

UNIVERSIDAD AMERICANA

FACULTAD DE MERCADEO Y PUBLICIDAD



“Análisis de la motivación empresarial enfocada en la calidad de servicio del Banco de América Centra, periodo septiembre 2004 a abril 2005”

Pasquina Gatti Matus

MONOGRAFIA PARA OPTAR AL GRADO DE:

Licenciada en Mercadeo y Publicidad

PROFESOR TUTOR:

Lic. David Lemus

Managua Nicaragua, Julio 2005

DEDICATORIA

A Dios por darme la fortaleza de espíritu y convicción durante mi carrera, gracias a él hoy he podido culminar con éxito todo mi esfuerzo.

A mi madre que me ha seguido y apoyado siempre en cada decisión que he tomado, ella que siempre ha estado allí no solo en los momentos de felicidad sino también en los momentos más difíciles de mi vida, gracias por haberme ayudado a levantarme e impulsado a seguir adelante, a ti te debo lo que soy hoy.

A mi abuelita que siempre esta allí cuando la necesito, esa persona que no me pide nada y que esta pendiente de mi a cada momento.

AGRADECIMIENTO

Les agradezco a las siguientes personas por haberme ayudado y colaborado siempre, gracias a ellas he podido culminar con éxito este paso tan importante en mi vida.

A todo el personal de atención al cliente del Banco de América Central, que más que compañeros de trabajo durante casi cuatro años llegaron a ser una pieza importante en mi vida.

A Doña Raquel Somarriba y a Doña Ilonka Jarquín que más que mis jefas han sido guías en mi vida y parte fundamental en mi formación profesional y personal. Gracias por creer en mí y como lo han hecho.

A León Felipe Rodríguez Gerente de Calidad del Banco de América Central, por haberme ayudado y apoyado a recopilar parte de la información que se presenta en este trabajo monográfico.

A mi amiga Lucía Zúniga por brindarme su apoyo y comprensión cuando lo necesite y haberme regalado un poquito de su tiempo para ayudarme a prepararme en la presentación de mi tesis.

A mi tutor el Lic. David Lemus por brindarme su tiempo y paciencia para lograr terminar todos mis objetivos.

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTO.....	3
I.) INTRODUCCIÓN.....	6
II.) OBJETIVOS.....	8
OBJETIVO GENERAL.....	8
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
III.) MARCO TEÓRICO.....	9
3.1) MOTIVACIÓN LABORAL.....	9
3.1.1 CONCEPTO.....	9
3.1.2) MODELO BÁSICO DE MOTIVACIÓN.....	11
3.1.3) CICLO MOTIVACIONAL.....	11
3.2.) ORÍGENES DE LA MOTIVACIÓN.....	14
3.2.1) MOTIVACIÓN INTRÍNSECA (MI).....	14
3.2.2) MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA (ME).....	14
3.2.3) MOTIVACIÓN VICARIA.....	15
3.3) PRINCIPALES TEORIAS DE LOS MODELOS DE LA MOTIVACION EMPRESARIAL.....	15
3.3.1) JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES.....	15
3.3.2) DOS FACTORES DE LA MOTIVACIÓN LABORAL.....	23
3.3.3) TEORÍA DE LA EQUIDAD.....	26
3.3.4) TEORÍA DE LA FINALIDAD.....	26
3.3.5) TEORÍA DEL MODELO DE LAS EXPECTATIVAS.....	27
3.4) LA COMUNICACIÓN Y LOS FLUJOS DE COMUNICACIÓN ORGANIZATIVA.....	28
3.4.1) TIPOS DE COMUNICACIÓN.....	30
3.5) PRINCIPALES ACCIONES PARA MOTIVAR.....	30
3.6) SERVICIO AL CLIENTE.....	31
3.6.1) ELEMENTOS DEL SERVICIO AL CLIENTE.....	33
3.6.2) IMPORTANCIA DEL SERVICIO AL CLIENTE.....	33
3.6.3) POLÍTICAS DE SERVICIO SON ESCRITAS POR GENTE QUE NUNCA VE AL CLIENTE.....	34
3.6.4) ESTRATEGIA DEL SERVICIO AL CLIENTE.....	36
3.6.5) ANÁLISIS DE LOS CICLOS DE SERVICIO.....	39
IV.) HIPÓTESIS.....	41
V.) DISEÑO METODOLÓGICO.....	42
5.1) MATERIAL Y MÉTODO.....	42
5.1.1) TIPO DE INVESTIGACIÓN O ESTUDIO:.....	42
5.1.2) UNIVERSO Y MUESTRA.....	42
5.1.3) SELECCIÓN DE INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN.....	45
▪ OBSERVACIÓN: REGISTRO, EN FORMA SISTEMÁTICA, DE PATRONES CONDUCTUALES DE PERSONAS, OBJETOS Y SUCESOS A FIN DE OBTENER INFORMACIÓN SOBRE EL FENÓMENO DE INTERÉS.....	45

5.1.4) TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN.....	45
<u>VI.) RESULTADOS.....</u>	46
6.1) MODELO ACTUAL DE MOTIVACIÓN IMPLEMENTADO POR EL BANCO DE AMÉRICA CENTRAL.....	46
6.2) RESULTADOS OBTENIDOS	48
6.3) CRUCES DE VARIABLES	68
6.3.1) RANGO DE EDAD VRS NIVEL DE MOTIVACIÓN LABORAL.....	68
6.3.2) SALARIO VRS CARGA DE TRABAJO	69
6.3.3) EDAD VRS NIVEL ACADÉMICO	70
6.3.4) SEXO VRS CALIFICACIÓN DEL MODELO ACTUAL DE MOTIVACIÓN DEL BANCO.....	71
6.4) RESULTADOS DE ENCUESTAS SATISFACCIÓN AL CLIENTE.....	72
6.5) CRUCES DE VARIABLES ENCUESTAS AL PERSONAL DE CARA AL PÚBLICO.....	93
6.6) INVESTIGACIÓN OBSERVACIONAL.....	96
<u>VII.) DISCUSIÓN.....</u>	101
7.1) ANÁLISIS DEL MODELO ACTUAL DE MOTIVACIÓN QUE POSEE EL BAC- CREDOMATIC. .	101
7.2) ENCUESTAS DEL PERSONAL DE CARA AL PÚBLICO	104
7.3) ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE.	107
7.4) ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN OBSERVACIONAL.	108
7.5) PUNTOS CRÍTICOS DEL ANÁLISIS REALIZADO: MEJORA EN EL MODELO MOTIVACIONAL.	110
<u>VIII.) CONCLUSIONES.....</u>	111
<u>IX.) RECOMENDACIONES.....</u>	113
<u>X.) ANEXOS.....</u>	115
<u>BIBLIOGRAFÍA.....</u>	137

I.) INTRODUCCIÓN

La industria bancaria en Nicaragua se ha identificado por enfrentar una fuerte competencia. Cada uno de los bancos existentes en el país se preocupa por crecer y destacarse, ofrecer tecnología de punta y satisfacción a los clientes, esto último es crucial para que el cliente tome la decisión de ingresar a la cartera de una institución financiera, ya que no solo esta depositando dinero, sino también su confianza y como muchos lo perciben, su futuro.

El desafío de mejorar realmente la calidad puede parecer poco práctico, si no imposible y resulta mucho más sencillo hablar de la necesidad de mejorar el servicio que hacerlo realmente. ¿Por donde empezar?, ¿Por qué los esfuerzos para mejorar el servicio son tan difíciles de llevar a cabo?, ¿Qué es y en que contribuye un servicio de calidad? Hay muchas interrogantes en una cosa que ha simple vista parece tan sencilla, solo es brindar un buen servicio, y ya, ¿En que ayuda esto a la empresa?

Los gerentes, empleados, vendedores y personal administrativo parecen estar demasiado ocupados para prestar atención al usuario. Otros prestadores de servicio no se encuentran ni preparados, ni motivados en su trabajo, para disgusto de los clientes que acuden a ellos en busca de atención. La situación es preocupante si nos referimos al cliente externo, pero dramática si analizamos casos de los clientes internos.

Aunque parezca mentira un empleado que esta motivado, que se siente contento con su trabajo y con su persona, puede solucionar uno de los problemas más críticos y más comunes de las instituciones financieras como es la calidad de servicio, el personal que esta de cara al público, se debe de sentir motivado para optimizar los recursos que la compañía le brinda, y marcar una diferencia con respecto a los demás bancos.

En este momento la mayoría de los bancos ofrecen servicios similares y casi todos están estables, ellos buscan como marcar una diferencia. El Banco de América Central desea destacarse por su servicio de calidad, por lo que pretende dar a sus empleados todas las herramientas (capacitaciones orientadas a la motivación personal y seminarios de capacitación en productos y servicios) que tengan una excelente calidad en el servicio que ofrecen y motivarlos. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos de la gerencia de recursos humanos y la gerencia de calidad, todavía existen ciertas insatisfacciones en el personal de cara al cliente, quien no se encuentra totalmente conforme con su ambiente empresarial y muchas veces lo refleja en sus servicios.

Cualesquiera que sean las razones, del problema del servicio al cliente tanto interno como externo este ha empezado a despertar un gran interés. Un buen servicio personalizado se ha convertido en un producto terriblemente escaso.

En la siguiente investigación efectuada podemos establecer que el modelo de motivación actual del Banco se encuentra regido por las normas de la ISO 9001- 2000, este esta estructurado por un sistema de consecuencias que tiene como punto focal el servicio, por tanto se establecieron parámetros tomando en cuenta las insatisfacciones de los clientes y de los empleados de cara al publico demostrando este estudio cuales eran los puntos en los que se tenia que reforzar el sistema de motivación laboral del Banco de América Central.

II.) OBJETIVOS

Objetivo General

Elaborar una propuesta de mejoramiento al modelo actual de motivación del Banco de América Central a fin de mejorar la calidad del servicio al cliente e incrementar la motivación al personal de la empresa durante el 2006.

Objetivos Específicos

1. Conocer el modelo de motivación del Banco de América Central para su valoración.
2. Valorar los puntos críticos, dentro del modelo actual de motivación, que determinan los niveles de satisfacción del personal.
3. Medir el grado de satisfacción de los clientes que visitan las principales sucursales BAC- CREDOMATIC.
4. Definir cambios y ajustes dentro del modelo actual de motivación que utiliza el banco tomando en cuenta los resultados encontrados después de la investigación optimizando así la calidad en el servicio al cliente.

III.) MARCO TEÓRICO

3.1) MOTIVACIÓN LABORAL

3.1.1 Concepto

Es el término que se usa para describir el acto o proceso de iniciar y mantener el comportamiento hacia ciertas metas. También se define como los procesos psicológicos que causan el inicio, dirección y persistencia de acciones voluntarias dirigidas a una meta.

El Dr. Free Montt E. Kast¹ expresa: “es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera, o por lo menos, que origina una propensión a un comportamiento”

Es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar tanto las metas organizacionales como las impuestas por el propio individuo, además de que esta es catalogada como el esfuerzo por satisfacer una necesidad”.

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

El concepto de motivación es difícil definirlo, puesto que se ha utilizado en diferentes sentidos. De manera amplia, motivo es aquello que impulsa a una persona- a actuar de determinada manera, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico.

1. Free Montt, E, Kast James, “Organization and Management: A systems approach” citado por Idalberto Chiavenatto en “Administración de Recursos Humanos” 2da. Edición, 1997, p.49.

Este impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. En este aspecto, motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo.

Es obvio pensar que las personas son diferentes: como las necesidades varían de individuo a individuo, producen diversos patrones de comportamiento.

Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades en el individuo varían con el tiempo.

No obstante esas diferencias, el proceso que hace dinámico el conocimiento es semejante en todas las personas.

Es decir, a pesar de que los patrones de comportamiento varíen, el proceso que los origina es básicamente el mismo para todas las personas. En ese sentido, existen tres premisas que hacen dinámico el comportamiento humano:

- **El comportamiento es causado.**

Existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos o externos.

- **El comportamiento es motivado.**

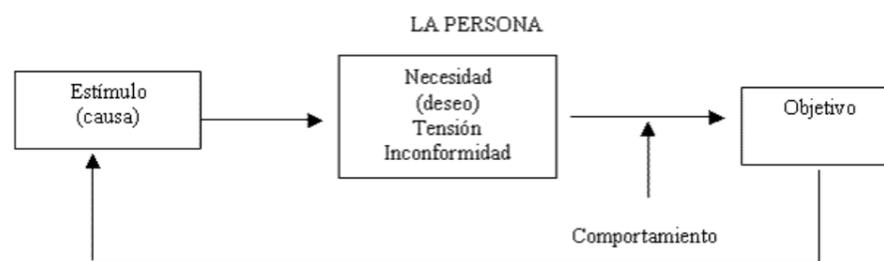
En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es casual ni aleatorio, siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.

- **El comportamiento está orientado hacia objetivos.**

En todo comportamiento existe un "impulso", un "deseo", una "necesidad", una "tendencia", expresiones que sirven para indicar los "motivos" del comportamiento.

Si las suposiciones anteriores son correctas, el comportamiento no es espontáneo ni está exento de finalidad: siempre habrá en él un objetivo implícito o explícito.

3.1.2) Modelo básico de Motivación



LA PERSONA

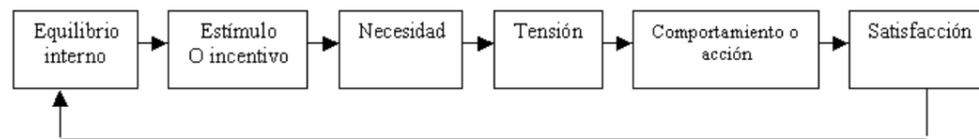
Aunque el modelo básico de motivación que muestra la figura sea el mismo para todas las personas, el resultado podrá variar indefinidamente, pues depende de la manera de cómo se recibe el estímulo (que varía según la persona, y en la misma persona, con el tiempo), las necesidades (que también varían con la persona) y del conocimiento que posee cada persona. La motivación de las personas depende en lo fundamental de éstas tres variables.

3.1.3) Ciclo Motivacional

El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento.

Cada vez que aparece una necesidad, esta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisface la necesidad y por ende descargará la tensión provocada por aquella. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio anterior y a su manera de adaptación al ambiente. La figura que sigue muestra el esquema del ciclo motivacional

Etapas del ciclo motivacional, que implica la satisfacción de una necesidad



En el ciclo motivacional descrito anteriormente, la necesidad se ha satisfecha. A medida que el ciclo se repite, el aprendizaje y la repetición (refuerzos) hacen que los comportamientos se vuelvan más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades.

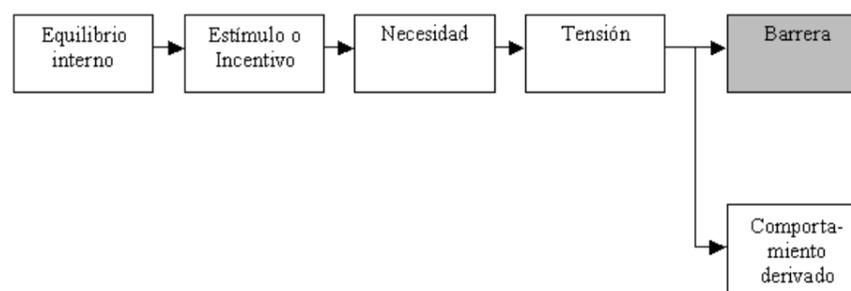
Una vez satisfecha la necesidad, deja de ser motivadora de comportamiento, puesto que ya no causa tensión o inconformidad.

Algunas veces la necesidad no puede satisfacerse en el ciclo motivacional, y puede originar frustración, o en algunos casos, compensación (transferencia hacia otro objeto, persona o situación).

Cuando se presenta la frustración en el ciclo motivacional, la tensión que provoca el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera u obstáculo que impide su liberación; al no hallar la salida normal, la tensión represada en el organismo busca una vía indirecta de salida, bien sea mediante lo psicológico (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.), bien mediante lo fisiológico (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas o digestivas, etc.).

En otras ocasiones, aunque la necesidad no se satisfaga tampoco existe frustración porque puede transferirse o compensarse. Esto ocurre cuando la satisfacción de otra necesidad logra reducir o calmar la intensidad de una necesidad que no puede satisfacerse. La figura que sigue indica este comportamiento. Un ejemplo de compensación puede presentarse en vez del ascenso a un cargo superior, se obtiene un buen aumento de salario o un nuevo puesto de trabajo.

Ciclo motivacional con frustración o compensación



La satisfacción de algunas necesidades es transitoria y pasajera, es decir, la motivación humana es cíclica: el comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y de satisfacción de necesidades a medida que van apareciendo.

3.2.) ORÍGENES DE LA MOTIVACIÓN

3.2.1) Motivación Intrínseca (MI)

MI para saber: Definida por el hecho de realizar una actividad por el placer y la satisfacción que uno experimenta mientras aprende, explora o trata de entender algo nuevo. Aquí se relacionan varios constructores tales como la exploración, la curiosidad, los objetivos de aprendizaje, la intelectualidad intrínseca y, finalmente, la MI para aprender.

MI hacia la realización: En la medida en la cual los individuos se enfocan más sobre el proceso de logros que sobre resultados, puede pensarse que están motivados al logro. De este modo, realizar cosas puede definirse como el hecho de enrolarse en una actividad, por el placer y la satisfacción experimentada cuando uno intenta realizar o crear algo.

MI hacia experiencias estimulantes: Opera cuando alguien realiza una acción a fin de experimentar sensaciones (ej. placer sensorial, experiencias estéticas, diversión y excitación).

3.2.2) Motivación Extrínseca (ME)

Contraria a la MI, la motivación extrínseca pertenece a una amplia variedad de conductas las cuales son medios para llegar a un fin, y no el fin en sí mismas. Hay tres tipos de ME:

Regulación externa: La conducta es regulada a través de medios externos tales como premios y castigos. Por ejemplo: un estudiante puede decir, “estudio la noche antes del examen porque mis padres me fuerzan a hacerlo”.

Regulación introyectada: El individuo comienza a ínter analizar las razones para sus acciones pero esta internalización no es verdaderamente autodeterminada, puesto que está limitada a la internalización de pasadas contingencias externas. Por ejemplo: “estudiaré para este examen porque el examen anterior lo reprobé por no estudiar”.

Identificación: Es la medida en que la conducta es juzgada importante para el individuo, especialmente lo que percibe como escogido por él mismo, entonces la internalización de motivos extrínsecos se regula a través de identificación. Por ejemplo: “decidí estudiar anoche porque es algo importante para mí”.

3.2.3) Motivación Vicaria

Se refiere al hecho de ver a otros que son recompensados o castigados a funcionar como motivadores al despertar por cosas que ellos mismos podrían experimentar de manera similar con su propio comportamiento.

3.3) PRINCIPALES TEORIAS DE LOS MODELOS DE LA MOTIVACION EMPRESARIAL

3.3.1) Jerarquía de las necesidades

Abraham Maslow ² presentó una forma muy sencilla de concebir las necesidades de una persona. La Jerarquía de las Necesidades ordena las necesidades desde los niveles más bajos y más básicos, hasta las de niveles más altos.

Maslow plantea entonces, dentro de su teoría de la personalidad, el concepto de jerarquía de las necesidades, en la cual las necesidades se encuentran organizadas estructuralmente con distintos grados de poder, de acuerdo a una determinación biológica dada por nuestra constitución genética como organismo de la especie humana.

La jerarquía está organizada de tal forma que las necesidades de déficit se encuentren en las partes más bajas, mientras que las necesidades de desarrollo se encuentran en las partes más altas de la jerarquía; de este modo, en el orden dado por la potencia y por su prioridad, encontramos las necesidades de déficit, las cuales serían las necesidades fisiológicas, las necesidades de seguridad, las necesidades de amor y pertenencia, las necesidades de estima; y las necesidades de desarrollo, cuales serían las necesidades de autoactualización (self-actualization) y las necesidades de trascendencia. Dentro de esta estructura, cuando las necesidades de un nivel son satisfechas, no se produce un estado de apatía, sino que el foco de atención pasa a ser ocupado por las necesidades del próximo nivel y que se encuentra en el lugar inmediatamente más alto de la jerarquía, y son estas necesidades las que se busca satisfacer.

La teoría de Maslow plantea que las necesidades inferiores son prioritarias, y por lo tanto, más potente que las necesidades superiores de la jerarquía; "un hombre hambriento no se preocupa por impresionar a sus amigos con su valor y habilidades, sino, más bien, con asegurarse lo suficiente para comer". Solamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores - aunque lo haga de modo relativo- , entran gradualmente en su conocimiento las necesidades superiores, y con eso la motivación para poder satisfacerlas; a medida que la tendencia positiva toma más importancia, se experimenta un grado mayor de salud psicológica y un movimiento hacia la plena humanización.

Para Maslow, el convertirse plenamente en humano implicaría la aceptación de satisfacción de las necesidades determinadas por nuestra base biológica, lo que permitiría, tras satisfacer las tendencias que nos unen con el resto de la humanidad, descubrir lo idiosincrático, lo que nos distingue del resto de los seres humanos, el descubrir los propios gustos, talentos determinados por nuestra herencia, para concretizarlos - elaborarlos - en base al trabajo esforzado; en palabras de Maslow : "la manera en que somos distintos de las demás personas también se descubre en esta misma búsqueda personal de identidad [en la base instintoide]"

Necesidades Fisiológicas.

Se refieren a las necesidades verdaderamente básicas de alimentos, agua, cobijo y sexo. La primera prioridad, en cuanto a la satisfacción de las necesidades, está dada por las necesidades fisiológicas. Estas necesidades estaría asociadas con la supervivencia del organismo dentro de la cual estaría el concepto de homeostasis, el cual se refiere " a los esfuerzos automáticos del cuerpo por mantener un estado normal y constante, del riego sanguíneo", lo que se asociaría con ciertas necesidades, como lo son la de alimentarse y de mantener la temperatura corporal apropiada. No todas las necesidades fisiológicas son homeostáticas pues dentro de estas están; el deseo sexual, el comportamiento maternal, las actividades completas y otras. Una mejor descripción sería agruparlas dentro de la satisfacción del hambre, del sexo y de la sed.

Cuando estas necesidades no so satisfechas por un tiempo largo, la satisfacción de las otras necesidades pierde su importancia, por lo que éstas dejan de existir.

2. Maslow Abraham, “Jerarquía de las necesidades”, extraído de Administración Stoner, Freeman, Gilbert Jr., Sexta edición, 1996, p 490.

Necesidades de Seguridad y protección.

Describen el afán de la persona por disfrutar de la seguridad o protección. Incluyen una amplia gama de necesidades relacionadas con el mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas necesidades se encontrarían las necesidades de; sentirse seguros, la necesidad de tener estabilidad, la necesidad de tener orden, la necesidad de tener protección y la necesidad de dependencia. Las necesidades de seguridad muchas veces son expresadas a través del miedo, como lo son: el miedo a lo desconocido, el miedo al caos, el miedo a la ambigüedad y el miedo a la confusión. Las necesidades de seguridad se caracterizan porque las personas sienten el temor a perder el manejo de su vida, de ser vulnerable o débil frente a las circunstancias actuales, nuevas o por venir.

Muchas personas dejan suspendidas muchos deseos como el de libertad por mantener la estabilidad y la seguridad.

Muchas veces las necesidades de seguridad pasan a tomar un papel muy importante cuando no son satisfechas de forma adecuada; "la mayoría de las personas no pueden ir más allá del nivel de funcionamiento de seguridad"³, lo que se ve en la necesidad que tienen muchas personas de prepararse para el futuro y sus circunstancias desconocidas.

3. Maslow Abraham, "Jerarquía de las necesidades", Citado por Stoner, Freeman, Gilbert Jr., Administración, Sexta edición, 1996, p 492.

Necesidades de pertenencia y amor:

Se concentran en los aspectos sociales donde casi todo el mundo concede valor a las relaciones interpersonales y de interacción social. Dentro de las necesidades de amor y de pertenencia se encuentran muchas necesidades orientadas de manera social; la necesidades de una relación íntima con otra persona, la necesidad de ser aceptado como miembro de un grupo organizado, la necesidad de un ambiente familiar, la necesidad de vivir en un vecindario familiar y la necesidad de participar en una acción de grupo trabajando para el bien común con otros. La existencia de esta necesidad está subordinada a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad.

Las condiciones de la vida moderna, en la cual el individualismo y la falta de interacción son un patrón de vida, no permiten la expresión de estas necesidades.

Necesidades de valoración (estima).

Incluyen la preocupación de la persona por alcanzar la maestría, la competencia, y el estatus. La necesidad de estima es aquella que se encuentra asociada a la constitución psicológica de las personas. Maslow agrupa estas necesidades en dos clases: las que se refieren al amor propio, al respeto a sí mismo, a la estimación propia y la auto valoración; y las que se refieren a los otros, las necesidades de reputación, condición, éxito social, fama y gloria. Las necesidades de valoración son generalmente desarrolladas por las personas que poseen una situación económica cómoda, por lo que han podido satisfacer plenamente sus necesidades inferiores. En cuanto a las necesidades de estimación del otro, estas se alcanzan primero que las de estimación propia, pues generalmente la estimación propia depende de la influencia del medio.

Necesidades de realización personal (desarrollo).

Reflejan el deseo de la persona por crecer y desarrollar su potencial al máximo. La satisfacción de las necesidades de carencia es condición necesaria, pero no suficiente, para que el individuo logre la autorrealización. La persona "meramente sana", según Maslow, "gusta [de] la cultura [...], sus metas son benévolas, están llenos de buenos deseos y carecen de malicia,[...]pero falta algo". El elemento que podría ser estimulante para lograr el anhelo de autorrealización y el crecimiento de la personalidad sería la crisis y la desintegración de la personalidad, con el posterior acceso a niveles más altos de integración y a motivaciones propias de la autorrealización; de todas maneras, habría personas que podrían llegar al estado de autorrealización de manera gradual sin necesidad de pasar por tremendas conmociones.

Maslow proponía que una necesidad se volvía preponderante cuando era inferior insatisfecha y pasa a convertirse en necesidad primaria o central de la persona. Piense en una madre soltera que acaba de quedar sin trabajo; tal vez le preocupe conseguir alimentos para ella y su familia. En este caso las necesidades preponderantes serían las fisiológicas. En cambio si ha ahorrado o si ha heredado mucho dinero, entonces las preponderantes serían las necesidades de nivel más alto, como las necesidades sociales o de valorización.

Según Maslow para motivar una persona es preciso satisfacer su necesidad preponderante, en el caso de la Madre soltera sería efectivo ofrecerle una remuneración económica importante.

Necesidades fuera de la jerarquía

Necesidad de saber y comprender.

Estas necesidades de orden cognoscitivo no tienen un lugar específico dentro de la jerarquía, pero a pesar de ello fueron tratadas por Maslow. Estas necesidades serían derivaciones de las necesidades básicas, expresándose en la forma de deseo de saber las causas de las cosas y de encontrarse pasivo frente al mundo.

Necesidades estéticas.

Las necesidades estéticas están relacionadas con el deseo del orden y de la belleza. Estas necesidades estéticas incluyen: necesidad por el orden, necesidades por la simetría, la necesidad de llenar los espacios en las situaciones mal estructuradas, la necesidad de aliviar la tensión producida por las situaciones inconclusas y la necesidad de estructurar los hechos.

Evaluación de la teoría

Ventajas:

- Maslow establece la primera sistematización de las necesidades humanas, las cuales poseerían una raíz biológica. De este modo, se escapa de realizar un simple catálogo de supuestos instintos que poseería el hombre, intento erróneo que olvida las diferencias existentes entre el mundo animal (donde existirían, supuestamente, tales instintos) y la especie humana.
- Maslow fue uno de los primeros en afirmar que una necesidad satisfecha no es fuente de; junto a esto, reniega de los modelos homeostáticos de la motivación, sino que postula la existencia de una tendencia positiva al crecimiento, que se expresaría en las distintas necesidades de origen

instintoide que surgen sucesivamente tras la satisfacción de necesidades de nivel inferior. Todo esto dio una nueva base a los estudios sobre motivación.

- Los estudios de Maslow se basan en el estudio sobre personas sanas - o actualizadas - y no sobre enfermos, tal como lo hacen Freud o Horney, lo que nos daría una perspectiva más adecuada para comprender como se logra y que significa la "salud mental", más allá de definirla como la "ausencia de enfermedad".

Limitaciones

- Si bien Maslow postula que su modelo es válido para todos los seres humanos, sus estudios los realizó sobre individuos occidentales del siglo XX, por lo que proposiciones serían válidas solamente para la sociedad occidental de nuestro siglo.
- Si bien Maslow subrayó la idea de la preponderancia, investigaciones más recientes han cuestionado su validez. Además, las personas tal vez no tengan cinco necesidades exactamente; el orden puede diferir del propuesto por Maslow o tal vez tengan varias necesidades preponderantes en lugar de sólo una. Es más, esta teoría no se puede generalizar a otras culturas u otros países. El orden de la clasificación de las necesidades también varía en diferentes culturas.

Desventajas.

- Si bien se han obtenido pruebas para algunos aspectos específicos del modelo, no se ha encontrado una forma de estudiar el modelo como un todo; sin embargo, la jerarquía es ampliamente aceptada por su atractivo intuitivo.

- El modelo de Maslow no explica de forma clara y consistente ciertas conductas, como son las de auto sacrificio en aras de un bien común; aunque este acto se justifique por la presencia de necesidades de trascendencia que superarían las básicas de orden de la supervivencia, parece necesario un ajuste del modelo para lograr asimilar de mejor modo estos hechos.

3.3.2) Dos factores de la motivación laboral

La teoría de los dos factores desarrollada por Herzberg⁴ busca explicar el comportamiento laboral de los individuos. Según esta teoría, existen dos factores:

- a. Factores higiénicos o factores extrínsecos: Se localiza en el ambiente que rodea al individuo y se refiere a las condiciones en las cuales desempeña su trabajo. Los factores higiénicos no están bajo el control del individuo, puesto que son administrados por la empresa. Los principales factores higiénicos son los salarios, los beneficios sociales, el tipo de jefatura o supervisión que el individuo experimenta, las condiciones físicas de trabajo, la política de la empresa, el clima de relaciones entre la dirección y el individuo, los reglamentos internos, etc. Son factores de contexto que se sitúan en el ambiente externo que rodea al individuo.

Tradicionalmente, estos factores higiénicos eran los únicos que se destacaban en las prácticas de motivación de los empleados, es decir, en las condiciones que los rodean y lo que reciben externamente a cambio de su trabajo. Además, el trabajo se consideraba una actividad desagradable, pero imprescindible. De ahí el hecho de que la administración motivara a las personas a trabajar mediante premios e incentivos salariales o mediante castigos o coacciones, o incluso ambos: recompensas y castigos.

En la actualidad muchas empresas basan sus políticas de personal en los factores higiénicos esto en salarios, beneficios sociales, políticas de supervisión, oportunidades, condiciones ambientales físicas de trabajo, etc.

Cuando son óptimos, los factores higiénicos solo evitan la insatisfacción en los cargos pero no consiguen elevar la satisfacción; y cuando la elevan, no consiguen sostenerla ni mantenerla elevada durante mucho tiempo. Sin embargo, cuando son precarios, los factores higiénicos provocan insatisfacción. Por esta razón, los factores higiénicos son profilácticos y preventivos: evitan la insatisfacción pero no logran la satisfacción. Su efecto es como el de ciertos medicamentos que evitan la infección o combaten el dolor de cabeza pero no mejoran la salud. De ahí que también se les llame factores de insatisfacción.

- b. Factores motivacionales o factores intrínsecos: están relacionados con el contenido del cargo o con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Los factores motivacionales están bajo el control del individuo y abarcan los sentimientos de autorrealización, crecimiento individual y reconocimiento profesional. Los factores motivacionales dependen de la naturaleza de las tareas ejecutadas. Tradicionalmente, las tareas se han definido y distribuido con la única preocupación de atender los principios de eficiencia y economía, sin tener en cuenta los componentes de desafío y oportunidad para la creatividad y la significación psicológica del individuo que las ejecuta. Con este enfoque mecanicista, las tareas pasaron a crear un efecto de "desmotivación" y, como resultado la apatía y el desinterés del individuo ya que no solo le ofrecen un lugar decente para trabajar. El efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento es más profundo y estable. Cuando los factores motivacionales son óptimos, provocan satisfacción; cuando son precarios, sólo evitan la insatisfacción por eso Herzberg la llama factores de satisfacción.

Los factores responsables de la satisfacción profesional son totalmente independientes y distintos de los factores responsables de la insatisfacción profesional: "Lo opuesto de la satisfacción profesional no es la insatisfacción sino ninguna satisfacción profesional; de la misma manera, lo opuesto de la insatisfacción profesional es ninguna insatisfacción profesional, y no la satisfacción".

3.3.3) Teoría de la equidad.

La percepción de la injusticia produce la insatisfacción y se reacciona para eliminarla.

- Inequidad: relación desigual entre contribución de resultados, propias y ajenas.
- Resultados: salario que debe ser equitativo, responsabilidades, relaciones salariales en el trabajo, satisfacciones, relaciones varias, ventajas indirectas, etc.
- Contribución; educación, edad, esfuerzo, experiencia.
- “El criterio de comparación es siempre subjetivo”. Amplia la visión del salario como motivador: debe ser equitativo.

3.3.4) Teoría de la finalidad.

- La motivación es una actividad concreta que va dirigida a una determinada intención (obj).
- Cuando sean los obj. que la persona acepta y desea alcanzar, T será su nivel de ejecución
- Importancia de los objetivos que trabajador da:
- Incentivos económicos
- Información sobre resultados.
- Participación en la toma de decisiones.
- Competitividad.
- Aplicación a la dirección por objetivos de la escuela neoclásica.

3.3.5) Teoría del modelo de las expectativas.

Relación nivel de esfuerzo y nivel de rendimiento.

Aumento de la percepción del puesto Aumento nivel esfuerzo = mejores rendimientos y si alguno es cero = rendimiento cero.

Percepción puesto: importancia experiencias anteriores.

Paso final, unir el nivel de ejecución y satisfacción del individuo.

Resultado relacionado con el desempeño del puesto de trabajo: resultado de primer nivel: satisfacer determinadas necesidades: resultado segundo nivel.

Dos niveles de recompensas:

- Extrínsecas: fuera del individuo, salario status, seguridad, reconocimiento. Instrumentos cuantitativos cualitativos, nivel de equidad.
- Intrínsecas: depende directamente de él, se conceden por la ejecución del trabajo, satisfacción de realizar el trabajo bien hecho.

Nivel de equidad: punto de vista de las recompensas extrínsecas.

Enfoque del razonamiento operante ó enfoque del reforzamiento positivo.

El hombre responde a las recompensas para tener una respuesta operante. Necesitamos reforzar el comportamiento. Puede tener un efecto repetitivo, siempre que obtente a una recompensa volverá a realizar el trabajo con un determinado nivel de calidad.

3.4) La comunicación y los flujos de comunicación organizativa.

No hay que confundir lo que es recibir información con lo que es recibir datos. La diferencia la marca la utilidad para el receptor:

Comunicación es distinta de la información pero están muy relacionadas.

Dato: símbolo o conjunto de símbolos recibidos (input).

Información; mensaje que tendrá un efecto sobre el comportamiento (output).

- Aclara un aspecto que no conocíamos.
- Reduce incertidumbre en el futuro.
- Afecta a la decisión.
- Contribuye a modificar las consecuencias de una decisión.

Comunicación: Transferencia de información entre dos o más miembros de la organización.

Es necesario que haya un canal de retroalimentación a través del cual se establezca un diálogo entre emisor y receptor del mensaje.

Sistema de comunicación: Hace circular la información según convenga a la empresa, intentando regular las transferencias de información de forma agregada y ordenada. Comunicación formal.

Formal: conjunto de canales y medios establecidos consciente y deliberadamente por la organización.

Informal: resultado de las relaciones informales que surgen entre los individuos que integran la organización.

- La comunicación también motiva, si transmite algo a un trabajador (canal formal o informal).
- Incita a la participación de los implicados, reunirse y hablar, captar problemas.
- Hacer llegar la cultura, misión de la organización.

Depende de:

Comunicación y motivación: el individuo siente que se le valora más cuando se le hace participe de determinadas informaciones y cuando puede transmitir su opinión, en definitiva: participar.

Puede emplearse como instrumento para inculcarla cultura de la organización y sus principales valores en R H.

Factores de éxito:

- Eficacia del lenguaje.
- Eficacia de la red de comunicación.
- Capacidad de los receptores.

- Diseño de los circuitos.

En todas las organizaciones existen redes de comunicación formales e informales, ambas dan soporte a los distintos tipos de comunicación”.

3.4.1) Tipos de comunicación

- Descendente, transmisión de responsabilidades. Información de apoyo, motivación de los niveles inferiores, control de la situación, seguridad en el puesto, etc.
- Ascendente: retroalimentación en sentido contrario, información de tipo técnico y de tipo humano, se obtiene directamente de los subordinados. Factor “miedo al superior”.
- Horizontal, se encuentra enmarcado dentro del concepto de colaboración, dentro de un grupo es constante.

El óptimo es que existan los tres, deben estar relacionados al máximo.

3.5) PRINCIPALES ACCIONES PARA MOTIVAR

Los gerentes por la naturaleza de sus labores trabajan con personas y se sirven de ellas para el logro de las metas de la organización. el comportamiento de las personas es muy complejo y hasta cierto punto difícil de comprender, razón por la cual el gerente debe esforzarse por estudiar y entender la motivación como factor crítico y de vital importancia para la empresa y el éxito y cumplimiento de las metas que esta se imponga. se debe aprender como canalizar el potencial de cada individuo en cosas útiles y beneficiosas, en pro del desarrollo organizaciones.

Reconocimientos: indican lo que se ha hecho bien, llamarles a su despacho para felicitarles, poner o mandar notas de agradecimiento a los empleados si la empresa tiene correo interno, cuanto más se demore en establecer estos vínculos menos efectiva será la intervención que tenga el jefe o encargado del área.

Acciones y logros específicos: muchos reconocimientos en la empresa pueden ser de carácter monetario, este puede ser al final del año con un bono, que varia en dependencia del salario devengado y los logros y cumplimientos de metas que haya tenido el subordinado con respecto a lo establecido con la empresa y a su descripción de puesto.

No se debe olvidar que estas remuneraciones deben estar adaptadas a los intereses y mentalidad del trabajador.

Recompensas formalizadas: Un ejemplo muy bueno de esto son los concursos internos que tiene la empresa o bien los concursos entre equipos, los criterios para seleccionar a los ganadores deben reflejar el esfuerzo realizado para merecer el puesto o aumento en cuestión, otra cosa muy importante es que se deben analizar cuidadosamente los currículos de cada uno de los individuos para ver cual de todos tiene el perfil mas indicado.

3.6) SERVICIO AL CLIENTE

Concepto: Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing.

Que servicios se ofrecerán;

Para determinar cuáles son los que el cliente demanda se deben realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios a ofrecer, además se tiene que establecer la importancia que le da el consumidor a cada uno.

Debemos tratar de compararnos con nuestros competidores más cercanos, así detectaremos verdaderas oportunidades para adelantarnos y ser los mejores.

Qué nivel de servicio se debe ofrecer;

Ya se conoce qué servicios requieren los clientes, ahora se tiene que detectar la cantidad y calidad que ellos desean, para hacerlo, se puede recurrir a varios elementos, entre ellos; compras por comparación, encuestas periódicas a consumidores, buzones de sugerencias, número 800 y sistemas de quejas y reclamos.

Los dos últimos bloques son de suma utilidad, ya que maximizan la oportunidad de conocer los niveles de satisfacción y en qué se está fracasando.

Cuál es la mejor forma de ofrecer los servicios;

Se debe decidir sobre el precio y el suministro del servicio. Por ejemplo, cualquier fabricante de PC's tiene tres opciones de precio para el servicio de reparación y mantenimiento de sus equipos, puede ofrecer un servicio gratuito durante un año o determinado período de tiempo, podría vender aparte del equipo como un servicio adicional el mantenimiento o podría no ofrecer ningún servicio de este tipo; respeto al suministro podría tener su propio personal técnico para mantenimiento y reparaciones y ubicarlo

en cada uno de sus puntos de distribución autorizados, podría acordar con sus distribuidores para que estos prestaran el servicio o dejar que firmas externas lo suministren.

3.6.1) Elementos del servicio al cliente

Ø Contacto cara a cara.

Ø Relación con el cliente.

Ø Correspondencia.

Ø Reclamos y cumplidos.

Ø Instalaciones.

3.6.2) Importancia del servicio al cliente

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal.

Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno. Por lo que las compañías han optado por poner por escrito la actuación de la empresa.

Se han observado que los clientes son sensibles al servicio que reciben de sus suministradores, ya que significa que el cliente obtendrá a las finales menores costos de inventario.

Contingencias del servicio: el vendedor debe estar preparado para evitar que las huelgas y desastres naturales perjudiquen al cliente.

Todas las personas que entran en contacto con el cliente proyectan actitudes que afectan a éste el representante de ventas al llamarle por teléfono, la recepcionista en la puerta, el servicio técnico al llamar para instalar un nuevo equipo o servicio en la dependencias, y el personal de las ventas que finalmente, logra el pedido. Consciente o inconsciente, el comprador siempre está evaluando la forma como la empresa hace negocios, cómo trata a los otros clientes y cómo esperaría que le trataran a él.

ACCIONES:

Las actitudes se reflejan en acciones: el comportamiento de las distintas personas con las cuales el cliente entra en contacto produce un impacto sobre el nivel de satisfacción del cliente incluyendo:

La cortesía general con el que el personal maneja las preguntas, los problemas, como ofrece o amplia información, provee servicio y la forma como la empresa trata a los otros clientes.

Los conocimientos del personal de ventas, es decir: conocimientos del producto en relación a la competencia, y el enfoque de ventas; es decir: están concentrados en identificar y satisfacer las necesidades del consumidor, o simplemente se preocupan por empujarles un producto, aunque no se ajuste a las expectativas, pero que van a producirles una venta y, en consecuencia, va a poner algo de dinero en sus bolsillos.

3.6.3) Políticas de servicio son escritas por gente que nunca ve al cliente

Las empresas dan énfasis al administrador y el control que al resultado percibido por el cliente.

Esto da lugar a que las áreas internas tengan autoridad total para crear políticas, normas y procedimientos que no siempre tiene en cuenta las verdaderas necesidades del cliente o el impacto que dichas políticas generan en la manera como el percibe el servicio.

AREAS INTERNAS ESTAN AISLADAS DEL RESTO DE LA EMPRESA; Las políticas del servicio muchas veces son incongruentes con la necesidad del cliente dado que las áreas internas son isla dentro de la empresa y se enfocan mas hacia la tarea que al resultado. Cuando los gerentes hacen sus reuniones de planeación estrategia nunca tiene en cuenta las áreas administrativas. Lo mismo sucede cuando los vendedores se reúnen para hacer sus estrategias comerciales.

EL CLIENTE INTERNO ES UN CLIENTE CAUTIVO; Mientras el cliente externo trae satisfacciones y beneficios, el interno trae problemas e dificultades al trabajo. Esto genera un conflicto permanente cuyas consecuencias siempre terminan perjudicando al cliente externo.

EL CONCEPTO DE CLIENTE ESTA DEPARTAMENTALIZADO;

Cada área ve al cliente desde su perspectiva sin una visión integral.

Vendedor: cliente es un ladrón que tiene dinero y debe devolvérmelo.

Almacén: cliente es aquel que viene a desorganizar mis inventarios.

Departamento Legal: Cliente es aquel que puede demandarnos si nos descuidamos.

Producción: Cliente ¿qué es eso?

Atención al cliente: Cliente es esa persona que sólo viene a quejarse.

Gerente: Cliente es esa persona que constantemente me interrumpe y me quita tiempo de las cosas importante.

Propietario: Cliente es una persona caprichosa que tengo que aguantarle para que me ingrese dinero.

3.6.4) Estrategia del servicio al cliente

Ø El liderazgo de la alta gerencia es la base de la cadena.

Ø La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados.

Ø La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad.

Ø La lealtad de los empleados impulsa la productividad.

Ø La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio.

Ø El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente.

Ø La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente.

Ø La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos.

LOS DIEZ MANDAMIENTOS DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE

Las empresas, dentro de su plan estratégico, poseionan a sus clientes por encima de todo, muchas veces esta sentencia no se cumple.

1.- El cliente por encima de todo

Es el cliente a quien debemos tener presente antes de nada.

2.- No hay nada imposibles cuando se quiere

A veces los clientes solicitan cosas casi imposibles, con un poco de esfuerzo y ganas, se puede conseguirlo lo que el desea.

3. - Cumple todo lo que prometas

Son muchas las empresas que tratan, a parir de engaños, de efectuar ventas o retener clientes, pero ¿qué pasa cuando el cliente se da cuenta?

4. Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle más de lo que espera.

Cuando el cliente se siente satisfecho al recibir mas de los esperado ¿Cómo lograrlo? Conociendo muy bien a nuestros clientes enfocándonos en sus necesidades y deseos.

5.- Para el cliente tu marca la diferencia

Las personas que tiene contacto directo con los clientes tienen un gran compromiso, pueden hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver. Eso hace la diferencia.

6.- Fallar en un punto significa fallar en todo

Puede que todo funcione a la perfección, que tengamos controlado todo, pero que pasa si fallamos en el tiempo de entrega, si la mercancía llega accidentada o si en el momento de empacar el par de zapatos nos equivocamos y le damos un número diferente, todo se va al piso.

7.- Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos

Los empleados propios son " el primer cliente" de una empresa, si no se les satisface a ellos como pretendemos satisfacer a los clientes externos, por ello las políticas de recursos deben ir de la mano de las estrategias de marketing.

8.- El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente

La única verdad es que son los clientes son quienes, en su mente y su sentir lo califican, si es bueno vuelven y de lo contrario no regresan.

9.- Por muy bueno que sea un servicio siempre se puede mejorar

Si se logro alcanzar las metas propuestas de servicio y satisfacción del consumidor, es necesario plantear nuevos objetivos, " la competencia no da tregua".

10.- Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo

Todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente, trátase de una queja, de una petición o de cualquier otro asunto.

3.6.5) Análisis de los ciclos de servicio

Consiste en determinar dos elementos fundamentales

1.- Las preferencias temporales de las necesidades de atención de los clientes.

Un ejemplo claro es el turismo, en donde dependiendo de la temporada se hace mas necesario invertir mayores recursos humanos y físicos para atender a las personas.

2.- Determinar las carencias del cliente, bajo parámetros de ciclos de atención

Un ejemplo es cuando se renuevan suscripciones a revistas, en donde se puede mantener un control sobre el cliente y sus preferencias.

3.- Encuestas de servicio con los clientes

Este punto es fundamental. para un correcto control atención debe partir de información mas especializada, en lo posible personal y en donde el consumidor pueda expresar claramente sus preferencias, dudas o quejas de manera directa.

4.- Evaluación del comportamiento de atención

Tiene que ver con la parte de atención personal del cliente

Reglas importantes para las personas que atiende:

- 1.- Mostrar atención
- 2.- Tener una presentación adecuada
- 3.- Atención personal y amable
- 4.- Tener a mano la información adecuada
- 5.- Expresión corporal y oral adecuada
- 6.- Motivación y recompensas

La motivación del trabajador es un factor fundamental en la atención al cliente. El animo, la disposición de atención y las competencias, nacen de dos factores fundamentales.

- 1.- Valoración del trabajo: Hay que saber valorar el trabajo personalizado.
- 2.- Motivación: Se deben mantener motivadas a las personas que ejercen la atención del trabajador.

Instrumentos: Incentivos en la empresa, condiciones laborales mejores, talleres de motivación integración dinámicas de participación.

Solo dos actitudes:

- Actitud positiva: excelente comportamiento ante el cliente.
- Actitud Negativa: mal comportamiento ante el cliente.

5. Programa Motivacional, “Calidad de Servicio”, Grupo Dando San José, Costa Rica, Inter. Management, Sinergia Grupos Consultores, s.c

IV.) HIPÓTESIS

Con la implementación de un nuevo modelo de motivación del personal en el Banco de América Central que remedie las inconformidades de los empleados de cara al público se mejorara la calidad del servicio al cliente y por consiguiente la capacidad competitiva.

V.) DISEÑO METODOLÓGICO.

5.1) Material y Método

5.1.1) Tipo de investigación o estudio:

La investigación esta clasificada como **descriptiva**, de acuerdo con la comparación de las poblaciones, por lo que se pretendió analizar la situación de la motivación del personal dentro del Banco de América Central con respecto al las áreas de: Caja, Servicios Bancarios, Centro de atención telefónica (CAT).

Tiene un **diseño de sección transversal**, de acuerdo con la evolución del fenómeno estudiado, es decir se toma en cuenta una muestra de elementos dentro de una población en un periodo claramente definido que comprenderá de septiembre 2004 a abril 2005.

De acuerdo con el periodo en que se captó la información el estudio es de carácter **retrospectivo parcial**, ya que se contó con una parte de la información proveída por los departamentos de calidad y de recursos humanos del Banco de América Centra. El resto de la información se obtuvo del personal que esta íntimamente ligado con los clientes.

5.1.2) Universo y muestra

El universo de esta investigación fueron personas relacionadas con el Banco de América Central, su población son los trabajadores de cara al cliente (caja, servicios bancarios, centro de atención telefónica.), personal directivo y los clientes activos del Banco de América Central.

La muestra que se tomo para realizar el presente trabajo fue escogida al azar entre los clientes que frecuentan el banco de América central por lo que nuestro muestreo es de carácter aleatorio simple, ya que cada uno de los individuos de la población va a tener la misma posibilidad de aparecer en la muestra.

Es un muestreo probabilística ya que los métodos de recolección de datos como encuestas fueron repartidas al azar dentro de la población.

La investigación que se realizó es de clasificación cualitativa ya que evaluamos un servicio y la satisfacción entre los clientes del Banco de América Central.

La formula que se empleo fue la siguiente:

$$N = \frac{Z^2 P Q N}{E (N-1) + Z^2 P Q}$$

N; Muestra a la que se le va a hacer las encuestas

P; Clientes satisfechos

Q; Clientes no satisfechos

Z; Nivel de confiabilidad, 95%

E; Error permitido con un margen del 5- al 10%

Identificación de las fuentes de información:

Fuentes Primarias:

- *Clientes*
 - *Personal de cara al Cliente*
- Caja

- Servicios Bancario
- CAT
- *Personal Directivo:*
- Gerente de Calidad (Brindara información para su análisis)

Fuentes Secundarias:

- Descriptores de puestos
- Evaluación al desempeño
- Documentos brindados por la gerencia
- Escrito recibidos durante capacitaciones

Estos fueron escogidos al azar sin ninguna selección en específico, el único requisito es que fueran clientes y empleados activos del Banco de América Central.

Actualmente existen 22 sucursales BAC- COM en toda Nicaragua, de estas se escogerán las 3 principales para hacer las encuestas, estas sucursales son:

- PLAZA ESPAÑA
- CENTRO BAC; COMPLEJO PELLAS
- CAMINO DE ORIENTE

Y la afluencia de clientes diariamente oscila entre las 2800 personas que llegan para realizar diversas gestiones bancarias. De esta población escogeremos una muestra de 61 personas a encuestar según la formula antes expuesta tomando como margen de error un 10%, esto para la encuesta de satisfacción al cliente.

Para la encuesta de personal de cara al publico se tomaran las mismas sucursales expuestas anteriormente con la variante que la población total de empelados de cara al publico es de 480 incluyendo el centro de atención telefónico que esta centralizado en la oficina principal, la muestra total a encuestar será de 55 personas aplicando la formula seleccionado y empleando un margen de error del 10%.

5.1.3) Selección de Instrumentos de recopilación de información

Los instrumentos de recopilación a usarse en este estudio serán:

Encuestas: cuestionario estructurado que se aplica a una muestra de la población y está diseñado para obtener información específica de los entrevistados. Conformada en su mayoría por preguntas cerradas y con algunas preguntas abiertas sobre temas que lo ameriten.

- **Observación:** registro, en forma sistemática, de patrones conductuales de personas, objetos y sucesos a fin de obtener información sobre el fenómeno de interés.

Esta técnica fue usada durante toda la etapa investigativa con el fin de registrar conocer más profundamente los modelos motivacionales utilizados por la empresa. El tipo de observación a usarse será *observación participante* ya que se estuvo en contacto activo con los trabajadores del Banco de América Central, en el área de servicio al cliente. Aparte con este tipo de investigación se pretendió hacer un análisis dentro de las áreas internas del Banco de América Central, también se pretendió tomar nota sobre la relación jefe- empleado y empleado- cliente.

5.1.4) Técnicas de procesamiento y análisis de información

Las técnicas de procesamiento a utilizarse en el desarrollo del presente estudio fueron:

- *Análisis estadísticos:* para procesar la información proveniente de las encuestas, hacer cruces de variables, tablas de frecuencia y gráficos, medidas de tendencia central y dispersión... ayudados por el programa SPSS y ambiente Office 2000.

VI.) RESULTADOS

6.1) Modelo actual de Motivación implementado por el Banco de América Central.

El modelo de motivación que actualmente está trabajando el Banco de América Central está regido por *un sistema de consecuencias* esto consiste en tener un punto central que en este caso es el *servicio* como su base principal, hay muchos puntos a tratar en este modelo como son el estilo de dirección, la estructura, las políticas internas, éstas están ligadas con la información que se recibe, la educación que tenga el personal que está dando el servicio, los recursos físicos o de infraestructura, la calidad en los procesos y está obviamente un buen sistema de compensaciones. (Ver anexo 1.1)

Todos es un ciclo que está estrechamente relacionado un punto con el otro y si uno de estos falla o tiene deficiencias se van a encontrar trabas para poder dar un servicio de calidad.

Este modelo fue diseñado por la empresa Dando de San José de Costa Rica, es una organización que da consultorías y capacitaciones a las empresas en toda América Latina.

La empresa Bac- Credomatic también está regida por las normas de ISO 9001, la cual les exige tener un proceso de mejora continua en la institución es por eso que el Departamento de Calidad se ha dado a la tarea de implementar, este modelo de motivación en distintas áreas de servicio de cara al público.

El proceso de mejora continúa consiste a grandes rasgos en las siguientes partes;(Ver anexo 1.2)

Responsabilidad de Dirección

Gestiones de Recursos

La Medición, Análisis y Mejora

BAC- CREDOMATIC network es un grupo a nivel regional es por eso que deben tener estándares de calidad en toda la región.

Uno de los puntos que la empresa toma en cuenta para evaluar que tan motivado se encuentra el personal y que mejoras hay que llevar a cabo es una encuesta que pasan a todos sus empleados a nivel de la región esta encuesta es de *Diagnostico Organizacional* y se realiza “on line” (anexo 1.6) a través del Internet y de forma manual para casos de excepción, una vez que ingresa se necesita de un usuario y de una clave para acceder la cual es proporcionada por el superior inmediato.

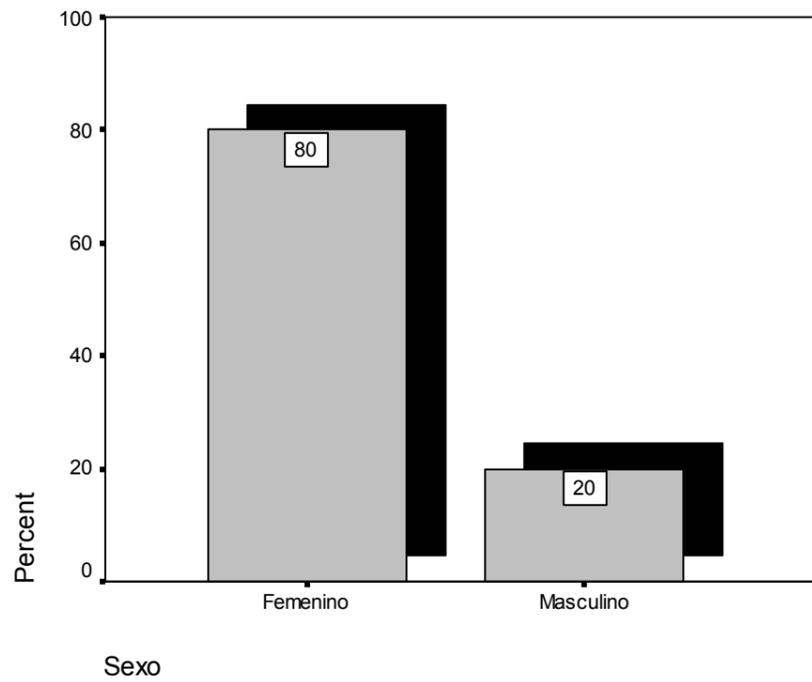
Actualmente en pro del desarrollo óptimo del plan Motivacional que está trabajando la empresa, decidió cambiar el concepto actual de su política de calidad.

La nueva política de Calidad de BAC-CREDOMATIC, se puede apreciar como una política más humana, en donde se puede observar más claramente el compromiso con los clientes externos y además con los clientes internos. (Ver anexo 1.3)

6.2) Resultados obtenidos

Resultados de Encuestas al Personal de Cara al Público Tablas de Resultados en %

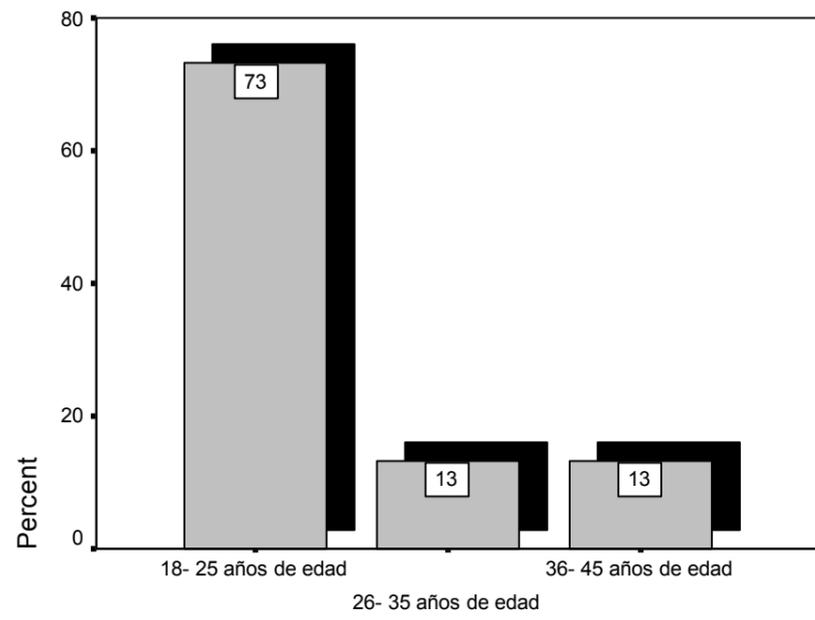
1.) Sexo



Mujeres	80%
Hombres	20%

En esta grafica se puede apreciar que hay predominio por parte del sexo femenino en las áreas de cara al público.

2.) Rango de Edad

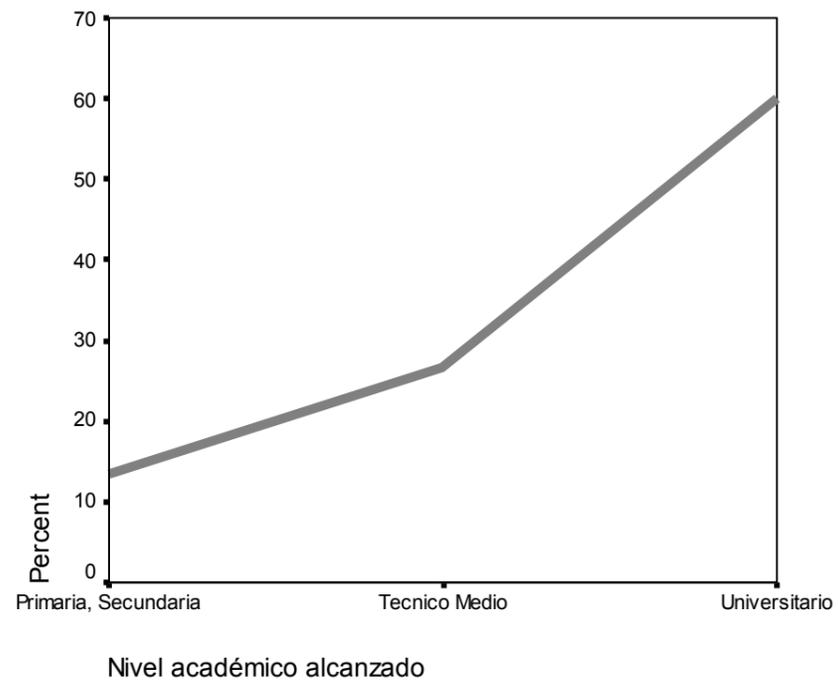


Rango de Edad

18- 25 años de edad	73%
26- 35 años de edad	13%
36-45 años de edad	13%

La incidencia más alta en rangos de edad se presenta entre los 18- 25 años de edad, seguida por un porcentaje igual desde los 26 años hasta los 45 años de edad, no hay personas mayores de los 46 años que se desempeñen en áreas de cara al público.

3.) Nivel de académico alcanzado

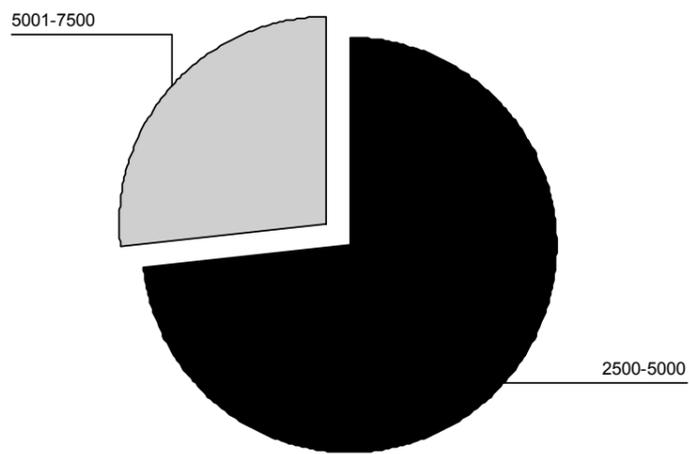


Universitarios	60%
Técnicos Medio	25%
Bachilleres	15%

La mayor parte de las personas que se desempeñan en los puesto de atención al cliente tiene que tener como mínimo un nivel técnico medio o nivel universitario, esos son los rangos mas altos que existen en estas áreas, teniendo un predomino del nivel de escolaridad universitario.

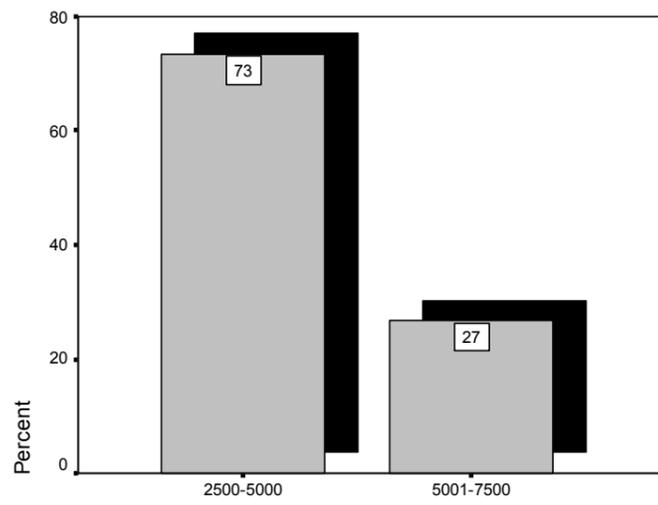
4.) Ingreso Mensual

a)



73% C\$2,500- C\$5,000
17% C\$5,001- C\$7,500

b)

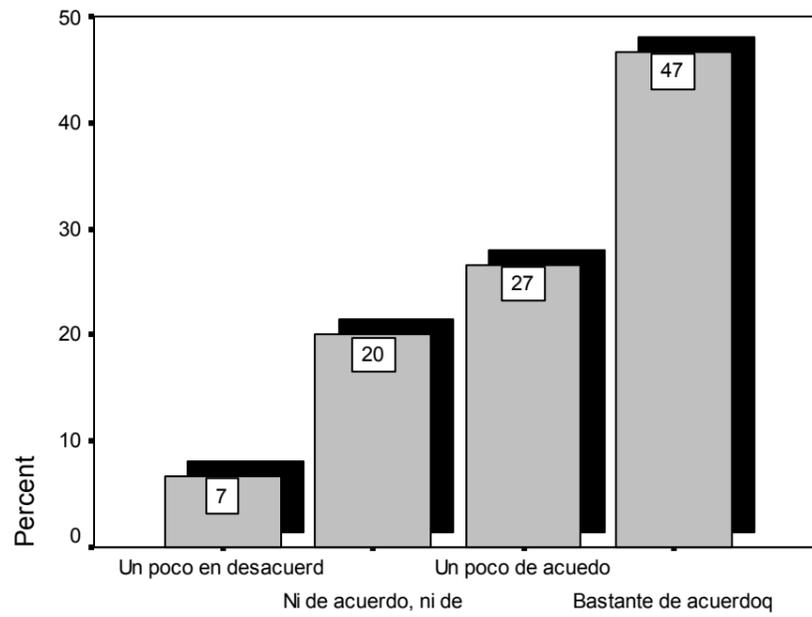


Ingreso Mensual

C\$2,500.00- 5,000.00	73%
C\$5,001.00- 7,500.00	17%

El rango salarial oscila entre los 2500 y 5000 córdobas este con mayor predominancia seguido por un salario hasta de 7500.

5.) Usted considera que su trabajo es interesante, que su beneficia usted mismo y a los demás al desempeñar sus labores diarias.

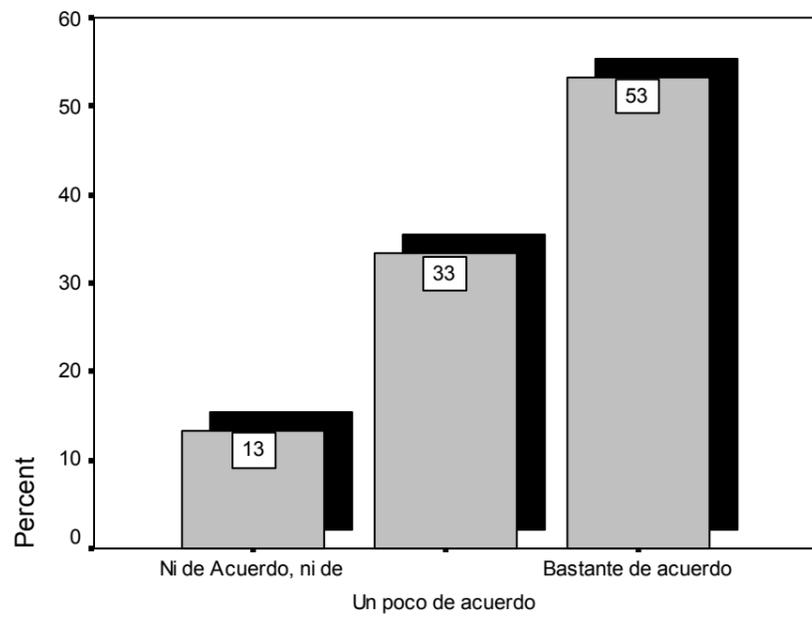


Considera su trabajo interesante

Bastante de acuerdo	47%
Un poco de acuerdo	27%
Ni de acuerdo, no desacuerdo	20%
Un poco en desacuerdo	7%

La mayoría de las personas piensan que lo que hacen es un trabajo interesante pero encontramos un porcentaje que se encuentra algo desmotivado por considerarlo un solo un poco de acuerdo.

6.) El ambiente laboral es optimo para el desempeño de su trabajo

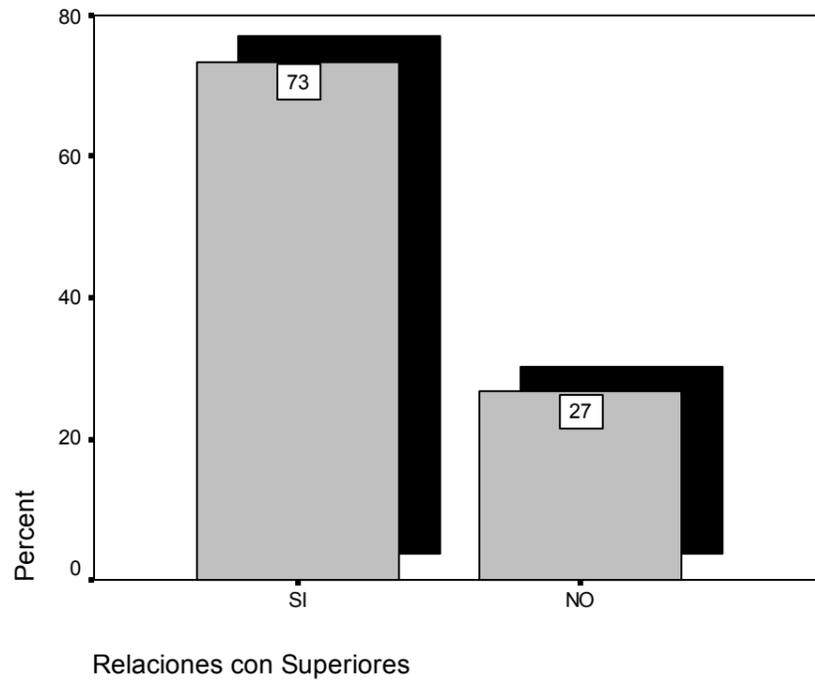


Ambiente Optimo

Bastante de acuerdo	53%
Un poco de acuerdo	33%
Ni de acuerdo, no desacuerdo	13%

Con respecto al ambiente laboral el sentir de la mayoría de las personas es que se encuentra de bastante de acuerdo que es un ambiente optimo para trabajar.

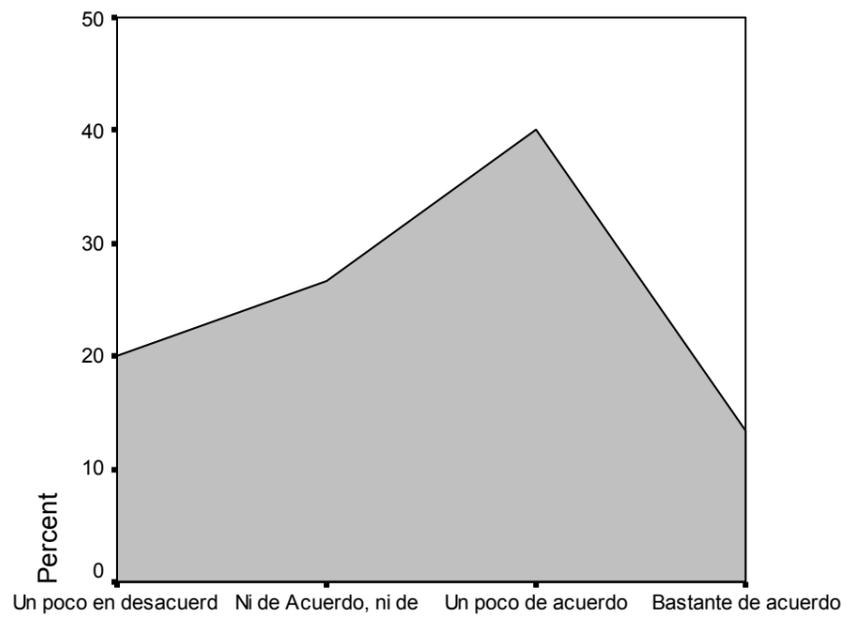
7.) Las relaciones con sus superiores influye en su disposición hacia el trabajo que desempeña a diario?



SI 73%
NO 27%

La mayoría de las personas encuestadas reflejo que las relaciones con sus jefes si influencia su desempeño laboral, entre mejor sean estas mejor será el desempeño laboral que el personal tengo y mayormente motivado se sentirá.

8.) Considera que las relaciones con su jefe son buenas

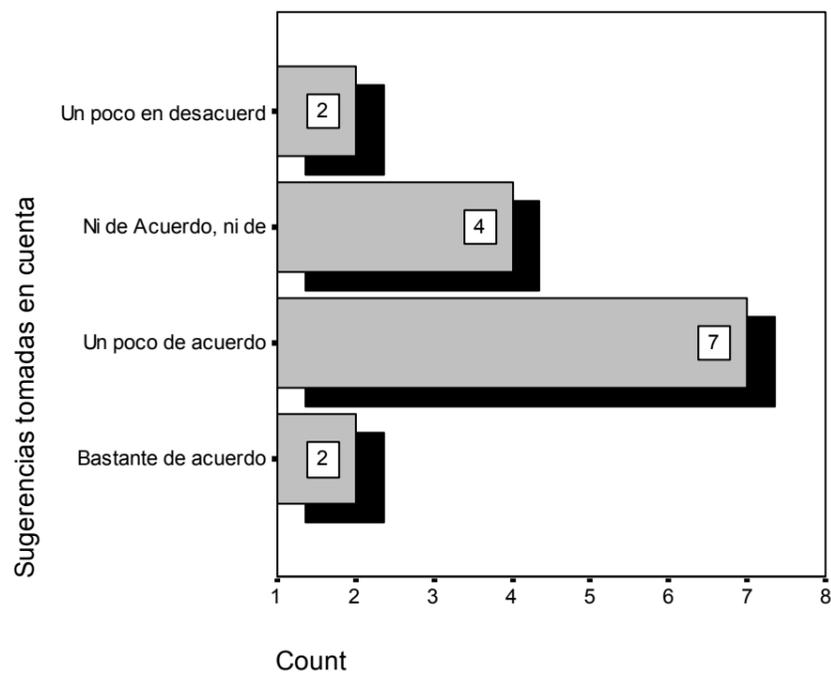


Las relaciones con su jefe son buenas?

Bastante de acuerdo	13%
Un poco de acuerdo	42%
Ni de acuerdo, no desacuerdo	25%
Un poco en desacuerdo	20%

Uno de los puntos críticos para un buen desempeño del personal son las buenas relaciones con los superiores o jefes inmediatos en este caso nos arrojan los resultados que en general no hay una muy buena relación jefe- empleado.

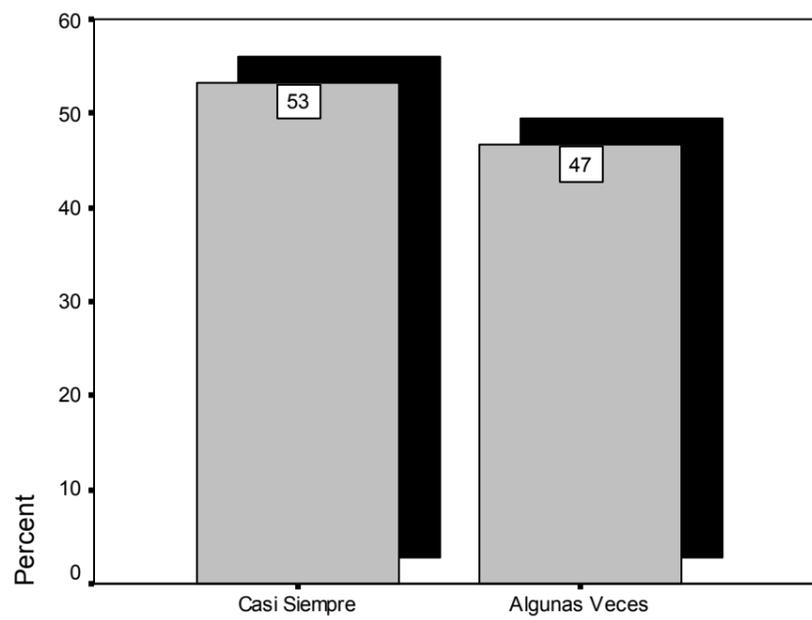
9.) Sus opiniones, sugerencias son tomadas en cuenta a la hora de la toma de decisiones.



Bastante de acuerdo	13%
Un poco de acuerdo	13%
Ni de acuerdo, no desacuerdo	26%
Un poco en desacuerdo	46%

Sentir que los puntos de vista son tomados en cuenta para las decisiones y la formación de estrategias es crítico para que el personal se sienta mas comprometido con la institución.

10.) El trabajo en el Banco le causa estrés, angustia, tensión?

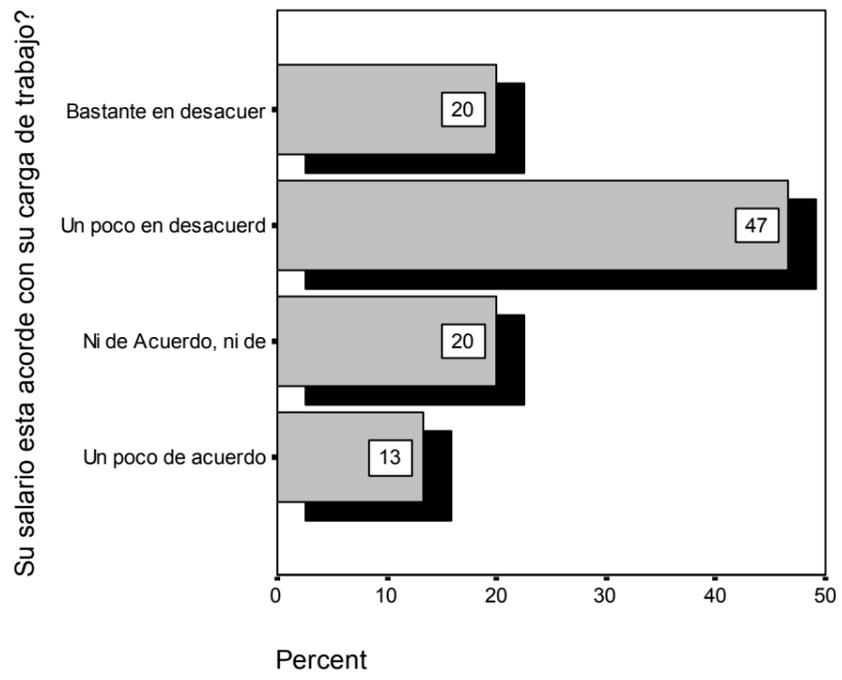
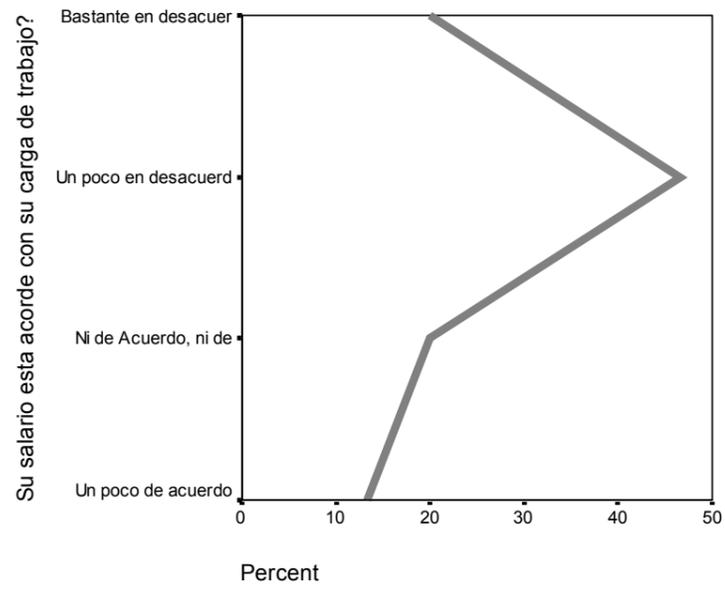


Su trabajo le causa estrés?

Casi siempre	53%
Algunas veces	47%

En esta gráfica se puede ver claramente que al 53% del personal de cara al público sí le provoca estrés el trabajo que desempeña y al 47% solo algunas veces.

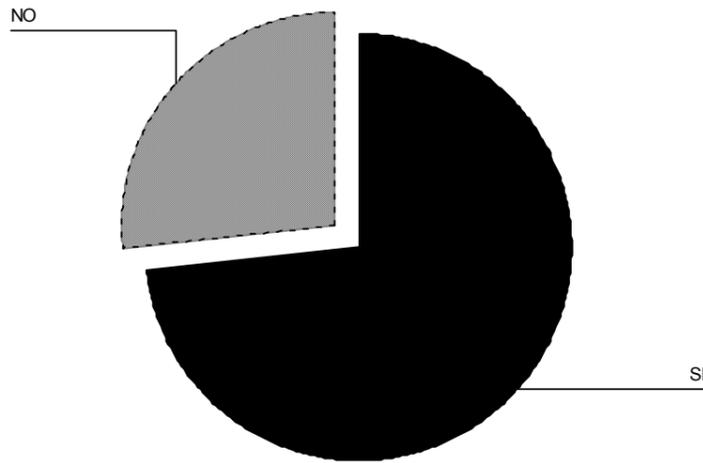
11.) Su Salario esta acorde con la carga de trabajo que desempeña a diario



Bastante de acuerdo	20%
Un poco de acuerdo	13%
Ni de acuerdo, no desacuerdo	20%
Un poco en desacuerdo	47%

Las remuneraciones salariales son muy importantes para los empleados sobre todo con la situación económica que esta enfrentando el país como se puede notar en la grafica existe una gran inconformidad en esta variable.

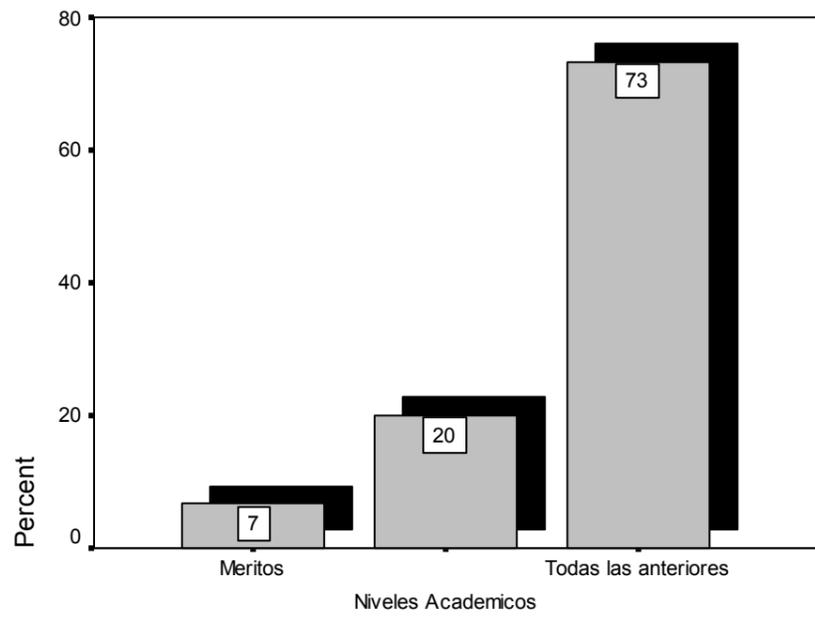
12.) Cree que la política de ascensos que utiliza el banco es adecuada y justa.



SI 73%
NO 27%

En la mayor parte del personal no esta de acuerdo con la política de ascensos que tiene el banco actualmente eso se puede ver reflejado grafica claramente.

13.) Considera que los ascensos deben hacerse en base a.

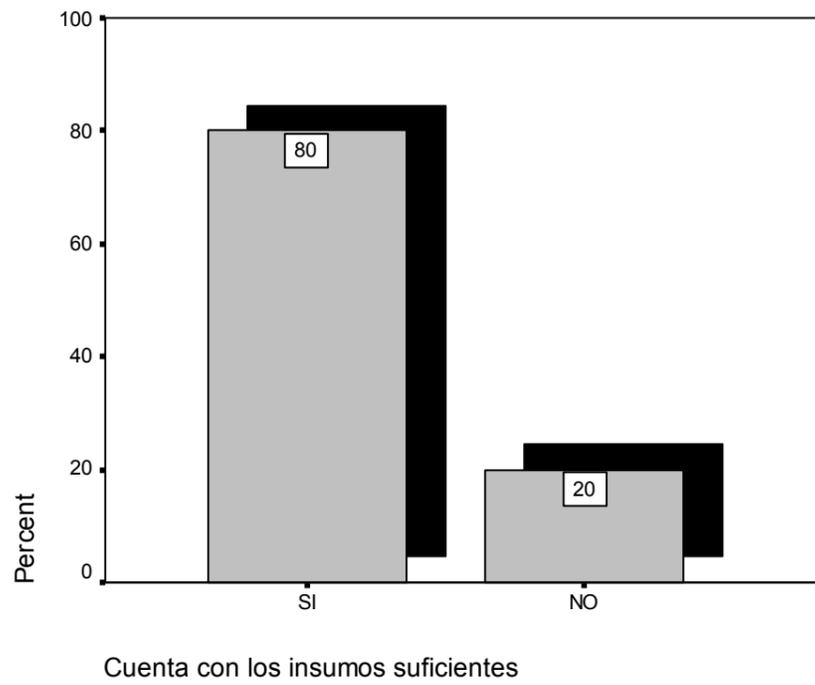


Ascensos en base a..

Meritos, Nivel académico, Conocimiento, etc.	73%
Nivel académico	20%
Meritos	7%

El sistema de ascensos debería de ser según la encuesta que se les realizo a los empleados basado en un sistema que sea a base de meritos, nivel académico, conocimientos, etc., este sería el sistema óptimo propuesto según encuesta.

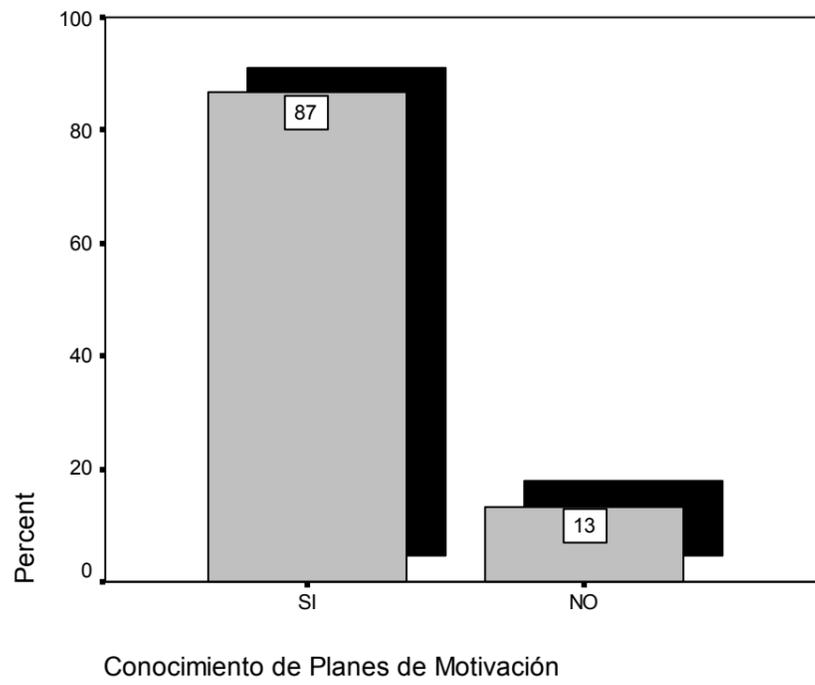
14.) Actualmente cuenta con los elementos necesarios para desarrollar un trabajo de óptima calidad.



SI	80%
NO	20%

La infraestructura, maquinaria y tecnología de punta es primordial para dar un servicio de calidad, con respecto a este punto la evaluación salio con un 80% a favor.

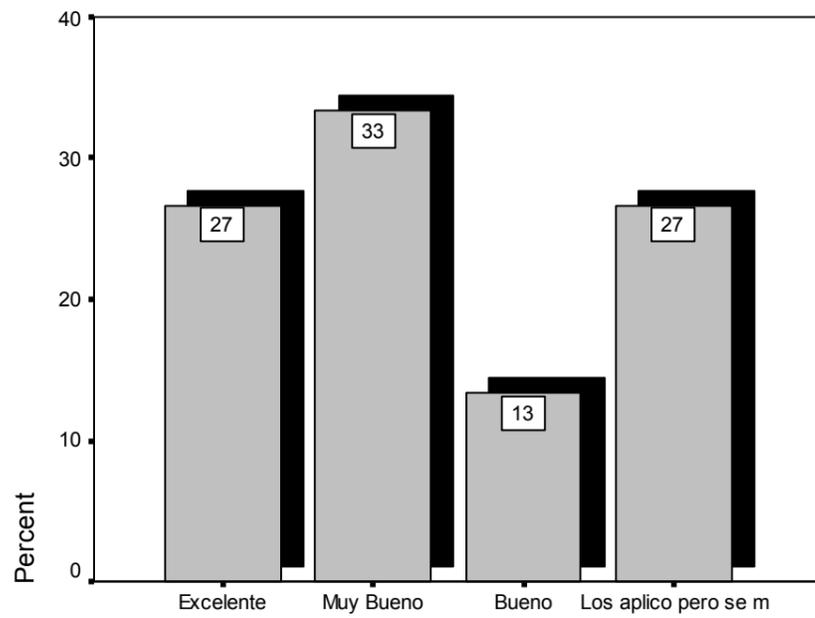
15.) El Banco actualmente tiene planes de motivación al personal que son de su conocimiento.



SI 87%
NO 13%

El 87% del personal de cara al público del Banco de América Central si tiene conocimiento que se imparten capacitaciones para trabajar y optimizar los niveles motivacionales el otro 13% mostró desconocimiento.

16.) Como calificaría en efectividad enfocada a su puesto de trabajo estos planes de capacitación

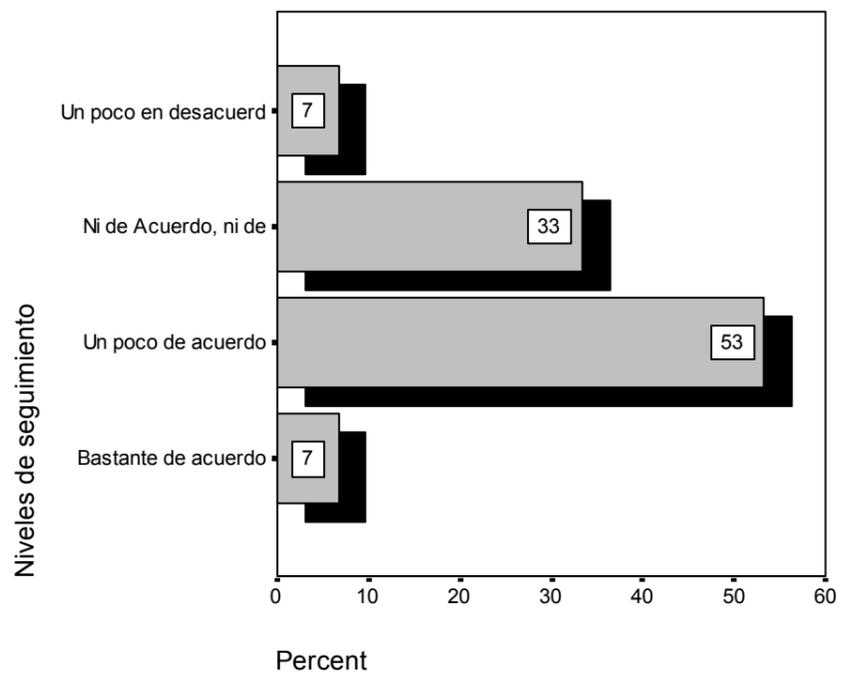


Clasificación de Efectividad de los planes motivacionales

Excelente	27%
Muy Bueno	33%
Bueno	13%
Lo aplico pero con el tiempo lo olvido	27%

La clasificación de los planes motivacionales en general fue muy buena con un 33% de aceptación, y 27% como excelente, 13% como bueno y el 27% restante dijo que eran efectivas en el momento pero con el tiempo se olvidaban.

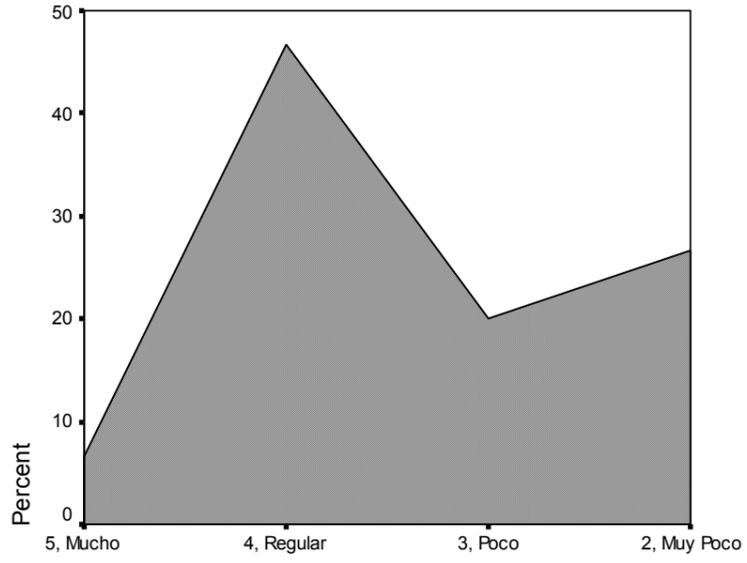
17.) Sus inquietudes son tomadas en cuenta periódicamente con encuestas para medir su nivel de motivación y conformidad.



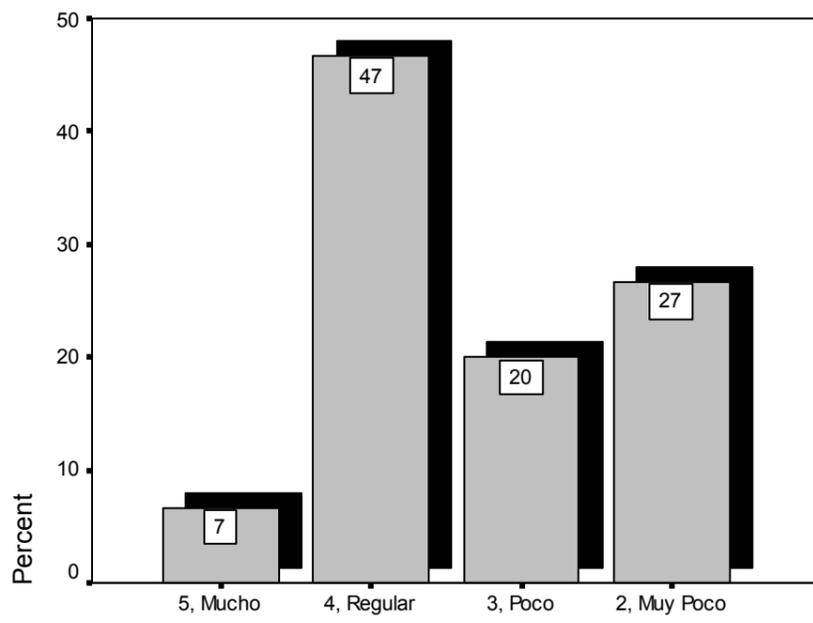
Bastante de acuerdo	7%
Un poco de acuerdo	53%
Ni de acuerdo, no desacuerdo	33%
Un poco en desacuerdo	7%

Tomando en cuenta el modelo de motivación que se esta implementando este tiene que tener una adecuada recepción por las personas que lo estan recibiendo, para esto se utilizan encuestas, que sirven como base para una retroalimentación efectiva y a su vez se toman con estas medidas correctivas sobre la base de los resultados.

18.) Del 1 al 5 en escala de mayor a menor, siendo el 5 el grado máximo y 1 el grado mínimo que tan motivado se siente en su trabajo diario:



Grado de Motivación Actual del personal



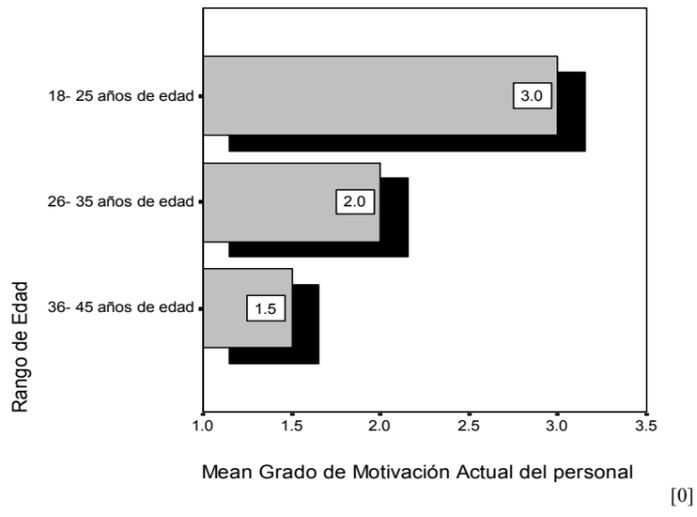
Grado de Motivación Actual del personal

5. Mucho	7%
4. Regular	47%
3. Poco	20%
2. Muy poco	27%
1. Ninguno	—

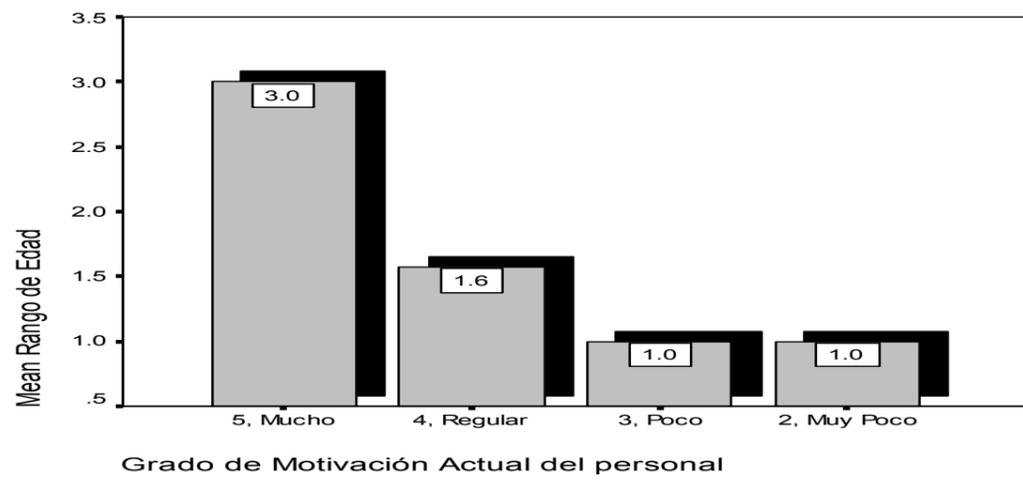
El grado de motivación actual del personal en rangos del 1 al 5 siendo 5 el grado máxima y 1 el grado mínimo tuvo los siguientes resultados 47% regular, 20% poco y 27% muy poco según criterios de los empleados de cara al publico.

6.3) Cruces de Variables

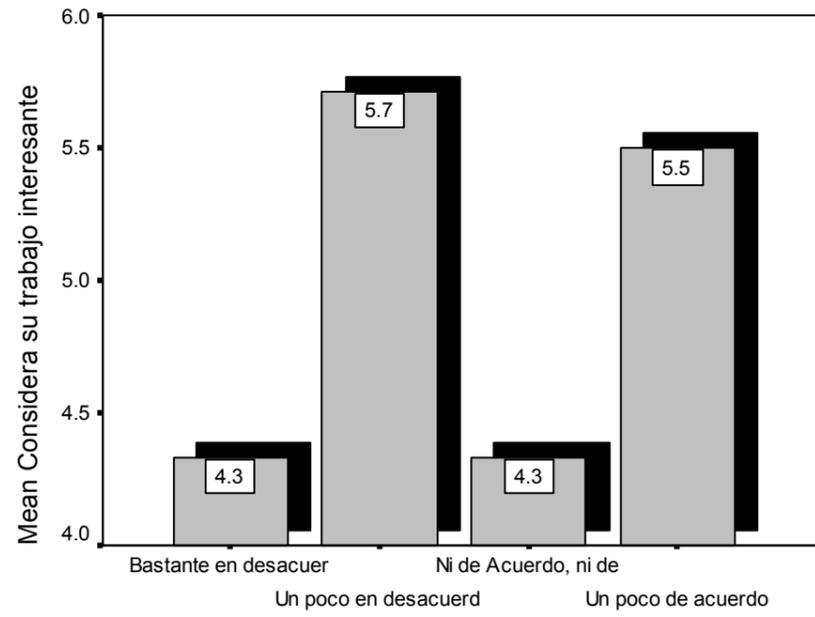
6.3.1) Rango de Edad vrs Nivel de Motivación Laboral.



El nivel más grande de insatisfacción que existe entre los empleados se presenta en el rango de edad de 18- 25 años por ser estos la mayoría.



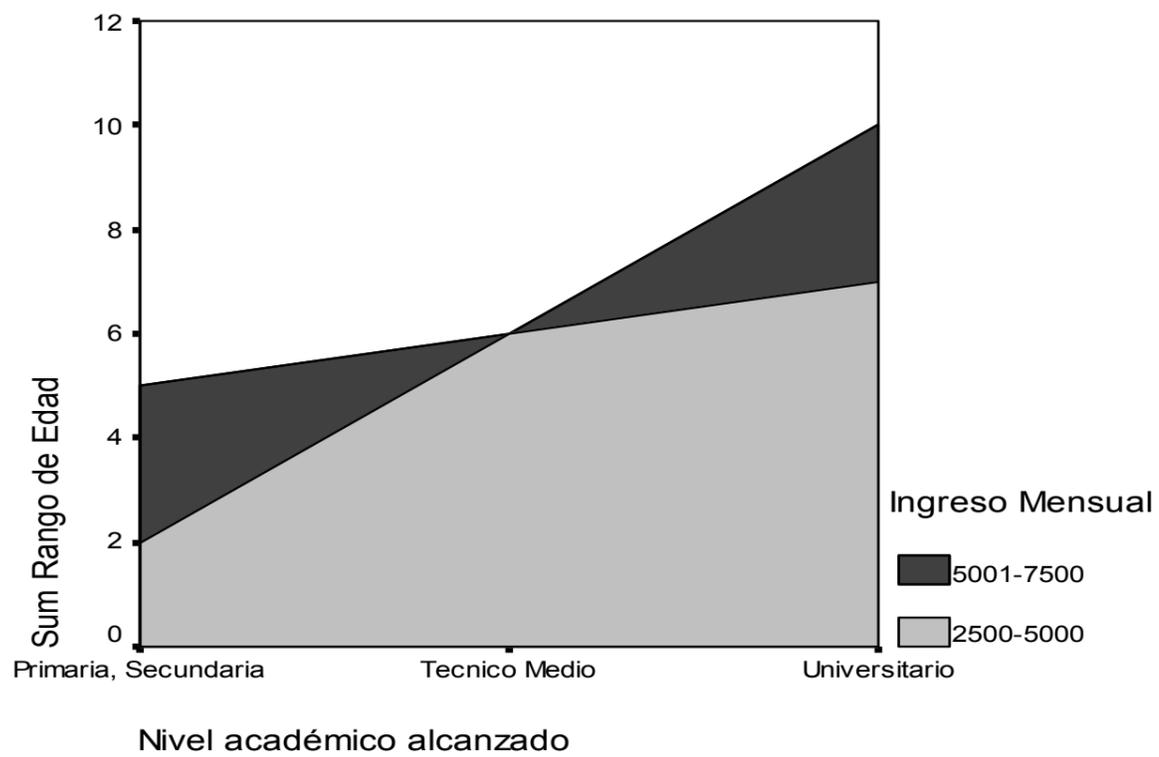
6.3.2) Salario Vrs Carga de Trabajo



Su salario esta acorde con su carga de trabajo?

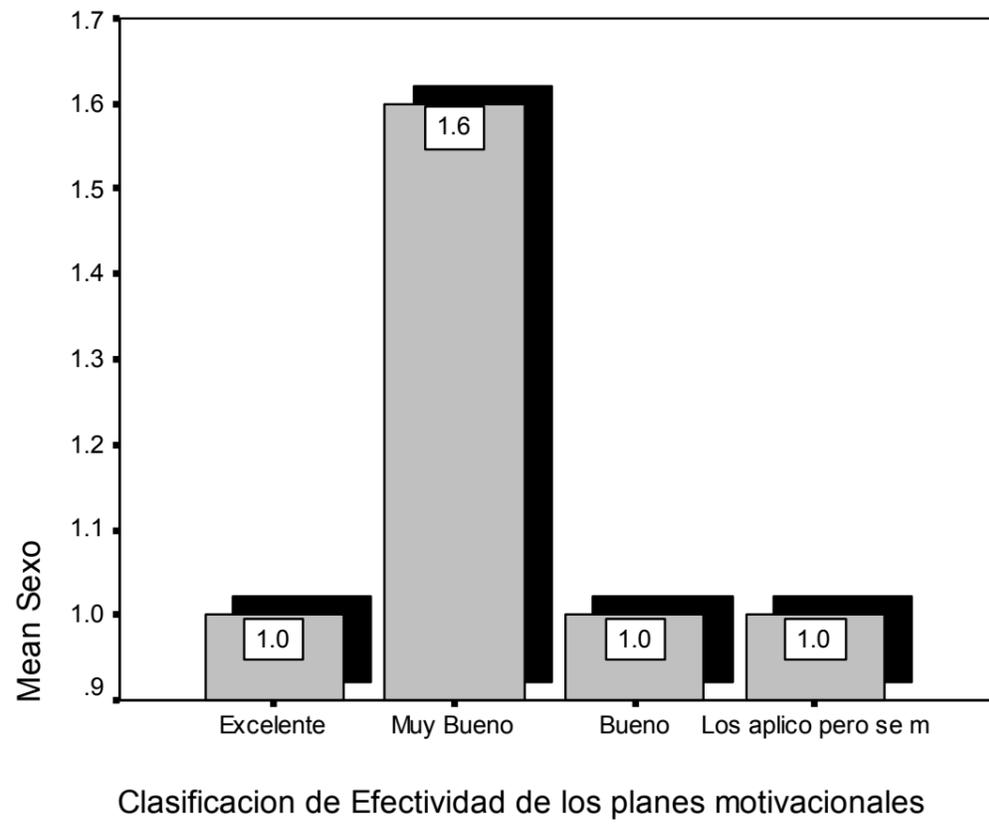
Mayoría de las personas encuestadas expresaron que la carga de trabajo que llevan es mucha para el salario que devengan.

6.3.3) Edad vrs Nivel Académico



Se considera en esta grafica que el nivel de escolaridad en una base estándar esta regida por un salario mensual promedio de 2500-5000 córdobas, también se toma en cuenta el rango de edad, ya que la mayoría del personal esta entre los 18- 25 años de edad con un nivel de estudios universitario.

6.3.4) Sexo vrs Calificación del Modelo actual de Motivación del Banco.

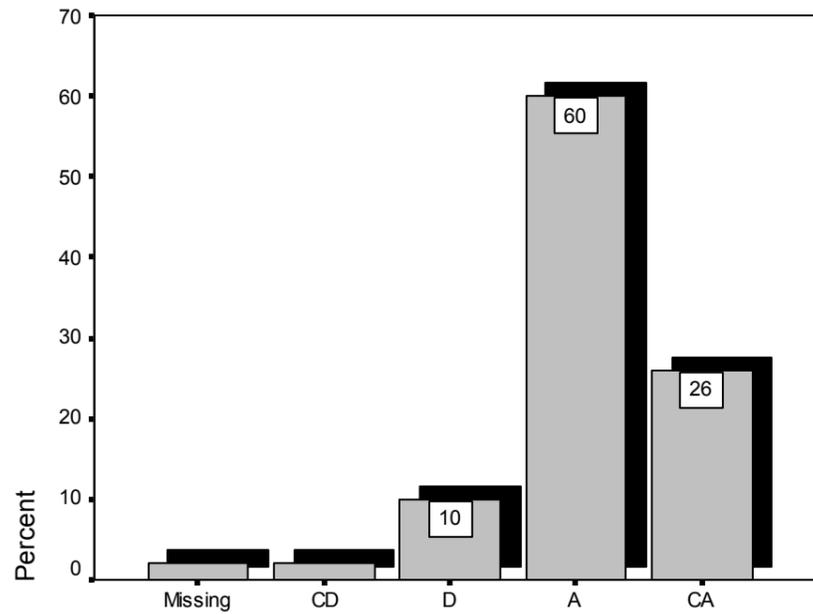


En general las capacitaciones se han calificado como buenas por el personal de cara al público que es el que las recibe y el que las aplica.

6.4) Resultados de Encuestas Satisfacción al cliente.

Tablas de Resultados en %

- 1) **Contrata nuestros servicios por que ofrecemos los mejores productos del mercado.**

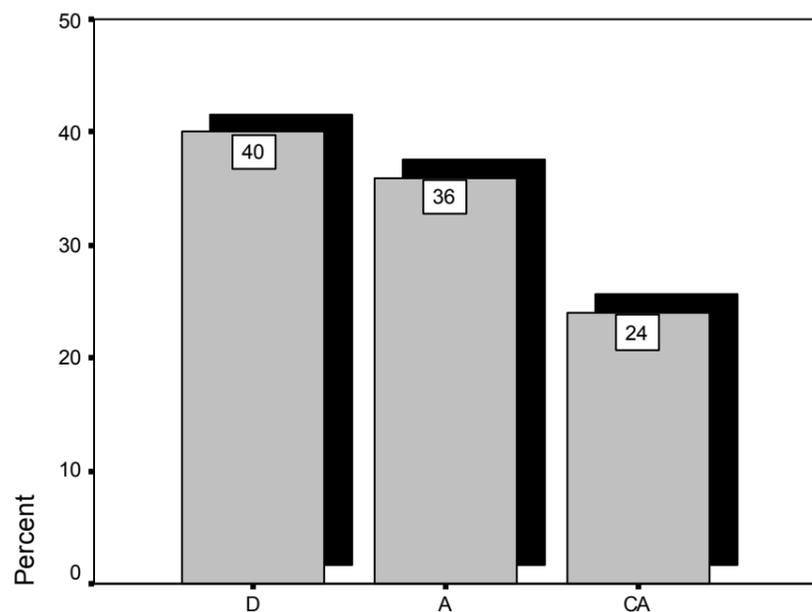


Preferencia x mejor producto

1. Estoy completamente en desacuerdo con esta declaración (CD)	4%
2. Estoy en desacuerdo con esta declaración (D)	10%
3. Estoy de acuerdo con la declaración (A)	60%
4. Estoy completamente de acuerdo con la declaración (CA)	26%

El 60% esta de acuerdo en que escoge a Bac por los excelentes productos que ofrece en el mercado, esto nos da a entender que la mayoría de los clientes se sienten satisfechos ya que 26% estan completamente de acuerdo con la aseveración antes mencionada, después de eso solo un 14% juntando las dos variables restantes nos dijo que no estaban de acuerdo con ello.

2) **Contrata nuestros servicios por que le atendemos siempre de una manera cordial, atenta y ágil.**

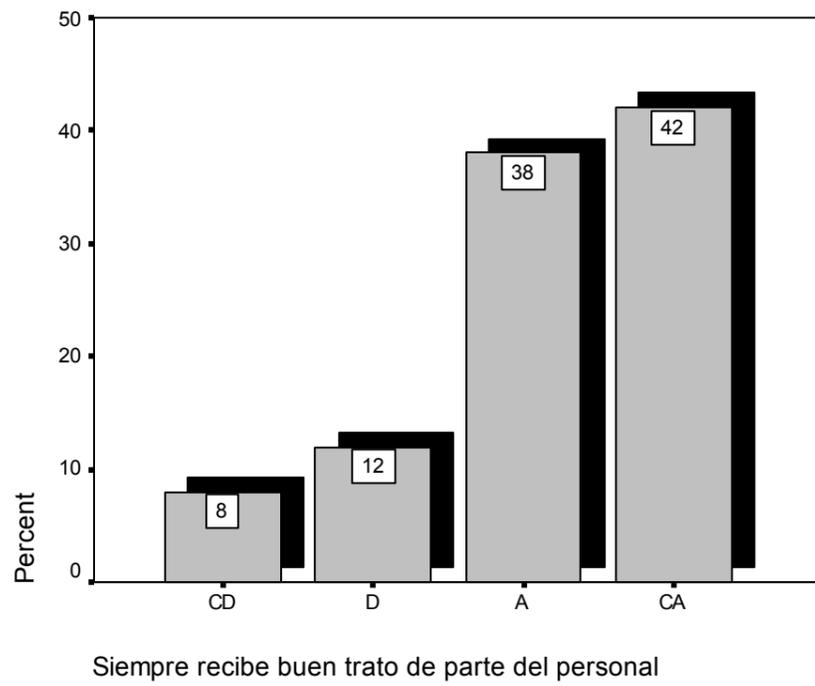


Prerencia x atencion en el servicio

1. Estoy completamente en desacuerdo con esta declaración (CD)	0%
2. Estoy en desacuerdo con esta declaración (D)	40%
3. Estoy de acuerdo con la declaración (A)	36%
4. Estoy completamente de acuerdo con la declaración (CA)	24%

Tomando en cuenta la tabla presentada nos damos cuenta que un 40% no esta de acuerdo en que contrata los servicios de Bac por su calidad de atención después un 60% esta de acuerdo o bastante de acuerdo en que la calidad de servicio es punto fundamental para confiar y ser parte de BAC- CREDOMATIC.

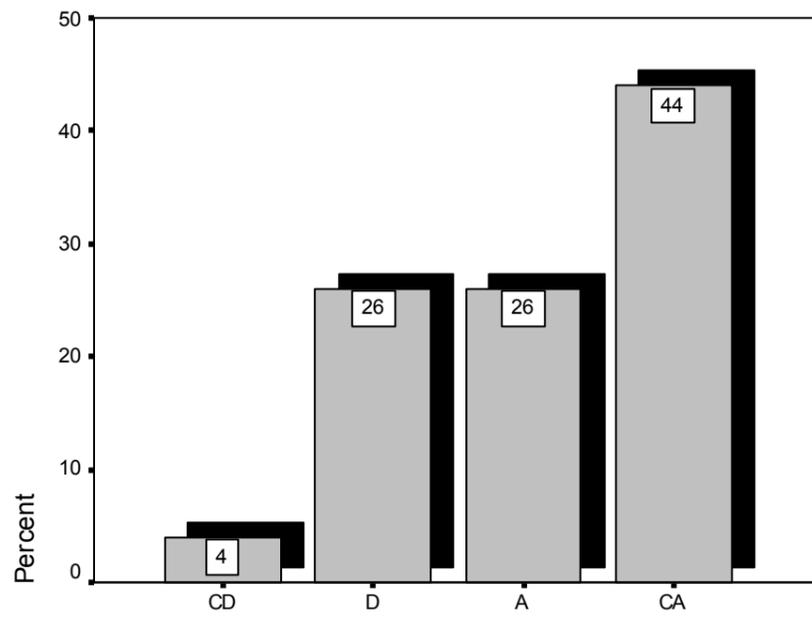
3) **Recibe buen trato de nuestro personal de cara al público.**



1. Estoy completamente en desacuerdo con esta declaración (CD)	8%
2. Estoy en desacuerdo con esta declaración (D)	12%
3. Estoy de acuerdo con la declaración (A)	38%
4. Estoy completamente de acuerdo con la declaración (CA)	42%

De todas las personas encuestadas la gran mayoría dijo que en general se encontraban conforme con el servicio que recibían, pero tenemos que tomar muy en cuenta que el 20% de personas que no reciben un buen servicio es bastante alto para la muestra que se trabajó. Aparte después de darnos cuenta de estos datos tendremos que buscar más a fondo para saber con exactitud que es en lo que se está fallando y como hacerle frente al problema en sí.

4) **Ocupamos una de las mejores posiciones en el mercado debido a nuestro buen servicio al cliente.**

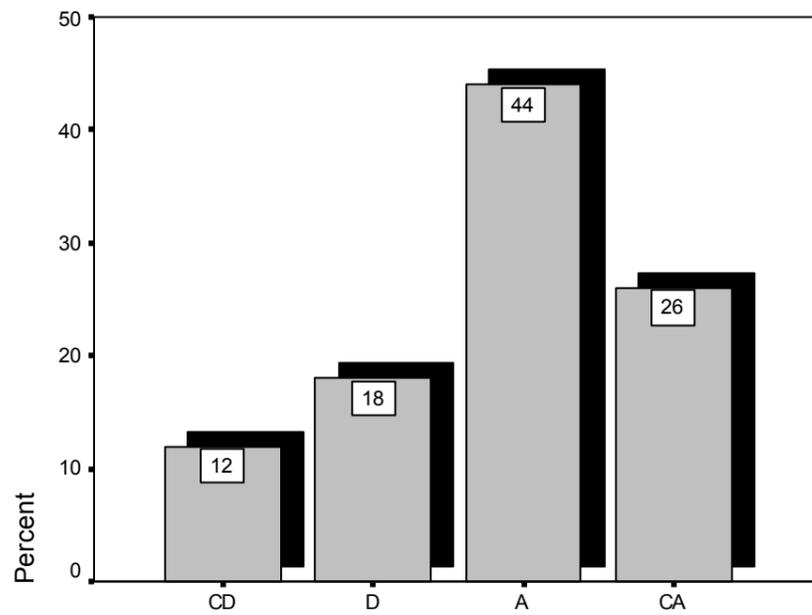


Primeras posiciones x el servicio brindado

1. Estoy completamente en desacuerdo con esta declaración (CD)	4%
2. Estoy en desacuerdo con esta declaración (D)	26%
3. Estoy de acuerdo con la declaración (A)	26%
4. Estoy completamente de acuerdo con la declaración (CA)	44%

Un 44% esta completamente de acuerdo que BAC se distingue de los demás (competidores) porque ofrecemos el mejor servicio a nuestros clientes, un 26% esta de acuerdo y un 30% o esta en desacuerdo o esta completamente en desacuerdo a como se muestra en los resultados expuestos en la tabla anterior.

5) **Estima que solucionamos sus problemas con prontitud y eficiencia.**

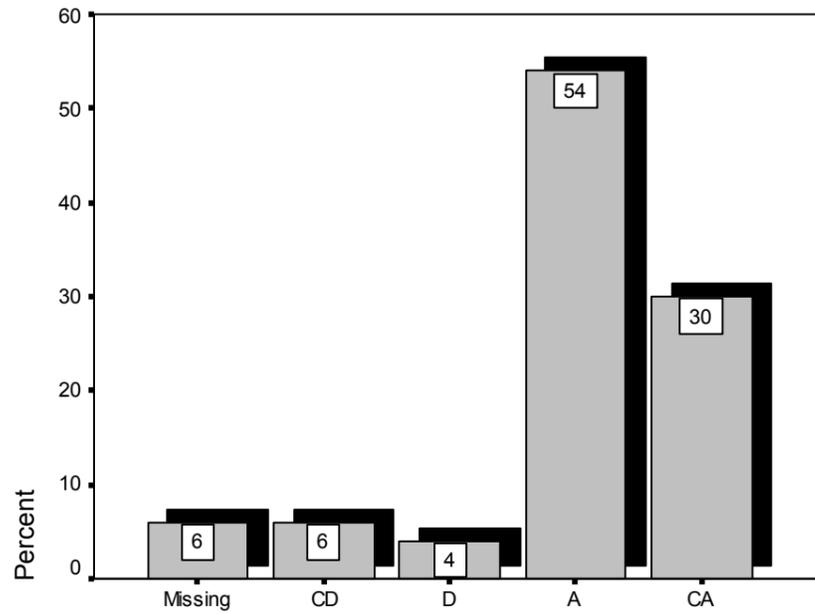


Solucionamos sus problemas con eficiencia

1. Estoy completamente en desacuerdo con esta declaración (CD)	12%
2. Estoy en desacuerdo con esta declaración (D)	18%
3. Estoy de acuerdo con la declaración (A)	44%
4. Estoy completamente de acuerdo con la declaración (CA)	26%

Los Problemas a como se demuestra en la grafica anterior son solucionados con eficiencia, esto es representado por los clientes, mediante los resultados que vemos en la tabla un 44% esta de acuerdo y un 26% esta totalmente de acuerdo, existe una inconformidad de un 30%.

6) El personal que le atiende le presta suficiente atención al problema que le plantea.

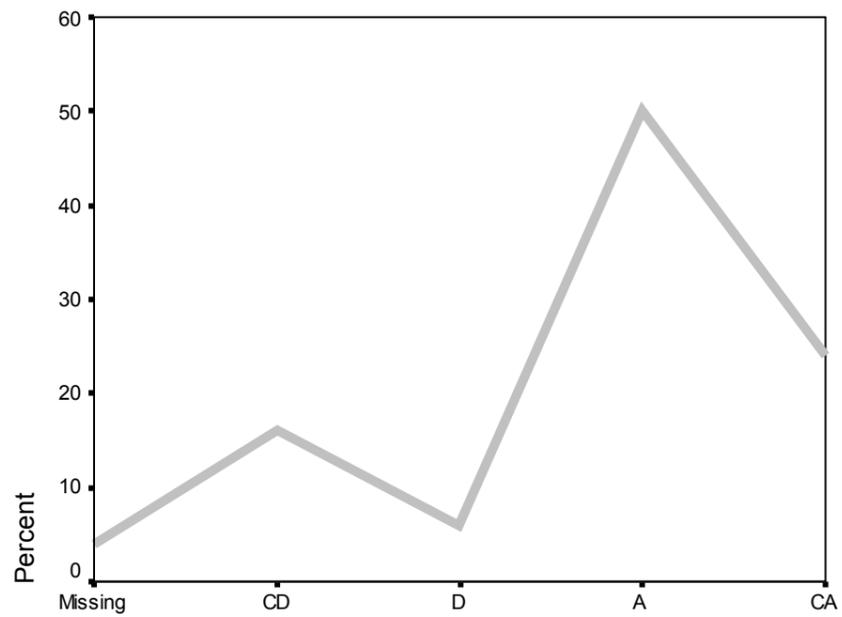


El personal siempre le presta suficiente atención

1. Estoy completamente en desacuerdo con esta declaración (CD)	6%
2. Estoy en desacuerdo con esta declaración (D)	4%
3. Estoy de acuerdo con la declaración (A)	54%
4. Estoy completamente de acuerdo con la declaración (CA)	30%

Como parte de la buena atención al cliente el personal de cara al público debe brindar suficiente cuidado a la hora que se le plantea un problema, la mayoría de los encuestados están en un 54% de acuerdo con esta aseveración y un 30% completamente de acuerdo.

7) Cuando un oficial de atención al cliente le promete algo lo cumple en el tiempo previsto.

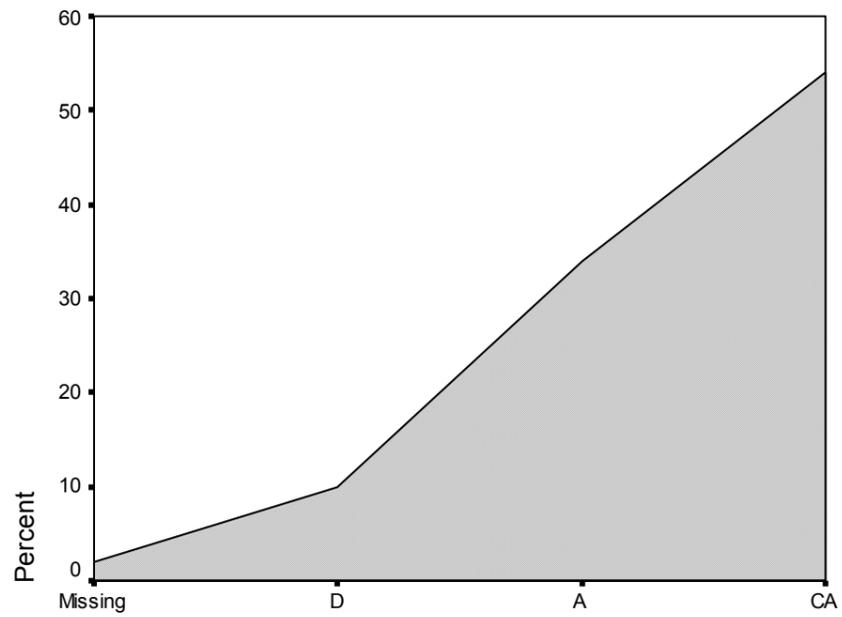


Cuando se le promete algo de parte del personal este se cumple

1. Estoy completamente en desacuerdo con esta declaración (CD)	16%
2. Estoy en desacuerdo con esta declaración (D)	6%
3. Estoy de acuerdo con la declaración (A)	50%
4. Estoy completamente de acuerdo con la declaración (CA)	24%

Otra parte fundamental de los mandamientos del buen servicio es cumplir con las promesas que se le hacen a los clientes en tiempo y forma, en este punto se encontró que un 50% está de acuerdo que el personal practica lo que promete, un 24% se encuentra totalmente de acuerdo.

8) El personal presenta total conocimiento de los productos y los servicios que brinda la empresa.

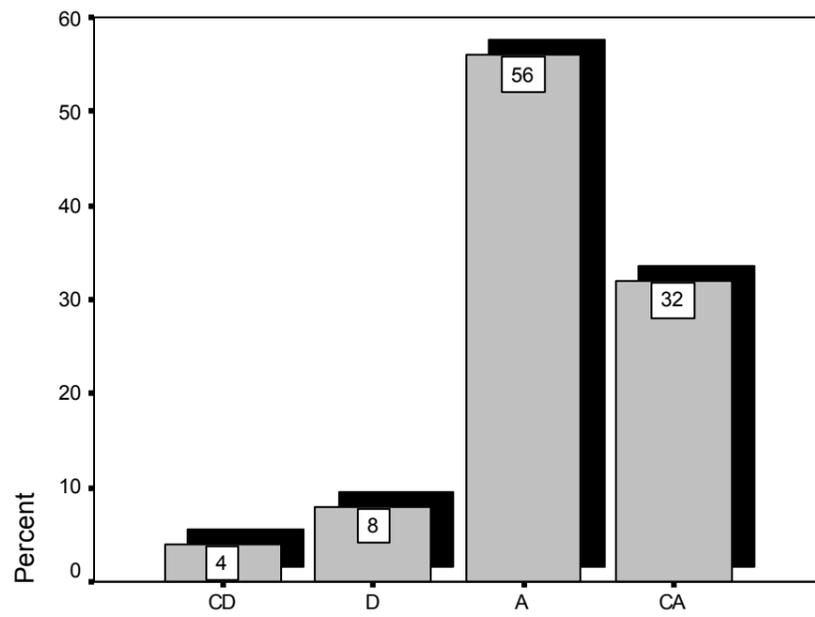


El personal presenta total conocimiento de los prod y servicios

1. Estoy completamente en desacuerdo con esta declaración (CD)	0%
2. Estoy en desacuerdo con esta declaración (D)	10%
3. Estoy de acuerdo con la declaración (A)	34%
4. Estoy completamente de acuerdo con la declaración (CA)	54%

Después de las capacitaciones que se imparten de inducción para que el personal tenga amplio conocimiento de los productos que se ofrecen y evaluado este punto nos damos cuenta que en su gran mayoría presentan total conocimiento a la hora de ofrecer los servicios.

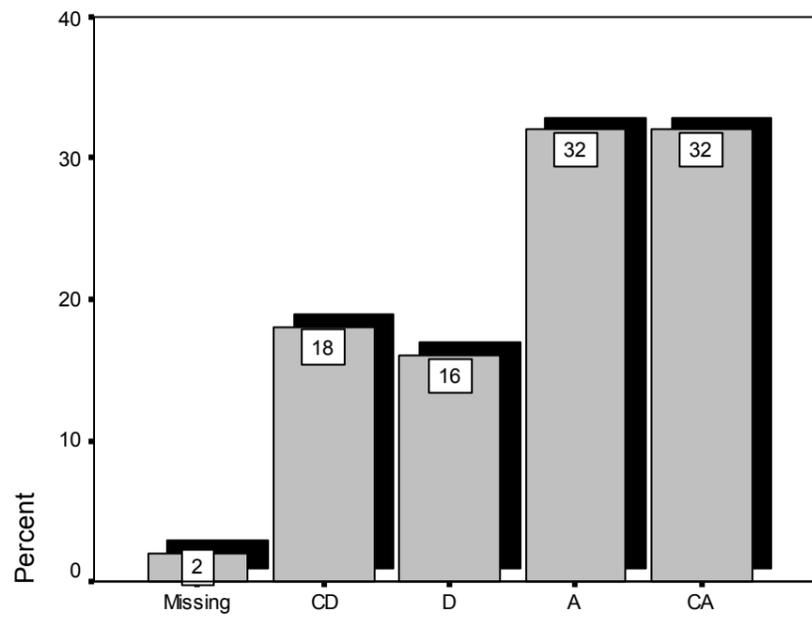
9) Cuando plantea alguna duda a nuestro personal de cara al público esta es contestada de forma segura y veraz.



Cuando plantea alguna duda al personal esta es contestada en 1

Tomando como base la buena aceptación del personal y teniendo en cuenta las capacitaciones que se imparten el personal contesta las dudas de los clientes de una forma segura y veraz.

10) A planteado alguna inquietud y se a encontrado con diferencia de opiniones entre el personal.

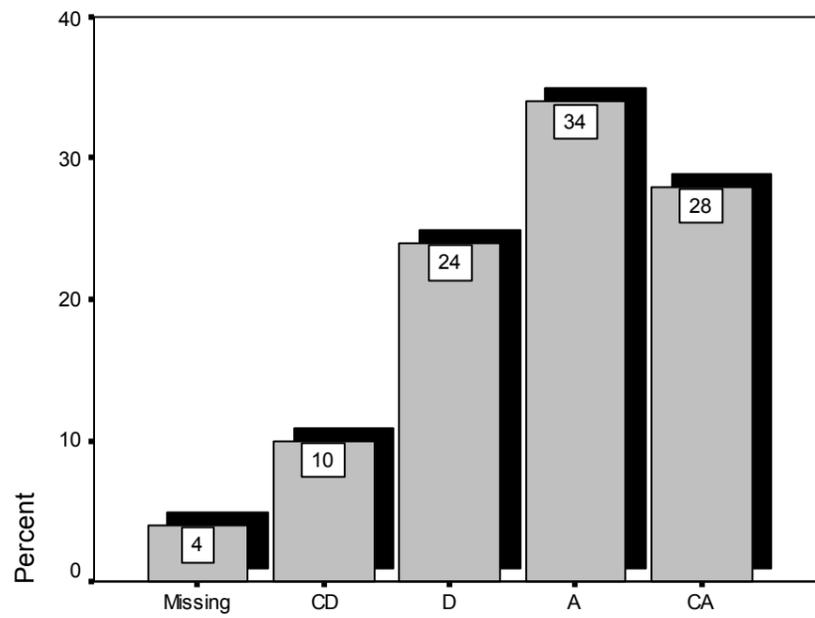


Se ha encontrado con diferentes opiniones sobre un mismo prob

1. Estoy completamente en desacuerdo con esta declaración (CD)	18%
2. Estoy en desacuerdo con esta declaración (D)	16%
3. Estoy de acuerdo con la declaración (A)	32%
4. Estoy completamente de acuerdo con la declaración (CA)	32%

La mayoría de los clientes se han encontrado con diferentes opiniones dentro de la misma empresa acerca de un mismo tema en común esto presenta un 32% de la muestra que se encuentra completamente de acuerdo y otro 32% es de acuerdo con la afirmación esto representa a la gran mayoría.

11) **Se a sentido mal informado alguna vez y sin respuesta a sus dudas.**

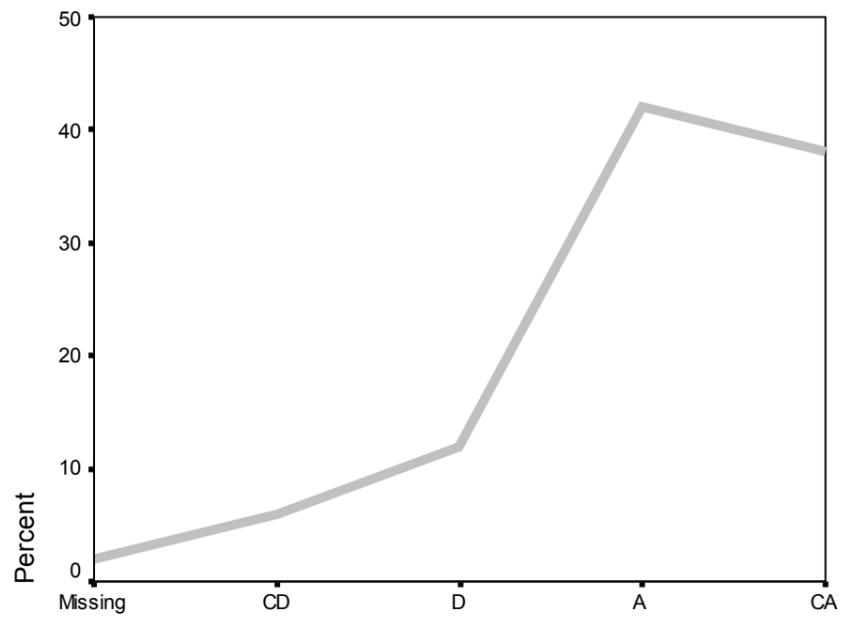


Se ha sentido mal informado por el personal que le atiende

1. Estoy completamente en desacuerdo con esta declaración (CD)	10%
2. Estoy en desacuerdo con esta declaración (D)	24%
3. Estoy de acuerdo con la declaración (A)	34%
4. Estoy completamente de acuerdo con la declaración (CA)	28%

El 34% de muestra se encuentra de acuerdo con que muchas veces se a sentido mal informado por el personal que le atiende un 28% refleja que esta completamente de acuerdo con la afirmación mientras que un 24% esta en desacuerdo y un 10% esta completamente en desacuerdo.

12) Cuando usted llama a nuestro centro de atención telefónica este resuelve con prontitud y eficiencia.

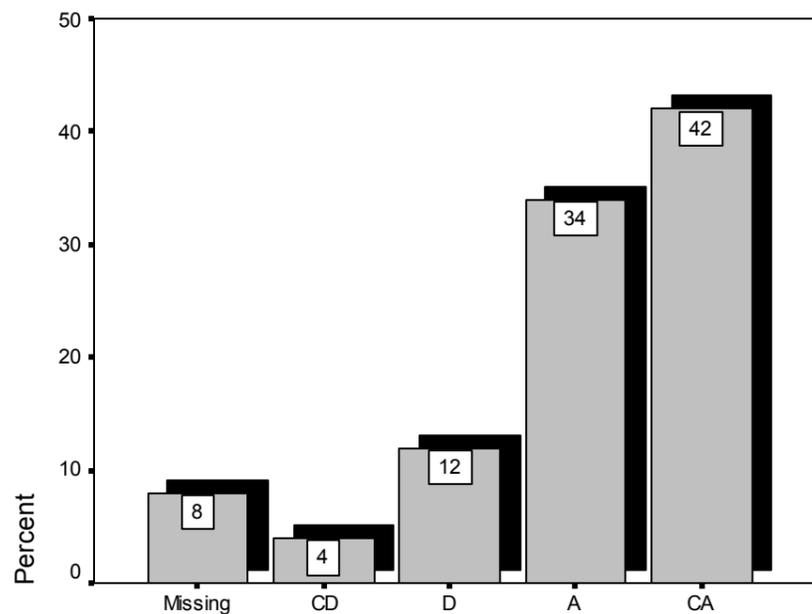


Quando usted llama es atendido con prontitud y eficiencia

1. Estoy completamente en desacuerdo con esta declaración (CD)	6%
2. Estoy en desacuerdo con esta declaración (D)	12%
3. Estoy de acuerdo con la declaración (A)	42%
4. Estoy completamente de acuerdo con la declaración (CA)	8%

El 42% esta completamente de acuerdo que siempre es atendido con prontitud y eficiencia un 8% esa completamente de acuerdo con la afirmación, por otro lado un 12% esta en desacuerdo con la afirmación y un 6% esta totalmente en desacuerdo.

13) **El personal tiene una adecuada capacitación técnica.**

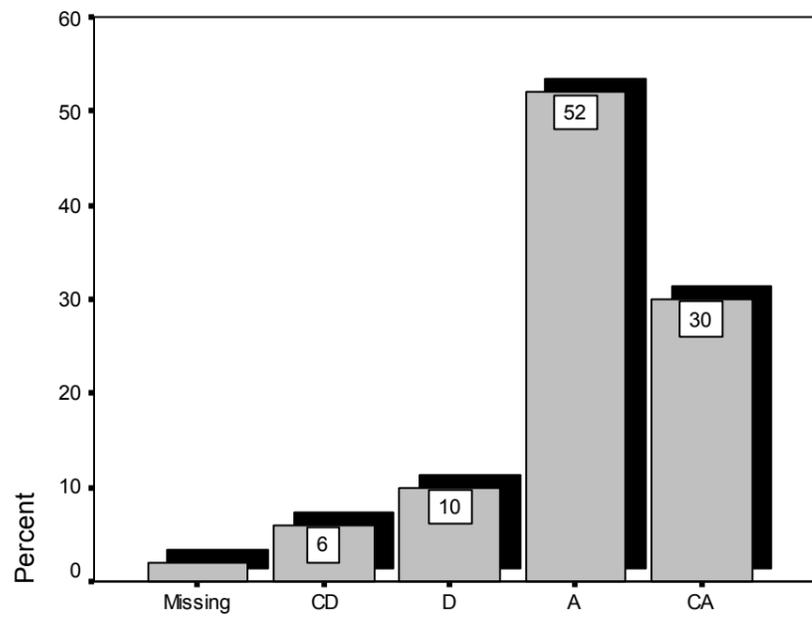


El personal tiene una adecuada capacitación técnica

1. Estoy completamente en desacuerdo con esta declaración (CD)	4%
2. Estoy en desacuerdo con esta declaración (D)	12%
3. Estoy de acuerdo con la declaración (A)	34%
4. Estoy completamente de acuerdo con la declaración (CA)	42%

La mayoría de los clientes estuvieron de completamente de acuerdo que el personal recibe una buena capacitación técnica esto con un 42% de aceptación, luego un 34% de la muestra estuvo de acuerdo y solo un 12% en desacuerdo y un 4% completamente en desacuerdo.

14) **Considera que la empresa se distingue de la competencia por la atención al cliente que brinda.**

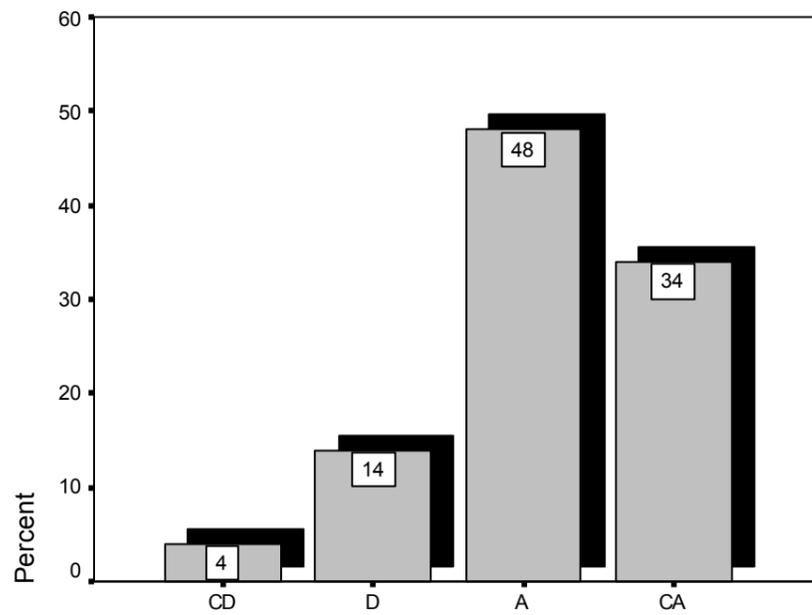


BAC se distingue de la competencia por la atención que brinda a

1. Estoy completamente en desacuerdo con esta declaración (CD)	6%
2. Estoy en desacuerdo con esta declaración (D)	10%
3. Estoy de acuerdo con la declaración (A)	52%
4. Estoy completamente de acuerdo con la declaración (CA)	30%

Un 52% de los clientes encuestados estuvieron de acuerdo en que BAC se distingue de la competencia por su buen servicio al cliente, un 30% estuvo completamente de acuerdo con la afirmación antes presentada, luego solo un 10% estuvo en desacuerdo y un 6% completamente en desacuerdo.

15) Cuando se presenta con alguno de nuestros empleados de atención al cliente este muestra un estado anímico favorable.

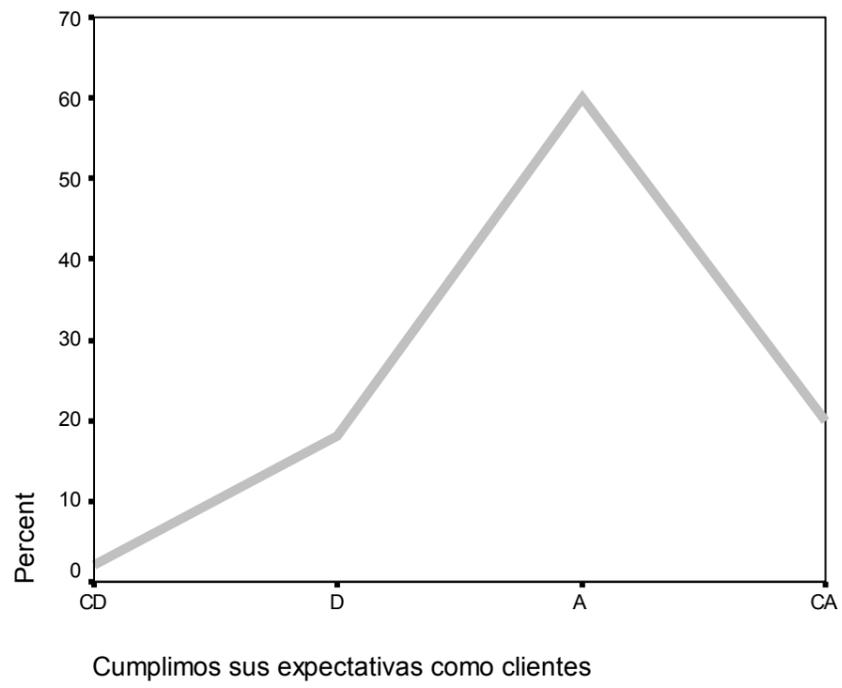


Cuando se presenta con uno de nuestros empleados de atención

1. Estoy completamente en desacuerdo con esta declaración (CD)	4%
2. Estoy en desacuerdo con esta declaración (D)	14%
3. Estoy de acuerdo con la declaración (A)	48%
4. Estoy completamente de acuerdo con la declaración (CA)	34%

Un 48% de las personas estuvieron de acuerdo que los empleados de cara al público de la institución muestran un buen estado anímico, un 34% estuvo completamente de acuerdo y solo un 14% estuvo en desacuerdo y un 4% completamente en desacuerdo.

16) **Cumplimos sus expectativas como cliente.**



1. Estoy completamente en desacuerdo con esta declaración (CD)	2%
2. Estoy en desacuerdo con esta declaración (D)	18%
3. Estoy de acuerdo con la declaración (A)	60%
4. Estoy completamente de acuerdo con la declaración (CA)	20%

Los mismos clientes están de acuerdo en 60% que se cumple con sus expectativas, 20% estuvo completamente de acuerdo, un 18% estuvo en desacuerdo y un 2% completamente en desacuerdo solamente.

17) **La presentación física de nuestro personal llena sus expectativas.**

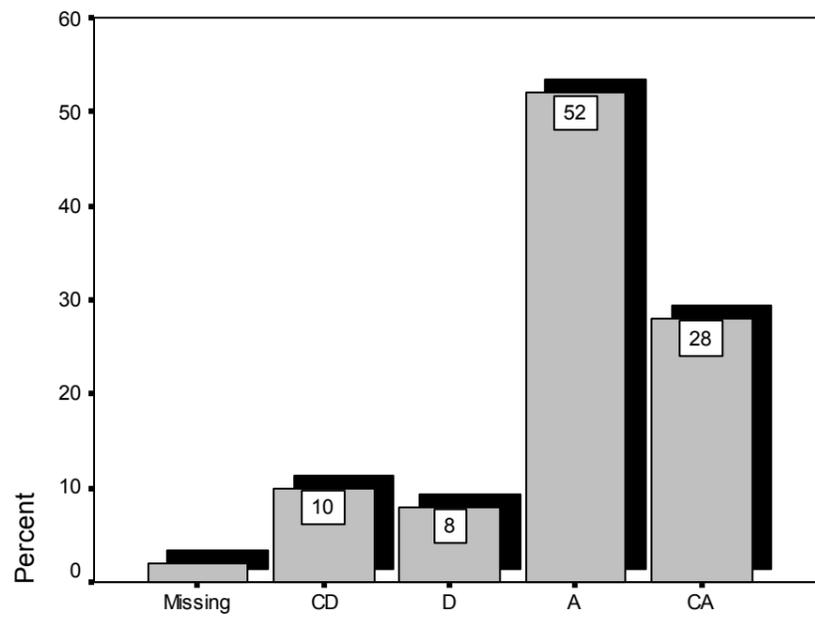


La presentación de nuestros empleados llena sus expectativas

1. Estoy completamente en desacuerdo con esta declaración (CD)	6%
2. Estoy en desacuerdo con esta declaración (D)	10%
3. Estoy de acuerdo con la declaración (A)	56%
4. Estoy completamente de acuerdo con la declaración (CA)	28%

La presentación de los empleados del personal de cara al público genero un 56% de satisfacción estando el cliente de acuerdo y completamente de acuerdo en un 28%.

18) **Considera que BAC- CREDOMATIC es una empresa que se adecua a sus necesidades.**

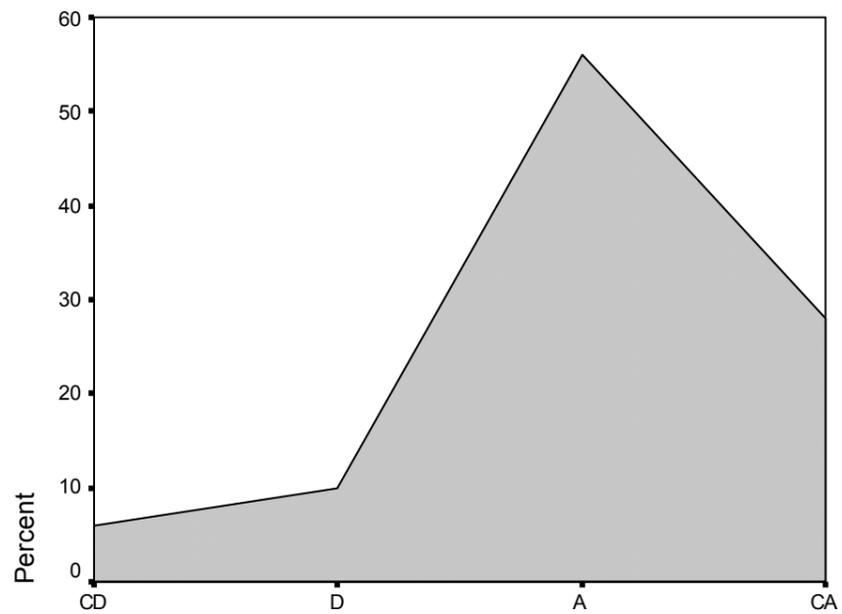


Considera que somos una empresa que se adecua a sus necesi

1. Estoy completamente en desacuerdo con esta declaración (CD)	10%
2. Estoy en desacuerdo con esta declaración (D)	8%
3. Estoy de acuerdo con la declaración (A)	52%
4. Estoy completamente de acuerdo con la declaración (CA)	28%

El 52% de la muestra encuestada esta de acuerdo que la empresa se adecua a sus necesidades, un 28% esta completamente de acuerdo, un 8% en desacuerdo y solo un 10% completamente en desacuerdo.

19) **Nuestro personal se encuentra tan motivado que da un buen servicio al cliente**

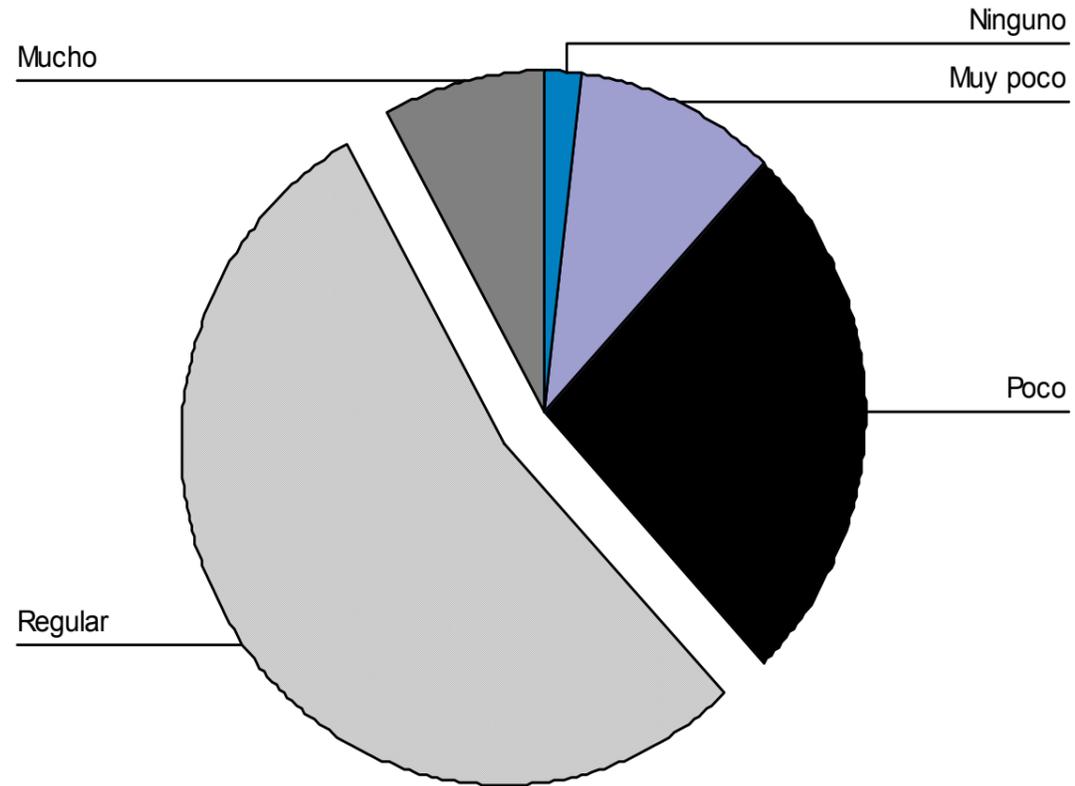


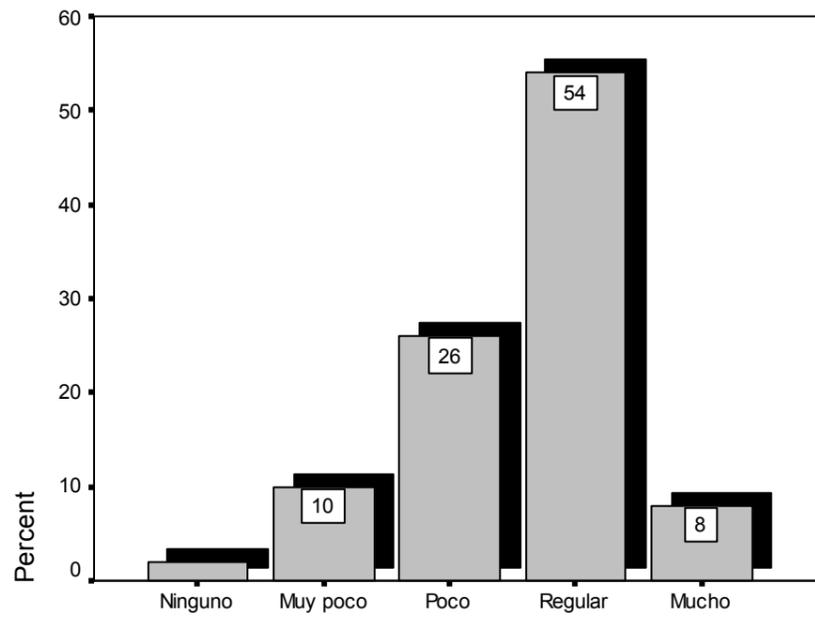
La presentación de nuestros empleados llena sus expectativas

1. Estoy completamente en desacuerdo con esta declaración (CD)	4%
2. Estoy en desacuerdo con esta declaración (D)	36%
3. Estoy de acuerdo con la declaración (A)	52%
4. Estoy completamente de acuerdo con la declaración (CA)	10%

Un 52% de los clientes encuestados están de acuerdo que el personal de cara al público que brinda un buen servicio al cliente, luego un 10% está totalmente de acuerdo con la afirmación planteada, un 36% está en desacuerdo y solo un 4% está completamente en desacuerdo.

20) Del 1 al 5 en escala de mayor a menor, siendo el 5 el grado máximo y 1 el grado mínimo que tan alta es nuestra calidad de servicio según su criterio.





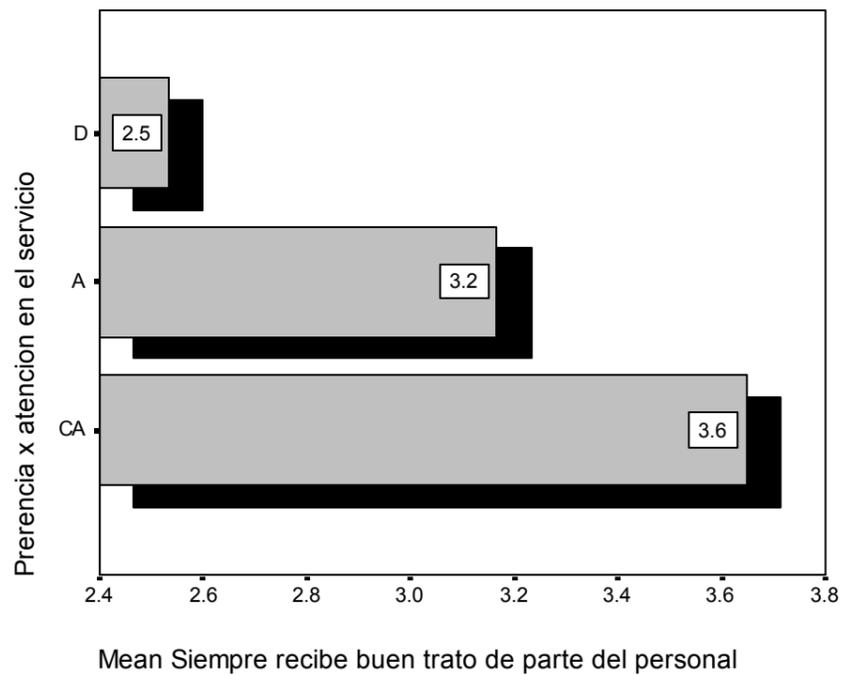
Del 1 al 5 en escala de mayor a menor que tan alta es nuestra ca

5. Mucho	8%
4 .Regular	54%
3. Poco	26%
2. Muy Poco	10%
1. Ninguna	2%

Tuvimos una calidad de servicio regular en un 54%, esto en escala de mayor a menor con una pregunta directa de que tan buena es nuestra calidad de servicio.

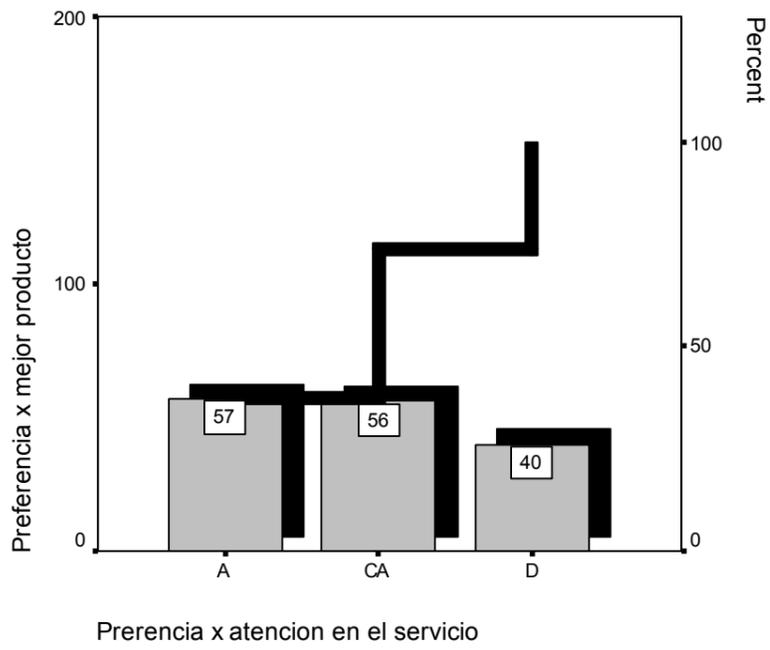
6.5) Cruces de Variables Encuestas al Personal de Cara al Público

1.) Preferencia por la atención al cliente vrs siempre recibe buen trato de parte del personal.

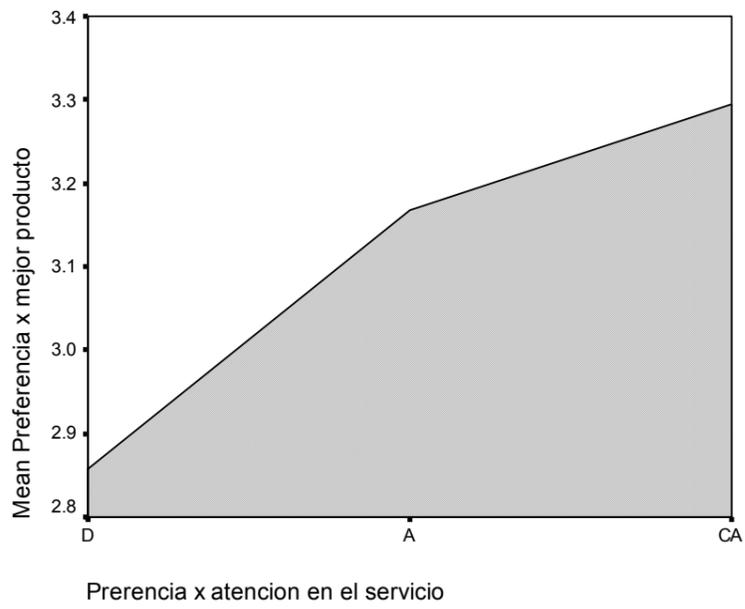


La mayoría de los clientes que visitan las sucursales del Banco de América Central están completamente de acuerdo que siempre recibe un buen servicio de parte del personal que les atiende en sus gestiones y es por ello que prefieren a la empresa por su buena atención al cliente.

2.) Presencia por atención al cliente vrs Preferencia por productos ofrecidos.

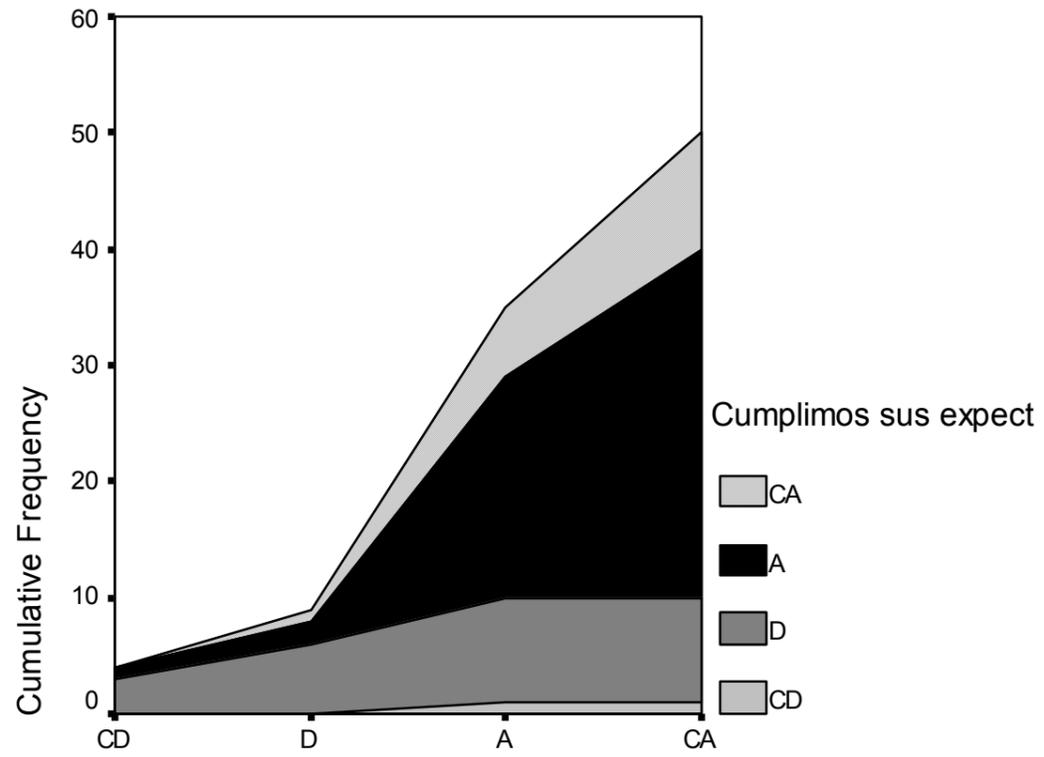


Preferencia x atención en el servicio



Esta grafica presenta una mínima diferencia en lo que es la preferencia de los clientes al escoger a BAC- CREDOMATIC, un 57% dicen que lo prefieren por los productos que ofrece.

3.) Cumplimos sus expectativas como cliente vrs distinción de la competencia por la atención brindada.



BAC se distingue de la competencia por la atención que brinda a

En esta grafica se puede apreciar que un 50% de las personas encuestadas se encuentran totalmente de acuerdo que BAC se distingue de la competencia porque cumplimos las expectativas de nuestros clientes

6.6) Investigación Observacional

Para la investigación observacional se tomaron en cuenta las áreas de caja y servicios bancarios de las siguientes sucursales del Banco de América Central;

Plaza España, Oficina Principal, Camino de Oriente.

En cada una de ellas se invirtió un total de 16 horas, 2 horas por día, para un total de 8 días en un lapso de un mes. Lo que se pudo observar fue lo siguiente;

Plaza España

<u>Cantidad</u>	<u>Personal</u>	<u>Área</u>
6	Cajeros	Caja
1	Supervisor de Caja	Caja
1	Contralor	Caja
1	Ayudante de contraloría	Caja
1	Tesorero	Bóveda
3	Servicios Bancarios	Servicios Bancarios
1	Gerente de Sucursal	Gerencia

Ventajas:

- Es una sucursal pequeña por lo que existe bastante cooperación entre las áreas antes mencionadas.
- El gerente de la sucursal tiene control sobre todo el personal a su cargo, cuando algo no anda marchando bien, interviene inmediatamente.
- Se supervisan las áreas constantemente y se extiende reportes de rendimiento.

- Buena atención al cliente
- Conocen los clientes que frecuentan la sucursal, esto le crea al cliente una confianza que es visible a la hora de la atención.
- Buena ubicación ya que se encuentra en un centro de compras que es bastante frecuentado.

Desventajas:

- La sucursal es bastante pequeña para la cantidad de clientes que la frecuentan a diario, muchas veces las áreas tanto de caja como de servicios bancarios por lo general se saturan.
- Los equipos tecnológicos que tienen en la sucursal ya están bastante obsoletos por lo cual el servicio es algo lento sobre todo en el área de caja.
- El personal de las dos áreas observadas no se da abasto para la cantidad de clientes que llegan a diario y el caso es mucho peor en los días de pago.
- Muchos clientes se molestan ya que no hay un cajero automático en la sucursal, el cliente tiene que ir al súper mercado a retirar dinero.
- El buzón de quejas y sugerencias para los clientes no está a la vista.
- Muchas de las gestiones se tardan más de lo debido ya que existen cosas que están centralizadas en casa matriz (oficina principal).
- No hay mucho conocimiento en gestiones que tienen que ver con tarjetas de crédito, y algunas promociones se desconocen.
- Muchos de los clientes se cansan y se van a otras sucursales donde están menos saturadas.
- Puede llegar a haber la posibilidad que los fondos a largo plazo sean retirados por lentitud en las gestiones.
- Existen otras sucursales cerca de la competencia que son más grandes y más cómodas para los clientes.

Camino de Oriente

Cantidad	Personal	Área
10	Cajeros	Caja
1	Supervisor de Caja	Caja
1	Contralor	Caja
1	Ayudante de contraloría	Caja
1	Tesorero	Bóveda
4	Servicios Bancarios	Servicios Bancarios
1	Supervisor Servicios Bancarios	Servicios Bancarios
1	Gerente de Sucursal	Gerencia

Ventajas:

- La ampliación de la sucursal la convirtió en 2da después de la oficina principal.
- Por haber sido antes del Edificio la sucursal Principal muchos de los clientes se sienten a gusto yendo allí.
- Los clientes por lo general son conocidos por el personal y le tienen bastante confianza
- Hay poca saturación en las filas.
- Las oficiales de atención al cliente presenta amplio conocimiento en todas las áreas.
- Buena ubicación.
- Amplia infraestructura física para ser sucursal.
- Se destaca de la competencia.
- Buena atención en ambas áreas, tanto en atención al cliente como en caja.

Desventajas:

- Poca comunicación empleado- jefe.
- Conflictos internos entre las áreas de caja y servicios bancarios.
- Conflictos en las áreas de servicio al cliente.
- Algunas veces se da información que no es muy veraz.

Oficina Principal

Cantidad	Personal	Área
25	Cajeros	Caja
5	Supervisor de Caja	Caja
6	Contralor	Caja
10	Ayudante de contraloría	Caja
4	Tesorero	Bóveda
20	Servicios Bancarios	Servicios Bancarios
—	Supervisor Servicios Bancarios	Servicios Bancarios
1	Vise-Gerente de Sucursal	Gerencia
1	Gerente de Sucursal	Gerencia

Ventajas:

- Tiene gran cantidad de personal en las áreas de atención al cliente.
- Muchas de las gestiones están centralizadas en los departamentos que están en el edificio por eso es que se logran resolver mas rápido.
- El personal tiene amplio conocimiento de todas las promociones y gestiones que se realizan a diario.
- Los problemas son resueltos con bastante rapidez dentro de las normas establecidas.

- Cuenta con una infraestructura muy amplia y que resulta ser cómoda para los clientes.
- Las gestiones se hacen rápido
- Existen varias áreas o departamentos dentro del edificio
- El personal esta bien capacitado técnicamente
- Tecnología de punta

Desventajas:

- Existe una gran separación dentro de las áreas de caja y servicios bancarios.
- Hay poca comunicación jefe- empleado y existen roces y descontentos.
- En las reuniones no se toman en cuenta mucho las opiniones del personal de caja.
- No existe una manera que las quejas y sugerencias de los empleados sean tomadas en cuenta y analizadas en grupo.
- Hay gran rotación de personal en el área de caja
- Existe sobre carga de trabajo y debido a esto muchas veces el área de servicio al cliente se satura.
- Debido a la gran cantidad de gente que se atiende a diario en la oficina principal muchos de los clientes no son conocidos, esto provoca que el cliente no se sienta en confianza.
- Por la sobre carga de trabajo muchas de las gestiones no llevan seguimiento.

VII.) DISCUSIÓN

7.1) Análisis del Modelo Actual de Motivación que posee el BAC-Credomatic.

Tomando en cuenta el modelo actual de motivación al personal con el que cuenta el Banco de América Central puede hacerse el siguiente análisis sobre el mismo; Este esta basado en un ciclo de consecuencias teniendo como punto central el servicio, siguiendo un poco las teorías básicas de la motivación, la que más se ajusta para el análisis *es la teoría de los dos factores*, tanto extrínsecos como intrínsecos, este proceso toma en cuenta factores internos y externos. Cuando hacemos referencia a los factores internos tomamos en cuenta las políticas de cada área, la manera de estructuración con la que se cuenta en dependencia del departamento, estilo de dirección que aplica cada jefe de sección incluyendo manejo personal como el orden de recursos humanos, las compensaciones y remuneraciones, ascensos y despidos, perfiles de área, evaluaciones al desempeño, etc.

Y en los factores externos encontramos la motivación aplicada por cada jefe de área, el ambiente que existe con relación Jefe-Epleado, Cliente- Empleado y el tipo de comunicación y retroalimentación que exista de las inconformidades que se presenten en cada sección departamental de la empresa. Esto que describimos anteriormente es sumamente parecido al esquema de Claridad Organizacional que presenta el Banco de América Central. (Ver anexo 1.1).

La teoría de los Dos Factores desarrollada por Herzberg⁴, busca explicar el comportamiento laboral de los individuos. Según esta teoría existen dos factores:

De lo que se trata en general es de obtener un sistema de claridad organizacional, para la empresa BAC- CREDOMATIC existen miles de

pequeñas cosas que añadir y miles de pequeñas cosas a eliminar, teniendo un análisis adecuado de mediciones y de congruencia entre cada punto a tratar.

Responsabilidad de Dirección: En este punto se hacen reuniones de gerentes en los que se discuten las partes a tratar para implementar un nuevo método, proceso, lanzar un nuevo producto, etc.

Gestiones de Recursos: Es parte de la mejora continua por que consta de los requisitos para implementar el nuevo método a trabajar.

Luego viene la entrada de los requisitos en este caso es la realización del producto seguido esto de la salida del producto, a este punto interviene un carácter crítico para la satisfacción del cliente que antes no se tomaba en cuenta pero es de suma importancia;

La Medición, Análisis y Mejora en esta parte se elaboran encuestas se miden resultados actuales con resultados deseados y se analizan esto sirve como retroalimentación para que *la responsabilidad de la dirección* vuelva a entrar en vigencia y obtenga una retroalimentación efectiva la cual le ayude a tomar decisiones de mejora, evaluar donde están y donde quieren llegar y si es necesario y una modificación de los objetivos para alcanzar las metas esperadas.

Con esta manera de implementar la de Diagnostico Organizacional la empresa pretende conseguir los siguientes objetivos:

- ✓ Reducir costos operativos al reducir el costo de llenado
- ✓ Incrementar la transparencia y confiabilidad de la encuesta al ingresar los datos directamente en el servidor de Internet del proveedor de servicio

- ✓ Recibir los resultados de la encuesta en forma rápida.

El sistema Iso 9000-9001 contiene un elemento primordial que es la política de calidad, esta es la definición del compromiso con los clientes.

Bajo este compromiso se han desarrollado productos, servicios, proyectos, y muchas mejoras que sin duda contribuyen a que cada punto en contacto con los clientes sea una experiencia agradable.

La política de calidad contiene elementos emocionales que son propios de las personas por lo que es una política más humana, personas facilitan la vida de las personas sobre todo si su compromiso es con la excelencia, es decir gente de alto nivel. La confianza, predilección y lealtad son atributos que hay que fortalecer con los clientes.

Esta plantea literalmente;

Nos comprometemos con nuestros clientes:

A construir una relación de confianza para alcázar su predilección y lealtad.

A ofrecer un servicio eficiente y amigable para facilitar su vida.

A ser un equipo comprometido con la excelencia y el mejoramiento continuo.
(Ver anexo 1.3)

La encuesta de Diagnostico Organizacional se realiza On line (anexo 1.6) con el fin de evaluar el grado de motivación y satisfacción laboral a nivel regional, esta encuesta esta contemplada dentro del modelo actual de motivación que tiene la empresa pero es bastante extensa y generalizada aparte de no ser personalizada para cada país, sino que es estándar.

Los objetivos de esta encuesta son;

Reducir costos operativos y tiempo de llenado, incrementar la transparencia y confiabilidad de la encuesta al ingresar los datos directamente a Internet con un usuario y clave únicos, recibir los datos de una manera rápida para su análisis.

7.2) Encuestas del personal de cara al público

En el anexo 1.4 se pueden apreciar la ponderaciones del impacto de la mejora de los atributos globales en el índice total de la satisfacción esto una vez aplicado al modelo de actual, nos refleja un resultado de 91.35% en este punto se analiza la satisfacción de los clientes sobre la base de la calidad de servicio que se da.

La mejora continua aplica en el caso del Banco de América Central ya que ellos se encuentran regidos por las normas de la ISO 9001-2000, con esto lo que pretende el área de calidad más que todo es poder tener una perspectiva de que también se están asimilando las capacitaciones impartidas tanto por grupos capacitadores Internos como externos tomando como base el modelo actual de la motivación.

Se tomó en consideración para el estudio encuestas al personal de cara al público de las Principales sucursales de BAC- COM, Camino de Oriente, Oficina Principal, Plaza España, los empleados fueron escogidos bajo un sistema aleatorio simple, completamente al azar. El tamaño de la muestra fue de 55 personas de una población total de 480, utilizando un margen de error del 10%.

Los puntos críticos se que evaluaron como satisfacción salarial, grado de escolaridad, relaciones con superiores, análisis del modelo actual de motivación, etc.

El rango de edad que tiene mayor participación en lo que es el servicio de cara al público son las personas de 18- 25 años de edad, con un 73% a como muestra la grafica 1.2 anexos rango de edades.

El nivel académico que se tomó en la encuesta es muy importante ya que la mayoría de las personas tienen un nivel universitario esto se relaciona

estrechamente con la edad, a como definimos en el párrafo anterior, son personas jóvenes que están buscando como superarse.

Otro de los puntos a tomar es la perspectiva que tienen los empleados de su trabajo, que sientan que desempeñan un trabajo importante y que es beneficioso, es primordial para el buen desempeño de las labores.

La mayoría de las personas piensan que lo que hacen es un trabajo interesante pero encontramos un porcentaje que se encuentra algo desmotivado por considerarlo un solo un poco de acuerdo.

47% BASTANTE DE ACUERDO
27% UN POCO DE ACUERDO
20% NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO
7% UN POCO EN DESACURD

En la grafica que corresponde a la edad vrs el nivel de satisfacción (ver anexo, grafico 2.1) tomamos en cuenta dos puntos críticos los niveles de insatisfacción mas altos se presentaron en las personas de 18- 25 años de edad, siempre tomando en cuenta que estas son cruciales en la atención al cliente ya que representan la mayoría.

Tomamos en cuenta para la evaluación uno de los puntos mas críticos en cualquier institución, los salarios, hay una inconformidad notoria basándose en los salarios y la carga de trabajo que se desempeña en cada puesto, tomando como referencia el descriptor de puesto del área de servicios bancarios. Específicamente por parte de las oficiales de atención al público (ver anexo 1.5.

Cuando se juntaron estas dos variables los resultados que nos arrojó es una insatisfacción salarial de un 47% (ver anexo gráficos 2.2).

La mayoría de las personas que trabajan en esta área son adultos jóvenes que están en un rango de edad de 18 a 25 años (con sus correspondientes excepciones), ganan un salario de C\$2,500.00 a C\$5,000.00 córdobas netos y su nivel de escolaridad es universitario (ver anexo, cruces de variables, 2.1, 2.2, 2.3)

Los empleados tienen una buena asimilación de las capacitaciones impartidas por el departamento de calidad y proyectos, las que están enfocadas a la motivación del personal pero muchos de ellos lo aplican en el momento y luego se olvidan o no le dan seguimiento.

Otro punto determinante a evaluar es la carga de trabajo con respecto al la base salarial correspondiente (anexo, cruce de variables 2.3) se debería tener una mejor manera de distribución del trabajo o un mejor sistema de remuneraciones.

En resumen los puntos críticos que se encontraron en las encuestas realizadas al personal de cara al público fueron los que se detallan a continuación, trabajaremos sobre estos, los definimos y aunque estén incluidos dentro del plan actual de motivación que tenga el banco proponemos soluciones;

- *Inconformidad Salarial
- * Insatisfacción con el trabajo realizado, lo ven poco importante
- * Malas relaciones con los jefes inmediatos (problemas de comunicación).
- *Opiniones no tomadas en cuenta.
- *Carga de trabajo excesiva, provoca estrés.
- * Insatisfacción con sistema de ascensos.

7.3) Encuestas de Satisfacción al Cliente.

Una base muy importante que presenta el Banco de América Central es que quiere distinguirse de la competencia por la calidad en su servicio al cliente, la empresa sabe que la mayoría de los productos que ofrece la competencia son muy similares pero nunca se pueden comparar con la satisfacción que siente un cliente bien atendido esto aparte de la confianza que se genera crea un vínculo cliente empresa que es muy difícil de disolver por la competencia independientemente de los servicios que lance al mercado.

Aparte de los productos innovadores que ofrece el Banco la mayoría de los clientes están de acuerdo o completamente de acuerdo que visitan las sucursales por el buen servicio que se les ofrece en estas (anexo 4, gráficos encuesta satisfacción al cliente)

Los Problemas son solucionados con eficiencia, esto es representado por los clientes, mediante los resultados que vemos en la tabla un 44% está de acuerdo y un 26% está totalmente de acuerdo, existe una inconformidad de un 30%.

Como parte de la buena atención al cliente el personal de cara al público debe brindar suficiente cuidado a la hora que se le plantea un problema, la mayoría de los encuestados están en un 54% de acuerdo con esta aseveración y un 30% completamente de acuerdo.

Uno de los puntos críticos que se encontraron es que muchos clientes han tenido la experiencia que al ser atendidos los oficiales de servicio al cliente les ofrecen diferentes soluciones por un mismo problema, no poniéndose de acuerdo y confundiendo a la persona que llega a solicitar el servicio.

Es por esto los resultados de sentirse mal informados un 34% esta de acuerdo y un 28% esta totalmente de acuerdo en esta aseveración.

El 52% de la muestra encuestada esta de acuerdo que Bac- Credomatic se adecua a las necesidades de los clientes.

Un 54% de las personas encuestadas calificaron como regular la calidad de servicio de la empresa, esto con una pregunta directa que se les hizo, tomando un grado máx. 5 y un grado min. 1 el cual tuvo un resultado de 2%, tomando en cuenta esto se puede apreciar que hay cosas que todavía están fallando y depende más que todo del personal de cara al publico, este personal es el que está en constante interacción con el clientes, es por eso mismo que ellos son los que tienen que analizar y exponer los puntos en los que se esta fallando, pero para esto se necesita constancia en los informes que pasen a la gerencia, se necesita tener un sistema de retroalimentación para tomar medidas correctivas, este tiene que se aparte de las reuniones mensuales de departamentos.

7.4) Análisis de la Investigación Observacional.

La investigación observacional se llevo acabo en las tres sucursales que presentan más afluencia de clientes, tomando en cuenta un sistema de análisis de ventajas y desventajas, puede hacer la siguiente discusión de manera general ya que las sucursales coincidieron en muchos de los puntos.

No existe unidad en los departamentos, con esto nos referimos que las áreas de caja y servicios bancarios son de un mismo departamento y se tratan de manera separada, si bien es cierto que las funciones son muy diferentes se relacionan en un punto fundamental los dos le dan la cara al público y le brindan información ya sea directa o indirectamente, las dos áreas no estan juntas a la hora de las reuniones de mes, no tiene un sistema de retroalimentación establecido.

Las sucursales excluyendo la Sucursal principal no tienen un amplio conocimiento de las gestiones que se realizan con las tarjetas de crédito, también existe otro problema muy importante muchos de los departamentos y funciones están centralizados en casa matriz por lo que los clientes que visitan las sucursales tienen que esperar más tiempo para resolver sus gestiones.

No existe un sistema aparte de la reunión mensual en que los empleados puedan expresar sus críticas o sugerencias del servicio que ellos mismos brindan a diario, estos no pueden expresar libremente sus puntos de vista a no ser que sea de manera directa con su jefe inmediato, lo que a muchos incomoda o molesta y es por esta razón que la mayoría prefiere quedarse callado.

Las sucursales no cuentan con la capacidad de espacio suficiente para la gran demanda que existe, por esto muchas de ellas se saturan y la atención que se les brinda a los clientes se ve afectada.

Los empleados se encuentran sobre saturados de trabajo y muchas veces se tienen que quedar trabajando después del horario estipulado de atención para poder cumplir con la demanda, estas horas no son reconocidas en ningún aspecto.

7.5) Puntos Críticos del Análisis realizado: **Mejora en el Modelo Motivacional.**

Inconformidades de los Empleados	Acción	Proyección	Clasificación
Descontento Salarial •Incentivos Competitivos (Financieros).	Programa Pago de incentivos; •Aumento salarial •Gratificación por actuación individual •Tarifas por Comisiones •Incentivos por actuación del grupo •Participación de utilidades	Compensación Salarial; Mediante Obj. Y satisfacción de realizaciones personales	Factor Extrínseco.
Descontento Motivacional con las Funciones. •Incentivos Cooperativos (No Financieros)	Programa de Reconocimientos. •Elogiar a la Gente •Involucramiento de grupo por parte del jefe. •Celebración de Logros y cumplimiento de metas	Mejora en estado anímico. Mejor asimilación de capacitaciones. AUM. En la confianza. Satisfacción de realización personal.	Factor Intrínseco
Mal sistema de Comunicación. •Empleado- Jefe •Cliente- Empleado-Jefe	Buzón de Quejas y sugerencias para empleados; Revisión, análisis, Informe y Retroalimentación	Enriquecimiento del Puesto; Participación más activa en las decisiones.	Factor Intrínseco.
Saturación de Trabajo	Descarga Ocupacional; • Contratación de pasantes	Manejo de estrés. Descarga de funciones fuera del puesto.	Factor Extrínseco.
Implementación de sistemas de ascensos Meritos, conocimientos, experiencias, Nivel académico.	Programa de reconocimientos y ascensos; Contar con un sistema que sea conocido por los empleados, que otorgue oportunidad basado en reclutamiento interno antes de externo, actualización cada cierto periodo de los expedientes de los empleados	Mayor lealtad y fidelidad a la Institución; Con esto el empleado crea un vinculo aun mas fuerte con la empresa y por ende se siente mucho mas seguro.	Factor Extrínseco.

VIII.) CONCLUSIONES

El modelo de motivación que actualmente se está implementando en la institución, se encuentra regido por las altas normas de calidad correspondientes a la ISO 9001-2000, contando éste con un sistema de consecuencias, teniendo como punto central o eje la calidad de servicio, ésta se encuentra rodeada de diferentes variables como la información, la educación, compensaciones, procesos, recursos. Lo anterior complementa en su totalidad la calidad de servicio. Para obtener una claridad organizacional óptima la empresa se encuentra trabajando en pro de la motivación al personal impartiendo capacitaciones semestrales.

La asimilación de estas capacitaciones por el personal ha sido buena, pero, no la mejor, las remuneraciones, las relaciones con las superiores y un sistema de comunicación y retroalimentación son partes que se tiene que reforzar, ya que un 47% de las personas encuestadas contestaron que es beneficioso e interesante, un 53% está de acuerdo en que el ambiente de la organización consta de un nivel óptimo de trabajar, el banco provee con excelentes insumos para desempeñar un buen trabajo esto con un 80% de acuerdo del personal. Otro punto crítico que fue encontrado es la carga de trabajo que llevan los empleados en dependencia al salario devengado, esto les genera gran cantidad de estrés e insatisfacción, el sistema de ascensos puede ser mejorado con una divulgación del sistema en la empresa aparte se tomaría en cuenta primero a los funcionarios de la misma cuando allí haya oportunidad.

La satisfacción de los clientes en cuanto al servicio que reciben es notoriamente buena, la gran mayoría está de acuerdo o completamente de acuerdo en que el banco satisface las necesidades de los usuarios, sin embargo

existen ciertos puntos que mejorarían notablemente implementando ciertos ajustes detallados en el modelo actual de motivación al personal que posee el banco ya que la perspectiva que tienen los empleados de la institución deja mucho que desear en relación a la perspectiva que tienen los clientes, con respecto a los servicios que se le brindan.

Con la investigación observacional que se hizo se pudo reforzar lo antes expresado, esta fue hecha en las sucursales de Camino de Oriente, Oficina Principal y Plaza España ya que están consideradas dentro de las preferidas por los usuarios.

Basándose en esquema de Claridad Organizacional que nos presentó la empresa consideramos hacer los ajustes detallados en el cuadro de mejora al modelo motivacional, en el cual se tomaron Inconformidades por los empleados, acción que se puede llevar a cabo para solucionar el problema planteado, la proyección del mismo y la clasificación de la necesidad a satisfacer dentro del modelo de la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg.

Con el análisis realizado anteriormente concluimos que efectuando los ajustes en el modelo motivacional se mejorará la calidad de servicio, la satisfacción de los empleados aumentará y por consiguiente la capacidad competitiva cumpliendo así la hipótesis planteada.

IX.) RECOMENDACIONES

- ✓ Tomando en cuenta que la el modelo actual del Banco de América Central consta de un sistema de consecuencias cuyo punto focal es el servicio recomendamos Implementar un sistema de retroalimentación para la gerencia, que permita evaluar periódicamente el sentir de los empleados en cuanto a su ambiente laboral, lo que reforzaría la capacitación sobre calidad de los servicios que la empresa imparte. Esto permitirá tomar a la gerencia decisiones orientadas a elevar el grado de motivación de los clientes internos. Así mismo propongo la elaboración de foros donde se expongan las inquietudes, sugerencias e ideas de los trabajadores de cada área de una manera abierta, ya que ellos son los que tienen el contacto directos con los clientes y son ellos mejor que nadie los que saben como alcanzar el grado de satisfacción optima de los usuarios.

- ✓ Uno de los puntos mas destacados en las encuestas de los empleados de atención al cliente fue la poca comunicación que tienen con sus superiores directos es por esto que se sugiere llevar un control de los empleados con esto se creará una base de datos de sugerencias del personal para tenerlas en cuenta en cualquier situación que sea necesario. Este es un punto critico a tratar ya que puede provocar gran satisfacción o insatisfacción en los oficiales encargados de la atención al cliente, cuando esta relación no es acorde provoca estrés, frustración y una serie de sentimientos que se reflejan con el cliente externo.

- ✓ Sugiero mejorar el sistema de incentivos y de remuneraciones tanto en el ámbito financiero como no financiero. Estableciendo un sistema de ascensos mas claro y que otorgue presencia por los empleados de la institución antes que personal ajeno a esta, tomando en cuenta que las remuneraciones salariales pueden ser grupales o individuales, así se fomenta la superación personal y el

trabajo de grupo, este sistema tiene que tener bases claras en la que los empleados vayan ganando puntos por trabajos bien realizados, conocimientos, meritos, niveles académicos, etc. También en este punto se tomara muy en cuenta el comportamiento de los jefes inmediatos ya que estos deben motivar los incentivos cooperativos, no salariales, involucramiento de grupo, elogiar al personal por trabajos bien hechos, celebración de cumplimientos de logros, etc.

- ✓ La sobre saturación de los empleados de cara al publico es un problema bien marcado que da como consecuencia un retraso en las gestiones solicitadas por los clientes, esto se puede solucionar buscando pasantes que lleguen a las sucursales y ayudes a descongestionar las labores de los empleados de cara al público ya que muchas veces el trabajo que se acumula no implica gran conocimiento o manejo de habilidades de parte del personal, pero, ocupa tiempo como puede ser; actualización de datos, archivo de expedientes, control de gestiones, etc. Con esto las gestiones serán mas ágiles y los clientes no tendrán que esperar tanto, satisfaciendo así una de sus inconformidades más relevantes en la investigación antes realizada.

X.) ANEXOS

Mejora en el Modelo Motivacional.

Descontento Salarial:

El descontento salarial fue notorio en las encuestas que se le hizo al personal de cara al público, la mayor parte de los empleados no sienten motivación debido al bajo salario que reciben, es por esto que clasificaremos los incentivos en dos clases; Incentivos Competitivos (Financieros) y los Incentivos Cooperativos (No Financieros).

En esta parte lo que nos interesa son los incentivos de carácter financieros, dentro del plan de acción que se llevara acabo este será de una manera clara y bien dividida y constara de las siguientes partes;

- **Aumentos Salariales;** Estos van a ir en dependencia del tiempo que tenga de trabajar la persona en la institución, se toma en cuenta en caso de ascensos de puesto y/o aumento de responsabilidades.
- **Gratificaciones por actuación individual;** El aumento salarial por merito, es un aumento en la tarifa horario o en el salario de un empleado como premio por una actuación superior. Una gratificación por una actuación es un pago en efectivo durante un periodo de tiempo específico.
- **Tarifas por comisión;** Esta tarifa esta basada en la productividad del empleado, esto se puede tomar en cuenta con la colocación de tarjetas de crédito, préstamos de consumo, etc. El empleado recibe una cantidad de dinero establecida para cada unidad de producción por en cima de cierto estándar o cuota. Una comisión es parecida al pago por pieza, pero se utiliza más para el personal de ventas que para el personal de producción, se tomara muy en cuenta que el personal de atención al cliente vende la mayoría de los productos y servicios que tiene el banco, aparte los empleados recibirán cierto porcentaje establecido por el cumplimiento de metas globales de cada una de las sucursales.

- **Incentivos de actuación de grupo;** El premio esta basado en una ejecución por parte del grupo más que sobre la actuación individual de cada miembro del mismo. Los miembros participan del premio en forma igual o proporcionada a sus tarifas de pago.
- **Participación de Utilidades;** Va en dependencia a los cierres de año y que también haya quedado la sucursal en correspondencia a las utilidades.

La compensación salarial que se expone anteriormente entra dentro de los factores extrínsecos ya que los empleados satisfacen su necesidad de realización personal.

Mal sistema de comunicación:

El mal sistema de comunicación que existe en el banco es en relación empleado – jefe, cliente- empleado- jefe, ya que no se identifico un buen sistema de retroalimentación en cuestión de quejas de los trabajadores la única manera de que estas se comunicadas es de forma directa con los jefes inmediatos por ende muchos se abstiene de comentarios, sugerencia o inclusive de exponer sus quejas.

Para solucionar este problema se plantea la posibilidad de poner un buzón en todas las sucursales que sea exclusivamente para empleados, este será revisado periódicamente, las boletas que se encuentren serán analizadas cada una por clasificación, se elaborara un informe que llegue a la gerencia inmediata para que esta reciba una buena retroalimentación y tome las medidas pertinentes en caso dar solución a los problemas expuestos.

Con esto se conseguirá un enriquecimiento del puesto de trabajo, este es un enfoque relacionado para el rediseño de puestos y para incrementar la motivación intrínseca y la satisfacción del empleado. Los puestos se enriquecen permitiendo al empleado una mayor responsabilidad de auto dirección y ejecutar trabajos importantes, participación en la toma de decisiones y colaboración mayor en los planes de la gerencia inmediata.

Descontento motivacional con las funciones:

Ha como se dijo anteriormente los incentivos pueden ser financieros y no financieros, la competencia y la cooperación puede valorarse como un incentivo. La competencia requiere que cada uno de los individuos del grupo realice un mejor trabajo que el de al lado. La cooperación requiere que las personas contribuyan con esfuerzos iguales y máximos hacia la obtención de una meta en común.

Con este punto se pretende hacer una mejora en el sistemas de reconocimientos en las sucursales, con esto contaremos de la ayuda de los jefes inmediatos de cada área, se contara con elogios por trabajos bien hechos y a tiempo, involucramiento de grupo parte del jefe, esto requiere que el gerente de la sucursal tome mas tiempo para supervisar las funciones de cada departamento que tiene a su cargo, esto no solo ayudara a romper la barrera que existe actualmente, sino que también afectara en gran parte la calidad de servicio ya que muchos de los clientes solo tienen trato directo con los empleados y desconocen quien esta a cargo del departamento de la institución.

La celebración de logros y metas tiene que ser compartida por todos los miembros de la sucursal independientemente que no se de una área específica, todos los empleados trabajan por una meta en común y cuando esta se cumplió todos tienen que estar satisfechos del trabajo que se realizo.

Esto tendrá como consecuencia la mejora del estado anímico de los empleados, una mejor asimilación de las capacitaciones enfocadas a la motivación empresarial, un aumento en la confianza de cada uno de los individuos, satisfacción de la realización personal y por ende un aumento en la calidad de servicio.

Saturación de trabajo:

La saturación de trabajo en las sucursales no solo disminuye la eficiencia del personal sino que muchas de las gestiones se atrasan y esto provoca quejas por parte de los clientes y estrés al individuo, muchas de las funciones que realizan los empleados

de atención al cliente les quita mucho tiempo, entre ellas; actualización de datos de los clientes, actualización de expedientes, remisión de expedientes a archivo, esta saturación en las labores se podría descongestionar si se contratan pasantes para los departamentos que se encarguen de llenar bases de datos, hacer llamadas de seguimiento, etc.

El estrés disminuiría ya que con esto se descarga de funciones que están fuera del descriptor de puesto. Con se clasificaría como un factor extrínseco.

Implementación en el sistema de ascensos:

Se tendrá que implementar un mejor sistema de ascensos en la sucursal, esta tarea se la delegaremos al departamento de recursos humanos de la institución, ya que esta fuera de nuestro alcance hacer todo un esquema, ya que ellos tienen sus propias políticas, lo que se les expondrá serán los resultados de la encuesta al personal de cara y un sugerencia de bases a seguir como por ejemplo que los ascensos deben tomar en cuenta meritos, conocimientos, experiencias, nivel académico, que el sistema que se implemente sea conocido por los empleados, que otorgue oportunidades al la hora del reclutamiento a los empleados a lo interno de la empresa, actualización de datos en los expedientes del personal.

Esto creara una mayor lealtad y una mayor fidelidad hacia la institución, con esto el empleado crea un vinculo aun mas fuerte con la empresa y por ende se siente mucho mas seguro de trabajar allí, esto lo demuestra poniendo mas interés en sus labores y funciones, satisfaciendo así una necesidad clasificada como extrínseca.

Encuesta
Personal de cara al público.

Antes de contestar la siguiente encuesta lea detenidamente y conteste las preguntas según su criterio y en orden de prioridad para usted, esta servirá a la institución de BAC-CRDOMATIC, para dar una mayor motivación a sus empleados.

- 7) Totalmente de acuerdo- Sí esta absolutamente de acuerdo con la afirmación
- 6) Bastante de Acuerdo- Sí esta considerablemente de acuerdo con la afirmación
- 5) Un poco de Acuerdo- Si apenas esta de acuerdo con la afirmación
- 4) Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo
- 3) Un Poco en Desacuerdo
- 2) Bastante en Desacuerdo
- 1) Totalmente en Desacuerdo
- N/A No aplica- Casos en los que no se pueda dar una respuesta por falta de información

1.) Sexo

Femenino _____ Masculino _____

2.) Rango de Edad

18- 25 años de edad _____ 26-35 años de edad _____ 36- 45 años de edad _____

46 a más años de edad _____

3.) Nivel de académico alcanzado

Primaria, Secundaria _____ Técnico Medio _____ Universitario _____

Post- grados _____ Maestrías _____ Doctorados _____

4.) Ingreso Mensual

C\$ 2,500- 5,000 _____ C\$ 5,001- 7, 500 _____ C\$ 7,501- 10,000 _____

C\$ 10,000 a más _____

5.) Usted considera que su trabajo es interesante, que su beneficia usted mismo y a los demás al desempeñar sus labores diarias.

7.)	<input type="radio"/>	6.	<input type="radio"/>	5.	<input type="radio"/>	4.	<input type="radio"/>	3.	<input type="radio"/>	2.	<input type="radio"/>	1.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
-----	-----------------------	----	-----------------------	----	-----------------------	----	-----------------------	----	-----------------------	----	-----------------------	----	-----------------------	-----------------------	--

6.) El ambiente laboral es optimo para el desempeño de su trabajo

7.)	<input type="radio"/>	6.	<input type="radio"/>	5.	<input type="radio"/>	4.	<input type="radio"/>	3.	<input type="radio"/>	2.	<input type="radio"/>	1.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
-----	-----------------------	----	-----------------------	----	-----------------------	----	-----------------------	----	-----------------------	----	-----------------------	----	-----------------------	-----------------------	--

7.) Las relaciones con sus superiores influye en su disposición hacia el trabajo que desempeña a diario?

SI _____ NO _____

8.) Considera que las relaciones con su jefe son buenas

7.)	6.	5.	4.	3.	2.	1.	
<input type="radio"/>							

9.) Sus opiniones, sugerencias son tomadas en cuenta a la hora de la toma de decisiones.

7.)	6.	5.	4.	3.	2.	1.	
<input type="radio"/>							

10.) El trabajo en el Banco le causa estrés, angustia, tensión?

Siempre _____ Casi Siempre _____ Algunas Veces _____ Casi Nunca _____

Nunca _____

11.) Su Salario esta acorde con la carga de trabajo que desempeña a diario

7.)	6.	5.	4.	3.	2.	1.	
<input type="radio"/>							

12.) Cree que la política de ascensos que utiliza el banco es adecuada y justa.

SI _____ NO _____

13.) Considera que los ascensos deben hacerse en base a.

a) Meritos _____ b) Conocimientos _____ c) Niveles académicos _____

d) Experiencia _____ e) Escoja una combinación _____ (Ej. A, B, C ó AB, etc.)

14.) Actualmente cuenta con los elementos necesarios para desarrollar un trabajo de óptima calidad.

SI _____ NO _____

15.) El Banco actualmente tiene planes de motivación al personal que son de su conocimiento.

SI _____ NO _____

16.) Como calificaría en efectividad enfocada a su puesto de trabajo estos planes de capacitación.

Excelente _____ Muy Bueno _____ Bueno _____
Los aplico después del seminario y se me olvidan _____
Son Útiles pero no afectan en mi desempeño laboral _____
Se debería invertir en otra cosa _____

17.) Sus inquietudes son tomadas en cuenta periódicamente con encuestas para medir su nivel de motivación y conformidad.

7.)	<input type="radio"/>	6	<input type="radio"/>	5.	<input type="radio"/>	4.	<input type="radio"/>	3.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
-----	-----------------------	---	-----------------------	----	-----------------------	----	-----------------------	----	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--

18.) Del 1 al 5 en escala de mayor a menor, siendo el 5 el grado máximo y 1 el grado mínimo que tan motivado se siente en su trabajo diario:

5 _____ 4 _____ 3 _____ 2 _____ 1 _____

¡Gracias por su tiempo!



ENCUESTA SATISFACCION AL CLIENTE

Para mejor servirles, nos gustaría saber su opinión acerca de la calidad de nuestro servicio en atención al cliente al visitar las oficinas de BAC- CREDOMATIC en cualquiera de nuestras sucursales. Por favor indique si esta de acuerdo o en desacuerdo con las declaraciones siguientes acerca del servicio que recibió por parte de nuestros empleados. Rodee con un círculo el # apropiado utilizando la escala de abajo. Algunas declaraciones son similares entre sí, asegúrese que se determina de forma precisa su opinión referente a nuestro servicio.

1. **Estoy completamente en desacuerdo con esta declaración (CD)**
2. **Estoy en desacuerdo con esta declaración (D)**
3. **Estoy de acuerdo con la declaración (A)**
4. **Estoy completamente de acuerdo con la declaración (CA)**

- 1) Contrata nuestros servicios por que ofrecemos los mejores productos del mercado. _____
- 2) Contrata nuestros servicios por que le atendemos siempre de una manera cordial, atenta y ágil. _____
- 3) Recibe buen trato de nuestro personal de cara al público. _____
- 4) Ocupamos una de las mejores posiciones en el mercado debido a nuestro buen servicio al cliente. _____
- 5) Estima que solucionamos sus problemas con prontitud y eficiencia. _____
- 6) El personal que le atiende le presta suficiente atención al problema que le plantea. _____
- 7) Cuando un oficial de atención al cliente le promete algo lo cumple en el tiempo previsto. _____
- 8) El personal presenta total conocimiento de los productos y los servicios que brinda la empresa. _____
- 9) Cuando plantea alguna duda ha nuestro personal de cara al público esta es contestada de forma segura y veraz. _____
- 10) A planteado alguna inquietud y se ha encontrado con diferencia de opiniones entre el personal. _____
- 11) Se a sentido mal informado alguna vez y sin respuesta a sus dudas. _____
- 12) Cuando usted llama ha nuestro centro de atención telefónica este resuelve con prontitud y eficiencia. _____
- 13) El personal tiene una adecuada capacitación técnica. _____
- 14) Considera que la empresa se distingue de la competencia por la atención al cliente que brinda. _____
- 15) Cuando se presenta con alguno de nuestros empleados de atención al cliente este muestra un estado anímico favorable. _____
- 16) Cumplimos sus expectativas como cliente. _____
- 17) La presentación física de nuestro personal llena sus expectativas. _____
- 18) Considera que BAC- CREDOMATIC es una empresa que se adecua a sus necesidades. _____
- 19) Nuestro personal se encuentra tan motivado que da un buen servicio al cliente _____
- 20) Del 1 al 5 en escala de mayor a menor, siendo el 5 el grado máximo y 1 el grado mínimo que tan alta es nuestra calidad de servicio según su criterio. _____

¡Gracias por su tiempo y por preferir a BAC- CREDOMATIC!

Anexos Resumen Resultados **Encuesta Personal de cara al público**

1.) Sexo

Mujeres	80%
Hombres	20%

2.) Rango de Edad

18- 25 años de edad	73%
26- 35 años de edad	13%
36-45 años de edad	13%

3.) Nivel de académico alcanzado

Universitarios	60%
Técnicos Medio	25%
Bachilleres	15%

4.) Ingreso Mensual

C\$2,500.00- 5,000.00	73%
C\$5,001.00- 7,500.00	17%

5.) Usted considera que su trabajo es interesante, que su beneficia usted mismo y a los demás al desempeñar sus labores diarias.

Bastante de acuerdo	47%
Un poco de acuerdo	27%
Ni de acuerdo, no desacuerdo	20%
Un poco en desacuerdo	7%

6.) El ambiente laboral es optimo para el desempeño de su trabajo

Bastante de acuerdo	53%
Un poco de acuerdo	33%
Ni de acuerdo, no desacuerdo	13%

7.) Las relaciones con sus superiores influye en su disposición hacia el trabajo que desempeña a diario?

SI	73%
NO	27%

8.) Considera que las relaciones con su jefe son buenas

Bastante de acuerdo	13%
Un poco de acuerdo	42%
Ni de acuerdo, no desacuerdo	25%
Un poco en desacuerdo	20%

9.) Sus opiniones, sugerencias son tomadas en cuenta a la hora de la toma de decisiones.

Bastante de acuerdo	13%
Un poco de acuerdo	13%
Ni de acuerdo, no desacuerdo	26%
Un poco en desacuerdo	46%

10.) El trabajo en el Banco le causa estrés, angustia, tensión?

Casi siempre	53%
Algunas veces	47%

11.) Su Salario esta acorde con la carga de trabajo que desempeña a diario

Bastante de acuerdo	20%
Un poco de acuerdo	13%
Ni de acuerdo, no desacuerdo	20%
Un poco en desacuerdo	47%

12.) Cree que la política de ascensos que utiliza el banco es adecuada y justa.

SI	73%
NO	27%

13.) Considera que los ascensos deben hacerse en base a.

Meritos, Nivel académico, Conocimiento, etc.	73%
Nivel académico	20%
Meritos	7%

14.) Actualmente cuenta con los elementos necesarios para desarrollar un trabajo de óptima calidad.

SI	80%
NO	20%

15.) El Banco actualmente tiene planes de motivación al personal que son de su conocimiento.

SI	87%
NO	13%

16.) Como calificaría en efectividad enfocada a su puesto de trabajo estos planes de capacitación

Excelente	27%
Muy Bueno	33%
Bueno	13%
Lo aplico pero con el tiempo lo olvido	27%

17.) Sus inquietudes son tomadas en cuenta periódicamente con encuestas para medir su nivel de motivación y conformidad.

Bastante de acuerdo	7%
Un poco de acuerdo	53%
Ni de acuerdo, no desacuerdo	33%
Un poco en desacuerdo	7%

18.) Del 1 al 5 en escala de mayor a menor, siendo el 5 el grado máximo y 1 el grado mínimo que tan motivado se siente en su trabajo diario:

5. Mucho	7%
4. Regular	47%
3. Poco	20%
2. Muy poco	27%
1. Ninguno	—

Se tomaron en cuenta 3 sucursales del Banco de América Central para pasar las encuestas al personal de cara al público.

Encuesta satisfacción al cliente

1) Contrata nuestros servicios por que ofrecemos los mejores productos del mercado.

1. Estoy completamente en desacuerdo con esta declaración (CD) 4%
2. Estoy en desacuerdo con esta declaración (D) 10%
3. Estoy de acuerdo con la declaración (A) 60%
4. Estoy completamente de acuerdo con la declaración (CA) 26%

2) Contrata nuestros servicios por que le atendemos siempre de una manera cordial, atenta y ágil.

1. Estoy completamente en desacuerdo con esta declaración (CD) 0%
2. Estoy en desacuerdo con esta declaración (D) 40%
3. Estoy de acuerdo con la declaración (A) 36%
4. Estoy completamente de acuerdo con la declaración (CA) 24%

3) Recibe buen trato de nuestro personal de cara al público.

1. Estoy completamente en desacuerdo con esta declaración (CD) 8%
2. Estoy en desacuerdo con esta declaración (D) 12%
3. Estoy de acuerdo con la declaración (A) 38%
4. Estoy completamente de acuerdo con la declaración (CA) 42%

4) Ocupamos una de las mejores posiciones en el mercado debido a nuestro buen servicio al cliente.

1. Estoy completamente en desacuerdo con esta declaración (CD) 4%
2. Estoy en desacuerdo con esta declaración (D) 26%
3. Estoy de acuerdo con la declaración (A) 26%
4. Estoy completamente de acuerdo con la declaración (CA) 44%

5) Estima que solucionamos sus problemas con prontitud y eficiencia.

1. Estoy completamente en desacuerdo con esta declaración (CD) 12%
2. Estoy en desacuerdo con esta declaración (D) 18%
3. Estoy de acuerdo con la declaración (A) 44%
4. Estoy completamente de acuerdo con la declaración (CA) 26%

6) El personal que le atiende le presta suficiente atención al problema que le plantea.

1. Estoy completamente en desacuerdo con esta declaración (CD) 6%
2. Estoy en desacuerdo con esta declaración (D) 4%
3. Estoy de acuerdo con la declaración (A) 54%
4. Estoy completamente de acuerdo con la declaración (CA) 30%

7) Cuando un oficial de atención al cliente le promete algo lo cumple en el tiempo previsto.

1. Estoy completamente en desacuerdo con esta declaración (CD) 16%
2. Estoy en desacuerdo con esta declaración (D) 6%
3. Estoy de acuerdo con la declaración (A) 50%
4. Estoy completamente de acuerdo con la declaración (CA) 24%

8) El personal presenta total conocimiento de los productos y los servicios que brinda la empresa.

1. Estoy completamente en desacuerdo con esta declaración (CD) 0%
2. Estoy en desacuerdo con esta declaración (D) 10%
3. Estoy de acuerdo con la declaración (A) 34%
4. Estoy completamente de acuerdo con la declaración (CA) 54%

9) Cuando plantea alguna duda a nuestro personal de cara al público esta es contestada de forma segura y veraz.

1. Estoy completamente en desacuerdo con esta declaración (CD) 4%
2. Estoy en desacuerdo con esta declaración (D) 8%
3. Estoy de acuerdo con la declaración (A) 56%
4. Estoy completamente de acuerdo con la declaración (CA) 32%

10) A planteado alguna inquietud y se a encontrado con diferencia de opiniones entre el personal.

1. Estoy completamente en desacuerdo con esta declaración (CD) 18%
2. Estoy en desacuerdo con esta declaración (D) 16%
3. Estoy de acuerdo con la declaración (A) 32%
4. Estoy completamente de acuerdo con la declaración (CA) 32%

11) Se a sentido mal informado alguna vez y sin respuesta a sus dudas.

1. Estoy completamente en desacuerdo con esta declaración (CD) 10%
2. Estoy en desacuerdo con esta declaración (D) 24%
3. Estoy de acuerdo con la declaración (A) 34%
4. Estoy completamente de acuerdo con la declaración (CA) 28%

12) Cuando usted llama a nuestro centro de atención telefónica este resuelve con prontitud y eficiencia.

1. Estoy completamente en desacuerdo con esta declaración (CD) 6%
2. Estoy en desacuerdo con esta declaración (D) 12%
3. Estoy de acuerdo con la declaración (A) 42%
4. Estoy completamente de acuerdo con la declaración (CA) 38%

13) El personal tiene una adecuada capacitación técnica.

1. Estoy completamente en desacuerdo con esta declaración (CD) 4%
2. Estoy en desacuerdo con esta declaración (D) 12%
3. Estoy de acuerdo con la declaración (A) 34%

4. Estoy completamente de acuerdo con la declaración (CA) 42%
--

14) Considera que la empresa se distingue de la competencia por la atención al cliente que brinda.

1. Estoy completamente en desacuerdo con esta declaración (CD) 6%
2. Estoy en desacuerdo con esta declaración (D) 10%
3. Estoy de acuerdo con la declaración (A) 52%
4. Estoy completamente de acuerdo con la declaración (CA) 30%

15) Cuando se presenta con alguno de nuestros empleados de atención al cliente este muestra un estado anímico favorable.

1. Estoy completamente en desacuerdo con esta declaración (CD) 4%
2. Estoy en desacuerdo con esta declaración (D) 14%
3. Estoy de acuerdo con la declaración (A) 48%
4. Estoy completamente de acuerdo con la declaración (CA) 34%

16) Cumplimos sus expectativas como cliente.

1. Estoy completamente en desacuerdo con esta declaración (CD)	2%
2. Estoy en desacuerdo con esta declaración (D)	18%
3. Estoy de acuerdo con la declaración (A)	60%
4. Estoy completamente de acuerdo con la declaración (CA)	20%

17) La presentación física de nuestro personal llena sus expectativas.

1. Estoy completamente en desacuerdo con esta declaración (CD)	6%
2. Estoy en desacuerdo con esta declaración (D)	10%
3. Estoy de acuerdo con la declaración (A)	56%
4. Estoy completamente de acuerdo con la declaración (CA)	28%

18) Considera que BAC- CREDOMATIC es una empresa que se adecua a sus necesidades.

1. Estoy completamente en desacuerdo con esta declaración (CD)	10%
2. Estoy en desacuerdo con esta declaración (D)	8%
3. Estoy de acuerdo con la declaración (A)	52%
4. Estoy completamente de acuerdo con la declaración (CA)	28%

19) Nuestro personal se encuentra tan motivado que da un buen servicio al cliente

1. Estoy completamente en desacuerdo con esta declaración (CD) 4%
2. Estoy en desacuerdo con esta declaración (D) 36%
3. Estoy de acuerdo con la declaración (A) 52%
4. Estoy completamente de acuerdo con la declaración (CA) 10%

20) Del 1 al 5 en escala de mayor a menor, siendo el 5 el grado máximo y 1 el grado mínimo que tan alta es nuestra calidad de servicio según su criterio.

5. Mucho	8%
4 .Regular	54%
3. Poco	26%
2. Muy Poco	10%
1. Ninguna	2%

Las encuestas fueron hechas en las sucursales de Camino de Oriente, Bac
Oficina Principal, Plaza España.

BIBLIOGRAFÍA

1. Free Montt, Kast James, “Organización y gerencia”, Un sistema aproximado. Idalberto Chiavenatto en “Administración de Recursos Humanos” 2 da edición, 1997.
2. “Jerarquía de las Necesidades”, Administración de Stoner, Freeman, Gilbert Jr., 6 ta. Edición 1996.
3. “Administración” Stoner, Freeman, Gilbert Jr, 7ma edición 1998.
4. “Manual de Calidad en el Servicio, Motivación al Cliente Interna” Empresa capacitadota Dando, San José, Costa Rica, 2003.
5. “Análisis de la Calidad” Juran Gryna, 3era edición, 1999.
6. “Comportamiento Organizacional” Robbins, 8va edición, 1998.