

CALIDAD DE SERVICIO EN LAS ENTIDADES FINANCIERAS VS LOS RECURSOS HUMANOS.

Fernández Barrios, A. Patricia
Málaga

RESUMEN.

Con el paso de los años se ha puesto de manifiesto que el personal que integra una entidad financiera u organización constituye no sólo el elemento fundamental sino la pieza clave para que ésta realice con éxito su actividad en un mercado cada vez más dinámico, diverso y con mayor número de competidores. Pues en un entorno tan turbulento como en el que actualmente este tipo de empresa tiene que competir, su supervivencia va a depender en gran medida de la mayor calidad en la prestación de servicios. Para ello es necesario un personal convencido, totalmente integrado en la organización, motivado y altamente formado.

INTRODUCCIÓN.

En la prestación de servicios, la incidencia de la relación humana es mayor que en otros sectores, por ello la preparación y motivación, en todos los aspectos, de los miembros de la organización suministradora del servicio, es esencial para que ésta lleve a cabo su actividad con el máximo nivel de calidad, pues la calidad, hoy día, se ha convertido en una de los factores claves de la diferenciación del producto y en una fuente importante de ventaja competitiva (Llorens Montes, 1996, p. 169).

En el caso de las entidades financieras y debido a la intangibilidad que caracteriza sus servicios, la calidad la determina las percepciones que los clientes tienen del servicio ofrecido, pero las percepciones, actitudes (satisfacción) e intenciones de los clientes están afectados por las experiencias y actitudes (satisfacción) de los empleados. Es decir que la satisfacción de los trabajadores de la empresa es necesaria para apoyar la mejora continua y la satisfacción de los clientes (Llorens Montes, 1996, p. 168), en definitiva la calidad del servicio. Por otra parte, la relación directa entre el personal de la empresa suministradora del servicio y el cliente produce un flujo sobre la satisfacción de los clientes y sobre el propio funcionamiento del sistema que permite a la empresa suministradora una continuidad en su información para retroalimentar su sistema y posibilitar así la entrada en un funcionamiento de mejora de la calidad continua basándose no sólo en la autoevaluación sino en la evaluación externa (García Gómez, de la Cruz López, Martínez García, Muñoz Sancha 1998, p. 486). Es decir que la relación entre el empleado y el cliente proporciona un flujo de información a la entidad financiera que le ayuda a tomar medidas tendentes a implementar la calidad de los servicios que presta, para con ello conseguir un incremento en el grado de satisfacción y en la lealtad de los clientes, un aumento de la cuota de mercado y como consecuencia mayores beneficios. Gráficamente esta relación puede apreciarse en el cuadro 1.

CUADRO 1



Fuente: Elaboración propia a partir de García Gómez, B. y otros (1998)

Se pone de manifiesto el papel tan importante que desempeña el factor humano de las entidades financieras en la prestación del servicio y en que ésta sea o no de calidad. En la actualidad todo apunta a una mayor atención hacia el empleado, se valora su trabajo, se estima su dedicación, se prima su esfuerzo pues un personal motivado desarrolla cada vez más, una actitud positiva en su labor y en el trato con el cliente, en definitiva, un servicio de más calidad. Son varios los autores que señalan esta importancia. Abad Guerrero (1996, p. 918) dice al respecto que "el personal de las entidades financieras es un elemento clave en la prestación del servicio, afectando su actitud al resultado de las estrategias aplicadas por las entidades financieras, por ello es necesaria la consideración del personal como un cliente al que hay que satisfacer, que "tener contento", para lograr su integración con los objetivos prioritarios que, en su planificación, se marca cualquier organización" (financiera).

La relevancia que hoy tienen los trabajadores de las entidades justifica el que le dediquemos atención pero, previamente y partiendo del concepto de calidad hacemos un repaso del proceso de prestación de los servicios financieros y sus características, de los costes de un servicio inadecuado y de los resultados que esperan los clientes en el camino hacia la calidad total.

CALIDAD DE SERVICIO.

El concepto de calidad se ha ido transformando a lo largo de este siglo en función de los cambios producidos en la sociedad y ha pasado de ser un término asociado al ejercicio del control de producción a considerarse una parte integrante de la estrategia de la empresa.

El cuadro 2 recoge la evolución histórica del término calidad.

CUADRO 2

ETAPAS	CONCEPTO DE CALIDAD
INSPECCIÓN	CALIDAD CONSEGUIDA POR MEDIO DE LA INSPECCIÓN DE LOS PRODUCTOS QUE LA EMPRESA FABRICA
CONTROL ESTADÍSTICO	CALIDAD CONSEGUIDA MEDIANTE EL CONTROL ESTADÍSTICO DE LA CALIDAD DE LA PRODUCCIÓN APLICADO SOBRE MUESTRAS REPRESENTATIVAS
ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	DE LA CONSECUCCIÓN DE LA CALIDAD SON RESPONSABLES TODOS LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA
GESTIÓN ESTRATÉGICA	CALIDAD CONSIDERADA COMO PARTE INTEGRANTE DE LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA Y PARA LO CUAL SE MÁS PONE ÉNFASIS EN EL MERCADO Y EN LAS NECESIDADES DEL CLIENTE COMO VÍA PARA CONSEGUIR LOS OBJETIVOS

Fuente: Elaboración a partir de Mestanza García (1998)

Son muchas las definiciones del término calidad y tanto desde el marco de la oferta como desde el campo de la demanda, aunque con distintas matizaciones, se enfatiza en la importancia del cliente, imprescindible en cualquier transacción y en nuestro caso además, la pieza fundamental del negocio financiero y sin cuya presencia éste dejaría de existir.

Para Berry, Bennet y Brow (1989, p. 7) definir la calidad de servicio es ya un desafío. Camisón (1996, p. 104) lo define “en clave de satisfacción al cliente” y García Gutiérrez (1997, p. 14) como “el grado de satisfacción o cumplimiento de las necesidades del cliente ...” y en la misma línea Vázquez Casielles, Díaz Martín y Santos Vijande (1998, p. 1067) dicen que la calidad de servicio implican un incremento en la satisfacción del cliente. Pues de acuerdo con Soriano (1992), “el cliente es el elemento clave de la empresa”, la figura principal en cualquier negocio o servicio, el que realmente valora y enjuicia la calidad (Llorens, F. J., 1996, p. 164). Por ello el principal objetivo de la gestión de calidad pasa a ser la satisfacción del cliente (Herrera, Moreno y Martínez, 1998, p. 85).

En definitiva y después de todo será justamente el cliente el que tenga la última palabra el que determine si el servicio alcanza el nivel y en este sentido nos parece adecuada la definición de García Mestanza (1998, p. 106) cuando expresa que “la calidad es el juicio global del cliente acerca de un estilo de prestación de servicio o características del producto”. En referencia a las entidades financieras nos dice Decq (1991, p. 52) que la calidad tiene una importancia aun mayor que en cualquier empresa y que es el cliente la verdadera referencia de la calidad. También leemos en Barroso Castro (1995, p. 191) y Castelló Muñoz (1996, p. 352) que “la calidad de un servicio bancario sólo puede ser reconocida y valorada por el cliente, es decir, es la percepción del cliente sobre el servicio la que determina el nivel de calidad del mismo”.

Hasta ahora se ha prestado toda la atención al cliente pero hay que decir que nada tendría efecto si, en cualquier ejercicio, no existiera un empleado, un servidor competente que vehiculizará el servicio en términos de total satisfacción.

EL SERVICIO FINANCIERO.

El servicio financiero dice García Mestanza (1998, p. 112) es una actividad genérica desarrollada por las instituciones financieras como conjunto de procesos y en todo proceso de prestación de servicios financieros intervienen tres tipos de factores:

- Factores técnicos, constituidos por el soporte físico y tecnológico que posibilita la relación financiera entre proveedor y cliente.
- Factores humanos, las personas que participan en el proceso de prestación del servicio.
- Factores financieros (propiamente dichos), hacen referencia al concepto de productos-servicios que ofrecen las instituciones financieras al mercado, como son los productos de cuentas ordinarias, préstamos, depósitos, cajas de alquiler.

Tres factores en los que Rodríguez Parada (1994) basa su propuesta de un triple dimensionamiento de la calidad en la estructura del servicio financiero.

Por otra parte, los servicios financieros tienen cuatro características distintivas que recogen Berry, Bennet y Brown (1989, p. 25):

- Intangibilidad, hace alusión a la inmaterialidad del servicio. Cosas tangibles como tarjetas de crédito o cheques pueden representar el servicio, pero no son el servicio en sí mismas. Para hacer frente a la intangibilidad, las entidades financieras deben aplicar estrategias que asocien el servicio con objetos tangibles de más fácil percepción por parte del cliente.
- Heterogeneidad, los servicios varían, no se puede ofrecer un servicio idéntico ni a todos los clientes ni en todas las instituciones financieras debido, entre otras causas, a la imposibilidad de estandarizar la actuación humana.
- Inseparabilidad de producción y consumo, o lo que es lo mismo simultaneidad. El servicio se consume mientras se realiza con el cliente. Esto conlleva a que debe ser óptimo para que el consumidor así lo perciba.
- Caducidad o carácter perecedero, hace referencia a la imposibilidad de almacenar los servicios financieros. Si un servicio no se usa cuando está disponible, la capacidad del servicio se pierde.

Al llegar a este punto hay que volver a incidir en que el servicio será considerado de calidad si se cumplen las condiciones de encontrar las necesidades del cliente y de satisfacer las expectativas del mismo. El servicio de calidad debe ajustarse, como dicen Berry, Bennet y Brown (1989, p. 27), a las especificaciones del cliente, pero no sólo esto, tanto Gruiniven (1985) como los anteriores van más allá. Los primeros cuando dicen que las instituciones financieras logran una fuerte reputación en cuanto a calidad cuando cumplen –o exceden– constantemente los deseos de los clientes sobre el servicio, y Gruiniven al afirmar que las entidades financieras deben anticiparse a las expectativas de sus segmentos de clientela y desarrollar servicios que las superen porque es precisamente el cliente quien mejor puede evaluarlos y estimar en qué grado éstos se están prestando. Hay que ver qué desean los clientes, cuales son sus expectativas, en qué apoyan sus percepciones de calidad y en este sentido Berry, Bennet y Brown (1989, p. 37) recogen las cinco dimensiones en la calidad del servicio financiero identificadas por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988, pp. 12-40) de las que

se han servido a posteriores estudios (Barroso Castro 1995, p. 193; Castelló Muñoz 1996, p. 353; García Mestanza 1998, p. 143; Charterina Abando y Aparicio de Castro, 1998, p. 145). Estas son: los tangibles, la fiabilidad, la responsabilidad, la seguridad y la empatía. De manera que los resultados sobre lo que los clientes esperan del funcionamiento del servicio puede resumirse en estas categorías:

- a) Los tangibles: Es la parte visible de la oferta de servicio, lo que pueden ser percibidos por los sentidos, como instalaciones, equipos y apariencia del personal que dan indicación de la naturaleza del servicio pero que no es servicio. Sin embargo son importantes y hay que cuidarlos porque el cliente al no poder materializar sus percepciones relaciona o identifica esos elementos con el servicio en sí.
- b) La fiabilidad implica la realización del servicio prometido con formalidad y exactitud pues cualquier error cometido en el desempeño del servicio tendrá un efecto negativo en la confianza que el cliente mantiene hacia la organización y deteriora su imagen.
- c) La responsabilidad es estar listo para servir; tener deseo de servir al cliente de forma rápida y eficaz haciéndole ver que su problema o negocio es considerado muy importante para la institución.
- d) La seguridad se refiere a la competencia y cortesía del personal de servicio que infunde confianza en los clientes. Cuando éstos tratan con empleados agradables y entendidos sienten la tranquilidad de estar negociando con la compañía adecuada. La cortesía sin competencia o la competencia sin cortesía no tienen el impacto positivo sobre el cliente que puede tener la combinación de estas características. El cliente espera de la entidad financiera seguridad y trato amable.
- e) La empatía va más allá de la cortesía. Es un compromiso con el cliente. El deseo de entender en cualquier momento sus necesidades precisas y encontrar el modo de satisfacerlas.

Aunque útiles para las instituciones financieras, estas dimensiones han recibido críticas e incluso algunos autores las han cuestionado. Por otro lado hay que tener presente que a la hora de consumir un producto o servicio, el cliente se forja unas expectativas en función de (Zeithalm, V. A., Parasuraman, A. y Berry, L. L., 1993, pp. 22-23):

- Lo que escucha de otros consumidores (comunicación boca a oído).
- De sus propias necesidades.
- Por experiencias anteriores con el consumo de productos o servicios similares.
- De la comunicación externa que realizan los proveedores.

Si finalizada la operación ha visto cubierta sus necesidades, si ha quedado satisfecho o mejor muy satisfecho estaremos ante un servicio de calidad y así lo calibrará el consumidor. En caso contrario estaremos ante un servicio pobre.

Es importante señalar que un servicio pobre, de mala calidad, lleva aparejado para las instituciones bancarias una serie de costes que son básicamente los mismos en las distintas clasificaciones realizadas aunque los criterios utilizados para ello hayan sido diferentes. Latzko (1988, pp. 86-90) los divide en:

- Costes mensurables que responden a pérdidas visibles.
- Costes no mensurables referentes a la satisfacción del consumidor y de los empleados.

Barroso Castro (1995, pp. 206-208) destaca los siguientes:

- a) Pérdida de participación en el mercado.
- b) Alta rotación de empleados.
- c) Costes de solucionar los problemas.
- d) Altos costes de marketing y bajos precios.

Estos costes, que son los mismos identificados por Berry, L. L. (1987, pp. 20-21), contenidos y explicados en Berry, Bennet y Brown (1989, pp. 8-14), tratados por muchos estudiosos y que nuevamente aquí insertamos, son:

- Pérdida de participación en el mercado.

Una reputación de servicio pobre imposibilita la eficacia de la institución financiera para aumentar la participación en el mercado por los tres únicos caminos que lo puede llevar a cabo:

- * Atraer nuevos clientes.
- * Hacer nuevos negocios con clientes ya existentes.
- * Reducir la pérdida de clientes.

El cliente insatisfecho que cuenta en público su mala experiencia o que lleva su negocio a otro lugar provoca inevitablemente la pérdida de participación en el mercado de la entidad y el correspondiente resultado negativo en los beneficios.

- Alto abandono de personal.

Un servicio pobre, una política operativa frustrante puede causar el abandono de los empleados de las entidades. Los bajos salarios y las limitaciones de oportunidades de ascenso la de los ejecutivos de primera fila. Las instituciones que no evitan este abandono se enfrentan a problemas de servicio que producen coste, el abandono en sí, la sucesión de empleados en readaptación, la insatisfacción del personal que además, es probable que no recomienden a sus amistades o conocidos el mal servicio de su empresa.

- El coste de los errores de servicio.

Un pobre servicio se nutre de los beneficios. Cada equivocación se añade al coste del sistema de oferta de servicio, desde tiempo extra de trabajo para enmendar errores, hasta ampliación de las líneas telefónicas y el personal para atender quejas de los clientes. Si las operaciones se realizaran correctas la primera vez se podría dedicar más tiempo del personal a ventas o servicios extras. Además los errores provocan descontento en el cliente y el que éste pueda llegar a dejar de serlo.

En este sentido nos dice Boix Serra (1993, p. 421) que está estadísticamente demostrado que un cliente satisfecho irradia una imagen positiva a una media de 6 a 8 personas. Un cliente insatisfecho irradia una imagen negativa a una media de 20 a 24 personas.

- Coste de mercado más alto y precios más bajos.

Puede ocurrir que empresas con reputación de ofrecer servicios pobres, tengan pérdidas en su participación en el mercado aunque gasten más que sus competidores en publicidad. Por otro lado, la comunicación verbal resultante de un buen servicio permitirá a la compañía recortar los costes en este sentido.

Si un servicio pobre produce costes a las entidades financieras, un servicio de calidad reporta beneficios.

En este sentido García Mestanza (1998, pp. 124-133) hace una clasificación de los beneficios que reporta un servicio financiero de calidad además de fijar los grupos beneficiarios, que nos ha parecido muy clarificadora. Diferencia entre:

- Beneficios cuantitativos, fácilmente medibles, entre los que incluye: el incremento de las tasas de retención. de intensificación y adhesión (que mide la incorporación de nuevos clientes), el descenso de la tasa de deserción (que mide el número de los que deciden cancelar definitivamente la relación financiera que venían manteniendo con la entidad) y el ahorro de costes (no cometer errores, mantener clientes fieles).

- Beneficios cualitativos, unos son: beneficios internos como consecuencia de acciones y reacciones positivas generadas en la demanda interna de la organización. Los beneficios externos se producen como consecuencia de las reacciones positivas del mercado tanto de los consumidores habituales como del público en general, destacando la lealtad de los clientes.

Como beneficiarios de la calidad del servicio financiero están en primer lugar las propias instituciones bancarias que reducen sus costes, aumentan los márgenes y beneficios y, por consiguiente, la productividad. En segundo lugar los empleados que pueden ver aumentado el salario, tener asegurado el trabajo, además de la satisfacción personal. También se benefician los propietarios o accionistas que verán aumentar el valor de sus acciones. Por supuesto se benefician los clientes y en última instancia la sociedad en general.

De esto se deduce que es mucho más beneficioso ofrecer un servicio financiero de calidad que además de centrar su esfuerzo en buscar cumplir y/o superar las expectativas del cliente al menor coste (Llorens, p. 164), entienda la puesta en marcha de sistemas de gestión basados en los principios de Calidad Total que permite la posibilidad de obtener ventajas competitivas duraderas (en Serrano Bedia, López Fernández y Alonso Martínez 1998, p. 369) y constituir la base para el desarrollo de estrategias de diferenciación (Llorens 1996, p. 169; Casilda Béjar 1990, p. 54).

La Calidad Total (García Mestanza 1998, p. 173 y García Mestanza y Ruiz Molina 1998, p. 1227) consiste “en satisfacer o exceder las expectativas de los clientes en condiciones de eficiencia económica a través de una serie de herramientas, técnicas y demás elementos, siguiendo un determinado proceso”.

Casilda Béjar (1990, p. 54) la define como “un sistema eficaz para integrar los esfuerzos de mejora de calidad de los diversos departamentos de la organización, para suministrar productos y servicios financieros a unos niveles que satisfagan a los clientes”. Alcanzar un nivel de calidad superior exige intervenir sobre el conjunto de la organización (estructura, gestión, recursos humanos, sistema de información, cultura, ..). Para Decq (1991, p. 53) el concepto de Calidad Total se extiende a todas las actividades del banco, desde la identificación de las expectativas de los clientes, la concepción de los productos y los servicios hasta la posventa.

El éxito sólo es posible armonizando estrategia, organización, sistemas de información y realidades de mercado.

La Calidad Total es un proceso a largo plazo, una carrera que no tiene meta pero en la que se tiene que tomar la salida. Las entidades financieras deben afrontar su gestión de Calidad Total desde dos perspectivas diferentes (Casilda Béjar 1990, p. 55):

- Calidad interna (optimizar y gestionar sus recursos, para suministrar un servicio que cumpla con las expectativas de los clientes al menor coste posible).

- Calidad externa (cumplir con las expectativas de los clientes).

La calidad externa y la calidad interna, controladas a través de las mediciones, refuerzan progresivamente la productividad, la competitividad y la rentabilidad, que en el fondo son la misma cosa (Decq 1991, p. 55). Para poder facilitar una buena calidad externa, primeramente debemos poseer la mejor calidad interna (Boix Serra 1993, p. 420) pues la calidad interna está íntimamente ligada o subordinada a la calidad externa (Decq 1991, p. 55).

La política de calidad hay que llevarla a cabo en base a “programas de calidad” entendiéndolo como tales un conjunto de principios, métodos y recursos organizados estratégicamente para movilizar a toda la empresa, con el fin de satisfacer las necesidades del cliente al mínimo coste.

Un programa de calidad será, por tanto, un programa de la empresa, que agrupa el conjunto de las actividades a realizar en un período de tiempo determinado, para elevar el nivel de calidad de sus productos (Elorriaga 1990, pp. 51-52).

Hoy día los establecimientos financieros elaboran sus planes de calidad con variaciones de matices, pero con el objetivo primordial de ofrecer al cliente lo que desea y cuando lo desea de la manera más eficiente posible y al menor coste. Pues hay que conquistar al cliente para crear las condiciones de una rentabilidad óptima (Decq. 1991, p. 54).

A la hora de concretar un programa de calidad hay que tener en cuenta (Elorriaga 1990, p. 52):

- Que éste debe ajustarse a las características de la empresa.
- Integrarse dentro de la cultura de la empresa.
- Centrarse totalmente hacia el cliente.
- Contar con el decidido apoyo y la participación de la alta dirección.
- Motivar a todo el personal para que participe en el proyecto común.
- Tener una periodicidad determinada, generalmente anual.
- Que sea completo, incorporando los objetivos, las actividades, los recursos y los controles.

El éxito o la mayor parte de la responsabilidad en la puesta en práctica de un programa de calidad, no cabe duda, que corre a cargo del personal de la entidad financiera y de ahí la importancia de detenernos a considerar los recursos humanos.

LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS.

La importancia del personal de las instituciones financieras ha aumentado en las dos últimas décadas debido a los fuertes cambios producidos en el sistema bancario (Abad Guerrero 1996, p. 913). Pero también, el protagonismo del empleado ha cobrado, si cabe, mayor relieve al considerarse la pieza clave en la satisfacción del cliente que percibe la calidad del servicio, en la competencia de los trabajadores, el trato amable y la rapidez con que le atienden.

Las intenciones, las actitudes y los resultados de la actuación del personal afecta a corto y medio plazo incrementando o no el valor de la organización, pues, el valor generado por ésta (por su personal) en términos de mayor satisfacción al cliente, incide en la fidelización de los mismos (Fraiz Brea y Mazaira Castro 1998, p. 175) y en el volumen de operatividad o negocio que realicen con la institución. Un cliente fiel representa: menor coste, mayor ingreso, un aumento del margen de beneficios y una buena herramienta de promoción (Solé Moro 1998, p. 1291) y para los anteriores autores además (p. 181): aumento del coste de marketing para los competidores y aumento de la satisfacción y rendimiento de los trabajadores; también puede ser fuente de ventaja competitiva (Aragón Sánchez, Sanz Valle 1996, p. 777 y Castelló Muñoz 1996, p. 124) para la entidad, además de ser el componente de la gestión bancaria que más puede influir en la diferenciación. Porque, en palabras de Tortosa Cosme (1995)⁽¹⁾ “Lo que de verdad diferencia una empresa de otra son las personas. La tecnología se puede comprar, los productos y servicios se pueden imitar. Luego la clave fundamental que establece la diferenciación es el equipo humano”. Para Gómez Díaz (1996, p. 527), “en toda empresa organizada existe una serie de políticas ... Los objetivos materiales de estas políticas que constituyen verdaderas guías de diferenciación son: ... los recursos humanos ... y los procedimientos financieros”. En el mismo sentido expone Gasalla Dapena (1995, p. 283) que “la consideración del factor humano como primer factor diferencial, antes que el producto, el capital y la tecnología es crucial para la banca”.

Es decir que en cualquier empresa de servicios tan importante como los clientes es contar con el personal adecuado, “por ello, el ejecutor de marketing no debe centrarse en analizar la relación de su institución con el exterior –marketing externo-, sino también explorar la relación de la organización con respecto a su interior –marketing interno-” que indica que el cliente se encuentre también en el interior (Barroso Castro 1995, p. 200). Valorar al empleado en la misma medida que al cliente. En este sentido Donnelly, Berry y Thompson (1989, p. 281)⁽²⁾ hablan de “clientes internos cualificados (empleados)”, Herrera Gómez, Moreno Luzón y Martínez Fuentes (1998, p.85) distingue entre “clientes internos y externos” que en igual medida tienen que ver cubiertas sus expectativas y en la misma línea lo hace Castelló Muñoz (1996, p. 199).

El hecho está en el reconocimiento que hoy día se tiene del papel estratégico del personal, en el éxito o fracaso de los servicios. Por ello la propia definición de la Gestión de Calidad Total lo involucra, lo denomina cliente interno a cuya satisfacción, también se orienta la empresa todo lo que hace (en Priore Moreno, Monterrey Meana, Menéndez Artime 1996, p. 172).

En este sentido hay que decir que comunicación, formación y retribución son tres elementos básicos de satisfacción, a considerar en lo que respecta a los recursos humanos y que conforman la motivación.

La comunicación, es un proceso de relación entre dos partes, un proceso mediante el cual las personas que desempeñan su labor en una empresa transmiten información recíprocamente e interpretan su significado Claver, Gascó y Llopis (1995). Con ella se persigue contribuir a la consecución de los objetivos de la empresa (Hernández Perlins 1996, p. 224). Esta comunicación ha de hacerse en sentido vertical, de arriba abajo y viceversa, pero la comunicación horizontal que promueve y fomenta la colaboración entre los departamentos es también importante.

No contar con la opinión de los trabajadores es un despilfarro de recursos humanos, de sus capacidades y conocimientos (García Gutiérrez, M^a. D. 1997, p.18) que puede repercutir negativamente en los objetivos y en los resultados de la empresa.

1 En Barbero, J., (1995, p. 14 y en García Mestanza, J., 1998, p. 206)

2 En Abad Guerrero (1996), p. 914).

Formación, reviste especial importancia. El objetivo que se pretende con la formación es doble: por un lado, proporcionar el impulso externo que potencie el cambio de actitudes y de comportamiento del personal; y por otro, suministrar conocimientos en los principales conceptos de la gestión de la calidad y entrenamiento en el uso de las técnicas de su control en los procesos.

La formación debe estar perfectamente programada y debidamente planificada en el contexto del desarrollo general del proyecto empresarial. Los programas de formación que se desarrollen deben ser adaptados a los diferentes niveles profesionales y, sobre todo, a la responsabilidad que cada persona tendrá en el sistema de calidad (García Gutiérrez 1997, p. 18). Está demostrado que la inversión en formación de capital humano en la empresa aumentará la productividad en una media de un 16% (Ordiz Fuertes 1998, p. 421), así pues, la formación continua del personal es una inversión rentable, una herramienta para la competitividad. Sólo en la medida que el capital humano de una entidad posea la cualificación adecuada y permanentemente actualizada, podrá mantenerse, diferenciarse y crecer en el mercado. El objetivo de los planes de formación es optimizar el potencial que ya tiene la empresa aprovechando la experiencia individual acumulada y completándola pues, como señala Martínez Galán (1991, p. 42), la formación viene a difundir ideas más avanzadas, a facilitar nuevas destrezas y a entusiasmar con la excelencia. Si queremos revolucionar la calidad de nuestra Empresa, tendremos que comenzar por alguna forma de revolución cultural que cambie nuestros viejos estilos y venza nuestra inercia.

Retribución, es un factor externo al trabajo en sí, pero una de las razones por las que existe relación laboral. El conjunto de las recompensas cuantificables que recibe un empleado en su trabajo y formado por: salario base ³, incentivos salariales y prestaciones o retribuciones indirectas. Aunque, como dicen Priore Moreno, Monterrey Meana y Menéndez Artine (1996, p. 173) “hoy, los trabajadores dependen en menor medida que en otras épocas de recompensas económicas y se interesan más por el trabajo como parte de su autorrealización”, debido al “número cada vez mayor de personas que prácticamente han cubierto sus necesidades básicas de bienestar físico” no compartamos esa idea. La retribución es fundamental no sólo para cubrir las necesidades básicas sino también para las superfluas, es lo que más motiva al trabajador (aunque no el único elemento motivador). La retribución del empleado determina su poder adquisitivo. “Sirve como indicador de poder y prestigio, y se relaciona con los sentimientos de la valía personal. La retribución tiene en el individuo un efecto económico, sociológico y psicológico” (en Gómez-Mejía, Balkin y Cardy 1998, p. 321). Por este motivo, una retribución sin equidad puede afectar negativamente a los empleados y en última instancia a los resultados de la empresa. A este respecto queremos acabar con una frase significativa del banquero (barón) Guy de Rothschild que hemos tomado de Doldán Tié (1996, p. 1159) y que dice “El dinero es la sangre de la economía, la herramienta de propósito general, el instrumento del éxito, el símbolo del poder ...”, ¿y para el empleado ...?

Comunicación, formación y retribución son los elementos básicos que motivan al individuo para realizar el trabajo de la manera más adecuada. En este sentido es primordial que se tenga conocimiento de cómo funciona la motivación en el trabajo, ya que empleados motivados pueden producir un bien o un servicio de una calidad muy superior a la de empleados desmotivados (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy 1998, p. 102). Sin la correcta motivación cualquier esfuerzo en formación para la mejora de la calidad se desperdiciará. No obstante la motivación puede ser una consecuencia de la calidad, por la posibilidad que tienen los empleados de identificar los resultados con el trabajo que desarrollan, pensar que su trabajo en la organización nadie lo podía haber hecho mejor (en García Gutiérrez, D. M. 1997, p. 18). La motivación laboral es lo que da energía, dirige, encauza, mantiene y sostiene las acciones y comportamientos de los empleados. Es la cantidad de esfuerzo que el personal desea gastar en cada actividad (Llorens 1996, p. 173).

Deming (1989) e Ishikawa (1986) identifican tres fuentes de motivación humana en el trabajo: la motivación intrínseca que viene determinada por el crecimiento, aprendizaje y desarrollo del individuo; la motivación por la tarea que se deriva de ver las cosas realizadas bien hechas y en funcionamiento; y la motivación social que proviene de compartir actividades con otros y de recibir su reconocimiento. La teoría de los dos factores de la motivación formulada por Herzberg y que recoge Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (1998, p. 102), trata de identificar y explicar los elementos que influyen en la motivación de los empleados (de una entidad financiera):

- a) Factores motivadores formados por una serie de elementos interiores, entre ellos:
 - El propio trabajo.
 - Los logros.
 - El reconocimiento.
 - La responsabilidad
 - Las oportunidades de ascenso.
- b) Factores de higiene o de mantenimiento externos al trabajo en sí mismo pero dentro del ambiente laboral y cuya ausencia puede llevar a la insatisfacción y a la desmotivación activa y en casos externos a la completa evitación del trabajo como:
 - Condiciones del trabajo.
 - Políticas de la empresa.
 - Seguridad laboral.
 - Salario.
 - Retribuciones laborales, etc.

CONCLUSIÓN.

Como conclusión podemos decir que el equipo humano de una empresa, de una entidad financiera es fundamental para el buen funcionamiento, la perdurabilidad y rentabilidad de la misma y que la motivación laboral y con ella la satisfacción y el compromiso, es clave para el éxito de un programa de Calidad Total.

BIBLIOGRAFÍA.

- ABAD GUERRERO, I. M^a (1996): “LA SATISFACCIÓN DEL PERSONAL: EL CASO DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS”, X CONGRESO NACIONAL, VII CONGRESO HISPANO-FRANCÉS AÚDEM, GRANADA, VOL. III B, PP. 910-919.
- ARAGÓN SÁNCHEZ, A. Y SANZ VALLE, R., (1996): “LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS COMO FACTOR PARA LA COMPETITIVIDAD. EL CASO DE LA REGIÓN DE MURCIA”. X CONGRESO NACIONAL AEDEM, GRANADA, VOL. II B, PP. 777-791
- BARBERO, J. (1995): “MÁS CERCA DE LOS CLIENTES”. NUEVA EMPRESA, N^o 401, PP. 10-17.
- BARROSO CASTRO, C. (1995): MARKETING BANCARIO. UN ENFOQUE ESTRATÉGICO. ESIC, MADRID.
- BERRY, L. L. (1987): “THE COSTES OF POOR SERVICE QUALITY ARE HIGHER THAN YOU” (EL PRECIO DE UNA CALIDAD DE SERVICIO POBRE ES MÁS ALTO DE LO QUE USTED PIENSA), AMERICAN BANKER, PP. 20-21.
- BERRY, L. L., BENNET, D. R. Y BROWN, C. W. (1989): CALIDAD DE SERVICIO. UNA VENTAJA ESTRATÉGICA PARA INSTITUCIONES FINANCIERAS, DÍAZ DE SANTOS, MADRID.
- BOIX SERRA, F. (1993): “ESTRATEGIAS Y CALIDAD”. ALTA DIRECCIÓN, N^o 172, PP. 417-424.
- CAMISÓN ZORNOZA, C. (1996): “LA CALIDAD COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD EN TURISMO: ANÁLISIS DEL CASO ESPAÑOL”, INFORMACIÓN COMERCIAL ESPAÑOLA, N^o 749, PP. 99-122.
- CASILDA BÉJAR, R. (1990): “LA CALIDAD TOTAL COMO SERVICIO AL CLIENTE”. ESTRATEGIA FINANCIERA, N^o 50, PP. 54-58.

3 Considerado en el art. 26.1 del Estatuto de los Trabajadores.

- CASTELLÓ MUÑOZ, E. (1996): DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE ENTIDADES FINANCIERAS. ESIC, MADRID.
- CHARTERINA ABANDO, J. Y APARICIO DE CASTRO, M^a CL. (1998): "DETERMINANTES DE LA CALIDAD Y MOTIVACIONES DE CAMBIO/PERMANENCIA ENTRE LOS JÓVENES COMO CLIENTES DE ENTIDADES BANCARIAS", X ENCUENTRO DE PROFESORES UNIVERSITARIOS DE MARKETING, ESIC, SANTANDER, PP. 143-157.
- CLAVER CORTÉS, E., GASCÓ GASCÓ, J. Y LLOPIS TAVERNER, J. (1995): LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA: UN ENFOQUE DIRECTIVO. CIVITAS, MADRID.
- DECQ, CL (1991): "CALIDAD Y FIDELIDAD EN LA BANCA: CONQUISTAR A LOS CLIENTES". ESTRATEGIA FINANCIERA, N^o 68, PP. 52-54.
- DEMING, W. E. (1989): CALIDAD, PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD: LA SALIDA DE LA CRISIS. DÍAZ DE SANTOS, MADRID.
- DOLDÁN TIÉ, F. R. (1996): "DINERO Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN BANCARIOS". X CONGRESO NACIONAL AEDEM, GRANADA, VOL. I B, PP. 1159-1170.
- DONNELLY, J. H. JR., BERRY, L. L. Y THOMPSON, T. W. (1989): MARKETING DE SERVICIOS FINANCIEROS. DÍAZ DE SANTOS, MADRID.
- ELORRIAGA ACHÚTEGUI, A. (1990): "LA MEJORA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO EN UNA ENTIDAD FINANCIERA". ALTA DIRECCIÓN, N^o 149, PP. 49-59.
- FRAIZ BREA, J. A. Y MAZAIRA CASTRO, A. (1998): "LAS INTERRELACIONES ENTRE LA GENERACIÓN DE VALOR, LA FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES Y EL VALOR DE LA ORGANIZACIÓN". XII CONGRESO NACIONAL, VIII CONGRESO HISPANO-FRANCÉS AEDEM, BENALMÁDENA (MÁLAGA), PONENCIAS, PP. 175-183.
- GARCÍA GÓMEZ, B., DE LA CRUZ LÓPEZ, E., MARTÍNEZ GARCÍA, M., MUÑOZ SÁNCHEZ, M. D. (1998): "CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE: UN CONTRASTE DE PERCEPCIONES ENTRE DETALLISTAS Y CONSUMIDORES", XII CONGRESO NACIONAL, VIII CONGRESO HISPANO-FRANCÉS AEDEM, BENALMÁDENA (MÁLAGA), PONENCIAS, PP. 485-492.
- GARCÍA GUTIÉRREZ, D. M. (1997): "POLÍTICAS INTERNAS Y EXTERNAS DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS QUE INCIDEN EN LA GESTIÓN DE CALIDAD", INVESTIGACIONES EUROPEAS DE DIRECCIÓN Y ECONOMÍA DE LA EMPRESA, VOL. 3, N^o 1, PP. 13-24.
- GARCÍA MESTANZA, J. (1998): CALIDAD DEL SERVICIO FINANCIERO COMO ESTRATEGIA DE LAS INSTITUCIONES BANCARIAS. ESTUDIO EMPÍRICO DE LA PROVINCIA DE MÁLAGA. UNICAJA, MÁLAGA.
- GARCÍA MESTANZA, J. Y RUIZ MOLINA, A. (1998): "CALIDAD TOTAL COMO ESTRATEGIA DE CREACIÓN DE VALOR EN EL MERCADO FINANCIERO: DIMENSIONES QUE COMPRENDE". XII CONGRESO NACIONAL, VIII CONGRESO HISPANO-FRANCÉS AEDEM, BENALMÁDENA (MÁLAGA), PONENCIAS, PP. 1221-1230.
- GASALLA DAPENA, (1995): "LA NUEVA DIRECCIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS EN LA BANCA" EN: LA BANCA DEL FUTURO. UN DESAFÍO PARA EL 2000. PIRÁMIDE, MADRID.
- GÓMEZ DÍAZ, M. (1996): "EL LOGRO DE UNA DIFERENCIACIÓN FINANCIERA A TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA BORROSA". X CONGRESO NACIONAL AEDEM, GRANADA, VOL. III A, PP. 524-533.
- GÓMEZ-MEJÍA, L. R., BALKIN, D. B. Y CARDY, R. L. (1998): GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS. PRENTICE HALL, MADRID.
- GRUINIVEN, J. (1985): "HOW TO COMPETE BY QUALITY: THE PLANNING STRATEGIC INSTITUTE". MANAGEMENT TODAY.
- HERNÁNDEZ PERLINES, F. (1996): "LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA DESDE LA ÓPTICA DE LOS TRABAJADORES", X CONGRESO NACIONAL AEDEM, GRANADA, VOL. II A, PP. 223-235.
- HERRERA GÓMEZ, J., MORENO LUZÓN, M^a D. Y MARTÍNEZ FUENTES, CL. (1998): "LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS, RESULTADOS DE UN ESTUDIO EMPÍRICO DE ÁMBITO EUROPEO", REVISTA DE ECONOMÍA Y EMPRESA, VOL. XII, N^o 32, PP. 83-115.
- ISHIKAWA, K. (1986), ¿QUÉ ES EL CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD?, NORMA, BOGOTÁ.
- LATZKO, W. J. (1988): CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD PARA DIRECTIVOS BANCARIOS Y FINANCIEROS. DÍAZ DE SANTOS, MADRID
- LLORENS MONTES, F. J. (1996): "PROCESOS, CONTENIDO Y EFECTIVIDAD DE LA CALIDAD TOTAL: UNA APROXIMACIÓN DESDE LA DIRECCIÓN DE EMPRESA". REV. EUROPEA DE DIRECCIÓN Y ECONOMÍA DE LA EMPRESA, VOL. 5, N^o 3, PP. 163-180.
- ORDIZ FUERTES, T. (1998): "RELEVANCIA ESTRATÉGICA DEL FACTOR HUMANO EN LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL". XII CONGRESO NACIONAL AEDEM, BENALMÁDENA (MÁLAGA), PONENCIAS, PP. 419-427.
- MARTÍNEZ GALÁN, A. (1991): "FORMACIÓN PARA LA CALIDAD". CAPITAL HUMANO, N^o 36.
- PARASURAMAN, A., ZEITHALM, V. A. Y BERRY, L. L. (1988): "SERVQUAL: A MÚLTIPLE-ITEM SCALE FOR MEASURING CONSUMER PERCEPTIONS OF SERVICE QUALITY". JOURNAL OF RETAILING, VOL. 64, N^o 1, PP. 12-40.
- PRIORE MORENO, P., MONTERREY MEANA, M. Y MENÉNDEZ ARTIME, M. A. (1996): "EL EQUIPO HUMANO COMO MOTOR DE LA CALIDAD TOTAL". X CONGRESO NACIONAL AEDEM, GRANADA, VOL. III A, PP. 171-176.
- RODRÍGUEZ PARADA, S. (1994): CALIDAD DE SERVICIO. EXIGENCIA ACTUAL PARA LAS ENTIDADES FINANCIERAS COMPETITIVAS. CLUB GESTIÓN DE LA CALIDAD, MADRID.
- SERRANO BEDÍA, A. M., LÓPEZ FERNÁNDEZ, M. Y ALONSO MARTÍNEZ, M. (1998): "PROBLEMÁTICA DE APLICACIÓN E IMPACTO DE LA GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL EN LA PEQUEÑA EMPRESA". XII CONGRESO NACIONAL, VIII CONGRESO HISPANO-FRANCÉS AEDEM, BENALMÁDENA (MÁLAGA), PONENCIAS, PP. 369-377.
- SOLÉ MORO, M. L. (1998): "EL MARKETING DE FIDELIZACIÓN: MÁS ALLÁ DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE". XII CONGRESO NACIONAL, VIII CONGRESO HISPANO-FRANCÉS AEDEM, BENALMÁDENA (MÁLAGA), COMUNICACIONES, PP. 1289-1296.
- SORIANO, R. (1992): "CALIDAD: ¿MITO O REALIDAD?". CAPITAL HUMANO, N^o 49.
- VÁZQUEZ CASIELLES, R., DÍAZ MARTÍN, A. M. Y SANTOS VIJANDE, M. I. (1998): "DIMENSIONES DE LA CALIDAD EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS", XII CONGRESO NACIONAL, VIII CONGRESO HISPANO-FRANCÉS AEDEM, BENALMÁDENA (MÁLAGA), PONENCIA, PP. 1067-1078.
- ZEITHAML, V. A., PARASURAMAN, A. Y BERRY, L. L. (1993): CALIDAD TOTAL EN LA GESTIÓN DE SERVICIOS. DÍAZ DE SANTOS, MADRID.