

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
FACULTAD DE INGENIERÍA ECONÓMICA Y CIENCIAS
SOCIALES



LA CALIDAD DEL SERVICIO EN EL BANCO DE LA
NACIÓN

INFORME DE SUFICIENCIA

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

INGENIERO ECONOMISTA

POR LA MODALIDAD DE ACTUALIZACIÓN DE CONOCIMIENTOS

ELABORADO POR:

RICARDO BUSTAMANTE ROMANÍ

LIMA – PERÚ
2006

A todas aquellas personas desde alguna entidad estatal y a través de sus decisiones, han buscado el bienestar de la mayoría; y a todos los que colaboraron desinteresadamente en la elaboración de este informe.

SUMARIO

La calidad de los servicios es un aspecto fundamental en la gestión actual de cualquier institución, especialmente en las instituciones públicas, como lo es el Banco de la Nación. De este modo el objetivo del presente informe es analizar los factores que componen la calidad del servicio en el Banco determinando los principales problemas y sus causas.

Para lograr esto se hizo un análisis de las principales acciones llevadas a cabo en el Banco de la Nación en su esfuerzo por mejorar la calidad de sus servicios, entre los años 2004 y 2006. Este análisis es hecho dentro de la perspectiva de la satisfacción al cliente; el enfoque de procesos y el mejoramiento continuo. Para esto, se uso el método de diagnostico de causa-efecto al determinar los principales problemas que afectan a la calidad de los servicios, detectando sus causas, para luego plantear alternativas de solución a cada una de ellas.

Finalmente, se encontró que el Banco ha invertido la mayor parte de sus recursos en mejorar la calidad de sus servicios, pero solamente mejorando su accesibilidad, al incrementar sus canales de atención. Siendo la accesibilidad una dimensión importante de la calidad, mas no la única; por lo que seria conveniente que el Banco de la Nación formule e implemente un plan de mejora de la calidad de sus servicios desde una perspectiva más integral, la cual este enmarcada dentro de su propio sistema de gestión de la calidad.

Palabras Claves: Calidad del Servicio, Banco de la Nación, Servqual, mejoramiento continuo, enfoque de procesos, satisfacción del cliente.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
--------------------	---

CAPÍTULO I

LOS SERVICIOS	5
1.1 Definición de Servicio	6
1.2 Características de los Servicios.....	7
1.3 Servicios Públicos	8
1.3.1 Características de los Servicios Públicos.....	9
1.3.2 Clasificación de los Servicios Públicos.....	10
1.4 Empresas del Estado	13

CAPÍTULO II

LA CALIDAD	17
2.1 Definición de La Calidad	18
2.2 Principios de la Calidad	19
2.3 Evolución del concepto de Calidad	21
2.4 La Calidad de los Servicios	23
2.4.1 ¿Qué es la Calidad en el Servicio?.....	24
2.4.2 Satisfacción del Cliente ante la Calidad y Productividad.....	27

2.4.3	Exceder Las Expectativas Del Cliente.....	29
2.4.3.1	Niveles de servicio deseado y adecuado.....	31
2.4.3.2	Factores que influyen los niveles de expectativa y zonas de tolerancia.....	34
2.4.4	Triangulo Del Servicio.....	36
2.4.5	Ciclo del Servicio.....	38
2.4.6	Métodos de evaluación de la Calidad del Servicio.....	39
2.4.6.1	Herramienta SERVQUAL.....	41
2.4.6.2	Ventajas y desventajas del SERVQUAL.....	44
2.5	Sistema de Control de la Calidad.	47
2.6	Sistemas ISO 9000 en empresas de servicio	52
2.6.1	Norma ISO 9001.....	52
2.6.2	La norma ISO 9004-2.....	53
2.7	El Enfoque de Procesos	54
2.8	Mejora de Procesos	60
2.8.1	La Ruta de la Calidad.....	60
2.9	Calidad de Servicios Públicos	68

CAPÍTULO III

	EL BANCO DE LA NACIÓN	70
3.1	Definición y Funciones	71
3.2	Estructura Organizativa	72

3.3	Visión y Misión	73
3.4	Objetivos Estratégicos Generales	75
3.5	Estrategias	75
3.6	El Banco de la Nación y su proceso de cambio institucional.....	75
3.6.1	Mejora de la calidad del servicio realizados en el Banco de la Nacion 2004 – 2006.....	78
3.7	Perspectiva actual de la calidad del servicio en el Banco de la Nación	83
3.8	Factores de pérdida de la calidad del servicio en el Banco de la Nacion ...	89
3.8.1	Determinación y priorización de los principales problemas en la atención al cliente.....	89
3.8.2	Principales Problemas y Causas.....	93

CAPÍTULO IV

	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	101
4.1	Determinación de las soluciones por tipo de problema encontrado	102
	CONCLUSIONES	112
	RECOMENDACIONES	115
	ANEXOS	118

Anexo A: Lista de atributos del SERVQUAL usados para el Banco de la Nación	118
Anexo B: Resumen de las prescripciones de la norma ISO 9001 e ISO 9004 aplicables a una empresa de servicios genérica	119
Anexo C: Diagrama Causa- Efecto de los principales problemas en la atención al cliente	134
Anexo D: Esquema del proceso de implementación de un sistema de gestión de la calidad en el Banco de la Nación	141
BIBLIOGRAFÍA	142

INDICE DE TABLAS

<i>Tabla I Evolución del Concepto de Calidad</i>	22
<i>Tabla II: Proyectos realizados en el Banco de la Nación relacionados a mejorar la calidad de los servicios entre los años 2004 y 2006.</i>	79
<i>Tabla III: Composición de los proyectos relacionados a mejoras de la calidad del servicio según dimensiones de la calidad que afecta.</i>	82
<i>Tabla IV: Proyectos realizados en el Banco de la Nación relacionados a mejorar la calidad de los servicios mediante mejora de los procesos internos entre los años 2004 y 2006.</i>	83

<i>Tabla V: Proyectos formulados en el Banco de la Nación relacionados a mejorar la calidad de los servicios 2007</i>	<i>85</i>
<i>Tabla VI: Composición de los proyectos para el 2007 relacionados a mejoras de la calidad del servicio según dimensiones de la calidad que afecta.....</i>	<i>87</i>
<i>Tabla VII: Proyectos realizados en el Banco de la Nación relacionados a mejorar la calidad de los servicios mediante mejora de los procesos internos para el 2007.....</i>	<i>88</i>
<i>Tabla VIII Priorización de los principales problemas relacionados a la atención al cliente.</i>	<i>91</i>
<i>Tabla IX Detalle de las causas a los problemas encontrados</i>	<i>93</i>
<i>Tabla X Problemas en la calidad de atención del Banco de la Nación y sus causas</i>	<i>98</i>
<i>Tabla XI Problemas en la calidad de atención del Banco de la Nación sus causas y soluciones.</i>	<i>102</i>
<i>Tabla XII Problemas en la calidad de atención del Banco de la Nación y actividades de sus soluciones</i>	<i>106</i>

INDICE DE FIGURAS

<i>Figura N°1 Estructura de los servicios públicos</i>	<i>15</i>
<i>Figura N°2 Discrepancia entre expectativas y percepciones</i>	<i>33</i>
<i>Figura N° 3 Comparación entre la sensación del cliente y el proveedor</i>	<i>34</i>
<i>Figura N° 4 Factores que influyen en las expectativas</i>	<i>36</i>

<i>Figura N° 5 Representación del método SERVQUAL</i>	<i>44</i>
<i>Figura N°6 Diagrama de un proceso</i>	<i>54</i>
<i>Figura N° 7 Diagrama de Ishikawa</i>	<i>57</i>
<i>Figura N° 8 Esquema del Proceso de atención al cliente del Banco de la nación (producto ahorros Sector público)</i>	<i>59</i>
<i>Figura N° 9 Círculo de Deming</i>	<i>66</i>
<i>Figura N° 10 Fases de ruta de la calidad.....</i>	<i>67</i>
<i>Figura N° 11 Estructura Organizacional del Banco de la Nación</i>	<i>73</i>
<i>Figura 12: Ubicación de la División Calidad de Servicios dentro de la estructura del Banco de la Nación.</i>	<i>84</i>

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las instituciones públicas se ven ante el reto de hacer que sus servicios lleguen a la mayor cantidad de ciudadanos, así como de mejorar la eficiencia de sus procesos internos que conlleven a aumentar la rapidez y efectividad con la que atienden las necesidades de la población, quienes de esta manera valoraran positivamente su desempeño..

Dentro de este contexto surge el concepto de Calidad y cuando mencionamos este término, nos referimos a una forma de hacer las cosas en las que esencialmente se busca que el cliente o usuario este satisfecho con el servicio que se le da y a la vez una mejora de la forma de realizar las actividades diarias y sus resultados. Por lo tanto implícitamente estamos hablando de mejorar los procesos de la empresa o institución y simultáneamente aumentar el grado de satisfacción de los clientes y usuarios de la misma.

En este sentido notamos que cuando no existe calidad suceden dos cosas; los procesos ineficientes estarán generando sobrecostos para la empresa o institución, ya que habrá que repetir trabajos y corregir errores continuamente, esto también es llamado costos de la mala calidad. Además tampoco existirá una satisfacción completa del cliente en relación al producto.

Dicho de otra manera, todo esto se resume en que existe una brecha entre el producto que se le ofrece y el producto que le gustaría o esperaría recibir.

En este contexto se encuentra el Banco de la Nación, una empresa de derecho público, integrante del Sector Economía y Finanzas, que opera con autonomía económica, financiera y administrativa y que ofrece principalmente servicios bancarios al estado (pagaduría, recaudación) y brinda servicios financieros múltiples (ahorros, cuentas corrientes, etc.) en lugares donde no existe banca privada, cumpliendo así un rol social con su aporte a la bancarización del país.

A pesar de los ingentes esfuerzos realizados desde el año 2001 y con mayor fuerza desde el 2004 por modernizar sus equipos (tecnología), ampliar e inaugurar oficinas a nivel nacional (infraestructura) y la incorporación de nuevo personal a la organización (recursos humanos) el cliente percibe aún deficiencias en la calidad de atención como maltratos consecuencia de las actitudes de algunos trabajadores tanto del BN como de los services que brindan servicios como el de seguridad en las agencias bancarias.

El Banco pretende introducir un giro en la concepción del cliente. Se trata de ver al cliente como alguien que da ingresos a la empresa a través de lo que paga por comisiones, interés activo, entre otros y que espera que se le brinde un servicio de calidad. De esta manera, al mejorar los procesos y la atención finalmente se logra aumentar la rentabilidad. Dicha rentabilidad va finalmente al erario revirtiendo al cliente-ciudadano mediante gasto público con un posterior impacto en el aumento de bienestar social.

De esta manera, la falta de control de algunos procesos críticos del negocio así como también el insuficiente compromiso y responsabilidad de los trabajadores y la alta dirección con el cambio institucional generan el estancamiento en los cambios introducidos y una percepción negativa por parte de sus clientes.

El presente informe pretende analizar los factores que determinaron la calidad del servicio del Banco de la Nación en el periodo 2004 al 2006 y a su vez proponer alternativas de mejora de la calidad del servicio que aumenten la satisfacción de los clientes y usuarios y hagan los procesos internos más eficientes.

Es así que en el Capítulo I se realizará una descripción de los servicios, su definición y características, así como una reseña de lo que son los servicios públicos y su relación con las empresas del estado.

En el Capítulo II se definirán los conceptos de calidad y calidad de los servicios así como aspecto relacionados como es el enfoque de procesos.

En el capítulo III se describirá el giro de negocio de este Banco de la Nación, así como su visión, misión y estrategias con las que se viene gestionando, las acciones tomadas hacia la mejora de sus servicios desde el año 2004, para finalmente realizar un diagnóstico de los principales problemas.

Finalmente en el capítulo IV se y proponer alternativas de solución a los problemas encontrados.

Lograr esto en el trabajo conlleva determinar y plantear mejoras de los procesos del Banco de la Nación con mayor variabilidad y que generan pérdida en la calidad del servicio, determinar

y plantear mejoras de los factores que disminuyen la satisfacción de los clientes del Banco de la Nación y que generan pérdida en la calidad del servicio, y finalmente cuantificar la duración de implantación de alternativas de mejora.

Un aporte del presente trabajo será la metodología usada, la cual también será válida y útil para posteriores tentativas de mejora de los servicios de otras empresas e instituciones públicas que quieran mejorar la calidad de sus servicios ganando en eficiencia y satisfacción de sus clientes y usuarios.

Al determinar cuales son los factores que afectan la calidad de los servicios e implementar mejoras de corto y mediano plazo se mejorará la imagen de la administración pública la cual en la actualidad tiene muchos cuestionamientos por parte de la opinión pública que la tilda muchas veces de burocrática e ineficiente y que con derecho, exigen que esta sea eficiente y moderna, ya que finalmente todos los ciudadanos somos los accionistas de una empresa estatal como lo es el Banco de la Nación.

CAPÍTULO I

LOS SERVICIOS

Los servicios son una parte importante de nuestra vida cotidiana, estando presentes en muchos aspectos del quehacer diario.

En nuestro país, cerca de la mitad del Producto Bruto Interno es generado por empresas comerciales y de otros servicios; el restante empresas productoras de bienes, también brindan algún tipo de servicio, generalmente en posventa. Por lo tanto para estas empresas es vital contar con una gestión orientada a la satisfacción del cliente.

Así, en el presente capítulo, se realizará una descripción de los servicios, su definición; cuáles son sus características y su clasificación, así como una reseña de lo que son los servicios públicos y su relación con las empresas del estado.

1.1 Definición de Servicio

Tomando principalmente como referencia lo que nos dice Philip Kotler¹ *“Un servicio es cualquier acto o desempeño que una persona ofrece a otra que en principio es intangible y que no tiene como resultado la transferencia de la propiedad de nada. La producción del mismo podrá estar enlazada o no a la de un bien físico”*. Y tomando además en cuenta otras definiciones de servicio se puede decir que es:

- El trabajo que realiza una persona y beneficia a otra.
- Clase de negocio que vende asesoramiento y experiencia en vez de un producto tangible.
- Ayuda posterior a la compra que el fabricante ofrece para conservar la calidad del producto durante su uso.

El servicio, a veces, es el punto principal de venta para artículos de alto precio. Los servicios son artículos intangibles que una organización proporciona a los consumidores. Con el fin de obtener estos servicios, los consumidores intercambian dinero u otra cosa de valor, como su propio tiempo.

En lo que respecta a las expectativas de los clientes, el servicio se puede dividir en dos tipos:

Servicio esperado: El nivel de desempeño que se “podría desear” es una mezcla de lo que el cliente piensa que “puede ser” con lo que considera “debe ser”.

Servicio adecuado: Se refiere a la expectativa más baja del cliente, es decir el nivel mínimo de servicio que podría aceptar y la distancia que existe entre el servicio esperado y el servicio

¹ Principios de Marketing Editorial Macchi 2002

adecuado es llamado zona de tolerancia; esta se puede considerar como el intervalo dentro del cual los clientes no advierten particularmente el desempeño del servicio.

La expectativa de servicios es un estándar de comparación en dos maneras diferentes; lo que los consumidores esperan que ocurra en un encuentro de servicios y lo que los clientes desean que ocurra, una comparación de lo que el cliente espera y lo que la compañía le está ofreciendo.

1.2 Características de los Servicios

Los servicios tienen cuatro elementos únicos que son: intangibilidad, inconsistencia, inseparabilidad e inventario. Estos cuatro elementos se denominan las cuatro Ies de los servicios.

Intangibilidad: Los servicios son intangibles; esto es, no pueden sujetarse, tocarse o verse antes de la decisión de compra. Debido a que los servicios tienden a ser una ejecución en vez de un objeto, resulta mucho más difícil para los consumidores evaluarlos, para ayudarlos a evaluar y comparar servicios tratan de hacerlos tangibles o de demostrar los beneficios de su uso.

Inconsistencia: Desarrollar, fijar el precio, promover y entregar servicios es difícil debido a que la calidad de un servicio suele ser inconsistente esto es porque los servicios dependen de las personas que los proporcionan, su calidad varía de acuerdo a las capacidades de cada persona y su desempeño cotidiano del trabajo, la inconsistencia es un problema mucho más

grave en los servicios que en los bienes tangibles. Las organizaciones intentan reducir la inconsistencia por medio de la estandarización y la capacitación.

Inseparabilidad: Una tercera diferencia entre los servicios y los bienes que se relaciona con los problemas de inconsistencia, es la inseparabilidad. En la mayoría de los casos, el consumidor no puede separar (y de hecho no lo hace) al prestador del servicio del servicio mismo. Por ejemplo, para recibir educación, una persona puede asistir a una universidad, tal vez la calidad de la educación sea alta; pero si el estudiante tiene problemas para interactuar con los profesores considera que los servicios de orientación son deficientes. El grado de interacción entre el consumidor y el proveedor del servicio depende del punto hasta el que el consumidor debe estar físicamente presente para recibir el servicio.

Inventario: En el caso de los servicios, los costos por manejo de inventario son más subjetivos y se relacionan con la capacidad ociosa de producción, que es cuando el proveedor del servicio está disponible, pero no hay demanda. El costo de inventario de un servicio es el que se paga a la persona que proporciona el servicio en combinación con el del equipo necesario.

1.3 Servicios Públicos

Según Luis A. Caicedo, podemos definir los servicios públicos como: *“las actividades, entidades u órganos públicos o privados con personalidad jurídica creados por Constitución o por ley, para dar satisfacción en forma regular y continua a cierta categoría de necesidades de interés general, bien en forma directa, mediante concesionario o a través de*

cualquier otro medio legal con sujeción a un régimen de Derecho Público o Privado, según corresponda”.²

Cuando dice que «son actividades, entidades u órganos públicos o privados» se refiere esta expresión a los servicios públicos, en sentido material; vale decir, toda tarea asumida por una entidad pública, bien se trate de los Estados, los Municipios, personas jurídicas de Derecho Público de carácter territorial, o prestados a través de entes descentralizados funcionalmente, sea institutos autónomos, empresas del Estado, fundaciones, asociaciones y sociedades civiles del Estado (entes no territoriales). No obstante, cabe decir que el servicio público también puede ser prestado por particulares conforme al orden jurídico pertinente.

Así mismo, también se entiende por servicio público, en sentido orgánico, la creación de una dependencia administrativa dentro de la estructura del Estado o de la administración pública para satisfacer determinadas necesidades de interés colectivo o público.

1.3.1 Características de los Servicios Públicos.

Los rasgos más resaltantes de los servicios públicos pueden resumirse de la siguiente manera:

- Todo servicio público debe suministrarse con un criterio técnico gerencial y con cuidadosa consideración a las funciones del proceso administrativo científico: planificación, coordinación, dirección, control y evaluación, tanto en su concepción orgánica como en el sentido material y operativo.
- Debe funcionar de manera permanente, es decir, de manera regular y continua para que pueda satisfacer necesidades de las comunidades por sobre los intereses de quienes los prestan.

² Derecho Administrativo. Luis A. Caicedo C. Concepto de Servicios Públicos; pág. 494.

-
- La prestación del servicio público no debe perseguir principalmente fines de lucro; se antepone el interés de la comunidad a los fines del beneficio económico de personas, organismos o entidades públicas o privadas que los proporcionan.
 - Generalmente les sirve un organismo público, pero su prestación puede ser hecho por particulares bajo la autorización, control, vigilancia, y fiscalización del Estado.

1.3.2 Clasificación de los Servicios Públicos.

Existen diferentes tipos de criterios para clasificar los servicios públicos:³

- a. Esenciales y no esenciales; los primeros son aquellos que de no prestarse pondrían en peligro la existencia misma del Estado: policía, educación, sanidad. Los no esenciales; a pesar de satisfacer necesidades de interés general, su existencia o no prestación no pondrían en peligro la existencia del Estado; se identifican por exclusión de los esenciales.
- b. Permanentes y esporádicos; los primeros son los prestados de manera regular y continua para la satisfacción de necesidades de interés general. Los esporádicos; su funcionamiento o prestación es de carácter eventual o circunstancial para satisfacer una necesidad colectiva transitoria.
- c. Por el origen del órgano del Poder Público o ente de la administración que los presta; Nacionales, Distritales, Municipales y concurrentes si son prestados por cada una de las personas jurídicas territoriales: nacionales por la República u otros órganos del Poder Nacional.

³ Derecho Administrativo. Luis A. Caicedo C. Clasificación de los Servicios Públicos; pág. 497-499.

- d. Desde el punto de vista de la naturaleza de los servicios, se clasifican en servicios administrativos y servicios públicos industriales y comerciales; éstos últimos específicamente referidos a las actividades de comercio, bien sea de servicios para atender necesidades de interés general o los destinados con fines lucrativos y no a satisfacer necesidades colectivas.
- e. Servicios públicos obligatorios y optativos. Los primeros los señalan como tales la Constitución y las leyes; y son indispensables para la vida del Estado. Los optativos, el orden jurídico los deja a la potestad discrecional de la autoridad administrativa competente.
- f. Por la forma de prestación de servicio: Directos y por concesionarios u otros medios legales. En los primeros, su prestación es asumida directamente por el Estado (nacionales, municipales, distritales, entes descentralizados). Por concesionarios: no los asume directamente el Estado; prestan a través de concesionarios.

Esquema de la clasificación de los Servicios Públicos:



Educación	{	<ul style="list-style-type: none">• Pública• Privada• Militar• Especial
Salud y salubridad		
Telecomunicaciones	{	<ul style="list-style-type: none">• Telefonía fija• Telefonía celular• Radiodifusión• Televisión• Internet
Transporte	{	<ul style="list-style-type: none">• Marítimo, fluvial, aéreo y terrestre• Terminales, puerto y aeropuertos• Vialidad pública• Otorgamiento de licencias, permisos, matriculación, traspasos y certificados
Sistema de Justicia	{	<ul style="list-style-type: none">• Organismos jurisdiccionales• Registros públicos• Notarías• Papel sellado, timbres fiscales
Seguridad pública y/o ciudadana		
Banca	{	<ul style="list-style-type: none">• Pública• Privada• Mixta

Régimen de correo

Cementerios y servicios funerarios

Recreación

- 
- Cultura
 - Deportes
 - Recreación
 - Turismo interno

1.4 Empresas del Estado

Son sociedades mercantiles en cuyo capital la República, Regiones, los Municipios o cualquier ente estatal poseen de forma separada o conjunta, acciones en el porcentaje que determina la ley.

El objeto de las empresas del Estado es lo siguiente: Planificar, ejecutar, coordinar y evaluar la gestión empresarial pública relativa a la industria y comercio en un sector de la economía nacional.

En lo que se refiere a los servicios que presta la Administración hay que recordar que la única misión del Estado es prestar servicios al ciudadano.

La Administración pública no existe por sí misma ni para sí misma, al contrario que por deformación profesional, llegan a pensar algunos funcionarios. El Estado es un proveedor de servicios esenciales y la calidad de esos servicios debe ser el único índice aceptable de la eficacia del mismo.

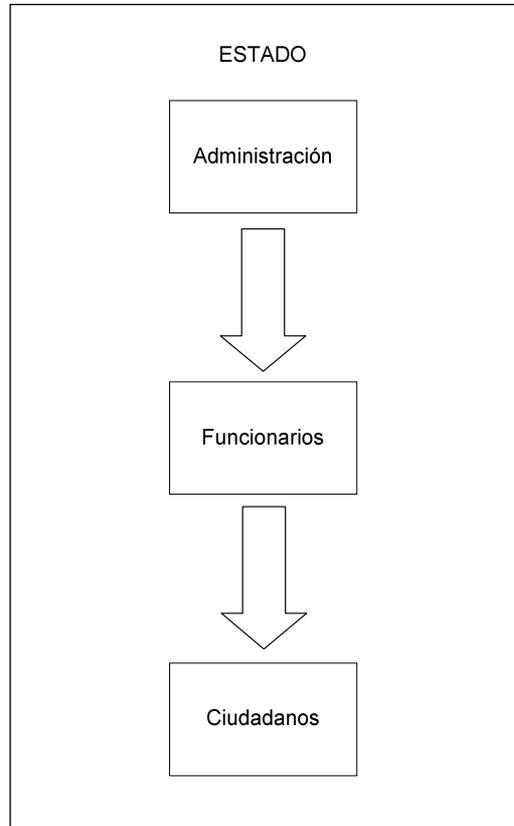
La sociedad actual, o la ideología de los partidos que acceden al poder, están incrementando el campo de las prestaciones suministradas por las distintas Administraciones y la cantidad de recursos allegados para financiarlas. Si dichos servicios no se prestan con un adecuado y creciente nivel de calidad, aumentará sin duda alguna la insatisfacción ciudadana y quedarán frustrados los esfuerzos conjuntos de los políticos, de los funcionarios y de los contribuyentes. Pero la Administración pública actúa a través de unas personas específicas: los funcionarios, los cuales son los que mantienen el contacto directo con los ciudadanos.

En la estructura del figura N°1, el último eslabón es la piedra de toque, el llamado “punto caliente” del suministro de los servicios esenciales. Dado que el objetivo no solamente es servir, sino servir bien, se necesita una nueva actitud para identificar los nuevos modelos de gestión, las nuevas funciones y la nueva filosofía de servicio público.

La clave radica en una genuina vocación de servicio en todos los niveles de la organización y en que los directivos de la Administración sean capaces de transmitir la inspiración necesaria para mantener y potenciar el compromiso entre los empleados.

Con un servicio de calidad ganan los usuarios, empleados, directivos, comunidad.

Figura N°1 Estructura de los servicios públicos



Fuente: Alfonso Fernández Hatre "Calidad en las empresas públicas"

La realidad, como casi siempre, se encuentra a mitad de camino. La Administración y la empresa tienen estilos de trabajo diferentes y en ambos entornos se puede mejorar, no solamente la calidad y eficiencia de los trabajos, sino también la satisfacción de los empleados y la motivación para llevar a cabo con orgullo un buen trabajo profesional.

Todos trabajamos por dinero, pero para muchos empleados el trabajo sigue siendo un castigo divino, mientras que hay otros muchos que encuentran grandes posibilidades de realización personal en la ejecución de un trabajo bien hecho.

La excelencia en el servicio representa, sin duda alguna, un factor de satisfacción personal para quien la llega a conseguir y en contrapartida, la calidad del servicio depende en gran medida, de que quienes la prestan se sientan a gusto realizando su trabajo.

También en la Administración son aplicables los sistemas de participación y del aprovechamiento de las dotes de creatividad e iniciativa, que pueden ayudar a las personas a conseguir una plena realización en el desempeño de sus funciones, enriquecer sus tareas y sentir el orgullo de realizar un trabajo bien hecho.

A menudo los funcionarios se quejan de las trabas que imponen la Administración y sus complejos reglamentos, cuando se trata de obtener una mayor calidad en el trabajo y proporcionar un mejor servicio al ciudadano.

Igualmente se esgrime la reducida retribución como compensación al escaso interés para desarrollar la tarea. Estas características de la función pública suponen, muchas veces un círculo vicioso que atrapa a las estructuras funcionariales y les mantiene en una cultura de inoperancia y desmotivación.

CAPÍTULO II

LA CALIDAD

¿Cuánto tiempo debe esperar en la cola un cliente? ¿Cuándo debe sonreír un dependiente? Si bien medir la calidad en un producto es algo más o menos tangible en el caso de un servicio las cosas cambian, ya que no hay nada universalmente establecido.

En la actualidad casi todas las empresas brindan algún tipo de servicio y por lo tanto necesitan una gestión orientada a la satisfacción del cliente. Para poder mejorar la calidad es necesario medirla antes de realizar cambios, por lo que es necesario aclarar las definiciones y conceptos que esta comprende.

En este capítulo se definirán los conceptos de calidad y calidad de los servicios, así como aspectos relacionados como son el enfoque de procesos y la satisfacción del cliente.

2.1 Definición de La Calidad

Para poder hablar acerca de la mejora de la calidad de los servicios, será necesario primero estructurar claramente el concepto de calidad.

El concepto de calidad ha tenido y tiene diferentes acepciones dependiendo de quien lo emita.

Existen muchos autores que se han dedicado al concepto de calidad, entre algunos de ellos están: Joseph M. Juran, Edward Deming, Philip B. Crosby y Kaoru Ishikawa.

Pese a que originalmente el concepto de calidad tuvo un origen industrial, actualmente se ha extendido a muchas áreas como servicios, gobierno, etc.

Uno de los conceptos más difundidos es el de adecuación al uso, propuesto por Juran (1990), quien entiende la calidad como la ausencia de deficiencias que pueden presentarse como: retraso en las entregas, fallos durante los servicios, facturas incorrectas, cancelación de contratos de ventas, etc. Además señala que la calidad es dar respuesta oportuna a las exigencias del cliente y aun más, adelantarse a las exigencias futuras.

Autores como Berry y Deming vinculan la calidad a la percepción de quien en definitiva la juzga quien vendría a ser el cliente para el que se elabora el producto o se brinda el servicio.

Dentro de los documentos de las normas ISO 9000 la calidad es definida como: *“facultad de un conjunto de características inherentes de un producto, sistema o proceso para cumplir los requisitos de los clientes y de otras partes interesadas”*⁴

Esta última definición amplía el concepto de calidad y los involucrados en ella, haciendo del concepto algo más general y hasta sociológico, aquí se incluye a la sociedad, como

⁴ Norma ISO 9000 CEGESTI 2000

beneficiaria que plantea necesidades en un aspecto que necesitan ser respondidas como puede ser necesidad de alimentación, bancarización, etcétera y no solo para mejorar los intereses de una empresa en particular. Este concepto es el que se adecua más a este tipo de estudio ya que trasciende el ámbito meramente empresarial y hace hincapié en los procesos, sistemas y en las personas que dirigen los procesos. De este modo podemos analizar el impacto de una mejora de la calidad de los servicios no solo como una mejora en la empresa, sino también analizando el impacto positivo en el bienestar de la sociedad a la cual esta institución estatal contribuye finalmente.

Todas las definiciones anteriores dejan claro que el concepto de calidad es cambiante, dinámico y tiene componentes del medio o contexto, del momento histórico y lugar en que se vive y de las personas responsables de su aplicación. En este sentido Demming (1992) plantea que la calidad se mide por la interacción de tres elementos:

- a. El producto
- b. El usuario y como usa el producto
- c. La formación del cliente en instrucciones de uso

2.2 Principios de la Calidad

La norma ISO 9000:2000 replantea los principios de la calidad inicialmente propuestos por Deming (1989) y señala ocho principios. Estos ocho principios de gestión de la calidad

constituyen la base de las normas de sistemas de gestión de la calidad de la familia de Normas ISO 9000, y son:

1. **Enfoque al cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
2. **Liderazgo:** Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
3. **Participación del personal:** El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
4. **Enfoque basado en procesos:** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
5. **Enfoque de sistema para la gestión:** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
6. **Mejora continua:** La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
7. **Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

De estos ocho principios tomaremos para el fin del trabajo tres que son: Enfoque al cliente, Enfoque basado en procesos y Mejora continua. Estos tres principios de la calidad son los más importantes para el presente estudio ya que son los más útiles para analizar la calidad en una institución financiera estatal como lo es el Banco de la Nación.

2.3 Evolución del concepto de Calidad

La concepción de Calidad ha variado con el paso del tiempo, es por eso que en la tabla I se presenta una pequeña reseña de la evolución de la calidad que sirve para comprender como a lo largo del tiempo se ha transformado la necesidad de ofrecer una mayor calidad del producto o servicio que se proporciona al cliente y, en definitiva, a la sociedad, y como esta paulatinamente se ha ido involucrando toda la organización en la consecución de este fin. En la actualidad el concepto de calidad ha evolucionado hasta el concepto de Calidad Total que es una visión integral que busca la eficiencia interna a través de mejora de los procesos y la satisfacción de los clientes retroalimentándose para crear un mecanismo de mejora continua.

Tabla I Evolución del Concepto de Calidad

Etapa	Concepto	Finalidad
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del coste o esfuerzo necesario para ello	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer al cliente • Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho Crear un producto único
Revolución Industrial	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (Se identifica Producción con Calidad)	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer una gran demanda de bienes • Obtener beneficios
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y mas rápida producción (Eficacia + Plazo = Calidad)	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso
Postguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera	<ul style="list-style-type: none"> • Minimizar costes mediante la calidad • Satisfacer al cliente • Ser competitivo
Postguerra (Resto del mundo)	Producir, cuanto más mejor	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra
Control de Calidad	Técnicas de inspección en Producción para evitar la salida de bienes defectuosos	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer las necesidades técnicas del productor

Aseguramiento de la calidad	Sistemas y Procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer al cliente • Prevenir errores • Ser altamente competitivo • Mejora continua
Calidad Total	Teoría de la Administración Empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer tanto al cliente externo como interno • Ser altamente competitivo • Mejora continua

Fuente: http://www.iaf.es/fr_prima.htm

En este sentido y después de lo explicado líneas arriba podemos decir que la calidad es algo continuo que requiere de disposición para mantenerla, abrirse a las necesidades del entorno y esforzarse en satisfacerlas, por eso las organizaciones tienen que estar permanentemente revisando sus procesos y personal para mejorarlos de tal manera que puedan enfrentar con creatividad e innovación los retos.

2.4 La Calidad de los Servicios

Antes de mencionar la forma en que los clientes evalúan los servicios, es importante enfatizar dos aspectos que son importantes:

- a) La calidad en el servicio difiere de la calidad en los productos en los siguientes aspectos: Cuando hablamos de servicio no podemos intentar la verificación de su

calidad a través de un departamento de aseguramiento de calidad, pues la mayoría de las veces el cliente sólo tiene oportunidad de evaluar el servicio hasta que ya se está desarrollando. Un plan de supervisión para mejorar la calidad en el servicio sólo ocasionaría más lentitud de respuesta con el cliente y no evitaría siquiera, una cuarta parte de los problemas que se suscitan. En el caso del servicio no se pueden estandarizar las expectativas del cliente, debido a que cada cliente es distinto y sus necesidades de servicio también lo son aunque en apariencia todos requieren el mismo servicio. Es por esta supuesta subjetividad del servicio que no se pueden dictar recetas o procedimientos inflexibles para mantener satisfechos a los clientes.

- b) La calidad en el servicio no es una estrategia aplicable únicamente en las empresas del sector servicios. Las empresas manufactureras y comerciales desarrollan una buena cantidad de actividades de servicio, como ventas (mediante representantes o en mostrador, centros telefónicos, etc.), distribución, cobranza, devoluciones o reclamaciones e incluso, asesoría técnica.

2.4.1 ¿Qué es la Calidad en el Servicio?

La calidad en el servicio es la discrepancia entre las percepciones de los servicios ofrecidos por una organización y las expectativas de que dichas organizaciones los ofrezcan. PARASURAMAN, ZEITHMAL Y BERRY, (1986).

Complementariamente también podemos añadir que según RUIZ, (2001) la calidad del servicio es como una forma de actitud, relacionada pero no equivalente con la satisfacción,

donde el cliente compara sus expectativas con lo que recibe una vez que ha llevado a cabo la transacción.

El punto de partida de toda gestión para obtener un servicio de calidad; consiste en captar las exigencias de los clientes y analizar la forma de ofrecerles soluciones que respondan a sus necesidades (DÍAZ. 2003).

En la misma línea, LEWIS Y BOOMS (1983) y FACHÉ (2000) plantean la calidad percibida como la medida en que el nivel de servicio prestado iguala las expectativas iniciales del consumidor.

Todos los clientes evalúan el servicio que reciben a través de la suma de cinco diferentes factores que son:

- a) **Elementos tangibles:** Se refiere a la apariencia de las instalaciones de la organización, la presentación del personal y hasta los equipos utilizados en determinada compañía (de cómputo, oficina, transporte, etc.). Una evaluación favorable en este rubro invita al cliente para que realice su primera transacción con la empresa. Es importante mencionar que los aspectos tangibles pueden provocar que un cliente realice la primera operación comercial con nosotros, pero no lograrán convencer al cliente de que vuelva a comprar.
- b) **Cumplimiento de promesa:** Significa entregar correcta y oportunamente el servicio acordado. Es decir, que si usted prometió entregar un pedido de 30 toneladas de materia prima a su cliente industrial el viernes de las 8 de la mañana, deberá cumplir con esas dos variables. Entregar a las 8 de la mañana 20 toneladas es incumplimiento, lo mismo que entregar las 30 toneladas el sábado. Aunque ambos requisitos (entrega

correcta y oportuna) pueden parecer diferentes, los clientes han mencionado que ambos tienen igual importancia, pues provocan su confianza o desconfianza hacia la empresa. En opinión del cliente, la confianza es lo más importante en materia de servicio. El cumplimiento de promesa es uno de los dos factores más importantes que orilla a un cliente a volver a comprar en nuestra organización.

- c) **Actitud de servicio:** Con mucha frecuencia los clientes perciben falta de actitud de servicio por parte de los empleados; esto significa que no sienten la disposición de quienes los atienden para escuchar y resolver sus problemas o emergencias de la manera más conveniente. Este es el factor que más critican los clientes, y es el segundo más importante en su evaluación. Después del cumplimiento, las actitudes influyen en el cliente para que vuelva a nuestra organización.
- d) **Competencia del personal:** El cliente califica qué tan competente es el empleado para atenderlo correctamente; si es cortés, si conoce la empresa donde trabaja y los productos o servicios que vende, si domina las condiciones de venta y las políticas, en fin, si es capaz de inspirar confianza con sus conocimientos como para que usted le pida orientación. Muchos clientes saben bien lo que quieren comprar, pero aquellos que requieren de orientación o de consejos y sugerencias pueden no tomarlas en cuenta aunque sean acertadas si no perciben que quien los atiende es lo suficientemente competente.
- e) **Empatía:** Aunque la mayoría de las personas define a la empatía como ponerse en los zapatos del cliente, también puede verse de acuerdo con tres aspectos diferentes que son:

-
- **Facilidad de contacto:** ¿Es fácil llegar hasta su negocio? ¿Cuándo llaman a sus vendedores o empleados los encuentran, se reportan o sus números telefónicos son de los que siempre están ocupados o de los que nunca contestan y encima, cuando contestan, el cliente no puede encontrar a quien busca y nadie puede ayudarlo?.
 - **Comunicación:** Algo que buscan los clientes es un mayor nivel de comunicación de parte de la empresa que les vende, además en un idioma que ellos puedan entender claramente.
 - **Gustos y necesidades:** El cliente desea ser tratado como si fuera único, que le brindemos los servicios que necesita y en las condiciones más adecuadas para él y que le ofrezcamos algo adicional que necesite; esto es, que superemos sus expectativas.

2.4.2 Satisfacción del Cliente ante la Calidad y Productividad

La interrelación entre los requerimientos del consumidor en pro de satisfacer sus necesidades esta muy integrada a Calidad y Productividad, tópicos que se le ha puesto muy poca atención por lo menos en nuestra realidad, de ahí, la importancia de que los gerentes generales, los de mercadeo, los de producción tomen muy en cuenta este rol en pro del éxito de la empresa, de la organización donde laboran. No se puede ignorar la relevancia, alcance de la calidad y productividad a fin de ser competitivos y satisfacer las necesidades de los consumidores.

Se considera muy importante que la gerencia de mercados este muy integrada a la de producción a fin de que el producto final pueda satisfacer la demanda y cumplir con las normativas de la calidad a nivel nacional e internacional. Existe una ausencia de una filosofía

de calidad, cultura de ésta y baja productividad de acuerdo a índices que permitan ser altamente competitivos. Es necesario que la gerencia asuma y aplique las estrategias acompañada de los nuevos tópicos gerenciales, nuevas herramientas organizativas para enfrentar la competencia, a la demanda de las necesidades que los mercados actuales requieren.

La relación entre el estudio del consumidor con la calidad y productividad deviene del hecho mismo que para definir la calidad de un producto, bien o servicio, no son suficientes las características o atributos físicos del mismo, por ejemplo: tamaño, peso, color, tiempo de atención, y/o parámetros de calidad del proceso de producción, como porcentajes de rechazos, desperdicios reclamos. El cliente se fijará en las características intrínsecas del producto, comparándolas con la capacidad de satisfacer sus necesidades específicas. Esto por supuesto demanda que el diseño del producto este ajustado a las necesidades del cliente y que, por supuesto, sea construido de acuerdo a las especificaciones expresadas, es decir, sin errores de manufactura (calidad de diseño +calidad de concordancia).

También es muy significativa la observación que el cliente valora del producto real o tangible, pero sobre todo el producto aumentado. La calidad no garantiza la participación de un producto en el mercado, se requiere de algo más. Hay que darle relevancia a la calidad y a que la gerencia de mercados tenga una mejor vinculación no solamente con la satisfacción del cliente, puesto que permite que la gerencia se adentre en las necesidades del cliente, en su conducta de compra, en interpretar sus necesidades, deseos, motivaciones, vinculándose eficientemente con el departamento de producción.

Un buen gerente de mercados no debe entonces, ignorar que el cliente aprecia, valora, se relaciona (tanto antes como después de la adquisición) con el producto. Es por eso, que no se puede hablar de un producto de calidad objetiva, genérica, puesto tendrá la calidad que cada cliente le otorgue. La percepción no puede ser objetiva: es siempre particular de cada sujeto preceptor. Por tanto no nos extrañe que se señale que la apreciación acerca de la calidad de un producto, será el resultado de la interpretación que haga el cliente, desde su subjetividad, del producto y de su entorno. Se debe considerar que la calidad se convierte en una carrera permanente hacia la mejora continua, puesto hay nuevas necesidades que atender y que constantemente afloran en el entorno, originado todo ello de la masificación de productos altamente competitivos.

2.4.3 Exceder Las Expectativas Del Cliente

Los clientes compran bienes y servicios para satisfacer necesidades específicas y evalúan los resultados de sus compras en base en lo que esperan recibir; las necesidades están arraigadas profundamente en el inconsciente de las personas y tienen que ver con asuntos de identidad y de supervivencia, cuando las personas tienen una necesidad se sienten motivadas a llevar a cabo una acción para satisfacerlas.

El concepto de las experiencias de servicio abarca también las situaciones industriales y de negocios; las expectativas de los clientes en cuanto a lo que constituye un buen servicio varía de una empresa a otra, también varía en relación con proveedores de servicio posicionados de modo diferente en la misma industria; por esta razón es muy importante que los gerentes de

empresas de servicio entienda lo que el cliente espera de las ofertas de servicio de su propia empresa. Antes que nada y de pensar en como superar las expectativas de nuestros clientes y que estos satisfagan su necesidad debemos entender como se va formando cada una de estas expectativas.

Cuando los clientes individuales o los departamentos de compras corporativas evalúan la calidad de un servicio, quizá lo comparen con alguna norma interna que existía antes de la experiencia de servicio. La calidad de servicio percibida resulta de la comparación que hacen los clientes del servicio que perciben haber recibido y lo que esperaba recibir.

Las expectativas de las personas sobre los servicios tienden recibir la influencia de sus propias experiencias previa como clientes, con un proveedor de servicios en particular, con servicios que compiten en un mismo sector o con servicios relacionados en diferentes sectores. Si las personas carecen de experiencia previa importante, los clientes basan sus expectativas antes de la compra en factores como comentarios, necesidades personales y las tareas de comunicación de la empresa.

Las expectativas del cliente varían también de un sector a otro, lo cual refleja la reputación de éste y las expectativas pasadas, estas varían dentro de diversos grupos demográficos; por ejemplo entre hombres y mujeres, consumidores viejos y jóvenes o trabajadores de oficina o técnicos. Las expectativas del cliente incluyen varios elementos diferentes, incluyendo el servicio deseado, el servicio adecuado, el servicio pronosticado y una zona de tolerancia que cae entre los niveles de servicios deseados y adecuados.

2.4.3.1 Niveles de servicio deseado y adecuado.

Servicio deseado es el tipo de servicio que los clientes esperan recibir; es una combinación de lo que los clientes pueden y deben recibir en el contexto de sus necesidades personales; no obstante, la mayoría de los clientes son realistas y comprenden que las empresas no siempre pueden proporcionar el nivel de servicio que ellos prefieren; de ahí que también tengan un nivel limitado de expectativas, denominado servicio adecuado, que se define como el nivel mínimo de servicio que los clientes aceptarán sin sentirse insatisfechos.

Servicio pronosticado. El nivel de servicio que los clientes en realidad esperan recibir se conoce como servicio pronosticado y afecta directamente la forma en que los clientes definen el servicio adecuado en una ocasión específica, si se pronostica un buen servicio el nivel adecuado será mayor que si se pronostica un servicio deficiente.

Zona de tolerancia. La naturaleza inherente de los servicios hace difícil que los empleados de una misma empresa realicen una entrega constante del servicio; el grado en el que los clientes desean aceptar esta variación se llama zona de tolerancia. Un desempeño de esté por debajo del nivel de servicio adecuado causará frustración e insatisfacción, mientras que uno que supere el nivel de servicio deseado agrada y sorprenderá a los clientes, de manera que conseguirá lo que en ocasiones se denomina deleite del cliente.

Cuando a un producto o servicio se le agrega la atención al cliente, automáticamente se eleva el nivel de satisfacción, tanto esperado (antes de la venta), como real (después de la venta); por lo tanto puede considerarse como una función que diferencia a un producto o servicio de

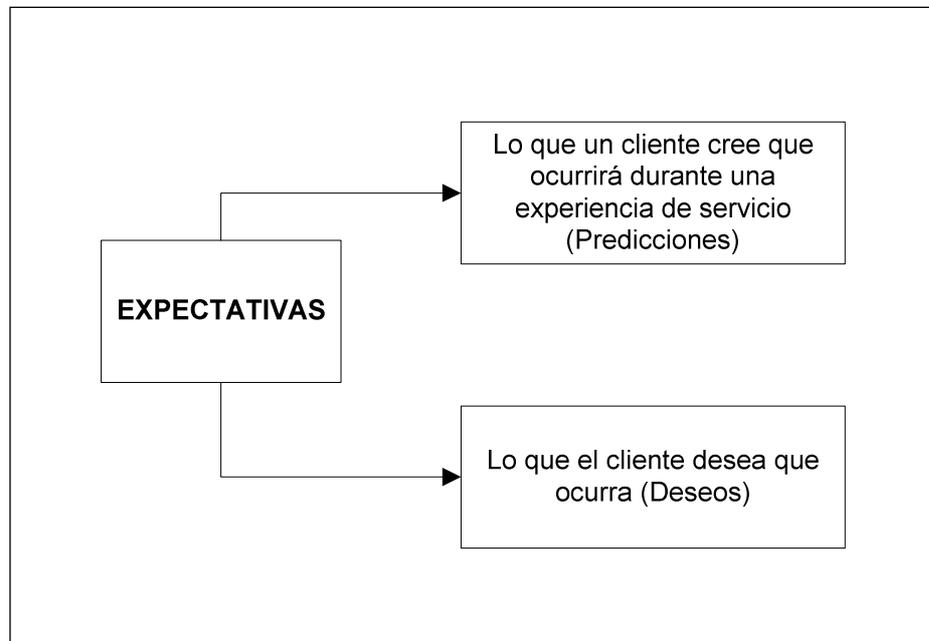
entre sus competidores y le agrega valor, que ayuda a la compañía a aumentar sus perspectivas de conseguir nuevas compras y más recompras.

El producto o servicio es una promesa, un conjunto de expectativas de valor del cual forman parte integral tanto sus elementos tangibles como los no tangibles. Es muy posible que los clientes piensen que compran algo más que el simple producto físico; también tienen expectativas acerca del tipo y la cantidad del soporte de postventa con que cuenta.

El soporte al producto abarca todo aquello que pueda ayudar a maximizar la satisfacción del cliente después de la venta: partes, servicio, garantía, etc. En otras palabras, el soporte al producto, al igual que el servicio al cliente; es todo aquello que ayuda a cimentar una relación ininterrumpida con el cliente. El soporte al producto apenas es un agregado de tareas individuales que van desde la atención de las llamadas de los clientes hasta la capacitación del personal.

La discrepancia entre expectativas y percepciones es el factor primario determinante de la evaluación de la calidad por parte de los clientes, en las siguientes figuras podemos apreciar lo indicado.

Figura N°2 Discrepancia entre expectativas y percepciones

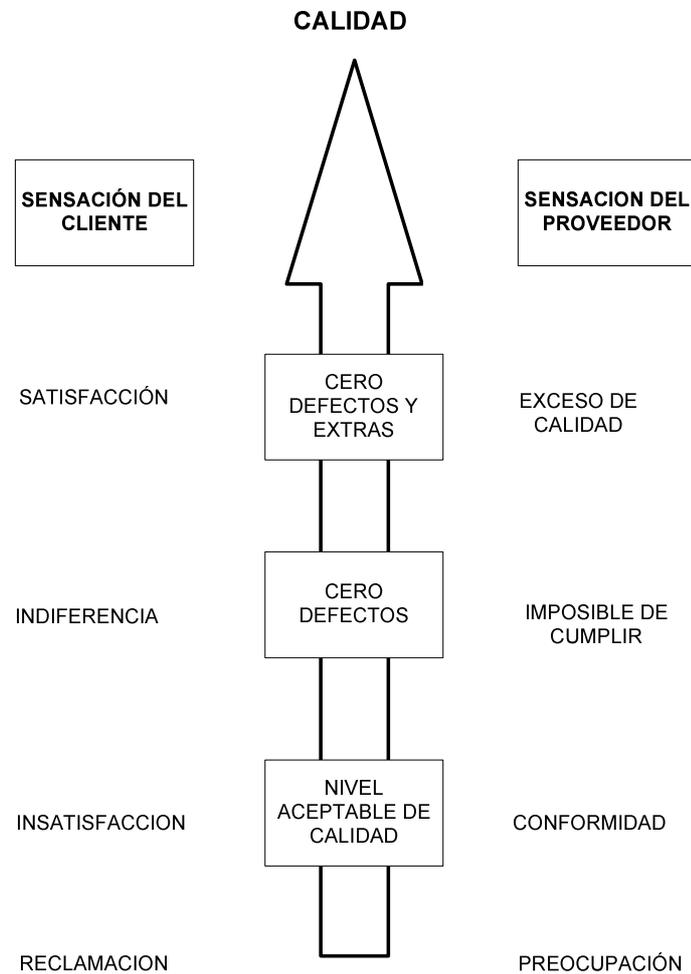


Fuente: Andrés Senlle - Eduardo Martínez "ISO 9000:2000 Calidad en los Servicios" Editorial Gestión.

Es así que las expectativas se forman de lo que el cliente desea que ocurra y también de lo que predice o cree que va a ocurrir cuando reciba el servicio (Véase la Fig. 2). Siendo lo primero formado por su modelo ideal de servicio o como es que le gustaría ser atendido y lo segundo formado por la información a priori que maneja de quien le va a proporcionar el servicio.

Las diferencias entre ambos generan varios escenarios, tanto para el cliente como para el proveedor del servicio dependiendo de si lo que se recibe es mayor o igual a lo que se esperaba recibir. (Véase la Fig. 3)

Figura N° 3 Comparación entre la sensación del cliente y el proveedor



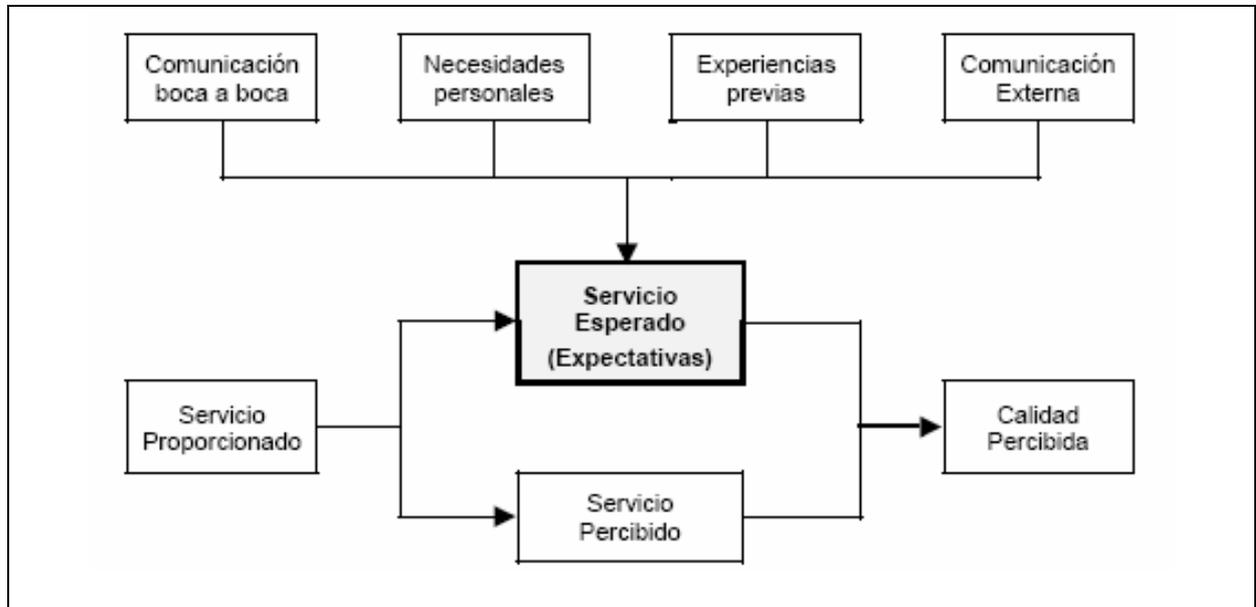
Fuente: Alfonso Fernández Hatre "Calidad en las empresas públicas"

2.4.3.2 Factores que influyen los niveles de expectativa y zonas de tolerancia

- Necesidades personales: Requerimientos individuales derivados de las características específicas del cliente: físicas, psicológicas, sociales, o de recursos.

- Intensificadores transitorios de Servicio: Factores que incrementan temporalmente la sensibilidad hacia el servicio (Emergencias personales, problemas con el servicio inicial).
- Percepción de alternativa de Servicios: Percepción del grado de opciones que se tienen para obtener el servicio.
- Auto percepción del rol en el Servicio: Percepción del grado del nivel de influencia que se tiene sobre el servicio.
- Promesas explícitas del Servicio: Enunciados de la empresa acerca del servicio hacia los clientes (Publicidad venta personal, contratos).
- Promesas implícitas del Servicio: Indicadores relacionados con el servicio más allá de las promesas explícitas que infieren cómo es o cómo será el servicio (Precio, elementos tangibles asociados con el servicio).
- Comunicación boca a boca: Enunciados hechos por terceras partes acerca de cómo será el servicio. Estos enunciados pueden ser de fuentes personales (Amigos) y de “expertos” (Reportes de consumidores).
- Experiencias anteriores: La experiencia pasada de los clientes que es relevante al servicio actual.
- Factores perdurables de Servicio: Factores que intensifican la sensibilidad del cliente hacia el servicio de una manera continua (Las expectativas de un ente afiliado como el cliente del cliente). Ganar una relación intensa de lealtad a través del manejo y exceder las expectativas

Figura N° 4 Factores que influyen en las expectativas



Fuente: Alfonso Fernández Hatre "Calidad en las empresas públicas"

2.4.4 Triangulo Del Servicio

Con la alta competencia del comercio mundial, las empresas tuvieron que generar toda una ingeniería de servicios para darle a sus productos valores agregados y atender con servicios adicionales a los clientes, por ejemplo, asesorando al usuario sobre las características del producto y dando algo más sin el incremento en el precio, cuidando la cortesía y todos los momentos de contacto con el cliente, lo que llamo Jan Carlzon: Momentos de Verdad.

Aunque la ingeniería de servicios se desarrolló para empresas productoras de bienes intangibles, fundamentalmente de la industria turística, se ha extendido para la comercialización de los bienes manufacturados.

Puede haber momentos de verdad de dos tipos:

a) **Momentos estelares:** Momentos de verdad en que surge dedicación, la creatividad para servir al usuario y satisfacer sus necesidades y expectativas.

b) **Momentos amargos:** Son momentos de la verdad manejados de manera incorrecta en que falla uno o más elementos del triángulo del servicio.

Carl Albretch, define el triángulo del servicio, como: “modelo en el que observamos las relaciones que tienen que existir entre las estrategias de servicio, los sistemas y el personal de la institución; todo esto orientado hacia el usuario”.

Los elementos del Triángulo del Servicio son:

- a) **Usuario o cliente, razón de ser de la institución.** Son todas las personas sobre quienes repercuten nuestros procesos, servicios y productos y que conforman al concepto de calidad del servicio deben quedar plenamente satisfechos.
- b) **Estrategia, dirección, guía general de la acción organizacional,** se fundamenta en la filosofía, visión, misión y valores de la institución, debe encauzar las ventajas competitivas.
- c) **Personal,** son los miembros de la organización encargados de brindar el servicio, de ellos depende el éxito de la estrategia de servicio, ya que actúan con sus actitudes y aptitudes personales en su implementación, al comprender con claridad la estrategia de servicio podrán brindar valor agregado al usuario, proporcionándole un mayor nivel de satisfacción.
- d) **Sistemas,** es el conjunto de operaciones y actividades interconectadas para lograr un fin determinado.

2.4.5 Ciclo del Servicio

Es una secuencia completa de acontecimientos o eventos en los cuales distintas personas o departamentos satisfacen las necesidades o expectativas del usuario en cada momento. El ciclo comienza con el primer contacto entre el usuario y la institución y sigue con una serie de momentos hasta finalizar temporalmente cuando el primero de ellos considera que el servicio está completo y se reinicia cuando regresa a buscar los servicios de esa institución. Por lo que se debe identificar los “puntos de contacto” que el usuario tiene en el ciclo de servicio y así poder cubrir sus expectativas; determinando para tal fin, dónde se inicia y termina.

La calidad del servicio y la del producto, no son excluyentes, o sea, que un mal producto con un buen servicio se corrige, o a la inversa, un mal servicio se tolera si la calidad del producto es muy bueno; ambos, calidad del servicio y del producto son base de las empresas, deben ser complementarios para ser competitivos, e incluso para buscar la excelencia competitiva que garantice la plena satisfacción del usuario.

El servicio es tan importante hoy en día, que una falla en él es más dañina que una falla en el producto, porque éste puede ser sustituido, pero un mal servicio, por ejemplo, una mala atención, no se puede sustituir aunque ya hay técnicas de corrección de falla.

Sabemos por investigaciones que los clientes ponderan más el servicio que el producto, claro está, a partir de un nivel básico de calidad de éste; así el trato, la disponibilidad, la rapidez de respuesta a sus solicitudes, la empatía, las ayudas en caso de problemas, etc., son fundamentales. Se dice que cuando al cliente se le da un producto defectuoso se le puede cambiar, pero cuando se le ofrece un servicio malo, la afectación puede ser irremediable.

Algunas empresas pueden, sin saber, estar en el sector crítico por tener un servicio inadecuado aunque con un producto aceptable pueden estar culpando de la pérdida de clientes sólo a factores externos como la crisis que indudablemente dificulta las ventas y la obtención de utilidades. Estas empresas pueden mantenerse en el mercado con un mal servicio porque tienen ventajas comparativas en relación con competidores superiores, por ejemplo cuando son los únicos en varias calles a la redonda, cuando son distribuidores exclusivos y a los clientes aunque insatisfechos, no les queda más remedio que comprarles.

La medición de la satisfacción del cliente con instrumentos confiables, pueden alertar a la empresa del peligro latente de pérdida masiva de clientes, e incluso de desaparición de la empresa es así por lo cual la empresa debe cuidar que los clientes queden satisfechos ya sea con el producto o el servicio.

2.4.6 Métodos de evaluación de la Calidad del Servicio

La evaluación de la calidad es un proceso que consta de dos actividades fundamentales: medición y comparación; esta al igual que la Gestión de la calidad, ha evolucionado en el tiempo, diferenciándose por dos periodos, muy bien definidos, en función de las relaciones de mercado y el papel del cliente.

Una primera etapa que comprende los años anteriores a la década de los cincuenta, caracterizada por métodos desarrollados en la producción y basados en criterios internos y propios de la empresa ,sin tomar en consideración el criterio del cliente. Esta etapa se

desarrolló bajo una relación demanda oferta, favorable a la demanda ($D > O$), determinando la poca importancia del criterio del cliente.

La segunda etapa comienza en la década de los 60 y se mantiene vigente en la actualidad. Esta se caracteriza por una relación demanda - oferta muy favorable a la oferta, donde el cliente juega un papel decisivo y el enfoque externo de la gestión de la calidad es significativo. Coincidentemente, en este período las empresas de servicio toman auge y muchos de los modelos utilizados para la evaluación de la calidad hacen referencia directa a estas empresas.

Si se analiza el peso del proceso de evaluación de la calidad, en relación con las actividades descritas en la función de la calidad, se puede observar que representa solamente el 8% de la misma. No obstante debido: al papel decisivo del cliente, el énfasis en el enfoque externo de la calidad y a su carácter primario para emprender la gestión; este proceso es de suma importancia. Debido a que una incorrecta o mediatizada evaluación de la calidad provocaría una deficiente gestión de la misma en cualquier organización.

En la actualidad existen dos criterios o escuelas relacionados con la forma en que los clientes perciben o evalúan la calidad, estas son:

- a) **La escuela europea**, liderada por (Grönroos, Brogowiec, Denle y Lith, 1990), que distinguen tres dimensiones básicas de la calidad: la técnica, la funcional y la imagen. Como se puede apreciar de los tres elementos de este modelo teórico, solamente la imagen presenta rasgos externos, se proyecta hacia el exterior; pero desde adentro de la

organización. Tanto el qué (calidad técnica), como el cómo (calidad funcional) constituyen elementos internos de la organización. Conceptualizan la calidad del servicio como una actitud, que debe ser medida en función única del desempeño, resultado o percepción.

- b) **La escuela norteamericana** liderada por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1988), que consideran al cliente como el único juez de la calidad; planteando que la calidad percibida es el juicio que el cliente realiza acerca de la superioridad o excelencia global del producto, que la misma es una actitud, relacionada aunque no equivalente a la satisfacción y que se describe como el grado y dirección de las discrepancias entre las percepciones y las expectativas de los consumidores.

Ambas escuelas han creado una serie de modelos para la evaluación de la calidad:

- Servqual (Parasuraman, Zeithaml, Berry , 1988)
- Servperf (Cronin y Taylor 1992)
- Hotelqual (Becerra, Grande, 1998)

2.4.6.1 Herramienta SERVQUAL

SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1988) es una potente técnica de investigación comercial en profundidad que permite realizar una medición del nivel de calidad de cualquier empresa de servicios. En resumen es conocer qué expectativas tienen nuestros clientes y cómo ellos aprecian nuestro servicio. También diagnostica de manera global el proceso de servicio objeto de estudio.

En la literatura existente sobre la medición de la calidad del servicio, el modelo que goza de una mayor difusión es precisamente este modelo en el que se define la calidad del servicio como una función de la discrepancia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio efectivamente prestado por la empresa. De esta forma el cliente valorará negativamente (positivamente) la calidad de un servicio en el que las percepciones que ha obtenido sean inferiores (superiores) a las expectativas que tenían.

El cuestionario SERVQUAL se realiza en base a ítems relacionados (Véase el anexo A) con seis aspectos⁵ que se conocen como dimensiones de la Calidad del Servicio o dimensiones del SERVQUAL y son:

- a) **Ambiente tangibles:** representan las características físicas y apariencia del proveedor, es decir, de las instalaciones, equipos, personal y otros elementos con los que el cliente está en contacto al contratar el servicio.
- b) **Confiabilidad:** implica la habilidad que tiene la organización para ejecutar el servicio prometido de forma adecuada y constante.
- c) **Reactividad ó capacidad de respuesta:** representa la disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido.
- d) **Seguridad (Garantía):** son los conocimientos y atención mostrados por los empleados respecto al servicio que están brindando, además de la habilidad de los mismos para inspirar confianza y credibilidad. En ciertos servicios, la seguridad

⁵ En algunos casos se añade una categoría (SURTIDO) adicional al cuestionario, un ejemplo de eso es el SERVQUAL aplicado en Perú.

representa el sentimiento de que el cliente está protegido en sus actividades y/o en las transacciones que realiza mediante el servicio.

- e) **Empatía (Comunicación):** es el grado de atención personalizada que ofrecen las empresas a sus clientes.
- f) **Acceso:** Se entiende por la facilidad con la que el cliente puede utilizar el servicio en el momento que lo desee indiferentemente de las limitaciones propias del individuo o de las derivadas del contexto de uso pudiendo ser por el número de agencias, la facilidad de hablar con los jefes o la disponibilidad de canales de comunicación.

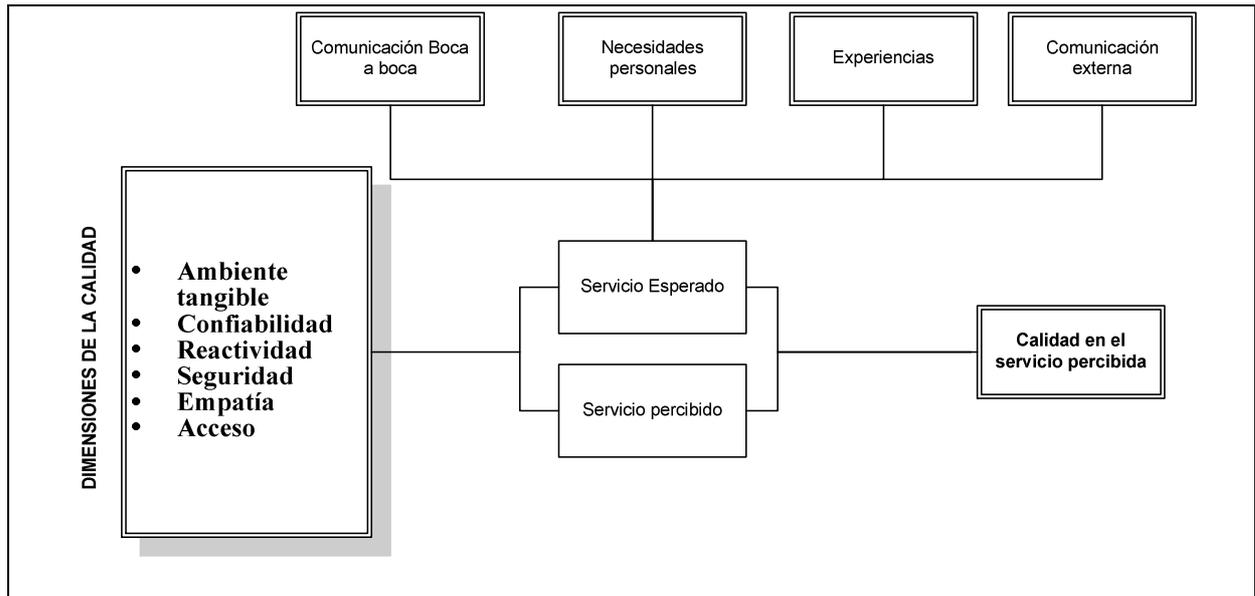
El cuestionario distingue dos partes:

- La primera dedicada a las expectativas, donde se recogen afirmaciones que tratan de identificar las expectativas generales de los clientes.
- La segunda dedicada a las percepciones, formada por las mismas afirmaciones anteriores donde la única diferencia es que no hacen referencia a un servicio específico sino a lo que reciben de una empresa concreta que pertenece a dicho servicio.

Con la información obtenida de los cuestionarios se calculan las percepciones menos las expectativas para cada pareja de afirmaciones, a través de un análisis cuantitativo que suele incluir el cálculo de puntuaciones medias para cada dimensión a partir de los ítems que la integran, cálculo del índice global de la calidad del servicio a partir de la realización de una media de los valores medios de cada una de las dimensiones, análisis de regresión para determinar la importancia de cada una de las dimensiones como variables explicativas de la

valoración global y análisis conjunto aplicado a las dimensiones. De esta forma se obligaría al cliente a decidir y priorizar qué dimensiones son las realmente importantes.

Figura N° 5 Representación del método SERVQUAL



Fuente: Alfonso Fernández Hatre "Calidad en las empresas públicas"

2.4.6.2 Ventajas y desventajas del SERVQUAL

Las ventajas de usar el método SERVQUAL pueden resumirse en:

- a) **Validez:** Satisfacción se mide contrastando con expectativas, en vez de simplemente registrar lo observado por una persona que funge de inspector.
- b) **Representatividad:** opiniones se obtienen de muestras de los propios clientes, en vez de encuestadores fungiendo de clientes como en el caso del "cliente anónimo".
- c) **Confiabilidad:** neutralidad de la encuesta.
- d) **Solidez:** cuestionario proviene de investigación científica.

-
- e) **Relevancia:** La calificación de una oficina se realiza en función de un estándar local para cada tipo de servicio.
- f) **Diagnostico:** Las brechas de insatisfacción pueden identificarse.

La principal desventaja de este método es lo relacionado a las expectativas del cliente, debido a lo siguiente:

- Por los problemas de interpretación que plantea a los encuestados
- Porque suponen una redundancia dentro del instrumento de medición, ya que las percepciones están influenciadas por las expectativas.
- Por su variabilidad en los diferentes momentos de la prestación del servicio.

Es necesario agregar que a pesar de la gran contribución de la escala SERVQUAL, en la comprensión, de la calidad de los servicios, esta escala ha sido objeto de diversas críticas relativas al concepto y medición de la calidad en torno de las cuales se ha generado un interesante debate, entre los siguientes autores:

CARMAN (1990); BROWN (1993) y BIGNE (1997) destacan que las dimensiones de la calidad de los servicios contempladas en SERVQUAL, pueden no ser tan genéricas, como apuntaban sus promotores; de tal forma que la dimensionalidad de la calidad del servicio puede ser una función del tipo de servicio bajo estudio.

BUTTLE, (1996) considera que los problemas de validez convergente y discriminante son los obstáculos fundamentales que debe superar SERVQUAL. Argumenta que existen una serie de objeciones paradigmáticas ya que este instrumento de medición se basa en un modelo de discrepancias con las expectativas, mas propios para medir la satisfacción.

CARMAN, (1990) afirma que la validez de la utilización de las expectativas puede verse cuestionada cuando los consumidores no tienen bien formadas sus expectativas y además señala que pueden aparecer problemas con su puesta en práctica en aquellas organizaciones.

CRONIN y TAYLOR, (1994) manifiestan que existe poca evidencia teórica o empírica que soporte relevancias de las expectativas como base para medir la calidad de los servicios. Además este autor cuestiona la base conceptual de SERVQUAL, por cuanto confunden satisfacción del servicio, con calidad del servicio.

Una extensión y mejora del modelo SERVQUAL la constituye el denominado Modelo de las deficiencias o de los GAPS, propuesto por estos mismos autores Zeithaml y Berry (1988), en el que se tratan de identificar las causas de un servicio deficiente; así se identifica la diferencia entre expectativas y percepciones del servicio recibido por los clientes a partir de 4 posibles diferencias o gaps:

GAP 1: discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones que la dirección de la empresa tiene sobre dichas expectativas.

GAP 2: discrepancia entre la percepción que los directivos tienen sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones de calidad del servicio

GAP 3: discrepancia entre las especificaciones de calidad –diseño del servicio- y el servicio realmente ofrecido.

GAP 4: discrepancia entre el servicio realmente ofrecido por la empresa y lo que se comunica a los clientes acerca de él.

El modelo de las deficiencias tiene su fortaleza frente a otros similares porque reúne todos los aspectos básicos de una manera sintética y fácil de comprender y aplicar.

2.5 Sistema de Control de la Calidad.

Los servicios, a diferencia de los productos, presentan características de simultaneidad e inseparabilidad, las cuales dificultan el proceso de verificación o inspección de estos antes que el cliente este en contacto con estos.

En lo fundamental estas dos características son las que originan las dificultades para el establecimiento de un sistema de inspección en los servicios porque resulta casi imposible evitar, en caso de existir no conformidades con el servicio, que el cliente se entere de su presencia y con ello se afecte la satisfacción del cliente y en consecuencia la imagen del servicio.

Lo anteriormente descrito produce un mayor nivel de complejidad a la gestión de la calidad en los servicios, no obstante se pueden realizar acciones que conlleven a una disminución del riesgo anteriormente señalado, dividiendo al servicio en cada uno de los elementos que en el convergen y tratando de establecer para cada uno de ellos los mecanismo de control que resulten factibles. Los elementos que convergen en los servicios son:

- El Cliente.
- El Prestador del Servicio.
- Los Objetos que se incluyen en el servicio.
- Los Locales de prestación del servicio.

- Los Equipos y Muebles.

Por otra parte en el establecimiento de un sistema de inspección se deben establecer los siguientes parámetros:

- Características a evaluar.
- Como evaluar (atributo, o variables).
- Cuanto evaluar, tamaño de la muestra.
- Cuando evaluar.
- Donde registrar la información.

Por tanto en el diseño de un proceso de prestación de un servicio bastaría establecer los parámetros de diseño para cada uno de los elementos que concurren en la prestación de un servicio, y esto será lo que se pretende describir a continuación.

Los objetos que se incluyen en el servicio: pueden ser producidos en la entidad o adquirido por esta. Las características evaluadas estarán siempre en función del nivel de influencia que tengan esta en la calidad del producto y de la calidad final del servicio, así como de la frecuencia con que estas exhiban no conformidades, en la medida que sean, menor será menos trascendental su verificación.

En caso de ser adquirido resultaba conveniente inspeccionar a los mismo en el momento de su arribo, ya sea aplicándole una inspección 100 % o un plan de muestreo estadísticamente fundamentado, si las condiciones de almacenamiento de estos en la entidad son las idónea será suficiente con la inspección de entrada de lo contrario resultaría beneficioso efectuar otra

inspección antes de ofrecerlo al cliente. Las inspecciones de entrada pueden no efectuarse en caso de que se cuente con proveedores totalmente probados.

Las características a verificar en estos productos pueden ser tanto variables como atributos, de ser variables se requeridas de instrumentos para su verificación tales como (pesas, cintas, etc.) y de ser atributos se chequearan por medio del uso de los órganos de los sentidos como la vista y el olfato, por lo que requerirá de una gran experiencia del personal evaluador.

En caso de que los productos sean producidos en la unidad se debe ejercer el control en el proceso de elaboración, utilizando criterios de selección de las características a verificar similares a los establecidos para los productos comprados a terceros. Siempre que se detecten productos con características no conformes, ya sean insumo de la entidad o producidos en esta, se deberá separar el producto, garantizando su no uso, registrar la misma, así como proceder a estudiar las causas de las no conformidades para evitar que se repita el hecho.

Los locales de prestación del servicio: se deberán evaluar aquellas características que varían con mayor frecuencia como es el caso de la limpieza y el orden, por lo general esta evaluación se realiza de forma visual en el 100% de su existencia antes de iniciar la prestación del servicio y luego mantener un chequeo frecuente sobre las mismas en función de las posibilidades de variación de las características en el tiempo. En el caso de características más estables en el tiempo como el confort se deberá considerar en los procesos de auditorias de la calidad, registrándose las no conformidades detectadas y procediendo a tomar acciones que permitan su corrección.

Los Equipos y Muebles: se verificarán periódicamente en función de sus condiciones de operación y sus características de fiabilidad, por resultar su existencia siempre de un volumen relativamente pequeño se efectuarán chequeos al 100% de estos, estos al igual que los productos deberán ser evaluado en momento de su adquisición, y antes de comenzar a prestar un servicio. En todos los casos de realización de verificaciones se deben registrar los aspectos negativos encontrados puesto que estos serán los datos que posteriormente se utilizarán para conocer donde se deben emprender programas de mejora y para demostrar a la alta dirección la necesidad de iniciar estos.

La información: Resulta siempre de vital importancia dentro de los servicios, pues dentro de ella se contempla la que se oferta al cliente (carta menú, programas, horarios de prestación del servicio, etc.) de no resultar esta totalmente cierta esta originará niveles de inconformidad muy elevados en los clientes. Consecuencias similares, o peores a las anteriores se producen cuando se mal interpretan las necesidades y deseos de los clientes y se establecen estándares de calidad que sirven de guía para la prestación del servicio pero que no coincide con las expectativas de los clientes: por todo lo anteriormente descrito queda claro la necesidad de mantener bajo control la información del servicio, por ello siempre se deberá verificar la veracidad, exactitud y oportunidad de la información.

La información que cambie a diario se deberá chequear a diario antes de iniciar el servicio y realizando las correcciones correspondiente. Como se evidencia todos los elementos valorados hasta ahora pueden ser revisados, al menos una vez antes de iniciar el servicio y

corregir cualquier desviación evitando con ello afectar la satisfacción de los clientes y la imagen de la entidad, luego sólo basta mantener un control periódico sobre estos.

El prestador del servicio: es el único que no puede ser controlado totalmente antes de iniciar el servicio no obstante si existen una serie de medidas que permiten disminuir considerablemente el riesgo de no conformidad. Las características del personal del servicio pueden ser valoradas de acuerdo a diferentes criterios de clasificación, entre los que se encuentran:

- Aspecto
- Personal
- Profesionalidad
- Cortesía
- Amabilidad

El cliente: evidentemente al cliente no es posible inspeccionarlo, sino más bien satisfacerlo quizás el único parámetro mediante el cual ejercer cierto control sobre el cliente radique en el hecho de garantizar que no se le ofrezca a este más que aquello que se le puede brindar con el objetivo de no crearle expectativas superiores a las que son posibles satisfacer.

No obstante el cliente brinda la posibilidad de cerrar el ciclo y tener una idea general de la calidad del servicio, sólo que con un carácter retroactivo, mediante los resultados de los estudios de su satisfacción según los cuales se pueden conocer las causas de inconformidad, también retroalimenta con sus quejas y reclamaciones aunque de ningún modo la ausencia de estas debe considerarse sinónimo de calidad.

2.6 Sistemas ISO 9000 en empresas de servicio

Los sistemas de aseguramiento de la calidad reglamentados por la serie de normas ISO 9000-94 están preferentemente orientados hacia las empresas industriales. Sin embargo muchas organizaciones de servicio han utilizado la norma para definir su sistema de calidad, simplificando y adaptando a sus actividades las prescripciones de la misma y de esa forma poder obtener el Certificado de Registro de Empresa correspondiente.

A continuación se expone algunas generalidades de las normas ISO 9001 y 9004 aplicables a una empresa de servicios genérica, se pondrá ver un resumen de las prescripciones de la norma en el Anexo B.

2.6.1 Norma ISO 9001

La Norma "ISO 9001. Sistemas de la calidad. Modelo para el aseguramiento de la calidad en el diseño/desarrollo, la producción, la instalación y el servicio postventa" es aplicable cuando la conformidad con los requisitos especificados ha de ser asegurada por el suministrador durante varias fases que pueden incluir el diseño, la producción, la instalación y el servicio postventa.

Índice de la norma

- 1.1.1 Política de la Calidad.
- 1.1.2 Organización.
- 1.2 Sistema de la Calidad.
- 1.3 Revisión del contrato.

- 1.4 Control del diseño.
- 1.5 Control de la documentación y de los datos.
- 1.6 Compras.
- 1.7 Control de los productos suministrados por los clientes.
- 1.8 Identificación y trazabilidad de los productos.
- 1.9 Control de los procesos.
- 1.10 Inspección y Ensayo.
- 1.11 Control de los equipos de inspección, Medición y Ensayo.
- 1.12 Estado de inspección y ensayo.
- 1.13 Control de los productos no conformes.

2.6.2 La norma ISO 9004-2

La Norma ISO 9004-2 de 1991 denominada “Gestión de calidad y elementos del sistema de la calidad. Parte 2: Guía para los servicios” tiene por objeto animar a las organizaciones y a las empresas a gestionar los aspectos de la calidad en sus actividades de servicios de una forma más eficaz. Al contrario que las normas ISO 9001, 9002 y 9003 no tiene carácter de certificable y por esta razón no ha sido adoptada por las empresas de servicios para desarrollar sus sistemas de calidad.

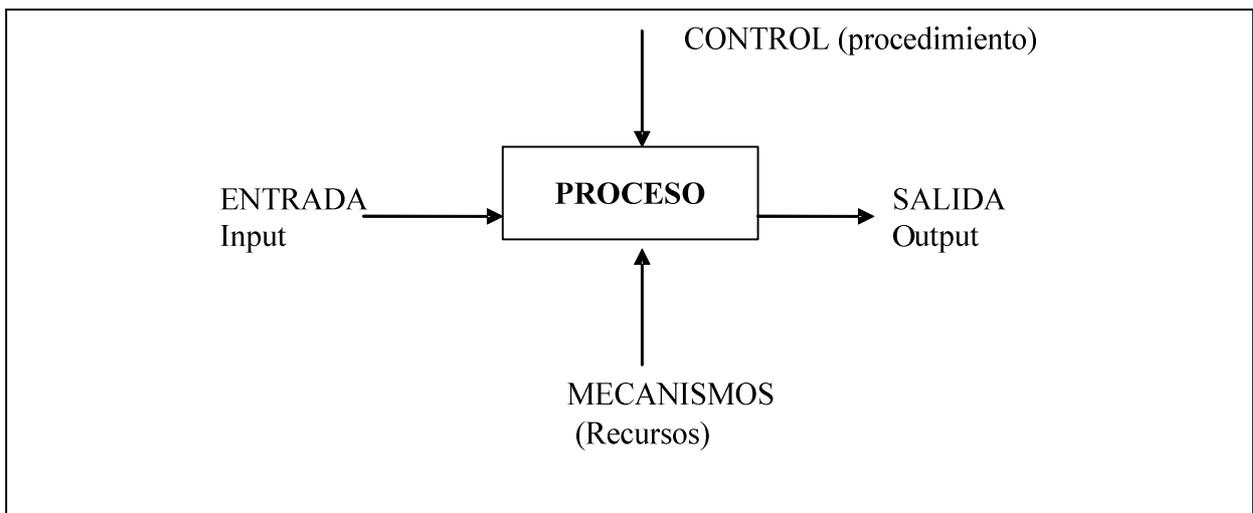
Una gran parte de sus apartados son similares o asimilables a los de la ISO 9001, por lo que nos hemos de limitar aquí a dar un resumen de aquéllos que son específicos para las organizaciones de servicios.

2.7 El Enfoque de Procesos

Se puede definir un proceso como una secuencia repetitiva de actividades que unos intervinientes desarrollan para lograr desarrollar algo (output) a alguien (dueño del proceso) mediante una serie de recursos y medios (inputs).

La gestión y mejora de los procesos es uno de los pilares sobre el que descansa la gestión de la calidad.

Figura N°6 Diagrama de un proceso



Elaboración propia

Para mejorar los procesos es necesario analizar su variabilidad, la cual se define como el rango en el que se encuentran los diferentes resultados u outputs del proceso. Por ejemplo si el proceso es producir la producción de polos diaria de una pequeña fábrica en la avenida Gamarra, esta un día pudo haber producido 800 polos como máximo y otro 50 como mínimo. Entonces la variabilidad de este proceso es el rango, ósea 750 polos. Para que un proceso sea controlable y por lo tanto más eficiente, es necesario reducir su variabilidad.

Volviendo a los principios de la calidad de la norma ISO 9000:2000 específicamente al enfoque de procesos. Podemos afirmar que toda organización que pretende mejorar su desempeño analiza la variabilidad de sus procesos, de las características y causas de este. Por lo tanto, las características de la calidad son un efecto observado que tiene múltiples causas.

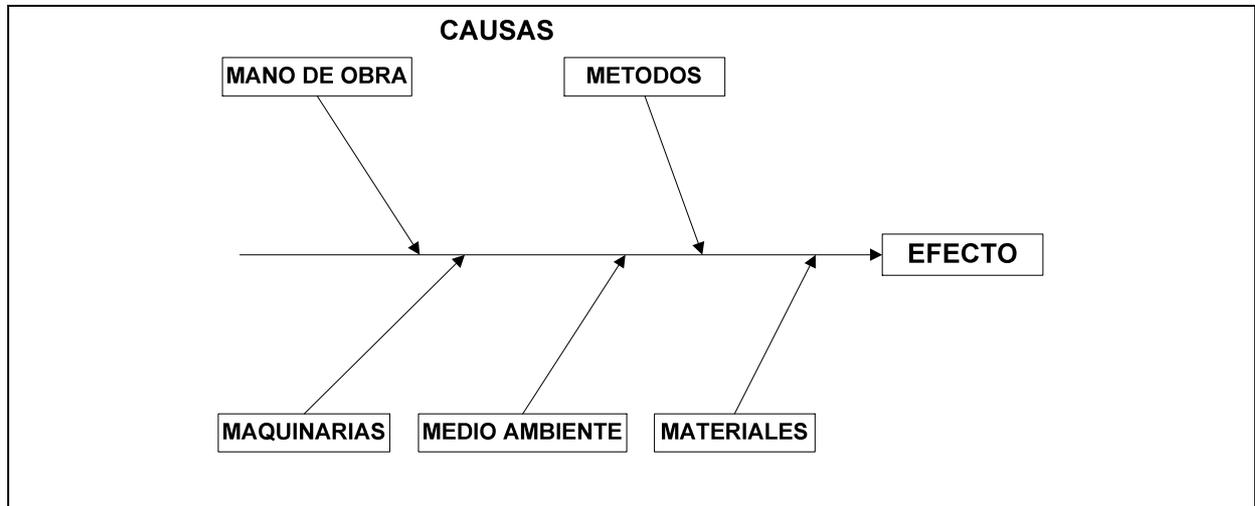
Según METER PANDE “Six Sigma Way”(2002): Cuando ocurre algún problema con la calidad del producto, debemos investigar para identificar las causas del mismo.

Para ello nos sirven los **Diagramas de Causa - Efecto**, conocidos también como Diagramas de Espina de Pescado por la forma que tienen. Estos diagramas fueron utilizados por primera vez por Kaoru Ishikawa y es una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema. Los diagramas de causa efecto sirven para:

- Visualizar, en equipo, las causas principales y secundarias de un problema.
- Ampliar la visión de las posibles causas de un problema, enriqueciendo su análisis y la identificación de soluciones.
- Analizar procesos en búsqueda de mejoras.
- Conducir a modificar procedimientos, métodos, costumbres, actitudes o hábitos, con soluciones – muchas veces – sencillas y baratas.
- Educar sobre la comprensión de un problema.
- Servir de guía objetiva para la discusión y la motiva.
- Mostar el nivel de conocimientos técnicos que existe en la empresa sobre un determinado problema.
- Prever los problemas y ayuda a controlarlos, no solo al final, sino durante cada etapa del proceso.

Para su construcción se necesita realizar lo siguiente:

- Establecer claramente el problema (Efecto) que va a ser analizado.
- Diseñar una flecha horizontal apuntando a la derecha y escriba el problema al interior de un rectángulo localizado en la punta de la flecha.
- Hacer una lluvia de ideas “Brainstorming” para identificar el mayor número posible de causas que puedan estar contribuyendo para generar el problema, preguntando “¿Por qué está sucediendo?”
- Agrupar las causas en categorías. Una forma muy utilizada de agrupamiento es la conocida como 6M: maquinaria, mano de obra, método, materiales, mediciones y medio ambiente.
- Para comprender mejor el problema, buscar las subcausas o hacer otros diagramas de Causa – Efecto para cada una de las causas encontradas. Para esto, se toma de 2 a 3 causas raíz potencial del diagrama.
- Para estas causas preguntar porqué 5 veces (o al menos 2 veces o hasta que ya no se tenga más respuestas al porqué).
- Escribir cada categoría dentro de los rectángulos paralelos a la flecha principal. Los rectángulos quedarán entonces, unidos por las líneas inclinadas que convergen hacia la flecha principal.
- Se pueden añadir las causas y subcausas de cada categoría a lo largo de su línea inclinada, si es necesario.

Figura N° 7 Diagrama de Ishikawa

Elaboración propia

Complementariamente a esto el principio de una organización orientada al cliente implica que la organización debe estar monitoreando permanentemente los gustos, preferencias y la percepción del cliente hacia la organización, para que de esta manera sepa orientar sus esfuerzos de mejora hacia las preferencias del cliente.

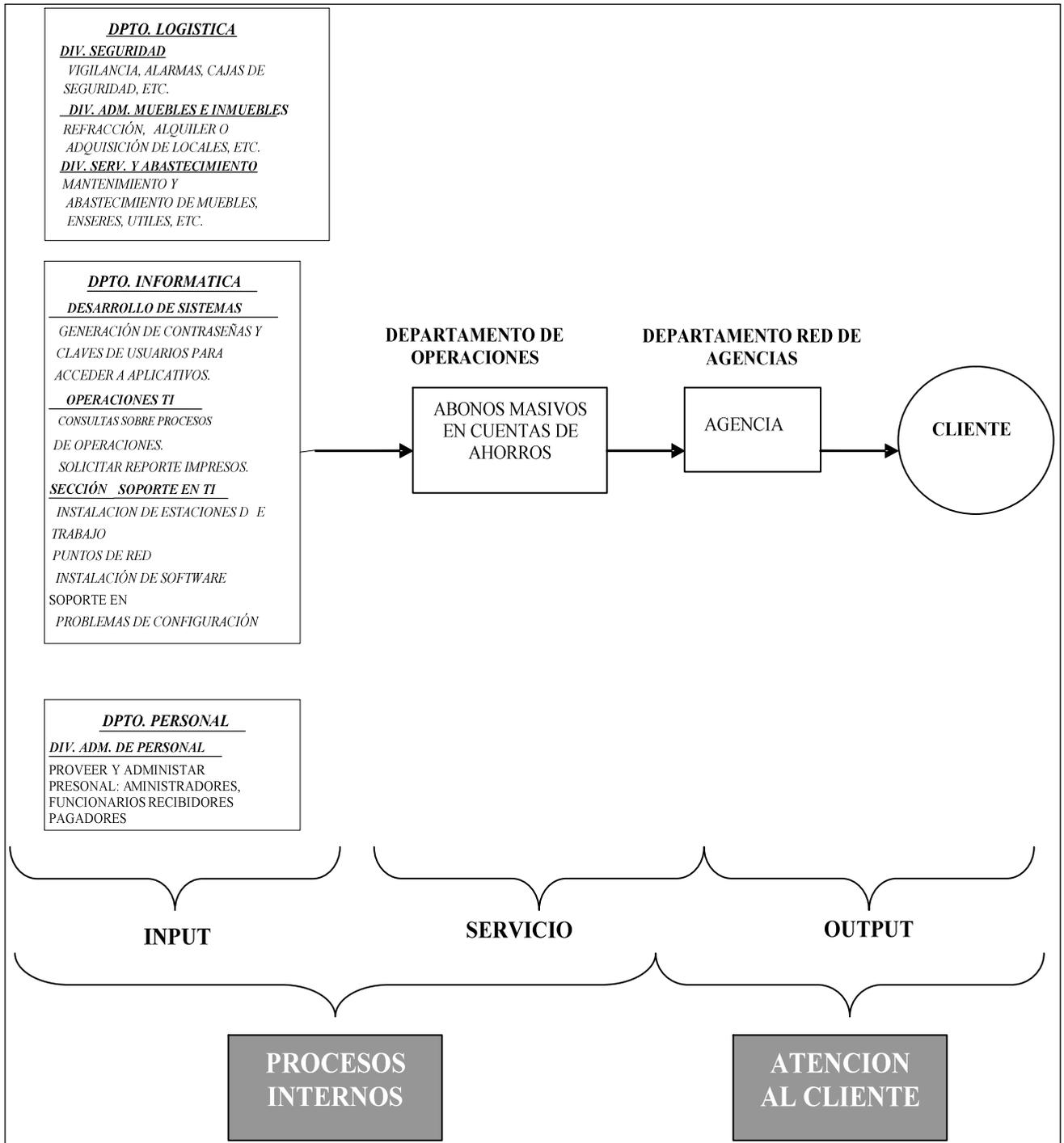
Con los dos principios anteriores alcanzamos la eficiencia tanto por el lado del proceso, como por el lado del cliente. Para cerrar el círculo requiere que ambos se encuentren en un proceso de mejora continua, lo que da sostenibilidad a los cambios de los principios anteriores.

En el Banco de la Nación existe un proceso clave en la generación de satisfacción de los clientes que es el proceso de atención al cliente. Este proceso consta de dos partes (ver Figura 8): la primera consiste en los procesos internos, que constituyen un determinado servicio. En esta parte del proceso intervienen todas las áreas que indirectamente generan insumos o inputs, ya sea proveyendo de infraestructura y mobiliario (logística), personas para realizar las tareas (personal), computadoras y software (informática), etc.

La combinación de estos insumos para un determinado servicio finaliza en la segunda parte, que es la parte tangible del proceso, llamada atención al cliente. Aquí es donde se ve el resultado de todos los subprocesos anteriores y es donde se encuentran el cliente con el servicio ofrecido. Ambas partes son igual de trascendentes e importantes y en cada una hay que buscar la calidad ya sea haciendo más eficientes los procesos internos o buscando la satisfacción de los clientes.

En el Figura 8 también se muestra un ejemplo de este proceso de atención al cliente relacionado al servicio de abonos cuentas de ahorros, que es básicamente el servicio de pagaduría de las remuneraciones y pensiones del sector público, y en donde se puede observar claramente las partes de este proceso ya explicadas.

Figura N° 8 Esquema del Proceso de atención al cliente del Banco de la nación (producto ahorros Sector público)



Fuente: Normativa y procesos internos Banco de la Nación

2.8 Mejora de Procesos

La mejora de procesos es un conjunto de actividades y etapas sucesivas que deben desarrollarse para corregir u optimizar un proceso, producto o servicio.

Se tienen diversas opiniones respecto de las diferentes etapas que debe comprender la mejora de procesos, sin embargo, varias opiniones coinciden en cuatro etapas básicas (círculo de Deming):

- a) Planear
- b) Implementar
- c) Verificar
- d) Tomar decisiones para implementar acciones correctivas y de mejora (o actuar)

2.8.1 La Ruta de la Calidad

Existen muchas metodologías para analizar procesos, uno de los modelos más utilizados, que sintetiza la implementación de la mejora de procesos es la Ruta de la Calidad que es un procedimiento estándar de solución de problemas. Se trata de una especie de recuento o representación de las actividades relacionadas con el Ciclo de Control de Calidad: Planear, Hacer, Verificar, Actuar (PHVA) o “Círculo de Deming”. Consiste de los ocho pasos siguientes:

- a) Definición del Problema.

- b) Reconocimiento de las Características del Problema (Observación).
- c) Búsqueda de las principales causas (Análisis).
- d) Acciones para eliminar las causas (Acción).
- e) Ejecución de las acciones (Ejecución)
- f) Confirmación de la eficacia de la acción (Verificación).
- g) Eliminación permanente de las causas (Estandarización).
- h) Revisión de las actividades y planeación del trabajo futuro (Conclusiones).

Los tres primeros pasos corresponden a la acción de Planear, el cuarto paso a la acción de Hacer, el quinto paso a la acción de Verificar y el sexto paso a la acción de Actuar, del Círculo de Control de Calidad. Con el paso siete se inicia nuevamente este Círculo de Control.

Primer Paso: Definición del Problema.

Este es el primer paso del procedimiento estandarizado de solución de problemas o Ruta de la Calidad. Debemos comenzar definiendo lo que entendemos por problema.

El problema se define como el resultado no deseado de un trabajo, la desviación con respecto a un estándar o a una norma de funcionamiento, o la desviación con respecto al deber ser. En este sentido: la no satisfacción del Cliente, los resultados que no concuerdan con los objetivos o metas o todo aquello que se desvíe de las políticas, representa problemas para una organización.

Analizando esta definición podemos ver que para definir un problema se necesita en primer lugar conocer lo deseable, lo que quiere el Cliente, en dos palabras el "debe ser".

Esto nos lleva a reconocer la importancia de los objetivos y el compromiso de los directivos o de la Alta Gerencia para definir los objetivos.

Permitirá a ellos mismos, a los Mandos Medios, a los Supervisores y a los operativos, saber la dirección de la empresa y de esa manera definir sus problemas.

Las actividades que deben realizarse en este primer paso son:

- Toma de conocimiento de los lineamientos, los objetivos y las metas de la organización o área de estudio.
- Identificación de los problemas prioritarios, comparando los resultados obtenidos con lo previsto. Para ello puede utilizarse histogramas, gráficos de control o gráficos varios, así como el Diagrama de Pareto. Es recomendable usar una Matriz de Selección de Problemas, técnica que actualmente es muy utilizada para valorar y priorizar los problemas en función a factores tales como: importancia, frecuencia, costo, accesibilidad, entre otros.
- Selección de un problema de entre todos los muchos problemas que se hayan identificado. La elección de este problema debe estar en función de su importancia (debe ser mucho más importante que cualquier otro) y del objetivo de mejora que se tenga: la calidad, la disponibilidad, la seguridad, el ambiente de trabajo, del servicio, etc.
- Definición de los responsables de solucionar el problema. Puede ser una persona, un equipo de personas como por ejemplo un Equipo de Mejora o un Círculo de Calidad.

- Elaboración de un presupuesto para la mejora y un cronograma de actividades (Diagrama de Gantt) que nos permita planear lo que queremos o necesitamos en función del tiempo.

Segundo Paso: Reconocimiento de las Características del Problema (Observación)

Actividades:

- Análisis y comprensión del problema. Debe investigarse el tiempo, lugar y el contexto donde se presenta el problema así como los muchos puntos de vista para descubrir la variación del resultado. En este punto se requiere la determinación de ciertos indicadores de medición del problema a fin de tener una explicación o evidencia mas objetiva.
- Fijación de una meta cuantitativa de lo que se desea, a partir del punto anterior. Las herramientas típicamente utilizadas en este paso son el Diagrama de Pareto y el Gráfico de Control.

Tercer Paso: Búsqueda de las Principales Causas (Análisis)

Actividades:

- Análisis minucioso de todas las posibles causas que pueden originar el problema, con la participación de todas las personas que intervienen en el problema. Es decir se plantea lo que se denomina las hipótesis de causas. Para ello se debe efectuar un diagrama de causa-efecto, utilizando la información obtenida en la observación. A partir de este Diagrama determinar las causas que parecen tener una alta prioridad de ser las principales.

- Someter a prueba las causas más probables (hipótesis de causas), a fin de verificar y concluir con la determinación de las causas que realmente tienen incidencia en el problema. Esto exige a veces nueva información o nuevos experimentos. La herramienta utilizada para verificar las causas es básicamente la Hoja de Recogida de Datos. También se recomienda aplicar encuestas u otra herramienta dentro de un plan cuidadosamente diseñado.

Cuarto y Quinto Paso: Acciones para eliminar las causas (Acción)

Actividades y Ejecución:

- Planteamiento de las alternativas de solución para eliminar las causas del problema. Es preciso distinguir aquí las soluciones que solamente constituyen remedios inmediatos de las que realmente eliminan los factores causales. Debe examinarse las ventajas y desventajas de cada alternativa diseñada, seleccionando aquella que sea mas conveniente.
- Diseño de medidas para los efectos secundarios, en caso necesario.

Complementariamente a las herramientas expuestas en este paso se suele hacer uso del Diagrama denominado "COMO" para la formulación de las alternativas de solución, luego en el Diagrama Gant programar la implantación.

Sexto Paso: Confirmación de la eficacia de la acción (Verificación).

Actividades:

- Comparación de los resultados obtenidos con la solución implantada con los obtenidos anteriormente, haciendo uso de histogramas, gráficos lineales gráficos de control o cualquier otra gráfica que resulte útil para este fin.
- Medición del efecto en términos monetarios y comparar con el objetivo deseado.

Esta es una fase típica de monitoreo de las mejoras implantadas.

Sétimo Paso: Eliminación permanente de las causas del problema (Estandarización)

Actividades:

- Formalización de los nuevos estándares que reflejan la mejora en manuales de: operación, procedimientos, especificaciones de nuevos límites de control, etc.
- Comunicación de los nuevos estándares a todos los que resulten involucrados.
- Capacitación y entrenamiento al personal.
- Diseño de un sistema de monitoreo para verificar la aplicación de los nuevos estándares.

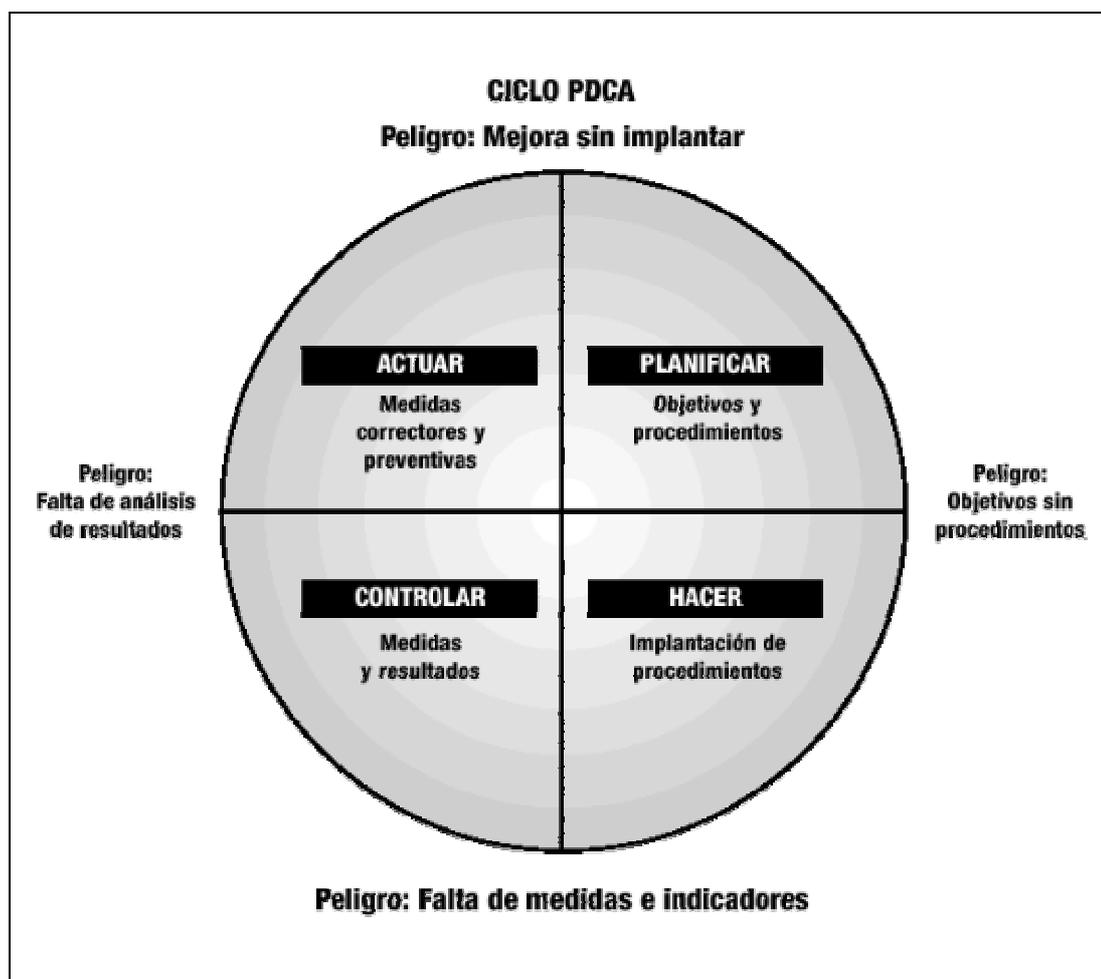
Octavo Paso: Revisión de las actividades y planeación del trabajo futuro (Conclusiones).

Actividades:

- Revisión de todo lo actuado, beneficios obtenidos, experimentos realizados, dificultades obtenidas, grado de participación de las personas involucradas, costos incurridos, herramientas utilizadas, etc.
- Preparación de una lista de los problemas no resueltos, incluyendo los nuevos problemas que hayan surgido.

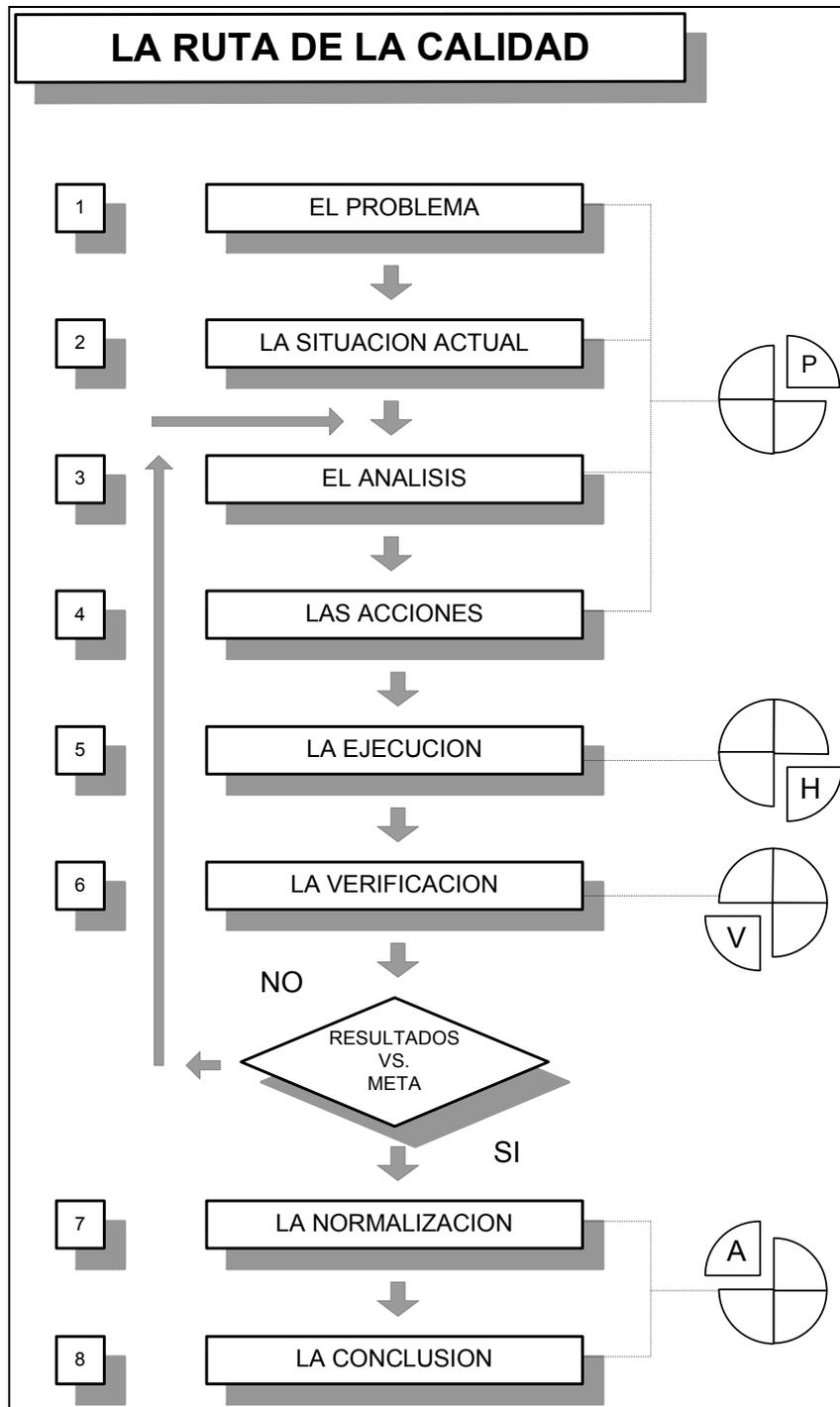
Definición del nuevo problema a resolver, y continuar en forma indefinida con el proceso de mejora de la calidad.

Figura N° 9 Círculo de Deming



Fuente: Herramientas de la calidad, folleto instructivo de la corporación "Carvajal SA"

Figura N° 10 Fases de ruta de la calidad



Fuente: Herramientas de la calidad, folleto instructivo de la corporación "Carvajal SA" 2002

2.9 Calidad de Servicios Públicos

El concepto o la noción de calidad de un servicio público no es tan simple como aparentemente podría pensarse. La calidad de un trámite o servicio público, pagado o gratuito, es su aptitud a responder a las necesidades que debe satisfacer.

En el caso de un servicio privado pagado, es relativamente simple definir las necesidades: son las que los clientes expresan. En el caso de un servicio público gratuito y sin competencia, la definición es bastante más compleja.

Los servicios públicos gratuitos y sin competencia no responden solamente a las necesidades y expectativas individuales de los usuarios sino que también son importantes instrumentos del gobierno, que le permiten alcanzar los objetivos socio-económicos fijados.

A menudo, las expectativas de los usuarios y las del gobierno, que debe velar ante todo por el interés general, no coinciden o no se perciben como coincidentes. Un factor importante que puede influir en este sentido es una comunicación poco clara o insuficiente entre las instituciones públicas y los ciudadanos usuarios de los servicios públicos

Un servicio público no puede ser de calidad si, por ejemplo:

- Satisface las expectativas de usuarios e instituciones públicas, pero con costos muy elevados.
- Destruye el entorno natural al ser producido
- Disminuye la cohesión social

Por lo tanto, la calidad de un servicio público no puede apreciarse considerando una sola dimensión. El referente europeo de calidad de servicios públicos (CAF) menciona 4 criterios para evaluar la calidad de los servicios públicos:

- Que el servicio satisfaga las necesidades de sus usuarios
- Que su costo sea aceptable
- Que cumpla con las legítimas expectativas de los que prestan el servicio
- Que no tenga un efecto negativo en la cohesión social
- Por otra parte es importante recordar que la calidad no se refiere solamente al servicio prestado sino que –por ser indisociables- también a las acciones llevadas a cabo para entregarlo.

Tan igual como el los servicios privados, los usuarios de los servicios públicos también observaran los siguientes aspectos y sobre ellos evaluarán la calidad del servicio público:

- La capacidad para proveer lo prometido
- El conocimiento y amabilidad de los empleados y su habilidad para transmitir confianza
- El equipamiento y la apariencia del personal
- El grado de cuidado y atención hacia los clientes
- La disposición a ayudar a los clientes y a ofrecer una rápida respuesta.

CAPÍTULO III

EL BANCO DE LA NACIÓN

La Banca Pública ha jugado siempre un rol importante dentro del desarrollo financiero de las naciones, creando una cultura bancaria o brindando apoyo bancario al estado y sus dependencias a través de sus servicios. El Banco de la Nación, el banco del estado peruano, no ha sido ajeno a este hecho, teniendo un rol importante dentro de la economía peruana. Es por eso que promover la calidad en los servicios que ofrece el Banco de la Nación es una tarea fundamental para una sociedad que necesita una cultura bancaria más sólida.

De esta manera, en este capítulo se describirá el giro de negocio de este Banco, así como su visión, misión y estrategias con las que se viene gestionando actualmente, para luego exponer las acciones tomadas hacia la mejora de sus servicios reflejado en proyectos que se han realizado en la institución desde el año 2004. Finalmente se realizará un diagnóstico de los principales problemas que afectan la calidad de sus servicios.

3.1 Definición y Funciones

El Banco de la Nación es una **empresa de derecho público**, integrante del sector Economía y Finanzas, que opera con autonomía económica, financiera y administrativa. Tiene patrimonio propio y duración indeterminada, además se rige por su estatuto, por la Ley de la Actividad Empresarial del Estado y supletoriamente por la Ley General de Instituciones Bancarias, Financieras y de Seguros.

Sus principales funciones son las siguientes:

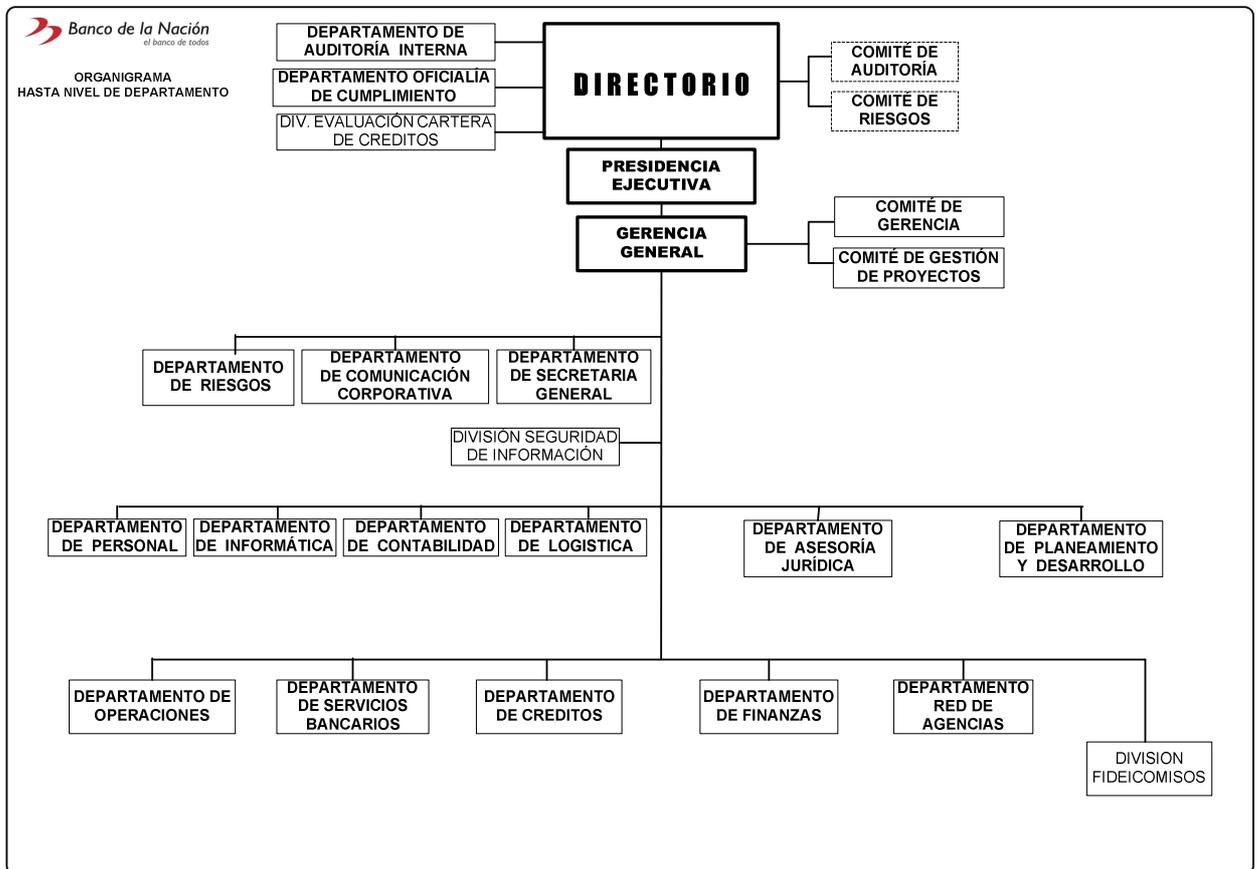
- a) Brindar servicios de pagaduría de acuerdo a las instrucciones que dicte la Dirección General del Tesoro Público.
- b) Brindar servicios de recaudación por encargo de los acreedores tributarios.
- c) Efectuar por delegación, operaciones propias de las subcuentas bancarias del Tesoro Público.
- d) Actuar como Agente Financiero del Estado.
- e) Actuar por cuenta de otros Bancos o Financieras, en la canalización de recursos.
- f) Participar en las operaciones de comercio exterior del Estado.
- g) Otorgar facilidades financieras al Gobierno Central, y a los Gobiernos Regionales y Locales, en los casos en que éstos no sean atendidos por el Sistema Financiero Nacional.
- h) Las facilidades financieras que otorga el Banco no están sujetas a los límites que establece la Ley General de Instituciones Bancarias, Financieras y de Seguros.
- i) Brindar Servicios de Corresponsalía.

- j) Brindar Servicios de Cuentas Corrientes a las Entidades del Sector Público Nacional y a Proveedores del Estado.
- k) Recibir depósitos de ahorros en lugares donde la banca privada no tiene oficinas.

3.2 Estructura Organizativa

El Banco de la Nación se encuentra organizado en Departamentos o Gerencias, los mismos que dependen de una Gerencia General y un Directorio. Los departamentos se subdividen en áreas específicas de trabajo llamadas Divisiones y Secciones. La estructura orgánica del Banco de la Nación, es la siguiente:

Figura N° 11 Estructura Organizacional del Banco de la Nación



Fuente: División Desarrollo Organizacional del Banco de la Nación

3.3 Visión y Misión

El Banco tiene como misión:

“Brindar servicios financieros de calidad a las entidades del sector público, sus proveedores, trabajadores y público en general. Contribuir con la descentralización económica y financiera del país, a través de la extensión de sus servicios en zonas en donde no exista oferta bancaria, en un marco institucional que garantice su auto sostenibilidad financiera”.

Y como visión:

“Ser el Banco del Estado reconocido por la excelencia en la calidad de sus servicios, la integridad de su gente y por su contribución al desarrollo nacional.”

La Visión propuesta se sustenta en:

- a) Fortalecer el rol social como Banco del estado, manteniendo la excelencia en el servicio, su competitividad, eficiencia y rentabilidad.
- b) Mejorar la calidad de vida de las personas, acercando el banco a la gente, con una oferta de productos que solucionen sus necesidades de carácter financiero y no financiero.
- c) Un Banco Humano: El Banco de la Nación, debe tener una imagen y comportamiento cordial, ético y honesto, atendiendo a todas las personas sin discriminación alguna, en el marco de la normatividad vigente.
- d) Apoyar la gestión del Estado en el proceso de descentralización y modernización, Prestar servicios bancarios y financieros a las Empresas e Instituciones públicas y constituir alianzas, con el fin de optimizar los servicios de aquellas.
- e) Aportar al desarrollo del País: El Banco de la Nación, debe prestar servicios a lo largo de todo el territorio nacional, integrándolo a través de la bancarización, potenciando el uso de la red de Agencias, desarrollando nuevos canales de atención.
- f) Sustentabilidad: El Banco de la Nación tiene la obligación de ser rentable, sólido y consistente económicamente, para contribuir decididamente en el desarrollo del País y el bienestar de la mayoría de peruanos.

3.4 Objetivos Estratégicos Generales

Dentro de los objetivos estratégicos del Banco de la Nación también está la calidad del servicio. Estos objetivos son:

- a) Autosostenibilidad financiera
- b) Brindar Satisfacción al cliente.
- c) Contar con procesos eficientes.
- d) Contar con una organización orientada al logro
- e) Reducción de todo riesgo.

3.5 Estrategias

- a) Rentabilización de los recursos sin perjudicar la calidad y el rol social del Banco.
- b) Modernizar, estandarizar y descentralizar la infraestructura de Canales.
- c) Rediseño de procesos críticos del negocio con soporte Informático integrado.
- d) Implementación de la gestión por competencias.
- e) Gestionar el Riesgo de forma eficiente.

3.6 El Banco de la Nación y su proceso de cambio institucional

El Banco de la Nación desde el año 2001 viene realizando un conjunto de acciones relacionadas con la mejora de la calidad del servicio. Por un lado se elaboró una serie de estudios del cliente, estableciendo algunos indicadores de calidad como, el tamaño de cola y tiempo de espera del cliente en las ventanillas de las oficinas y cajeros automáticos.

Por otro lado, las áreas elaboran una serie de reportes estadísticos sobre volúmenes de operaciones, donde registran, comparan y evalúan las cifras relacionadas con su movimiento mensual, por ejemplo, se elaboran una serie de reportes del movimiento de operaciones mensual en la red de cajeros automáticos.

Sin embargo no existe un sistema de gestión de la calidad integrado que permita mediante indicadores, monitorear el rendimiento de los procesos internos como de los servicios que se ofrecen, y todo esto enmarcado dentro del enfoque de orientación hacia el cliente.

La falta de control de algunos procesos críticos del negocio así como la incipiente compenetración de los trabajadores con el cambio institucional, generaron que los cambios introducidos no hayan sido totalmente asimilados por los clientes. En tal sentido es necesario e imprescindible ejecutar acciones que reviertan los efectos negativos y que refuercen los efectos positivos en las percepciones de atención en nuestros clientes.

El Banco de la Nación, en mayo del 2002 realizó un estudio sobre Imagen y Calidad de Atención al Cliente, la cual fue hecha en base a una encuesta de calidad del servicio utilizando la metodología SERVQUAL en 40 oficinas a nivel nacional. Se encuestó a los clientes que acudían a ese grupo de oficinas y se les preguntó sobre los beneficios que esperaban recibir y los que realmente recibían, enseñándoles unas cartillas de beneficios (dimensiones del SERVQUAL) adaptado para una empresa de servicios bancarios como es el Banco de la Nación (Véase el anexo A).

El resultado reveló que la aprobación a nivel excelencia (notas de 18 a 20, en calificación vigesimal) fue otorgada sólo por el 18.5% del total de encuestados, resultado que se

encuentra por debajo del estándar internacional de 22.3% correspondiente a establecimientos de servicios; superior, sin embargo, comparado al 14.0% de instituciones públicas en el año 2001 (Hospitales de Salud, ONP).

El análisis de fuerzas y debilidades de este estudio encontró que el principal atributo del Banco de la Nación, a criterio de los clientes, es la comodidad de acceso por su horario de atención.

Las principales debilidades fueron de confiabilidad, en **la rapidez de los cajeros y de acceso**, en efecto, el 18.1 % de la clientela seleccionó a la rapidez de los cajeros y personal y 14.4 % a **la existencia de colas**, como los dos más importantes factores en los que el banco “debe mejorar mucho”, siendo estos, en consecuencia los principales determinantes de la percepción negativa de la calidad del servicio en nuestros clientes.

Complementariamente los clientes determinaron como los principales atributos que debería tener un banco a los siguientes aspectos:

- a) Cajeros y personal de ventanilla atienden con rapidez
- b) Atienden sin perder tiempo en cola
- c) Personal con trato amable y agradable
- d) Información clara y exacta
- e) Horario de atención cómodo
- f) Personal habla con cortesía, nunca despectivamente
- g) Tiene equipos modernos

De esta manera con este análisis determinamos los factores que se deben mejorar en el Banco de la Nación para brindar un servicio de calidad.

3.6.1 Mejora de la calidad del servicio realizados en el Banco de la Nación 2004 - 2006

A partir del año 2004 se han desarrollado un conjunto de proyectos destinados a brindar un servicio de calidad a los usuarios del Banco. Dichos proyectos estuvieron enmarcados en mejorar la calidad de la atención en las oficinas o puntos finales de atención más que en mejoras de procesos o eficiencia operativa. Esto se puede ver mejor en la cronología de proyectos realizados en el Banco entre los años 2004 y 2006. (Véase la Tabla II)

Más aun, si vemos la tabla III observamos que la estrategia que uso el Banco de la Nación para mejorar la calidad de sus servicios fue como dijimos en el párrafo anterior mejorar la calidad de la atención en las oficinas, haciéndose más accesible a los clientes (accesibilidad visto como una dimensión de la calidad), para lo cual tuvo una política de ampliar los canales de atención (ampliando la red de agencias y de cajeros automáticos) más que en proyectos relacionados a brindar más servicios y mejorar la infraestructura. A nivel de cifras decimos que durante este periodo, de la totalidad de los proyectos realizados para mejorar la calidad del servicio, el 74% de los proyectos fueron destinados a mejorar la accesibilidad, mientras que el 26% restante se destinó a aumentar la variedad de los servicios, mejorar el ambiente en las oficinas (ambiente tangible) y la seguridad a los clientes.

Es importante resaltar que durante este periodo no se ejecutaron proyectos para mejorar las dimensiones restantes de la calidad del servicio (según el SERVQUAL) como reforzar la confiabilidad de los clientes en la empresa y fomentar la empatía de los trabajadores hacia los clientes.

Tabla II: Proyectos realizados en el Banco de la Nación relacionados a mejorar la calidad de los servicios entre los años 2004 y 2006.

Proyecto	Descripción	Beneficio	Dimensión de la Calidad Relacionado
2004			
Implementación del Atm Watch	Atm con cámara incorporada.	Mayor seguridad al cliente.	Seguridad
Implementación de un sistema telefónico Call center.	Para bloqueo de tarjetas, consulta de saldos, otros.	Aumentar los canales de atención	Accesibilidad
Implementación de la tarjeta de debito Multired – visa	Acceso al Debito automático a los clientes del Banco	Aumentar los canales de atención	Accesibilidad
Instalación de cajeros automáticos a nivel nacional.	250 cajeros automáticos a nivel nacional	Aumentar los canales de atención	Accesibilidad

Implementación de Sistema Automático de Colas.	Implementación en 7 oficinas del sistema de colas por medio de Tickets.	Mayor confortabilidad al cliente.	Ambiente Tangible
Implementación de los Cajeros Monederos.	Instalar puntos electrónicos de pago de tasas en comisarías de lima.	Aumentar los canales de atención	Accesibilidad
Apertura de agencias en Lima y Provincias.	Lima (9) provincia (8)	Aumentar los canales de atención	Accesibilidad
2005			
Adquisición de cajeros automáticos.	Adquisición de 180 ATMs	Aumentar los canales de atención	Accesibilidad
Apertura de agencias en Lima y Provincias.	Lima (3) provincia (7)	Aumentar los canales de atención	Accesibilidad
Construcción de agencias a nivel nacional.	Lima (1) provincia (5)	Aumentar los canales de atención	Accesibilidad
Remodelación de agencias a nivel nacional.	Lima (3) provincia (12)	Aumentar los canales de atención	Accesibilidad

Implementación de la nueva sede principal.	Culminar la remodelación de la nueva sede del BN y ejecutar el traslado.	Aumentar los canales de atención	Accesibilidad
2006			
Implementación de la tarjeta de débito visa.	Brindar al público general la tarjeta Multired global debito afiliada a visa.	Mayor variedad de servicios	Accesibilidad
Instalación de cajeros automáticos.	120 incremento y 30 reemplazo	Aumentar los canales de atención	Accesibilidad
Adquirir e implementar equipos multisaldos.	50 equipos para consultas de saldos y últimos movimientos	Mayor variedad de servicios	Variedad de servicios
Apertura de agencias en Lima y Provincias.	6 agencias en lima; 6 en provincias.	Aumentar los canales de atención	Accesibilidad
Construcción de agencias a nivel nacional.	Lima (3) provincia (9)	Aumentar los canales de atención	Accesibilidad
Remodelación de agencias a nivel nacional.	Lima (6) provincia (14)	Mejorar el ambiente de las oficinas	Ambiente Tangible

Implementar Sistema de atención personalizada.	Instalar 5 plataformas para consultas personalizadas de los clientes en las oficinas	Mayor variedad de servicios	Variedad de servicios
--	--	-----------------------------	-----------------------

Tabla III: Composición de los proyectos relacionados a mejoras de la calidad del servicio según dimensiones de la calidad que afecta.

Dimensión de la Calidad	Porcentaje de Proyectos realizados			Total
	2004	2005	2006	
Accesibilidad	71%	100%	57%	74%
Variedad de servicios	0%	0%	29%	11%
Ambiente Tangible	14%	0%	14%	11%
Seguridad	14%	0%	0%	5%
Total	100%	100%	100%	100%

También observamos que se realizaron pocos proyectos relacionados a mejorar la calidad de los servicios **mejorando los procesos internos** del Banco, siendo los más resaltantes los consignados en la tabla IV.

Tabla IV: Proyectos realizados en el Banco de la Nación relacionados a mejorar la calidad de los servicios mediante mejora de los procesos internos entre los años 2004 y 2006.

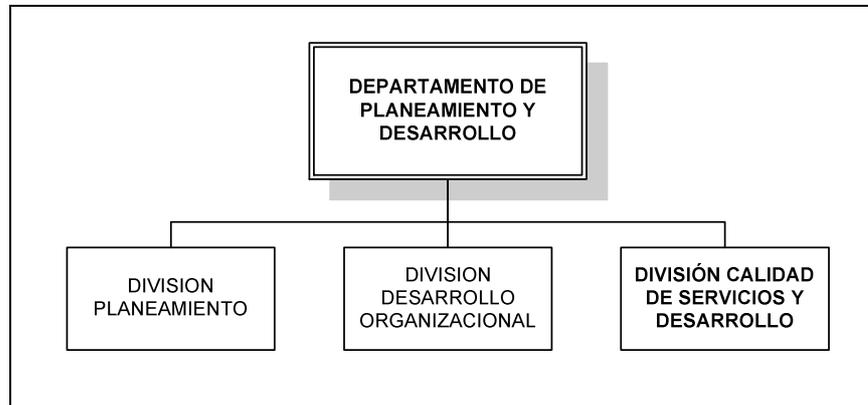
Proyecto	Descripción	Beneficio
Levantamiento y rediseño de los principales procesos del Banco	Consultora BDO realizó el rediseño rediseño de los procesos internos	Mejorar la eficiencia operativa.
Implementación del Sistema de Información Operacional	Implementación de un sistema en línea para consulta de volumen operacional.	Mejorar la eficiencia operativa.

3.7 Perspectiva actual de la calidad del servicio en el Banco de la Nación

Actualmente existe una unidad orgánica encargada de promover la calidad del servicio en el Banco de la Nación, llamada División Calidad de Servicios y Desarrollo. Esta División se encuentra dentro del Departamento de Planeamiento y Desarrollo, donde se encuentra también la División de Planeamiento y la División de Desarrollo Organizacional. (Véase la Fig. 12)

Su misión es promover la gestión de la calidad de servicios, a través de la permanente evaluación, medición y control de los servicios que el Banco brinda y fomentar la cultura de calidad en la institución. Asimismo diseñar nuevos productos y servicios para ser brindados por los diferentes canales de atención del Banco.

Figura 12: Ubicación de la División Calidad de Servicios dentro de la estructura del Banco de la Nación.



Fuente: División Desarrollo Organizacional del Banco de la Nación

Enmarcado dentro de esta misión, la División Calidad de Servicios se encuentra desarrollando un conjunto de proyectos y estudios orientados a mejorar la variedad de los servicios ofrecidos y mejorar los procesos internos del Banco de la Nación.

Los estudios realizados en la División comprenden evaluaciones que se realizan en forma periódica y sistemática y que toman un periodo más o menos corto de tiempo. Los principales estudios que se realizan actualmente son:

- Mediciones de tiempos de espera y tamaños de colas en Oficinas
- Visitas y Auditorias de calidad a las Oficinas.
- Gestión del Sistema de Reclamos y Consultas de los Clientes.

En lo relacionado a los proyectos⁶ formulados para realizarse en el año 2007 podemos observar en la tabla V que aun se conserva la política de relacionar mejora en la calidad de los servicios como crecimiento y mejoras de las Agencias y Sucursales, más que en proyectos relacionados a mejorar los procesos internos, siendo específicamente el aumento de los canales de atención (Véase la tabla VI) con un 45% de los proyectos totales, la dimensión que más se espera reforzar durante el año 2007. Las otras dimensiones como ambiente tangible, seguridad y variedad de servicios copan el 55% restante dando un poco de más énfasis a brindar más servicios a los clientes y mejorar el ambiente de las oficinas.

Finalmente cabe resaltar que a diferencia de años anteriores la preocupación por proyectos que impliquen mejora en los procesos ha aumentado teniendo proyectado realizar 4 proyectos que involucran mejoras en los procesos internos del Banco. (Véase la tabla VII).

Tabla V: Proyectos formulados en el Banco de la Nación relacionados a mejorar la calidad de los servicios 2007

Proyecto	Implicancia	Beneficio	Dimensión
2007			
Apertura de agencias en lima y provincias.	Lima: 11 Agencias Provincia : 20 Agencias	Aumentar los canales de atención	Accesibilidad
Remodelación de agencias a nivel nacional	Lima: 1 Agencias Provincia: 6 Agencias.	Aumentar los canales de atención	Accesibilidad

⁶ Los proyectos a diferencia de los estudios son un conjunto de actividades que implican una asignación de recursos mayor y mayor relevancia de sus impactos.

Cajeros corresponsales	Instalar cajeros en Bodegas, Farmacias	Aumentar los canales de atención	Accesibilidad
Instalación de cajeros automáticos.	150 ATMs	Aumentar los canales de atención	Accesibilidad
Reestructuración de la Intranet e Internet	Administración y estandarización de contenidos de la Intranet e Internet del banco de la nación.	Mejorar la información a los clientes	Accesibilidad
Construcción de agencias a nivel nacional.	Lima: 3 Agencias Provincia: 4 Agencias	Mejorar el ambiente de la oficina	Ambiente tangibile
Sistema de administración automatizada de colas	Implementar el sistema automático de colas en 7 oficinas.	Mejorar el ambiente de la oficina	Ambiente tangibile
Implementar elementos de seguridad en canales de atención	Mejorar la seguridad de los canales de atención	Mejorar la seguridad	Seguridad
Adquisición e implementación del sistema de atención al cliente	Implementación de una solución integral que permita ofrecer un canal único de atención al público.	Mayor variedad de servicios	Variedad de servicios
Tarjeta de crédito clásica.	Brindar a los clientes del	Mayor variedad de	Variedad de

	Banco de la Nación la primera tarjeta de crédito clásica afiliada a visa.	servicios	servicios
Crédito y apoyo a MYPES	Compartir agencias del Banco con Entidades especializadas en Microfinanzas.	Mayor variedad de servicios	Variedad de servicios

Tabla VI: Composición de los proyectos para el 2007 relacionados a mejoras de la calidad del servicio según dimensiones de la calidad que afecta.

Dimensión de la Calidad	Porcentaje de Proyectos a realizarse en el 2007
Accesibilidad	45%
Variedad de servicios	27%
Ambiente tangible	18%
Seguridad	9%
Total	100%

Tabla VII: Proyectos realizados en el Banco de la Nación relacionados a mejorar la calidad de los servicios mediante mejora de los procesos internos para el 2007.

Proyecto	Implicancia	Beneficio
2007		
Medición de la calidad del servicio en oficinas y puntos electrónicos de atención.	Contratar una consultora para que realice las mediciones y conocer el nivel de satisfacción del los clientes del Banco.	Mejorar la eficiencia operativa
Adquisición de Core Bancario.	Adquirir e implantar una solución tecnológica que soporte los procesos Core de Negocios del Banco.	Mejora de los Procesos
Elaboración de base única de datos para clientes del banco de la nación.	Contar con una base de datos única de clientes (BDUC) que integre todos los sistemas de Información que apoyan a los diferentes negocios del Banco.	Mejora de los Procesos
Reestructuración del sistema normativo del banco de la nación.	Revisar y rediseñar la normativa vigente.	Mejora de los Procesos

3.8 Factores de pérdida de la calidad del servicio en el Banco de la Nación

La empresa actualmente debe verse como un sistema complejo en el que se toman, comunican e instrumentan decisiones. Los componentes del servicio, incluida la calidad, dependen de la manera como se toman las decisiones de la estructura de la red de comunicaciones y del sistema de instrumentación. Las personas de todos los niveles de la organización, desde el presidente ejecutivo hasta el receptor pagador o agente de seguridad tienen por consiguiente alguna influencia en la calidad final.

En una empresa con planta de producción medir la calidad es algo más tangible, ya que ellos pueden ver paso a paso como se va haciendo el producto. En una empresa de servicios esto es más complicado ya que el servicio es un conjunto de valores que dependen mayormente de personas y no de máquinas o procesos productivos. En tal sentido cuando una empresa de servicios quiere determinar los factores que están afectando la calidad se enfrenta a un problema más complicado, aunque no insuperable.

3.8.1 Determinación y priorización de los principales problemas en la atención al cliente.

Para mejorar la calidad de los servicios desde la perspectiva de procesos, debemos analizar y priorizar los problemas del Banco vinculados al proceso de atención al cliente. Para esto y considerando los factores más relevantes vinculados a este proceso propondremos criterios para priorizarlos.

Los criterios de selección utilizados para los problemas son:

1. Número de reclamos recibidos⁷.
2. Necesidades de los clientes⁸.
3. Posicionamiento estratégico⁹.

Debemos precisar que estos criterios están alineados con los objetivos estratégicos del Banco y los aspectos que comprenden la atención al cliente. Por practicidad y estandarización de la información se le otorga puntaje a los cinco primeros lugares en cada uno de los criterios.

Después del análisis realizado mediante encuestas a los clientes y focus groups con los trabajadores del Banco y con los clientes, se encontraron siete problemas relacionados con la atención al cliente. Es sobre estos problemas que se aplicarán los criterios para determinar cuáles son los problemas más prioritarios.

⁷ Fuente: Reportes del Sistema de atención de Reclamos Banco de la Nación

⁸ Fuente: Consultas vía Webmaster. Banco de la Nación

⁹ Fuente: Estudios de la División Calidad, Encuestas: Grupos de enfoque, talleres de Capacitación (administradores, Recibidores pagadores).

Tabla VIII Priorización de los principales problemas relacionados a la atención al cliente.

Problema	Criterios			Total
	1°	2°	3°	
Largas colas en oficinas	1	5	5	11 puntos
Insuficiente variedad de servicios acorde con las necesidades de los clientes		4	2	6 puntos
Inadecuado trato al cliente	3	2	3	8 puntos
Reducción de confiabilidad	4		4	8 puntos
Fallas de los Atm´s	5			5 puntos
Insuficiente accesibilidad ¹⁰		3	1	4 puntos
Insuficiente confortabilidad	2	1		3 puntos

Posición	Puntaje
Primero	5
Segundo	4
Tercero	3
Cuarto	2
Quinto	1

¹⁰ Accesibilidad se entiende por la facilidad con la que el cliente puede utilizar el servicio en el momento que lo desee indiferentemente de las limitaciones propias del individuo o de las derivadas del contexto de uso.

De acuerdo a los resultados observados, el puntaje más alto es para el problema de **Largas colas en las oficinas** con un total de 11 puntos, puesto que en los criterios de posicionamiento estratégico y necesidades de los clientes obtiene el primer lugar es decir cinco puntos en cada uno de los criterios ya que las largas colas generan malestar y pérdida de tiempo en el usuario, asimismo estas son un factor estratégico de imagen frente a los clientes por lo observado en las encuestas y grupos de enfoque. Además también obtiene un punto por la cantidad de reclamos registrados en el sistema de atención de reclamos.

En segundo lugar está el **Inadecuado trato al Cliente** debido a que tiene un impacto medio en casi todos los criterios utilizados.

En tercer lugar esta **la reducción de la confiabilidad** debido a que en el criterio de reclamos obtiene el segundo lugar, como consecuencia de los billetes falsos, asimismo, los estudios, grupos de enfoque y encuestas de satisfacción muestran que este es un atributo importante que consideran los clientes.

En cuarto lugar se encuentra comprendido la **insuficiente variedad de servicios acorde con las necesidades de nuestros clientes** esto se debe principalmente a las consultas que recibimos por la Web acerca de nuevos servicios que aún no brindamos, por otro lado los talleres de capacitación y las encuestas han permitido reforzar esta problemática.

En quinto lugar se tiene las **fallas en los ATMs** que se obtienen por su alta aparición en el sistema de atención de reclamos (primer lugar).

En sexto y sétimo lugar se encuentran los problemas de **acceso y confort respectivamente**.

3.8.2 Principales Problemas y Causas

Una vez determinados y priorizados los problemas relacionados al proceso de atención al cliente, procedemos a determinar sus causas generadoras. Para eso se usa el diagrama de espina de pescado o de Ishikawa el cual se elaboró para cada problema de forma individual. (Anexo C). Las causas a los problemas planteados en algunos casos son comunes a más de un problema, por lo que se codificaron. El listado de causas encontrado fue el siguiente:

Tabla IX Detalle de las causas a los problemas encontrados

COD	CAUSAS	DETALLE	DIMENSION DE LA CALIDAD RELACIONADO
C1	Software transaccional poco amigable	Software con el que atienden los recibidores pagadores en las ventanillas de la Red de Agencias del Banco es complicado de usar en sus procedimientos haciendo más lenta la atención.	Procesos
C2	Procesos y Procedimientos engorrosos y complejos	Procesos y Procedimientos tanto internos como de atención al cliente muchas veces son innecesarios y retrasan el trabajo, pero se deben cumplir ya que sino seria desacato al reglamento vigente.	Procesos

C3	Inadecuada e insuficiente infraestructura	Infraestructura, ya sea locales, nuevas oficinas, oficinas administrativas descentralizadas, en muchos casos no existe o no se abastece.	Ambiente Tangible
C4	Insuficiente capacitación de los trabajadores en servicio al cliente	Los programas de capacitación no hacen hincapié en trato al cliente, además existe la deficiencia en la evaluación de los enseñado o como lo aplican en el Banco	Reactividad
C5	Equipos insuficientes (Hardware y de oficina)	En las oficinas de la red de agencias existen ventanillas que no atienden debido q que les falta algún equipo como impresora, PC, Pin Pad, etc.	Ambiente Tangible
C6	Insuficiente publicidad y promoción sobre servicios y tarifas	No hay publicidad suficiente de todos los servicios y productos que ofrece el Banco.	Comunicación
C7	Ineficiente sistema de rotación de trabajadores	El sistema de rotación de Recibidores y pagadores de la red de agencias deja en ocasiones a las oficinas sin personal suficiente para atender, ya sea por comisión, vacaciones, etc.	Procesos

C8	Detección de billetes falsos	Existen muchos reclamos por billetes falsos, lo que hace que se genere al banco una mala imagen hacia los clientes.	Procesos
C9	Personal inadecuado en algunos puestos de trabajo	Personal no se administra por competencias, además, por lo que se ha encontrado personas con una formación o capacidades diferentes a las que actualmente realizan.	Procesos
C10	Oficinas inadecuadas para atención al público	En algunas oficinas el mobiliario e infraestructura no es la adecuada para que los clientes se sientan confortables. Ya sea por área disponible, temperatura, ventilación, etc.	Ambiente Tangible
C11	Insuficiente personal	Existen más ventanillas o puntos de atención en las oficinas que personas para asignarlas. Lo que genera que para colocar alguien en un terminal disponible se le tenga de sacar de otra agencia.	Procesos
C12	No existen mecanismos de retroalimentación	No existen los suficientes medios para saber lo que las inquietudes y solicitudes de los clientes. Llámese buzón de	Accesibilidad

	con nuestros clientes.	sugerencias o estudios de imagen o posicionamiento.	
C13	Poca cultura de investigación e innovación.	En la actualidad no existen trabajos de investigación y aun no se implantan los círculos de calidad.	Cultura Organizacional
C14	Falta de uso de ATMs	Aproximadamente del 98% del total de reclamos recibidos por el banco son por fallas de los Atms lo que genera un gran malestar en los clientes.	Procesos
C15	Falta de trabajos de investigación de mercados.	En la actualidad no existen trabajos de investigación ya que el área de marketing aun no se encuentra totalmente operativa.	Variedad de Servicios
C16	Insuficiente mantenimiento y renovación de Atm's.	El plan de mantenimiento y evaluación de la red de cajeros automáticos no es sistemática y es incompleta en lo correspondiente a la parte informática.	Procesos
C17	Horario de atención al publico inadecuados en Agencias C.	Existen varios horarios de atención en la red de agencias dependiendo de la ubicación de esta. Lo que genera confusiones y descontento entre los clientes.	Procesos

C18	Discontinuidad de contratos de promotoras de provincias.	Existen vacíos de días entre el vencimiento de un contrato con el inicio del siguiente. Dejando a algunas oficinas sin promotor(a) durante ese lapso.	Procesos
C19	Ausencia de control sobre los services.	La primera persona con la que el cliente tiene contacto es el vigilante, estando este por ser un service fuera del manejo directo del banco. Ellos no reciclen capacitación en trato al cliente.	Procesos
C20	Ineficiente sistema de video en oficinas.	Muchas de las cámaras de video de las oficinas se encuentran imperativas o son insuficientes generando inseguridad entre los clientes.	Seguridad
C21	Insuficientes canales de atención.	La cantidad de agencias sucursales y red de ATM no son suficientes para la carga operativa que maneja el banco por lo que es necesario abrir nuevos canales de atención.	Accesibilidad
C22	Insuficiente motivación del personal de contacto al cliente.	No existe un plan para que los colaboradores de contacto con el cliente (promotores, pagadores, administradores) tengan vocación de servicio.	Reactividad

C23	Insuficiente conocimiento de los perfiles de los clientes del banco.	No existe una base única de clientes, por lo que no es posible saber cuales son los perfiles de clientes que maneja el Banco.	Procesos
C24	Clientes acuden al banco en horas punta.	El flujo de clientes se concentra entre las 10 y 11 de la mañana y entre las 4 y 5 de la tarde, generando colas durante esas horas.	Procesos
C25	Insuficiente capacidad operativa	La capacidad operativa del banco es insuficiente para responder a la demanda existente.	Procesos

Ahora podemos agrupar cada uno de los problemas con sus respectivas causas de la siguiente manera:

Tabla X Problemas en la calidad de atención del Banco de la Nación y sus causas

COD	PROBLEMA	CAUSAS
P1	Largas colas	C1, C2, C3, C14,C24, C25
		Software transaccional poco amigable
		Procesos y Procedimientos engorrosos y complejos
		Inadecuada e insuficiente infraestructura
		Falta de uso de ATMs.
		Clientes acuden al banco en horas punta.
		Insuficiente capacidad operativa

P2	Insuficiente variedad de servicios acorde con las necesidades de los clientes	C1, C6, C13, C15
		Lento software transaccional
		Insuficiente publicidad y promoción sobre servicios y tarifas
		Poca cultura de investigación e innovación
		Falta de trabajos de investigación de mercados
P3	Inadecuado trato al cliente	C4, C7, C9, C10, C11, C18, C19,C22,C23
		Insuficiente capacitación de los trabajadores en servicio al cliente
		Ineficiente sistema de rotación de trabajadores
		Personal inadecuado en algunos puestos de trabajo
		Inadecuada infraestructura
		Insuficiente personal
		Discontinuidad de contratos de promotoras de provincias
		Ausencia de control sobre los services
		Insuficiente motivación del personal de contacto al cliente.
		Insuficiente conocimiento de los perfiles de los clientes del banco.
P4	Reducción de confiabilidad	C8, C12, C20
		Detección de billetes falsos
		No existen mecanismos de retroalimentación con nuestros clientes
		Ineficiente sistema de video en oficinas
P5	Fallas de los Atm's	C16

		Insuficiente mantenimiento y renovación de Atm's
P6	Insuficiente accesibilidad (1)	C17, C21
		Horario de atención al público inadecuados en Agencias C
		Insuficientes canales de atención
P7	Insuficiente confortabilidad	C5, C10, C21
		Equipos insuficientes (Hardware y de oficina)
		Inadecuada infraestructura
		Insuficientes canales de atención

CAPÍTULO IV

ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Siguiendo el esquema anterior para el diagnóstico de los principales problemas que afectan la calidad de los servicios en el Banco de la Nación en este capítulo se propondrán alternativas de solución a cada problema propuesto.

4.1 Determinación de las soluciones por tipo de problema encontrado

Una vez determinadas las causas correspondientes a cada problema encontrado, se proponen soluciones a estas causas para resolver el problema.

Las soluciones fueron elaboradas mediante Focus Group con el personal involucrado en cada problema y usando las herramienta de tormenta de ideas. Posteriormente se evaluó la factibilidad de las soluciones propuestas para sintetizarlas en el siguiente cuadro:

Tabla XI Problemas en la calidad de atención del Banco de la Nación sus causas y soluciones.

COD	PROBLEMA	CAUSAS	SOLUCIONES
P1	Largas Colas	C1, C2, C3, C5, C14,C24	
		Software transaccional poco amigable	Implementación nuevo software transaccional
		Procesos y Procedimientos engorrosos y complejos	Rediseño de procesos orientados hacia el cliente
		Inadecuada e insuficiente infraestructura	Remodelación y construcción de oficinas deben ser coordinadas con los Departamentos: Planeamiento y Desarrollo, Logística, Personal y la Div. Imagen.
		Equipos insuficientes (Hardware y de oficina)	Departamentos de: Red de Agencias, Planeamiento y Desarrollo y Logística coordinaran la renovación o adquisición de equipos.
		Algunos segmentos no utilizan tecnología ATMs por desconocimiento o resistencia	Mayor difusión en los medios de comunicación de los beneficios de utilizar ATMs

		Cientes, especialmente pensionistas, que por falta de información y hábito acuden al Banco en horas punta.	Distribuir la demanda público hacia las horas de menos afluencia.
P2	Insuficiente variedad de servicios acorde con las necesidades de los clientes	C1, C6, C13, C15	
		Software transaccional poco amigable (no permite incorporar nuevos servicios)	Mejora en el software transaccional / Implementación nuevo software transaccional
		Insuficiente publicidad y promoción sobre servicios y tarifas	Mayor difusión en los medios de comunicación
		Poca cultura de investigación e innovación.	Repotenciar el área de investigación e implementar los círculos de calidad.
		Falta de trabajos de investigación de mercados	Crear una área de marketing
P3	Inadecuado trato al cliente	C4, C7, C9, C10, C11, C18, C19,C22,C23	
		Insuficiente capacitación de los trabajadores en servicio al cliente	Reforzar capacitación en trato al cliente
		Ineficiente sistema de rotación de trabajadores	Implementación del sistema de evaluación por competencias
		Personal inadecuado en algunos puestos de trabajo	
		Oficinas inadecuadas para atención al público	Continuar con la estandarización de las oficinas a nivel nacional
		Insuficiente personal	Dpto. Red de Agencias y Dpto. Planeamiento y

Desarrollo realizarán un estudio para determinar el

			número de personal óptimo en la Red de Agencias.
		Discontinuidad de contratos de promotoras de provincias	Revisión de los contratos con las promotoras de servicio
		Ausencia de control sobre los services	Dpto. de: Personal, Planeamiento y Logística generaran directiva para evaluación del servicio que brinden los services
		Insuficiente motivación del personal de contacto al cliente.	Implementar mecanismos de motivación intrínseca y extrínseca al personal de contacto al cliente.
		Insuficiente conocimiento de los perfiles de los clientes del banco.	Identificar los tipos de clientes (perfiles de cliente) del Banco
P4	Reducción de confiabilidad	C8, C12, C20	
		Detección de billetes falsos	Definir mejores controles para el control de remesas de efectivo
		No existen mecanismos de retroalimentación con nuestros clientes	Implementar mecanismos adicionales de retroalimentación con nuestros clientes (Buzón de sugerencias, línea 0 800)
		Ineficiente sistema de Video en oficinas	Departamentos de: Red de Agencias y Planeamiento y Desarrollo iniciarán una evaluación del sistema de cámaras de seguridad
P5	Fallas de los ATMs	C16	
		Insuficiente mantenimiento y renovación de Atm´s	Mejorar los sistemas de comunicaciones, abastecimiento de efectivo, mantenimiento y reemplazo de los ATMs con muchas fallas.
P6	Insuficiente accesibilidad	C17, C21	
		Horario de atención al publico inadecuados (uob)	Ampliar el horario (8:00 am - 5:30 pm) de Lunes a Viernes y sábados de 9:00 am a 1:00 pm en agencias UOB con mas de 6000 operaciones mensuales.

		Insuficientes canales de atención	Realizar estudios de mercado para implementar canales de atención no tradicionales (call center, Operaciones vía Internet)
P7	Insuficiente confortabilidad	C5, C10, C21	
		Equipos insuficientes (Hardware y de oficina)	Departamentos de: Red de Agencias, Planeamiento y Desarrollo y Logística coordinaran la renovación o adquisición de equipos
		Oficinas inadecuadas para atención al público	Continuar con la estandarización de las oficinas a nivel nacional
		Insuficientes canales de atención	Realizar estudios de mercado para implementar canales de atención no tradicionales (call center, Operaciones vía Internet)

Complementariamente podemos determinar cuáles son las actividades específicas que realizará cada área del Banco para ejecutar cada una de las soluciones.

De esta manera en el siguiente cuadro relacionamos estas actividades y lo anexamos a su respectiva solución:

Tabla XII Problemas en la calidad de atención del Banco de la Nación y actividades de sus soluciones

COD	PROBLEMA	SOLUCIONES	ACTIVIDADES
P1	Largas Colas	Mejora en el software transaccional / Implementación nuevo software transaccional	Los Dptos. De Planeamiento y Desarrollo e Informática coordinarán el momento de implementación del nuevo sistema de software transaccional.
		Rediseño de procesos orientados hacia el cliente	El Dpto. de Planeamiento y Desarrollo coordinará con el Dpto. de Servicios Bancarios cuando se implementará el sistema de atención al cliente. Adicionalmente el Dpto de Planeamiento y Desarrollo está realizando la Matriz Insumo-Producto de todos los servicios que permitirá generar indicadores de calidad para identificar los cuellos de botella
		Remodelación y construcción de oficinas deben ser coordinadas con los Departamentos: Planeamiento y Desarrollo, Logística, Personal y el Dpto de Comunicación Corporativa	Coordinación entre de los Dptos. De: Planeamiento y Desarrollo, Logística, Personal y el Dpto de Comunicación Corporativa para proponer la remodelación y/o construcción de oficinas.
		Departamentos de: Red de Agencias, Planeamiento y	Los Dptos. De Planeamiento y Desarrollo, Red de Agencias y Logística determinarán la
		Desarrollo y Logística	cantidad de equipos óptimos para el funcionamiento de las diferentes agencias.
		coordinarán la renovación o	

		adquisición de equipos	
		Mayor difusión en los medios de comunicación de los beneficios de utilizar ATMs	El Dpto de Comunicación Corporativa se encuentra ejecutando un proyecto para difundir los beneficio de los ATMs
		Distribuir la demanda público hacia las horas de menos afluencia.	Los Dptos. De Planeamiento y Desarrollo y Red de Agencias harán un plan piloto para incentivar al pensionista a acudir a las oficinas en horarios de menos afluencia. El Dpto de Imagen incentivará con algún obsequio a aquellos pensionistas que acudan a la oficina en horas de menos afluencia.
P2	Insuficiente variedad de servicios acorde con las necesidades de los clientes		
		Mejora en el software transaccional / Implementación nuevo software transaccional	Los Dptos. De Planeamiento y Desarrollo e Informática coordinarán el momento de implementación del nuevo sistema de software transaccional.
		Mayor difusión en los medios de comunicación	El Dpto de Planeamiento y Desarrollo en coordinación con la Dpto de Comunicación Corporativa se encargará de hacer un estudio para incrementar el conocimiento en nuestros clientes sobre los beneficios de los productos que ofrece el BN. Ejemplo cuentas de ahorro.
		Los estudios realizados sobre las necesidades de nuestros clientes	El Dpto. Planeamiento y Desarrollo realizará estudios de comportamiento del consumidor que

son insuficientes u obsoletos

permitan conocer mejor a nuestros clientes para posteriormente diseñar servicios acordes con sus

			necesidades. Se realizaran Investigaciones de mercado para el lanzamiento o relanzamiento de productos del BN.
		Repotenciar de la División Calidad de Servicios y Desarrollo en el área de desarrollo de nuevos productos	El Dpto. de Planeamiento y Desarrollo a través de la Div. Calidad de Servicios y Desarrollo ya ha emitido un Memorando a las áreas respectivas acerca de la factibilidad de implementación de nuevos productos para luego realizar los estudios de mercado respectivos
P3	Inadecuado trato al cliente		
		Reforzar capacitación en trato al cliente	El Dpto. de Planeamiento y Desarrollo remitió al Dpto. de Personal requerimiento para el dictado de charlas y talleres para mejorar la calidad en la atención a nuestros clientes.
		Implementación del sistema de evaluación por competencias	Personas que no cumplan con el perfil del puesto entrarán en un programa de reinducción, si persisten se les rotara, si no se adecuan al nuevo puesto se les incentivaría a desvincularse.
		Continuar con la estandarización de las oficinas a nivel nacional	Los Dptos. De: Red de Agencias, Planeamiento y Desarrollo y el Dpto de Comunicación Corporativa emitirán un documento al Dpto. de Logística sugiriendo los estándares de presentación de las oficinas.
		Dpto. Red de Agencias y Dpto. Planeamiento y Desarrollo	El Dpto. de Red de Agencias, Planeamiento y Desarrollo y Personal realizarían un análisis de
		realizaran un estudio para	carga de trabajo para encontrar el óptimo de
		determinar el número de personal	personal necesario en las oficinas de Red de

		óptimo en la Red de Agencias.	Agencias.
		Revisión de los contratos con las promotoras de servicio	El Dpto de Personal evaluará la posibilidad de emitir contratos sin vacíos de días durante la renovación de los contratos con las promotoras de servicio
		Dptos de: Personal, Planeamiento y Logística generaran directiva para evaluación del servicio que brinden los services	Los Dptos de Planeamiento y Desarrollo y Logística realizarán coordinaciones afín de generar políticas que repercutan en un mejor control de los services sobretodo en aquellos que tienen contacto con los clientes.
		Implementar mecanismos de motivación intrínseca y extrínseca al personal de contacto al cliente.	Implementar una premiación trimestral con un diploma al mejor servicio al cliente, mejor oficina, mejor administrador, mejor trabajador de service, mejor trabajador de área de soporte. Al interior de cada oficina entregar un pin para que lo use el mejor trabajador del mes.
		Identificar los tipos de clientes (perfiles de cliente) del Banco	El Departamento de Planeamiento y Desarrollo realizará un estudio para identificar los perfiles de los clientes, para luego emitir un documento acerca de manejo de situaciones difíciles con los clientes.
P4	Reducción de confiabilidad		
		Definir mejores controles para el control de remesas de efectivo	Los Dptos. de Personal, Planeamiento y Logística generarán una directiva para la evaluación del servicio que brinden los services.

		Implementar mecanismos adicionales de retroalimentación con nuestros clientes	Implementar buzón de sugerencias, elaborar e implementar plan de visitas de clientes incógnitos, ejecutar periódicamente encuestas de satisfacción al cliente y repotenciar el sistema de atención de reclamos permitiéndole al banco recibir además de consultas y reclamos, las quejas, Implementación de plataforma de atención al cliente (en coordinación Red de agencias-Planeamiento).
		Departamentos de: Red de Agencias y Planeamiento y Desarrollo iniciarán una evaluación del sistema de cámaras de seguridad	Los Dptos. De Planeamiento y Desarrollo, Logística y Red de Agencias deberán realizar reuniones para proponer iniciativas para mejorar el sistema de cámaras de seguridad.
P5	Fallas de los ATMs	Mejorar los sistemas de comunicaciones, abastecimiento de efectivo, mantenimiento y reemplazo de los ATMs con muchas fallas.	Los Dptos. de Logística, Operaciones y Servicios Bancarios vienen coordinando la subsanación de los problemas de comunicaciones, mantenimiento de los ATMs e identificando cuales son los ATMs que presentan los mayores problemas para cambiarlos.
P6	Insuficiente accesibilidad	Ampliar el horario (8:00 am - 5:30 pm) de Lunes a Viernes y sábados de 9:00 am a 1:00 pm en	La Div. Planeamiento con la Div. Calidad ha estimado que son 54 las oficinas que ameritan cambio de horario

agencias UOB con mas de 6000

		operaciones mensuales.	
		Realizar estudios de mercado para implementar canales de atención no tradicionales (call center, Operaciones vía Internet)	Los Departamentos de: Servicios Bancarios y Planeamiento y Desarrollo deberán coordinar la fecha de implementación total del call center y de la atención a nuestros clientes vía Internet.
P7	Insuficiente confortabilidad	Departamentos de: Red de Agencias, Planeamiento y Desarrollo y Logística coordinarán la renovación o adquisición de equipos	Los Dptos. De Planeamiento y Desarrollo, Red de Agencias y Logística determinarán la cantidad de equipos óptimos para el funcionamiento de las diferentes agencias.
		Continuar con la estandarización de las oficinas a nivel nacional	Los Dptos. Red de Agencias, Planeamiento y Desarrollo y el Dpto de Comunicación Corporativa Corporativa emitirán un documento al Dpto. de Logística sugiriendo los estándares de presentación de las oficinas.
		Realizar estudios de mercado para implementar canales de atención no tradicionales (call center, Operaciones vía Internet)	Los Departamentos de: Servicios Bancarios y Planeamiento y Desarrollo deberán coordinar la fecha de implementación del call center y de la atención a nuestros clientes vía Internet.

CONCLUSIONES

1. La calidad de los servicios es un aspecto importante y estratégico en el funcionamiento de una empresa, ya que es a través de los resultados que se obtienen por tener una gestión basada en la calidad, que los objetivos de la organización (mayor rentabilidad, posicionamiento en el mercado, etc.) se hacen más factibles de alcanzar. Además se debe medir constantemente la calidad del servicio brindado a los clientes, que servirán para retroalimentar las mejoras a implementar y de esta forma garantizar que tengas continuidad en el tiempo y crear una cultura de mejora continua.
2. El Banco de la Nación aunque carente de un sistema de gestión de la calidad, inicio durante los años 2004 y 2006 la implementación de un conjunto de proyectos destinados a mejorar la calidad de sus servicios. Para tales proyectos tuvo una política orientada a facilitar el acceso al Banco a los clientes. Durante esos años invirtió gran parte de sus recursos en abrir nuevas agencias y sucursales a nivel nacional, así como instalar cajeros automáticos y otros puntos nuevos de atención. Esto hizo que se dejaran de lado mejoras igual de importantes las otras dimensiones de la calidad como comunicación y empatía, los cuales son cruciales ya que es estas se dan durante la atención a los clientes.

-
3. El Banco de la Nación ha implementado muy pocos proyectos con la finalidad de mejorar sus procesos internos, aunque para el 2007 se planea realizar cuatro proyectos que mejoraran los procesos, esto es aun insuficiente, ya que los años anteriores estos fueron casi inexistentes.

 4. Después de un análisis interno se identificaron siete problemas vinculados al proceso de atención al cliente del Banco de la Nación; Largas colas en oficinas, Insuficiente variedad de servicios acordes con las necesidades de los clientes, Inadecuado trato al cliente, Reducción de confiabilidad, Fallas de los Atm's, Insuficiente accesibilidad e Insuficiente confortabilidad. Estos problemas se encuentran originados por 25 causas principales las cuales fueron determinadas y sistematizadas mediante diagramas causa – efecto o de Ishikawa. Para solucionar los siete problemas encontrados se plantean las siguientes acciones:
 - Las largas colas en las oficinas son el principal problema en la atención al cliente se pueden solucionar con un frente multicanal, que comprenda un canal informático (mejoramiento del software) un canal de mejoramiento de infraestructura y equipos, un canal de procesos (organización y turnos) y publicidad que induzca a la utilización de ATMs y que oriente al público el uso de nuestra infraestructura en horas de menor afluencia.
 - El inadecuado trato al cliente es el segundo problema más importante de la atención al cliente del Banco de la Nación y para solucionarlo se plantea por el lado de recursos humanos (capacitación orientada hacia la atención de nuestros

clientes, evaluación por competencias, distribución e incremento de personal, reformulación de los contratos de promotoras, mayor motivación) e incremento de personal.

- Por el lado de los proveedores se plantea una evaluación de los services orientada hacia la atención de los clientes y un mayor conocimiento de los clientes desde el punto de vista psicológico.
- La reducción de la confiabilidad es el tercer problema mas importante y como solución se plantea por el lado de comunicación, implementar más mecanismos de retroalimentación con los clientes (buzón de sugerencias, plan de visitas de clientes incógnitos, encuestas y recoger las quejas de los clientes vía Web). Y por el lado de proveedores; mejorar los controles de billetes para evitar billetes falsos y por el lado de los equipos, mejorar el funcionamiento del sistema de cámaras y video de las oficinas.

RECOMENDACIONES

1. Se debe orientar los proyectos de mejora de la calidad de los servicios a las diferentes dimensiones de la calidad y no solo a abrir agencias y sucursales (accesibilidad) ya que mejorar la accesibilidad es una parte importante de la calidad, pero no la única. Si se sigue concentrando recursos en mejorar la accesibilidad de los clientes al Banco se deja de lado mejoras en aspecto igual de importantes como la empatía y comunicación.
2. Se deben continuar los proyectos de mejorar de los procesos internos, destinando una mayor cantidad de recursos a implementar de manera sistemática y progresiva acciones que conlleven a la reestructuración y documentación de los procesos del Banco, e implementar la gestión por procesos, abandonando así la actual forma de trabajo que es funcional, lo que significa que el Banco está dividido en Departamentos independientes unos de otros.
3. Implementar un sistema de indicadores que sirva para monitorear las mejoras implantadas en la atención al cliente, así como mejora de los procesos internos. Estos indicadores deberán abarcar todas las áreas que involucran el proceso de atención al cliente, pudiendo ser algunos de ellos los siguientes:

Problema	Indicador Propuesto
Largas colas	Tiempo promedio en colas.
Insuficiente variedad de servicios acorde con las necesidades de los clientes	Número de nuevos productos nuevos lanzados semestralmente.
Inadecuado trato al cliente	Porcentaje de clientes satisfechos.
Reducción de confiabilidad	Porcentaje de reclamos presentados por mala información o billetes falsos.
Fallas de los Atm's	Porcentaje de la red de ATM que presenta fallas en un mes.
Insuficiente accesibilidad	Número de nuevas oficinas abiertas, número de nuevos canales inaugurados.
Insuficiente confortabilidad	Número de Oficinas remodeladas.

4. Se recomienda al Banco implementar un sistema de gestión de la calidad (SIG) que permita asegurar que el servicio se brinde conforme a unos requisitos que garanticen la calidad del mismo, y de esta manera las acciones que impliquen su mejoramiento queden institucionalizados, creando una cultura de la calidad en la empresa. Para esto es fundamental tener no solamente el apoyo, sino el liderazgo y compromiso de la alta dirección (Presidencia, Directorio y Gerencia General) quienes se apoyen en un área

de Calidad consolidada dentro de su estructura organizacional del Banco. (Véase el Anexo D).

5. Asimismo y posterior a la implementación del sistema de gestión de la calidad en el banco se debería implementar un área de aseguramiento de la calidad para que mediante una política de gestión basada en el mejoramiento continuo, garantizar que los cambios no sean temporales y cimentar la cultura de calidad que se hubiera logrado instalar entre las personas que conforman el Banco.

ANEXOS

Anexo A: Lista de atributos del SERVQUAL usados para el Banco de la Nación.

BENEFICIOS DESEADOS/DESCRIPTIVOS

- Ambiente Tangible
 - 01. AMT: TIENE EQUIPOS MODERNOS
 - 02. AMT: OFICINA AMPLIA Y BIEN DECORADA
 - 03. AMT: PERSONAL BIEN VESTIDO Y DE LIMPIA APARIENCIA
 - 04. AMT: OFICINAS AMPLIAS Y COMODAS
- Confiabilidad
 - 05. CON: CUANDO PROMETE ALGO LO CUMPLE
 - 06. CON: SE PUEDE DEPENDER Y CONFIAR EN ESTE BANCO
 - 07. CON: CAJEROS Y PERSONAL DE VENTANILLA ATIENDEN CON RAPIDEZ
 - 08. CON: INFORMACION CLARA Y EXACTA
- Reactividad
 - 09. REA: EL PERSONAL TIENE TIEMPO PARA RESPONDER A PREGUNTAS Y PEDIDOS
 - 10. REA: PERSONAL HABLA CON CORTESIA, NUNCA DESPECTIVAMENTE
 - 11. REA: EMPLEADOS TIENEN TIEMPO PARA MI
 - 12. REA: ME CONOCEN PERSONALMENTE EN ESTA OFICINA
- Seguridad Interpersonal
 - 13. SEG: SIENTO QUE MI DINERO ESTA SEGURO
 - 14. SEG: SERVICIO EN VISTOS BUENOS Y CONSULTAS ES BUENO Y RAPIDO
 - 15. SEG: SE PUEDE CONFIAR EN LOS EMPLEADOS DEL BANCO
 - 16. SEG: SABEN RESPONDER A MIS PREGUNTAS
 - 17. SEG: PERSONAL CON TRATO AMABLE Y AGRADABLE
 - 18. SEG: EMPLEADOS RECIBEN APOYO DEL BANCO PARA HACER BIEN SU TRABAJO
 - 19. COM: UNO RECIBE ATENCION INDIVIDUAL Y PERSONAL
- Comunicación
 - 20. COM: ATENCION ESPECIAL A CLIENTES HABITUALES
 - 21. COM: EL PERSONAL SABE CUALES SON LAS NECESIDADES DEL CLIENTE
 - 22. COM: TRABAJAN EN MI PROPIO INTERES, NO SE APROVECHAN DE UNO
- Acceso
 - 23. ACC: HORARIO DE ATENCION COMODO
 - 24. ACC: RETIRO O DEPOSITO DINERO SIN PERDER TIEMPO EN COLA
 - 25. ACC: FACIL ACCESO A JEFES Y GERENTES
 - 26. ACC: FACIL COMUNICARSE POR TELEFONO
- Surtido (opcional)
 - 27. SUR: AMPLIA VARIEDAD DE SERVICIOS BANCARIOS
 - 28. SUR: BUEN ESTACIONAMIENTO CON VIGILANCIA TODO EL TIEMPO
 - 29. SUR: SUFICIENTES VENTANILLAS
 - 30. SUR: PUEDEN DARMERESTAMOS Y FACILIDADES DE CREDITO
 - 31. SUR: GANO BUENOS INTERESES
 - 32. SUR: UBICACION CONVENIENTE PARA MI
 - 33. SUR: CAJEROS AUTOMATICOS SUFICIENTES Y CONFIABLES

Anexo B: Resumen de las prescripciones de la norma ISO 9001 e ISO 9004 aplicables a una empresa de servicios genérica

La norma ISO 9001

1.1.1 Política de la Calidad

En este primer apartado, la norma señala que la dirección ejecutiva de la organización debe tener definida su política de calidad con el fin de que todo el personal conozca los objetivos de calidad que ha señalado y sea consciente de su compromiso para alcanzarlos. Esta política debe orientarse hacia la satisfacción del cliente.

A fin de que el personal de la organización esté perfectamente informado, dicha política se reflejará en un documento que pueda conocer y entender todo el personal, asegurándose la dirección que los principios expuestos son practicados y su vigencia se mantiene por todos los empleados, incluida la cadena de mando.

1.1.2 Organización

Responsabilidad y autoridad.- La norma establece como criterio que todo el personal que dirija o ejecute un trabajo que incida sobre el servicio, o controle de alguna forma su calidad, tenga bien definidas sus responsabilidades con relación a las actividades de perfeccionamiento de dicho servicio, mediante la prevención e identificación de problemas, aportación de las soluciones convenientes dentro de estructuras establecidas de antemano y comprobación de

que dichas soluciones se ponen en práctica con objeto de que no vuelvan a presentarse incidencias por el mismo motivo.

Recursos.- Se insiste en la importancia de identificar y asignar también recursos humanos necesarios y suficientemente aptos para la dirección y ejecución de un servicio de calidad.

Representante de la dirección.- La norma alude en este caso a la conveniencia de establecer la figura del Jefe o Coordinador de Calidad como representante de la dirección en la gestión del sistema.

Dicho representante debe asegurar la implantación y mantenimiento del sistema de calidad e informar de su funcionamiento a fin de que la dirección utilice sus revisiones como base para la mejora del sistema de calidad.

Revisiones por la dirección.- La dinámica de la mejora continua implica la revisión periódica y frecuente, en plazos señalados previamente, de la política y todos los componentes del sistema de calidad, como pueden ser el propio sistema, los procedimientos que definen los procesos y las instrucciones de trabajo.

1.2 Sistema de la Calidad

Generalidades.- Establece la norma como imprescindible la redacción y revisión continua de un documento al que denomina Manual de Calidad que contenga el sistema de calidad adoptado, incluyendo los procedimientos e instrucciones de trabajo necesarios para conseguir que los servicios estén de acuerdo con las especificaciones establecidas.

Menciona también que los procedimientos deben ser adecuados a la importancia y complejidad de los trabajos y a las características de la empresa y de su personal en lo que respecta a su formación y adiestramiento.

Planificación de la calidad.- Se establece la necesidad de preparar “Planes de calidad” en forma de procedimientos documentados, para aquellas labores no repetitivas, identificando los controles adecuados para cada fase de ejecución, señalando los criterios específicos de aceptación y rechazo y registrando los resultados de la forma más conveniente.

1.3 Revisión del contrato

Generalidades.- Se señala la obligación de implantar un procedimiento para revisar todos los contratos que se establezcan con los clientes. Dicho procedimiento estipulará las siguientes actividades de revisión: La precisa definición de especificaciones de los servicios objeto de las ofertas, con anterioridad a su presentación, que responden con exactitud a las necesidades solicitadas por los clientes y que se posee la capacidad suficiente para conseguirlas.

Que dichas especificaciones reflejadas en los contratos o pedidos, con anterioridad a su aceptación, responden con exactitud a las reflejadas en la oferta o han sido objeto de acuerdo previo con el cliente.

La norma admite la posibilidad de pedidos verbales, únicamente en el caso en que las especificaciones hayan sido determinadas mediante acuerdo previo con el cliente.

Modificaciones del contrato.- Se contemplará la actuación y responsabilidades en el caso de que el contrato sufra modificaciones las cuales serán comunicadas a los afectados y quedarán convenientemente documentadas.

1.4 Control del diseño

Generalidades.- Se señala la obligación de implantar un procedimiento para controlar y revisar que todos los diseños están de acuerdo con las especificaciones establecidas.

Planificación del diseño y del desarrollo.- Se señala la necesidad de establecer una planificación de las actividades de diseño del servicio, asignando responsabilidades, definiendo relaciones orgánicas y técnicas, precisando la correcta transmisión de la información, y aplicando a cada actividad los medios más idóneos y las personas que dispongan de la capacidad adecuada.

Datos de partida y finales del diseño.- Se determinarán lo más concretamente posible los datos de partida del diseño o necesidades que debe cubrir el servicio a diseñar, eliminando ambigüedades y contradicciones, y a través de un proceso creativo llegar a designar documentalmente los datos finales de diseño en forma de definición del servicio, señalando los criterios de aceptación y rechazo y las características críticas en cuanto a calidad.

Revisión, verificación y validación del diseño.- A lo largo del proceso de diseño se realizarán revisiones de sus resultados, participando en las mismas representantes de los departamentos

que vayan a verse afectados por dichos resultados y cualquier otro experto que pueda aportar mejoras en el diseño del servicio. Las revisiones y sus efectos deberán estar documentados y registrados. Igualmente durante el desarrollo del diseño y en especial, al finalizar el mismo, se realizarán verificaciones mediante la revisión de datos y resultados, comparación con otros diseños similares y realización de pruebas para comprobar la corrección de los datos finales y su adecuación a las necesidades de los usuarios.

Cambios del diseño.- Cualquier modificación que se realice en el diseño terminado debe ser estudiada y aprobada por personal expresamente autorizado para ello.

1.5 Control de la documentación y de los datos

Generalidades.- Se señala la obligación de implantar un procedimiento para controlar la documentación del sistema de calidad. Toda ella puede estar documentada en soporte papel o informático.

Aprobación y distribución de los documentos y de los datos.- Es necesario garantizar que los documentos del Sistema de calidad a los que el personal afectado tiene acceso son los vigentes y se consideran como correctos. Para conseguirlo, estos deberán aprobarse por personal autorizado y existirá una lista conocida por todos, en la que se indique la versión o edición vigente de cada uno de ellos.

Los documentos aprobados y vigentes se encontrarán disponibles en los lugares de trabajo, a disposición de quienes deban consultarlos para efectuar correctamente las operaciones o ejecutar adecuadamente los servicios.

En cuanto pierdan vigencia se retirarán de inmediato a fin de que nadie pueda confundirlos con los vigentes.

Cambios en los documentos y en los datos.- Los cambios y modificaciones en los documentos del sistema de calidad serán realizados y aprobados por las personas o departamentos expresamente designados para ello, quienes contarán con toda la información necesaria para llevar a cabo su función. Los documentos revisados procurarán identificar los motivos de la última modificación.

1.6 Compras

Generalidades.- Se señala la obligación de implantar un procedimiento para garantizar que los productos o servicios adquiridos se reciben de acuerdo con las especificaciones determinadas para los mismos.

Evaluación de subcontratistas.- Para conseguir lo anterior, los servicios deben adquirirse a suministradores (subcontratistas) previamente evaluados y seleccionados.

Los criterios de selección tendrán en cuenta el compromiso de los productos que se adquieren y su influencia sobre la calidad del servicio final. La evaluación se realizará auditando el sistema de calidad del subcontratista y el informe positivo de dicha auditoria establecerá el

aseguramiento de la calidad del proveedor seleccionado, el cual se mantendrá, mediante el control de los registros de calidad de los productos o servicios suministrados, los cuales serán comprobados y archivados.

1.7 Control de los productos suministrados por los clientes.

1.8 Identificación y trazabilidad de los productos

Se señala la obligación de implantar un procedimiento para garantizar la identificación del proceso de servicio durante su preparación y ejecución, hasta el momento en que sea percibido por el usuario. Esta identificación quedará registrada adecuadamente y debe permitir la trazabilidad del servicio y de sus componentes desde el momento de su recepción en la organización.

1.9 Control de los procesos

Se señala la obligación de implantar procedimientos para definir todos los procesos de ejecución de servicios, siempre que su ausencia pueda tener un efecto negativo para la calidad de los mismos y al objeto de que se utilicen instalaciones adecuadas y capaces, se cumplan las normas, se ejecuten los trabajos según los criterios definidos por las especificaciones y se mantengan los equipos de forma que se asegure de forma permanente la capacidad de los procesos.

1.10 Inspección y Ensayo

Generalidades.- Se señala la obligación de implantar procedimientos o planes de calidad para verificar el cumplimiento de las especificaciones de los servicios prestados.

1.14 Acciones correctoras y preventivas

Generalidades.- Se señala la obligación de implantar procedimientos para reconocer y detectar problemas de calidad, desarrollando acciones correctoras y preventivas para eliminarlos, que sean proporcionales a los riesgos de fallo que puedan derivarse.

Las mejoras obtenidas con las acciones correctoras y preventivas deben traducirse en inmediatas modificaciones de los procedimientos afectados.

Acciones correctoras.- Los procedimientos que dirigen las acciones correctoras deben centrarse en el examen de las reclamaciones de los usuarios y los registros de calidad de los fallos internos, intentando investigar y determinar las causas que los han producido, aplicando las medidas correctoras correspondientes y comprobando que han dado el resultado que se pretendía.

Acciones preventivas.- Los procedimientos que se refieren a las acciones preventivas atenderán principalmente al estudio de los procesos y métodos de trabajo, los informes de las auditorías internas, los datos estadísticos sobre la calidad alcanzada y las impresiones

obtenidas por el personal de comercial, intentando descubrir oportunidades de mejora que puedan prevenir la aparición de no conformidades.

Estos procedimientos indicarán los métodos utilizados para identificar e implantar las mejoras y la comprobación de que se han alcanzado los resultados previstos en las mismas. Igualmente se asegurará que se ha informado convenientemente a la dirección de las acciones realizadas.

1.16 Control de los registros de la Calidad

Se señala la obligación de implantar procedimientos para que los resultados de los controles de calidad, incluidos los aportados por los subcontratistas, sean recogidos y conservados convenientemente en los impresos o soportes informáticos adecuados, los cuales serán fácilmente accesibles, interpretables e identificables mediante la codificación correspondiente, a fin de que pueda comprobarse el cumplimiento de las especificaciones.

En los casos que se considere adecuado, se puede determinar el derecho de los usuarios o de sus representantes a examinar los registros de calidad que les conciernen, durante el tiempo que se haya establecido.

1.17 Auditorías internas de la Calidad

Se señala la obligación de implantar procedimientos para realizar de forma programada auditorías internas de calidad, por personal independiente del responsable de la actividad auditada.

Con estas auditorias se pretende comprobar el cumplimiento de los procedimientos y, en general, si el sistema de calidad alcanza los objetivos establecidos.

Las no conformidades detectadas en la auditoria se incluirán en un informe que se enviará al responsable de la actividad auditada, a fin de que sean corregidas lo más brevemente posible, haciendo un seguimiento posterior para comprobar la eliminación de las deficiencias y aprovechándose para la revisión del sistema de calidad por parte de la dirección.

1.18 Formación

Se señala la obligación de implantar procedimientos que identifiquen las necesidades de formación y proporcionen la debida formación y experiencia al personal cuyo trabajo en la organización pueda afectar a la calidad, conservando los datos que acrediten esta actividad de formación.

1.20 Técnicas estadísticas

Identificación de su necesidad.- Se señala la obligación de investigar si son necesarias las técnicas estadísticas para la obtención de servicios correctos y procesos capaces.

Procedimientos.- En caso de que se determine dicha necesidad, se señala la obligación de implantar procedimientos para la aplicación de las técnicas estadísticas adecuadas.

La norma ISO 9004-2

2.2.3 Objetivos de la calidad

Describe como metas primarias la satisfacción del cliente de acuerdo con normas éticas y profesionales, la mejora continua del servicio, las exigencias de la sociedad y del medio ambiente y la eficiencia de la organización. La dirección debe transformar estas metas primarias en objetivos tales como la definición de las necesidades del cliente, los

Controles y las acciones preventivas para evitar su insatisfacción, la optimización de los costes, el establecimiento de un compromiso colectivo y la revisión continua a fin de identificar las oportunidades de mejora.

2.3.2.1 Motivación

A fin de motivar a la totalidad del personal para que mejore el comportamiento y rendimiento de cada uno en lo que respecta a la calidad del servicio, la dirección deberá seleccionar al personal según los perfiles del trabajo, proporcionar ambiente y relaciones de trabajo excelentes y estables, aprovechar el potencial de las personas aumentando su compromiso, estimulando su contribución y reconociendo los logros obtenidos.

Igualmente se planificarán acciones para mantener al día las habilidades de los empleados, se evaluarán periódicamente los factores de motivación y se implantarán planes de carrera y desarrollo del personal.

2.3.2.3 Comunicación

Se optimizarán las habilidades del personal de servicios en lo que respecta a su capacidad de comunicación y se posibilitará su participación y su cooperación en la resolución de los problemas mediante reuniones y sistemas adecuados y modernos de información.

2.5 Interacción con los clientes

Se favorecerán las relaciones eficaces entre los clientes y el personal de la organización de servicio a todos los niveles, mejorando de esta forma que el cliente pueda percibir una imagen apropiada.

Dado que el contacto con los clientes supone una fuente de información para la mejora de la calidad, se establecerán sistemas de comunicación e interacción con ellos, lo que implica escucharles y mantenerles informados, resolviendo con rapidez las dificultades surgidas en los cauces de información, incluyendo también a los clientes internos.

La comunicación ha de implicar la descripción del servicio, su alcance, su disponibilidad y sus plazos de respuesta, establecer su coste e informar a los clientes sobre posibles problemas y su solución.

El objetivo es llegar a relacionar el servicio ofertado con las auténticas necesidades del cliente, a fin de que pueda aumentar su percepción de calidad.

2.2.4 Especificación de la prestación del servicio

Al igual que para cualquier otro tipo de proceso, deberán establecerse procedimientos que incluyan una descripción clara de la prestación del servicio con criterios de aceptación y rechazo para cada una de sus características, descripción de la cantidad y el tipo de los recursos utilizados, de las personas empleadas y de su experiencia, así como la posible colaboración de los subcontratistas necesarios.

Para mejor diseñar el proceso de servicio se puede subdividir en sus distintas fases, redactando procedimientos que describan las actividades de cada una, prestando especial atención a las interfases.

La correcta especificación del servicio se puede favorecer mediante la utilización de un diagrama de flujo en el que, por ejemplo, se incluyan las secuencias de acopio de información, aceptación del pedido, preparación y prestación del servicio, facturación y cobro, etc.

2.3 Proceso de la prestación del servicio

El proceso de prestación del servicio comprende el conocimiento de las especificaciones señaladas, el cumplimiento de las mismas y el reajuste del proceso cuando se produzcan desviaciones. Para llevar a cabo con éxito este proceso, la dirección señalará claramente las responsabilidades personales de los miembros de la organización

2.3.2 Evaluación de la calidad del servicio por parte del suministrador

La medida y verificación de las actividades clave, realizadas en todas las fases del proceso, deben constituir parte integral de la operación de servicio. Para conseguirlo se promoverá el autocontrol por parte del personal, incluyendo la interacción con el cliente para conocer su percepción de la calidad del servicio suministrado.

2.3.3 Evaluación de la calidad del servicio por parte del cliente

La reacción subjetiva del cliente es la última y más importante medida de la calidad de un servicio, pudiendo ser inmediata o retrospectiva. La evaluación de dicha percepción no puede estar basada solamente en las reclamaciones del cliente, ya que éstas no siempre tienen lugar. Será necesario instituir un programa activo para medir el grado de satisfacción del cliente, sus reacciones positivas y negativas y las probables consecuencias que puedan afectar a los futuros negocios.

La evaluación debe comprender, no solamente el cumplimiento de las especificaciones, sino también el grado en que éstas satisfacen las necesidades reales del cliente, contrastando su percepción con la evaluada por el suministrador, a fin de compatibilizar ambas percepciones y ver si se necesitan nuevas acciones de mejora.

2.3.6 Control del sistema de medida

Es necesario controlar el sistema de medición de la calidad del servicio, incluyendo la destreza del personal, los procedimientos e instrumentos de medición y la validez y fiabilidad de las encuestas y cuestionarios, comparando los errores de medición con los requisitos y tomando las medidas necesarias cuando no se obtenga la precisión requerida.

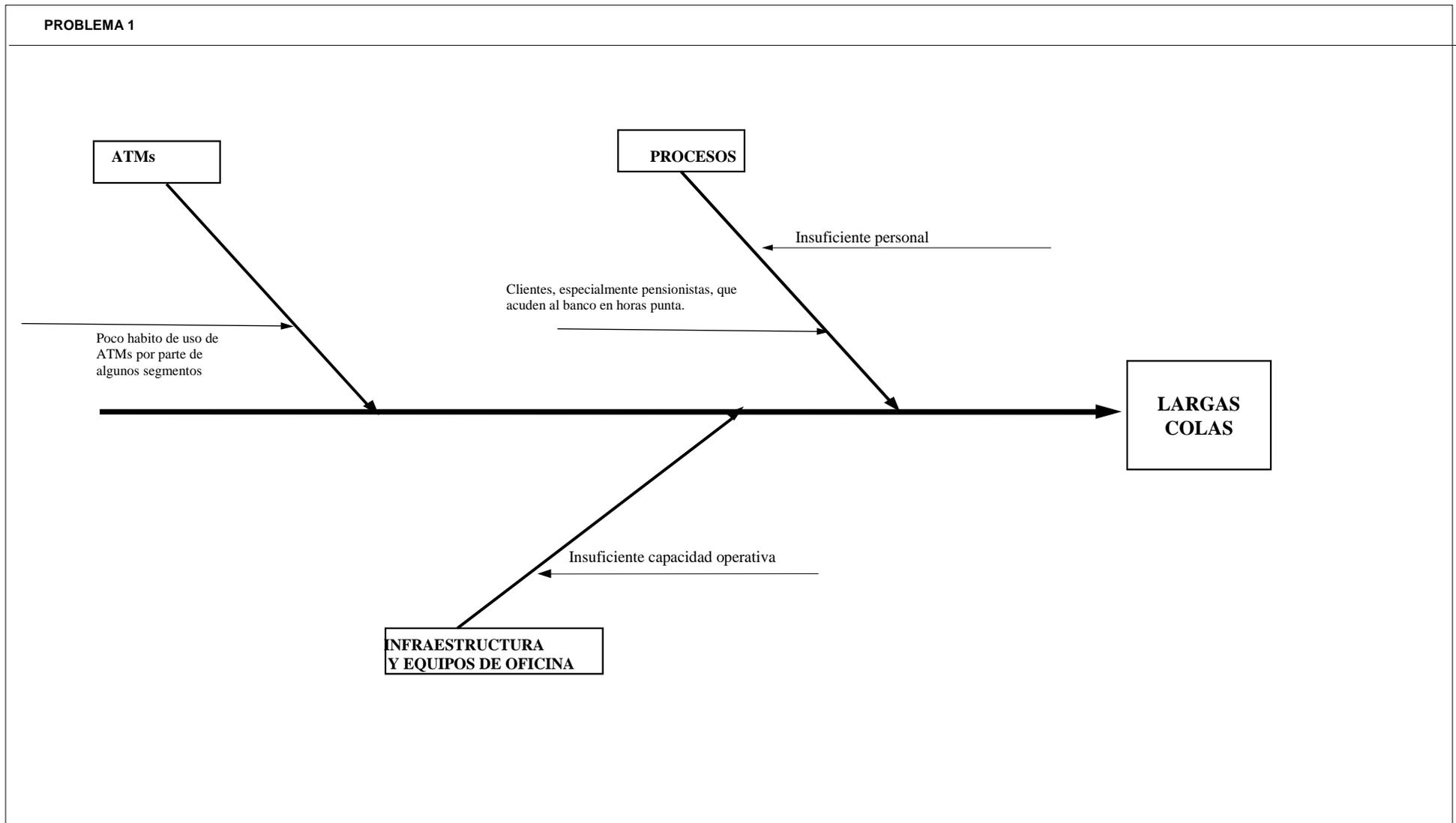
2.4.4 Mejora de la calidad del servicio

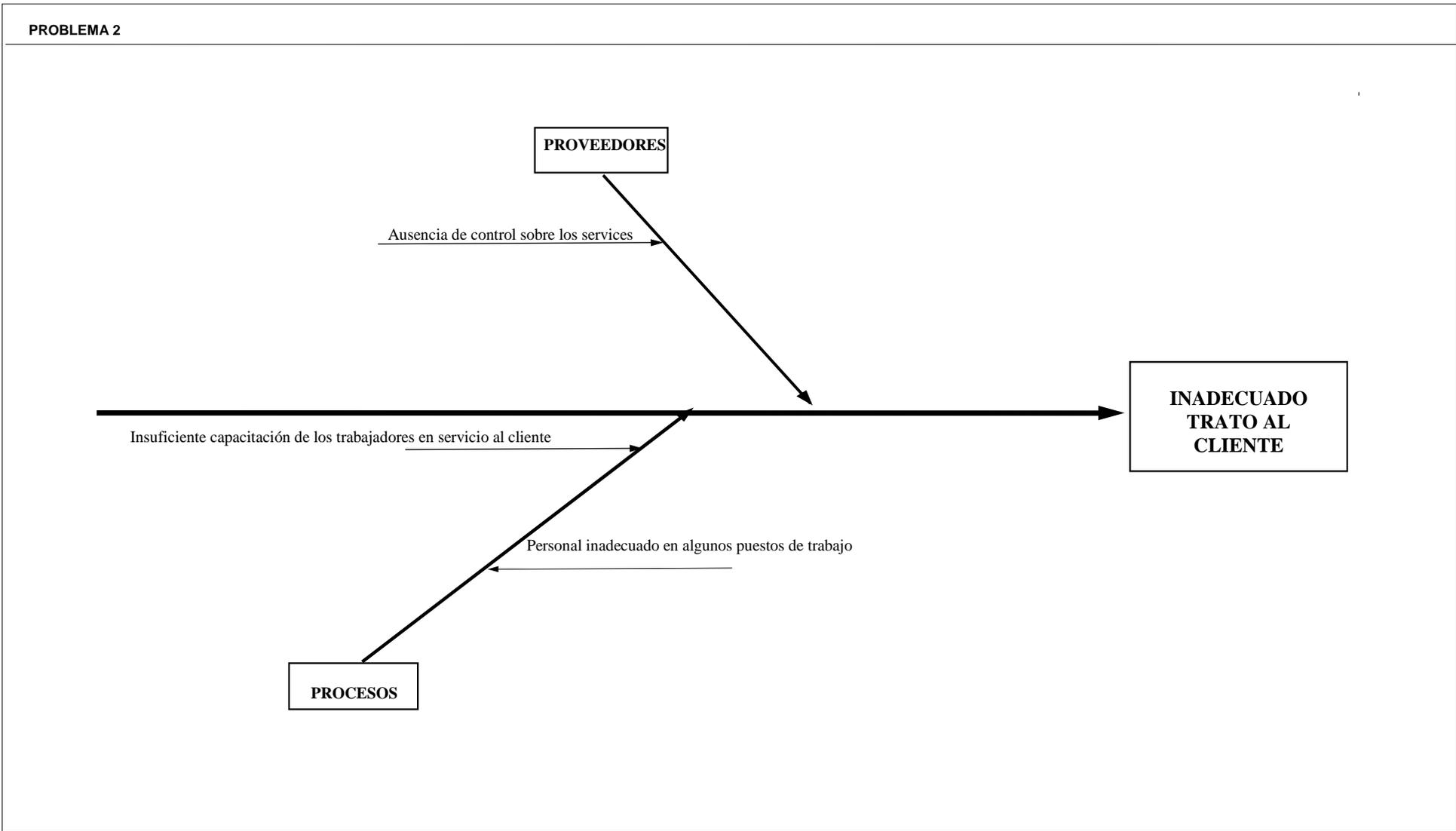
El sistema debe incluir la posibilidad de ser sometido a mejora continua buscando que el servicio suministrado sea más eficiente, haga ganar más dinero al cliente, se adapte mejor a las variaciones del mercado, corrija la insuficiencia de los controles y mejore la relación satisfacción / coste.

La metodología para la mejora partirá de una buena recogida de los datos, su análisis y valoración y envío de los resultados a la dirección y a los departamentos afectados.

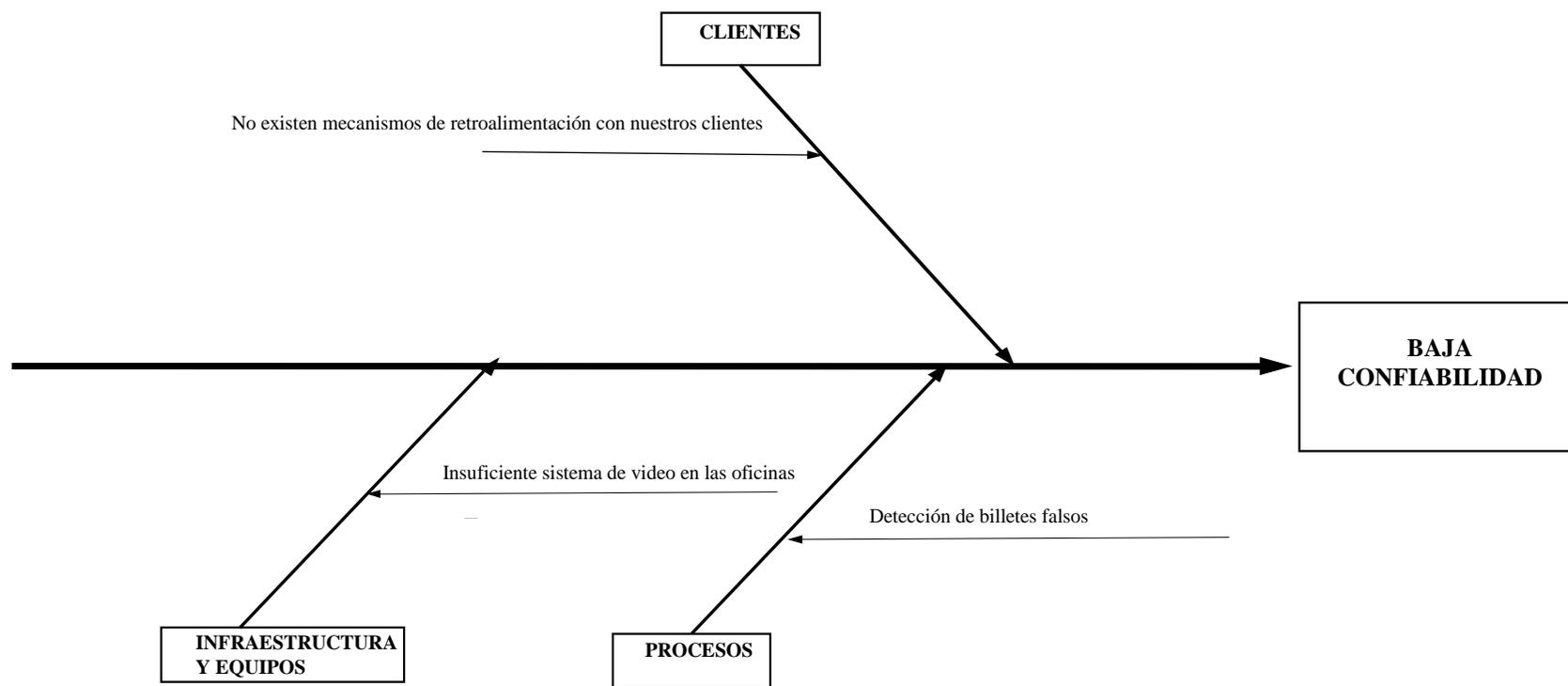
La dirección promoverá sistemas de participación del personal a fin de que contribuya con su creatividad y esfuerzo a la mejora de la calidad del servicio.

Anexo C: Diagrama Causa- Efecto de los principales problemas en la atención al cliente.

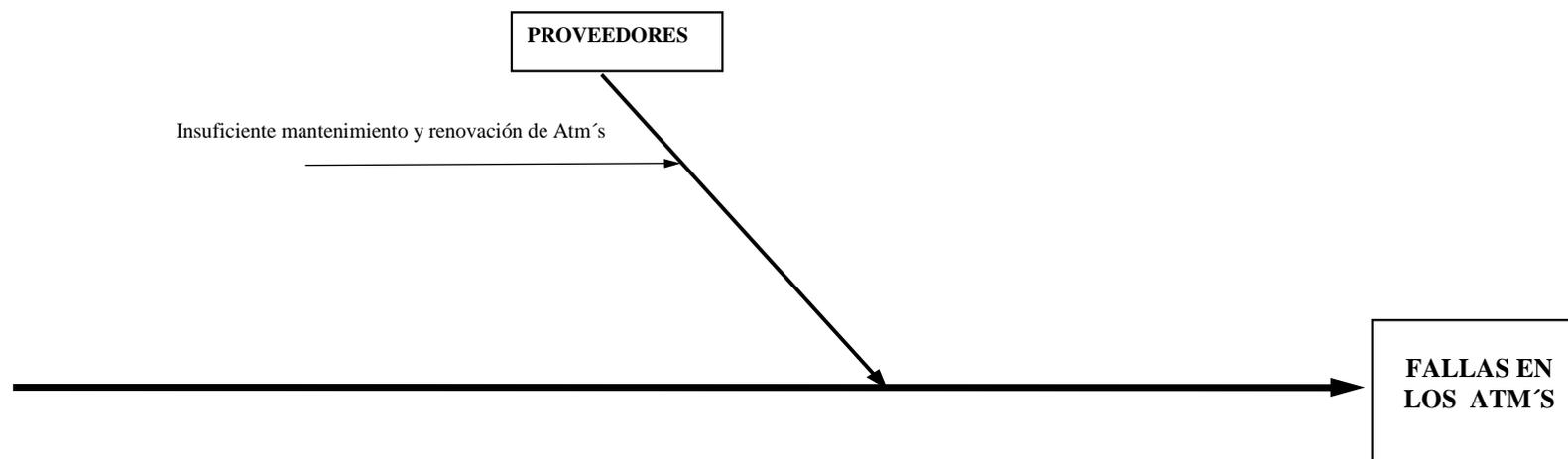




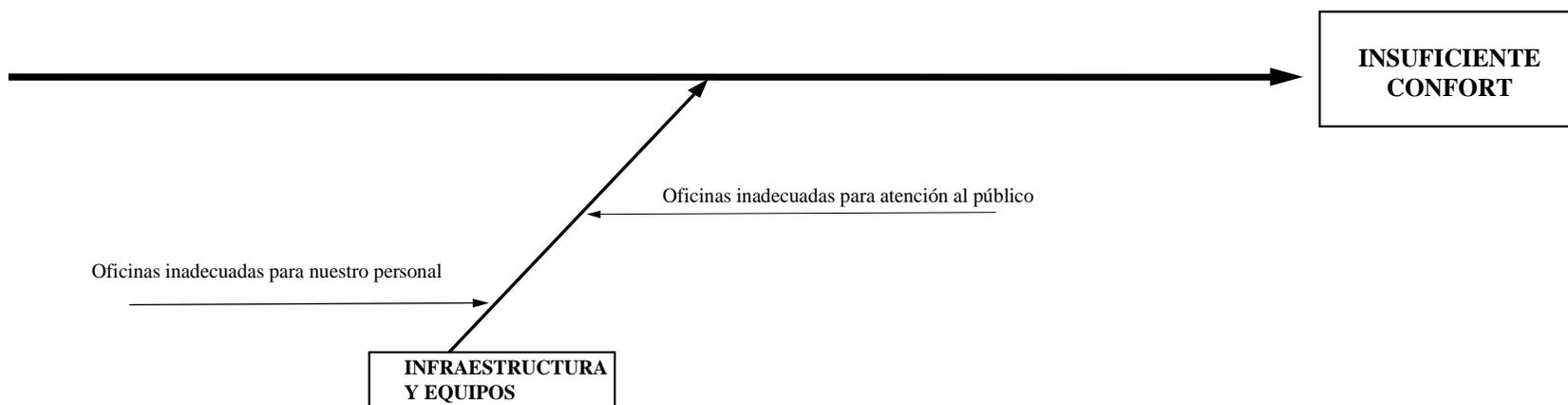
PROBLEMA 3

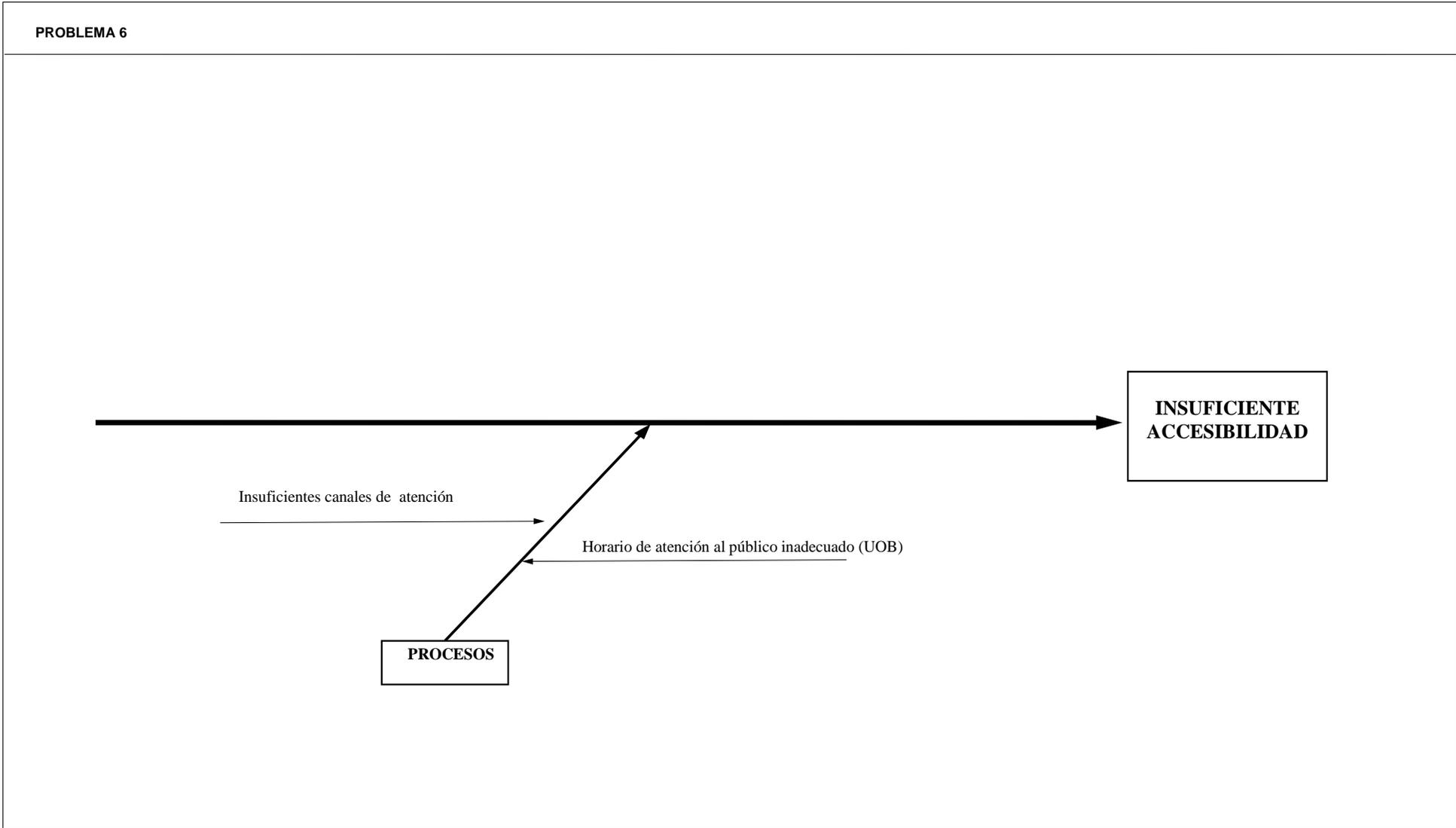


PROBLEMA 4

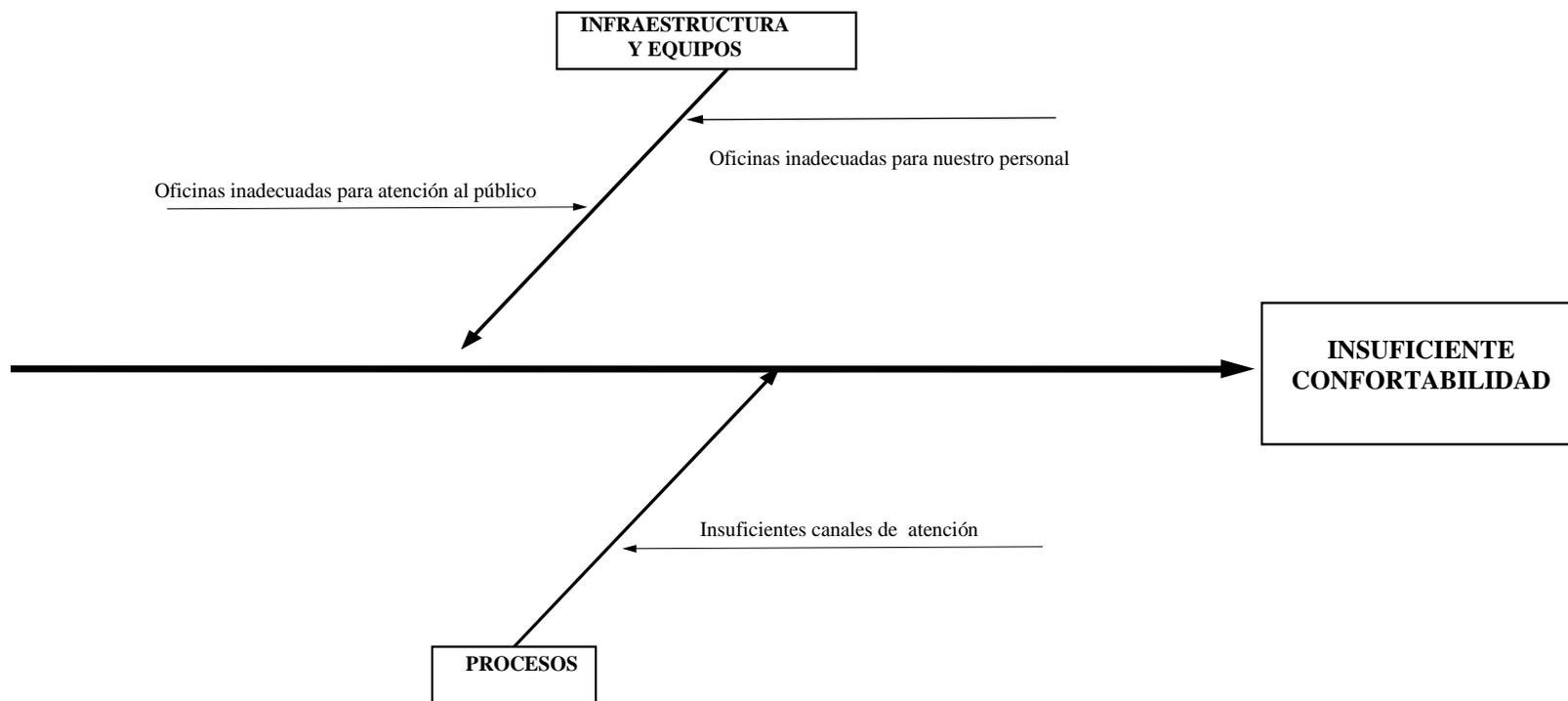


PROBLEMA 5

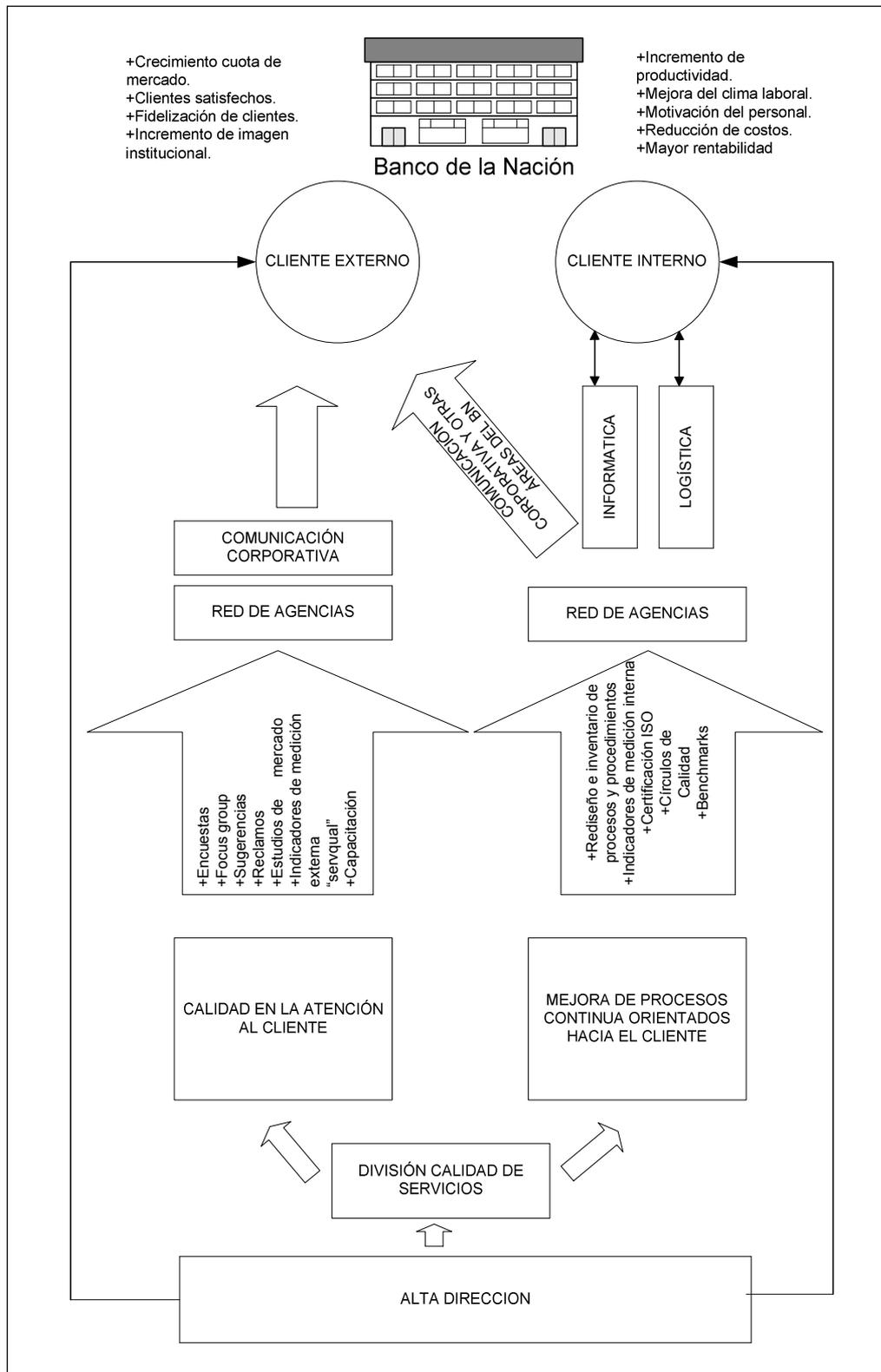




PROBLEMA 7



Anexo D: Esquema del proceso de implementación de un sistema de gestión de la calidad en el Banco de la Nación



Elaboración Propia

BIBLIOGRAFÍA

- ALFONSO FERNÁNDEZ HATRE “*Calidad en las empresas de servicios*” Instituto de Fomento Regional.
- BANCO DE LA NACION “*Plan Estratégico Institucional*” 2005.
- BANCO DE LA NACION “*Informe de consultaría de Imagen y posicionamiento 2002*”
- BANCO DE LA NACION “*Reportes internos*”
- CEGESTI “*Normas ISO serie 9000*” Edición 2000.
- DEMING EDWARD “*Total quality Management (TQM)*” Editorial Macchi 1992.
- FERRARI, LAMATTINA DE FERRARI, MM “*Gestión de la calidad: normas ISO serie 9000*” Alta Gerencia Estrategias para la Administración jun. 1993.
- GARRO MOREY, A “*Gestión de la calidad total Negocios Internacionales*” COMEXPERU ago. 2000.
- ISHIKAWA KAORU “*Control de calidad a nivel empresarial*” Edición electrónica PDF.
- METER PANDE “*Six Sigma Way*” Editorial Mc Graw Hill (2002).
- JURAN JOSEPH “*Manual de control de calidad*” Edición electrónica pdf.

- PHILIP KOTLER, GARY AMSTRONG, “*Fundamentos de Mercadotecnia*”, Prentice Hall.
- LUIS A. CAICEDO C. “*Derecho Administrativo. Concepto de Servicios Públicos.*”
- PARASURAMAN, ZEITHMAL Y BERRY, (1986). “*SERVQUAL: A Multiple-item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality*”.
- CARMAN, J. M. (1990). “*Consumer perceptions of service quality: An assessment of the SERVQUAL dimensions*”. *Journal of Retailing*
- JOSEPH M. JURAN, F. M. GRYNA, *Análisis y Planeación de la Calidad*, 3° Edición, Mc Graw Hill.
- ANDRÉS SENLLE - EDUARDO MARTÍNEZ - NICOLÁS MARTÍNEZ “*ISO 9000:2000 Calidad en los Servicios*” Editorial Gestión.