

UTILIZACIÓN DE UNA METODOLOGÍA ENCAMINADA A LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO A TRAVÉS DE UN MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL BANCO POPULAR DE AHORRO.

Lic. Juliette Valdés Martínez¹, Dr. C Roberto Pons García², Lic Belkis Placencia Cruz³, Ing. Mileydis Melgarejo Díaz⁴

2. Universidad de Matanzas – Sede “Camilo Cienfuegos”,
Vía Blanca Km.3, Matanzas, Cuba. roberto.pons@umcc.cu

Resumen

En la actualidad existe una cierta unanimidad en que el atributo que contribuye, fundamentalmente, a determinar la posición de la empresa en el largo plazo es la opinión de los clientes sobre el producto o servicio que reciben. Resulta obvio que, para que los clientes se formen una opinión positiva, la empresa debe satisfacer sobradamente todas sus necesidades y expectativas. Es lo que se ha dado en llamar calidad del servicio. Por tanto, si satisfacer las expectativas del cliente es tan importante como se ha dicho, entonces es necesario disponer de información adecuada sobre los clientes que contenga aspectos relacionados con sus necesidades, con los atributos en los que se fijan para determinar el nivel de calidad conseguido. La calidad, y más concretamente la calidad del servicio, se está convirtiendo en nuestros días en un requisito imprescindible para competir en las organizaciones industriales y comerciales de todo el mundo, ya que las implicaciones que tiene en la cuenta de resultados, tanto en el corto como en el largo plazo, son muy positivas para las empresas envueltas en este tipo de procesos.

Palabras claves: clientes, calidad, expectativas, servicios.

Introducción

Todos los intentos de realizar un acercamiento en la definición de la calidad, es común escuchar las referencias obligatorias en primer lugar en el **diseño del producto o servicio a un costo económico**, en la **utilidad** del mismo para quien lo va a utilizar o consumir y finalmente en la adecuación necesaria del mismo para lograr los objetivos de **satisfacción**, pero existe un elemento que cuando hablamos de servicios no puede descuidarse y es el ser humano que lo entrega y que es capaz de destruir los más audaces diseños al entregarlos sin voluntad, pero que si le sobra esta última, es capaz de satisfacer las más elevadas exigencias.

En las empresas de servicios al cliente al cliente le resulta más difícil valorar la calidad relacionada con el servicio debido a la intangibilidad del mismo, y es por eso que la evaluación debe resultar de la comparación de las expectativas con el desempeño del servicio recibido, fijándose para ello tanto en el resultado del proceso, como en la forma en la que se desarrolla el mismo.

La persona que vende servicios debe utilizar una serie de datos subjetivos e intangibles para lograr la venta en función de la confianza, la seguridad y la motivación que sea capaz de despertar en el cliente.

Si se reúnen la ocupación por perfeccionar las características utilitarias de un servicio, las motivaciones¹ de los empleados y funcionarios que lo prestan; con el objetivo de alcanzar la satisfacción del cliente, evaluando la misma de manera sistemática y aplicando las mejoras que se requieran para lograrlo, estamos en presencia de una **Gerencia por la Calidad del Servicio**.

1.2 La Calidad como prioridad básica en el Banco Popular de Ahorro.

El Banco Popular de Ahorro es una institución financiera cubana que oferta productos y servicios dirigidos a satisfacer las necesidades del cliente; realiza cualquier acción inherente al negocio bancario con entidades nacionales y extranjeras; posee la mayor red de oficinas del país dotadas de avanzada tecnología, operadas por recursos humanos de reconocido profesionalismo, que garantizan al cliente un servicio seguro y personalizado; ocupando un lugar importante dentro del sistema bancario cubano y se identifica como el banco de la familia cubana, teniendo como tal un propósito bien definido que no puede postergar y que constituye uno de sus objetivos estratégicos: “Brindar un servicio con calidad y distinguimos por él”

Para que el término “calidad del servicio” deje de ser una expresión vaga y se convierta en un conjunto de datos y acciones perfectamente medibles, de manera que estos resultados puedan ser observados y controlados hasta en los niveles más bajos de la organización es necesario el establecimiento de “estándares de calidad²”,

¹ Relacionado con las condiciones de trabajo, condiciones de aptitud y satisfacciones personales.

² Atributos percibidos en el servicio, de cumplimiento obligatorio, con el fin de garantizar que estarán presentes en cada prestación.

Estándares de calidad

- ✚ Cuando los clientes son recibidos con los Buenos Días o Buenas Tardes por cada especialista o funcionario que los atiende.
- ✚ Brindar una adecuada explicación a los clientes.
- ✚ Garantizar una adecuada información visual de los productos y servicios que se ofrecen en el banco.
- ✚ Mantener cubierta la línea de cajas, así como los puestos de comerciales.
- ✚ Lograr que las operaciones que se realizan por caja no demoren más de 30 minutos.
- ✚ Colocar a disposición de los clientes las transferencias monetarias recibidas desde el exterior en un término no superior a las 24 horas.
- ✚ Evitar las limitaciones en las operaciones de los Cajeros Automáticos por falta de efectivo o fallas en los periféricos.³
- ✚ Mantener funcionando el 100% de los Terminales de Puntos de Ventas.
- ✚ Garantizar la entrega de un comprobante por cada una de las operaciones que se realizan por caja.
- ✚ Dar respuesta a las solicitudes de los Créditos Sociales en no más de 72 horas y al resto de los créditos personales, en no más de diez días.
- ✚ Entregar una certificación del estado de sus cuentas o deudas en el momento que lo soliciten los clientes y dos veces al año para los particulares.
- ✚ Mantener funcionando en el horario de 9:00 AM a 8:00 PM de lunes a sábado, para tramitar quejas y reclamaciones, así como consultas, el Centro de Atención de Clientes.
- ✚ Brindar respuestas a las inquietudes y quejas de los clientes en un término no superior a los 30 días, a partir de realizado el planteamiento.

Partiendo de estos estándares, se realizan evaluaciones por parte de las diferentes organizaciones que componen el sistema, las cuales se discuten en comisiones creadas a tales efectos en los diferentes niveles, y a pesar de que constituye un buen intento de evaluar los resultados de la calidad del servicio, la falta de un modelo integrador conspira contra los resultados de esta calidad.

1.3. Medidas para garantizar la calidad del pago de la Seguridad Social.

Desde 1983, en que se crea el Banco Popular de Ahorro, este asume las funciones de administrar y efectuar el pago a los jubilados y pensionados de la seguridad social, las cuales realiza hasta el año 1999 en que el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social comienza un proceso de descentralización de la gestión y administración de la seguridad social, aunque el pago se continua realizando a través de las oficinas bancarias.

³ Capturadores de tarjetas, gavetas de rechazo, impresoras, papel, lector de tarjetas.

La creación de nuevas estructuras administrativas, con un enfoque renovador y la elaboración de nuevas estrategias revolucionarias como la personalización de la atención a jubilados y pensionados han significado un reto y un salto superior en la Seguridad Social Cubana, que se consolida con la creación del INASS⁴ en el 2002 y luego en el 2004 se constituye el GASS⁵.

En el Grupo de Administración de la Seguridad Social, a lo largo de estos años han existido innumerables medidas de carácter institucional, encaminadas a que el servicio se preste con el mínimo de malestar a un sector de la población, cuyas condiciones físicas y psíquicas requieren un servicio especial, más allá de estándares y números fríos, más allá de agilidad y prestancia; con el interés además de impregnar al personal de un grupo de sentimientos contrarios a la mentalidad de la negación a lo viejo, sino a condicionar en cada empleado el sentimiento protector hacia los más débiles y de sentirnos los defensores de sus necesidades y de pensar continuamente en su bienestar.

Medidas organizativas adoptadas en el Grupo de Administración a la Seguridad Social para mejorar el servicio de pago a jubilados.

1. Realización de una reunión mensual, de coordinación previa al pago de pensionados, con la participación de los factores involucrados en el GASS.
2. Dar seguimiento cada mes a las extracciones del anticipo por parte de los entes pagadores, con el fin de que cuenten con el efectivo necesario para pagar.
3. Identificar las chequeras de los pensionados con deudas, con un cuño en la carátula, que exprese “pensionado con crédito”.
4. Implementación en todas las sucursales del BANDEC de un Centro de Pago a pensionados, y del cobro de los créditos y otros servicios a los mismos.
5. Extensión del horario de atención al público hasta las 7:00 p.m. de lunes a sábado en 46 oficinas bancarias.
6. Comienzo del servicio de pago de pensiones a las 7.00 a.m. el primer día de cada fecha de pago (adelanto y oficial).
7. Tener cubierta la línea de caja y ante ausencias de cajeros se utilizarán trabajadores de otras áreas.
8. Correos de Cuba cobrara mensualidades de créditos sociales, siempre que los jubilados presenten su chequera que los identifique.
9. Impresión cada año de más de un millón de calendarios señalando las fechas de pago de pensiones.
10. Pegatina en cada puerta de las oficinas bancarias con el calendario oficial de pago anual a pensionados.
11. Dominio en las Direcciones Provinciales del Banco sobre la situación existente en cada sucursal.

⁴ Instituto Nacional de Asistencia y Seguridad Social

⁵ Grupo de Administración de la Seguridad Social, constituido por lo BANDEC, BPA, el INASS, el Ministerio de Trabajo, Empresa de Comercio, Correos de Cuba y los Consejos de Administración en cada instancia.

12. Domiciliar en Tarjetas Magnéticas el pago a jubilados con créditos sociales, en correspondencia a la capacidad de ATMs.
13. BANDEC pagará a los jubilados y pensionados en el primer día de ambas escalas, durante el horario comprendido de 8:00 AM a 12:00 m.
14. CADECA pagará los dos primeros días de pagos de jubilados de la fecha oficial.
15. Se coordinará con el INASS la sustitución gradual de las presentes chequeras por nuevas que tengan código de barras y recibirán junto a Correos de Cuba los lectores para tales efectos.
16. El INASS emitirá nuevas chequeras con el descuento de los créditos.
17. Correos de Cuba colocará TPV⁶ en sus oficinas.
18. Garantizar el funcionamiento de los ATMs, y mantener un permanente monitoreo del nivel de disponibilidad de efectivo y se habilitará un facilitador por el banco para que coopere con los pensionados.
19. Informar por la Oficina Central del BPA, al GASS Central y al BCC, de las anomalías que se detecten en el proceso de pago a pensionados.

Es bueno señalar que algunas de estas medidas aún no se han llevado a la práctica, como es el caso de la emisión de las chequeras con los descuentos, el código de barras para las mismas, la entrega de lectores, la instalación de TPV, CADECA no paga en todos los territorios, el resto en mayor o menor medida se llevan a cabo, pero aún la prestación de este servicio no cumple con los requisitos de satisfacción al cliente, en los primeros días del pago del mismo ocurren congestiones y aglomeraciones en las oficinas bancarias, provocando malestar a estos clientes. Es por ello, que se propone realizar un diagnóstico evaluativo con vistas a determinar las áreas que aun deben continuar mejorándose y de aplicar acciones dirigidas fundamentalmente al personal bancario. Acercamiento a un Programa de Gestión de la Calidad. *Programa de calidad.*

Un programa de calidad es un diseño estratégico que supone entender la calidad como un sistema de gestión eficaz que consiga la obtención de los resultados requeridos, mediante un proceso de mejora continua, con énfasis en los procesos claves que involucren a los mandos y empleados. Su implementación se basa en concebirla como un elemento de gestión continua y como una estrategia de dirección. Un programa de calidad no es igual a las normas, como son las ISO 9000, determinadas para certificar un nivel de calidad alcanzado que exige previamente la implementación de un programa de calidad, si se logra su consolidación se está preparado para ser certificados por las Normas ISO, lo que sin dudas constituye un aval.

Estos principios constituyen el punto de partida para lograr una convicción sobre lo que queremos. Cada mando debe hacerlos suyos; estudiarlos, no leerlos; aplicarlos, no repetirlos, enriquecerlos con su experiencia y creatividad, convirtiéndolos en la plataforma de acción de él y de los trabajadores de la entidad.

⁶ Terminales de Puntos de ventas

El Modelo Europeo de Gestión de la Calidad, conocido internacionalmente como EFQM de autoevaluación, constituye un marco de referencia y un instrumento práctico de trabajo que ayuda a la organización a medir en qué punto se encuentra en el camino hacia la calidad total, supone asimismo una excelente herramienta de diagnóstico y guía para la mejora en las entidades de servicio, así como para evaluar los avances en el sistema de gestión en estas entidades.

Este modelo es esencialmente, un modelo de autoevaluación, es decir, un instrumento de valoración, que las organizaciones se aplican a sí mismas, que al realizarse en la unidad, esta puede efectuar un diagnóstico sobre cuál es su situación, detectar sus puntos fuertes y las áreas con dificultades; con el objetivo de definir y aplicar los planes de mejora mediante evaluaciones exhaustivas a través de un análisis global y sistemático (**Anexo I**); con la propia organización, en diferentes intervalos de tiempo, y con otras organizaciones que lo empleen.

El uso de la autoevaluación de acuerdo con el Modelo Europeo puede presentar las siguientes ventajas para la unidad:

- ✚ Es global o íntegra y por ello permite abarcar todos sus aspectos, así como las relaciones entre ellos,
- ✚ Reúne los diferentes componentes de la gestión de calidad en un modelo sistémico,
- ✚ Informa con datos y hechos ciertos cual es el estado de la unidad en un momento dado,
- ✚ Sirve para la formación y facilita la cohesión del personal,
- ✚ Descubre las áreas críticas donde debe mejorar cualquier unidad,
- ✚ Sirve para conocer cómo se encuentra una unidad con respecto a otras,
- ✚ Es un instrumento de motivación ya que facilita la obtención de resultados y la definición de planes de mejora que pueden ser desarrollados por la propia unidad.

Criterios de evaluación.

El Modelo Europeo de Gestión de Calidad se compone de nueve criterios reunidos en dos grandes grupos: los criterios agentes (causa) y los criterios resultados (efectos).

Cada criterio se compone de diferentes subcriterios y éstos se despliegan, en áreas de diagnóstico. Es a través de las áreas de diagnóstico cómo se efectúa la autoevaluación que sirve para posteriormente ordenar la gestión. Por este motivo es preciso adecuar estas áreas a la realidad del trabajo diario desarrollado en las unidades administrativas.

En los Criterios Agentes cada unidad tiene que analizar si las áreas le permiten hacer una autoevaluación adecuada a su realidad concreta o si tiene que efectuar una redefinición de las mismas. Ellos son:

- ✚ Liderazgo: En este criterio se describe cómo los directivos y los líderes de la unidad administrativa, con su comportamiento y sus decisiones, estimulan, apoyan y fomentan la gestión por la calidad.
- ✚ Planificación y estrategia: Mediante este criterio se debe conocer cómo la unidad administrativa formula, desarrolla y revisa su planificación y estrategia y la convierte en planes de acciones concretos; con el fin de lograr su misión y alcanzar su visión.

- ✚ Gestión de Personal: A través de este criterio se debe examinar cómo la administración en sus diferentes organismos y unidades, desarrolla y aprovecha al máximo todo el potencial del personal que le presta servicio.
- ✚ Recursos: Describe cómo gestiona cada unidad sus recursos de manera eficaz y eficiente, para el cumplimiento de su planificación y estrategia.
- ✚ Procesos: Con este criterio se debe conocer como la unidad administrativa identifica, gestiona, revisa y mejora sus procesos. En la mejora de los procesos debe tenerse en cuenta que estos han de ser consecuentes con la visión, misión y valores de la unidad.

En los Criterios Resultados se tiene en cuenta cuáles son los logros que se han obtenido. Se analiza cual es la tendencia en la consecución de los resultados con respecto a los objetivos perseguidos por la unidad administrativa ó incluso en comparación con los que son alcanzados por otras unidades u organizaciones similares. Los mismos son:

- ✚ Satisfacción del cliente: Se evalúa qué logros se están alcanzando con relación a la satisfacción de los clientes de la unidad administrativa.
- ✚ Satisfacción del Personal: Mediante este criterio se debe examinar qué se está consiguiendo para incrementar la satisfacción del personal. Está muy relacionado con el criterio de Gestión de Personal.
- ✚ Impacto en la Sociedad: Describe qué logros se están alcanzando para satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos sociales y de la sociedad en general cuando se vean afectados por el funcionamiento de la unidad administrativa.
- ✚ Resultados: A través de este criterio se debe conocer qué se está consiguiendo respecto a los objetivos contenidos en la planificación y en la estrategia para satisfacer las aspiraciones de los clientes e interesados de cada unidad.

En la medición de los logros se tiene en cuenta tanto la percepción del personal, de los clientes y de la sociedad, como los datos reales en que se reflejan los citados logros.

Todos los criterios se encuentran interrelacionados, es por ello que al realizar la evaluación resulta imprescindible tenerlos en cuenta de manera independiente e interrelacionada, por ello, después de completar un ciclo de autoevaluación es necesario interrogarse sobre un grupo de cuestiones y darles una respuesta coherente.

Diagnóstico de la calidad del servicio seleccionado según los criterios del Modelo de Gestión Europeo.

En un intento de abarcar los nueve (9) criterios evaluativos que recoge el modelo europeo y realizar un diagnóstico sobre la calidad del servicio en el pago a jubilados en las áreas comerciales fueron seleccionadas como unidad de muestra para realizar el diagnóstico, dos sucursales y cinco (5) Cajas de Ahorro de una cabecera provincial; utilizándose como instrumentos de investigación los cuestionarios, entrevistas, técnicas de observación y grupales, tanto a los clientes internos como externos.

En el caso del cliente interno se seleccionaron en las dos Sucursales y en las cinco Cajas de Ahorro subordinadas a éstas un total de 26 cajeros de líneas, nueve (9) trabajadores de las áreas comerciales y 12 dirigentes vinculados directamente con la atención a los clientes;

que constituyen el 45% del total de trabajadores de ambas sucursales, aplicándoseles cuestionarios, entrevistas y técnicas grupales por el equipo de psicólogos que participó en la investigación.

Del cliente externo se seleccionó una muestra de los jubilados que reciben el servicio en alguna de estas oficinas bancarias, la misma se realizó por muestreo probabilístico aleatorio y por racimos; luego de calculado el tamaño de la muestra se aplicó la herramienta seleccionada.

Criterio de Liderazgo:

El 92% de los trabajadores entrevistados manifestó que sus dirigentes constituyen un ejemplo de conducta a seguir, el resto de una u otra forma no lo considera así mismo, el 91,2% de los trabajadores consideran que sus dirigentes ofrecen toda la ayuda y recursos en función de la calidad del servicio, el resto no lo considera de este modo, considerando que se priorizan otras funciones del banco.

Con relación al reconocimiento y aprecio de los logros y esfuerzos en función de la calidad del servicio, el 82% de los trabajadores son de la opinión de que quienes los dirigen no evalúan las acciones, priorizándose en mayor medida los indicadores cuantitativos, solamente el 32% de los dirigentes entrevistados considera que la calidad ha sido un criterio priorizado para su promoción en el cargo que ocupa.

Quien tiene la responsabilidad de iniciar con el tema de la calidad es el Director⁷, esa actitud proporciona la necesaria fuerza interior, alto grado de motivación, deseo de alcanzar el propósito en todos sus empleados, una vez trazado el propósito, cada mando debe hacerla suyos, estudiarlos, no leerlo; aplicarlos, no repetirlos; enriqueciéndolos con su experiencia y creatividad y convertirlo en plataforma de acción para él y para su colectivo. La promoción y gerencia en las unidades de servicios en función de la calidad es la clave para que la misma se convierta en una conquista de la institución.

Criterio de planificación y estrategia:

El 45 % de los clientes internos entrevistados, plantea que conoce su misión, visión y el código de conducta del trabajador bancario, el resto manifestó desconocer al menos una de ellas.

El 85 % de los entrevistados planteó que cuenta con los recursos necesarios para el cumplimiento de sus planes, el resto, tanto dirigentes como trabajadores manifestaron carencias de recursos materiales en determinados momentos que le dificultan el cumplimiento de su actividad fundamental. Para el 84,2 % de los encuestados los Planes de Acción para darle cumplimiento a los objetivos de trabajo son una herramienta de trabajo y la participación de los trabajadores en el mismo algo habitual.

El conocimiento de los propósitos de su trabajo para la institución, hacia donde se encamina la misma, cual es la importancia de su actividad específica, saber diferenciar

⁷ Se refiere además al dirigente máximo de cada oficina, unidad, departamento o área de trabajo

entre recibir un depósito, prestar un servicio a un cliente de ahorro y contribuir al fortalecimiento de la moneda y desarrollo de la economía; inculcar y educar en estas diferencias y aspiraciones, se realiza reflejando dentro de los planes de acción de la unidad y la orientación de los objetivos para lograr la misión y alcanzar la visión.

El estudio y aplicación del código de conducta de los trabajadores de la institución, además de distinguir a los mismos de otros grupos de trabajadores, proporcionándoles hábitos en su cotidiano actuar que pueden convertirse en premisas de un comportamiento organizacional, les proporciona además, valores y estilos éticos de conducta y debe ser por tanto el primer eslabón de la cadena de aprendizaje de nuestros empleados, donde el control sobre los medios, la inviolabilidad del efectivo que pasa por sus manos o que controla, la atención priorizada a las necesidades de un cliente, la reserva innata sobre la información que maneja a diario y ser una persona bien educada, sean atributos permanentes.

Es obligación de las direcciones de cada oficina el garantizar los recursos necesarios para la ejecución de las tareas y tener en cuenta el criterio de los trabajadores para convertirlos en protagonistas de los logros de la organización y responsables morales sino directos, de los incumplimientos.

Criterio de Gestión de Personal.

El 91% de los entrevistados manifiesta que en la oficina se fomenta el trabajo en equipo y el 86% manifiesta que se tienen en cuenta los criterios de manera colectiva e individual para la mejora de los resultados de las áreas.

El 94,6% de los entrevistados afirma que se revisan y actualizan los objetivos del personal y de los equipos de trabajo. Las oficinas contaban con el 100% del personal necesario para darle cumplimiento a los objetivos.

El personal entrevistado manifestó que en las unidades se fomenta la capacitación, principalmente las planificadas por la dirección, pero declara poseer limitado el tiempo para su autopreparación, fundamentalmente por causa de los horarios de servicios y el volumen de operaciones. Los estudios del clima y satisfacción laboral, no se realizan con sistematicidad.

De un empleado inestable, temeroso o hasta enojado, no podemos esperar que se comporte de una manera positiva ante un cliente o con su colega de trabajo, debemos por tanto enfocarnos en los factores que pueden producir un ambiente apropiado y para hacerlo, es necesario saber regularmente, cómo se encuentra el clima en las áreas.

En las entrevistas se comprueba que las acciones de capacitación han estado encaminadas a la preparación en temas de los puestos de trabajo, de contabilidad, formación de cajeros, temas jurídicos, preparación para los trabajadores de nuevo ingresos, de comunicación, créditos sociales, pero no se han preparado a los dirigentes y especialistas en los temas relacionados con las características específicas de clientes que atiende, fundamentalmente a un sector poblacional con características muy particulares y que requiere de conocer profundamente como son las personas de la tercera edad. Los empleados no se sienten motivados a la autopreparación, limitándose por tanto la actualización y dominio en temas relacionados con sus puestos de trabajo.

En este aspecto es importante señalar, que una de las sucursales en las que se realizó el estudio, posee un personal prácticamente nuevo, incluyendo los dirigentes, por lo que muchos resultados demuestran la inmadurez en las relaciones de colectivo, la falta de liderazgo consolidado.

Criterio de Recursos

Por observación directa se constata que existe un excelente estado constructivo, funcionalidad, de ambientación y confort de las instalaciones y muebles, aunque en algunos locales la iluminación no es suficiente para determinados puestos de trabajo.

Se observa además que los cajeros al efectuar las operaciones del pago a jubilados y realizarle la recuperación de sus adeudos, no explotan de manera eficaz el sistema informático, lo que denota falta de preparación y conocimientos en el mismo.

El sistema informático constituye una herramienta invaluable de la prestación del servicio y su correcta explotación es obligatoria si de calidad se trata, pues por explotación incorrecta se consume un 53 % por encima del tiempo operacional estándar.

De los encuestados y entrevistados el 89,8 % manifiesta que los recursos materiales fundamentales están al alcance de los trabajadores cuando lo necesitan, para brindar un servicio de calidad.

La presencia de los trabajadores, el confort de las instalaciones, del mobiliario, la iluminación y ambientación son elementos que motivan a la armonía y relajación en el trabajo y es una de las primeras impresiones que percibe el cliente del lugar al que concurre, por tanto, esta fortaleza debe seguirse preservando como sello distintivo de la institución.

Criterios de procesos:

El 65% conoce que el pago a jubilados es una de prioridades de su institución como respuesta a la trascendencia social que significa la atención a este sector poblacional, el resto considera que los fundamentales son el ahorro, la rentabilidad y la recuperación de los créditos sociales.

De los 35 trabajadores encuestados el 65% manifestó conocimiento general de los estándares de calidad de su banco, el resto lo desconoce parcial o totalmente.

La totalidad de los encuestados manifestaron que no se evalúan sistemáticamente en el colectivo los resultados individuales con respecto a los estándares de calidad referentes al servicio.

Para el 92% de los entrevistados los cambios establecidos en los horarios de servicio en su Sucursal han ayudado a mejorar la situación del pago a la Seguridad Social.

Para el 97% de los dirigentes y trabajadores entrevistados, el cobro a través del Cajero Automático es una medida que debe seguirse ampliando para otros jubilados, pues resuelve la situación del pago.

La evaluación de los resultados alcanzados, luego de la introducción de cambios en los procesos para mejorar la calidad del servicio, proporciona nuevas herramientas de acción que encaminan el trabajo hacia propósitos cualitativamente superiores, en el caso del pago a jubilados y pensionados el conjunto de medidas ya aplicadas mejoran la situación en cuanto a posibilidades de horario y volumen de oficinas prestando el servicio, disminuyendo por tanto la cantidad de clientes a recibir el servicio por cada una de ellas; pero el poco dominio de los estándares de calidad propuestos, la falta de evaluación sistemática de los mismos, impiden que la prestación satisfaga las expectativas del cliente.

Criterio satisfacción del cliente:

El 90,4 % de los clientes manifiesta conformidad con el horario actual de servicio. El 60,8 % de los encuestados manifestaron sentir satisfacción con la calidad del servicio que se ofrece, el restante 39,2 % no se manifestó categórico con su respuesta.

De los jubilados encuestados el 65 % consideran la atención como un aspecto que se manifiesta en el momento de recibir el servicio, pero sólo el 42 % considera haber recibido un trato amable cortés y respetuoso, específicamente en la forma de recibir el efectivo el 36 % manifiesta insatisfacciones y el 68,6% plantea que el servicio presenta dificultades en cuanto a la rapidez con que se presta. El 82,6% de la muestra considera que el tiempo de estancia se encuentra en un rango de quince (15) minutos a una hora.

El 64,2 % del total de clientes entrevistados se manifiesta conforme con la imagen proyectada con relación a la bienvenida ofrecida en nuestras oficinas; el resto manifiesta haber percibido indiferencia o rechazo.

El nexos empático que se debe establecer entre cliente (jubilado) y cajero presenta dificultades en el proceso de establecimiento, pues en las encuestas solamente el 50,7 % plantea que se le aclaran sus dudas, el 60% que se les escucha atentamente y únicamente el 63%, que el cajero hace contacto visual al atenderlos.

Para el 85,2 % de los jubilados nuestros trabajadores están preparados para brindar el servicio.

La satisfacción del cliente está relacionada con la acogida que recibe al llegar a los locales, si esta falla y si no se materializa el contacto visual al recibir la prestación, ni sus preocupaciones son atendidas con el interés que espera y si finalmente para lograrla, debe esperar un tiempo que le parece interminable y agotador, estamos frente a un problema de insatisfacción y las medidas deben estar encaminadas a la motivación del personal a cambiar esta actitud y actuar convenientemente para lograrlo.

Criterio de satisfacción del personal:

El 87,3% de los trabajadores y dirigentes entrevistados plantea que se considera beneficiado de manera individual, por los resultados de calidad en su trabajo. El 98,5% de los trabajadores y dirigentes muestran satisfacción en cuanto a condiciones de trabajo, mobiliario, iluminación, condiciones ambientales.

El reconocimiento del trabajo bien hecho y esfuerzo realizado constituye una herramienta de estímulo. Así lo afirman el 89,2%. El 85% de los encuestados y entrevistados plantean poseer oportunidades de promoción según aptitudes demostradas en función de la calidad del servicio

En lo que al pago de jubilados y pensionados se refiere el sentimiento de utilidad en la labor que realiza esta presente en el 72% de la muestra. Para el 90% de los encuestados no existen grupos dedicados a la medición y evaluación de la calidad del servicio en su oficina. La motivación del personal esta lograda en cuanto a las condiciones ambientales, de mobiliario, de vestuario y el confort de las instalaciones donde labora; pero en cuanto al reconocimiento por la calidad del servicio que presta de manera diferenciada para uno de los servicios, para cada uno de los estándares y para cada uno de los trabajadores, no ha constituido un instrumento de motivación en los trabajadores.

Criterio de Impacto en la Sociedad

No puede pasarse por alto la incidencia social que tiene la prestación de este servicio a un sector poblacional tan sensible e importante, que crece significativamente por años y del que se espera un crecimiento mayor en los próximos años, con el aumento del promedio de vida en nuestro país y las posibilidades de llegar a esta con una salud favorable.

En el territorio donde se realizó este estudio, reciben los beneficios de la seguridad social, un total de 12959 jubilados y pensionados, para los cuales como vías alternativas se les brinda la posibilidad de recibir sus prestaciones en las Unidades de Comercio 1220 para un 9,4%; en las oficinas de la Empresa de Correos de Cuba 3340 para un 25,8%; en los Cajeros Automáticos 2643 para un 20,4% y en las oficinas del Banco Popular del Ahorro 5756 para un 44,4%. Para ellos cada uno de estos organismos ha diseñado diferentes estrategias para mejorar la calidad del servicio de conjunto con los Consejos de Administración Municipal y Provincial.

Las coordinaciones entre las diferentes entidades se establecen, la comunicación ocurre en ambas direcciones sin dificultades y las medidas en cada institución se diseñan de acuerdo a las características de las mismas.

Criterio de Resultados:

En el territorio el Banco Popular de Ahorro ha generado nuevas capacidades de empleo para ampliar líneas de caja, horarios extendidos hasta las 7:00 pm en una de las oficinas y posee horario desplazado en las otras, cumple con el escalonamiento de pago en dos grandes grupos, en los días de pago las oficinas comienzan a prestar el servicio una hora antes de lo habitual y se refuerzan las áreas de caja en los primeros días de pago, se han sustituido el soporte en papel por el magnético a un grupo importante de jubilados para que no tengan que acceder a las oficinas obligatoriamente.

El conjunto de estas medidas propician un paso de avance muy importante en la búsqueda de la calidad de este servicio y a pesar de haberse disminuido el tiempo de espera, desde el momento que arriban al banco, hasta que reciben el pago, éste aún es superior a los

estándares fijados y que en muchas ocasiones, este tiempo transcurre sin las condiciones de comodidad suficientes para todos los que esperan.

Si tenemos en cuenta los criterios evaluativos del servicio, vemos que aún queda mucho por andar en el camino de la satisfacción a los mismos y que los principales elementos transformadores deben estar encaminados a la motivación del personal y la gerencia en función de la calidad del servicio.

Respuestas a los cuestionamientos que plantea el modelo.

Luego de haber realizado las evaluaciones de acuerdo a los nueve criterios en las áreas relacionadas con el servicio, es necesario contestar las preguntas que nos plantea el modelo⁸ y que constituyen el punto de partida para realizar el plan de acción o grupo de medidas y establecer las prioridades futuras.

1. ¿Qué puntos fuertes se han identificado que deban mantenerse y capitalizarse?
Los relacionados con los recursos materiales, mobiliarios, vestuarios de los trabajadores y confort en las oficinas; además de las medidas organizativas y diseños de horarios que posibilitan y mejoran la agilidad de la prestación del servicio.
2. ¿Cuáles de los puntos fuertes que necesitan ser desarrollados y aprovechados al máximo?
Existe un grupo de instituciones y organismos que se han sumado a lo largo de estos años en la prestación del servicio para mejorar la calidad del mismo a nivel de territorio y país; en este momento resultan insuficientes aún el apoyo territorial para asumir los pagos, por tanto, es necesario que continúen asumiendo nuevas cantidades de clientes para descongestionar las largas colas que ocurren en algunas oficinas, los días de pago y así lograr mejorar la calidad en el proceso.
3. ¿Qué áreas de mejora se consideran de máxima importancia?
Las de liderazgo y gestión del personal en las que deben centrarse estos momentos todos los esfuerzos para el desarrollo de una gerencia por la calidad y propiciar la motivación de los trabajadores a tales efectos.
4. ¿Cuáles de las áreas de mejora por su menor importancia pueden no ser objeto de actuaciones?
Las relacionadas con los componentes materiales y de recursos, puesto que con los niveles alcanzados y el avance que se manifiesta en los mismos constituyen grandes fortalezas de la institución.
5. ¿Cómo se realizará el seguimiento de las acciones de mejora que se hayan definido?
A través de los Comités de Calidad creados a tales efectos, en los que se vaya evaluando la evolución de las áreas de mejora.

⁸ Anexo V

Conclusiones

La evaluación de la calidad en una institución bancaria aporta a la entidad eficiencia y eficacia, optimizando los resultados y adaptándose a los nuevos requerimientos de los clientes, mejorando así la calidad de los servicios ofertados, la implicación de los profesionales y la satisfacción del cliente.

La introducción y aplicación de este modelo de evaluación de la calidad tiene su fuerza en que es un proyecto hecho por y para las personas, y lleva consigo que todos los empleados se sientan más integrados y motivados por su trabajo, siendo el punto de partida para lograr brindar cada día un servicio con mayor calidad que nos permita distinguirnos dentro del sistema bancario.

Los resultados obtenidos en esta investigación, pudieran convertirse en aportes para las entidades bancarias, en busca de la mejora continua de la calidad del servicio y revisten gran importancia para el análisis novedoso de una materia que puede servir como punto de partida para estudios futuros sobre la misma.

Bibliografía

CALDERÓN, NEYRA: Servicio al Cliente. Presentación. Artículo Internet. [fecha de consulta: 17 de abril de 2017]

FABIO ALBANO, HÉCTOR: Gestión de la Calidad en los Servicios. [fecha de consulta: 7 de mayo de 2018]. (s.f.). Disponible en Internet: <http://hfalbanarrobatelatelesat.com.co>

NORMA ISO 9001-200: Sistema de gestión de Calidad.

NORMA ISO 9001-200: Sistema de gestión de Calidad.

MORA, ENRIQUE: Calidad en Servicio al Cliente. Artículo Internet. [fecha de consulta: 6 de mayo de 2018]

OLALLA RUIZ, CARMEN: Gestión de la Calidad del Servicio. [fecha de consulta: 17 de abril de 2017]. 2010. Disponible en Internet: <http://www.5campus.com>

QUIJANO PORTILLA, VÍCTOR MANUÉL: ¿Qué es la calidad en el servicio? [fecha de consulta: 25 de febrero de 2018]. (s.f.). Disponible en Internet: <http://www.cesc.com.mx>