

# **EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA AGENCIA 211 BARQUISIMETO DEL BANCO DE VENEZUELA GRUPO SANTANDER BAJO LOS PARÁMETROS DEL KAIZEN-GEMBA**

## **INTRODUCCIÓN**

La calidad de atención al cliente es un proceso encaminado a la consecución de la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los mismos, así como también atraer cada vez un mayor número de clientes por medio de un posicionamiento tal, que lleve a éstos a realizar gratuitamente la publicidad persona a persona.

En tal sentido, los clientes constituyen el elemento vital de cualquier organización. Sin embargo, son pocas las organizaciones que consiguen adaptarse a las necesidades de sus clientes ya sea en cuanto a calidad, eficiencia o servicio personal. Es por ello que los directivos deben mejorar la calidad del servicio que ofrecen a sus clientes, ya que no es cuestión de elección: la vida de la organización depende de ello.

La Agencia 211 Barquisimeto del Banco de Venezuela Grupo Santander, es una de las empresas de su ramo que mantiene una posición y categoría privilegiada, siendo una de las instituciones financieras más sólida, rentable, eficiente y productiva dentro del segmento de la competencia. Sin embargo dado el gran tamaño de la cartera de clientes y su crecimiento constante, requiere día a día diseñar estrategias que le permita permanecer en su posición actual, la cual ha sido lograda en un mercado de grandes expectativas.

De tal forma, para mantener una organización en el mercado, es necesario entre otras cosas mejorar continuamente el lugar de trabajo, enfocándolo hacia la calidad de bienes y servicios, haciendo que esta actitud sea un factor que prevalezca en todas las actuaciones.

Es por ello que el Kaizen-Gemba juega un papel primordial en cuanto a la calidad, desarrollo, producción y venta de una organización, debido a que, en un sentido amplio el Gemba es el lugar donde se forman los productos y servicios, y Kaizen mejoramiento continuo; por ejemplo los bancos, los cajeros están trabajando en Gemba, al igual que los funcionarios de préstamos que reciben solicitante, lo mismo es válido para los empleados que trabajan en los escritorios en oficinas, y para los operadores telefónicos que están sentados enfrente de los computadores. El Kaizen-Gemba cubren un sin número de

funciones administrativas, es por ello que la gerencia debe concentrarse en el mismo, para descubrir oportunidades y hacer que la compañía sea mucho más exitosa y rentable. Partiendo de esta premisa se puede inferir que el mejoramiento del Gemba y los niveles de atención al público, dan un toque personal a la relación banco-cliente, lo cual hará que el cliente se sienta seguro y con sentido de pertenencia, manteniéndose satisfecho y produciendo un efecto multiplicador, lo que sería el punto clave de crecimiento de la cartera y por ende una excelente atención al público.

En tal sentido, la presente investigación está estructurada en cuatro capítulos que se presentan a continuación:

En el Capítulo I, se esboza la problemática existente, es decir, el problema en estudio, se definen los objetivos a alcanzar, se justifica y da importancia al desarrollo de la investigación y se expresa el alcance y limitaciones del mismo.

El Capítulo II, se sustenta a través del marco teórico en el cual se encuentran los antecedentes relacionados con el problema, soportando las bases teóricas del desarrollo de la investigación, la definición de términos básicos. El Capítulo III, plantea la naturaleza de la investigación, determina la población y muestra, de igual manera las técnicas e instrumentos de recolección y de procesamiento de datos, y el sistema de operacionalización de las variables. El Capítulo IV, da a conocer las conclusiones y recomendaciones.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Los clientes constituyen el elemento vital e impulsor de las organizaciones, ya que hacia ellos va dirigido el producto o servicio final; por ello desde pequeñas y medianas empresas hasta las más importantes corporaciones, el tratamiento efectivo al público ha sido y es una de las herramientas principales para la captación y mantenimiento de su clientela.

Por lo tanto, un producto o servicio ofrecido por una organización posee diversos elementos indispensables que independientemente y colectivamente influyen de manera directa en la satisfacción del cliente convirtiendo la responsabilidad del mismo en universal para todos los elementos que la conforman, por consiguiente la atención al cliente comprende todas las actividades que la empresa o sus empleados desarrollan o

efectúan, para satisfacerlos, implicando algo más que oír sus quejas, cambiar un servicio y sonreír ante ellos.

Debido a esto, en los últimos años las tendencias administrativas se han dirigido hacia la creación de una cultura de servicio por medio de enfoques gerenciales que proporcionan métodos y herramientas para transformar una organización en un negocio dirigido al cliente y orientado hacia el servicio, consagrando la excelencia como el norte de cualquier acción emprendedora.

Entre estas herramientas destacan el Kaizen-Gemba, donde el valor de satisfacer al cliente se agrega al producto o servicio, lo cual permite a la compañía sobrevivir y prosperar, a través de un estrecho contacto con las realidades del lugar de trabajo, con la finalidad de solucionar cualquier problema que surja en el mismo y poder de esa manera realizar una buena labor mediante la reducción de restricción, por tanto como sea posible. Para la filosofía del Kaizen-Gemba es muy importante mantener incentivados a los trabajadores para el buen desempeño de sus funciones, sobre todo para que se sientan orgullosos de sus empleos y valoren el aporte que hacen en su empresa y a la sociedad. De tal manera, éstos parámetros aportan un extraordinario valor, incluyendo la atención a los detalles y formas de sentido común para trabajar en forma excelente haciendo una gran diferencia en términos de calidad, mejoras, costos más bajos y aumento de la oportunidad.

Sin embargo, de no realizarse un servicio de buena calidad en la atención al cliente, puede surgir en la organización alejamiento de éstos hacia otras entidades, es decir, baja en el aspecto de competitividad, decaen las metas, métodos y programas utilizados para el logro de un nivel gerencial, surgen problemas en cuanto a la tecnología, recursos humanos y técnicas administrativas, lo cual trae consigo una disminución en la productividad de la institución por parte de la gerencia de sus empleados.

En tal sentido, los desafíos actuales a los cuales se enfrenta el mercado bancario, implican la necesidad de reaccionar oportuna y óptimamente frente a la interrupción de un nuevo perfil del cliente, como de la exigencia de abordar el negocio mediante nuevas estrategias y líneas tácticas para la competencia. Actualmente el perfil del cliente bancario, posee indudablemente mayor cultura financiera y tecnología que la exhibida una década atrás. Por ello, las entidades tienden a ser más creativas en la generación de nuevos productos y servicios en donde el aspecto precio, calidad y Kaizen-Gemba van íntimamente unidas.

Debido a ellos y tomando en cuenta que el Kaizen-Gemba juega un papel muy importante para el desarrollo de este estudio, la gerencia de la Agencia 211 Barquisimeto del Banco de Venezuela Grupo Santander se enfrenta con las reiteradas quejas de los clientes con respecto a los servicios recibidos, entre éstas se encuentran las largas colas que con frecuencia se forman en la taquilla de atención a cajeros personalizados, lo cual incomoda a los clientes por el largo tiempo de espera para la realización de sus transacciones, el banco cuenta con quince cajas y sólo funciona debido al alto ausentismo laboral en horario de atención al cliente por taquilla, los clientes con grandes sumas de dinero paralizan las colas ocasionando también demora para los demás clientes, congestión en las líneas, diariamente se recibe un alto número de quejas por pérdida de dinero en los telecajeros, largas colas para la apertura de cuentas, cambio de libretas, chequeras, tarjetas de débito o crédito.

Mala atención por parte de los empleados hacia los clientes, escasez del material de oficina y ejecución inoperante de las transacciones solicitadas por el cliente.

Debido a la importancia que tiene este estudio para la efectividad operacional de la organización se ha considerado oportuno realizar una investigación que evalúe los niveles del servicio de atención al cliente y así lograr mejorar la calidad del mismo, en cuanto a la educación de las personas con valores culturales como la honestidad, puntualidad, espíritu de logro, entre otros.

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **General**

Evaluar la calidad de atención al cliente de la Agencia 211 Barquisimeto del Banco de Venezuela Grupo Santander.

### **Específicos**

- Diagnosticar la situación actual del servicio de atención al cliente de la Agencia 211 Barquisimeto del Banco de Venezuela Grupo Santander.
- Determinar los factores que inciden en la fuerza de trabajo a la hora de prestar un servicio.
- Comparar los parámetros del Kaizen-Gemba con el servicio real prestado a los clientes de la sucursal 211 Barquisimeto del Banco de Venezuela Grupo Santander.

## **ALCANCES Y LIMITACIONES**

El presente trabajo estudia la evaluación de la calidad de atención al cliente de la Agencia 211 Barquisimeto ubicada en la esquina de la Calle 31 con Avenida 20 del Banco de Venezuela, Grupo Santander bajo los parámetros del Kaizen-Gemba, entendiéndose por servicio al cliente para efectos de esta investigación la manera de mantener la relación con el banco es añadir el valor de lealtad de este con la institución y la atención personalizada prestada por los funcionarios del Banco a los clientes, desde un punto de vista de sus expectativas y la satisfacción de sus necesidades.

En tal sentido, el Gemba se entiende como el lugar de trabajo en el cliente se agrega al producto o servicio que permitirá a la compañía sobrevivir y prosperar y por el Kaizen el mejoramiento continuo implementado mediante la participación activa y compromiso de todos los empleados de la compañía.

Por lo tanto, esta investigación es dar a conocer la situación actual de la atención brindada a los clientes de la agencia 211 Barquisimeto del Banco de Venezuela Grupo Santander ubicada en la esquina de la Calle 31 con Avenida 20 de Barquisimeto, Estado Lara.

Basándose en éstos criterios se persigue alcanzar la evaluación de la calidad de atención al cliente de la Agencia 211 Barquisimeto del Banco de Venezuela Grupo Santander bajo los parámetros del Kaizen-Gemba, lo cual fue posible gracias al apoyo brindado por la Gerencia General para la obtención de datos requeridos. Logrando traer un gran beneficio a la agencia, en cuanto al mejoramiento de la calidad de atención que se presta al cliente y a las relaciones entre superiores y subordinados, para así lograr un alto rendimiento en el servicio prestado.

## **JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA**

En la Agencia Barquisimeto del Banco de Venezuela grupo Santander, una de las prioridades es crear sensibilidad hacia el cliente debido a que es la única manera de mantener la relación a largo plazo y añade valor a la lealtad de este con la organización, para lo cual es necesario efectuar revisiones continuas que den a conocer las necesidades de los clientes y de esta manera cumplir con las expectativas de los mismos como también la aplicación de herramientas que permitan su mejoramiento continuo. Gemba-Kaizen se relacionan con asuntos simples, como mano de obra, manejo de las dificultades y variaciones que se presentan en el día a día tales como: trabajos inadecuados y errores por negligencia de los operadores. Sin embargo, con el fin de

reducir las variaciones, la Gerencia debe establecer estándares y desarrollar autodisciplina entre empleados para asegurarse que no se cometan errores. Por tal razón, se ha considerado necesario realizar una investigación con el propósito de evaluar la calidad de atención al cliente debido a la importancia que tiene la satisfacción del mismo porvenir de la organización. Debido a ello, los resultados obtenidos a través de esta investigación permitirán mejorar las políticas referentes al servicio que la institución ofrece a sus clientes pilares fundamentales para lograr los objetivos y metas de la organización constituyéndolo de esta manera al logro efectivo de la calidad de atención al cliente.

La posibilidad de realizar la investigación trae sustento en la disposición que ha manifestado la Gerencia General del Banco de apoyar en todo momento el estudio, puesto que su preocupación es tratar de conseguir una cartera de clientes satisfechos, que se conviertan en portavoces de la calidad de servicios prestados por la institución ¿En qué apoya a los estudiantes de Contaduría y otras carreras y al profesional en Contaduría Pública?

El apoyo que les daría a los estudiantes en Contaduría es tener una buena comunicación entre los alumnos y el profesor u otros miembros de la Universidad Yacambú y con respecto a las otras carreras, el apoyo que les daría es teniendo una comunicación más efectiva, tanto para el cliente como para todo el personal existente en la empresa y así obtener una mejor comunicación entre los empresarios y los clientes, mejoraría las políticas y estrategias existente en la empresa.

## **CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO**

### **ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

Para realizar la presente investigación será necesario revisar estudios anteriores relacionados o vinculados con el tema, a fin de buscar algún aporte al mismo, a continuación se mencionan los más relevantes:

1. Prato, V (1998). En su trabajo de grado para optar al título de Licenciado en Administración Mención Gerencia, en la Universidad Fermín Toro, titulado **Propuesta de estrategia para optimizar el servicio personalizado de atención al cliente en el Hotel Príncipe Barquisimeto C.A. Estado Lara**. Este trabajo trató de demostrar la optimización

del servicio personalizado de atención al cliente en la empresa Hotel Príncipe, C.A., basado principalmente en los procesos de alojamiento, alimentación y servicios complementarios que exige el contacto directo con los clientes.

2. Echeverría, M. y Márchese, G (1999). En su trabajo de grado para optar al título de Licenciado en Administración Bancaria, en la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado, titulado **Rediseño del proceso de compra y la satisfacción de los clientes internos de una empresa industrial: Caso Cerámicas Caribe**, sostiene que es de suma importancia un diagnóstico del proceso de compra de suministro de la empresa con el fin de identificar las fallas y debilidades que produce el desperdicio de recursos físicos y humanos, y determine el nivel de satisfacción de los clientes internos.

3. González, F. (1999). En su trabajo de grado para optar al título de Licenciado en Administración Mención Gerencia en la Universidad Fermín Toro, titulado **Evaluación de la calidad del servicio presentado en el Departamento de Atención al Cliente, de Interbank, Banco Universal, oficina Barquisimeto Estado Lara orientado a la optimización del proceso de atención al cliente**. El autor sugiere mejorar la calidad de los servicios de atención al cliente de manera que llene las expectativas de información financiera de los mismos, para lo cual la Gerencia debe inducir a los empleados en los instrumentos financieros más idóneos para satisfacer las necesidades de los clientes, así como también motivar a los empleados de modo que ellos se sientan satisfechos con ellos mismos y puedan mejorar el servicio que prestan a los clientes de la organización, por lo cual recomienda desarrollar programas de adiestramiento para actualizar los conocimientos.

## **BASES TEÓRICAS**

Esta investigación toma en consideración un cúmulo de bases teóricas, las cuales se presentan a continuación:

### **Cliente:**

Harrington (1998, pág. 6) define a los clientes como:

- Las personas más importantes para cualquier negocio.
- No son una interrupción en nuestro trabajo, son un fundamento.
- Son personas que llegan a nosotros con sus necesidades y deseos y nuestro trabajo consiste en satisfacerlos.
- Merecen que le demos el trato más atento y cortés que podamos.

- Representan el fluido vital para este negocio o de cualquier otro, sin ellos nos veríamos forzados a cerrar.
- Los clientes de las empresas de servicio se sienten defraudados y desalentados, no por sus precios, sino por la apatía, la indiferencia y la falta de atención de sus empleados.

### **Características de la atención al cliente:**

Desatnick (1990, Pág. 99). Las características más importantes que deben tener la atención al cliente son:

- La labor debe ser empresarial con espíritu de servicio eficiente, sin desgano y con cortesía.
- El empleado debe ser accesible, no permanecer ajeno al público que lo necesita.
- El público se molesta enormemente cuando el empleado que tiene frente a él no habla con claridad y utiliza un vocabulario técnico para explicar las cosas.
- Se debe procurar adecuar el tiempo de servir no a su propio tiempo, sino al tiempo que dispone el cliente, es decir, tener rapidez.
- Es muy recomendable concentrarse en lo que pide el cliente, si hay algo imperfecto, pedir rectificación sin reserva. El cliente agradecerá el que quiera ser amable con él.
- La empresa debe formular estrategias que le permita alcanzar sus objetivos, ganar dinero y distinguirse de los competidores.
- La empresa debe gestionar las expectativas de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente.

### **Servicio:**

Harovitz (1997, Pág. 3). Define el servicio como "El conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo".

Fischer y Navarro (1994, Pág. 185). Aporta que los servicios son " Un tipo de bien económico, constituye lo que denomina el sector terciario, todo el que trabaja y no produce bienes se supone que produce servicios".



## **Características de los servicios**

Albrecht (1988, Pág. 36) las define de la siguiente manera:

- Un servicio no puede conducir, inspeccionar, apilar o almacenar centralmente. Generalmente lo presta, donde quiera que esté el cliente, gente que está más allá de la influencia inmediata a la Gerencia.
- La persona que recibe el servicio no tiene nada tangible, el valor del servicio depende de su experiencia personal
- Si se prestó inadecuadamente, un servicio no se puede revocar, si no se puede repetir, entonces las reparaciones es el único medio recursivo para la satisfacción del cliente.
- La prestación del servicio generalmente requiere interacción humana en algún grado; comprador y vendedor se ponen en contacto en una forma relativamente personal para crear el servicio.

## **Calidad**

Imai (1998, Pág. 10) señala que la calidad se refiere a

No solo a la calidad de productos o de servicios terminados, sino también a la calidad de los procesos que se relacionan con dichos productos o servicios. La calidad pasa por todas las fases de la actividad de la empresa, es decir, en todos los procesos de desarrollo, diseño, producción, venta y mantenimiento de los productos o servicios.

Stoner (1996, Pág. 146) Aporta que la calidad:

En el lugar de trabajo va más allá de crear un producto de calidad superior a la medida y de buen precio, ahora se refiere a lograr productos y servicios cada vez más competitivos, esto entraña hacer las cosas bien desde la primera vez en lugar de cometer errores y después corregirlos

## **Requisitos fundamentales que permitan el éxito del Proceso de mejoramiento de la calidad:**

Harrington (1998, Pág. 17) Señala los requisitos de la siguiente manera:

- Aceptación que el cliente es el elemento más importante del proceso.
- El convencimiento de que sí hay forma de mejorar.
- Enfoque administrativo, liderazgo y participación.

- El estándar del desempeño de cero errores.
- Enfocar el mejoramiento en el proceso, no en las personas.
- El reconocimiento a los éxitos.
- El convencimiento de que los proveedores pueden cooperar con nosotros sin comprender nuestras necesidades.

### **Dimensiones de la Calidad**

Druker (1990, Pág. 41). Observó que "La calidad no es lo que se pone dentro de un servicio, es lo que el cliente obtiene de él y por lo que está dispuesto a pagar". Por lo general, el cliente evalúa el desempeño de su organización de acuerdo con el nivel de satisfacción que obtuvo al compararlo con sus expectativas. La mayoría de los clientes utilizan cinco dimensiones para llevar a cabo dicha evaluación:

- **Fiabilidad:** Es la capacidad que debe tener la empresa que presta el servicio para ofrecerlo de manera confiable, segura y cuidadora. Dentro del concepto de fiabilidad se encuentra incluido la puntuabilidad y todos los elementos que permiten al cliente detectar la capacidad y conocimientos profesionales de su empresa, es decir, fiabilidad significa brindar el servicio de forma correcta desde el primer momento.
- **Seguridad:** Es el sentimiento que tiene el cliente cuando pone sus problemas en manos de una organización y confiar que serán resueltos de la mejor manera posible. Seguridad implica credibilidad, que a su vez incluye integridad, confiabilidad y honestidad. Esto significa que no sólo es importante el cuidado de los intereses del cliente, sino que también la organización debe demostrar su preocupación en este sentido para dar al cliente una mayor satisfacción.
- **Capacidad de Respuesta:** Se refiere a la actitud que se muestra para ayudar a los clientes y para suministrar el servicio rápido; también es considerado parte de este punto el cumplimiento a tiempo de los compromisos contraídos, así como también lo accesible que puede ser la organización para el cliente, es decir, las posibilidades de entrar en contacto con la misma y la factibilidad con que pueda lograrlo.
- **Empatía:** Significa la disposición de la empresa para ofrecer a los clientes cuidado y atención personalizada. No es solamente ser cortés con el cliente, aunque la cortesía es parte importante de la empatía, como también es parte de la seguridad, requiere un fuerte compromiso e implicación con el cliente, conociendo a fondo de sus características y necesidades personales de sus requerimientos específicos.

- **Intangibilidad:** A pesar de que existe intangibilidad en el servicio, en sí es intangible, es importante considerar algunos aspectos que se derivan de la intangibilidad del servicio:
  1. Los servicios no pueden ser mantenidos en inventario, si usted no los utiliza, su capacidad de producción de servicio en su totalidad, ésta se pierde para siempre.
  2. Interacción humana, para suministrar servicio es necesario establecer un contacto entre la organización y el cliente. Es una relación en la que el cliente participa en la elaboración del servicio.

### **Herramientas para mejorar el servicio**

#### **Kaizen**

Wellington (1997, Pág. 14) Redacta que el Kaizen se traduce como: "Mejoramiento (Kai, que significa cambio, y Zen que significa bueno). Se usa para describir un proceso gerencial y una cultura empresarial que ha llegado a significar mejoramiento continuo y gradual, implementando mediante la participación activa y compromiso de todos los empleados de una compañía en lo que dicha compañía hace y, más precisamente en la forma en cómo se realizan las actividades .

Imai (1998, Pág. 2) define el Keizen como:

"El mejoramiento continuo, el cual involucra a todas las personas, tanto Gerentes como trabajadores y ocasiona un gasto relativamente pequeño. El Kaizen puede mejorar la calidad, reducir el costo en forma considerable y satisfacer los requerimientos de entrega de los clientes, sin inversión o introducción significativa de nueva tecnología".

#### **Gemba**

Imai (1998, Pág. 12-13) Señala que es "Una palabra japonesa que significa lugar real. Ahora adaptada a la terminología gerencial para referirse a lugar de trabajo". Según Imai el Gemba debe ser el lugar de todos los mejoramientos y la fuente de toda información, por tanto la Gerencia debe mantenerse un estrecho contacto con las realidades del Gemba, con el fin de solucionar cualquier problema dentro del mismo. En otras palabras cualquier asistencia que la Gerencia suministre debe surgir de las necesidades específicas del lugar de trabajo.

## **Las Cinco M en Gemba**

- **Mano de Obra:**

Fischer y Navarro (1994, Pág. 145) define la mano de obra como "El conjunto de trabajadores o la fuerza de trabajo de un grupo determinado de explotación, tal como empresa, industria, economía nacional".

- **Comunicación:**

Wellington (1997, Pág. 96-97) señala que la comunicación comienza:

Durante la fase de inducción al formar la actitud de trabajo de un empleado cuando a él o a ella se le introduce por primera vez a la misión, la cultura, las estrategias, los procesos, los productos, la gente y el sistema de apoyo de equipo de la compañía, la comunicación tiene ocho propósitos fundamentales:

- Informar
- Reforzar la comprensión (de cómo hacemos las cosas aquí).
- Generar apertura
- Promover la planificación
- Motivar
- Desarrollar
- Reforzar la identidad personal con un equipo de trabajo.
- Mantener como un punto focal la satisfacción al cliente.

El cliente debe mantener como calidad el espíritu de la comunicación de la forma que éste le permitirá transmitir sus ideas eficientemente, tanto en las palabras empleadas como la forma de transmitir las.

- **Entrenamiento:**

Wellington (1997, Pág. 100-103). Aporta que el entrenamiento en el servicio al cliente:

Nunca debe reservarse exclusivamente a personal específicamente designado, un evento de una sola vez, que se hace esporádicamente o que se realiza en un vacío contextual.

Los empleados deben ser entrenados y vuelven a entrenar a una taza directamente

proporcional a la mezcla de frecuencia regularidad, intensidad, calidad y responsabilidad de su contacto con los clientes y a las necesidades de su cargo

- **Motivación:**

Según Wellington (1997, Pág. 107) bastó con decir que "La gente trabaja por una gran variedad de razones, que sus expectativas difieren y que los distintos aspectos del trabajo y sus recompensas lo motivan de modo diferente". Sin embargo, lo común e invariable es la responsabilidad de cada líder de equipo en cuanto a conocer las necesidades de cada empleado y suministrar oportunidades y apoyo para que sean satisfechas, por consiguiente, un personal demostrativo no responderá a los clientes con actitud mental apropiada y ésta es una forma segura de descarrillar una iniciativa de servicio al cliente.

- **Empowerment:**

Wellington (1997, Pág. 108-109) señala que: "El Empowerment da la responsabilidad actual en beneficio del cliente. Le permite al personal actuar, dentro de límites previamente formulados para evitar o solucionar problemas sin tener primero que obtener aprobación de su Gerente o superior. De esta manera se puede prevenir la mayor parte de los problemas y las quejas de los clientes en lugar de tener que solucionarlos una vez ocurrido. Cuando surgen problemas el personal al que se le ha asignado resolverlo sin demora y, en caso necesario, tomar las medidas pertinentes para que no vuelvan a presentarse".

### **Capacitación para la satisfacción al cliente**

Generalmente la capacitación en el servicio al cliente consiste en el aprendizaje de procedimientos internos, formas, sistemas entre otros. A continuación se presentarán tres técnicas según Berry (1996, Pág. 17), que pueden entrelazarse en el montaje de un aprendizaje continuo para la satisfacción al cliente:

1. **Herramienta:** Es necesario que los empleados de contacto con al cliente aprendan todos los procedimientos internos disponibles para procesar los pedidos de clientes, respondan a sus preguntas a sus preguntas y manejen sus solicitudes.
2. **Las Técnicas:** Estas se refieren a los métodos que se han sugerido para servir de manera afectiva a los clientes cuando se interactúan directamente con ellos por correo,

por teléfono o personalmente. Existen técnicas para saludar a los clientes, calmar a los clientes irritados, dar gracias a los clientes por su compra y hacerlos sentir importantes.

3. **Experimentos y triunfos:** En cuanto a los empleados, es moldear o demostrar contactos altamente afectivos con el cliente, necesitan construir una ideoteca mental sobre las relaciones con los clientes para saber de qué manera son percibidas como se sientan la gran mayoría de las experiencias de contacto con el cliente. Aquí una vez más usted puede utilizar a algunos de los empleados con experiencia, aquellos que hayan sido modelo de rol de hacer felices a sus clientes, es decir, los triunfos.

### **Materiales y Maquinarias**

Imay (1998, Pág. 88) señala que: Debe indicarse el lugar donde están almacenados los materiales, junto con el nivel de existencia y los números de identificación de las partes. Deben utilizarse diferentes colores para prevenir errores. Use lámparas de señales y signos de audio para destacar anomalías tales como la escasez de suministro-

### **Ubicación**

Wellington (1997, Pág. 59) señala que la ubicación debe explicarse con precisión (en texto, gráficas o verbalmente) y asegurar que cualquier cambio en las vías de acceso (trazado, nombre o numeración) o en el transporte público que atienda el área en las direcciones actualizadas. Acceso

Wellington (1997, Pág. 59) aporta que:

"Se debe señalizar la ubicación, idealmente en todos los puntos de acceso en un radio de cinco millas, y asegurar que todas las fachadas exteriores de los edificios, entradas, vías privadas y todo el terreno de compañía refleje la imagen corporativa y transmitan empatía con los clientes".

### **Seguridad y Comodidad**

Wellington (1997, Pág. 59) considera que:

"Se debe proveer iluminación, techo y señalización suficiente en todos los estacionamientos y entradas, asegurar que todo el entorno interno cumpla con las reglamentaciones relevantes de salud, comodidad y serenidad y asegurar que el espacio físico satisfaga la dinámica de interacción humana".

## **Tecnología**

Wellington (1997, Pág. 142-147) establece que

"La tecnología siempre debe ser una herramienta en una operación de servicio al cliente, nunca el amo.

Su propósito fundamental es instruir a los miembros de la organización acerca de aspectos tales como: funciones, normas, procedimiento, política, objetivos, manejo de operaciones y administración de sistema de procesamiento de datos, ya sea en forma manual o electrónica.

**Procedimientos estandarizados** Imai (1998, Pág. 29) aporta que los estándares pueden definirse como:

"La mejor forma para realizar el trabajo. Para productos o servicios creados como resultado de una serie de procesos, debe mantener los estándares en una manera de asegurar la calidad en cada proceso y prevenir la aparición de errores"

Si un estándar significa la mejor manera, de aquí se deriva que el empleado debe adherirse al mismo estándar de la misma manera, todo el tiempo, si los empleados no siguen estándares en un trabajo repetitivo que frecuencia es el caso en Gemba, el resultado variará, llevando a fluctuaciones en la calidad. La Gerencia debe especificar con claridad los estándares para los empleados, como la única manera de garantizar la calidad para la satisfacción del cliente, los Gerentes que no toman la iniciativa de estandarizar el procedimiento de trabajo pierden su derecho de Gerenciar en el Gemba.

## **Formatos estandarizados**

Imai (1998, Pág. 18) aporta que:

"La eficiente administración diaria de recursos requiere estándares. Cada vez que surjan problemas o anomalías, el Gerente debe investigar, identificar la causa fundamental y reconsiderar los estándares existentes o implementar nuevos estándares para impedir su reaparición. Los formatos estandarizados se convierten en parte integral del Kaizen-Gemba y suministran la base para el mejoramiento diario".

De este modo la estandarización es una parte integral del aseguramiento de la calidad, y sin estándares, es imposible un sistema viable de calidad.

### **Medida**

Rosenber (s/f Pág. 260). Señala que la medida es "La estadística obtenida del cómputo de una serie de observaciones y apreciaciones independientes".

### **Gerencia Visual**

Imai (1998, Pág. 85-86) plantea que los problemas deben hacerse visible en el Gemba, si no puede detectarse alguna anomalía, nadie puede manejar el proceso, por lo tanto la gerencia visual consiste en "Hacer visibles a los problemas".

La Gerencia Visual es un poderoso instrumento para motivar al personal del Gemba hacia el logro de las metas gerenciales. Este instrumentos proporciona muchas oportunidades para que los trabajadores refuercen su propio desempeño a través de la exhibición de los objetivos alcanzados y de los procesos logrados en el avance hacia los objetivos

### **Punto de control y verificación**

Según Galindo (1991, Pág 172) hace referencia acerca del control de la siguiente manera ("es la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones para establecer las medidas necesarias").

Es importante para toda empresa contar con puntos de control y verificación con el fin de tener seguridad de que todas las operaciones en cualquier momento se estén llevando a cabo de acuerdo al plan establecido, con las órdenes que se han sustentado ya que a través de esto se puede comparar, discutir y criticar. Tiende a estimular la planeación, a simplificar y a fortalecer la organización, a incrementar la eficiencia del mando y facilitar la coordinación.

### **Supervisores**

Imai (1998, Pág. 97) señala que el supervisor es la persona que tiene la responsabilidad en línea para la supervisión de los operadores en el Gemba, y la responsabilidad por el resultado.



El Supervisor debe manejar a su personal, si un personal no está motivado, éste debe introducir diversos programas para motivarlo, debido a que muchas veces el personal no se siente capacitado para realizar un buen trabajo y no cuentan con un entrenamiento eficiente lo cual no les permite seguir con los estándares establecidos.

## **Tiempo**

Wellington (1997, Pág 78) señala que el valor del tiempo es:

"Una proyección razonablemente precisa del valor que representa cada cliente existente para una compañía. También es una medida de lo que le costará a la compañía el hecho de que un cliente deje de serlo por no haber ofrecido la empresa un excelente servicio al cliente".

El tiempo es una dimensión primordial en la obtención del servicio que conscientemente o no, determina a los ojos del cliente el nivel de la calidad. Orientar la empresa en función del tiempo del cliente, es poner en marcha una nueva organización que permita una acumulación rápida de nuevos conocimientos para adaptarse permanentemente a las necesidades del cliente.

## **Horas Comerciales**

Wellington (1997, Pág. 60) indica

"que se debe prestar un servicio acorde con las necesidades de los clientes, y no según la presencia o ausencia de competidores".

El personal autorizado debe tener la disponibilidad, amabilidad, honestidad, simpatía y profesionalismo; para la prestación de servicio al cliente; debe reconocer y honrar el valor del tiempo de un cliente para la compañía y no desilusionar a los clientes genuinamente leales por lo reconocer esa lealtad y garantizar la sencillez del proceso.

## **Velocidad de las Transacciones**

Wellington (1997, Pág. 60) señala que "se debe asegurar de que el proceso sea tan corto como lo quieran los clientes".

## **Cultura**

Wellington (1997, Pág. 125) comenta que la cultura

Motiva la oferta de una Compañía.pues determina en terminos de la mision valores la etica y los standares corporativos como se la relacionara la empresa con sus accionistas y cuales son las cualidades por las que se reconocera tanto la firma como sus empleados.

Para los empleados la cultura es la contraparte de la estrategia del servicio para el cliente, es el mensaje fundamental de servicio que debe existir allí, a fin de permitir a la gente asumir el compromiso personal necesario para entender la calidad con el cliente.

## **Ética**

Wellington (1997, Pág. 61) establece que "se debe ser incuestionalmente legal, no discriminatorio, moral y transparente.

## **Conducta**

Wellington (1997, Pág. 61) señala que la conducta debe ser "imparcial", gustosamente servicial, objetivo, justo, honesto, irreprochable y auténticamente centrado en el cliente y aprender de la crítica constructiva.

En la empresa los empleados deben asumir una conducta amable, sensibles, hepáticos, confiables, conocedores, leales al equipo corporativo entrenados y facultados para actuar, y cuya apariencia personal, incluyendo la limpieza personal y el uso del uniforme completo, si es el caso, sean consistentes con las expectativas de los clientes.

## **DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS**

**Agencia:** Oficina que depende directamente de un organismo central.

**Atención al cliente:** Es el contacto directo entre el banco y el cliente, en donde se determinan las necesidades del usuario y poder así ofrecer los diferentes servicios que se prestan, siendo entre ellos: atención, satisfacción y orientación.

**Banco:** Establecimiento de origen privado o público, que debidamente autorizado por la Ley, admite dinero en forma de depósito para, en unión de recursos propios, poder conceder préstamos, descuentos y en general, todo tipo de operaciones bancarias.

**Calidad:** Es el nivel de excelencia que la empresa ha logrado alcanzar para satisfacer a su clientela. Representa al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad. Característica que se atribuye a todas aquellas cosas que representan excelencia, eficacia y efectividad.

**Cliente:** Es el que exige de la empresa u organización los bienes y servicios que esta ofrece, además es el que, por sus expectativas y necesidades, impone a la empresa el nivel de servicio que debe alcanzar.

**Empresa de Servicio:** Es toda empresa que se caracteriza por la prestación de sus servicios a la comunidad.

**Estandarización:** Es una de las tres bases de las actividades Gemba- Kaizen, y significa la documentación de la mejor forma de realizar el trabajo.

**Estrategia:** Líneas maestra para la toma de decisiones que tienen influencia en la eficacia a largo plazo de una organización.

**Gemba:** Palabra japonesa que significa lugar real, ahora adaptada en la terminología gerencial para referirse a lugar de trabajo, o aquel lugar donde se agrega el valor.

**Gerencia Visual:** Método gerencial eficaz para suministrar información de una manera claramente visible, tanto a trabajadores como gerentes, de modo que todas las personas comprendan la condición actual de las operaciones y el objeto para el Kaizen. También ayudan a que las personas identifiquen con rapidez una irregularidad.

**Kaizen:** Significa mejoramiento continuo. La palabra implica mejoramiento que involucra a todas las personas, tanto gerentes como trabajadores y ocasiona un gasto relativamente pequeño.

**Las cinco M ( 5M ):** Método para administrar recursos en Gemba, específicamente aquellos que se conocen como las 5M: mano de obra (recurso humano), máquina, material, método y medida.

**Satisfacción:** Acción y efecto de satisfacer o satisfacerse. Razón o modo con que se sosiega, responde enteramente a una queja, sentimiento o razón contraria. Cumplimiento del deseo o del gusto.

**Servicio:** Conjunto de prestaciones del cliente, como conveniencia del precio, la imagen y la marca del mismo.

**Standards o estándares:** Una mejor forma de realizar el trabajo, es decir, un conjunto de políticas, reglas, instrucciones y procedimientos establecidos por la gerencia para todas las operaciones importantes, que sirvan como pauta para que todos los empleados desempeñen sus tareas de tal forma que aseguren buenos resultados.

**Usuarios:** Persona que usa o requiere de los servicios. Cliente de los servicios de una empresa u organización. Pueden ser internos o externos.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo está enmarcado dentro de un diseño de campo con modalidad descriptiva. Al respecto Sabino, C. (1992, Pág. 89) define al diseño de campo como "aquellos que se basan en información o datos primarios obtenidos directamente de la realidad". Escogiéndose entonces por permitir conocer las verdaderas condiciones donde se han conseguido los datos, haciendo a la vez posible su revisión y modificación en el caso de que surjan dudas respecto de la calidad de medición.

El mismo autor 1992, Pág. 60 define también a los estudios descriptivos expresando "la investigación descriptiva consiste en describir algunas características fundamentales en conjunto homogéneo de fenómenos utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento".

Basado en lo anterior, se delimitarán los hechos que conforman el problema, se estructurarán los diferentes elementos que componen el Gemba para luego recolectar y

analizar las pautas y actividades de la atención brindada por los clientes, comparando con el modelo, y por último presentan herramientas gerenciales actualizadas que solventen el problema planteado.

## **POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **Población**

Hernández y otros (1995, Pág. 210 definen la población como "el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Debiendo situarse claramente en torno a sus características de contenido, lugar y en el tiempo".

Pos consiguiente el conjunto poblacional del presente estudio está conformado por dos estratos claramente definidos. El primero, conformado por los veintitrés (23) empleados de la Agencia 211 del Banco de Venezuela Grupo Santander, los cuales por su naturaleza e importancia pasarán a formar parte de la muestra en su totalidad de manera auto representada bajo probabilidad uno (1). El segundo estrato está representado por los siete mil seiscientos (7.600) clientes de la Agencia, quedando entonces la población de la siguiente manera:

**Cuadro N° 1- Distribución de la Población**

<b>FUNCIÓN</b>	<b>NÚMERO DE SUJETOS</b>
Personal de la Agencia	23
Clientes	7.600
Total Población	7.623

### **Muestra**

Fisher y Navarro (1994, Pág. 39) definen muestra como "una parte del universo que debe representar los mismos fenómenos que ocurren en aquel, con el fin de estudiarlos y medirlos".

Para determinar el tamaño de la muestra se calculará a través de la fórmula para poblaciones finitas, aplicándola sólo al segmento de clientes, ya que el de empleados pasará a formar parte de la muestra con probabilidad uno (1).

$$n = \frac{N \cdot K^2 \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N - 1) + K^2 \cdot p \cdot q}$$

$$e^2 \cdot (N - 1) + K^2 \cdot p \cdot q$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población

$K^2 = 1,96$  Constante que no debe ser menor del 95%

$e^2 = 0,1$  Error máximo admisible

p = 0,50 Probabilidad a favor

q = 0,50 Probabilidad en contra

Al desarrollar la fórmula se obtiene que:

$$n = \frac{7.600 \cdot (1,96)^2 \cdot 0,50 \cdot 0,50}{(0,1)^2 \cdot (7.600 - 1) + (1,96)^2 \cdot 0,50 \cdot 0,50}$$

$$(0,1)^2 \cdot (7.600 - 1) + (1,96)^2 \cdot 0,50 \cdot 0,50$$

$$n = \underline{7299,04}$$

76,9504

A este resultado se le suman los veintitrés (23) elementos correspondientes a los empleados para obtener una muestra global de ciento dieciocho elementos (118).

Respecto al método de muestreo se realizará el semi probabilístico superior, el cual es definido por Ludewing y otros (s/fecha Pág. 50) como "cuando se conoce la probabilidad de escoger el segmento dentro de la población pero no la de un elemento dentro de él". Aplicándose de manera aleatoria a los clientes que acudieron a la Agencia en cuotas de diez (10) en los días de flujo regular hasta cumplir el tamaño muestral.

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Para el logro de los objetivos propuestos es fundamental la recolección de datos, lo que hace importante utilizar técnicas e instrumentos apropiados que permita recabar el máximo de información y así obtener datos de manera exacta y lo más cercano a la realidad.

En esta investigación se aplicarán tres (3) instrumentos donde el primero será para recoger los datos provenientes de la observación directa y presencial realizada por el investigador, denominado matriz de análisis, en la cual se evaluarán los aspectos relativos a los parámetros del Gemba-Kaizen comparándolos a la realidad de la prestación del servicio en la Agencia 211 del Banco de Venezuela, grupo Santander.

Al respecto el autor Sabino (1992, Pág. 146-147) establece que "la observación consiste en el uso sistemático de nuestros sentidos, orientados a la captación de la realidad que queremos estudiar".

El segundo instrumentos será un cuestionario estructurado el cual será aplicado a todo el personal que labora en la Agencia, de manera que sirva para asentar las inquietudes de cada una de las personas que están vinculadas directamente con la realidad del servicio a través de preguntas correctas previamente estipuladas.

Hernández (1995, Pág. 285) establece que "el cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir".

Por último se aplicará a los clientes una escala de estimación, donde el mismo tendrá la oportunidad de valorar la calidad de atención al cliente que presta la Agencia de acuerdo a los parámetros del Gemba.

### **Procesamiento de Recolección de Datos**

Para un mejor análisis e interpretación de los resultados, se debe realizar una serie de técnicas que nos permitirán encarar la investigación de forma más clara y precisa respecto a la cantidad de datos posibles.

En la presente investigación los datos obtenidos se representarán mediante matrices de análisis, cuadros estadísticos y gráficos de barras.

La observación directa será representada a través de matrices de análisis, la cual se hará a toda la Agencia.

El cuestionario estructurado y la escala de estimación será representado a través de cuadros estadísticos de frecuencia absoluta y frecuencia porcentual, gráficos de barras y una breve interpretación de los resultados, el cual será aplicado al personal que labora en la Agencia 211 Barquisimeto y a los clientes del Banco de Venezuela Grupo Santander.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Estudiando los resultados obtenidos a través de la observación directa, el cuestionario estructurado y la escala de estimación aplicado a los empleados y a los clientes de la Agencia, podemos llegar a los siguientes análisis e interpretación de los mismos.

#### **CUADRO N° 2**

#### **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE**

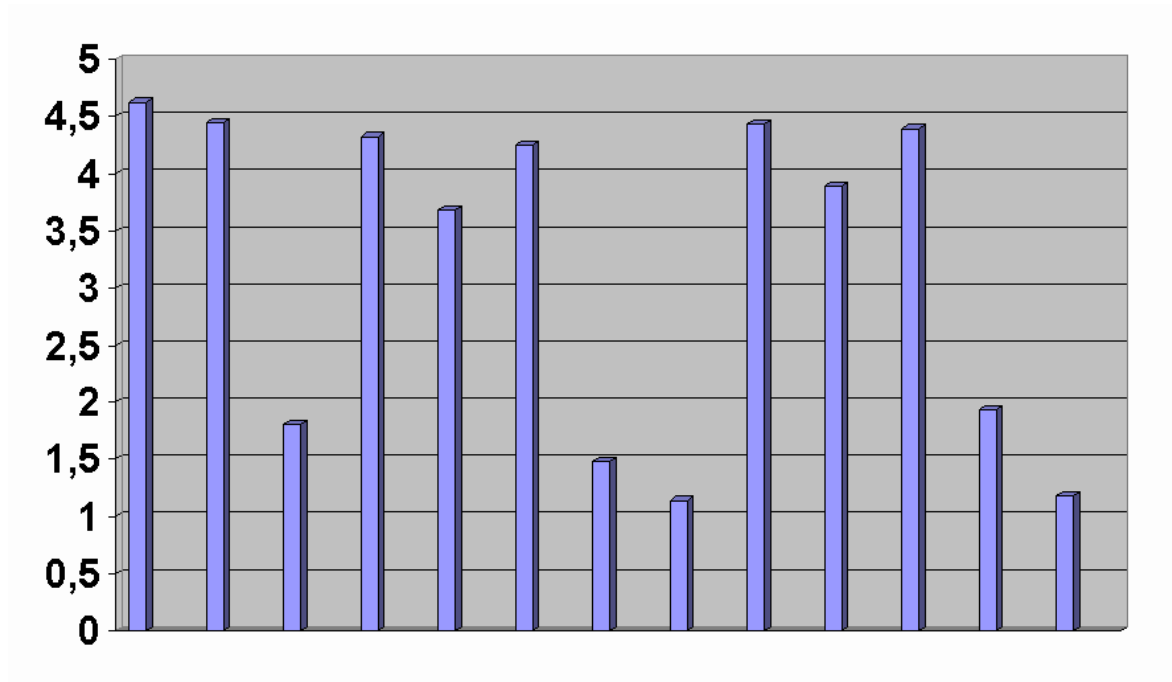
<b>VALORES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>VALOR OBTENIDO</b>	<b>ANÁLISIS</b>
----------------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------------------	-----------------



1. Ubicación de la Agencia	0	0	0	36	59	4,62	Según los resultados obtenidos se infiere que el usuario está excelente con la ubicación que tiene la Agencia.
▢ Vías de acceso	0	0	15	23	57	4,44	La Mayoría de los usuarios manifestaron estar conformes con las vías de acceso de la Agencia.
▢ Seguridad	47	28	12	8	0	1,8	En este ítem se evidencia por parte del usuario, una percepción de falta de seguridad en las áreas de los tele-cajeros y falta de personal para la vigilancia.
▢ Comodidad de las instalaciones.	0	0	18	29	48	4,32	Por tratarse de uno de los aspectos tangibles de los servicios debe tener especial cuidado, por ser lo que le brinda al usuario algo concreto para relacionarse con sus impresiones.
▢ Tecnología (Equipos, sistemas, servicios).	0	6	33	41	15	3,68	En este ítem los usuarios manifestaron que la tecnología es excelente.
▢ Horario de Trabajo	0	0	11	49	35	4,25	Los usuarios manifestaron estar conforme con el horario de atención al cliente.
▢ Disponibilidad del personal para el servicio	62	20	13	0	0	1,48	Se presume de la actitud del usuario una disminución en la confiabilidad por no cumplir las expectativas referentes a la satisfacción oportuna de sus necesidades.
▢ Tiempos de espera en las transacciones	82	13	0	0	0	1,14	Los usuarios se quejan constantemente de la demora de las transacciones.
▢ Presencia Física del Personal	0	0	0	54	41	4,43	Los clientes manifestaron estar conforme con la presencia del personal, infiriéndose de la actitud del cliente que la apariencia del personal es cuidadosa. Dicho aspecto es sumamente importante en la prestación del servicio por ser otro de los pocos elementos tangibles que lo conforman.
▢ Ética de los empleados	0	3	25	46	21	3,89	Los clientes manifestaron que son tratados con respeto y suficiente profesionalismo.
▢ Conocimientos de las labores por parte del empleado	0	0	0	58	37	4,39	El usuario está satisfecho con el conocimiento de lo que el cliente desea en realidad.
▢ Suministro de los materiales para el servicio	31	43	18	3	0	1,93	Los clientes manifestaron que existe poco suministro de material para la prestación del servicio.
▢ Manejo de las quejas y reclamos	78	17	0	0	0	1,18	Los usuarios manifestaron que el manejo de las quejas y reclamos no son solucionadas en su totalidad ni a su debido tiempo.

## DIAGNÓSTICOS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

### DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE



#### GRÁFICO

#### Cuestionario Estructurado Aplicados a los Empleados de la Agencia 211

Ítem N° 1: ¿Considera que existe una comunicación efectiva entre usted y su jefe inmediato en su aspecto laboral?

#### Cuadro N° 3

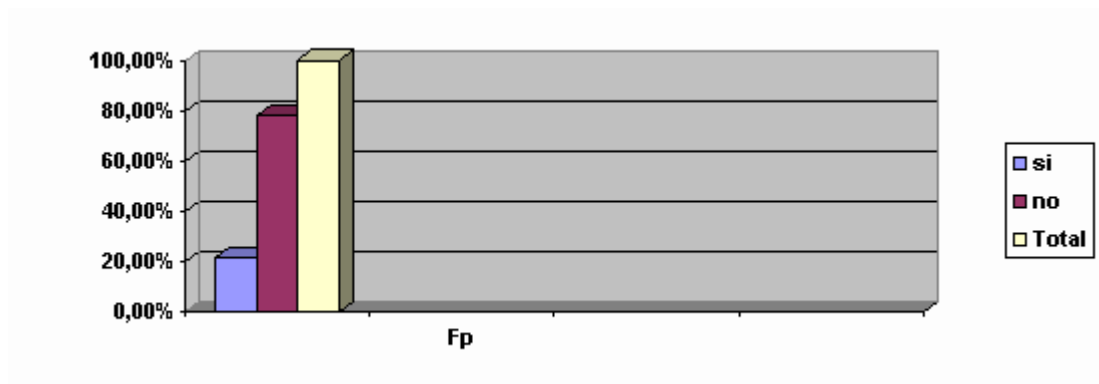
#### Comunicación

Categoría	Fa	Fp
SI	5	21,74%
NO	18	78,26%

TOTAL	23	100%
-------	----	------

## Gráfico

### Comunicación



El 78,26% de los encuestados respondieron que no existe comunicación efectiva en el aspecto laboral con su jefe inmediato, pero sí con los compañeros de trabajo; el 21,74% que contestaron afirmativamente piensan que comunicarse es informar a diario al jefe de sus actividades realizadas.

**Ítem N° 2:** ¿Recibe usted capacitación y entrenamiento que le permita ofrecerle al cliente la atención esperada?

### Cuadro N° 4

#### Entrenamiento

Categoría	Fa	Fp
SI	21	91,30%
NO	2	8,7%
TOTAL	23	100%

## Gráfico Entrenamiento

Para ver el grafico seleccione la opción "Bajar trabajo" del menú superior

El 91,30% manifestó que han recibido buena capacitación y adiestramiento de parte de la Agencia, lo cual ha permitido conducir actitudes más positivas, elevando así el nivel de desempeño y la identificación con los objetivos de la organización, mientras que el 8,7% opinó que no han recibido entrenamiento.

**Ítem N° 3:** ¿Se siente motivado a través de incentivos (sueldos, cursos, promociones y ascensos que ofrece la organización?)

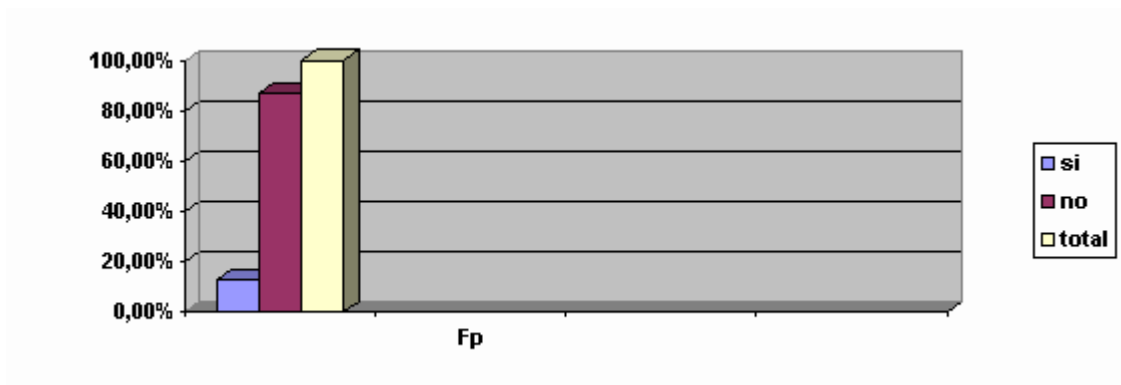
## Cuadro N° 5

### Motivación

Categoría	Fa	Fp
SI	3	13,04%
NO	20	86,96%
TOTAL	23	100%

### Gráfico

### Motivación



El 82,60% de la población o

pinó que a pesar de tener buena capacitación y adiestramiento para la atención que se le brinda al público, la gerencia no toma en cuenta las sugerencias y aportes que los empleados consideran necesarios para mejorar la calidad del servicio, mientras que el 17,40% opinó que la gerencia toma en cuenta la opinión del empleado.

**Ítem N° 5:** ¿Existe el manual del usuario y éste facilita el manejo del sistema por las personas encargadas del mismo?

#### Cuadro N° 6 - Manual

Categoría	Fa	Fp
SI	18	78,26%
NO	5	21,74%
TOTAL	23	100%

#### Gráfico Manual

Para ver el grafico seleccione la opción "Bajar trabajo" del menú superior

El 78,26% opinó que si existe manual del usuario y que éste le permite el buen manejo del sistema para efectuar las operaciones requeridas, para la captación de recursos y la prestación de servicio, mientras que el 21,74% opinó que si existe el manual del usuario,

pero manifestaron descontento ya que debido a la recarga laboral no pueden hacer uso del mismo.

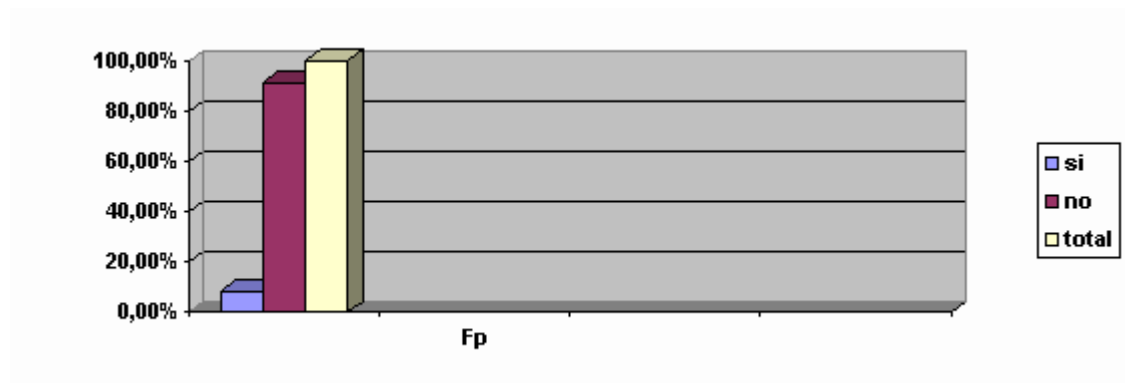
**Ítem N° 6:** ¿Existe algún procedimiento estandarizado dentro de la organización?

**Cuadro N° 7 - Procedimiento Estándar**

Categoría	Fa	Fp
SI	2	8,70%%
NO	21	91,30%
TOTAL	23	100%

### Gráfico

#### Procedimiento Estándar



Se observó que el 91,30% de los empleados opinaron que no se cumple ningún procedimiento estandarizado, debido a que cada empleado trabaja a su manera, mientras que el 8,70% opinaron que siguen con parámetros establecidos por ellos mismos.

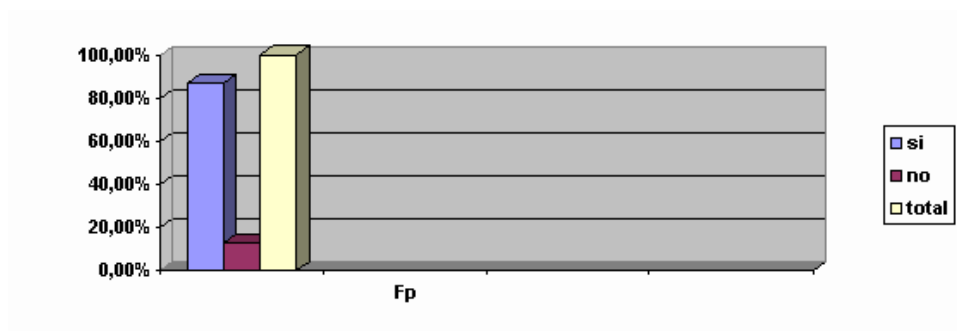
**Ítem N° 7:** ¿Existe algún formato estándar dentro de la organización?

### Cuadro N° 8

#### Formato Estándar

Categoría	Fa	Fp
SI	20	86,96%%
NO	3	13,04%
TOTAL	23	100%

#### Gráfico Formato Estándar



El 86,96% de los entrevistados manifestaron que sí existen formatos estandarizados, donde cada área de la Agencia tiene su formato establecido, lo cual le permite el aseguramiento de la calidad.

**Ítem N° 8:** ¿Está usted al tanto de los problemas que puedan existir en su área?

### Cuadro N° 9

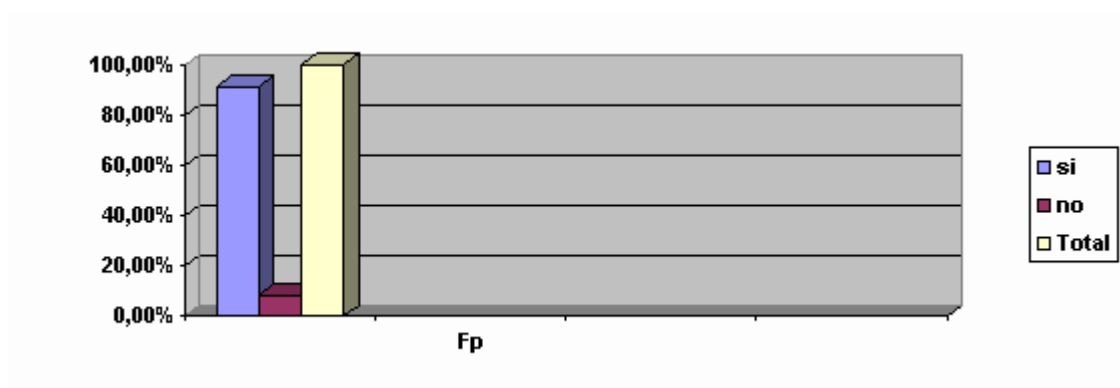
#### Gerencia Visual

Categoría	Fa	Fp
-----------	----	----

SI	21	91,30%%
NO	2	8,70%
TOTAL	23	100%

### Gráfico

### Gerencia Visual



EI

91,30% de la población está al tanto de los problemas existentes en su área, pero no toman las medidas correctivas necesarias debido a la presión laboral, mientras que el 8,70% respondieron que no están pendientes de los problemas existentes en su área.

**Ítem N° 9:** ¿Cuenta la Agencia con algún Departamento de Control y Verificación, tanto de los materiales, como del proceso de atención al cliente?

### Cuadro N° 10

### Puntos de Control y Verificación

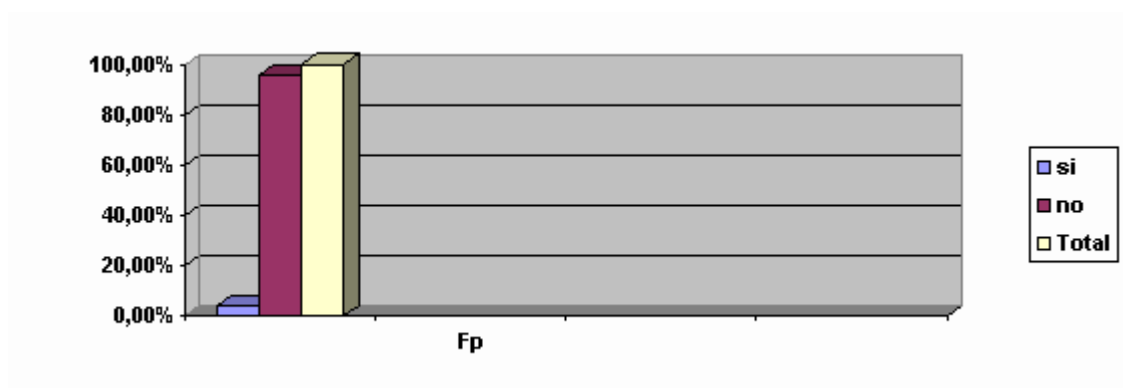
Categoría	Fa	Fp
SI	1	4,35%%



NO	22	95,65%
TOTAL	23	100%

### Gráfico

#### Puntos de Control y Verificación



El 95,65% de la población opinó que no existe en la Agencia ningún Departamento de Control y Verificación, trayendo como consecuencia un alto descontrol en cuanto al material y todo lo concerniente al proceso de atención al cliente, mientras que el 4,35% opinó que ellos mismos controlan el material para el desarrollo de sus labores y la satisfacción de las necesidades de los clientes.

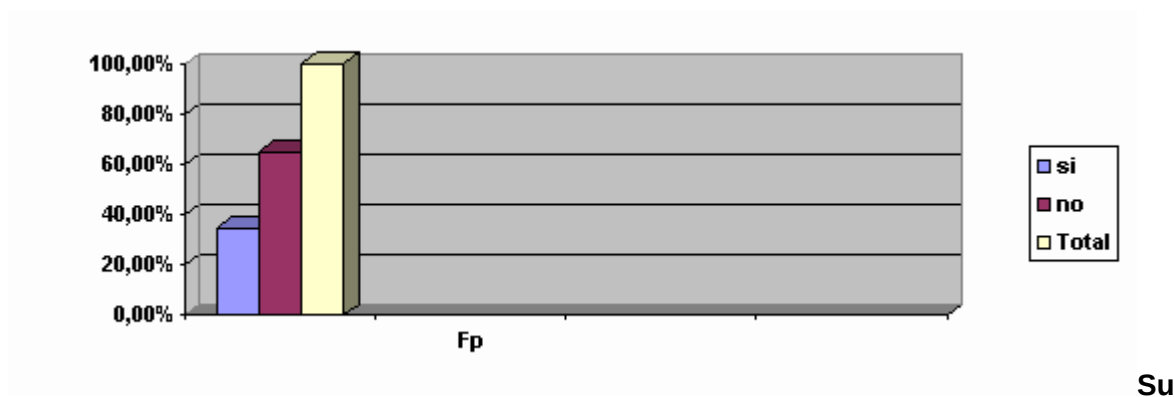
**Ítem N° 10:** ¿Posee un solo jefe inmediato y éste supervisa constantemente su trabajo?

### Cuadro N° 11

#### Supervisores

Categoría	Fa	Fp
SI	8	34,78%
NO	15	65,22%
TOTAL	23	100%

### Gráfico



### pervisores

El 65,22% de los encuestados respondieron que no, es decir, poseen más de un jefe de quien reciben órdenes y dan explicaciones, además de no tener ninguna supervisión alguna; y un grupo minoritario de un 34,78% de las personas respondieron de forma contraria, ya que sus cargos están adjuntos a la Gerencia, por lo cual se hace posible la supervisión constante.

### Cuadro N° 12

#### Análisis Comparativo de los Parámetros

#### Gemba-Kaizen con la Situación Real

Parámetros	Ideal	Real / Actual
Gemba-Kaizen		

<p><b>Comunicación</b></p>	<p>La comunicación entre los empleados y sus superiores debe ser permanente, ya que al lograr canales efectivos la información fluye de manera más precisa y las fallas pueden enmendarse con rapidez.</p>	<p>La mayoría del personal expresó que no existe comunicación con su jefe inmediato, mientras una minoría define la comunicación como el informe de las tareas efectuadas.</p>
<p><b>Entrenamiento</b></p>	<p>Entrenamiento y capacitación permanente para lograr la optimación del servicio.</p>	<p>Todo el personal manifestó que recibe capacitación y entrenamiento permanente.</p>
<p><b>Motivación e Incentivos</b></p>	<p>La institución debe implementar políticas de estímulos para sus empleados, ya que un trabajador motivado aumenta su capacidad de producción.</p>	<p>Un porcentaje considerable del personal exteriorizó que no siente ninguna motivación por parte de la institución.</p>
<p><b>Empowerment</b></p>	<p>La Gerencia debe considerar todos los aportes de sus empleados, pues éstos son quienes están en contacto directo con el público. Y por otro lado, éstos se sienten útiles dando ideas.</p>	<p>Una mayoría significativa del personal manifestó que la gerencia no considera las sugerencias que se proponen para mejorar el servicio. Lo cual trae como consecuencia que los empleados creen que la gerencia no le da importancia a sus inquietudes y aportes.</p>

<b>Manuales</b>	Los manuales son una herramienta laboral que todos los empleados de la institución deben conocer sin excusas, debido que al tener conocimientos del mismo se le facilitarán las actividades a realizar.	Casi todo el personal expresó que le es de utilidad el manual, mientras una minoría expresó no tener tiempo disponible para consultarlo.
<b>Procedimientos Estandarizados</b>	Toda organización debe poseer procedimientos estandarizados, pues al lograr la estandarización y normalizar sus procesos se asegura un mejor cumplimiento de las actividades por parte de los empleados	No existe
<b>Formatos estandarizados</b>	Formatos estandarizados que faciliten las actividades a realizar	Los empleados manifestaron que la agencia cuenta con formatos estandarizados, lo cual les permite un mayor desempeño laboral.
<b>Gerencia Visual</b>	El personal debe percatarse de su entorno laboral y tener iniciativa para proponer soluciones a los problemas que se presenten.	Un porcentaje significativo expresó que están al tanto de los problemas en su área pero no aplican ningún correctivo.
<b>Puntos de Control</b>	La institución debería	No existe ningún punto de

<p><b>Y</b></p> <p><b>Verificación</b></p>	<p>contar con alguna estructura de control y verificación que le permita evaluar la calidad del servicio y aplicar correctivos cuando sea necesario.</p>	<p>control y verificación.</p>
--	--	--------------------------------

<p><b>Supervisores</b></p>	<p>La cadena de mando es un factor de cuidado dentro de las organizaciones, por lo tanto, lo ideal es que un empleado tenga un solo jefe a quien darle explicaciones y recibir órdenes, logrando con ello una comunicación efectiva.</p>	<p>La mayoría de los empleados expresaron que tienen varios jefes de quienes reciben órdenes y dan explicaciones.</p>
<p><b>Ubicación</b></p>	<p>Toda organización debe estar ubicada en sitios estratégicos</p>	<p>Todos los encuestados opinaron que la institución posee una buena ubicación.</p>
<p><b>Acceso</b></p>	<p>Al tener la organización una ubicación estratégica y una buena infraestructura sus vías de acceso se facilitan.</p>	<p>Los usuarios manifestaron que el acceso en la institución es bastante bueno.</p>
<p><b>Seguridad</b></p>	<p>La institución debe aumentar su personal de</p>	<p>Un porcentaje significativo considera que la seguridad de</p>

<b>y</b> <b>Comodidad</b>	seguridad, ya que si el cliente no se siente seguro no utilizará el servicio.	la agencia es muy deficiente, sobre todo el área de los telecajeros.
<b>Tecnología</b> <b>(Equipos, Sistemas, Servicios)</b>	Además de poseer una tecnología de vanguardia, la institución debe crear políticas como una acción que le permita el buen uso del mismo.	La mayoría expresó que la tecnología utilizada por la institución es avanzada pero poco difundida.
<b>Horas</b> <b>Comerciales</b>	El horario se adapta a las expectativas del cliente.	Un porcentaje considerable opinó que se encuentran conformes con el horario de la institución

<b>Accesibilidad</b> <b>y</b> <b>Disponibilidad</b>	La institución debe ofrecer a su clientela la mayor atención posible a la hora de prestar el servicio, ya que si éstos no encuentran personal disponible, y acceso a las operaciones que tengan que realizar en la institución, se darán cuenta de que no cubren sus expectativas en forma oportuna.	La mayoría de los usuarios opinaron que no cubrían sus necesidades oportunamente.
<b>Velocidad</b>	La institución debe garantizar al usuario que	Casi la totalidad de los usuarios coinciden en que el

<b>de las Transacciones</b>	sus transacciones se realizarán en un período de tiempo.	tiempo de espera para realizar las transacciones es sumamente lento.
<b>Ética y Conducta</b>	La agencia debe procurar que el personal a cargo de prestar el servicio, sea justo y honesto en la labor que desempeña.	La mayoría de los usuarios manifestaron que no son tratados justamente, y que existe personal que no tiene suficiente ética para tratar con cliente.
<b>Calidad de Experiencia de Compras</b>	La institución debe crearse una percepción que sea plenamente consistente con los derechos de los clientes al recibir atención y satisfacción total.	La mayoría opinó que la agencia no cumple con la calidad requerida por los clientes.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

Según el análisis realizado y sobre la base de los objetivos de la investigación se establecieron las siguientes conclusiones:

De acuerdo a los resultados obtenidos en la escala de estimación aplicada a los clientes de la institución para el desarrollo el estudio, se diagnosticó la necesidad de mejorar la atención al cliente de la Agencia 211 Barquisimeto del Banco de Venezuela Grupo Santander, para con ello mejorar la productividad de la institución ya que son los clientes quienes definirán el porvenir de la misma.

De igual manera, mediante la escala mencionada anteriormente se pudo observar que la demora al realizar las transacciones es un factor determinante para los usuarios al

momento de evaluar la institución, y en nuestro caso nos encontramos en que este aspecto perjudica la relación cliente-empresa, ya que estos manifiestan descontento general al respecto.

Del mismo modo, la inseguridad en el área de los telecajeros ocasiona que la mayoría de los usuarios se limiten en el uso de los mismos.

Por otro lado, por medio de los cuestionarios realizados al personal de la institución, se puede inferir que la presión que ejerce la gerencia en la relación laboral aunado a la poca motivación hacia los empleados, hace que éstos últimos no se encuentren en las mejores condiciones como para lograr una óptima atención al cliente.

Además, se observó que la gerencia no considera las sugerencias que realiza el personal en pro del buen desempeño de la institución, lo cual trae como consecuencia la pérdida de interés de los empleados para aplicar correctivos en los problemas que pudiesen presentarse.

Por último, la evaluación de la calidad de atención al cliente de la Agencia 211 Barquisimeto Banco de Venezuela Grupo Santander, busca ofrecer una alternativa factible para el mejoramiento del problema existente en la institución bajo el parámetro del Gemba-Kaizen

## **Recomendaciones**

De acuerdo a las conclusiones de la investigación realizada se sugiere las siguientes recomendaciones:

Se propone a la gerencia de la institución evaluar los procedimientos de sus transacciones e implementar un mecanismo que garantice al usuario un tiempo justo de espera.

De igual manera, se recomienda la contratación de personal de seguridad para el área de los telecajeros logrando con ello que la clientela se sienta cómoda al realizar sus transacciones.

Así mismo, se sugiere implementar políticas de motivación e incentivos hacia los empleados, pues un empleado a gusto aumenta su productividad al máximo. Se propone



crear un buzón de sugerencias o delegar en un departamento el manejo de las mismas, logrando con ello tomar medidas correctivas a tiempo y mejorar la calidad del servicio.

Para finalizar, se recomienda la creación de procedimientos estandarizados que permitan al personal realizar sus actividades de una manera óptima.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

BARRERO, V. (2000). **Satisfacción del cliente en el servicio prestado en el Banco de Lara, en el Municipio Iribarren, estado Lara.** Trabajo de Grado para optar al Título de Licenciado en Administración Bancaria. Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto (Venezuela).

BERRY, T. (1992). **Cómo Gerenciar la Transformación hacia la Calidad Total.** Editorial Mc Graw Hill de Management. Caracas.

BERRY, T. (1996) **Calidad del Servicio. Una Ventaja Estratégica para Instituciones Financieras.** Editorial Díaz de Santos. Caracas.

CHIAVENATO, I. (1995) **Introducción a la Teoría General de la Administración.** Editorial Mc Graw Hill. Colombia.

DESATRICK, R. (1990). **Cómo conservar su Clientela. El Secreto del Servicio.** Editorial Legis IESA. Caracas.

**Diccionario de Administración y Finanzas.** Océano / Centrum Editorial S.A. Pág. (260).

DRUKER, P. (1990). **El Ejecutivo Eficaz.** Editorial Sudamericana. Buenos Aires.

ECHEVERRÍA V., y OTROS. (1999) **Rediseño del Proceso de Compra y la Satisfacción de los Clientes Internos de una Empresa Industrial, Caso Cerámicas Caribe.** Trabajo de Grado para optar al Título de Licenciado en Administración Bancaria. Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto (Venezuela).

FISHER, L. y NAVARRO V. (1994). **Introducción a la Investigación de Mercado.** México. Tercera Edición., Mc Graw Hill.

GALINDO, M. (1991) **Fundamentos de Administración**. Editorial Trillas. México.

GONZÁLEZ, F. (1999). **Evaluación de la Calidad del servicio presentado en el Departamento de Atención al Cliente, de Interbank, Banco Universal, Oficina Barquisimeto, Estado Lara**. Trabajo de Grado para optar al Título de Licenciado en Administración de Empresas, Mención Gerencia. Universidad Fermín Toro. Cabudare (Venezuela).

HARRINGTON, J. (1998). **Cómo Incrementar la Calidad Productiva**. Editorial Mc Graw Hill. Caracas.

HERNÁNDEZ, S. (1995) **Metodología de la Investigación**. Ediciones Mc Graw Hill. Colombia.

HOROVITZ, J. (1997) **La Calidad del Servicio. A la Conquista del Cliente**. Editorial Mc Graw Hill. Madrid.

KARL, A. (1988) **Gerencia del Servicio**. Legis Fondo Editorial. Caracas.

KARL, A. (1997) **La Revolución del Servicio**. Primera Edición. 3R Editores. Bogotá.

MANRIQUE, M. (1999). **Lineamientos para el Mejoramiento de la Calidad del Servicio al Cliente en los Centros de Producción del Instituto Autónomo Círculo de las Fuerzas Armadas, Basados en los Catorce Principios de Edward Deming, en Barquisimeto Estado Lara**. Trabajo de Grado para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas, Mención Gerencia. Universidad Fermín Toro. Cabudare (Venezuela).

MASAAKI, I. (1998). **Cómo Implementar el Kaizen en el Sitio de Trabajo (Gemba)**. Editorial Mc Graw Hill. Santa Fe de Bogotá.

MORALES, B. (1989). **Levantamiento de Información para Sistemas de Manuales y Automatizados**. Barquisimeto.

PARRA, M. (1999). **Propuesta para el Mejoramiento del Servicio al Cliente en la Corporación de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (CORPOINDUSTRIA)**.

Trabajo de Grado para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas, Mención Gerencia. Universidad Fermín Toro. Cabudare (Venezuela).

PRATO, V. (1998). **Propuesta de Estrategias para Optimizar el Servicio Personalizado de Atención al Cliente en el Hotel Príncipe, C.A.** Trabajo de Grado para optar al Título de Licenciado en Administración de Empresas, Mención Gerencia. Universidad Fermín Toro. Cabudare (Venezuela).

SABINO, C. (1992). **El Proceso de Investigación.** Editorial Panapo. Caracas.

STONER, J. (1996). **Administración.** Sexta Edición. Prentice may Hispanoamericana, S.A.

WELLINGTON, P. (1997). **Cómo Brindar un Servicio Integral de Atención al Cliente. Kaizen.** Editorial Mc Graw Hill. Caracas.

## **ANEXOS**

### **CUESTIONARIO**

**Estimado Sr(a):**

El siguiente cuestionario, de carácter confidencial, está destinado a recabar información necesaria que servirá de soporte a la investigación que se realiza en cuanto a la evaluación de la calidad de atención al cliente de la Agencia 211 Banco de Venezuela Grupo Santander, bajo parámetros del Gemba-Kaizen.

Agredecido su colaboración,

Francia, Fonseca

Marín, Aurimar

Montero, María

Rodríguez, Johana

## CUESTIONARIO ESTRUCTURADO APLICADO A

### LOS EMPLEADOS DE LA AGENCIA 211

Lea cuidadosamente cada pregunta y marque con una (x) su respuesta:

1. ¿Considera que existe una comunicación afectiva entre usted y su jefe inmediato en su aspecto laboral?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

2. ¿Recibe usted capacitación y entrenamiento que le permita ofrecerle al cliente la atención esperada?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

3. ¿Se siente motivado a través de incentivos (sueldos, cursos, promociones y ascensos) que ofrece la organización?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

4. ¿Existe el manual del usuario y éste facilita el manejo del sistema por las personas encargadas del mismo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

5. ¿Considera que existe una comunicación efectiva entre usted y su jefe inmediato a su aspecto laboral?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

6. ¿Existe un formato estándar dentro de la organización?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

7. ¿Está usted al tanto de los problemas que puedan existir en su área?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

8. ¿Cuenta la agencia con algún departamento de control y verificación, tanto de los materiales, como del proceso de atención al cliente?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

9. ¿Posee un solo jefe inmediato y éste supervisa constantemente su trabajo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

### **CUESTIONARIO APLICADO A LOS CLIENTES**

#### **DE LA AGENCIA 211 BANCO DE VENEZUELA GRUPO SANTANDER**

Lea cuidadosamente cada valor y marque con la letra (x) la respuesta que usted considere.

<b>VALORES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	<b>Muy malo</b>	<b>Malo</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Excelente</b>
1. Ubicación de la Agencia.					
<input type="checkbox"/> Vías de Acceso					
<input type="checkbox"/> Seguridad					
<input type="checkbox"/> Comodidad de las instalaciones.					
<input type="checkbox"/> Tecnología (equipos, sistemas, servicios)					
<input type="checkbox"/> Horario de trabajo					
<input type="checkbox"/> Disponibilidad del personal para el servicio					
<input type="checkbox"/> Tiempo de espera en las transacciones					
<input type="checkbox"/> Presencia física del personal					
<input type="checkbox"/> Ética de los empleados					

□ Conocimiento de las labores por parte del empleado					
□ Suministro de los materiales para el servicio					
□ Manejo de las quejas y reclamos					

**Br. FONSECA, Francia**

**Br. MARÍN, Aurimar**

**Br. MONTERO, María**

**Br. RODRÍGUEZ, Johana**

**Aportado por: Elizabeth Barboza**