



*Asesorías y Tutorías para la Investigación Científica en la Educación Puig-Salabarría S.C.  
José María Pino Suárez 400-2 esq a Lerdo de Tejada, Toluca, Estado de México. 7223898475*

RFC: ATI120618V12

**Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.**

<http://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/>

**ISSN: 2007 – 7890.**

**Año: I. Número: IV. Artículo no.6. Período: Febrero-Mayo, 2014.**

**TÍTULO:** Propuesta de herramienta para la comunicación entre cajero y clientes de las sucursales bancarias del centro de Toluca, Estado de México, México.

**AUTOR:** Lic. Daniela Estefani Rodríguez González.

**RESUMEN:**

El presente artículo incursiona en un importante tema de gran actualidad para la elevación de la eficiencia y la competitividad de las instituciones bancarias: el problema de la comunicación directa con los clientes; tema que en la actualidad aún son escasos los estudios que tributan a facilitar esta comunicación.

La presente investigación<sup>1</sup> pretende adentrarse en el área de los vínculos interpersonales entre el cajero y los clientes, y así generar una herramienta comunicativa que puede contribuir a mejorar el clima de las instituciones bancarias, y promover el asesoramiento del cajero para una mejor relación con los clientes en el momento en que éstos vayan a

---

<sup>1</sup>El presente artículo muestra los resultados parciales de la investigación que se realiza por la autora para obtener el grado académico de Máster en Habilidades Directivas titulada: “Propuesta para la generación de una herramienta para la comunicación entre cajeros y clientes de las sucursales bancarias del centro de Toluca, Edo de México”.

realizar operaciones bancarias.

**PALABRAS CLAVES:** comunicación cajero-cliente, herramienta comunicativa para operaciones bancarias fundamentales con clientes.

**TITLE:** Proposal of a communicative tool for the cashier-clients communication in banking branches of Toluca, State of Mexico, Mexico.

**AUTHOR:** Lic. Daniela Estefani Rodríguez González.

**ABSTRACT:**

This article aims at focusing into a nowadays important topic related to increase the efficiency and competitiveness in banking institutions: the problem of the direct communication with clients; topic in which today, there are still few studies that tend to facilitate this communication.

The research aims at delving into the area of interpersonal links between the cashier and clients, in order to generate a communicative tool that can contribute improving the environment of the banking institutions, and to promote the advising of the cashier to get better relations with clients at the moment banking operations are done.

**KEY WORDS:** cashier-client communication, communicative tool for basic banking operations with clients.

**INTRODUCCIÓN.**

Uno de los problemas que dificultan, en la actualidad, el adecuado desenvolvimiento de los servicios bancarios es la inadecuada comunicación entre los cajeros y clientes de las diferentes sucursales. Esta problemática, por una parte, disgusta al cliente que no logra

realizar su trámite en breve tiempo o con la claridad requerida y, por otra, entorpece el trabajo de los cajeros que se sienten incapaces de realizar su trabajo de forma adecuada y a la vez no pueden satisfacer con eficiencia los requerimientos del cliente.

Esta situación se ha estado reflejando en las opiniones recogidas de cajeros y clientes de las sucursales bancarias del centro de la ciudad de Toluca. En específico, la autora de este trabajo ha realizado un estudio exploratorio en cuatro de las sucursales bancarias que se mencionan:

**1. BANORTE, Sucursal No.2402.**

Dirección: Ave. Morelos # 312, Colonia: Centro, Toluca, Estado de México. CP: 50000.

**2. BANAMEX, Sucursal No. 4414.**

Dirección: Ave. Juárez Sur # 211, local 58. En: Grand Plaza. Colonia: Centro, Toluca. Estado de México. CP 50000.

**3. SCOTIABANK, Sucursal No.0100.**

Dirección: Morelos #100, Colonia: Centro, Toluca. Estado de México. CP 50000.

**4. SANTANDER Sucursal No. 5208.**

Dirección: Morelos Oriente #208, Colonia: Centro, Toluca. Estado de México. CP 50000.

El estudio exploratorio realizado al respecto indicó la insatisfacción de ambas partes – cajeros y clientes- respecto a situaciones como:

1. Los clientes acuden a las sucursales bancarias a realizar sus trámites sin un conocimiento de los datos mínimos imprescindibles para realizarlo, por ejemplo: datos que debe llevar un cheque, portar su tarjeta de identificación permanente y, en casos, llevar una copia de la misma como exigen algunos procedimientos bancarios, entre muchos otros conocimientos

básicos que deben tener. Todo lo anterior es contradictorio con las exigencias de los propios clientes de una atención rápida y fluida.

2. Se observa el irrespeto de algunos clientes acerca de las normas exigidas por los bancos concernientes a la vestimenta adecuada, y el uso y entrada de determinados artículos al interior de la instalación (gorras, teléfonos celulares y lentes).

3. Algunas políticas de los bancos son objeto de la crítica de los clientes bajo el fundamento de que son discriminatorias con respecto a la mayoría de los clientes (existe una caja especial para Clientes Premier).

4. Algunos clientes no preguntan realmente lo que necesitan, por lo cual tienden a distorsionar la información que creen poseer acerca del trámite a realizar.

5. Otros factores que inciden son la reducida información que los cajeros y ejecutivos de los bancos ofrecen a los clientes sobre los procedimientos de las sucursales; el hecho, de que en ocasiones, los ejecutivos y directores del área comercial (ejecutivos y directores) otorgan a sus clientes atribuciones que no les corresponden, como darles acceso a la Caja Premier, lo cual, posteriormente, provoca el desagrado de los otros clientes, cuando estos asisten a la sucursal y no pueden hacer uso de ese privilegio.

Estas situaciones planteadas se agudizan por la falta de integración en el equipo de trabajo de las sucursales bancarias, la falta de liderazgo que hace el trabajo más lento y estresante, así como la presión que experimenta el cajero por parte de los directivos de la institución.

Todo lo anterior redundaba en la subestimación de la imagen del cajero ante los clientes y autoridades bancarias, así como en el entorpecimiento del adecuado funcionamiento de las sucursales y en la obstrucción del ambiente de trabajo.

De lo anterior se deriva la necesidad de profundizar en los conocimientos acerca de las relaciones entre cajeros y clientes, y generar una herramienta de comunicación que permita aumentar la fluidez en el intercambio de sus mensajes, así como producir mejores efectos en los mismos.

La mencionada herramienta ha sido definida en el presente trabajo como: *Conjunto de prácticas y procedimientos a realizar por los ejecutivos designados para la orientación del cliente durante las operaciones que realiza en la sucursal bancaria para recibir los servicios de la misma.*

La herramienta contiene tres componentes:

- 1.- Tríptico de orientación a los clientes.
- 2.- Capacitación a los cajeros.
- 3.- El Asesor de los clientes.

### **Desarrollo de los componentes.**

#### 1. Tríptico de orientación a los clientes.

TRÍPTICO se denomina a un folleto informativo, de una hoja tamaño carta, con tres dobleces que contiene información específica y detallada de algún producto o servicio.

En la actualidad, el tríptico es considerado un arma poderosa del marketing publicitario, ya que permite a todas las empresas prestadoras de servicios promover y dar a conocer sus productos y servicios, ya que son el primer contacto con el público, dando como resultado

una impresión positiva y favorable, y que contribuye, en un determinado tiempo, a lograr clientes potenciales.

Considerando que los trípticos forman parte de toda la publicidad que las instituciones bancarias ofrecen, son una de las herramientas más usadas por estos, y resultan un excelente aliado en la medida que permiten mostrar información considerable que la institución emite para el conocimiento de los productos y beneficios que se ofrecen de forma detallada, clara y gráfica.

Existen diversas ventajas del tríptico sobre otros medios publicitarios, ejemplo:

- Es de bajo costo.
- Se permite detallar con cierta amplitud la información, la cual se refuerza con imágenes claras y precisas.
- Se logra un impacto positivo del producto o servicio a ofrecer.
- Contiene suficiente espacio para introducir información esencial.
- La información se ofrece de manera sintética.
- El plegado del tríptico genera a los receptores cierta curiosidad por abrirlo y leer el contenido.
- La difusión del tríptico no toma más de 5 segundos.
- Permite ser dirigido a todo tipo de público, ya que el lenguaje que se emplea es claro, práctico y de comprensión rápida, utilizando términos coloquiales.

Existen diversos métodos para la entrega del tríptico en relación con lo cual se considerarán tres aspectos importantes:

a. Cuando el cliente se encuentre en la fila esperando ser atendido en caja, el tríptico resulta de gran aliado tanto para el usuario como para la institución bancaria, ya que el tiempo estimado de espera es un lapso de 15 minutos y este resulta el tiempo ideal para que el cliente pueda revisar y explorar el tríptico de orientación. Si éste llegara a tener dudas, el asesor estaría en la disponibilidad de resolverlas, promoviendo la agilización al servicio, ya que antes de pasar al área de cajas, el cliente conocería como se realizaría su operación bancaria.

b. Cuando el cliente se encuentre esperando para pasar a escritorios con ejecutivos, en este caso sería ideal la distribución del tríptico, ya que la mayoría de los clientes esperan para ser atendidos un lapso de 5 a 30 minutos.

c. Al momento de entrar y salir de la sucursal, el asesor será la persona encargada de realizar este movimiento de entrega, ya que existen personas que ingresan a la sucursal a veces sin realizar ningún movimiento o para consultar las formas de cómo tramitar alguno, y en estos casos, el tríptico será ideal para que el cliente se asesore de forma autónoma y conozca las funcionalidades y los requisitos que el banco solicita.

### **Formato del Tríptico.**

Un tríptico tradicional está conformado por tres caras plegadas una sobre la otra, permitiendo suponerse de manera distinta.

El tríptico estará conformado por las siguientes medidas:

8.5"x3.67" (cerrado)

8.5"x11" (abierto)

De forma vertical se representa de la siguiente forma:



Se doblará de la siguiente forma:



En una institución bancaria existen numerosos procedimientos y requerimientos que se utilizan diariamente para realizar algún trámite; es por eso que se ha decidido utilizar un método informativo, útil y económico que permite a los bancos proveer información y contribuir de esa forma al desarrollo de una cultura bancaria básica.

En el mes de enero del presente año 2014, durante una semana, la autora de este trabajo realizó una encuesta a una muestra de 150 personas, utilizando un muestreo no probabilístico por cuotas, acerca de la utilidad de este instrumento, lo cual arrojó un porcentaje de aceptación de 63,7% respecto al uso del tríptico en las entidades bancarias antes mencionadas.

### **Temas esenciales del tríptico.**

Lo más importante para una institución bancaria al momento de realizar diversos movimientos es que el cliente se identifique correctamente, y para esto se nombrarán los documentos de identificación aprobados y permitidos, que tienen que estar vigentes. Estos documentos se denominan:



- ✓ Credencial para votar (credencial de elector).
- ✓ Pasaporte.
- ✓ Licencia de conducir.

A continuación se listan los movimientos bancarios más recurrentes:

- a. Pagos y depósitos con cheques.
- b. Depósitos.
- c. Retiros con tarjeta de débito.
- d. Pago de tarjeta de crédito.
- e. Retiro de efectivo de una Tarjeta de Crédito.
- f. Pago de servicios y pagos referenciados.

## 2. Capacitación a los cajeros.

Este es otro elemento que se propone para mejorar la comunicación entre el cajero y el cliente, el cual constará de una capacitación a los cajeros para ofrecerles técnicas que permitan hacer el servicio más fluido, eficiente y agradable para el cliente.

Actualmente, el sector bancario ha optado por brindar a los usuarios de sus productos y servicios una atención personalizada y con altos estándares de calidad; esto con el fin de lograr un alto impacto en la atención de los clientes, y que el cajero pueda acercarse a ellos y entablar relaciones más estrechas y consolidadas.

En este sentido, si existe una adecuada comunicación y organización del proceso de atención al cliente por parte de la institución que brinda el servicio, el valor agregado de la empresa logrará la adecuada elevación del servicio que necesita para consolidarse y posicionarse de manera positiva en la sociedad.

Una vez conocidas las necesidades de los clientes, las cuales se manifiestan internamente en el momento de llevar a cabo las operaciones bancarias, se ha considerado pertinente la implementación de capacitación a los empleados (cajeros) con el fin de orientarlos hacia la calidad en el servicio que deben brindar diariamente, ya que un servicio de calidad implica poseer procesos eficientes y estandarizados que aseguren no solo la satisfacción de las necesidades del cliente, sino también, que la prestación del servicio recibido exceda las expectativas del mismo, generando en el mediano y largo plazo, el incremento de las ventas y la fidelización (creación de lazos estables que hacen regresar al cliente a la misma institución bancaria) de los mismos.

La herramienta que se propone constará de capacitaciones semestrales a los cajeros, ya que ellos son los primeros en tener el contacto con el cliente y dependiendo de su atención se generará un impacto positivo o negativo.

Es de suma importancia que la empresa proporcione a sus colaboradores herramientas que les permitan desarrollar de forma positiva las aptitudes y habilidades que cada uno posee; ésto con el fin de generar una cultura de valor, un clima laboral favorable, y una motivación constante para que el trabajo y sus resultados propicien a todos estabilidad mental, física y emocional.

La capacitación es una excelente herramienta para desarrollar y mejorar las capacidades del factor humano, para fortalecer hábitos positivos, para generar soluciones alternativas que cotidianamente se vuelven cada vez más complejas, y que generan una barrera de comunicación entre el cajero y el cliente.

**Propósitos de la capacitación.**

La capacitación concreta propósitos que se relacionan a continuación:

1. Conocer la importancia de brindar calidad en el servicio.
2. Ofrecer alternativas de mejora continua en atención y servicio al cliente.
3. Identificar las oportunidades de mejoras en las relaciones interpersonales que conduzcan hacia la cultura del servicio y hacia la comunicación con el cliente.
4. Desarrollar estrategias que se puedan aplicar con los conocimientos adquiridos en sus respectivas áreas de trabajo.

**Metodología de la capacitación.**

La capacitación estará conformada por conceptos teóricos, actividades dinámicas, experiencias individuales que enriquezcan a todos los participantes con la finalidad de que reconozcan las áreas de afectación, mejoren e incluso que practiquen lo antes mencionado para lograr mejores resultados. Los asistentes desarrollarán ejercicios individuales y grupales, análisis de situaciones reales, ejercicios de conexión con las actividades diarias, momentos de interacción para considerar situaciones específicas, y metodologías para el análisis de situaciones reales.

**Duración del curso.**

La capacitación se desarrollará en un lapso de 1 hora con 30 minutos durante 3 días.

**Modalidad.**

El desarrollo de la capacitación se realizará de manera presencial en oficinas implementadas por la institución, y estará dirigido al área operativa/puesto y sus funciones como se referencia a continuación:

<b>Área Operativa/ Puesto.</b>	<b>Funciones.</b>
<b>Subdirector.</b>	Es el encargado de todo el manejo operativo dentro de la sucursal, y está atento a las necesidades de efectivo, fallas técnicas, permisos de los cajeros, algunas anomalías y otras actividades.
<b>Oficial de cajas</b>	Dentro de la sucursal, éste es el encargado del área de cajas para verificar el manejo de efectivo de la bóveda. También se ocupa de cuadrar la sucursal (es decir, cotejar los documentos físicos contra lo registrado en el sistema) y auxiliar a los cajeros de forma inmediata.
<b>Cajero</b>	Es el encargado de la atención al cliente y de aclarar cualquier duda que se le presente. También lleva a cabo las operaciones bancarias y promoción de algunos productos. Esta es el área que tiene mayor contacto directo con el cliente, por lo que la capacitación tendrá la finalidad de facilitarles consejos y recomendaciones que les permitirán lograr una mejora continua en la comunicación con los clientes, respondiendo a sus exigencias y expectativas.

**Requisitos de los participantes.**

Los participantes para esta capacitación deberán ser trabajadores actuales del Banco.

**Certificación.**

Al término del curso se otorgará un certificado, por parte de la institución bancaria, a quienes cumplan satisfactoriamente con las exigencias académicas de la capacitación.

**La capacitación constará de los siguientes temas y actividades fundamentales:**

## a. ¿Qué es un cliente?

El capacitador se encargará de dar tratamiento a la definición general de “cliente” con la finalidad de que en el área operativa de las sucursales bancarias conozcan detalladamente que ésta es la persona más importante de la empresa. Uno de los recursos que se empleará es el libro "Marketing de Clientes ¿Quién se ha llevado a mi cliente?", donde se menciona lo siguiente: *"La palabra cliente proviene del griego antiguo y hace referencia a la «persona que depende de». Es decir, mis clientes son aquellas personas que tienen cierta necesidad de un producto o servicio que mi empresa puede satisfacer"*. Este concepto servirá de base al estudio de la persona del cliente, y su importancia para un ejecutivo de sucursal bancaria.

El capacitador podrá implementar diversos ejercicios y acciones (el cajero se pondrá en el lugar del cliente con el objetivo de implementar empatía y se logre el objetivo esencial de la capacitación: el conocer al cliente y brindar un servicio de calidad que genere una buena comunicación) para que el área operativa bancaria pueda conocer las necesidades que la mayoría de los clientes manifiestan.

b. ¿Qué es contacto directo con el cliente?

En este punto, el capacitador hará mención sobre el contacto directo con el cliente, el cual está conformado de diversas partes. Aquí se enfocará fundamentalmente al contacto físico y verbal, ya que los cajeros tienen esta experiencia todos los días y se darán sugerencias para mejorar y causar una impresión positiva, así como ejercicios para tener un buen control físico, mental y verbal, para aguantar la respiración, para tener control de voz favorable, para implementar soluciones rápidas y efectivas, y para hacer a un lado contestaciones que generen algún problema en un futuro y los diferentes tipos de personalidades, todo lo cual permitirá tener un conocimiento más amplio de cada uno de los clientes, y en casos específicos, poder tomar medidas que resulten positivas.

c. ¿Qué es servicio al cliente?

El capacitador explicará qué es y en qué consiste el servicio al cliente, ya que este es uno de los factores más importantes para determinar el éxito de una empresa, porque un cliente al que se le cubrieron todas sus necesidades regresará y recomendará a otras personas.

El capacitador implementará diferentes sugerencias para brindar y mantener un servicio excelente al cliente con diferentes formas para efectuarlo en tiempo y en forma, y cómo prevenir la mala atención.

d. ¿Qué es un servicio de excelencia hacia los clientes?

Si bien es sabido que todas las instituciones bancarias emplean cierto tipo de servicios, con esta capacitación se pretende dar a conocer el significado de servicio excelente con el objetivo de que el cajero comprenda que la calidad y la atención que emite hacia los

clientes hará la diferencia con otras instituciones bancarias, ayudará a fomentar lealtad, y generará para ellos mismos motivación y alegría por su trabajo.

e. ¿Cómo fomentar la empatía con los clientes?

Un punto clave para ofrecer un servicio de excelencia es capacitar a los cajeros con valores potenciales como la empatía, la honestidad, la amabilidad, el amor; lo que les permitirá ponerse en el lugar del cliente para que así traten como quieren ser tratados, lo cual dará resultados favorables para mejorar la comunicación y el trato con los mismos.

Se realizarán dinámicas de grupo con el fin de conocer los criterios que cada empleado manifiesta y cómo actuar sobre ellos con el fin de que los mismos cajeros se sientan como clientes, y así se genere un círculo virtuoso que fomente valores agradables para cada miembro de la empresa y para clientes viejos y nuevos.

f. ¿Cómo identificar y manejar las necesidades de los clientes?

En este punto, el cajero sabrá identificar las necesidades básicas de los clientes para convertirlas en experiencias óptimas. La percepción del cliente, y la comunicación verbal y no verbal son algunos de los puntos que se tomarán para amplificarlos y mejorarlos.

g. ¿Cómo generar una actitud de servicio hacia el cliente?

El capacitador ubicará al cajero para recordarle que una parte esencial de su trabajo es mantener una actitud de servicio, ya que tiene que involucrar todas las actividades que realizan al día para que el cliente obtenga un servicio o producto en el momento y lugar que lo requiere, y que se asegure que el producto cumple con sus expectativas y necesidades; es siempre buscar oportunidades para hacer algo adicional por los clientes.

h. Aspectos fundamentales para dar un buen servicio al cliente.

El capacitador ofrecerá diversas recomendaciones, que en sus años de experiencia con otras empresas han logrado tener éxito en la atención al cliente, díganse ofrecer respuestas a preguntas como: ¿cómo aplicar una actitud positiva al área laboral?, ¿cómo manejar el estrés para que no afecte al servicio y al cliente?, ¿cómo lidiar con diferentes tipos de personalidades?, ¿cómo manejar un lenguaje corporal efectivo?, etc., prestando especial atención a protocolos de bienvenida eficaces, entre otros aspectos.

i. Dinámicas Grupales.

Se manejarán diferentes dinámicas dentro de la capacitación, las cuales permitirán aplicar los conocimientos adquiridos.

Se abordarán temas sobre:

- Conociéndote a ti mismo. ¿Quién soy y qué hago aquí? ¿A dónde quiero llegar?
- Conociendo al cliente. ¿Qué es y quién es?
- Todos somos clientes. ¿Cómo tratar bien a un cliente? ¿Cómo ser un buen cliente?

### 3. El Asesor de los clientes.

Se entiende por asesor bancario a la persona encargada de orientar y apoyar a los clientes para el manejo de las operaciones que éstos realizan.

El asesor exhibirá el siguiente comportamiento:

SALUDO CORDIAL (Es un protocolo de bienvenida)

- BIENVENIDO A SANTANDER (u otra institución bancaria), ¿QUÉ TRÁMITE DESEA REALIZAR? / ¿EN QUÉ PUEDO AYUDARLE?

Las dos últimas variantes anteriores se enuncian de acuerdo al movimiento que el cliente



realice al entrar a la sucursal, teniendo en cuenta con quién entre, así como en dónde y cómo realice los movimientos, ya que hay mucha gente que ingresa a la sucursal y no saben con quién dirigirse o qué hacer.

#### **El asesor ayuda a llenar un cheque.**

La mayoría de los clientes acuden a sucursal para realizar el cobro de un cheque, y no todos conocen que este tipo de transacción requiere un endoso. El asesor se tomará el tiempo necesario para explicarle que en la parte de atrás del cheque, de forma vertical, tiene que poner sus datos como: nombre completo, dirección completa, teléfono, firma, etc.

En algunas ocasiones el asesor tendrá la amabilidad de comentarle a los clientes que el cambio de un cheque se puede realizar con otras identificaciones como el Pasaporte Oficial Vigente y la Cédula Profesional; en estos casos, los clientes tendrán que llenar el cheque como antes se mencionó y añadirán, en el caso del pasaporte, el número de pasaporte, y si es la cédula profesional, el número de cédula (que es personal).

#### **El asesor ayuda con el pago de servicios.**

Como se observa en párrafos anteriores, el pago de servicios corresponde al pago que una persona efectúa a alguna empresa reconocida que presta sus servicios como puede ser: Telmex, Gas Natural, Palacio de Hierro, Sky, Infonavit, Megacable, Telcel, Nextel, por citar algunos.

El asesor tendrá el conocimiento de estas empresas y podrá asesorar al cliente, comentándole que tiene que traer el recibo original, que no esté vencido, que se encuentre en buen estado (sin tachaduras, ni recortes) y que tenga la cantidad que éste debe marcar. Posterior a esto lo dirigirá al área de cajas para que realice su pago correspondiente.

Si es para el pago de Pasaportes y Cédulas Profesionales, el asesor se tomará el tiempo necesario para ayudarles a llenar los formatos que esas dependencias expiden a los usuarios.

### **El asesor ayuda a realizar Depósitos.**

Como se menciona en párrafos anteriores, la mayoría de los movimientos que se efectúan en el área de cajas son los depósitos, los cuales constan de enviarle dinero a otra persona, la cual tiene a su nombre una cuenta bancaria.

El asesor que se ubicará en la entrada de la sucursal y en algunas ocasiones dando rondines, podrá orientar al cliente acerca de este movimiento, ya que algunos usuarios realizan diversas preguntas conforme a esta operación: por ejemplo ¿Se tiene que llenar alguna ficha de depósito? (este método se utilizaba en la mayoría de las instituciones bancarias, era un formato que el cliente antes de pasar al área de cajas tenía que llenar, con fecha, nombre, número de cuenta, cantidad y si era en efectivo o con cheque. Desde hace más de 6 años esta modalidad tuvo modificación y actualmente ya no se lleva a cabo. El procedimiento se agilizó y ahora el cliente acude directamente a ventanilla, otorga el número de cuenta y la cantidad que desee abonar.

### **El asesor ayuda al cliente a especificar horarios de atención.**

El asesor brindará información para todos los clientes que acuden a la sucursal, ya que ésta es una de las preguntas frecuentes que los clientes realizan: ¿cuál es el horario de sucursal?, ¿qué días son de apertura?. Esta última información dependerá de cada institución, ya que hay algunas que ofrecen sus servicios de lunes a viernes, y otras de lunes a sábados.

**El asesor redireccionará a los clientes conforme a los movimientos que van a realizar.**

Existen diversos movimientos, los cuales no se efectúan en el área de cajas como son: la consulta de saldos, la consulta de movimientos con tarjetas de débito y tarjetas de crédito, así como aclaraciones, inversiones y contrataciones de productos. En este punto, el asesor indicará a los clientes que se acerquen a los ejecutivos de cuenta para que puedan asesorarle de forma correcta.

**El asesor explicará al cliente el movimiento de disposición de efectivo con tarjeta de crédito y tarjeta de débito.**

Otro de los movimientos bancarios que los clientes preguntan regularmente es el retiro de efectivo de tarjetas. Si el retiro es con tarjeta de débito o de crédito, el asesor comentará a los usuarios que el trámite correspondiente se efectuará en el área de cajas, presentando las tarjetas y alguna identificación oficial. Él verificará las identificaciones y las tarjetas para que el usuario pase con confianza.

**El asesor explica a los clientes el pago de tarjetas de Crédito.**

Muchos de los clientes tienen problemas con el pago de sus tarjetas, ya que la mayoría acude al área de cajas y no saben cuánto y cuándo tienen que pagar, y hasta algunos no traen la tarjeta de crédito. El asesor tendrá la capacidad de orientarlos y explicarles si estos presentan el estado de cuenta, también podrá entregarles la numeración de las tarjetas y el monto vía sistema para que pasen directamente.

Todas las descripciones anteriores reflejan pasos y acciones que desde el proceso de comunicación reflejan procederes de para brindar un servicio de calidad a los clientes que se presentan en instituciones bancarias para solicitar servicios.

**CONCLUSIONES:**

La aplicación de la herramienta que se propone, se concibió a partir de presupuestos teórico-prácticos que le otorgan un papel esencial a la comunicación y a las relaciones interpersonales en el logro del éxito de las instituciones bancarias en el sentido de que el cliente se encuentre un ambiente agradable, que promueva su trámite, y le permita un mejor uso del tiempo y sus recursos. Así mismo, se promueve que los ejecutivos de las sucursales bancarias incrementen su preparación, tanto intelectual como psicológica para trabajar con el diverso público que debe ser atendido cada día, y a su vez, logren desenvolverse mejor en sus respectivas funciones que desempeñar.

**BIBLIOGRAFÍA:**

1. Barquero, José Daniel, y otros. (2007). Marketing de Clientes ¿Quién se ha llevado a mi cliente? Segunda Edición. McGraw-Hill, Interamericana de España.
2. Bartoli, A. (1991). Comunicación y organización. Editorial Paidós. Buenos Aires.
3. Bello, David. (2000). Comunicación. Alcances y fines. En: El proceso de la Comunicación. Ed. El Ateneo. Argentina.
4. Costa, J. (2003). Imagen Corporativa en el Siglo XXI. Buenos Aires. La Crujía. 2da edición.
5. \_\_\_\_\_ (2004). La imagen de marca. Un fenómeno social. Editorial Paidós.
6. Fernández Collado, C. (1997). La comunicación en las organizaciones. Editorial Trillas, México.
7. Fiske, J. (1982). Introducción al estudio de la comunicación. Editorial Norma. Colombia.
8. Flores de Gortari, S. (1998). Hacia una comunicación administrativa integral. Editorial Trillas, 2º edición. México.

9. Galeano, Ernesto Cesar. (1989). *Modelos de comunicación*. Edit. Macchi. Argentina.
10. Goldhaber, Gerald M. (2000). *Comunicación organizacional*. Primera edición. Editorial Diana. México.
11. Habermas, J. (1989) *Conocimiento e interés*. Taurus Ediciones.
12. José I. Urquijo (1996). *Teoría de las Relaciones Industriales*, UCAB.
13. Kreps L., Gary (1995). *La comunicación en las organizaciones*. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana. Estados Unidos.
14. Lira Mejía, M. (2009). *¿Cómo puedo mejorar el servicio al cliente? Técnicas para perfeccionar la actitud en el servicio a clientes*.  
[http://2013.comunidadilgo.org/contenido/portal/portaldoc453\\_3.pdf?cb2da2a8f6af39abcdfb317766b26daa](http://2013.comunidadilgo.org/contenido/portal/portaldoc453_3.pdf?cb2da2a8f6af39abcdfb317766b26daa)
15. Lucas Marín, A. (2002) *Sociología de las organizaciones*. Editorial McGraw Hill, Madrid.
16. Martín Serrano, M. y otros (1991). *Teoría de la comunicación. Epistemología y análisis de la referencia*. Editorial A Corazón, Madrid.
17. Martínez de Velasco, A. y Nosnik, A. (2002). *Comunicación Organizacional Práctica. Manual Gerencial*. Trillas.
18. Olmedo Salar, S. (2011): "Comprender la comunicación, de Antonio Pasquali", en *Razón y Palabra*, 2011, N° 75, especial Libros Básicos en la Historia del Campo Iberoamericano de Estudios en Comunicación. Disponible en:  
[http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/monotematico\\_75/27\\_Olmedo\\_M75.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/monotematico_75/27_Olmedo_M75.pdf)
19. Paquiali, A. (1990) *Comprender la comunicación* Caracas, Editorial Monte Ávila Latinoamericana, 4ta edición.

20. Puyal, E. (2001): "La comunicación interna y externa en la empresa", [en línea] *5campus.com, Sociología* <http://www.5campus.com/leccion/comui>
21. Saladrigas Medina, H. (2005). Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos. *Revista Latina de Comunicación Social*, 60. La Laguna (Tenerife). Recuperado el x de xxxx de 200x, de:  
<http://www.ull.es/publicaciones/latina/200540saladrigas.htm>
22. Varona, Federico (1999). Comunicación Estratégica Interna. [Internal Strategic Communication]. Comunicación Interna. Noticias, Año XIV. No.189. Junio,1-3. Madrid, España.

**DATOS DE LOS AUTORES:**

Daniela Estefani Rodríguez González. Máster en Habilidades Directivas por la Universidad Univer Milenium y Licenciada en Ciencias de la Comunicación por la Universidad Inteligente de México. Trabaja como Ejecutivo de Ventas en el Banco Santander, Sucursal "Venustiano Carranza", Toluca, Estado de México, México.

**RECIBIDO:** 10 de febrero del 2014.

**APROBADO:** 02 de marzo del 2014.