta.

Con base en el enfoque de generar cambios conductuales en los individuos, como principio para optimizar el desempeño organizacional y por ende el logro de mejoras que afecten la calidad de servicio al cliente, fue realizada esta investigación en la Oficina San Bernardino II del Banco Provincial.

La Oficina objeto de estudio, pertenece a una Organización Financiera líder en el mercado bancario que se dedica a la prestación de servicios orientados al cliente. Estructuralmente, podemos decir que tiene una estructura piramidal alta, en donde se centralizan la mayoría de los procesos necesarios para el funcionamiento de la organización a nivel nacional.

Su objetivo principal es lograr la optimización de todos los recursos, humanos y técnicos, cuidando de que la operatoria contable / administrativa sea ajustada a la normativa legal e interna , proporcionando los medios necesarios para el correcto funcionamiento y garantizando la actividad comercial.

La organización, ha experimentado un alto crecimiento, el cual ha afectado la calidad del servicio que brinda a sus clientes, esta situación se evidencio con un diagnostico previo realizado donde se reviso el grado de ajuste de las competencias de los integrantes de la Oficina. A nivel competitivo, existen otras entidades bancarias que han desarrollado una campaña agresiva para la captación de clientes ofreciéndoles mejoras en la calidad de servicio, ventajas adicionales a las que comúnmente se prestan de tal forma que el cliente no es solo un ahorrista más sino que forma parte fundamental de la razón de la

existencia de la organización.

Con miras hacia la satisfacción de las demandas el entorno, la Organización ha efectuado cuantiosas inversiones en la adecuación de sus sistemas y estructuras físicas así como también en el desarrollo de nuevos productos competitivos que promuevan su participación en el mercado.

Teniendo como base la premisa de que la atención al cliente es el principal objeto de la existencia de la organización, y orientada hacia la búsqueda de una gestión de calidad como herramienta fundamental para toda compañía que desee competir en el entorno comercial, se realizo un proceso de intervención cuyo objetivo principal fue fortalecer las conductas de atención al cliente a través de un programa de adiestramiento para la transferencia de conocimientos y habilidades.

Una compañía con calidad de servicio es un lugar emotivo para laborar y donde la concurrencia de los clientes tienen cierto vínculo afectivo de manera que les resulta imposible ser indiferentes, la empresa líder en calidad de servicio esta en un estado permanente de sintonía con el cliente. La calidad de servicio expone que en el entorno actual no hay empresa viable sin atención al cliente y sin la calidad del servicio que se le debe ofrecer.

Este cambio se espera que impacte en los resultados producto del trabajo diario de la Oficina con miras a que sea extensivo a toda la Organización del Banco Provincial, hacia la consolidación de la relación que establece a diario con sus clientes.

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

El proceso de intervención se llevara a cabo en la Oficina San Bernardino II del Banco Provincial, esta es una empresa del sector financiero con una amplia trayectoria en el país. En sus comienzos las operaciones del Banco Provincial se concentraron en las regiones capital y central, expandiéndose sus servicios a todo el país, actualmente, posee 422 Agencias, ubicadas por todo el territorio Nacional ofreciéndole a sus clientes la comodidad y la atención que se merecen. Su misión, se fundamenta en los siguientes aspectos principales:

- Ofrecer una permanente y atractiva rentabilidad para los accionistas, a través de una constante orientación a resultados.
- Mantener un alto nivel de solvencia, que garantice el cumplimiento de los compromisos.
- Orientar la acción al servicio de los clientes y de la comunidad.
- Buscar posiciones de liderazgo a través de la creación de ventajas competitivas sostenidas.

El Banco Provincial, se ubica dentro de un tipo de organización Evolutiva, donde el cambio avanza a través de un continuo ciclo de variación, selección y retención en busca de adaptarse a los continuos cambios de acuerdo a su propia dinámica.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

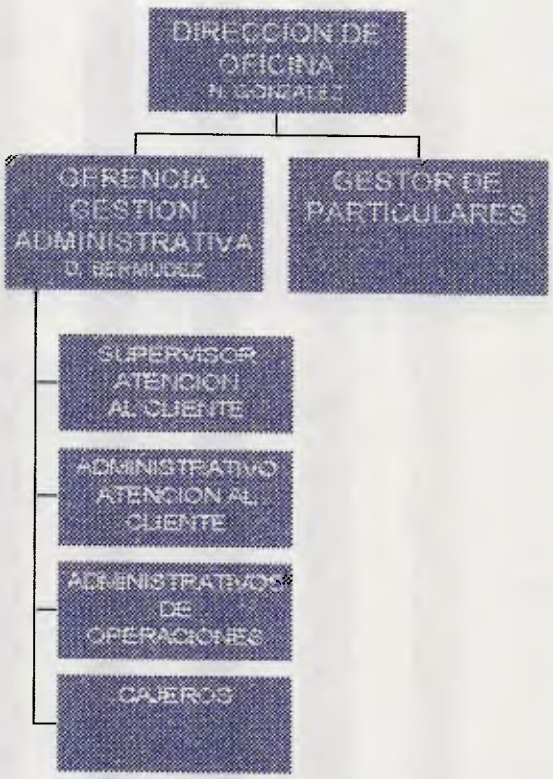
Producto del alto crecimiento experimentado a partir del año 1993 como consecuencia de la crisis financiera se ha afectado la calidad del servicio que brinda a sus clientes, siendo objeto de numerosas quejas, manteniendo su clientela por tener una trayectoria de solidez dentro de las empresas del entorno bancario.

Algunas de las acciones ejecutadas por la organización con la finalidad de satisfacer las demandas del entorno, han sido la constante planificación de programas de adiestramiento de personal, desarrollo de aplicaciones aisladas para automatizar procesos manuales, y constante revisión de los procedimientos actuales para hacerlos más eficientes.

Por representar a las características de la media de las oficinas del Banco Provincial, se realizo un estudio de competencias en la Oficina San Bernardino II como oficina piloto de este estudio, la cual cuenta con la siguiente estructura organizativa:

FIGURA N° 1

ORGANIGRAMA DE LA OFICINA SAN BERNARDINO II



PERSONAL ASIGNADO:

1 DIRECTOR DE OFICINA
1 GERENTE DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA
1 SUPERVISOR DE ATENCIÓN AL CLIENTE
1 GESTOR DE PARTICULARES
1 ADMINISTRATIVO DE ATENCIÓN AL CLIENTE
2 CAJEROS DE OFICINA
1 ADMINISTRATIVO OPERACIONES DE OFICINA

TOTAL 8 EMPLEADOS

Las funciones de cada uno se detallan a continuación:

TABLA N° I

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL PERSONAL OFICINA SAN BERNARDINO II

CARGO	FUNCION BASICA	INDICADORES ESTABLECIDOS
DIRECTOR DE OFICINA	Dirigir, coordinar y planificar la acciòn comercial de la Oficina a fin de brindar la mejor atenciòn a clientes, para alcanzar los objetivos en tèrmino de cuotas de mercado, ingresos costes y rentablidad	Volumen de negocios (MMBs) Cantidad de cuentas activas y pasivas
GESTOR DE PARTICULARES	Gestionar la actividad comercial de particulares, incluyendo las operaciones de apertura y venta de los productos de la Organizaciòn, a fin de incrementar la participacniòn en el negocio comercial	Nùmero de cuentas pasivas abiertas en el mes
GERENTE DE GESTION ADMINISTRATIVA	Garantizar el correcto desarrollo de las actividades de la Oficina Comercial, a fin de ofrecer calidad en los productos y servicios, supervisando la ejecuciòn de las actividades administrativas de la oficina	Cantidad de reclamos de la oficina
SUPERVISOR DE ATENCION AL CLIENTE	Supervisar y controlar la operatoria de la Oficina Comercial en cuanto a la atenciòn de clientes a fin de optimizar la prestaciòn de los servicios que brinda la Organizaciòn.	Cantidad de reclamos de la oficina Cantidad de autorizaciones cheques mayores
ADMINISTRATIVO DE ATENCION AL CLIENTE	Atender y gestionar la operatoria de la oficina comercial, mediante la ejecuciòn de procedimientos que optimicen la gestiòn de la misma.	Cantidad de cheques mayores Cantidad de chequeras entregadas
ADMINISTRATIVO DE OPERACIONES DE OFICINA	Gestionar, registrar y organizar la operatoria de la oficina comercial, en cuanto a las actividades internas realizadas.	Cantidad de depòsitos masivos procesados
CAJERO DE OFICINA	Gestionar las operaciones de recepciòn y pagos diarios, entre otras operaciones y servicios ofrecidos por la Organizaciòn.	Cantidad de operaciones diarias de taquilla Cantidad de diferencias en caja mensual

La Oficina atiende aproximadamente 4.660 clientes comerciales y en la actualidad posee un volumen de negocios equivalente a Bs. 4.838MM que incluye la cartera activa y la cartera pasiva. Se encuentra ubicada en la Planta Baja del Centro Pida en una planta física de 105mts^2 aproximadamente. Presta servicio de atención al publico en el horario comprendido de Lunes a Viernes de 8:30 AM a 3:00 PM. Adicionalmente su personal esta encargado del mantenimiento y cuadre de dos (2) Cajeros Automáticos ubicados en las inmediaciones.

Una muestra del volumen de operaciones de la Oficina de los meses de Abril 2000, Octubre 2000 y Diciembre 2000 indican que la oficina maneja un promedio de 8.390 operaciones de Caja, 305 operaciones de Gestión y 3.523 operaciones de Front, para un total aproximado de 12.217 operaciones promedio mensuales.

TABLA N° II

VOLUMEN DE OPERACIONES

AREA	TIPO DE OPERACIÓN	VOLUMEN DE OPERACIONES AÑO 2000			TOTALES
		ABRIL	OCTUBRE	DICIEMBRE	
1	2	3	4	5	6
CAJA	DEPOSITOS CTAS CTES	2.398	2.740	2.421	7.559
	RETIROS CTAS CTES	2.359	2.604	2.610	7.573
	DEPOSITOS CTAS AHORRO	930	1.336	1.344	3.610
	RETIROS CTAS AHORRO	688	675	613	1.976
	PAGO DE SERVICIOS	621	376	419	1.416
	PAGO TARJETAS DE CREDITO	608	1.003	1.424	3.035
Total CAJA		**7.604**	**8.734**	**8.831**	**25.169**
FRONT	OPER. MONEDA EXTRANJERA	35	27	39	101
	EMISION DE CHEQUES DE GCIA	61	72	57	190
	SOLICITUD DE EDOS DE CUENTA	2.379	2.272	2.516	7.166
	ACTUALIZACION DE LIBRETAS	809	906	979	2.694
	SOLICITUD DE CHEQUERAS	129	132	157	418
Total FRONT		**3.413**	**3.409**	**3.747**	**10.569**
GESTION	APERTURA CTAS CTES	11	19	3	33
	APERTURA CTAS AHORRO	29	26	57	112
	COLOCACIONES A PLAZO	169	117	143	429
	RECLAMOS	97	140	103	340
Total GESTION		**306**	**302**	**306**	**914**
Total GENERAL		**11.323**	**12.445**	**12.884**	**36.652**

De acuerdo a los estándares de producción fijados por la Organización la Oficina en estudio posee una plantilla de trabajo autorizada que en general se ajusta al volumen promedio de operaciones procesado mensualmente, sin embargo para las operaciones de caja están por encima del promedio excediéndose en un 4% sobre el nivel de ajuste pautado por la institución como media para las operaciones generales de caja de las oficinas.

TABLA N° III

AJUSTE DE OPERACIONES PROMEDIO

AREA	OPERACIONES				% AJUSTE
	MENSUAL	DIARIA*	P/EMPLEADO	MEDIA BANCO	
CAJA	8.390	419	210	200	-5
GESTION	305	15	8	15	51
FRONT	3.523	176	88	**	
TOTAL	**12.217**	**611**	**305**		

* 20 DIAS HABILES

** SIN ESTABLECER

RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO

En el estudio preliminar del diagnostico se realizaron encuestas tanto al personal de la Oficina como a los clientes con la finalidad de describir el grado de ajuste existente entre las competencias identificadas como críticas para el óptimo desenvolvimiento de la Oficina.

Se identificaron una serie de competencias, inherentes a las funciones de cada cargo las cuales se detallan a continuación:

TABLA N° IV

COMPETENCIAS IDENTIFICADAS POR AREA / CARGO

AREA	GRUPO	TIPO DE COMPETENCIA
GERENCIA		
DIRECTOR GERENTE DE GESTION ADMINISTRATIVA SUPERVISORES	**LOGRO**	MOTIVACION AL LOGRO
		INICIATIVA
		INTERES POR ORDEN Y CALIDAD
	INFLUENCIA	IMPACTO E INFLUENCIA
		CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL
		CONSTRUCCION DE RELACIONES
	COGNITIVAS	PENSAMIENTO ANALITICO
		EXPERTICIA
	EFICACIA PERSONAL	COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN
	GERENCIALES	DESARROLLO DE PERSONAS
		TRABAJO EN EQUIPO
		LIDERAZGO EN EQUIPO
	AYUDA Y SERVICIO	ORIENTACIÓN AL SERVICIO
ATENCIÓN AL CLIENTE		
GESTOR DE PARTICULARES ADMINISTRATIVO DE ATENCION AL CLIENTE CAJEROS	**LOGRO**	INICIATIVA
		BUSQUEDA DE INFORMACION
	INFLUENCIA	CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL
		IMPACTO E INFLUENCIA
	COGNITIVAS	EXPERTICIA
	EFICACIA PERSONAL	AUTOCONTROL
		CONFIANZA EN SI MISMO
		COMPROMISO
	GERENCIALES	TRABAJO EN EQUIPO
	AYUDA Y SERVICIO	SENSIBILIDAD
		ORIENTACION AL SERVICIO
		INTERRELACIONES PERSONALES
OPERACIONES		
ADMINISTRATIVOS DE OPERACIONES	**LOGRO**	INTERES POR ORDEN Y CALIDAD
	COGNITIVAS	EXPERTICIA
	EFICACIA PERSONAL	COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN
	GERENCIALES	TRABAJO EN EQUIPO
	AYUDA Y SERVICIO	INTERRELACIONES PERSONALES

Se diseñaron en conjunto con la dirección de la Oficina y personal de la casa matriz las encuestas para efectuar la medición, a efectos de determinar el grado de ajuste entre las competencias, donde se obtuvieron los siguientes resultados:

TABLA N° V

PERFIL OFICINA. %DE AJUSTE A LAS COMPETENCIAS IDENTIFICADAS

CARGO	INTERES POR ORDEN Y CALIDAD	EXPERTICIA TECNICA PROFESIONAL	PENSAMIENTO ANALITICO	PENSAMIENTO CONCEPTUAL	AUTOCONTROL	TRABAJO EN EQUIPO	ORIENTACION AL SERVICIO AL CLIENTE
DIRECTOR DE OFICINA	80	93	80	80	80	84	**52**
GERENTE DE GESTION ADMINISTRATIVA	64	80	70	70	73	92	**48**
SUPERVISOR	68	73	60	70	73	80	**52**
GESTOR DE PARTICULARES	84	67	60	70	80	70	**48**
CAJERO 1	76	73	70	60	67	65	**52**
CAJERO 2	48	60	60	50	53	65	**52**
ADMINISTRATIVO ATENCION AL CLIENTE	68	47	60	60	60	60	44
ADMINISTRATIVO DE OPERACIONES	67	67	60	60	53	60	50
PROMEDIO	***69,375***	***70,00***	***65***	***65***	***67,375***	***72***	***49,71***

NOTA: SE TOMA EN CONSIDERACIÓN LOS PUNTAJES OBTENIDOS POR EL TOTAL DE EMPLEADOS DE LA OFICINA

El análisis de los comportamientos mediante el diagnostico realizado en la oficina indica que en líneas generales el perfil del equipo de trabajo está ajustado en un 69% a las competencias establecidas y sus requerimientos mínimos. sin embargo, al examinar los resultados discriminados por tipo de competencia, afloran ciertas fortalezas y debilidades que son comunes al grupo de trabajo, las cuales detallaremos a continuación:

INTERÉS POR ORDEN Y CALIDAD: ***AJUSTE PROMEDIO: 69.37%***

Se observa que los perfiles individuales de cada uno de los empleados están en general bien alineados con la destreza requerida. Si bien se observó un leve desajuste en los resultados obtenidos por uno de los empleados (cajero no. 2),

ésta puede ser solventada a través de un seguimiento particular de parte de sus supervisores inmediatos. En todo caso, este nivel de ajuste puede ser tomado como fortaleza del grupo de trabajo a efectos del desempeño de la oficina, máxime si se toma en consideración que gran parte de la eficiencia en la gestión de la misma se basa en la correcta ejecución de sus procesos internos.

EXPERTICIA TÉCNICA PROFESIONAL: ***AJUSTE PROMEDIO: 70%***

El resultado de las encuestas indica que el grupo de trabajo está polarizado en lo que respecta al ajuste de perfiles personales a esta competencia. específicamente, se observa que el nivel gerencial y medio de la oficina (director, gerente de gestión administrativa, supervisor) posee la competencia requerida presentando un 82% de ajuste, mientras que el nivel base (gestor de particulares, cajeros, administrativos de atención, administrativo de operaciones) está ajustado en un 63%, producto básicamente de la incorporación de nuevos módulos de la plataforma tecnológica.

Es importante resaltar que, dado que el nuevo modelo de gestión de la organización se fundamenta en una casi total delegación de procesos sobre las oficinas comerciales, es imprescindible que su ejecución sea la adecuada tanto en precisión como en calidad, para lo cual es necesario que el personal que labora en las mismas posea un elevado nivel de ajuste en la competencia antes indicada.

PENSAMIENTO ANALÍTICO: ***AJUSTE PROMEDIO:65%***

El resultado de las encuestas aplicadas indica que en general el grupo de trabajo posee una capacidad promedio en la identificación de partes aisladas dentro de problemas que les son presentados como un todo, esta condición no se aprecia como crítica en vista de que el menú de opciones que brinda el sistema que soporta la operatoria de la oficina contempla la totalidad de las opciones que pueden ser presentadas por el cliente.

PENSAMIENTO CONCEPTUAL: ***AJUSTE PROMEDIO: 66%***

Las conductas presentadas por el grupo de trabajo que han sido identificadas por sus líneas supervisorias indican que a nivel gerencial el ajuste del recurso es mayor a la competencia, lo cual se explica por la ejecución constante de actividades que requieren la identificación de hechos aislados para conformar una solución integral de cara al cliente.

AUTOCONTROL: ***AJUSTE PROMEDIO: 70%***

Se hace evidente que el grupo de trabajo en su totalidad tiene un elevado dominio de sus emociones frente a situaciones de alta presión, lo cual puede explicarse por el contacto del día a día con situaciones de diversa índole frente a clientes que demandan una respuesta oportuna e inmediata. Se aprecia que tanto el nivel gerencial como el nivel operativo poseen la capacidad de afrontar estas situaciones dando respuestas adecuadas y tratando de que sus resultados sean de calidad.

TRABAJO EN EQUIPO: ***AJUSTE PROMEDIO: 72%***

El factor trabajo en equipo es pecibido tanto por los empleados de la oficina como por los supervisores de la misma como favorable a través del desarrollo de las actividades en la misma. Es importante hacer notar que a pesar de que no hay un 100% de satisfacción en la percepción de los encuestados, no se aprecian problemas de comunicación entre el equipo, estando éste en líneas generales siempre dispuesto para apoyarse en caso de ser necesario, de cara al logro de los objetivos de la oficina.

ORIENTACIÓN AL SERVICIO AL CLIENTE: ***AJUSTE PROMEDIO: 50%***

La puntuación alcanzada por la totalidad de los empleados de la oficina en esta competencia se constituye en un factor clave a intervenir. en términos generales

la mayor distribución de opiniones se ubica dentro de un segmento medianamente satisfactorio, lo cual permite inferir que existen aspectos relacionados con este indicador que deben ser mejorados. Es importante resaltar que para evaluar orientación de servicio se tomó como fuente de información la opinión de clientes exclusivamente, a fin de obtener un indicador que reflejara de forma acertada la percepción del servicio ofrecido, el cual es uno de los aspectos fundamentales en el negocio bancario. En este sentido se pidió a los usuarios de la oficina expresaran en el instrumento ofrecido cual era su nivel de satisfacción con respecto al trato brindado por la oficina. Para los clientes encuestados la calidad de servicio es concebida en términos de rapidez, buena atención, nivel de solvencia y cantidad de oficinas de la red, entre otros indicadores. Sin embargo los dos últimos dejan de ser considerados como elementos críticos una vez alcanzada cierta estabilidad dentro del sistema financiero, lo que hace que los clientes se movilicen hacia aquellos bancos que le brindan mejor atención, más allá de la solvencia de los mismos. Como hemos comentado la situación actual del sistema financiero ha permitido aflorar fortalezas y debilidades que están directamente relacionadas con la prestación del servicio en sí.

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

En una visión global, podemos señalar que existen perfiles personales en los empleados de la oficina San Bernardino II que, dado su nivel de ajuste a las competencias establecidas, se constituyen en claras fortalezas a efectos del logro de los objetivos de la misma. Dentro de estos destacan el interés por orden y calidad, experticia técnica profesional, autocontrol y trabajo en equipo. La conjunción de estos factores muestra que la oficina tiene en su recurso humano un potencial de excelentes características, distinguido por su mística e implicación con los valores de la organización. El equipo de trabajo muestra conciencia del compromiso y la responsabilidad adquirida con la organización y las tareas específicas tratando de mantener los estándares de calidad en el ámbito operativo con los recursos disponibles.

Sin embargo, pudimos constatar dentro de la percepción de los clientes que visitan la oficina factores críticos como lo es la calidad de servicio (medida como orientación al servicio al cliente). Tal resultado indica que las acciones correctivas y preventivas deben focalizarse en estos factores, con el fin ultimo de reorientar la percepción que se tiene a nivel externo de la oficina, evitando así que se siga deteriorando la imagen de servicio que se posee en la actualidad. De tal manera resulta imperativo generar respuestas acordes con las expectativas de los clientes ante una nueva situación en el entorno financiero donde cada vez más se requiere calidad en el servicio prestado y trato personalizado para con las personas que acuden a la institución.

En tal sentido, se propone el desarrollo de un plan de adiestramiento para la totalidad del personal de la oficina, que tenga como finalidad el reforzamiento de las conductas de atención a clientes permitiendo concientizar al personal sobre la importancia que tiene para los objetivos de la oficina la prestación de un servicio de calidad.

OBJETIVO GENERAL

- Fortalecer en la Oficina San Bernardino II, las herramientas y conductas necesarias para mejorar la percepción de los clientes que visitan la Oficina en la calidad del servicio que se brinda con respuestas adecuadas a las necesidades expuestas por los mismos manteniendo el compromiso y la responsabilidad de la Organización.

- Desarrollar en los participantes conductas orientadas hacia la calidad en la prestación del servicio.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Determinar la importancia de la interacción cliente – empleado como uno de los aspectos fundamentales en la prestación de un servicio de calidad.

- Establecer los elementos claves que debe poner en práctica el prestatario del servicio, para generar sensaciones agradables en el cliente.

- Evaluar las conductas manifestadas por los participantes en el manejo de situaciones críticas con diferentes tipos de clientes.

BENEFICIOS

- Sensibilizar, despertar, entrenar actitudes y comportamientos relacionados con la Atención al Cliente de acuerdo al patrón conductual del Banco.
- Fortalecer la condición de centros operacionales de servicio de las oficinas.
- Generar conductas y actitudes que apoyen los cambios esperados.
- Proveer habilidades conversacionales a los líderes que apoyen los cambios conductuales esperados.
- Desarrollo e integración de acciones y actitudes asociadas al rol supervisorio y directivo de procesos de atención al cliente.
- Optimación de los procesos operativos de la empresa.
- Incremento de la calidad de los productos y servicios ofrecidos por la empresa.
- Conformación de equipos de trabajo altamente motivados hacia el logro.
- Satisfacción de las expectativas presentes en empleados, directivos y accionistas de la empresa.

ALCANCE DEL PROCESO DE INTERVENCIÓN

La propuesta de intervención tiene como ámbito de aplicación la Oficina San Bernardino II del Banco Provincial, con la finalidad de evaluar la influencia de los cambios conductuales orientados hacia la calidad de servicio al cliente, sin embargo el programa de adiestramiento esta diseñado para ser aplicado en todas las Oficinas en el ámbito nacional con la finalidad de homologar políticas y herramientas dirigidas primordialmente hacia la atención de los clientes y establecer un patrón conductual único, que caracterice y a sus oficinas del resto de la Banca Nacional, de forma tal que el cliente sea atendido de igual manera en cualquiera de las Oficina de la Organización.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

MARCO TEORICO

Cambiar una Organización, es un proceso complejo que pasa a ser problemático cuando los cambios instituidos operan sin un modelo organizacional con identificación de las variables claves y su interrelación. La mayoría de los que trabajan en procesos de cambios tienen visiones distintas de las variables críticas y de los objetivos del cambio. Según indica Philip H. Mirvis (1988)[1] *"En los años 60 se presumía que al desarrollar a las personas se podría crear Organizaciones más saludables y efectivas"*

El cambio en el comportamiento individual de los miembros organizacionales, es el núcleo de cambio organizacional y por lo tanto, cualquier cambio exitoso persistirá a largo plazo solo si, en respuesta a cambios de características organizacionales, los miembros alteran su comportamiento laboral de manera apropiada. La alteración de los comportamientos laborales desempeñados por los miembros organizacionales individuales, son los efectos claves de los esfuerzos de cambio planificado exitosos. En la intervención se propone realizar un cambio en la conducta de los empleados orientado hacia mejorar la calidad del servicio a los clientes. Toda actividad efectiva de intervención debe tener como resultado importante la alteración clara del comportamiento humano. A largo plazo, solo cuando los empleados cambian individualmente su comportamiento es cuando la organización total funciona de una manera diferente y nueva.

El cambio puede ser entendido en dos dimensiones, la primera esta referida al alcance del cambio, si contempla a partes de la organización o al sistema completo los cambios focalizados a nivel individual o componentes, son llamados cambios increméntales y los que se refieren a la organización como un todo se conocen como cambios estratégicos.

La segunda dimensión se refiere a la posición temporal de un cambio con relación a los eventos externos. Algunos cambios son claros en respuesta a un evento o

[1] Building The Competitive Workforce: Investing in Human Capital for Corporate Success.

serie de eventos determinados, estos cambios se llaman cambios reactivos. Otros cambios son iniciados en anticipación a eventos externos que pueden ocurrir. De esta forma los tipos de cambios se describen de acuerdo a su intensidad en la figura anexa.

FIGURA N° 2

TIPOS DE CAMBIOS ORGANIZACIONALES

	INCREMENTAL	***ESTRATEGICO***
ANTICIPATORIO	ENTONACIÓN	REORIENTACIÓN
REACTIVO	ADAPTACIÓN	RECREACIÓN

- ENTONACIÓN: son cambios increméntales hechos con anticipación a eventos futuros, por ejemplo, donde se van adaptando para poder incrementar la eficiencia pero no da ninguna respuesta a una necesidad o problema inmediato.
- ADAPTACIÓN: Son cambios increméntales que se hacen como una reacción a eventos externos, por ejemplo las acciones hacia un competidor, los cambios en las necesidades del mercado, nueva tecnología etc.
- REORIENTACIÓN: Es un cambio estratégico, pero hecho cuando los eventos externos son anticipados. Implican una redirección fundamental de la organización y frecuentemente se ponen en términos que enfatizan la continuidad con el pasado.
- RECREACIONES: Son cambios estratégicos que surgen por eventos externos y usualmente son vitales para la organización, Son cambios que requieren ser implementados radicalmente.

El cambio propuesto para la Oficina San Bernardino II del Banco Provincial es un tipo de cambio incremental ya que solo abarca una parte de la organización y una Oficina en especifico, en la modalidad de adaptación ya que surge en respuesta a una necesidad, producto de los cambios tecnológicos implantados en los dos

últimos años donde se ha afectado notablemente el servicio al cliente con la consecuente perdida de mercado aunado a imperiosa necesidad de proveer al personal del banco de herramientas y disciplina orientada a la atención del cliente teniendo como unidad de cambio a los empleados de servicio.

Con el objeto de identificar entre las más importantes teorías que sustentaran las acciones y aplicaciones del proyecto, la intervención esta centralizada sobre la base del cambio del comportamiento individual para fortalecer la calidad del servicio al cliente con la implementación de herramientas para fortalecer la calidad de servicio como premisa fundamental en la optimización del funcionamiento esperado de la Oficina San Bernardino II del Banco Provincial.

MODELO DE ANÁLISIS DE FLUJOS (JERRY PORRAS)

Los esfuerzos de un cambio organizacional exitoso conducen finalmente a los miembros organizacionales a que cambien la manera en que ellos se comportan en el trabajo.

Los cambios en variables tales como la estructura formal, sistemas de control de costos, sistemas presupuestarios, la maquinaria, técnicas laborales, políticas y procedimientos y las responsabilidades y diseños de trabajo, no tendrán mucho impacto sobre los rendimientos generados por la organización salvo que la gente se comporte de manera diferente como resultado de estas alteraciones prescritas.

Si se cambian los aspectos de la organización, aunque sus miembros no cambien su trabajo básico relacionado con el comportamiento no habrá cambio organizacional a largo plazo.

Porras y Hoffer (1986)[2] exploraron este punto para determinar si había un conjunto principal de comportamientos que puedan ser relativamente constantes a través

[2] Dynamics of Planned Organizational Change. 1986.

de todos los escenarios organizacionales y además, podrían asociarse con esfuerzos exitosos de cambio organizacional.

Los estudios que realizaron identificaron comportamientos comunes que fueron organizados en dos conjuntos, uno enfocado en los comportamientos propios de todos los miembros organizacionales y otro enfocado específicamente en los gerentes. Si se desea conscientemente mejorar los resultados de la organización, entonces el comportamiento individual de los miembros organizacionales debe ser cambiado desde la gerencia y en la dirección deseada.

Las teorías más viejas tendieron a enfocarse en las necesidades internas, manejos, e impulsos de la gente. Teorías más actuales han reconocido la importancia del rol en las situaciones como una influencia en el comportamiento de una persona. Mientras el conductismo se enfoca exclusivamente en la situación los modelos cognitivos de comportamiento, por ejemplo teoría de la expectativa y el aprendizaje social o teoría cognitiva social, mantienen que los individuos hacen elecciones conscientes sobre su comportamiento y que la información en la cual se basan estas elecciones vienen en gran parte de su ambiente.

Según Jerry Porras (1992), *"la base del cambio organizacional es el cambio de comportamiento de los individuos este cambio será perdurable en el tiempo solo si, en respuesta a los cambios generados en las características organizacionales, los miembros alteran su comportamiento en el ambiente de trabajo de una manera adecuada"*, es más fácil cambiar la conducta de un individuo, si se altera su escenario de trabajo.

Cuando los miembros de la organización cambian sus conductas de manera colectiva, se logra cambiar toda la organización. El objetivo final del cambio es mejorar el desarrollo personal de los miembros de la organización y el desempeño de la organización. El cambio abarca el tipo de intervención, las variables objeto de cambio, los miembros de la organización y los resultados.

El modelo desarrollado por Jerry Porras, permite representar los problemas de una organización, examinar sus interconexiones e identificar los fundamentales para trazar las acciones correctivas. El modelo categoriza en cuatro clases de variables, las características más importantes del escenario de trabajo de la organización, estas son:

- ARREGLOS ORGANIZACIONALES: Es el lado formal de la organización y usualmente esta escrito. Esta conformado por metas, estructura, procedimientos y sistemas administrativos y sistemas de recompensa.

- FACTORES SOCIALES: Es el aspecto informal de la organización. Consta de: la cultura, el estilo gerencial, los procesos de interacción, patrones informales y redes, y por los atributos individuales.

- TECNOLOGIA: Son todos los factores que contribuyen directamente al proceso productivo. Esta conformado por: Las herramientas, maquinarias y equipos, tecnología de información, diseño de trabajo, diseño de flujos de trabajo, conocimientos técnicos y sistemas técnicos.

- AMBIENTE FISICO: Incluye las estructuras concretas. Esta conformado por: La configuración del espacio, características del ambiente, diseño interior y diseño arquitectónico.

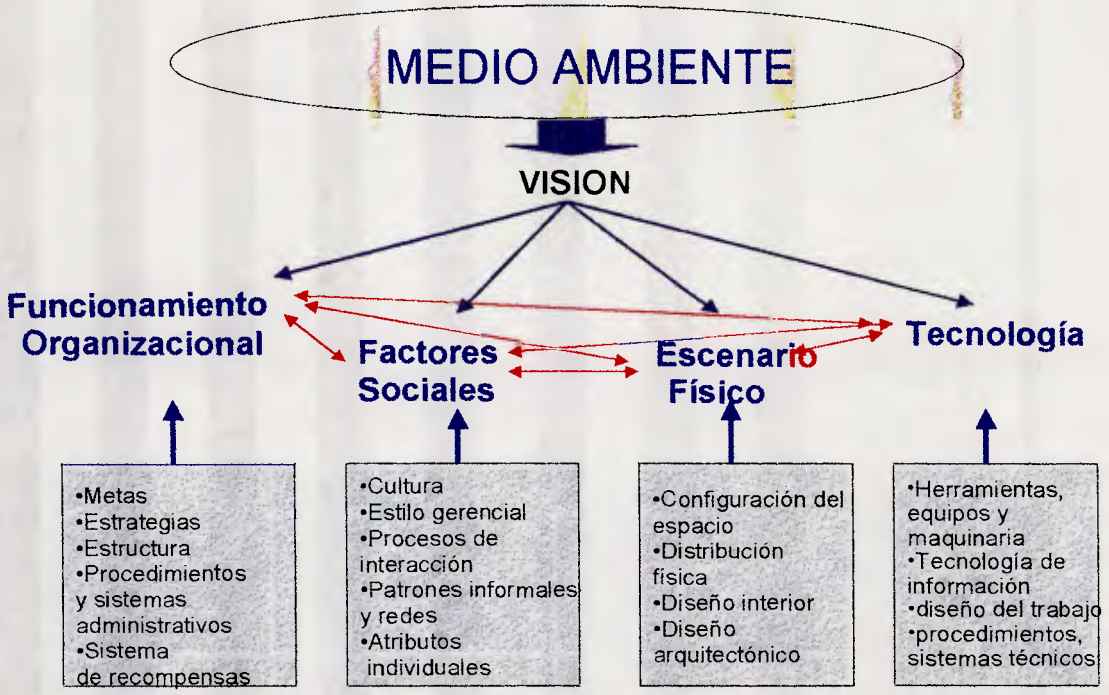
En total, estas categorías, componen la apariencia interna del entono de la organización. Para aumentar la ejecución efectiva organizacional, estos deben ser diseñados para crear las condiciones del entorno físico las cuales apoyarían mejor las conductas efectivas de los miembros en sus puestos de trabajo.

Las cuatro categorías de factores se afectan a la vez, de tal manera que el diseño de una, influencia el funcionamiento de las otras, su interacción afecta la conducta

de los miembros de la organización. Un alto grado de buenas interrelaciones maneja la necesidad por congruencia entre las partes. Si componentes diferentes son congruentes, se complementaran el uno al otro. Si no están bien alineados, probablemente trabajaran en desacuerdo resultando en ineficiencia e ineficacia.

FIGURA N° 3

INTERCONEXIÓN DE LAS VARIABLES



La interdependencia entre las características organizacionales deben ser tomadas en cuenta si los programas de cambio llegan a ser efectivos, si las intervenciones que intentan cambiar ciertos aspectos de la organización son usadas sin tratar de apoyar estos cambios para intervenir sobre otros sistemas de variables interdependientes, algún cambio es probable que sea rechazado, forzado o efímero.

La propuesta presentada al Banco Provincial enfoca un cambio en los Factores Sociales, concretamente hacia los atributos individuales sin embargo se han revisado los aspectos correspondientes a Tecnología, Ambiente Físico y Arreglos Organizacionales. Con relación a los cambios tecnológicos, actualmente la oficina cuenta con una nueva plataforma tecnológica a la vanguardia de las últimas tecnologías en el mercado recientemente implementada. Al personal se le ha adiestrado correctamente en el uso de la nueva plataforma, de manera paralela la implementación de cambios tecnológicos trajo como consecuencia consideraciones en el ambiente físico, redistribuciones de espacio y adecuación de las estructuras para optimizar su incorporación y uso aunado a las nuevas directivas adoptadas por la organización. Todos estos cambios redundaron en una nueva fijación de metas, políticas y estrategias.

Otra implicación importante de estas interconexiones reflejan el enfoque sobre las conductas de los individuos como una clave determinante en la eficacia de la organización.

Los componentes de la organización, necesitan ser congruentes en términos de las señales que envían a los miembros de la organización, en lo referido a conductas apropiadas. Los más altos niveles de desacuerdo en el comportamiento organizacional deseado permite un comportamiento individual de los miembros menos coordinados y efectivos y en los niveles de conducta individual trae como consecuencia niveles bajos de eficacia organizacional.

Es imperativo que los cambios sean hechos solo después que las consideraciones estén dadas si hay efectos que son señales de las conductas, si estas señales son consistentes o inconsistentes con señales provenientes de variables claves y para que el patrón de señales resultantes promueva conductas deseables.

ROL DE LA VISIÓN ORGANIZACIONAL

La visión es la fuerza que guía a la organización, es un concepto complejo comprendido en cuatro partes distintas e interdependientes:

- Valores centrales y opiniones de la organización
- Propósito permanente de la organización
- Misión convincente
- Descripción de la misión

Los valores y opiniones centrales de la organización son el fundamento en el desarrollo de la visión, si es desarrollada más claramente sirve para integrar una organización de varios elementos interdependientes, coordinados y eficaces.

El propósito y la misión sirven como un mecanismo de integración porque juega dos papeles primarios en el funcionamiento de la organización. Primero proporciona un criterio común para la toma de decisiones. Un propósito y misión bien definidas ayudan a asegura que estas decisiones sean tomadas en acuerdo de los factores de la organización, lo cual contribuye al logro de la visión.

Segundo, el propósito y la misión son ayudar a los miembros de la organización a interpretar los cambios ambientales y guiar sus decisiones en cuanto a responder a estos cambios. La organización existe en un medio que inevitablemente tiene un impacto sobre ella. Así como los cambios en el medio, la organización debe adaptarse usualmente a nuevas condiciones ambientales. Las adaptaciones seleccionadas son guiadas por la toma de decisiones, entendiendo el propósito y misión de la organización.

Muchos factores contribuyen a la realización de una organización, pero quizás el primero y más importante es la conducta individual de los miembros de la

organización. Mientras la realización personal ha recibido una significativa atención en la literatura de la organización, el enfoque primario ha tenido una motivación la cual se ha tomado con el nivel de esfuerzo de los miembros de la organización.

Para cambiar el comportamiento del individuo, aquellos involucrados en programas de cambio planificado, deberán identificar los cambios apropiados a realizarse en tantos factores como sea necesario para aclarar al individuo los tipos de cambio de comportamiento deseado.

El desarrollo personal de los miembros de la organización ocurren como una consecuencia de su compromiso con la organización. El nivel de autoactualiación, salud mental o psicológica y el nivel de realización de habilidades personales son indicadores del impacto que la organización tiene sobre el desarrollo personal de sus miembros.

El objetivo es lograr consistencia y congruencia en las señales enviadas a los individuos sobre comportamientos deseados, el propósito de la organización si esta claramente definido, puede servir como una guía relevante para quienes toman decisiones diseñando las características organizacionales, permitiéndoles así lograr un mayor grado de consistencia entre estos factores.

El proceso de intervenir en sistemas organizacionales, creando cambios en el comportamiento del trabajo de los miembros de la organización constituye la principal actividad del desarrollo organizacional, es necesario un cambio en el comportamiento individual para un comportamiento efectivo en el resultado organizacional.

El comportamiento de los miembros es clave determinante de estos tipos de resultado por lo tanto para mejorarlos es necesario que los individuos se involucren en comportamientos más afectuosos.

El programa diseñado para el Banco Provincial contempla básicamente un cambio en la conducta de los empleados de servicio, con una identificación clara de los cambios deseados, como complemento a la integración de las variables concebidas en el contexto para optimizar su interconexión y desencadenar mejoras laborales que se traducirán en mayor eficiencia y rentabilidad de la institución.

SERVICIO AL CLIENTE

La base principal del programa de adiestramiento para la transferencia de conocimientos y habilidades, es fortalecer las conductas de los individuos en la optimización del servicio que se brinda a los clientes.

Servicio es el producto de la actividad del hombre destinado a la satisfacción de sus necesidades que no se presenten bajo la forma de un bien material, lo podemos definir también como la sensación que tiene el receptor cuando esta con el empleado del servicio.

Jacques Horovistz (1991) señala que *"El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, imagen y la reputación del mismo"* Otro concepto más simple lo señala Leonard Berry en su libro Calidad de Servicio, una ventaja estratégica para instituciones financieras donde "*el servicio es en primer lugar un proceso, mientras que los artículos son objetos, los servicios son realizaciones"*

En un campo de negocios competitivos es posible encontrar prestaciones de servicio comparables, en esta situación el cliente se dirigirá a la organización que proporcione el mejor servicio personal.

El servicio al cliente empieza por dar buen servicio a todos en el trabajo y en la vida privada. Satisfacer a los clientes es realmente satisfacer sus necesidades, centrándose en las necesidades individuales. Dentro de las particularidades del servicio están:

1. **Intangibilidad**: Los servicios al contrario de los artículos son intangibles, no se les puede tocar, probar, oler o ver. No puede ser pesado o medido, es más emocional que racional. Los consumidores que compran servicio por lo general no tienen nada tangible que adquirir. Puede venderlo pero no se le puede dar al cliente una muestra para que se la lleve y le enseñe a otros. Sin embargo, instrumentos como las tarjetas de crédito plásticas o los cheques pueden representar el servicio en sí mismas.

2. **Heterogeneidad:** Los servicios varían. Al tratarse de una actuación, normalmente llevada a cabo por seres humanos, los servicios son difíciles de generalizar, incluso los cajeros más corteses y competentes pueden tener "días malos" por muchas razones e inadvertidamente transmitir su situación al cliente o cometer errores que afecten el servicio que generalmente proveen.

3. **Inseparabilidad de producción y consumo:** Un servicio generalmente se consume mientras se realiza, con el cliente implicado a menudo en el proceso. Por ejemplo: Una deliciosa comida de restaurante puede estropearla un servicio lento o malhumorado, y una transacción financiera rutinaria puede echarse a perder por una cola de espera inacabable o por un personal sin preparación.

4. **Caducidad:** La mayoría de los servicios no se pueden almacenar. Si un servicio no se usa cuando esta disponible la capacidad del servicio se pierde.

El servicio también puede verse desde diferentes puntos de vista:

- Por personas diferentes del mismo grupo cultural.
- Por la misma persona en momentos diferentes y en estados de ánimo distintos.
- Por personas de procedencias sociales, culturales y geográficas distintas.
- Por personas de distintos niveles de conocimiento y experiencia.

La forma en la que será entendido el servicio dependerá de las expectativas que tenga el cliente a priori. Si no se ha anticipado demasiado, un buen servicio es una grata sorpresa, pero si al contrario un anuncio o recomendación hacer esperar mucho, fácilmente puede defraudar al cliente.

El servicio puede dividirse en dos tipos principales: Material y Personal. El servicio material esta referido a los aspectos tangibles que pueden ser percibidos por los clientes tales como el precio, limpieza, cantidad, calidad y tiempo de entrega de comidas, equipos, bebidas, confort físico etc. Son los más fáciles de observar por el cliente e influyen en el servicio personal.

El servicio Personal esta referido a la parte intangible que refuerza el aspecto material, tales como la atención, el saludo, gestos, sonrisas, disposición etc., que tengan los empleados hacia los clientes para generar en ellos sensaciones agradables. Cuando el servicio material tiene un buen nivel, apenas causa una impresión neutra sobre el cliente y es ahí cuando juega un papel fundamental ya que una sonrisa, un gesto de cortesía, un saludo cordial o una despedida afectuosa puede hacer la diferencia, produciendo una impresión favorable en el cliente.

En una investigación llevada a cabo en una biblioteca al final de los años setenta se insto al personal a prestar la menor atención posible a los usuarios, se les sugirió que intentaran permanecer completamente neutrales sin contacto físico.

A la salida los usuarios eran entrevistados todos coincidían en que el servicio era malo pero muy pocos comentaban con relación al personal cuando se quejaban del servicio sintieron que la impresión era causada por mala iluminación, un difícil sistema de numeración, etc. Algunos se quejaban que no podían encontrar los libros que querían y que tuvieron que ordenarlos.

En la segunda parte del experimento, el personal fue instado a:

- Mirar directamente al usuario
- Mencionar el nombre del usuario
- Tocar casualmente la mano del usuario al entregarle los libros.

Al ser de nuevo entrevistados, se encontraban satisfechos con la biblioteca pero muy pocos mencionaron el aspecto humano del servicio, y era el único elemento que había cambiado.
Por lo tanto para proporcionar un buen servicio es importante

- Sonreír.
- Establecer contacto visual.
- Utilizar el nombre de las personas.
- Prestar atención.
- Reflejar el lenguaje corporal de las personas.
- Mantener un dialogo coherente.
- Demostrar respeto y aceptación al cliente.
- Demostrar respeto por sus compañeros de trabajo y por la empresa.
- Mantener una buena presencia personal.

Estas características, plantean unos desafíos de calidad únicos. La invisibilidad de los servicios supone una carga especial sobre lo que es tangible asociado a

ellos. Por ejemplo: las facilidades del servicio o la apariencia del personal del servicio para comunicar el apropiado mensaje de calidad. La intensidad del trabajo en la mayoría de los servicios hace de la persecución de un servicio excelente una aventura continua incluso en las compañías mejor dirigidas. La inseparabilidad de la producción y el consumo de servicio significa que el cliente visita a menudo la "fábrica de servicio" y experimenta de primera mano lo positivo y negativo que presente el ambiente.

IMPORTANCIA DE LA CALIDAD DE SERVICIO

La calidad de servicio proporcionada por una institución financiera afecta directamente sobre los beneficios finales. El efecto será positivo si el servicio es bueno y negativo si el servicio es pobre, pero la relación entre la calidad y el rendimiento financiero es ineludible.

John G. Medlin (Jr.)[3] afirma que el servicio de calidad es uno de los pocos medios que una institución financiera tiene para diferenciarse suficientemente en el mercado, para conseguir un crecimiento excepcional de negocios y una realización de beneficios. Puede ayudar a disminuir los costos y aumentar los beneficios a través del ensanchamiento de relaciones, realzamiento de la productividad y reducción de errores. Por tanto la calidad de servicio es un elemento clave en la estrategia de beneficios.

La conexión entre la calidad y la rentabilidad ha sido bien establecida por el Instituto de Planificación Estratégica a través de su base de datos de PIMS (Profit Impact of Market Strategies), Impacto de Estrategias de Mercado en los Beneficios, que se estableció en 1972 para determina como las dimensiones clave de la estrategia afectan a la rentabilidad y al crecimiento.

[3] Presidente y Director Ejecutivo en Jefe (CEO) del First Wachowia Corporation.

PIMS, afirma la existencia de una relación entre la rentabilidad y calidad relativa recibida (calidad desde el punto de vista del cliente) tanto si la medida de los beneficios se releja en ventas como si se refleja en inversiones, los negocios con una mejor oferta de producto / servicio superan en efectividad aquellos con inferior calidad. Entre los beneficios que corresponden a los negocios que ofrecen una calidad superior se encuentran los siguientes:

- Mayor lealtad del cliente.
- Repetición de negocios.
- Vulnerabilidad reducida a la guerra de precios /tasas de interés.
- Habilidad para disfrutar de unos precios relativos más altos sin afectar en la participación en el mercado.
- Costos de mercado inferiores
- Crecimiento de la participación en el mercado

Una participación en el mercado relativamente alta con una calidad relativa ejerce una fuerte influencia positiva sobre la rentabilidad de un negocio. Empresas que tienen tanto mayor participación en el mercado como una mejor calidad de servicio al cliente que sus competidores lideres, tienen unos réditos notablemente más altos que aquellos negocios con poca participación calidad inferior.

En un estudio realizado por TARP (Technical Assistance Research Programs, Inc.) realizado en Washington muestran que un cliente insatisfecho contara su experiencia a nueve (9) – diez (10) personas o más incluso si el problema es serio y se lo contará a cinco (5) personas si su problema se está desarrollando satisfactoriamente. Un comentario negativo no solo elimina la perspectiva de nuevos clientes sino que puede dificultar las ventas a los clientes existentes. Los datos de TARP indican que el 31% de los clientes que experimentan problemas de servicio nunca presentan quejas porque es demasiado problemático, no hay un canal fácil de comunicación o creen que a nadie le interesa. De ese 31% una

cantidad tan pequeña como el 9% realiza negocios adicionales con la misma compañía.

Si los clientes insatisfechos se llevan su negocio a otro lugar y en el camino le cuentan a diez (10) personas, el resultado inevitable es la perdida de participación en el mercado y el correspondiente resultado negativo en los beneficios.

CALIDAD PERSONAL

La actitud del personal que presta servicio es el factor de mayor peso en la perdida de clientes es por ello que se ha desarrollado el concepto de *"Calidad Personal "*[4] como la clave para desarrollar calidad en productos y servicios.

Claus Moller (1988) señala que "*los expertos en calidad se han centrado tradicionalmente en la calidad del producto y en la producción descuidando el interés por las personas".* La calidad personal es esencial para la autoestima, la cual determina sucesivamente el bienestar del trabajador, la eficiencia, las actitudes y el comportamiento. Si se tienen trabajadores con altos niveles de calidad personal se tendrán departamentos de calidad y si se tienen departamentos de calidad se tendrán organizaciones que produzcan productos y servicios de calidad.

Moller señala que existe el nivel actual de calidad y el nivel ideal de calidad no sólo en la atención al cliente sino en todos los aspectos de la vida, incluyendo la familia y el entorno social. El nivel de actuación esta determinado por los reconocimientos y recompensas, por el conocimiento de objetivos, entorno físico, experiencia y habilidades, naturaleza de la tarea y tiempo disponible; buscar que la actuación este en un nivel ideal, aumentara la autoestima y generara una actitud positiva, comprometida y responsable.

[4] Claus Moller autor del libro "Calidad Personal; la base de todas las demás calidades".

Según Moller *"la persona que entrega el servicio es la que determina el nivel del servicio. El comportamiento individual del proveedor en una situación de servicio esta determinado por su nivel de actuación para ese momento. Esta es la razón por la cual existe una relación directa entre la percepción del cliente y el servicio dado y la calidad personal del proveedor de servicio".* El desarrollo de la calidad personal del proveedor de servicio incrementara inmediatamente la calidad de servicio.

Solo el cliente puede apreciar la calidad del servicio. Tom Peters[5] señala: *" el cliente percibe el servicio bajo sus propias condiciones. Es el cliente quien paga o no la tarifa por una razón o serie de razones que él determina".*

Los intentos de mejorar el servicio en las instituciones financieras se complican por el hecho de que proveedor y cliente puede definir el servicio de manera diferente. John M. Kolesar[6] señala que el cliente no sabe apreciar todas las inversiones que se realizan en nuevas tecnologías porque no definen el "servicio" como práctico, el concepto del consumidor es más cualitativo.

Kolesar basa sus comentarios en un muestreo efectuado a los consumidores en el norte de Ohio donde se les solicito que utilizaran la frase: "Uso mi banco porque es....." con una lista de múltiples opciones. El 80% eligieron "amistoso" en primera opción, en segunda y tercera "honrado y respetuoso" y "práctico". Una serie de preguntas sin límites fijos indicaron que los clientes pensaban que la banca debería ser segura, rápida, más atenta y cortés. También pensaban que su banco sería mejor sí: redujera el tiempo de espera; cometieran menos equivocaciones e hicieran efectivos los cheques sin discusiones.

---

[5] In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies.
[6] Presidente del American Trust Development Bank en Cleveland.

No obstante brindar servicio al cliente a través de un cajero automático, reducir los tiempos de espera y minimizar los errores con una sonrisa, un gracias y unos pocos comentarios personales constituyen aspectos de una buena calidad de servicio que pueden o no ser importantes para los clientes. No todo el mundo lo quiere del mismo modo, sin embargo hay ciertas cosas básicas que todo el personal del servicio debe ofrecer tales como conocimiento de los productos, cortesía y velocidad en la transacción, de igual manera la calidad se condimenta con el ambiente y la cosmética del entorno.

El personalismo ocupa también una alta posición en el valor del servicio recibido por el cliente; la actitud del que sirve tiene alto grado de importancia y en ocasiones una atención amistosa y la autenticidad superan la lentitud y la gran falta de conocimiento.

Un servicio de calidad no es "ajustado a las especificaciones" sino ajustarse al cliente. Las organizaciones de servicio que se equivocan con los clientes independientemente de lo diestramente que se realicen no están dando un servicio de calidad.

Calidad de servicio es tanto realidad como percepción, la química de lo que realmente tiene lugar en el encuentro del servicio, y como el cliente percibe lo que ocurre basándose en sus expectativas de servicio, puede significar lo que los clientes creen que ocurrirá en una situación de servicio o puede significar lo que los clientes desean en una situación de servicio. Son los deseos de los clientes sobre el servicio lo que da forma sus percepciones de la calidad de servicio de la institución. Las instituciones financieras logran una fuerte reputación en cuanto a calidad de servicio cuando cumplen o exceden constantemente los deseos del cliente sobre el servicio.

DIMENSIONES DEL FUNCIONAMIENTO DEL SERVICIO

Según estudio realizado por Berry (1989)[7], se han identificado cinco dimensiones totales del funcionamiento del servicio los tangibles, la fiabilidad, la responsabilidad, la seguridad y la empatía.

1. **TANGIBLES:** Son la parte visible de la oferta de servicio, instalaciones, equipos y apariencia del personal contacto que da indicación de la naturaleza del servicio mismo. Ya que los servicios son realizaciones más que objetos es difícil comprenderlos mentalmente y por ello los clientes tienden a buscar cosas tangibles asociadas al servicio que les ayude a juzgar el mismo.

   Una forma de transmitir la impresión de servicio de calidades que parezca una operación de calidad. Esto significa prestar atención a los detalles sin importancia aparente, pero que unidos, impresionan al cliente potencial y a los empleados.

   Las cosas tangibles influyen en la percepción de calidad de servicio de dos maneras, en primer lugar dan una idea de la naturaleza y en segundo termino de la calidad del servicio mismo.

2. **FIABILIDAD:** La fiabilidad implica la realización del servicio promedio con formalidad y exactitud, implica mantener la promesa de servicio. Muchas organizaciones destacadas por un servicio excelente han creado su reputación basándose en la fiabilidad.

3. **RESPONSABILIDAD:** Es estar listo para servir; es el deseo de servir a los clientes pronta y eficazmente. Las instituciones financieras, cuyos clientes

[7] Autor de la Calidad de Servicio una ventaja estratégica para Instituciones Financieras.

no pueden comunicarse con ellas por tener las líneas ocupadas o que tienen largas colas en sus sucursales como resultado de no tener las cajas suficientes con personal, tienen pocas posibilidades de ser percibidas como responsables.

4. **SEGURIDAD:** Se refiere a la competencia y cortesía del personal de servicio que infunde confianza en el cliente. Cuando los clientes tratan con el personal de servicio que son tanto agradables como entendidos, sienten la "tranquilidad" de estar negociando con la compañía apropiada. La cortesía sin competencia o por el contrario, no tienen el impacto positivo sobre el cliente que puede tener la combinación de estas características, y encontrar esos atributos de funcionamiento en el mismo proveedor de servicios no es fácil. En una investigación realizada sobre el conocimiento de los productos financieros, los representantes del servicio solo alcanzaron el 44% comparado con los clientes de la banca que alcanzaron el 36%.

   La distribución en la dimensión de la seguridad del funcionamiento del servicio requiere una selección cuidadosa del personal de contacto con el cliente y un continuo aprendizaje.

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

   En industrias de servicio crecientemente caracterizadas por una alta tecnología como los servicios financieros, la empatía es un antídoto que ofrece el contrapeso del toque humano que puede crear relaciones genuinas con el cliente.

La empatía va más allá de la Regla Dorada, la cual indica que *"la gente debería proporcionar la clase de servicio que ellos a su vez, desearían recibir"*. Es un supuesto indiscutible en cualquier argumentación sobre lo que constituye el servicio de calidad. Un autentico interés sobre los clientes, el esforzarse para entender sus necesidades y encontrar el modo de satisfacerlas constituye la dimensión de la empatía.

Las expectativas del cliente sobre las organizaciones de servicio son claras y contundentes: buena apariencia, responsable, tranquilizador por medio de la cortesía y la competencia, empático pero sobre todo digno de confianza, que hagan lo que dicen que harán.

La calidad de servicio no es un concepto evasivo, místico o amorfo que a menudo se cree. Los clientes puntuaran muy alto una institución cuando satisfaga sus deseos de servicio. Las cinco dimensiones del funcionamiento del servicio dirigen el viaje hacia la calidad de servicio, aunque estas dimensiones tendrán una importancia diferente para los variados segmentos del mercado, sobre bases globales son todas importantes. Estos aspectos constituyen la esencia de los mandamientos de la calidad de servicio: ser excelente en el servicio, intentar ser excelente en las cosas tangibles, fiabilidad, responsabilidad, seguridad y empatía.

En el compromiso de la calidad del servicio es conveniente tener en cuenta las siguientes perspectivas:

1. La mejora del servicio es una iniciativa humana. Tres de las cinco dimensiones de funcionamiento del servicio (responsabilidad, seguridad y empatía) resultan directamente de la actuación humana y una cuarta (fiabilidad) a menudo depende de la actuación humana. Incluso las cosas tangibles se relacionan, ya que la apariencia física de los que ofrecen el servicio puede influir en las impresiones sobre la calidad de servicio. El

"factor humano" es central para el entendimiento de lo que causa problemas de servicio y para lo que se necesita hacer para mejorar el servicio.

2. El modo en que los clientes juzguen un servicio puede depender tanto o más del proceso del servicio que del resultado del servicio. En los servicios, el "como" de su realización es una parte clave del mismo. Los compradores de productos tangibles juzgan la calidad con relación al producto acabado - durabilidad, funcionamiento, apariencia, etc.-. Los compradores de servicio juzgan la calidad basándose tanto en las experiencias que tienen durante el proceso como en lo que pueda ocurrir después. Para los clientes de servicios financieros, un directivo de préstamos que sea intimidante durante la entrevista, significa que es la institución financiera la que es intimidante.

3. Los clientes evalúan la calidad de servicio a dos niveles diferentes. Un nivel es el del servicio regular y el segundo nivel es cuando ocurre un problema o una excepción con el servicio regular. Las instituciones que son altamente responsables y fiables, tranquilizadoras y empáticas, repararán con mayor facilidad cualquier daño realizado por no alcanzar el nivel previsto en el servicio regular. Los clientes probablemente notarán y recordarán cuando una firma de servicio gestiona la solución del problema eficazmente. Las organizaciones de servicio financiero que persiguen celosamente un servicio libre de errores y también planifican una respuesta efectiva para esos errores, se benefician de dos métodos poderosos de abordar el problema de la mejora de la calidad de servicio.

4. Todos en una institución financiera pueden proporcionar servicios, desde los que realizan un trabajo administrativo hasta los que atienden público, pasando por comerciales, vendedores y por supuesto cajeros.

EL TRIANGULO DEL SERVICIO

En 1988 Karl Albrecht y Ron Zemke desarrollaron en el libro "Service América" el modelo de gerencia del servicio que reúne tres características comunes en la prestación del servicio, sin importar la naturaleza del servicio; estos factores claves son los ángulos del triángulo del servicio.

1. Visión o estrategia para el producto o servicio.
2. Personal de contacto con él publico orientado al cliente.
3. Sistemas amables para el cliente.

Todos estos factores interactúan con el cliente quien esta en el centro del triángulo de acuerdo al modelo.

FIGURA N° 4

TRIANGULO DEL SERVICIO

UNA ESTRATEGIA DEL SERVICIO BIEN CONCEBIDA. Las mejores organizaciones han descubierto, inventado o desarrollado una idea unificadora

sobre lo que hacen. Este concepto del servicio o estrategia del servicio, orienta la atención de la gente de la organización hacia las prioridades reales del cliente.

PERSONAL QUE TIENE CONTACTO CON ÉL PUBLICO. A través de algunos medios, los directivos de esas organizaciones han estimulado y ayudado a los empleados a mantener su atención fija en las necesidades del cliente. Un subalterno es capaz de mantener un foco de atención "alejado del mundo" enterándose de la situación actual del cliente, su estado de ánimo y necesidades. Esto conduce a un nivel de mayor sensibilidad, atención y voluntad de ayudar, que impacta la mente del cliente como algo superior que le infunde el deseo de informar a otros.

SISTEMAS AMABLES PARA EL CLIENTE. El sistema de presentación de servicio en que se apoyara el empleado, está verdaderamente diseñado para la convivencia del cliente y no para la conveniencia de la organización. Las instalaciones físicas, políticas, procedimientos y procesos de comunicación, le dicen al cliente que están allí para satisfacer sus necesidades.

Según Karl Albrecht (1988)[8], estos tres factores son relativamente simples en su concepto y bastante fáciles de entender, pero convertirlos en realidad puede significar una tarea monumental especialmente en empresas grandes y con clientes íntimamente vinculados en una relación triangular. El modelo de triángulo es radicalmente diferente de los organigramas típicos que se utilizan tradicionalmente para pensar en las operaciones comerciales. Representan un proceso más bien de estructura, y nos obliga a incluir al cliente en nuestra concepción del negocio.

Una vez que se tenga una concepción clara de la estructura motivacional al cliente, se requiere desarrollar una especie de modelo factible para el servicio,

[8] La Revolución del Servicio. El Toque Personal que Conserva y Cautiva Clientes.

acordar la estrategia básica del negocio que diferencie la compañía de la de los competidores, en la mentalidad y experiencia de los clientes.

Es una tarea desafiante formular una filosofía del servicio no común que realmente pueda crear una diferencia. La estrategia del servicio tiene que significar algo concreto y valioso para el cliente, algo por lo cual este quiera pagar.

Una vez comprendidas las motivaciones del cliente y con un concepto para el servicio que ubique a la institución ventajosamente en el mercado financiero, se requiere explorar la interacción entre la estrategia, la gente de la organización y los sistemas disponibles para hacer su trabajo.

Es muy útil tomar cada una de las partes del modelo y explorar algunas interacciones obvias. Cada una de las líneas del diagrama puede representar una dimensión importante de impacto. Por ejemplo la línea que conecta al cliente con la estrategia del servicio, se puede tomar para representar la importancia decisiva de establecer la estrategia del servicio alrededor de las necesidades y motivos modulares del cliente.

Se necesita descubrir, que pasa en la mente de nuestros clientes cuando ellos piensan acerca de nuestra clase de servicio. La línea que va de la estrategia del servicio al consumidor, representa el proceso de comunicar la estrategia a nuestro mercado. La línea que conecta al cliente con la gente de la organización se explica por sí sola. Es el punto de contacto, la continuación de la interacción que responde por la mayor parte de los momentos de verdad, es la que ofrece la mejor oportunidad de ganar o perder y para el proceso creativo.

Otra línea muy interesante en la figura del triángulo del servicio conecta a cliente con los sistemas que presuntamente ayudan a prestar el servicio. Estos sistemas pueden incluir sistemas procedimentales abstractos, así como equipos físicos.

Las tres líneas exteriores del triangulo del servicio cuentan también sus propias historias individuales. La línea que conecta la estrategia del servicio con los sistemas, sugiere que el diseño y despliegue de los sistemas físicos y administrativos se deben deducir lógicamente de la identificación de la estrategia del servicio.

Y finalmente la línea que va entre la estrategia del servicio y la gente que atiende al público sugiere que las personas que prestan el servicio necesitan disfrutar de una filosofía claramente definida por parte de la gerencia. Sin cierto sentido de un enfoque, claridad y prioridad, es difícil para ellas concentrar su atención en la calidad del servicio.

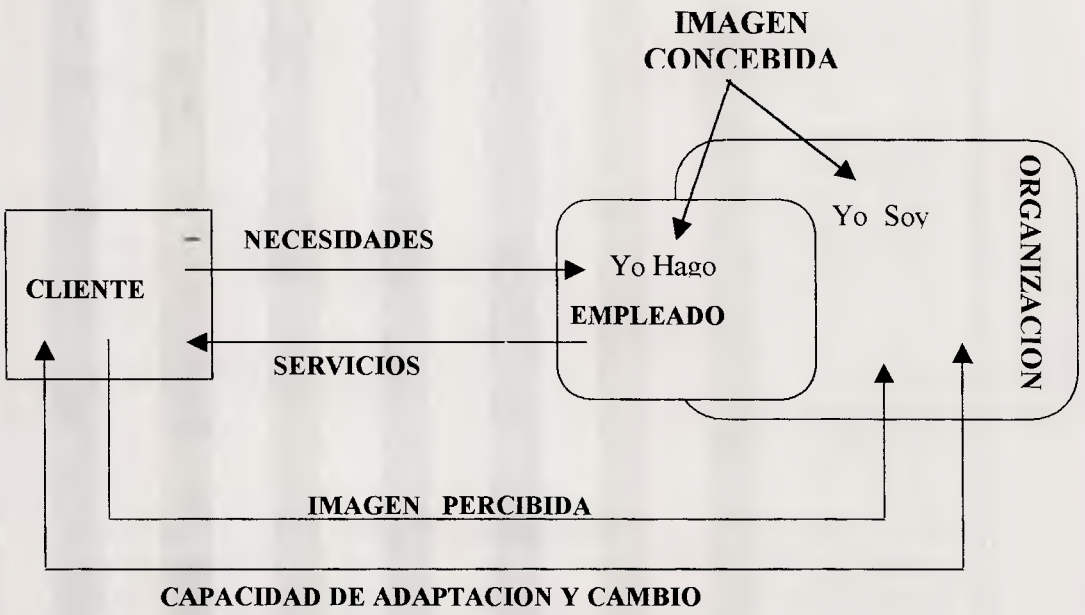
TÉCNICAS CONDUCTUALES DE ATENCIÓN AL CLIENTE

MODELO DE INTERACCION PERSONAL

Numerosos estudios realizados han demostrado la importancia que existe en la relación Cliente –Proveedor, dentro de cualquier empresa de servicios. El Modelo de Interacción Personal[9] explica las relaciones generadas en el servicio, haciendo especial énfasis en aspectos relacionados con la estructura (cliente, proveedor y servicio), y en otros orientados a los procesos que se generan dentro de esa estructura (imagen y cambio).

FIGURA N° 5

MODELO DE INTERACCION PERSONAL



Entre el cliente y el proveedor de servicio existe una relación plenamente identificada, la cual se basa en un conjunto de necesidades que se representan y unos servicios que se ofrecen como respuesta en la satisfacción de esas

[9] Manuscrito no Editado elaborado por la Unidad de Formación del BBVA Banco Provincial

necesidades expuestas, hay mayor garantía que el cliente retorne a la organización en búsqueda de más beneficios.

Otra característica del modelo, indica que toda la experiencia de servicio que de un cliente en una organización, junto a la capacidad de adaptación y cambio que posea una empresa para satisfacer necesidades, se transforma en imagen global que el cliente se forma de la misma y es ella la que lo lleva a decidir su retorno por más servicios, por lo que cada organización deberá hacer todos los esfuerzos y cambios necesarios para adaptarse y satisfacer plenamente a su cliente.

EL EMPLEADO

El empleado es concebido dentro de este modelo, como el principal punto de contacto que posee el cliente con la organización, y si éste no esta preparado y no se encuentra ganado para ofrecer los servicios que la organización promete, difícilmente el cliente obtendrá satisfacción; es decir el empleado es el encargado de brindar la imagen que la organización ofrece ya que mientras la empresa se expresa en términos de "Yo Soy", el empleado debe centrarse en él "Yo Hago" en concordancia con lo que se ha propuesto ser la organización.

Si la gente del servicio no posee una disposición para ayudar al cliente en condiciones de amabilidad, cooperacionismo y centrado en lo que el cliente espera y quiere, difícilmente podemos esperar a un cliente abierto, colaborador y con una buena imagen de la institución, los clientes buscan en los empleados la parte tangible del servicio.

EL CLIENTE

Los clientes pueden definirse como un conjunto de personas cuyas decisiones determinan las posibilidades de que una organización prospere. La única preocupación real del cliente es conseguir exactamente la satisfacción de sus

propias necesidades, y deja de demandar los servicios de una empresa a medida que ésta ya no satisface sus necesidades.

Los clientes pueden clasificarse utilizando diferentes taxonomías, una de ellas los divide en:

- Clientes Externos: Las personas que siendo ajenas a la institución, son el centro y razón de ser de ella.
- Clientes Internos: Las personas que trabajan dentro de la institución, con la finalidad de completar un producto o servicio para el cliente externo.

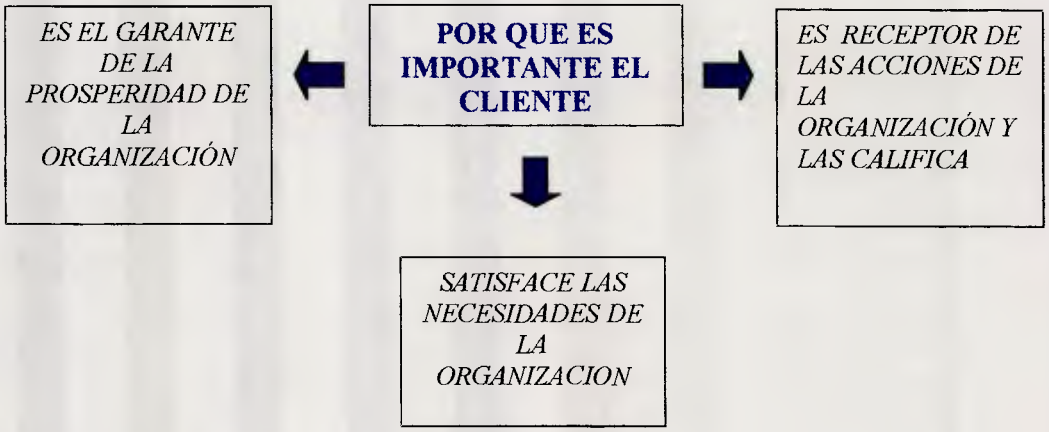
Todos los trabajadores de la organización son parte del servicio y no solamente los que mantienen trato directo con el público, ya que la labor desempeñada por los clientes y proveedores internos será traducida o transformada en el producto o servicio final que se le ofrece al cliente.

Durante la última década se han implementado numerosos sistemas y procedimientos para el mejoramiento de la atención al cliente ya que son ellos los únicos capaces de generar ingresos en las organizaciones, cuyo fin ulterior es el obtener utilidad.

Cada vez que una organización presta un servicio, el cliente hace una evaluación de su calidad, al menos inconscientemente. Las evaluaciones hechas por los clientes establecen la imagen de una organización en términos de servicio, siendo esto los que los lleva a usarla de nuevo o a ir a otra parte donde experimenten experiencias que le agraden. Los clientes regulares de la institución son quienes contribuyen en los beneficios económicos que pueden percibir los empleados, son ellos quienes garantizan la estabilidad laboral.

FIGURA N° 6

IMPORTANCIA DEL CLIENTE



LA COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE

Los seres humanos poseen principalmente dos canales comunicacionales, traducidos cada uno en un lenguaje específico. En primer término se encuentra el lenguaje verbal, el cual definiremos como el conjunto de expresiones orales que utilizan las personas para transmitir lo que piensan, lo que sienten y en el caso específico de los clientes, lo que ellos necesitan.

Paralelamente al lenguaje verbal se encuentra el lenguaje corporal, que es el conjunto de movimientos, posturas, expresiones faciales etc. Que tienen todas las personas en su relación con los demás. Toda expresión verbal siempre va acompañada de una o varias expresiones corporales, las cuales refuerzan la información que desea transmitir el emisor. La persona que trabaje dentro del área de atención al cliente debe ser capaz de escuchar y observar lo que el cliente expresa, debe saber sintonizar con él en sus lenguajes (verbal y corporal) para desarrollar mejor el proceso de comunicación.

Solo un pequeño porcentaje de la impresión que producimos en los demás deriva de la comunicación puramente verbal, lo que tiene mayor impacto son las expresiones no verbales, este tipo de comunicación incluye:

- Timbre de voz y entonación
- Velocidad al hablar
- Respiración
- Postura o posición
- Expresión facial
- Contacto visual
- Movimientos oculares
- Tamaño de las pupilas
- Distancias
- Gestos o movimientos
- Vocabulario

Los términos "lenguaje corporal" y "comunicación corporal" se utilizan a menudo para referirse a la comunicación no verbal. El lenguaje corporal ha sido definido como la lengua que todos hablan pero que muy pocos entienden.

El lenguaje corporal incluye movimientos, postura, posición sedente, uso de brazos, expresión facial, movimientos oculares, apretón de manos, forma de andar, distancia física, vestimenta, los gestos habituales que pasan desapercibidos son importantes. Muchos de los gestos y señales que envía el cuerpo se comunican al mundo exterior inconscientemente.

Hay varias diferencias y características distintivas en el lenguaje corporal de diferentes nacionalidades y culturas, por ejemplo:

- En la India mover la cabeza de arriba hacia abajo puede significar "no" en lugar de "si".

- Los japoneses pueden dominar su lenguaje corporal de un modo inigualable a otra nación. Se les dificulta expresar emociones por sus rostros impasibles y sus cuerpos inmóviles.
- En Francia, la gente se saluda a menudo con un apretón de manos y dos besos en la mejilla cada vez que se encuentran, incluso en el transcurso de un mismo día.
- En la mayor parte del mundo de habla inglesa la gente se saluda sin llegar a tocarse, se limitan a intercambiar una sonrisa, una mirada cordial y un gesto cortés con la cabeza.
- En Nápoles, se ha desarrollado una amplia gama de gestos y ademanes con significado propio.

FIGURA N° 7

ALTERNATIVAS COMUNICACIONALES

ELEMENTOS CLAVES PARA UNA BUENA ATENCIÓN AL CLIENTE

La importancia en la atención al cliente requiere de un proceso de conscientización por parte de las empresas de servicio, dentro de los factores a considerar por los encarados de la relación directa con el cliente se encuentran:

1. **Repertorios Conductuales**: estos pueden calificarse como el conjunto de acciones susceptibles de ser observadas, cuantificadas y medidas, realizadas por los prestatarios del servicio para lograr una comunicación más cercana con los diferentes tipos de clientes que demandan atención. Cada cliente tiene características bien particulares las cuales deben ser atendidas y canalizadas de manera distintas y el encargado del servicio debe ajustarse a estas características para hacer más fácil la relación con ese cliente. Esta técnica de moldeamiento hacia las características del cliente, es denominada técnica del espejo debido a que el cliente encuentra reflejada su imagen en las diferentes personas con quienes hace contacto en la organización.

2. **Componentes Personales**: Son las características generales mínimas que debe poseer una persona para ofrecerle un servicio a un cliente. Dentro de estos componentes podemos considerar: la apariencia personal, el aseo y higiene y el orden en el puesto de trabajo.

   Una persona de servicio para poder entrar en una relación armónica con un cliente, debe presentar una apariencia personal adecuada, coherente con el tipo de servicio que se ofrece y acorde con la función que se desempeña dentro de la organización. Con respecto al aseo e higiene de los prestatarios de servicio, una persona que no cumpla con las normas de limpieza, generará irremediablemente una imagen negativa en el cliente. También es necesario destacar la importancia del orden en el puesto de

trabajo, ya que el cliente busca en el proveedor lo tangible que no puede encontrar en el proceso, el orden en el puesto de trabajo, es visto por el cliente como el orden interno de la organización.

3. **Manejo eficaz en el puesto de trabajo:** Se destacan dos características imprescindibles en el desempeño dentro de la actividad laboral: la velocidad y la exactitud. La velocidad va íntimamente relacionada con el tiempo de espera que tiene el cliente para recibir un servicio. Por la sola razón que el cliente recibe un buen servicio, no se debe descuidar el tiempo en el cual va a ejecutarse dicho servicio, ya que la menor espera del cliente es parte del valor agregado que se le ofrece y puede ser interpretada por él, como una ventaja competitiva.

Hay un vínculo especial entre la rapidez con que se proporciona un servicio, la demora en recibirlo y la relación del cliente con el empleado de servicios:

- La rapidez es especialmente importante allí donde el cliente no siente una estrecha relación con el empleado de servicios.
- Cuando el tiempo de espera es importante el estrecho contacto personal resulta más valioso que la rapidez.

A pesar del hecho de que todos los esfuerzos se enfoquen hacia la prestación de un servicio eficiente y efectivo en situaciones donde no es posible ofrecer el nivel de servicio planificado se debe:

- Informar al cliente sobre los factores que afecten el servicio
- Anunciar de forma positiva, optimista y relajada lo que se espera de la situación
- Evitar clientes insatisfechos, creando un ambiente adecuado para aumentar la tolerancia de los clientes.
- Presentar alternativas

Con respecto a la exactitud, debemos considerar que un servicio debe satisfacer una necesidad especifica de un cliente. Los clientes tienden a ser más tolerantes con el tiempo de espera, pero con relación a la exactitud la tendencia es reaccionar de manera negativa.

Estudios psicológicos han establecido que existen varios elementos claves para obtener el total agrado de los clientes, entre estos elementos tenemos:

LA SONRISA: Es como un arma para impresionar al cliente. Un cliente recibido con una sonrisa cordial, vera a la institución como un lugar donde obtendrá sensaciones agradables. También es una herramienta para neutralizar las molestias posibles de cualquier cliente ya que su impacto negativo se reducirá y en consecuencia bajara sus defensas.

BIENVENIDA CORDIAL: Es un elemento básico para las normas de cortesía. De existir un saludo cordial el cliente lo percibirá como algo positivo dentro de una relación entre dos personas, por el contrario podrá juzgarlo como una descortesía y de atención por parte del prestatario de servicio. La gente del servicio debe ser el primero en abordar al cliente con un saludo, no esperar que este inicie la relación.

CONTACTO VISUAL: Es la herramienta más antigua utilizada por el ser humano. En una relación de servicio es importante ver al cliente, y colocar los sentidos en función de sus necesidades, esto se traduce en una mayor confianza para la institución.

ATENCIÓN TOTAL: Significa involucrarse con el cliente, escuchar sus necesidades y tratar de resolver cualquier situación contingente. Todo cliente merece ser observado y escuchado cuando habla, en ese momento es cuando la institución tiene la oportunidad de hacerle sentir que es lo más importante para ella.

EMPATÍA: Puede definirse como la acción que lleva a sintonizarnos al mismo ritmo del cliente, consiste en poner un espejo delante de él de forma que este vea en nuestros actos y palabras un reflejo de sus expresiones verbales y corporales. Empatía significa mostrar a los demás los aspectos de uno mismo que más se parecen a los de ellos. De ella dependerá que el cliente sienta que su servidor se ha colocado en su lugar y entiende perfectamente cual es la necesidad que lo lleva a buscar el servicio. La empatía permite involucrar al cliente directamente con la institución.

TRATO PERSONALIZADO: El cliente debe sentir que es importante para la institución. Sobre la base de esta premisa los empleados del servicio deben iniciar la relación utilizando el nombre de su cliente, lo cual dará un trato formal y eliminara cualquier exceso de confianza que pueda ser percibido negativamente por el cliente.

DESPEDIDA CORDIAL: Al igual que la bienvenida, también debe existir un cierre que tenga por finalidad ganarse al cliente para su regreso a la institución. La despedida debe guardar todas las normas mínimas de educación y puede ser utilizada como una herramienta muy sutil y eficaz para finalizar la elación de un cliente en el caso que se tenga a otro en espera.

CAPITULO III

ESTRATEGIA METODOLÓGICA

MARCO METODOLOGICO

La Intervención Organizacional es un proceso donde la(s) unidad(s) seleccionada(s) de la organización son dedicadas a un Plan de transferencia de conocimientos y habilidades con la finalidad de establecer mejoras en áreas que presentan deficiencias y afectan a los objetivos de la Organización, las intervenciones *"constituyen el impulso para la acción del Desarrollo Organizacional"*[10].

Para el Banco Provincial, en función de los resultados obtenidos en el diagnostico, se requiere de una intervención orientada a mejorar la efectividad de los individuos, las relaciones entre ellos y en general del equipo laboral de la Oficina San Bernardino II en función de la calidad del servicio y atención a los clientes tanto internos como externos.

El propósito fundamental de esta intervención es el Modelamiento de la Conducta de los miembros de la Oficina San Bernardino II en búsqueda de una marcada orientación del Servicio hacia los Clientes, manteniendo altos niveles de motivación, una estructura funcional y adecuada a los requerimientos, considerando el volumen de operaciones manejados en la Oficina.

En este sentido es necesario realizar varias actividades de intervención, que corresponden a la educación y capacitación para incrementar habilidades y conocimientos específicos, modelamiento de la conducta y retroalimentación de encuestas.

Se desarrollo un programa de Fortalecimiento de Conductas de Atención al Cliente dirigido especialmente al personal de las oficinas comerciales que les permitirá adquirir las herramientas y técnicas para mejorar eficazmente la atención de los

[10] French W., Bell C. "Desarrollo Organizacional". 5° Edición.

clientes (internos y externos) de la organización a la vez de afianzar los conocimientos operativos necesarios a efectos de optimizar a corto plazo la calidad de atención.

El desarrollo del proceso de realizara en tres fases:

FASE DE PLANEACION: Análisis de los resultados del Diagnóstico, plan comunicacional y Diseño del Programa de Fortalecimiento de Conductas de Atención al cliente.

FASE DE ADMINISTRACIÓN: Desarrollo del Programa.

FASE DE ESTABILIZACIÓN: Seguimiento y correctivos. Retroalimentación de Encuestas.

FIGURA N° 8

FASES DEL PROCESO DE INTERVENCIÓN

FASE DE PLANEACION	FASE DE ADMINISTRACIÓN	FASE DE ESTABILIZACIÓN
• Evaluación de la necesidad generada • Determinar estado futuro • Plan comunicacional • Indicadores de Calidad de Servicio	• Ejecución del programa de adiestramiento. • Proporcionar retroinformación • Creación de símbolos y un lenguaje	• Aplicación del programa • Medición y resultados • Comparación con resultados anteriores.

Se conformo un equipo con personal de Recursos Humanos (2 personas) y Banca Comercial (1 persona), para la revisión y seguimiento al proceso de intervención.

FASE DE PLANEACION

EVALUACIÓN DE LA NECESIDAD GENERADA: Se estudiaron y consideraron de manera conjunta con el equipo asignado los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas durante el diagnóstico, observándose como factor crítico la calidad de servicio.

El grado de ajuste en la medición de esta competencia es del 49,71% siendo los perfiles de Gerente de Gestión Administrativa (48%), Gestor de Particulares (48%) y Administrativos de Atención al Cliente (44%) los más críticos.

DETERMINAR ESTADO FUTURO: se determino para cada perfil el ajuste promedio preferente para la competencia de servicio al cliente, de acuerdo al siguiente detalle:

FIGURA N°9

PERFIL OFICINA. % DE AJUSTE A LA COMPETENCIA DE SERVICIO AL CLIENTE

CARGO	% AJUSTE
Director	74,43
G.G.A.	74,43
Supervisor	75,29
Gestor de Particulares	75,14
Admtvo. Atención al Cliente	74,83
Admtvo. de Operaciones	66,14
Cajero 1	69,29
Cajero 1	69,29

El % de ajuste fue determinado revisando y asignándole un valor a cada una de las conductas de servicio al cliente, luego se calculo el valor promedio para obtener el valor estándar mínimo requerido para cada perfil.

PLAN COMUNICACIONAL: previo al inicio del proceso de intervención se llevo a cabo un plan comunicacional donde se reunió al personal de la oficina y se realizo una presentación del programa de adiestramiento (Ver Anexo N° 1) próximo a iniciarse también se informo de las condiciones y particularidades del programa de adiestramiento a través de sus supervisores y por correo electrónico destacando la importancia de la participación de cada uno de los miembros en función del beneficio para el desarrollo de su trabajo y propósito de la organización.

INDICADORES DE CALIDAD DE SERVICIO: en conjunto con las áreas involucradas se determinaron indicadores producto de la operatoria diaria donde se afecte la calidad de servicio al cliente. Se determinaron siete (7) indicadores:

1. Reclamos pendientes con más de treinta (30) días.
2. Disponibilidad de Cajeros Automáticos.
3. Activaciones de Tarjetas pendientes con más de cinco (5) días.
4. Tiempo de atención en las áreas de: Caja, Front y Gestión.
5. Solicitudes de Chequeras Pendientes.
6. Análisis de créditos con más de siete (7) días.
7. Solicitudes de Tarjetas de Crédito con más de quince (15) días.

FASE DE ADMINISTRACIÓN

EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO: El programa del Fortalecimiento de conductas de atención al cliente nace con la intención de generar un estilo de atención al cliente que sea específico de la institución y se multiplique en el resto de las agencias del país con la finalidad de que el cliente

reciba siempre el mismo trato. Este cambio se espera que impacte en la imagen y logre consolidar la relación con sus clientes, tiene como objetivo implementar el patrón de conductas de atención al cliente del BBVA Banco Provincial, mediante la adquisición de herramientas específicas que sirvan como plataforma para el patrón.

El programa de Fortalecimiento de Conductas de Atención al Cliente (Ver Anexo N° 2) persigue, rectificar y mejorar las conductas enfocadas directamente hacia la atención personal de los clientes tiene una duración de 28 horas y abarca los siguientes módulos:

Modulo I	**CONTENIDO:**
Duración: 16 horas	El servicio en la Atención al Cliente El proceso de Atención al Cliente La corporalidad en el proceso de atención al cliente Lograr empatía Escuchar al cliente Manejo de Preguntas Patrón Universal de Conductas de Atención al Cliente del BBVA Banco Provincial
Modulo II	**CONTENIDO**:
Duración 8 horas	Generar acuerdos Quejas y reclamos en la atención al cliente Patrón conductual para situaciones de quejas y reclamos La imagen que queremos dejar en el cliente
Modulo III	**CONTENIDO:**
Duración 4 horas	Significado de los patrones Impacto en el negocio

Para el desarrollo del adiestramiento se emplearon diversas técnicas y ejercicios para crear un clima de confianza en el grupo que garantice la disposición para el aprendizaje.

Se utilizo el psicodrama como técnica central ya que utiliza la vida como modelo, puede definirse como *"el método de interacción humana que utiliza conductas realistas en situaciones imaginarias"*[11]

El psicodrama tiene cinco (5) elementos básicos:

1. El escenario: Se utiliza para proporcionar al actor un espacio viviente que es multidimensional y flexible.
2. El Protagonistas: Es el participante dispuesto a abrir procesos ante el grupo. Actúa como agente dinámico y terapéutico de sí mismo y del grupo, la energía grupal se centra en él.
3. El Director: Tiene tres funciones: productor terapeuta y analista. Es quién dirige todas las fases del psicodrama, manteniendo una conexión estrecha con el protagonista y el grupo.
4. Yo Auxiliar: Son aquellas personas de la audiencia que pasan a representar parte del mundo o verdad psicológica del protagonista, cualquier cosa significativa del mundo del protagonista.
5. Audiencia: Acompaña al protagonista de manera dinámica. Representa una parte de la opinión publica que puede dar apoyo, acepta la situación del actor y participa comunicando sus experiencias o sentimientos.

FASES DEL PSICODRAMA:

1. Caldeamiento: Consiste en la aplicación de diversos ejercicios que impliquen estímulos mentales, emocionales y corporales, con la finalidad de romper la tensión inicial que emerge.

[11] Corsini, Shaw y Blake: "Roleplaying in Business and Industry" The Free Press of Glecoe, New York 1961.

2. La Acción: En esta fase el protagonista construye su escenario, su drama. Se trabaja con la verdad psicológica del protagonista, sus imágenes internas o externas.
3. Compartir: Es el momento en que la audiencia comparte verbal o no verbalmente su juicio u opinión.

TÉCNICA DEL PSICODRAMA:

Se empleo la técnica de reverso de roles (invertir papeles, cambiar de parte en la situación) intercambiando los papeles de cliente (interno o externo) y empleado del Banco, y el uso de las experiencias vivénciales.

Otras técnicas utilizadas incluyen el parafraseo, la corporalidad, la empatía y la sinergia.

DESARROLLO DEL PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO

Modulo I:

Este módulo permite al participante relacionar el concepto de servicio con las conductas que establece a diario con el cliente, se inicia con la ejecución de un ejercicio de caldeamiento que permite observar el trato brindado entre las parejas participantes, quienes generan confianza y que hacen para generarla lego se relaciona el ejercicio con la información teórica del Servicio al Cliente.

Temas tratados:

1. *El servicio en la atención al cliente:*

Metodología: Ejercicio vivencial que permite a los participantes relacionar el concepto de servicio con las conductas que establece a diario con el cliente.

Se observa el trato brindado, personas que generan confianza y las acciones que hicieron para generarla.
Impresiones de seguridad, tranquilidad, apatía, agresividad y armonía.

2. *Proceso de atención al cliente:*

Metodología : El participante observa la atención al cliente como un proceso que comprende tres fases, mediante el uso de analogías que permite asociarlas.
Descripción del proceso ATC:

- Inicio: Fase emocional, preparar las condiciones para el servicio.
- Desarrollo: Profundiza la relación. Observar y escuchar las necesidades, acciones en función de la situación.
- Cierre: Generar confianza, despedida, lograr permanencia del cliente.

3. *La Corporalidad:*

Metodología: Ejercicio que permite conocer el impacto del cuerpo en el proceso de atención mediante la concientización del lugar que ocupan las acciones corporales en la comunicación. Persigue que los participantes conozcan que ejecutan una cantidad de acciones corporales de las cuales no tienen conciencia y tienen un impacto en la comunicación. Conductas corporales que favorecen la atención al cliente.

4. *La empatía:*

Metodología: que los participantes puedan mostrar mediante las prácticas, la incorporación de las competencias corporales y comunicacionales que evidencian el logro de la empatía. Ejercicio práctico donde interactúan un observador, un profesional de servicio (personal de la oficina) y un cliente.

5. Escuchar al cliente:

Metodología: Juego de significados y representación, que permite incorporar al repertorio de conductas de servicio, la escucha como factor importante en la atención al cliente. Técnica del parafraseo como conducta observable para garantizar la escucha. Impacto de la escucha en la atención al Cliente.

6. Manejo de Preguntas:

Metodología: Ejercicio Conversando con preguntas con el objetivo de que el participante desarrolle la capacidad de preguntar según el objetivo inherente a la relación que está construyendo con el cliente, a través del descubrimiento de los beneficios de la pregunta como herramienta del proceso de atención al cliente.
Beneficios de las preguntas en el proceso de ATC: Conocer las necesidades de los clientes, Obtener información clara y precisa, determinar a partir de la información recibida las acciones a realizar. Clarificar los acuerdos y las condiciones inherentes a estos.

7. Patrón Universal

Metodología: Presentación del patrón universal establecido para el grupo BBVA. Lograr por medio de la práctica de casos que los participantes conozcan y apliquen las conductas de atención al cliente del Banco Provincial, en las situaciones cotidianas, utilizando como herramienta el patrón universal.
Importancia y beneficios de usar el patrón universal: satisfacción al cliente a través de una atención de calidad, mejora de la imagen del Banco Provincial, guía clara y precisa que permite a la organización tener una visión de lo que espera de su personal y a la vez conocer lo que la organización espera de ellos en términos de atención al cliente.
Disminuir las quejas y reclamos de los clientes en lo que atención al cliente se refiere.

Modulo II:

El contenido de este Módulo contempla acuerdos y compromisos en la atención al cliente y el manejo de quejas y reclamos a través del uso de representaciones de casos prácticos y observación del comportamiento de los participantes.

Al inicio del Módulo se invita a los participantes a compartir sus experiencias en la aplicación de lo tratado en el Módulo I, conductas aplicadas y el impacto de las mismas, conductas no aplicada e impedimentos en la aplicación de estas conductas.

Temas tratados:

1. *Generar acuerdos:*

Metodología: Dramatización de un dialogo de peticiones y ofertas, para incorporar al patrón conversacional del participante competencias que les permitan generar con el cliente. Se promueve la participación del grupo para identificar las acciones verbales que permiten desarrollar acuerdos, conocimiento de lo que podemos dar. En los acuerdos están presentes la petición, la oferta y condiciones de satisfacción (Qué, cómo, cuándo y dónde).

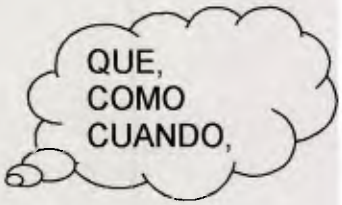
Imagen del servicio que se genera cuando se cumple o no un acuerdo. Escuchar opiniones basadas en experiencia personal donde al participante como cliente le incumplió lo prometido, sentimiento e impacto en la imagen del servicio ofrecido.

CIRCUITO UTILIZADO:

PETICIÓN DEL CLIENTE (necesidad directa o indirecta).

⇩

CAPACIDAD DE RESPUESTA A LA PETICIÓN.



⇩

ACLARAR LAS CONDICIONES DE SATISFACCIÓN DE LA PETICIÓN (preguntar)

⇩

OFRECER EN FUNCION DE LA NECESIDAD DEL CLIENTE Y DE NUESTRA CAPACIDAD PARA DAR.

⇩

ESPERAMOS LA ACEPTACIÓN DE LA OFERTA PARA GENERAR EL ACUERDO CON EL CLIENTE.

2. *Quejas y reclamos en la atención al cliente:*

Metodología : Dramatización de una situación de quejas o reclamo que permite a los participantes enseñarles a manejar satisfactoriamente situaciones de quejas y reclamos de los clientes, mediante el uso de las competencias comunicacionales requeridas para situaciones difíciles.
Introducir elementos teóricos en el manejo de quejas y reclamos.

Sentimientos del cliente cuando expresa una queja:

- Malestar a través de su estado de ánimo.
- Necesidad de ser escuchado.
- Reconocimiento de su insatisfacción.

- Espera de una solución inmediata.

Sentimientos del cliente cuando realiza un reclamo:

- Expresa su inconformidad entre lo que señala y lo ofrecido.
- Necesidad de ser escuchado.
- Espera que el compromiso sea acordado nuevamente.
- Busca soluciones que reestablezcan su confianza.

Se le muestra al participante como debe ser:

- Su postura corporal.
- Su trato.
- Sus preguntas.
- Brindar opciones.
- Generar acuerdos.
- Gestionar solución.
- Parafrasear acuerdos.
- Despedirse del cliente.

Se organiza el grupo de participantes en parejas y se invita a que cada una ejemplifique una práctica de manejo de quejas y reclamos, luego de observar las actuaciones, las observaciones del grupo apoyan o corrigen las competencias requeridas para cada fase en las actuaciones.

Modulo III:

El contenido del Modulo III contempla el significado de los patrones y el impacto en el negocio. Antes de dar inicio al entrenamiento se conocieron las experiencias del grupo en cuanto a la aplicación de los módulos anteriores, se reforzaron los compromisos del grupo para el éxito del programa y se presentaron los objetivos del módulo.

Temas tratados:

1. Significado de los Patrones

Metodología: Se describe a los participantes cual es la finalidad del uso del patrón universal y del patrón de quejas y reclamos definidos para la institución.

Con el patrón universal se busca generar confianza, credibilidad, precisión, claridad, compromiso, profesionalismo conocimiento y servicio, en la relación con el cliente en cada una de las etapas siguientes:

Inicio: Transmitir humildad, dar la sensación de ser bien recibido en un clima de tranquilidad y que el cliente se sienta como una persona especial para el banco.

Desarrollo: se busca una relación calidad que permita construir la identificación con el banco y el compromiso con el cliente logrando la fidelidad del mismo.

Cierre: se persigue el fortalecimiento de la confianza, reiterar la disposición para atenderlo y sostener una relación en el tiempo.

Con el patrón de quejas y reclamos, se busca sensibilizar la relación, generar credibilidad y confianza como organización, profundizar en la necesidad del cliente y su identificación, brindando la sensación de estar involucrado.

Inicio: Se desea en esta fase darle importancia al cliente, reconocerlo como persona, generar un clima de atención para bajar la tensión y poder conocer la situación que presenta.

Desarrollo: Demostrar interés y comprensión en la situación del cliente reconocer la responsabilidad como institución y demostrar la disposición de atenderlo en función de solucionar.

Cierre: En esta fase se busca expresar la importancia o relevancia de la información brindada mediante el reclamo en función de valorar y satisfacer su necesidad.

2. *Impacto en el Negocio:*

Metodología: Busca presentar como se interrelacionan los conceptos del sentido del negocio y la visión del negocio con la calidad de Atención al Cliente en las organizaciones de servicio.

Premisas asociadas: Competitividad es el espíritu organizacional que permite desarrollar y mantener ventajas para competir exitosamente, tanto interna como externamente proporcionando a sus clientes bienes y servicios que satisfagan sus necesidades, superando a los estándares promedio del mercado.
Características que nos hacen competitivos:

- Capacidad para aprender permanentemente.
- Humildad y apertura para recibir la crítica.
- Flexibilidad para afrontar los cambios y las nuevas exigencias.

Conceptos presentados:

Sentido de Negocio: La percepción e identificación de acciones que representen oportunidades para que la empresa obtenga mayor retorno en el desarrollo de las actividades (costo –beneficio) vinculadas con la satisfacción del cliente.

*Visión del Negocio:*_ Es la fuerza interna que guía a la organización hacia el futuro deseado. Se refleja de manera concreta en las acciones e intenciones y en las

visiones personales alineadas del sistema humano que conforma la organización, focalizadas hacia el logro del futuro deseado.

PROPORCIONAR RETROINFORMACIÓN: En cada uno de los Módulos, se escogió personal del grupo para funcionar como líderes de proyecto. Los líderes y participantes se comprometen a la aplicación de las conductas manejadas en el programa. Esta red de líderes se encarga de corregir a tiempo desviaciones en las conductas de sus compañeros de trabajo en su desempeño diario con la aplicación del programa, además de proporcionar retroinformación en las sesiones o talleres.

Se realiza una pequeña evaluación de los temas tratados, fortalezas y estrategias, adicionalmente los participantes, solicitan a la red de líderes, que compartan los aspectos en los cuales ellos deseen ser apoyados y la forma en que ellos pueden apoyar.

Es una garantía de la aplicación de los aprendizajes adquiridos durante el entrenamiento, al contexto laboral donde el participante prepara los aspectos que quiere fortalecer y asume un compromiso con sus compañeros sobre los aspectos a mejorar con el apoyo del equipo y de los supervisores a fin de facilitar la incorporación de las conductas del patrón.

CREACIÓN DE SÍMBOLOS Y UN LENGUAJE: el programa de adiestramiento tal como se detalla en cada uno de los módulos comentados anteriormente, busca establecer un patrón de conductas único que será utilizado en toda la red de oficinas del Banco Provincial, con la creación de un lenguaje común diseñado en función de la operación que realice el cliente en el Banco.

Se administran dos patrones básicos:

- Patrón Universal: Busca generar confianza credibilidad, precisión, claridad, compromiso, profesionalismo, conocimiento y servicio.

Su uso es aplicable para la atención de clientes en operaciones de taquilla, solicitud de información, aperturas de cuenta o de otra índole comercial etc.

- Patrón de Quejas: Diseñado y dirigido especialmente para la atención de quejas y reclamos.

FASE DE ESTABILIZACION

APLICACIÓN DEL PROGRAMA: paralelamente al adiestramiento impartido se fueron aplicando cada una de las herramientas enseñadas en los módulos con el apoyo y seguimiento de la red de líderes.

MEDICION Y RESULTADOS: con el uso de instrumentos de medición se reviso la efectividad de la aplicación del programa, se realizo una medición con los clientes utilizando el cuestionario (Ver Anexo N° 3) diseñado para la identificación de la competencia de orientación del servicio al cliente durante el diagnostico previo, también se utilizo la observación directa y situación actual de los indicadores definidos previamente en la fase de planeación.

COMPARACIÓN CON RESULTADOS ANTERIORES: se realizo un análisis de los resultados obtenidos, principalmente de los resultados de la encuesta y se comparo con el resultado obtenido en el diagnostico previo realizado, de igual manera se comparo la situación de los indicadores antes y después del adiestramiento.

CRONOGRAMA DE TRABAJO

El cronograma tentativo de implantación comprende cinco (5) semanas para el adiestramiento dos (2) semanas para la implantación del programa completo donde se realiza la medición, para revisar las desviaciones y establecer

correctivos, y una (1) semana para la elaboración del informe final y la presentación de resultados a la directiva y equipo asignado.

FIGURA N° 10

CRONOGRAMA INICIAL

Actividad	Detalle	Fecha Inicio	Fecha Culminación
FASE DE PLANEACIÓN		15-01-2001	31-01-2001
FASE DE ADMINISTRACION	Modulo I	01-02-2001	15-02-2001
	Modulo II	15-02-2001	01-03-2001
	Modulo III	01-03-2001	09-03-2001
FASE DE ESTABILIZACION	Medición Encuestas	12-03-2001	17-03-2001
	Evaluación	19-03-2001	23-03-2001
	Correctivos y Seguimiento	26-03-2001	30-03-2001
ELABORACIÓN INFORME FINAL	Presentación de resultados	02-04-2001	06-0-2001

Se presentaron algunos inconvenientes con relación a la fecha de inicio del adiestramiento ya que la disponibilidad para participación completa del equipo era muy importante en el logro de los objetivos. El cronograma ejecutado contemplo: cuatro (4) semanas de adiestramiento una (1) semana para realizar las

mediciones y plantear los correctivos y una (1) semana para la elaboración del informe final.

FIGURA N° 11

CRONOGRAMA FINAL

Actividad	Detalle	Fecha Inicio	Fecha Culminación
FASE DE PLAEACIÓN		22-01-2001	02-02-2001
FASE DE ADMINISTRACION	Modulo I	19-02-2001	03-03-2001
	Modulo II	05-03-2001	10-03-2001
	Modulo III	12-03-2001	17-03-2001
FASE DE ESTABILIZACION	Medición Encuestas	20-03-2001	23-03-2001
	Evaluación y planteamiento de correctivos		
ELABORACIÓN INFORME FINAL	Presentación de resultados	26-03-2001	30-03-2001

Motivado al corto periodo de tiempo para realizar las mediciones y establecer los correctivos, estos solo quedaron planteados, es conveniente realizar mediciones periódicas para evaluar la situación en la Oficina y verificar el cumplimiento de los objetivos determinados.

CAPITULO IV

RESULTADOS OBTENIDOS

RESULTADOS OBTENIDOS

En la evaluación del programa de Adiestramiento para la transferencia de habilidades y conocimientos desarrollado, se utilizaron las técnicas de observación directa y aplicación de cuestionarios.

También se estableció un grupo de control integrado por los miembros de la misma Oficina como garantes del cumplimiento de las técnicas (red de líderes) y herramientas impartidas durante el adiestramiento, sus impresiones fueron contrastadas al inicio de cada modulo de adiestramiento.

RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN DIRECTA

En líneas generales se observo una mejor disposición del personal de la oficina para la atención de los clientes internos y externos, con una marcada proactividad hacia la resolución de reclamos especialmente y aplicación del patrón conductual.

En oportunidades los clientes se notaban sorprendidos y hasta cierto punto confundidos mejorando notablemente su actitud al dirigirse hacia el empleado de servicio.

Sin embargo se observaron desviaciones como el tiempo de respuesta a los clientes en días de gran afluencia, donde el promedio de espera oscila entre los 25 y 35 minutos para la atención de operaciones de taquilla, producto de que la oficina cuenta solo con dos (2) cajas que en días pico resultan insuficientes.

También se observo que motivado a políticas internas de la institución, no todo el personal de la Oficina se encuentra con accesos en el sistema para realizar determinadas operaciones, esta situación que en oportunidades es crítica ya que si el cliente solicita un servicio que incluya la intervención de un empleado

facultado y este no se encuentre disponible, el cliente tiene que esperar o dirigirse a otra oficina para poder efectuar su transacción. Esta situación ocurre tanto para operaciones que representan riesgos para la institución por los montos involucrados como para operaciones rutinarias tales como solicitud de cheques de gerencia, solicitud de cortes de cuenta y solicitud de chequeras.

Se establecieron los siguientes indicadores de servicio al cliente:

TABLA N° VI

INDICADORES CALIDAD DE SERVICIO

	INDICADOR	ENERO	MARZO
1	RECLAMOS CON MÁS DE 30 DIAS DE ANTIGÜEDAD	56	28
2	DISPONIBILIDAD DE CAJEROS AUTOMATICOS	87%	90%
3	ACTIVACIONES DE TARJETAS PEND. CON MAS DE 5 DIAS	23	18
4	TIEMPO DE ATENCION:		
	CAJA	10 -19 MIN	8-12 MIN
	FRONT	6-15 MIN	4-14 MIN
	GESTIÓN	4-8 MIN	3-4 MIN
5	SOLICITUD DE CHEQUERAS PENDIENTES	28	8
6	ANALISIS DE CREDITO CON MAS DE 7 DIAS	36	16
7	SOLICITUDES DE TARJ. DE CREDITO CON MÁS DE 15 DIAS	55	41

Reclamos con más de 30 días de antigüedad: En general los reclamos no deben exceder los 30 días de antigüedad, sin embargo hay reclamos que por su naturaleza requieren de la intervención de otras instancias para su resolución y agotan el tiempo de respuesta al cliente. De acuerdo al indicador se denota una marcada mejoría en los reclamos pendientes ya que disminuyeron en aproximadamente el 50%.

Disponibilidad de Cajeros Automáticos: Es política de la Organización mantener los Cajeros Automáticos en un 98% de eficiencia. En el caso de la Oficina se observa un incremento en la eficiencia de los Cajeros, esta situación es responsabilidad del Gerente de Gestión Administrativa de la Oficina quien ha sido entrenado para aprovisionar el Cajero Automático y resolver las fallas de primer nivel.

Activación de Tarjetas pendientes con más de 15 días: Las tarjetas de débito deben ser activadas cuando el cliente la solicita, la activación puede ser de inmediato si todos los datos se encuentras acordes en el sistema o tardar hasta un máximo de 15 días cuando se requiere la intervención de alguna dependencia de la casa matriz para que la oficina pueda realizar la activación. A pesar de haber mejoría en este indicador, se requiere revisar porque hay activaciones superiores a 15 días ya que puede responder a un poco gestión del gestor encargado o a problemas que no dependen de la oficina, sin embargo esta situación es un indicador critico que afecta el servicio al cliente ya que sin la tarjeta de débito no puede acceder a los beneficios de la Banca Telefónica.

Tiempo de atención en Caja, Front y Gestión: en general se observan mejoras en los tiempos de atención, este indicador responde a mediciones efectuadas en días y horas de poca afluencia y con el personal de la oficina completo, en otras circunstancias estos tiempos se ven seriamente alterados siendo una de las principales causas de quejas en los clientes.

Solicitud de Chequeras pendientes: En este indicador se observa una notable mejoría considerando que la situación para el mes de marzo esta dentro de los valores aceptables ya que corresponde a las solicitudes de 1 ó 2 días.

Análisis de Crédito con más de 7 días: El análisis de los créditos solicitados por los clientes no debe exceder a los 7 días para darles respuesta sin embargo considerando el volumen existente para finales del mes de enero, ya que se

encontraba en una situación de retraso irregular se considera que hay una tendencia hacia normalizar la situación.

Solicitud de Tarjetas de Crédito con más de 15 días: Para este indicador se observa que a pesar de tener menos solicitudes pendientes para el mes de Marzo el volumen que presenta es alto para esta Oficina. Es necesario revisar esta situación a fondo para determinar la causa y establecer los correctivos.

CUESTIONARIO

Se suministro a los clientes un cuestionario (Ver Anexo N° 3) enfocado hacia la medición del servicio de atención. Este cuestionario previamente contrastado con el personal supervisorio de la oficina fue suministrado en la semana posterior al adiestramiento en muestra de ochenta (80) clientes, distribuidos según los cargos del personal de atención.

El cuestionario consta de siete (7) preguntas enfocadas a la medición de las prácticas impartidas durante el entrenamiento. A cada ítem se le ha ponderado de acuerdo al cargo desempeñado por el empleado de servicio como se muestra a continuación:

TABLA N° VII

PONDERACION DE PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO

EN FUNCION AL CARGO

PREGUNTA	DIRECTOR	GGA	SUPERVISOR	GESTOR DE PARTICULARES	ADMTVO DE ATENCIÓN	ADMTVO DE OPERAIONES	CAJERO 1	CAJERO 2
Chequea la precisión de la información que le es suministrada	15	15	15	15	20	20	20	20
Se preocupa por conocer a fondo sus necesidades	15	15	15	15	10	10	10	10
Se esfuerza por transmitirle sus ideas de forma sencilla y amable	20	20	20	20	15	15	15	15
Se preocupa por resolver con prontitud sus requerimientos	10	10	10	10	15	15	15	15
Toma responsabilidad personal en corregir problemas que sean presentados por usted	10	10	10	15	15	15	15	15
Está dispuesto para ayudarle y servirle	15	15	15	15	15	15	15	15
Escucha atentamente sus requerimientos	15	15	15	10	10	10	10	10
TOTALES	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**

Así mismo en función del cargo se le asigno a cada pregunta el valor aceptable mínimo como parámetro comparativo de medición para la evaluación de los resultados. Como se observa en la tabla siguiente, las áreas de gestión y front de la oficina que comprende al Director, G.G.A., Supervisor, Gestor y Administrativo de atención poseen valores más altos que las áreas de Caja y Back ya que en estas áreas el cliente realiza operaciones especificas y determinadas donde en su mayoría no se requiere de una mayor interacción cliente – empleado de servicio.

TABLA N° VIII

VALORES ESTANDARES MINIMOS PARA CADA CARGO

PREGUNTA	DIRECTOR	GGA	SUPERVISOR	GESTOR DE PARTICULARES	ADMTVO DE ATENCIÓN	ADMTVO DE OPERACIONES	CAJERO 1	CAJERO 2
Chequea la precisión de la información que le es suministrada	70	70	70	68	68	65	70	70
Se preocupa por conocer a fondo sus necesidades	74	74	74	74	75	70	65	65
Se esfuerza por transmitirle sus ideas de forma sencilla y amable	75	75	75	75	75	65	65	65
Se preocupa por resolver con prontitud sus requerimientos	80	80	80	80	75	60	75	75
Toma responsabilidad personal en corregir problemas que sean presentados por usted	77	77	77	78	78	68	75	75
Está dispuesto para ayudarle y servirle	75	75	75	75	75	75	75	75
Escucha atentamente sus requerimientos	70	70	76	76	78	60	60	60
TOTALES	*521*	*521*	*527*	*526*	*524*	*463*	*485*	*485*
PROMEDIO	***74,43***	***74,43***	***75,29***	***75,14***	***74,86***	***66,14***	***69,29***	***69,29***

Se obtuvieron los siguientes resultados

TABLA N° IX

RESULTADOS OBTENIDOS I

PREGUNTA	DIRECTOR	GGA	SUPERVISOR	GESTOR DE PARTICULARES	ADMTVO DE ATENCIÓN	ADMTVO DE OPERAIONES	CAJERO 1	CAJERO 2
Chequea la precisión de la información que le es suministrada	76	80	78	68	78	72	68	70
Se preocupa por conocer a fondo sus necesidades	80	83	80	72	80	69	70	69
Se esfuerza por transmitirle sus ideas de forma sencilla y amable	67	78	82	77	82	74	68	71
Se preocupa por resolver con prontitud sus requerimientos	72	82	78	70	81	75	74	68
Toma responsabilidad personal en corregir problemas que sean presentados por usted	74	79	76	74	78	79	78	76
Está dispuesto para ayudarle y servirle	78	72	83	79	77	80	80	75
Escucha atentamente sus requerimientos	80	70	76	80	80	76	75	78
PROMEDIO	**75,29**	**77,71**	**79,00**	**74,29**	**79,43**	**75,00**	**73,29**	**72,43**

De manera global se observa que los valores promedios obtenidos son superiores a los valores promedios estándares definidos en la tabla N° VIII para la totalidad de los cargos evaluados. Podemos inferir que en líneas generales en la percepción de los clientes en función de la calidad del servicio prestada se ajusta considerablemente al patrón establecido.

En la tabla anexa se muestran los resultados ponderados por la valoración dada a cada una de las preguntas que se muestran en la tabla N° VII y se observa que no

hay diferencias significativas con el promedio de los resultados obtenidos al valorar los resultados con la ponderación de la pregunta correspondiente.

TABLA N° X

RESULTADOS OBTENIDOS II
(PROMEDIO PONDERADO)

PREGUNTA	DIRECTOR %	GGA %	SUPERVISOR %	GESTOR DE PARTICULARES %	ADMTVO DE ATENCIÓN %	ADMTVO DE OPERACIONES %	CAJERO 1 %	CAJERO 2 %
Chequea la precisión de la información que le es suministrada	11,40	12,00	11,70	10,20	15,60	14,40	13,60	14,00
Se preocupa por conocer a fondo sus necesidades	12,00	12,45	12,00	10,80	8,00	6,90	7,00	6,90
Se esfuerza por transmitirle sus ideas de forma sencilla y amable	13,40	15,60	16,40	15,40	12,30	11,10	10,20	10,65
Se preocupa por resolver con prontitud sus requerimientos	7,20	8,20	7,80	7,00	12,15	11,25	11,10	10,20
Toma responsabilidad personal en corregir problemas que sean presentados por usted	7,40	7,90	7,60	11,10	11,70	11,85	11,70	11,40
Está dispuesto para ayudarle y servirle	11,70	10,80	12,45	11,85	11,55	12,00	12,00	11,25
Escucha atentamente sus requerimientos	12,00	10,50	11,40	8,00	8,00	7,60	7,50	7,80
PROMEDIO PONDERADO	**75,10**	**77,45**	**79,35**	**74,35**	**79,30**	**75,10**	**73,10**	**72,20**

Con la finalidad de establecer con exactitud las diferencias entre los resultados estándares y los valores obtenidos se determino utilizando la técnica de diferencia de valores las desviaciones resultantes de la medición.

TABLA N° XI

DIFERENCIA DE VALORES
(VALOR ESTANDAR – VALOR OBTENIDO)

PREGUNTA	DIRECTOR	GGA	SUPERVISOR	GESTOR DE PARTICULARES	ADMITVO DE ATENCIÓN	ADMITVO DE OPERACIONES	CAJERO 1	CAJERO 2
Chequea la precisión de la información que le es suministrada	-6	-10	-8	0	-10	-7	2	0
Se preocupa por conocer a fondo sus necesidades	-6	-9	-6	2	-5	1	-5	-4
Se esfuerza por transmitirle sus ideas de forma sencilla y amable	8	-3	-7	-2	-7	-9	-3	-6
Se preocupa por resolver con prontitud sus requerimientos	8	-2	2	10	-6	-15	1	7
Toma responsabilidad personal en corregir problemas que sean presentados por usted	3	-2	1	4	0	-11	-3	-1
Está dispuesto para ayudarle y servirle	-3	3	-8	-4	-2	-5	-5	0
Escucha atentamente sus requerimientos	-10	0	0	-4	-2	-16	-15	-18
TOTALES	**-6**	**-23**	**-26**	**6**	**-32**	**-62**	**-28**	**-22**

Los valores negativos representan los excedidos sobre el valor estándar definido y los valores positivos representa el faltante sobre el estándar.

Se observa que de acuerdo a la información de los clientes el Director se encuentra por debajo del estándar para transmitir sus ideas de manera sencilla y amable, para resolver con prontitud los problemas de los clientes y tomar la responsabilidad en la corrección de los mismos, es importante considerar para el cargo el nivel de delegación.

El Gerente de Gestión Administrativa se encuentra en general por encima del estándar, sin embargo se ve afectada su disponibilidad, cabe destacar que este cargo es el que tiene mayores responsabilidades en la oficina, muchas de las operaciones requieren de las autorizaciones delegadas e el G.G.A.

En el gestor de particulares, se observa que se encuentra por debajo del estándar para la resolución oportuna de los requerimientos de los clientes, esto se pone también de manifiesto en los indicadores donde a pesar de haber mejorías aún no se ajustan a las políticas establecidas.

El personal administrativo de atención al cliente y de operaciones, se encuentra ajustado al estándar las deficiencias que se muestran no superan a un punto por lo que no son representativas.

El personal de caja se encuentra acorde al estándar de atención establecido, pero para el Cajero 2 se observa una diferencia representativa con relación a la prontitud de resolución. Esta situación se debe a la falta de experticia con las operaciones de caja que solo puede ser obtenida con la experiencia.

Comparando los valores obtenidos en el diagnostico para la competencia de servicio al cliente con los resultados de la medición posterior al adiestramiento, encontramos que todos los perfiles de la oficina han mejorado notablemente la percepción del servicio evaluada por los clientes al pasar de un promedio de 49,71 sobre una base de 100 a 75,50 lo que significa que el adiestramiento impartido pareciera haber provocado un cambio en las conductas de atención y este cambio es percibido por los clientes, tal como se muestra en la tabla y grafico anexo, donde el área de los resultados para la competencia de servicio al cliente luego del adiestramiento es marcadamente superior a la identificada en el diagnostico.

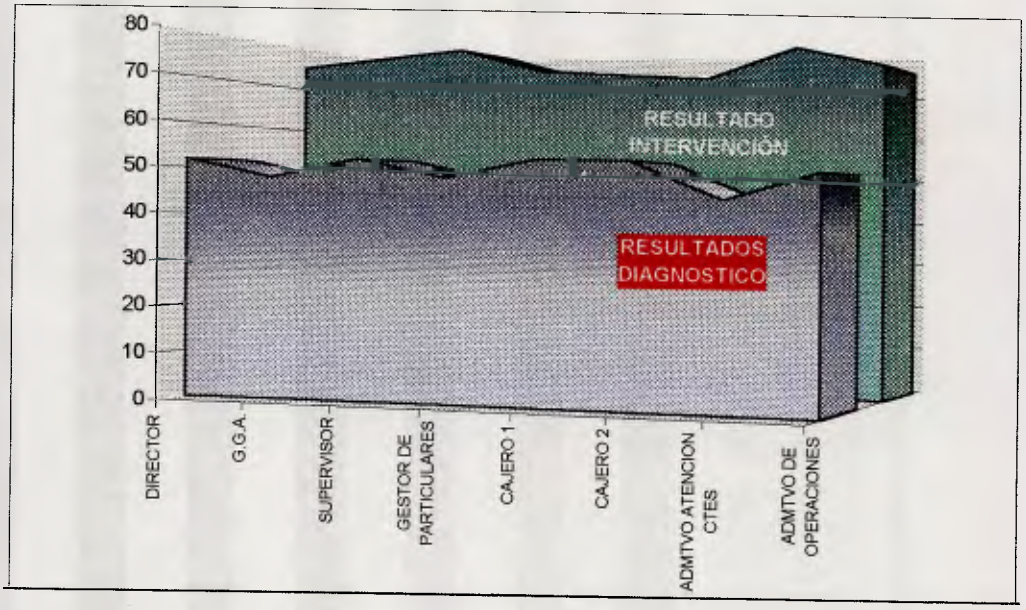
TABLA N° XII

RESULTADOS COMPETENCIA DE SERVICIO AL CLIENTE

CARGOS	RESULTADOS DIAGNOSTICO	RESULTADO INTERVENCIÓN
DIRECTOR	52	75
G.G.A.	48	77
SUPERVISOR	52	79
GESTOR DE PARTICULARES	48	74
CAJERO 1	52	73
CAJERO 2	52	72
ADMTVO ATENCION CTES	44	79
ADMTVO DE OPERACIONES	50	75
PROMEDIO	49,75	75,50

FIGURA N° 12

COMPARACIÓN RESULTADOS COMPETENCIAS DE SERVICIO AL CLIENTE



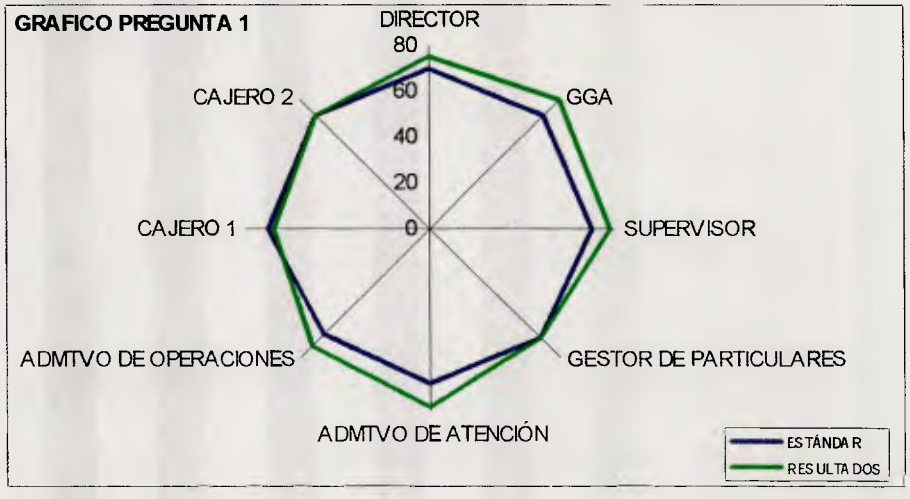
Evaluando los resultados para cada una de las preguntas del cuestionario encontramos que para la pregunta N° 1, solo el Cajero 1 se encuentra por debajo del estándar, la valoración global indica que el personal de la Oficina se encuentra cinco (5) puntos por encima del estándar.

TABLA N° XIII

PREGUNTA 1

Chequea la precisión de la información que le es suministrada	DIRECTOR	GGA	SUPERVISOR	GESTOR DE PARTICULARES	ADMTVO DE ATENCIÓN	ADMTVO DE OPERACIONES	CAJERO 1	CAJERO 2	VALORACION PROMEDIO GLOBAL OFICINA
ESTANDAR	70	70	70	68	68	65	70	70	68,88
RESULTADOS	76	80	78	68	78	72	68	70	73,75

FIGURA N° 13
PREGUNTA 1



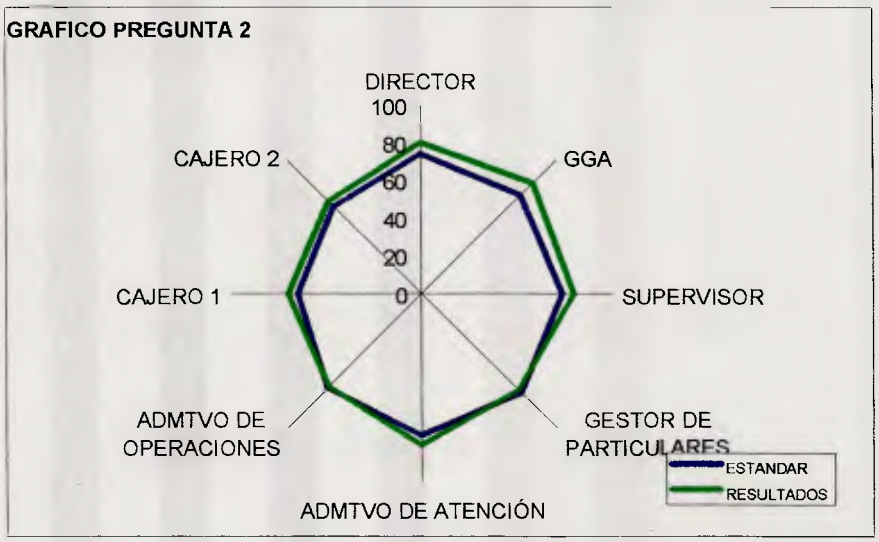
En el gráfico se observa que los perfiles de Cajero 1, Cajero 2 y Gestor de Particulares son los que se encuentran sobre el estándar, el resto del personal de la Oficina supera al estándar establecido.

En la pregunta 2 todos los perfiles de la oficina se encuentran superiores al estándar a excepción del Administrativo de Operaciones y del Gestor de Particulares. En la valoración global de la Oficina, los resultados están 4 puntos por encima del estándar

TABLA N° XIV
PREGUNTA 2

Se preocupa por conocer a fondo sus necesidades	DIRECTOR	GGA	SUPERVISOR	GESTOR DE PARTICULARES	ADMTVO DE ATENCIÓN	ADMTVO DE OPERACIONES	CAJERO 1	CAJERO 2	VALORACION PROMEDIO GLOBAL OFICINA
ESTANDAR	74	74	74	74	75	70	65	65	71.38
RESULTADOS	80	83	80	72	80	69	70	69	75.38

FIGURA N° 14
PREGUNTA 2



El gráfico muestra como en líneas generales la valoración de los resultados de la oficina son superiores al estándar.

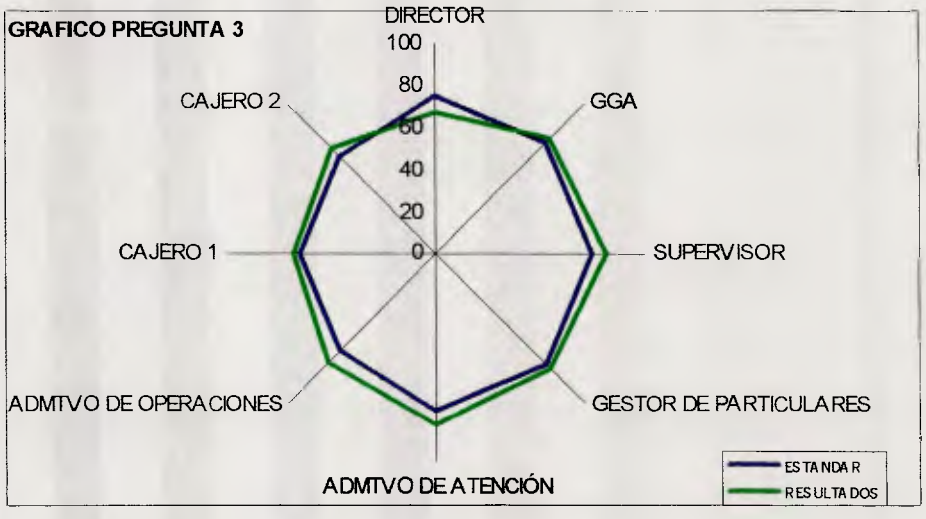
La pregunta 3 pretende identificar la facilidad del personal de la oficina para transmitir de forma clara, sencilla y amable información a la clientela los resultados arrojados, demuestran que lo perfiles de Supervisor, Administrativo de Atención, Administrativo de Operaciones y Cajero 2 son, los que mejor comunicación tienen con los clientes.

TABLA N° XV

PREGUNTA 3

Se esfuerza por transmitirle sus ideas de forma sencilla y amable	DIRECTOR	GGA	SUPERVISOR	GESTOR DE PARTICULARES	ADMTVO DE ATENCIÓN	ADMTVO DE OPERACIONES	CAJERO 1	CAJERO 2	VALORACION PROMEDIO GLOBAL OFICINA
ESTANDAR	75	75	75	75	75	65	65	65	71,25
RESULTADOS	67	78	82	77	82	74	68	71	74,88

FIGURA N° 15
PREGUNTA 3



En la grafica se demuestra con más claridad que los perfiles de la oficina se ajustan al estándar a excepción del Director.

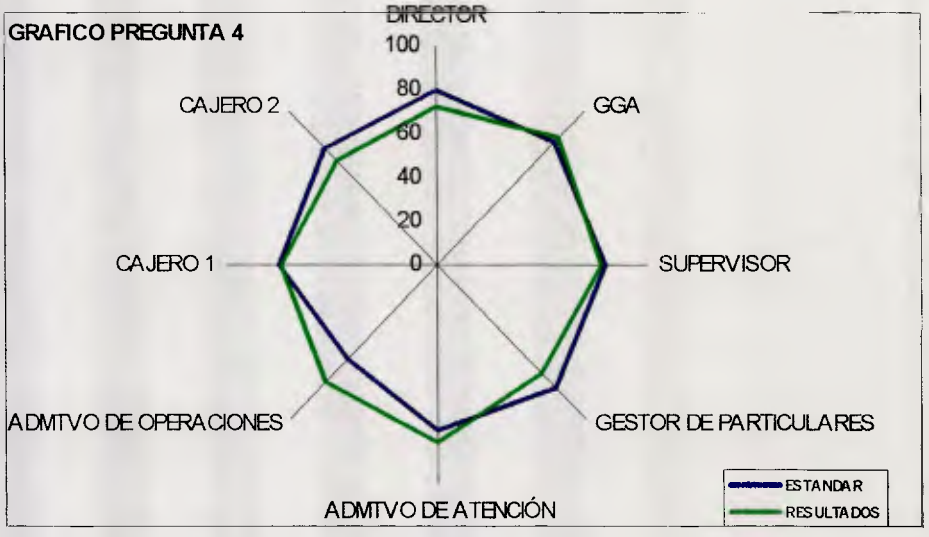
La pregunta 4 busca identificar la rapidez percibida por el cliente al realizar sus operaciones, en general se observa que los perfiles correspondientes a las áreas de caja y front cumplen con las expectativas de los cliente. Por el contrario el área de gestión se encuentra por debajo del estándar.

TABLA N° XVI

PREGUNTA 4

Se preocupa por resolver con prontitud sus requerimientos	DIRECTOR	GGA	SUPERVISOR	GESTOR DE PARTICULARES	ADMTVO DE ATENCIÓN	ADMTVO DE OPERACIONES	CAJERO 1	CAJERO 2	VALORACION PROMEDIO GLOBAL OFICINA
ESTANDAR	80	80	80	80	75	60	75	75	75,63
RESULTADOS	72	82	78	70	81	75	74	68	75,00

FIGURA N° 16
PREGUNTA 4



En el grafico se observa que particularmente los resultados del Administrativo de Operaciones se encuentran superiores al estándar, sucede lo contrario con el Gestor de Particulares y el Cajero 2.

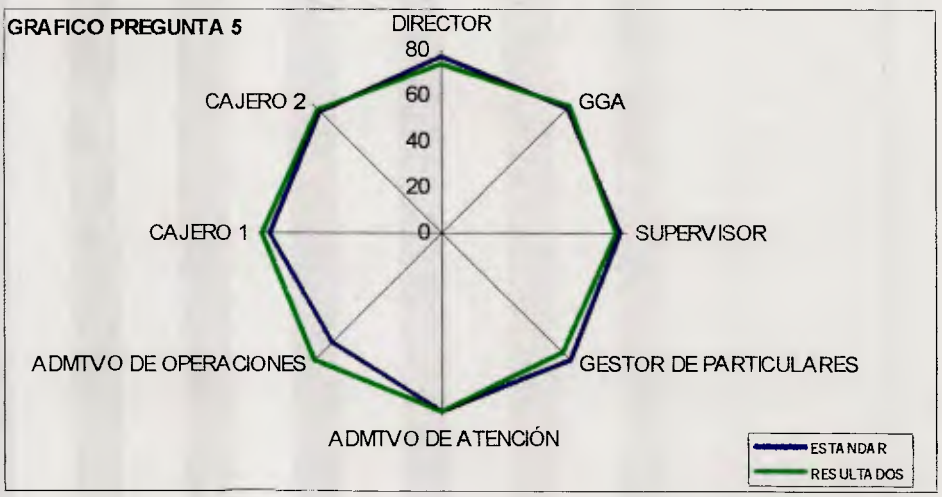
En la pregunta 5 se mide la responsabilidad e involucracion personal de cada perfil en las acciones concretas para solucionar los problemas de los clientes se observa que los perfiles más involucrados son el Gerente de Gestión administrativa el Administrativo de Operaciones.

TABLA N° XVII

PREGUNTA 5

Toma responsabilidad personal en corregir problemas que sean presentados por	DIRECTOR	GGA	SUPERVISOR	GESTOR DE PARTICULARES	ADMTVO DE ATENCIÓN	ADMTVO DE OPERACIONES	CAJERO 1	CAJERO 2	VALORACION PROMEDIO GLOBAL OFICINA
ESTANDAR	77	77	77	78	78	68	75	75	75,63
RESULTADOS	74	79	76	74	78	79	78	76	76,75

FIGURA N° 17
PREGUNTA 5



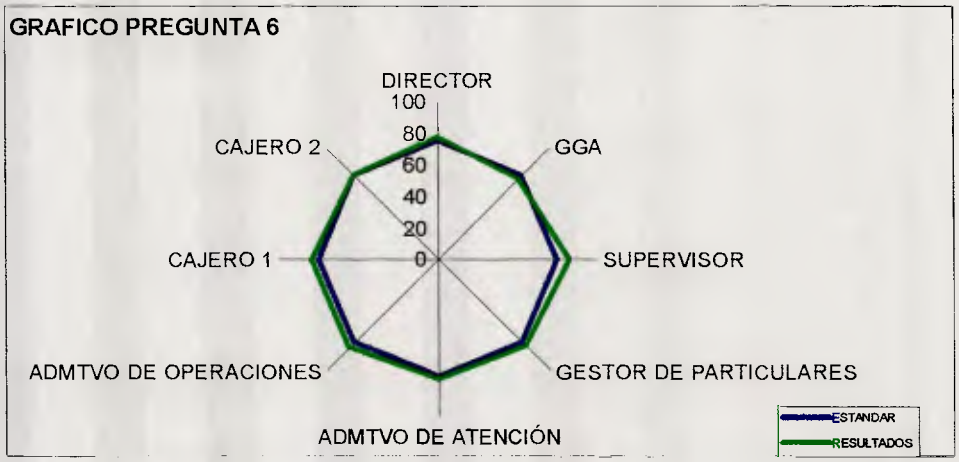
En la gráfica se observa que los perfiles de Cajeros, Supervisor, Administrativo de Operaciones, Administrativo de Atención y Gerente de Gestión se encuentran sobre o por encima de estándar y los perfiles de Director y Gestor de particulares están por debajo.

La pregunta 6 identifica el grado de disponibilidad de los empleados de la oficina hacia la atención del cliente, en esta pregunta todos los perfiles de la oficina tienen una marcada inclinación a la disponibilidad de ayuda y servicio al cliente, la valoración global de la oficina se encuentra 3 puntos por encima del estándar.

TABLA N° XVIII
PREGUNTA 6

Está dispuesto para ayudarle y servirle	DIRECTOR	GGA	SUPERVISOR	GESTOR DE PARTICULARES	ADMTVO DE ATENCIÓN	ADMTVO DE OPERACIONES	CAJERO 1	CAJERO 2	VALORACION PROMEDIO GLOBAL OFICINA
ESTANDAR	75	75	75	75	75	75	75	75	75,00
RESULTADOS	78	72	83	79	77	80	80	75	78,00

FIGURA N° 18
PREGUNTA 6



La grafica muestra como la línea de los resultados es muy semejante a la del estándar, sin embargo se aprecian desviaciones en el perfil del GGA, donde el resultado es inferior al estándar.

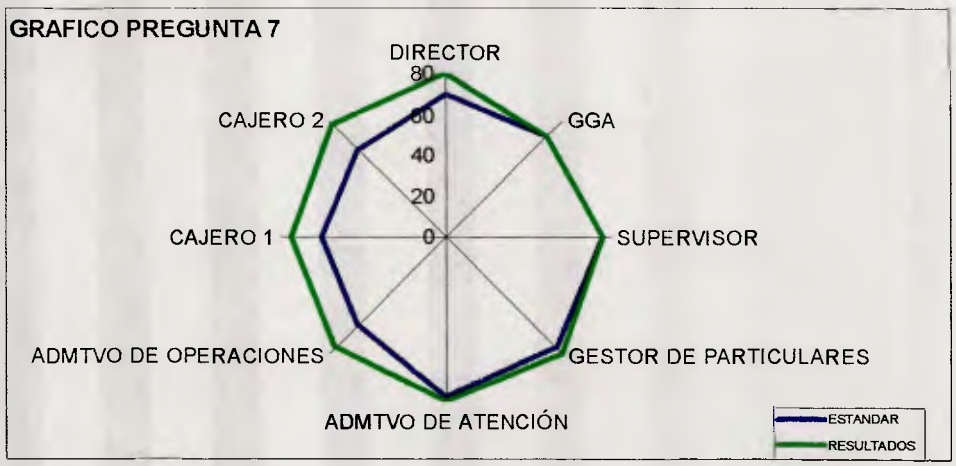
La pregunta 7 busca medir el grado de empatía que demuestra el empleado del servicio en la atención a las necesidades de sus clientes. Los resultados obtenidos indican que odo el personal de la oficina es empatico al escuchar los requerimientos del cliente.

TABLA N° XIX

PREGUNTA 7

Escucha atentamente sus requerimientos	DIRECTOR	GGA	SUPERVISOR	GESTOR DE PARTICULARES	ADMTVO DE ATENCIÓN	ADMTVO DE OPERACIONES	CAJERO 1	CAJERO 2	VALORACION PROMEDIO GLOBAL OFICINA
ESTANDAR	70	70	76	76	78	60	60	60	68,75
RESULTADOS	80	70	76	80	80	76	75	78	76,88

FIGURA N° 19
PREGUNTA 7



En la grafica se observa que del personal de la oficina el Administrativo de operaciones, los cajeros y el director superan ampliamente el estándar establecido.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo a la intervención realizada en la Oficina San Bernardino II del Banco Provincial con el objeto de propiciar un cambio conductual orientado hacia el fortalecimiento de las conductas de atención al cliente podemos concluir en líneas generales que el adiestramiento fue adecuado, por cuanto se denota una notable mejoría en la atención que se brinda a los clientes.

Dentro de los perfiles de la Oficina, la inclinación más alta de atención la tienen el Supervisor y el Administrativo de Atención al Cliente y la valoración más baja la tiene el personal de Caja, en función de la medición realizada a través del cuestionario, no obstante las labores que son desempeñadas por este personal, no permiten establecer una relación más directa con el cliente donde la percepción de este puede estar sesgada en función de la rapidez de atención y la influencia de los tiempos de espera en cola.

Comparativamente con los resultados obtenidos en el diagnostico se observa una diferencia notable al pasar el promedio general de la Oficina de una valoración de 49,75% a 75,75% lo que implica un incremento en el promedio general de un 25,75%.

Este resultado global como producto de la medición realizada a los clientes podemos considerarlo de alto impacto y en consecuencia bastante satisfactorio.

Sin embargo en la revisión realizada a la situación de los indicadores determinados encontramos que aunque denotan mejoría no necesariamente han llegado a la situación esperada ya que para el caso especifico de los reclamos, activaciones de tarjetas y solicitudes de tarjetas de crédito el volumen de operaciones pendientes se encuentra fuera de los parámetros establecidos y de

las políticas del Banco, situación esta que influye radicalmente en la apreciación de la calidad del servicio que se ofrece a los clientes.

Como ya se ha puesto de manifiesto en el desarrollo del trabajo la calidad de servicio además de traducirse en una buena atención, trato cordial, correcto lenguaje verbal y corporal, no puede separarse totalmente del bien de servicio, en el caso de las Instituciones Financieras, estos bienes están representados por los instrumentos necesarios para efectuar sus operaciones bancarias, por esta razón, se requiere realizar una revisión más profunda en cuanto a la situación de los reclamos y activaciones de tarjetas de crédito y de débito para determinar el grado de participación de la Oficina en los retrasos evidenciados y la inherencia de las dependencias centrales u otros factores que impidan mantener sobre los parámetros establecidos la situación de las mismas.

De igual manera se recomienda realizar un seguimiento a las conductas impartidas con la participación de los supervisores directos y de la red de líderes con la finalidad de detectar desviaciones a tiempo y establecer los correctivos de manera inmediata. También es recomendable esperar un periodo prudencial y realizar de nuevo la medición con los clientes para así garantizar el cambio conductual a largo plazo y por ende el cambio organizacional, producto de la intervención, constatando que no se trata solo de la aplicación producto de la oportunidad y el momento, sino por el contrario es un cambio consecuente de amplia permanencia en el transcurso del tempo.

Por otra parte producto de la observación directa efectuada en la oficina se manifiesta que si bien esta posee los recursos tecnológicos adecuados para su funcionamiento no todo el personal tiene acceso al uso de estos recursos.

Las Facultades de acceso al sistema están definidas acordes con el perfil del cargo asignado al personal, de esta manera un personal de caja no puede realizar las funciones de un gestor, ni siquiera las más básicas que en oportunidades solo

se limitan al suministro de información, a menos que su cargo sea cambiado a nivel de recursos humanos. Esta situación posee sus ventajas y desventajas, como ventajas podemos mencionar la seguridad que ello representa primordialmente para la institución porque las operaciones de alto riesgo solo podrán ser efectuadas por el personal facultado para ello. Pero también tiene como desventajas que para operaciones que se incluyen operaciones que no implican riesgo, donde solo la persona facultada puede hacerlo.

Cada empleado de la Oficina tiene su función particular de tal manera que al originarse ausencias no planificadas en la oficina se afecta gravemente la prestación del servicio al cliente el cual a pesar de ser recibido con cortesía y amabilidad probablemente tenga que esperar o dirigirse a otra Oficina para poder realizar sus operaciones.

Por lo antes expuesto se recomienda revisar con la finalidad de propiciar la multifuncionalidad del personal para operaciones que no impliquen riesgo alguno y que puedan ser efectuadas sin afectar el perfil contratado. Un empleado multifuncional puede desempeñar en determinadas ocasiones la labor de su compañero de trabajo.

La multifuncionalidad de los perfiles, no solo ayudaría en los casos de ausencias imprevistas del personal, también serviría de apoyo en los días que la oficina presenta gran afluencia de clientes, donde por lo general las cajas se encuentran congestionadas aumentado así los tiempos de espera en cola.

Dentro de los factores determinantes para los clientes como indicadores de buen servicio están la rapidez al hacer efectivos los cheques, menos equivocaciones a fin de minimizar las reclamaciones y la reducción del tiempo de espera, ya que todos los clientes esperan ser atendidos en el menor tiempo posible.

El tiempo de espera es un factor determinante en la calidad de servicio que se ofrece al cliente. Cada día las Instituciones financieras buscan nuevas alternativas para que los clientes puedan realizar sus operaciones sin necesidad de acudir a una Oficina Bancaria, sin embargo el uso de medios alternativos como la Banca electrónica es con frecuencia blanco de errores y consecuente reclamaciones, es muy importante considerar estos aspectos que sin duda ayudarían no solo en la reducción de los tiempos de espera en las oficinas sino que también proveen al cliente de una gama de servicios a los que puede acceder desde su Oficina o Casa.

El programa de adiestramiento utilizado es una herramienta importante en el fortalecimiento de conductas de atención al cliente, y es recomendable su aplicación en el resto de las Oficinas del Banco Provincial en el ámbito nacional, no obstante el programa no es garantía de que se este brindando al cliente un adecuado servicio acorde a sus requerimientos y necesidades, por lo que es imperante la revisión de los otros aspectos contemplados.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

ALBRECHT, Karl. La Revolución del Servicio. El Toque Personal que Conserva y Cautiva Clientes. Primera edición, Bogotá, Legis Editores S.A. 1988.

ALBRECHT, Karl. Gerencia del Servicio. Primera edición, Bogotá, Legis Editores S.A. 1988.

ALBRECHT & ZEMKE. Service America. 1988.

BERRY, Leonard; BENNET, David; BROWN, Carter: Calidad de Servicio. Una Ventaja Estratégica para Instituciones Financieras. Primera edición, Madrid, Ediciones Díaz de Santos S.A., 1989.

CONADI: Consultoria y Adiestramiento; PROGRAMA DE FORTALECIMENTO DE CONDUCTAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE. BBVA Banco Provincial. Unidad de Formación. 2000.

CORSINI, SHAW & BLAKE: Roleplaying in Business and Industry. The Free Press of Glecoe, New York, 1961.

FRENCH & BELL : Desarrollo Organizacional: Aportaciones de la Ciencia de la Conducta para el Mejoramiento de la Organización, Editorial Prentice Hall, México, 1996.

HOROVITZ, Jaques: Calidad del Servicio, Madrid, Mc Graw Hill, 1991.

HOROVITZ, Jaques & JURGENS Michele: La Satisfacción Total del Cliente, Colombia, Mc Graw Hill, 1994.

KERLINGER:Investigación del comportamiento (técnicas y metodologías). Editorial Interamericana. México. DF. 1983.

MIRVIS, Philip: Building The Competitive Workforce. Investing in Human Capital for Corporate Success. 1988.

MODELO DE INTERACCIÓN PERSONAL: Manuscrito no editado elaborado por la Unidad de Formación del BBVA Banco Provincial.

MOLLER, Claus: Calidad Personal, Base de todas las demás Calidades, México D.F., TMI, 1991.

NADLER, David: La adaptación de la Estructura Organizacional: Tipos de cambio en una Organización compleja. 1989.

PETERS, Tom: In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies.

PORRAS & ROBERTSON; Organizational Development:Theory, Practice, and Research, 1992.

PORRAS & SILVERS: Organization Development and Transformation.Annual Review of Psychology.

ROBERTSON, P., ROBERTSON, D., & PORRAS, J. Dynamics of Planned Change. Academy of Management Journal. 1993.

WILLINGHAM, Ron: ¡ESCÚCHAME! ¡YO SOY TU CLIENTE!, Consejos prácticos para brindar a los clientes un servicio de primera, Editorial Prentice Hall.

ANEXO N° 1

PRESENTACION FORTALECIMIENTO DE CONDUCTAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE

Banco Provincial

FORTALECIMIENTO DE CONDUCTAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE

UNIDAD DE FORMACIÓN

Fortalecimiento de Conductas de Atención al Cliente

MODULO I
16 HORAS

MODULO II
08 HORAS

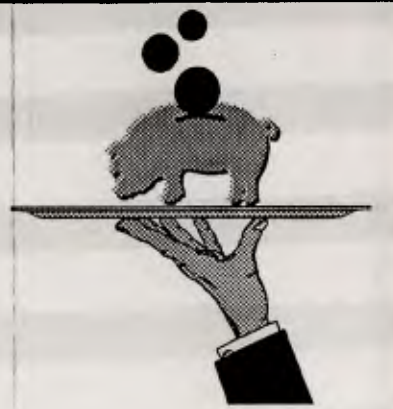
MODULO III
04 HORAS

UNIDAD DE FORMACIÓN

- Servicio
- Proceso de Atención al Cliente
- Patrón Universal de Conductas de Atención al Cliente del Banco Provincial
- La Corporalidad en la Atención al Cliente
- La Empatía
- La Escucha
- La Pregunta como herramienta en el proceso de Atención al Cliente
- Casos Prácticos
- Plan de Aplicación y Red de Apoyo

- Manejo de Quejas y Reclamos
- Patrón Conductual para situaciones de Quejas y Reclamos
- Los Acuerdos o Compromisos en la ATC
- Casos Prácticos
- Plan de Aplicación y Red de Apoyo
- La Imagen que queremos dejar en el Cliente
- El Impacto en el Negocio

SERVICIO



- ✓ Se atienden las necesidades de los clientes
- ✓ Direccionado hacia la satisfacción
- ✓ Ponemos de manifiesto nuestras características personales y profesionales
- ✓ Demuestra la importancia del cliente para el Banco Provincial
- ✓ Se genera la identidad deseada del Banco Provincial

PROCESO DE ATC

CONTACTO

- ✓ **INICIO**
- Fase Emocional
- Preparación de Condiciones para el Servicio
- Profundiza en la relación

OBTENER INFORMACIÓN

- ✓ **DESARROLLO**
- Observar y escuchar las necesidades
- Tomar acciones en función de la situación
- Genera confianza

CONFIANZA

- ✓ **CIERRE**
- Lograr permanencia del cliente
- Despedida

CORPORALIDAD EN EL PROCESO DE ATC

✓ MOVIMIENTO

✓ MIRADA

✓ INTENSIDAD

✓ POSTURA

✓ GESTOS

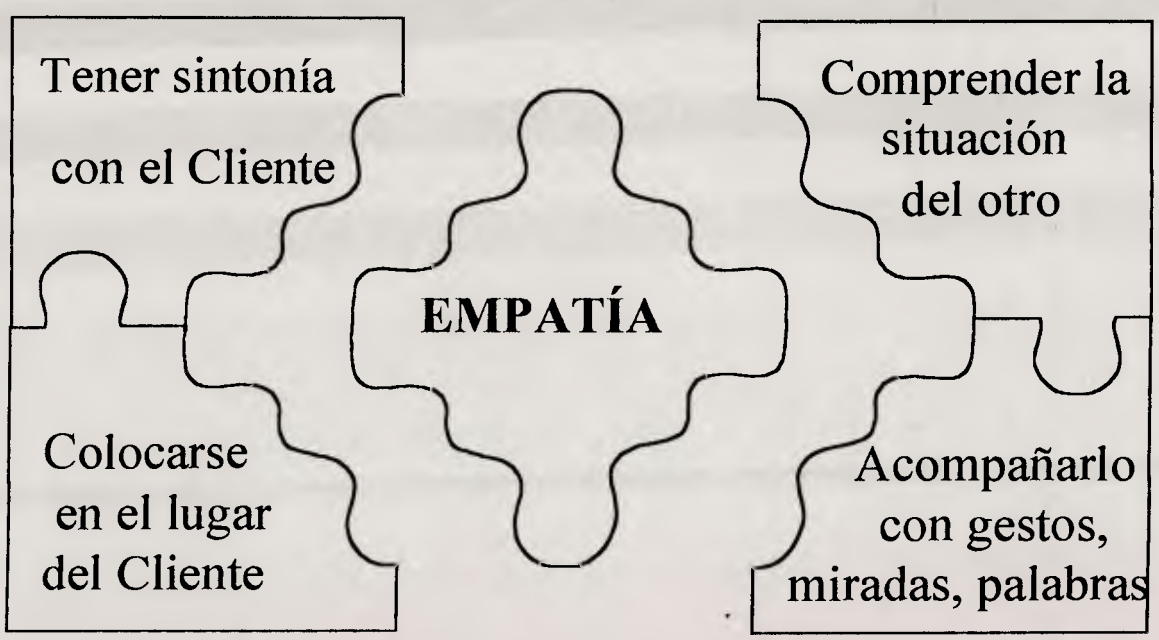
A través del cuerpo se trasmite gran parte de la información que brindamos

LA EMPATÍA

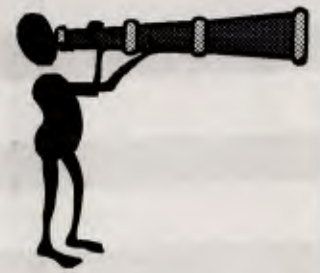
✓ Habilidad que desarrollamos los seres humanos para identificarnos con otras personas

✓Asumir por unos momentos las circunstancias personales ajenas

CONDUCTAS PARA DEMOSTRAR EMPATÌA



LA EMPATÌA



MATRIZ DE OBSERVACIÓN

ACCIONES PARA MOSTRAR EMPATÍA	SI LO HACE	NO LO HACE
① Mirar al cliente a los ojos	✓	
② Sonreír		✗
③ Escuchar con atención lo que dice el cliente	✓	
④ Acompañar con frases o expresiones tales como: ¡entiendo, aja ¡, asentir con la cabeza	✓	
⑤ Usar el nombre del cliente		✗
⑥ Semejar Corporalidad, Respiración, Tono.	✓	
⑦ Mostrar compromiso con la necesidad del Cliente	✓	

LA PREGUNTA COMO HERRAMIENTA EN EL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

✓Beneficios de la pregunta en el proceso de ATC

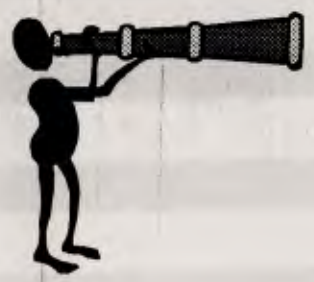
- ✗ Conocer las necesidades del cliente
- ✗ Obtener información clara y precisa
- ✗ Determinar a partir de la información recibida las acciones a realizar

- ✗ Clarificar los acuerdos y las condiciones inherentes a estos

PATRON UNIVERSAL

(FASE DE DESARROLLO)

MATRIZ DE OBSERVACIÓN



DESARROLLO

CASOS	1ro		2do		3ro		4to		5to	
Presencia de la conducta	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Escucha con atención el planteamiento del cliente	✓									
Mantiene silencio		x								
No interrumpe	✓									
Parafrasea: "entiendo que Ud. Lo que desea es ..." y hace resumen de lo planteado	✓									
Brindar información clara y precisa nombrando al **Banco Provincial**		x								
Confirma la comprensión de lo explicado: ¿hasta el momento ha sido clara la información ?		x								

PATRON UNIVERSAL

(FASE DE CIERRE)

MATRIZ DE OBSERVACIÓN

CIERRE

CASOS	1ro		2do		3ro		4to		5to	
Presencia de la conducta	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Se despide expresando: "para nosotros es un placer atenderle"	✓									
Se levanta y sonríe al cliente		✗								
Trato cordial: utiliza en todo momento con el cliente expresiones: Señor X, disculpe, gracias, permitanos	✓									

BENEFICIOS DE LA APLICACÓN DEL PATRON UNIVERSAL

✓ Lograr la satisfacción del cliente a través de una atención de calidad

✗ Mejorar la imagen del Banco Provincial a nivel nacional

✓Poder contar con una guía que le permita a la organización tener una visión clara de que espera su personal, a la vez que el personal conozca lo que la organización espera de ellos en términos de ATC

✗ Disminuir la Quejas y Reclamos en lo que a la ATC se refiere

MANEJO DE QUEJAS Y RECLAMOS

QUEJAS

- Indirecta
- Expresa un malestar
- Necesita ser escuchado
- Necesita que su insatisfacción sea reconocida

RECLAMOS

- Directa
- Expresa una situación de insatisfacción
- Se exige el cumplimiento de un acuerdo
- Busca soluciones para restablecer su confianza

PATRÓN CONDUCTUAL PARA MANEJO DE SITUACIONES DE QUEJAS Y RECLAMOS

✓ **INICIO**

Saludar
Preguntar
Trato Cordial

✓ **DESARROLLO**

Escuchar
Verificar información
Preguntar
Brindar opciones
Generar acuerdos
Trato Cordial
Gestionar la solución

✓ **CIERRE**

Parafrasear los acuerdos
Despedirse
Trato Cordial

GENERAR ACUERDOS

1. Escuchamos la necesidad del cliente, expresada mediante una PETICIÒN directa o indirecta

2. Exploramos nuestra capacidad de respuesta para esa petición

3. Aclaramos las condiciones de satisfacción de esa petición (PREGUNTAR)

Qué, Cuándo, Dónde, Quién???

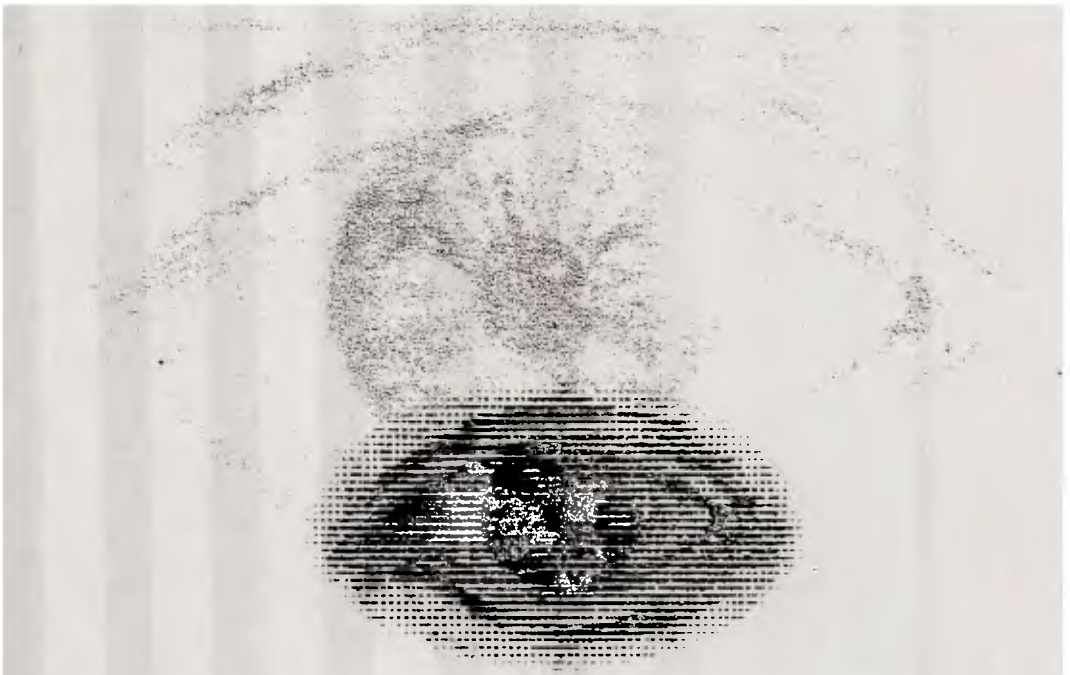
3. OFRECEMOS en función de la necesidad del cliente y de nuestra capacidad para dar.

5. Esperamos la aceptación de la oferta para GENERAR EL ACUERDO con el cliente.

IMPACTO EN EL NEGOCIO

ANEXO Nº 2

PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO
MANUAL DEL PARTICIPANTE



FORTALECIMIENTO DE CONDUCTAS

DE ATENCIÓN AL CLIENTE

BBV BANCO PROVINCIAL

MANUAL DEL PARTICIPANTE

CONADI

CONSULTORIA / ADIESTRAMIENTO

FORTALECIMIENTO DE CONDUCTAS

DE ATENCIÓN AL CLIENTE

MANUAL DEL PARTICIPANTE

LA CALIDAD DE SERVICIO
COMIENZA CON CAMBIOS
Y LOS CAMBIOS COMIENZAN
CON LO PERSONAL

NOMBRE:

_____

FACILITADOR (a):

_____

ESPERAMOS QUE

- Disfruten de este proceso de formación.
- Hagan preguntas.
- Lleguen a tiempo.
- Permanezcan hasta la hora convenida.
- Participen activamente.
- Compartan sus experiencias.
- Incorporen y apliquen lo aprendido.

RESPONDE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:

1. ¿Qué expectativas tienes del programa?

_____

_____

_____

2. ¿Cuáles van a ser tus aportes para el éxito del mismo?

_____

_____

_____

3. Haz un resumen de los compromisos del grupo.

_____

_____

_____

FORTALECIMIENTO DE CONDUCTAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE DEL BBV BANCO

El programa Fortalecimiento de Conductas de Atención al Cliente del BBV BANCO Provincial, nace como respuesta a los cambios que se están dando dentro de la Organización, con la intención de generar un estílo de Atención al Cliente que sea específico del Banco e igual en cualquiera de las agencias del país, de tal manera que el cliente reciba siempre el mismo trato. Este cambio se espera que impacte en la imagen del Banco y logre consolidar la relación que establecemos con nuestros clientes.

El programa tiene como objetivo "Implementar el Patrón de Conductas de Atención al Cliente del BBV Banco Provincial, mediante la adquisición de herramientas específicas que sirvan como plataforma para el patrón".

Están participando diferentes niveles de la organización, directores territoriales, directores de oficina, personal de atención al cliente, gerentes de gestión administrativa, supervisores de Oficina, recursos humanos, entre otros; en actividades como diseño del patrón conductual, seguimiento del patrón de conductas, Facilitadores del programa, líderes del proyecto, entre otras.

En este caso en particular, tu estás formando parte del grupo de personas que se están entrenando en los Patrones de Conductas de Atención al Cliente del BBV Banco Provincial, y por tanto a partir de este momento empiezas a servir como modelo de lo que el Banco Provincial espera de sus trabajadores, en cuanto a la Atención al Cliente se refiere.

A partir de ahora tiene una gran responsabilidad, servir de líder de este proyecto, por ello esperamos de ti:

- Compromiso para lograr los objetivos planteados.
- Participación para aportar mejoras al proceso.
- Disposición, para enfrentar las situaciones siempre como una oportunidad de aprender algo nuevo.
- Amplitud, para aceptar diferentes puntos de vista.
- Iniciativa, para apoyar a tus compañeros en esta nueva fase.

Módulo I

CONTENIDOS

- El servicio en la Atención al Cliente
- El proceso de Atención al Cliente
- La corporalidad en la atención al cliente
- La empatía
- Escucha
- Manejo de Preguntas
- Patrón Universal de Conductas de Atención al Cliente del BBV Banco Provincial.
- Casos Prácticos
- Plan de Aplicación

SERVICIO

SERVICIO

- Espacio en el cual se muestra Disposición Actitudinal para atender requerimientos y/o necesidades del otro.
- Sus fundamentos son la calidad, la satisfacción, la optimización continua del proceso.
- Es la oportunidad de generar la identidad deseada frente a los otros.

CLIENTE

- Es una persona importante y respetable a nivel personal o de negocios.
- Es el propósito de nuestro trabajo.
- Es quien tiene una necesidad.
- Es parte de nuestras operaciones comerciales.
- Es nuestro trabajo satisfacerlo con rentabilidad para él y para nosotros mismos

Aspectos Claves en el Servicio

- La mejora del servicio es una iniciativa humana
- La manera como el cliente juzga un servicio puede depender más del proceso que del resultado
- Los clientes evalúan la calidad de modos diferentes
- Todos los integrantes de la organización proporcionan un servicio
- Confianza, seguridad, resultados tangibles, capacidad de respuesta y empatía son palabras claves en el servicio

Calidad de Servicio = Satisfacción del Cliente

- Lograr que las personas se sientan especiales
- Demostrar una actitud positiva
- Comunicar mensajes claros
- Saber trabajar bajo presión

CONCLUSION:

La satisfacción del Cliente está determinada por el grado en que el servicio responde a sus deseos, peticiones, requerimientos, necesidades y expectativas. se crea una relación donde:

EL CLIENTE PIDE EL SERVICIO OFRECE

SE GENERAN ACUERDOS

¿QUIÉN ES UN CLIENTE?

- Es la persona más importante y respetable en el ámbito personal o de negocios.
- Una persona que no depende de nosotros, por el contrario, nosotros dependemos de él.
- Una Persona que no interrumpe nuestro trabajo;
- Él es el propósito del mismo.
- Nosotros no estamos haciéndole un favor al proporcionarle nuestros servicios:
- Él nos está haciendo un favor al darnos la oportunidad de hacerlo.
- No es una persona ajena a nuestras operaciones comerciales:
- Es parte de ellas. Un Cliente no es una simple estadística, un nombre en una tarjeta de registro o en un libro de contabilidad.
- Es un ser humano de carne y hueso, con preferencias, prejuicios, sentimientos y emociones como las nuestras.

Preguntas claves de servicio

1. ¿Cuándo presto un servicio?

2. ¿Cómo puedo ayudar a todo aquel que entra en contacto conmigo?

3. ¿Qué me indica que el servicio prestado fue satisfactorio?

4. ¿En caso de no poder satisfacer la necesidad, que sí puedes hacer?

Proceso de Atención al Cliente

¿QUÉ ACCIONES DEL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE REALIZAS EN CADA FASE?

INICIO

DESARROLLO

CIERRE

Palabra Clave
CONTACTO

FASE DE INICIO

El personal de BBV Banco Provincial ofrece al cliente un servicio que transmite humildad, y la sensación de ser bien recibido.

Son los momentos en donde la **IMAGEN** inicial de la empresa es vital para que el cliente sienta que es una persona importante para el Banco.

Este es el espacio en el que se **CREAN EXPECTATIVAS** para captar al cliente.

CONDUCTAS A REALIZAR

SALUDAR
LOGRAR EMPATÍA
TRATO CORDIAL
PREGUNTAR

FASE DE DESARROLLO

Palabras Clave
ESCUCHAR PARA OFRECER OPCIONES

Son las oportunidades en que el BBV Banco Provincial da inicio al recorrido de la necesidad del cliente para traducirlas en servicio y/o productos por hacer.

Esto significa explorar detalladamente, junto con el cliente, su necesidad para ofrecerle opciones y respuestas que contribuyan a su satisfacción.

Este es el momento para la ejecución del servicio, y para dejar en el cliente el deseo de probar nuevos servicios.

CONDUCTAS A REALIZAR

ESCUCHAR

TRATO CORDIAL

PREGUNTAR

CHEQUEAR

BRINDAR INFORMACION

HACER SILENCIO

CLARIFICAR

Palabra Clave
CONFIANZA

FASE DE CIERRE

Este momento surge inmediatamente después de que se ha otorgado lo pedido, satisfecho la necesidad, en que se ha colocado en las manos del cliente lo prometido.

Es la oportunidad de generar confianza y expresar nuestra satisfacción por atenderle.

PREGUNTAR

CORPORALIDAD

SONREIR

DESPEDIRSE

PREGUNTAR

CONOCER SATISFACCION

CORPORALIDAD

LEVANTARSE

El Cuerpo y la Comunicación

La Pertinencia verbal / corporal (o la falta de pertinencia) se refiere a la capacidad (o no) de enviar mensajes coherentes en su aspecto verbal (contenido textual) y corporal.

¿Lo que digo está apoyado con mi cuerpo?
¿Refuerzan mis gestos lo que dicen mis palabras?
¿Expresa mi cuerpo lo que deseo comunicar?

¿Lo que digo se contradice con mi cuerpo?
¿Traicionan mis gestos la palabra empeñada?
¿Expresa mi cuerpo un deseo diferente al

Recordemos que cuerpo es, entre otros:

Tono y Timbre de voz
Gestos
Posturas
Intensidad
Corporal
Musculatura
Velocidad
Mirada
Movimientos

LOGRAR EMPATIA

Lograr empatía se refiere a la habilidad que desarrollamos los seres humanos para identificarnos con otras personas. Cuando logramos la empatía o la identificación, podemos entender la situación que le sucede al otro, vibramos con las emociones del otro, logramos comprender sus sentimientos porque al ponernos en su lugar la situación sería similar para nosotros, esto nos permite comprender los puntos de vista del otro.

Al lograr la empatía podemos comprender qué mueve a una persona a decir lo que dice y a hacer lo que hace, significa asumir por unos momentos

LAS CIRCUNSTANCIAS PERSONALES AJENAS

Considerar su experiencia, sus necesidades, emociones y sentimientos, su cultura, sus intereses y perspectivas

¿Cómo podemos desarrollar esta habilidad en la Atención al Cliente?

- Podemos desarrollar la empatía cuando logramos entrar en contacto con nuestras propias emociones, esto nos hace más hábiles en la observación de las emociones de los otros.
- Cuando nos concentramos en escuchar a nuestros clientes y en comprender cuál es su situación o necesidad.
- Cuando nos esforzamos en que cada contacto con nuestros clientes sea una oportunidad para atender al otro con agrado y satisfacción.

¿Cómo podemos lograr la empatía con el cliente?

- Existe una acción denominada acompasamiento, que consiste en observar y acompañar al cliente en sus reacciones corporales, emocionales y lingüísticas, el acompasamiento se da naturalmente cuando estamos muy identificados con alguien, sin embargo, podemos lograrlo deliberadamente con nuestros clientes a través de las siguientes conductas:
- Observar y semejar la corporalidad del cliente: velocidad al hablar, movimiento del cuerpo, de las manos, parafraseo, respiración.
- Imaginar que la persona que entra en contacto con usted es una persona muy querida.
- Usar el nombre de la persona que está atendiendo.
- Pregúntese cómo puede ayudar a la persona que está requiriendo de su apoyo.
- Acompañar con frases como" entiendo lo que plantea, comprendo su situación"
- Comprometerse con la necesidad del cliente

Impacto de la empatía en el servicio

Cuando el personal que atiende al cliente le hace sentir que es comprendido y que su necesidad es importante, estamos construyendo la satisfacción del cliente, así como su fidelidad, logramos que el cliente se sienta comprometido emocionalmente y piense en el buen trato brindado al buscar nuevos servicios o productos, estamos generando una identidad del BBV Banco Provincial como una organización que se esmera en satisfacer a sus clientes.

OBSERVANDO LAS PRACTICAS DE MIS COMPAÑEROS:

Con las instrucciones que se han brindado, vas a observar en tu compañero, la presencia o no de las siguientes conductas, marca con una equis en el caso que corresponda:

ACCIONES PARA MOSTRAR EMPATÍA	Si lo hace	No lo hace
Mirar al cliente a los ojos		
Sonreír		
Escuchar con atención lo que dice el cliente		
Acompañar con frases o expresiones tales como: ¡entiendo, aja!, asentir con la cabeza		
Usar el nombre del cliente		
Semejar corporalidad, respiración, tono de voz, etc.		
Mostrase comprometido con la necesidad del cliente		

¿Qué descubren a partir de este ejercicio? Conclusiones.

_____

_____

¿Qué aspectos de la empatía debo fortalecer?

_____

_____

ESCUCHAR AL CLIENTE

EJERCICIO DE LOS SIGNIFICADOS
una vez concluido el ejercicio responde a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuánta similitud existe entre lo representado y el significado que le dio cada quien a la palabra?

_____
_____
_____
_____

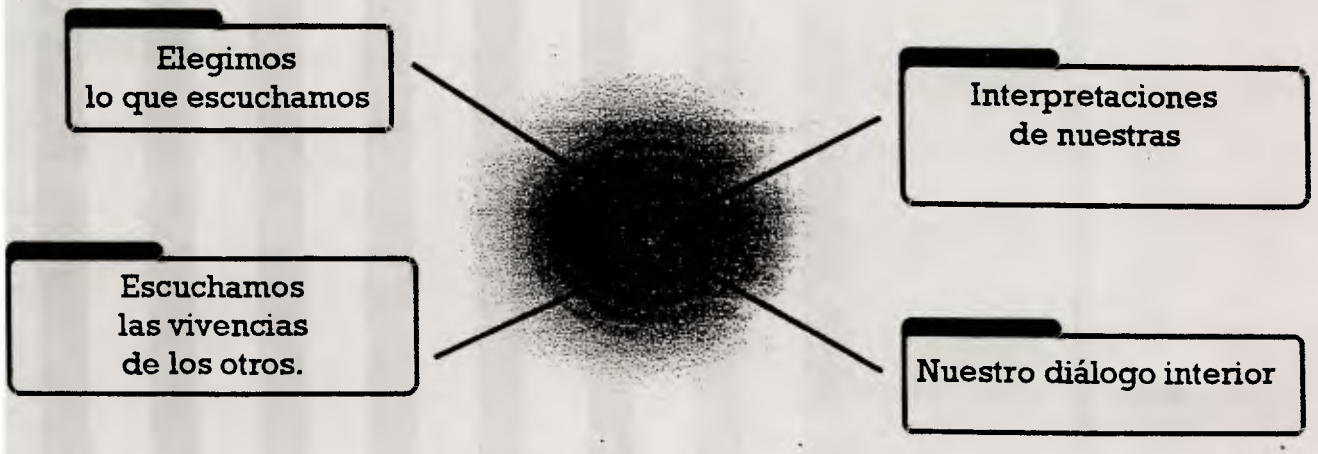
2. ¿Qué aspectos influyen en las interpretaciones que les damos a las palabras?

_____
_____
_____
_____

3. ¿Cómo influyen esas interpretaciones en la comunicación con el cliente?

_____
_____
_____
_____

ESCUCHAR = OIR + INTERPRETAR



ESCUCHAMOS PARA:

- Entender al otro
- Saber cuanto nos entiende el otro

- Según estudios científicos, se RETIENE solo un 10% de lo que se escucha. De ahí la importancia de Escuchar.
- Hazte comprender con palabras cortas y sencillas.
- Articula adecuadamente
- Escucha ATENTAMENTE aquello que expresa tu interlocutor.
- Utiliza los silencios ya que son la puntuación de la comunicación verbal.

¿CÓMO ESCUCHAR?

- Hacer contacto visual (en caso de ser por teléfono, imaginarse que se hace contacto visual)
- Hacer silencio
- Respirar pausadamente
- Estar atento a los sentimientos que van surgiendo y a centrar la atención en el diálogo del cliente, más que en el diálogo interior.
- Mantener el objetivo
- Resumir y preguntar en caso de duda o requerir más información.

Parafrasear (hacer un resumen) de lo expresado por el cliente.

IMPACTO DE LA ESCUCHA EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE

La escucha es una herramienta determinante en la satisfacción de las necesidades de los clientes, de ella depende brindar al cliente lo que la empresa "cree que necesita" o lo que realmente el cliente desea.

Una organización que se esmera en el servicio reconoce que la voz del cliente es la que determina el sentido del negocio, con esta orientación el impacto en los resultados de la organización estarán marcados por altos índices en los servicios prestados y un aumento del número de clientes.

EL PODER DE LA PREGUNTA EN LA INTERACCIÓN CON EL CLIENTE

La PREGUNTA es una de las estrategias más importantes que distinguen a la persona que ofrece un servicio o atiende las necesidades de otro. Manejar la pregunta, supone considerar los siguientes aspectos:

¿PARA QUÉ PREGUNTAR Y CÓMO PREGUNTAR?

CON LA PREGUNTA:

1. Precisamos y verificamos la comprensión de la información que se da o se recibe.

2. Clarificamos dudas o profundizamos en el mensaje que se está dando o recibiendo.

3. Analizamos, buscamos soluciones y exploramos consecuencias de determinada situación.

4. Consolidamos la información nueva, bien sea, tareas o nuevos roles asignados.

5. Promovemos el compromiso y el establecimiento de acuerdos compartidos.

CÓMO PREGUNTAR

El CÓMO hacer preguntas implica dos grandes consideraciones:

La primera es referente al diálogo interior que mantenemos mientras estamos haciendo preguntas.

La segunda es referente al estado de ánimo, a la emocionalidad con la que acompañamos a la pregunta.

El modo en que preguntamos evidencia el estado de ánimo en el que nos predisponemos, bien sea, en apatía, en resentimiento, en resignación, en

Es importante al hacer preguntas estar muy claros en el OBJETIVO, la intención o la necesidad de hacerla y el uso del lenguaje de forma clara y precisa.

celebración, las respuestas probablemente serán proporcionales a la tonalidad emocional.

No basta saber hacer una buena pregunta. Es necesario, además, saber procesar las respuestas y encadenarlas sucesivamente a nuevas preguntas hasta conformar todo un proceso de conversación efectiva.

TIPOS DE PREGUNTAS SEGÚN EL OBJETIVO

DETERMINAR LAS NECESIDADES DEL CLIENTE
COORDINAR ACCIONES CLARIFICAR INFORMACIÓN
CONOCER INTERESES EN SERVICIOS O PRODUCTOS
GENERAR ACUERDOS
OFRECER AYUDA

Responde las siguientes preguntas:

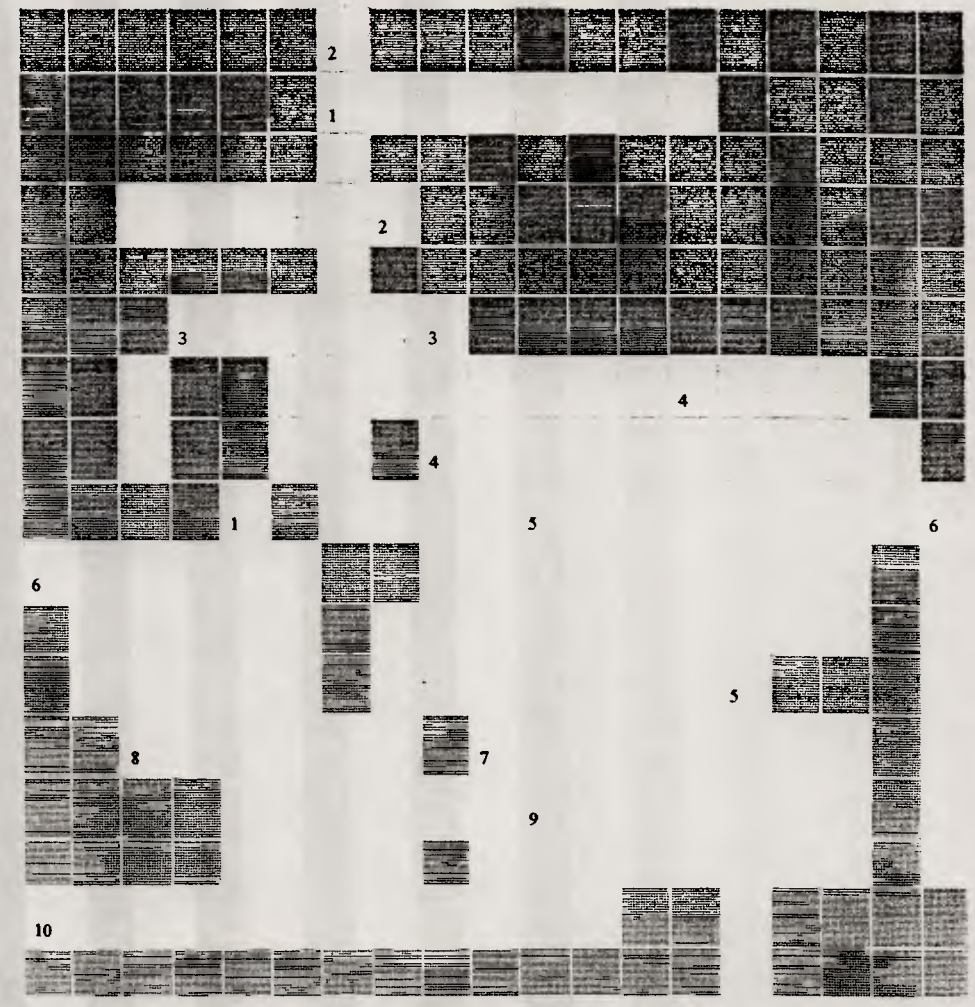
1. ¿Cuáles son las preguntas, que haces a los clientes cotidianamente, que te brindan respuestas útiles para tu trabajo?

_____
_____
_____

2. ¿Cuáles preguntas no haces a los clientes y crees que sean necesarias hacerlas?

_____
_____
_____

DESARROLLA ESTE CRUCIGRAMA COMO ACTIVIDAD DE RESUMEN



Horizontales:

1. ...es la acción de oír + interpretar.
2. Lo primero que se hace a la llegada de un cliente es brindar un...(Inv)
3. La última fase del proceso de atención al cliente.
4. El... nos permite verificar lo que escuchamos.
5. Lo que debemos satisfacer a los clientes como agentes de servicio.
6. La atención al cliente es un... que comprende tres fases.
7. Nos marca el norte o la dirección.
8. ...es la primera fase del proceso de atención al cliente.
9. Es la razón de ser del servicio que presta el BBV Banco Provincial.(Inv)
10. Incluye los movimientos, la mirada, gestos, posturas.

Verticales:

1. ...es la actitud de cada empleado frente al cliente, demostrándole que es importante para la empresa.
2. Es la fase donde hay mayor intercambio de información con el cliente dentro del proceso de atención.
3. Ponerse en el lugar del otro para entender su situación.

PATRON UNIVERSAL

Con este patrón se busca generar confianza credibilidad, precisión, claridad, compromiso, profesionalismo, conocimiento y servicio, en la relación con el cliente.

INICIO
- SALUDAR
- PREGUNTAR
- TRATO CORDIAL

DESARROLLO
- ESCUCHAR
- PREGUNTAR
- CONFIRMAR
- BRINDAR INFORMACION
- SOLUCIONAR
- TRATO CORDIAL

CIERRE
- PREGUNTAR
- DESPEDIRSE
- TRATO CORDIAL

INICIO

SALUDAR

- Recibir al cliente con una frase de Bienvenida:
- "Bienvenido al Banco Provincial"
- Dirigirse al cliente con frases de cortesía: Señor, Señora, permítanos
- Postura corporal: Levantarse y hacer una pequeña reverencia

PREGUNTAR

Al iniciar al servicio preguntar al cliente:

"¿En qué podemos atenderle?

TRATO CORDIAL

Mantener en todo momento durante la interacción con el cliente expresiones como: Señor X (nombre del cliente), disculpe Gracias, Permítanos, A su servicio."

DESARROLLO

ESCUCHAR

- Mirar a los ojos al cliente
- Mantener silencio
- No interrumpir

- Estar más atento a lo que dice el cliente que a nuestro diálogo interior
- Postura corporal: cuerpo erguido y relajado.

PREGUNTAR

Con las frases "entiendo que usted lo que desea es... " hacer un resumen de lo expresado por el cliente.

BRINDAR INFORMACIÓN:

Dar la información de forma clara y precisa, nombrando siempre al Banco Provincial, ejemplos:

"En el Banco Provincial tenemos en cuentas de ahorro la cuenta "Libretazo", que es la única cuenta del Banco Provincial que está rifando... "

CONFIRMAR

Preguntar al cliente para conocer la comprensión de la información dada, o conocer el compromiso del cliente en cuanto a los productos:

"Hasta el momento, ha sido clara la información que le he dado"

SOLUCIONAR EN EL PRIMER CONTACTO:

Proporcionar el servicio que solicita el cliente

TRATO CORDIAL:

Mantener en todo momento durante la interacción con el cliente expresiones como: Señor (nombre del cliente), disculpe Gracias, Permítanos, A su servicio.

CIERRE

PREGUNTAR

Al finalizar la interacción con el cliente, conocer el grado de satisfacción mediante la pregunta:

"¿Está satisfecho con el servicio?"

DESPEDIRSE

Expresarle al cliente: "Para nosotros es un placer atenderle", mientras corporalmente sonríe y se levanta.

TRATO CORDIAL

Mantener en todo momento durante la interacción con el cliente expresiones como: Señor X (nombre del cliente), disculpe Gracias, Permítanos, A su servicio."

Patrón Universal

BBV - Buenos días señora, bienvenida al Banco Provincial

(Ponerse de pie, mostrar una sonrisa, mirar a los ojos)

BBV - Sra. ¿En qué podemos atenderle?

(mantener el cuerpo hacia el cliente, un poco inclinado)

Cliente - Quisiera abrir una cuenta, ¿me puede informar cúales son las tasas? O ¿con cuál puedo tener mejores intereses?

BBV - Escucha al cliente con atención (Mira a los ojos, mantiene silencio, asiente con la cabeza).

BBV - Entiendo que usted lo que desea es abrir una cuenta que le proporciones intereses fijos, ...

Cliente: si, eso es exactamente lo que deseo.

BBV - En el Banco Provincial tenemos en este momento estas cuentas...que ofrecen tales beneficios...

BBV - Es clara la información que le he brindado?

Cliente - Si, sin embargo ¿cuál me recomienda para mantener los intereses?

BBV - Le sugerimos un plazo fijo, que tiene estas condiciones....

BBV - ¿Por cuál de los productos se interesa?

BBV - Inicia la operación solicitada

BBV - Solicitar con cortesía los documentos o la información requerida: - Disculpe Señora Ramos, ¿me permite su cédula para hacer la apertura de la cuenta?

BBV - Explicar al cliente que debe ausentarse: - Disculpe señora Ramos, voy a solicitar la firma del Gerente, espéreme un momento por favor. (Mirar siempre al cliente mientras le habla)

BBV - Aquí está su plazo fijo, recuerde que se vence en ... y para renovarla... ¿Sra. Ramos, desea alguna otra cosa?

Cliente - No es todo, muchas gracias.

BBV - Sra. Ramos, ¿está satisfecha con el servicio?

Cliente - Si, por supuesto, muchas gracias

BBV - Para nosotros es un placer atenderle (Se levanta, sonríe al cliente, mirándole a los ojos)

Los acuerdos son las acciones que

Plan de Aplicación y Red de Líderes

El plan de aplicación consiste en una estrategia para garantizar la transferencia de los aprendizajes adquiridos durante el entrenamiento, al contexto laboral. Se espera que el participante prepare los aspectos que requiere fortalecer y asuma un compromiso ante sus compañeros, sobre los aspectos a mejorar; buscando el apoyo del equipo y de los supervisores para facilitar la incorporación de las conductas del patrón.

Es importante que durante el desarrollo del entrenamiento puedas identificar cuáles son tus áreas de oportunidad, para realizar tu plan de aplicación.

RESPONDE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS

1. ¿En cuáles fortalezas me voy a apoyar para aplicar lo aprendido?

_____

_____

_____

2. ¿Qué conductas quiero reforzar o mejorar?

_____

_____

_____

3. ¿Qué estrategia voy a utilizar para aplicar lo aprendido?

_____

_____

_____

4. ¿Cómo me siento al ser modelo del Patrón Universal frente a otros compañeros de trabajo?

_____

_____

_____

SUGERENCIAS PARA LA TRANSFERENCIA DE APRENDIZAJES

- Imagina de ahora en adelante que todas las situaciones de tu vida diaria son oportunidades de desarrollo y mejora.
- Cada una de las HABILIDADES adquiridas ayuda a fortalecer esta idea.
- Practica las conductas del Patrón Universal
- Imagina que el cliente es una persona muy querida, sonríele al hablar, etc.
- Repasa las lecturas y sobre todo los fragmentos de reflexión, ellos nos revelan cada día un aspecto diferente.

Gracias por hacerlo

Módulo II

CONTENIDOS

- Los acuerdos o compromisos en la Atención al Cliente
- Manejo de Quejas y Reclamos
- Patrón Conductual para situaciones de Quejas y Reclamos
- Casos Prácticos
- Plan de Aplicación
- Casos Prácticos
- Plan de Aplicación

El descubrimiento mas grande de mi generación es que los seres humanos pueden cambiar sus vidas modificando sus actitudes mentales

William James

1. ¿Qué conductas apliqué?

_____
_____
_____
_____
_____

2. ¿Cuál fue el impacto de lo aplicado?

_____
_____
_____
_____
_____

3. ¿Qué conductas no logré aplicar?

_____
_____
_____
_____
_____

4. ¿Cuáles fueron las barreras que impidieron la aplicación de esas conductas?

_____
_____
_____
_____
_____

GENERAR ACUERDOS

Los acuerdos son las acciones que realizamos con los otros para poner en ejecución un plan que satisfaga a ambas partes.

ACTOS CLAVES PARA GENERAR ACUERDOS (PETICIONES, OFERTAS Y PROMESAS)

- Las peticiones y ofertas son los primeros movimientos conversacionales que permiten desarrollar acuerdos.
- Para que las cosas sucedan tengo que pedir.
- Ofrecer supone compartir con otra persona algo que es de tu propiedad.
- Usted no puede ofrecer algo que no posee o no es capaz de dar.
- La oferta está relacionada con las posibilidades de intercambio, es un acto deliberado.
- Cuando hacemos ofertas o peticiones aisladas aún no generamos compromiso.

La relevancia de estos actos en la Atención al cliente, está relacionada con los compromisos que asumimos con nuestros clientes. Para lo cual se requiere tener claridad de lo que el cliente espera o solicita. Por ello es importante saber que en muchos casos las peticiones de los clientes, no son tan claras o explícitas como esperamos.

LA SATISFACCION DEL CLIENTE ESTÁ DETERMINADA POR EL GRADO EN QUE EL SERVICIO RESPONDE A SUS DESEOS.

DEPENDIENDO DEL TRATAMIENTO QUE LES DEMOS A LAS PROMESAS O ACUERDOS OFRECIDOS A LOS CLIENTES, ESTE SE HARÁ UNA IMAGEN Y OPINIÓN DEL SERVICIO QUE OFRECE EL BANCO PROVINCIAL

GARANTIZAMOS LOS ACUERDOS A LOS QUE LLEGAMOS CON EL CLIENTE, CUANDO:

Escuchamos la necesidad del cliente, expresada mediante una PETICIÓN directa o indirecta.

Exploramos nuestra capacidad de respuesta para esa petición.

Qué, cuándo, dónde, cómo, con qué, quién

Aclaramos las condiciones de satisfacción de esa petición. (PREGUNTAR)

OFRECEMOS en función de la necesidad del cliente y de nuestra capacidad para dar

Esperamos la aceptación de la oferta para GENERAR EL ACUERDO con el cliente

RESPONDE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:

1. ¿Cuál es el tipo de peticiones que recibes de los clientes con mayor frecuencia?

_____

_____

_____

2. Qué consecuencias traería aceptar peticiones poco claras, en la relación con el cliente?

_____

_____

_____

3. Ubique una situación en la que a usted como cliente le incumplieron lo prometido, ¿Cómo se sintió? ¿Qué impacto tuvo en la imagen del servicio que le ofrecían?

_____

_____

_____

QUEJAS Y RECLAMOS EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE

¿QUE NOS DICEN LAS QUEJAS Y RECLAMOS DE LOS CLIENTES?

Las quejas o reclamos de los clientes, nos hablan de una necesidad de mejorar nuestro servicio. Cuando el cliente expresa su insatisfacción nos está dando la oportunidad de conocer nuestras limitaciones para corregir y mejorar.

El cliente mediante las quejas o reclamos, está mostrando una necesidad no satisfecha, o un acuerdo incumplido por el Banco Provincial. Es una manera de hacer peticiones, que en algunos casos pueden no ser directas o claras para el personal que la recibe.

¿QUEJAS O RECLAMOS, QUÉ HACER?

Conocer las diferencias entre una queja o un reclamo, nos permite al momento de atenderlas, saber hacia donde enfocar nuestra atención, y en cualquiera de los casos, saber que el cliente espera una respuesta que le permita recobrar la confianza perdida y solventar las molestias que le ocasionamos.

CUANDO EL CLIENTE PRESENTA UNA QUEJA...

1. Expresa su malestar a través de los estado de ánimo.
2. Necesita ser escuchado.
3. Necesita que su insatisfacción sea reconocida y comprendida por el personal de servicio.
4. Espera una solución inmediata, aunque no haga las peticiones necesarias

INICIO

- SALUDAR
- PREGUNTAR
- TRATO CORDIAL

DESARROLLO

- ESCUCHAR
- CHEQUEAR INFORMACION
- PREGUNTAR
- BRINDAR OPCIONES
- GESTIONAR ACUERDOS
- GESTIONAR LA SOLUCION
- TRATO CORDIAL

CIERRE

- PARAFRASEAR LOS ACUERDOS
- DESPEDIRSE
- TRATO CORDIAL

INICIO

SALUDAR

- Recibir al cliente con una frase de Bienvenida:
- "Bienvenido al Banco Provincial"
- Dirigirse al cliente con frases de cortesía: Señor, Señora, permítanos
- Postura corporal: Levantarse y hacer una pequeña reverencia

PREGUNTAR

Al iniciar al servicio preguntar al cliente:

"¿En qué podemos atenderle?

DESARROLLO

ESCUCHAR

- Mirar a los ojos al cliente
- Mantener silencio
- No interrumpir
- Estar más atento a lo que dice el cliente que a nuestro diálogo interior
- Postura corporal: cuerpo erguido y relajado.
- Emitir frases cordiales de comprensión de la situación: "comprendo su molestia", "yo en su lugar me sentiría igual", lamentamos lo sucedido

CHEQUEAR LA INFORMACIÓN RECIBIDA:

Con las frases "entiendo que usted lo que desea es... " hacer un resumen de lo expresado por el cliente.

PREGUNTAR PARA CONOCER HECHOS:

Indagar más sobre los hechos concretos que permitirán solventar la situación, mediante las preguntas "¿Me puede documentar más al detalle sobre el caso?" "¿Me permite revisar para dar una respuesta?"

BRINDAR OPCIONES DE SOLUCIÓN

(Si la solución es viable al momento y es de su competencia)

Ofrecer opciones que permitan al cliente satisfacer su necesidad: mediante las frases de: "Disculpe lo sucedido, en este momento podemos hacer..."

GENERAR ACUERDO O NUEVOS COMPROMISOS

- Explorar con el cliente las opciones brindadas mediante preguntas: "cuál de las opciones le parece mejor".
- Brindar información clara y precisa sobre las condiciones del nuevo acuerdo.

TRATO CORDIAL

- Mantener en todo momento durante la interacción con el cliente expresiones como: Señor X (nombre del cliente), disculpe, Gracias, Permítanos, A su servicio.

GESTIONAR LA SOLUCIÓN

(sí la solución no es de su competencia, direccionarla ante quien puede resolverla)

- Disculparse por no poder responder ante la solicitud.
- Informar las razones que impiden atenderla
- Comunicarse con la persona que va a gestionar y presentar el caso, evitando que el cliente tenga que hacerlo nuevamente.
- Informar al cliente quien le va atender y dónde (de ser posible acompañarlo, si no hay clientes esperando, si no es posible, solicitar apoyo para que otro lo acompañe.

CIERRE

PARAFRASEAR LOS ACUERDOS:

Si se lograron acuerdos con el cliente, hacer un breve resumen de los mismos.

DESPEDIRSE:

- Expresarle al cliente: "sentimos lo sucedido, gracias por sus observaciones esto nos ayuda a mejorar. Nuestro compromiso es atenderle".
- Manejar la corporalidad: sonreír, mirar a los ojos y levantarse.

EJEMPLO

BBV - Buenos días, señora.

(Ponerse de pie, mostrar una sonrisa, mirar a los ojos)

BBV - Sra. En qué podemos atenderle?

(mantener el cuerpo hacia el cliente, un poco inclinado)

Cliente - ¡La verdad, no sé si me pueda ayudar, estoy sumamente molesta por un cheque que rebotó y estoy segura que tiene fondos!. ¡Cómo es esto posible! Usted sabe lo que eso significa, me suspendieron el servicio de televisión por cable.

BBV - Escucha al cliente con atención (Mira a los ojos, mantiene silencio, asiente con la cabeza).

BBV - Comprendo su situación, es lamentable que haya pasado por ese problema.

Cliente - Si, es un verdadero problema.

BBV – Disculpe, ¿me dice su nombre y número de cuenta por favor?

Cliente: - En este momento no recuerdo el número de cuenta, y mi nombre es Astrid Márquez.

BBV – No se preocupe Sra. Márquez, si me dice el número de su cédula, con eso es suficiente.

Cliente - El número es 9.768.442

BBV - ¿Me permite revisar para darle una respuesta?

Cliente - Si, pero apúrese por favor.

BBV - Sra. Márquez, la información que tenemos es que el cheque fue devuelto por un problema en la firma, y cómo medida de seguridad para nuestros clientes, no fue pagado.

Cliente - ¿Qué podemos hacer?

BBV - Lo más conveniente es que usted emita un nuevo cheque a la empresa, ya que este fue anulado, por lo que sus fondos están disponibles. Permítame aprovechar que usted está aquí y verificamos la firma que tiene registrada, para evitar futuros inconvenientes.

BBV - Ejecuta la operación y establece acuerdos para registrar nuevamente la firma del cliente, informándole que en el plazo de X días su firma será aceptada en todas las agencias.

BBV - Sra. Márquez, ¿desea alguna otra cosa?

Cliente - No es todo, muchas gracias.

BBV - Sra. Márquez, acordamos que usted emitirá un nuevo cheque a la empresa de cable y que en el lapso de X días contará con el reconocimiento de su firma en cualquiera de nuestras agencias.

Cliente: - Si, está bien.

BBV - Sentimos lo sucedido, nuestro compromiso es atenderle (Sonríe y se levanta)

Plan de Aplicación y Red de Líderes

El plan de aplicación consiste en una estrategia para garantizar la transferencia de los aprendizajes adquiridos durante el entrenamiento, al contexto laboral. Se espera que el participante prepare los aspectos que requiere fortalecer y asuma un compromiso ante sus compañeros, sobre los aspectos á mejorar; buscando el apoyo del equipo y de los supervisores para facilitar la incorporación de las conductas del patrón.

Es importante que durante el desarrollo del entrenamiento puedas identificar cuáles son tus áreas de oportunidad, para realizar tu plan de aplicación.

RESPONDE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS

¿En cuáles fortalezas me voy a apoyar para aplicar lo aprendido?

_____

_____

¿Qué conductas quiero reforzar o mejorar?

_____

_____

¿Qué estrategia voy a utilizar para aplicar lo aprendido?

_____

_____

¿Cómo me siento al ser modelo del Patrón Quejas y Reclamos frente a otros compañeros de trabajo?

_____

_____

SUGERENCIAS PARA LA TRANSFERENCIA DE APRENDIZAJES

- Imagina de ahora en adelante que todas las situaciones de tu vida diaria son oportunidades de desarrollo y mejora.
- Cada una de las HABILIDADES adquiridas ayuda a fortalecer esta idea.
- Práctica las conductas del Patrón Universal
- Imagina que el cliente es una persona muy querida, sonríele al hablar, etc.
- Repasa las lecturas y sobre todo los fragmentos de reflexión, ellos nos revelan cada día un aspecto diferente.

Gracias por hacerlo

Módulo III

CONTENIDOS

- La imagen que queremos dejar en el cliente y el impacto en el negocio.
- Práctica de Casos
- Plan de Aplicación

BBV BANCO PROVINCIAL 45

1. ¿Qué conductas apliqué?

_____
_____
_____
_____
_____

2. ¿Cuál fue el impacto de lo aplicado?

_____
_____
_____
_____
_____

3. ¿Qué conductas no logré aplicar?

_____
_____
_____
_____
_____

4. ¿Cuáles fueron las barreras que impidieron la aplicación de esas conductas?

_____
_____
_____
_____
_____

SIGNIFICADOS DEL PATRÓN UNIVERSAL

Con este patrón se busca generar confianza, credibilidad, precisión, claridad, compromiso, profesionalismo, conocimiento y servicio, en la relación con el cliente.

Inicio: Que transmita humildad, que dé la sensación de ser bien recibido en un clima de tranquilidad y que el cliente sienta que es una persona especial para el banco.

Desarrollo: En esta fase se busca una relación cálida que permita construir la identificación con el banco y el compromiso con el cliente, logrando la fidelidad del mismo.

Cierre: Se persigue el fortalecimiento de la confianza, reiterar la disposición para tenderlo y para sostener una relación en el tiempo.

SIGNIFICADOS DEL PATRÓN DE QUEJAS Y RECLAMOS

Sensibilizar la relación, generar credibilidad y confianza como organización, profundiza la identificación del cliente y su necesidad, brindando la sensación de estar involucrado, compromiso y fidelidad.

Inicio: Se desea en esta fase darle importancia al cliente al reconocerlo como persona, generar un clima de atención para bajar la tensión y poder conocer la situación que presenta.

Desarrollo: Demostrar el interés y la comprensión por la situación del cliente, reconocer la responsabilidad como institución y demostrar la disposición de atenderlo en función de solucionar.

Cierre: En esta fase se busca expresar al cliente la importancia o relevancia de la información brindada mediante el reclamo, en función de valorar y satisfacer su necesidad, para mejorar el servicio a través de sus observaciones.

PREMISAS ASOCIADAS

Competitividad es el espíritu organizacional que permite desarrollar y mantener ventajas para competir exitosamente, tanto interna como externamente, proporcionando a sus clientes bienes y servicios que satisfagan sus necesidades, superando los estándares promedios del mercado (tanto a nivel de competidores como de las expectativas del mercado)

- Participación y respuesta de mercado
- Ser reconocido en el mercado como líder absoluto
- Capacidad de dar respuestas rápidas y eficientes a las demandas del mercado

Maneja el Sentido de Negocio y la Visión del Negocio como factores asociados a la calidad de la Atención al Cliente son criterios de éxito de las organizaciones de Servicio

¿CÓMO SE RELACIONAN ESTOS CONCEPTOS Y LA COMPETITIVIDAD?

SENTIDO DE NEGOCIO

Apreciado como la percepción e identificación de acciones que representen oportunidades para que la empresa obtenga el mayor retorno sobre la inversión de los recursos empleados en el desarrollo de las actividades (costo-beneficio) vinculados con la satisfacción del Cliente

VISIÓN DE NEGOCIO

Fuerza interna que guía a la organización hacia el futuro deseado. Se refleja de manera concreta en las acciones e intenciones y visiones personales alineadas del sistema humano que conforma la organización, focalizadas hacia el logro del futuro deseado. Claridad en la definición quiere la organización que el cliente lo vea

Plan de Aplicación y Red de Líderes

El plan de aplicación consiste en una estrategia para garantizar la transferencia de los aprendizajes adquiridos durante el entrenamiento, al contexto laboral. Se espera que el participante prepare los aspectos que requiere fortalecer y asuma un compromiso ante sus compañeros, sobre los aspectos a mejorar; buscando el apoyo del equipo y de los supervisores para facilitar la incorporación de las conductas del patrón.

Es importante que durante el desarrollo del entrenamiento puedas identificar cuáles son tus áreas de oportunidad, para realizar tu plan de aplicación.

RESPONDE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS

1. ¿En cuáles fortalezas me voy a apoyar para aplicar lo aprendido?

_____

_____

_____

2. ¿Qué conductas quiero reforzar o mejorar?

_____

_____

_____

3. ¿Qué estrategia voy a utilizar para aplicar lo aprendido?

_____

_____

_____

4. ¿Cómo me siento al ser modelo de los Patrones Conductuales frente a otros compañeros de trabajo?

_____

_____

_____

SUGERENCIAS PARA LA TRANSFERENCIA DE APRENDIZAJES

- Imagina de ahora en adelante que todas las situaciones de tu vida diaria son oportunidades de desarrollo y mejora.
- Cada una de las HABILIDADES adquiridas ayuda a fortalecer esta idea.
- Practica las conductas del Patrón Universal
- Imagina que el cliente es una persona muy querida, sonríele al hablar, etc.
- Repasa las lecturas y sobre todo los fragmentos de reflexión, ellos nos revelan cada día un aspecto diferente.

Gracias por hacerlo

ANEXO Nº 3

CUESTIONARIO COMPETENCIA DE SERVICIO AL CLIENTE

TODOS LOS PERFILES. (para ser contestado por el cliente)

1. *Chequea la precisión de la información que le es suministrada*
2. *Se preocupa por conocer a fondo sus necesidades*
3. *Se esfuerza por transmitirle sus ideas de forma sencilla y amable*
4. *Se preocupa por resolver con prontitud sus requerimientos*
5. *Toma responsabilidad personal en corregir problemas que sean presentados por usted.*
6. *Está dispuesto para ayudarle y servirle.*
7. *Escucha atentamente sus requerimientos.*

PREG	1	2	3	4	5
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					