



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

*Unidad Iztapalapa*

DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

SEMINARIO DE INVESTIGACION .

***“CALIDAD DE SERVICIOS EN SUCURSALES DE BANCA SERFIN DEL  
AREA METROPOLITANA”***

ABRIL DEL 2000

ALUMNO: CRUZ PISCIL FRANCISCO

MATRICULA: 95325638

ASESOR: LIC. CARLOS MORALES Y DE LA VEGA



Casa abierta al tiempo

**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA**

*Unidad Iztapalapa*

**DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION**

***“CALIDAD DE SERVICIOS EN SUCURSALES DE BANCA SERFIN DEL  
AREA METROPOLITANA”***

**ABRIL DEL 2000**

**ALUMNO: CRUZ PISCIL FRANCISCO**

**MATRICULA: 95325638**

**ASESOR: LIC. CARLOS MORALES Y DE LA VEGA**

---

**INDICE**

INTRODUCCION	1
OBJETIVO	3
HIPOTESIS	4
CAPITULO 1 CALIDAD TOTAL	5
1.1. PERSPECTIVA HISTORICA DE LA CALIDAD TOTAL	6
1.2. DEFINICION DE CALIDAD TOTAL	8
1.3. ENFOQUES DE LA CALIDAD TOTAL	9
1.3.1. ISHIKAWA	9
1.3.2. DEMING	9
1.3.3. CROSBY	11
1.3.4. JURAN	12
1.4. SIMILITUDES Y DIFERENCIAS EN LOS ENFOQUES	12
1.5. BASES DE LA CALIDAD TOTAL	14
1.5.1. EL ASPECTO TECNICO: PRIMER COMPONENTE	14
1.5.2. EL ASPECTO HUMANO: SEGUNDO COMPONENTE	15
1.5.3. IMPERATIVOS ESTRATEGICOS: TERCER COMPONENTE	16
1.5.4. EL CLIENTE EXTERNO: CUARTO COMPONENTE	16
1.6. CALIDAD TOTAL EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL	18
1.6.1. EL CARÁCTER ORGANIZACIONAL	19
1.6.2. CAMBIO DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL	21
1.7. LIDERAZGO	22
1.7.1. LA CONDUCTA DEL LIDER	22
1.7.2. LA VISION DEL LIDER	23
1.7.3. LA VISION COMUN	25
1.8. EL AREA DE RECURSOS HUMANOS Y SU PAPEL EN LA CALIDAD TOTAL	26
1.9. EL COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS PARA LA CALIDAD TOTAL	27

1.9.1. PARTICIPACION	27
1.9.2. INFLUENCIA	28
1.9.3. CLIMA ORGANIZACIONAL	29
CAPITULO 2 EL SERVICIO	31
2.1. ¿QUÉ ES EL SERVICIO?	32
2.2. LOS SERVICIOS Y LOS BIENES DE CONSUMO	33
2.3. SERVICIOS FINANCIEROS	34
2.3.1. LOS BANCOS	34
2.4. EL CLICLO DEL SERVICIO	36
2.5. CALIDAD Y EXCELENCIA DE SERVICIO	38
2.5.1. COMO SE DEFINE LA CALIDAD DE SERVICIOS	38
2.5.2. ELEMENTOS DE SERVICIOS DE CALIDAD	39
2.5.3. FACTORES DE SERVICIO	40
2.5.4. CARACTERISTICAS DE LOS SERVICIOS	40
2.6. MODELO DE CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE	41
CAPITULO 3 EL CLIENTE	44
3.1. ¿QUIÉN ES EL CLIENTE BANCARIO?	45
3.2. CALIDAD ES LA EXPECTATIVA DEL CLIENTE	45
3.2.1. EL VALOR	47
3.3. PROCESO DE SATISFACCION DEL CLIENTE	49
3.4. ASPECTOS INVOLUCRADOS EN EL PROCESO DE SATISFACCION DEL CLIENTE	50
CAPITULO 4 BANCA DE MENUDEO	52
4.1. OBJETIVOS DE BANCA DE MENUDEO	53
4.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	54
CAPITULO 5 SUCURSAL BANCARIA	59
5.1. DEFINICION	60
5.2. OBJETIVOS	61
5.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	61
5.4. DESCRIPCION DE FUNCIONES POR PUESTO DE LA SUCURSAL BANCARIA	62
5.4.1. GERENTE	62

5.4.2. SUBGERENTE ADMINISTRATIVO	63
5.4.3. EJECUTIVO DE PROMOCION	64
5.4.4. EJECUTIVO DE SERVICIO	65
5.4.5. CAJERO UNIVERSAL	66
5.5. PERFILES DE LOS PUESTOS DE LA SUCURSAL BANCARIA	67
5.5.1. GERENTE	67
5.5.2. EJECUTIVO ADMINISTRATIVO	69
5.5.3. EJECUTIVO DE PROMOCION	71
5.5.4. EJECUTIVO DE SERVICIO	73
5.5.5. CAJERO	75
5.6. PLAN DE CAPACITACION POR PUESTOS	77
5.7. CONTENIDO DE LOS CURSOS DIRIGIDOS HACIA EL SERVICIO	82
5.8. SINDICATO UNICO DE TRABAJADORES DE SERFIN	85
5.8.1. MISION DEL SUTS	85
5.8.2. SU REPRESENTACION	85
5.8.3. FUNCIONES DEL REPRESENTANTE SINDICAL	86
CAPITULO 6 INVESTIGACION DE CAMPO	87
6.1. DELIMITACION DE LA UNIDAD DE ANALISIS	88
6.2. SELECCIÓN DE LA MUESTRA	88
6.3. ASPECTOS GENERALES	89
6.4. INSTRUMENTO DE MEDICION	90
6.4.1. ANALISIS Y RESULTADOS	96
6.4.1.1. INFORMACION GENERAL	97
6.4.1.2. EMPLEADOS QUE REALIZAN ESTUDIOS POR SU CUENTA	102
6.4.1.3. CAPACITACION	106
6.4.1.4. PROGRAMAS Y RECONOCIMIENTOS	112
6.4.1.5. APOYO DE AREAS INTERNAS	117
6.4.1.6. RELACION LABORAL DENTRO DE LA SUCURSAL BANCARIA	120
6.4.1.7. RECONOCIMIENTO DE LA AUTORIDAD	122

6.4.1.8. IMAGEN COMO EMPLEADO	125
6.4.1.9. PERCEPCION DEL SERVICIO	128
6.4.1.10. SITUACION ACTUAL DE BANCA SERFIN	131
6.5. CONCLUSIONES	136
ANEXOS	
BIBLIOGRAFIA	

## ***INTRODUCCION***

El interés por desarrollar este proyecto bajo la temática de Servicio y Calidad, radica en la enorme competencia que existe actualmente entre las Instituciones Financieras por la captación de recursos, a través de sus clientes. Atraer al público es una actividad importante por sí misma, sin embargo, mantenerlos cautivos y que ellos sean la mejor carta de recomendación es más difícil, y esto sólo se puede hacer a través de una atención oportuna y eficiente a sus necesidades.

La empresa objeto de este trabajo de investigación es **BANCA SERFIN S.A.** organización perteneciente al **GRUPO FINANCIERO SERFIN.**

El capítulo 1 nombrado Calidad Total muestra un panorama general acerca de la calidad vista desde los diferentes enfoques de los más renombrados autores en esta materia como lo son: Ishikawa, Deming, Crosby y Juran. Se resaltan los elementos que conforman la calidad total a través de cuatro aspectos: el técnico, el humano, los imperativos estratégicos y por último el cliente externo. Más adelante se explica la importancia del factor humano en el logro de la calidad total visto como un proceso de cultura organizacional.

El segundo capítulo hace referencia al servicio, su definición y clasificación desde el punto de vista financiero, además del ciclo que comprenden los servicios en general así mismo del como se define la calidad de servicios.

El capítulo 3 comprende el tema del cliente, visto en forma general y de manera particular como el cliente bancario. Se precisa cuales son las expectativas del cliente así como el proceso de satisfacción y los aspectos que están involucrados en dicho proceso.

Banca de Menudeo el la temática del cuarto capítulo. En este se muestra un esquema general de la empresa objeto de la investigación. Se definen los objetivos de la Dirección General Adjunta de Banca Serfin y como se encuentra estructurada organizacionalmente.

La sucursal bancaria y sus empleados son analizados y detallados dentro del quinto capítulo. Se define a la sucursal bancaria y los objetivos que persigue, del mismo modo se presenta su estructura orgánica y la descripción de cada uno de los puestos que lo integran. En cuanto al aspecto humano se describe el perfil que debe de cubrir los candidatos a ocupar puestos de línea, comúnmente llamados de sucursal. Este capítulo también detalla los planes de capacitación y el contenido de algunos de los cursos que están dirigidos propiamente hacia el servicio. Aunque breve, al final de este capítulo se describen algunos de los propósitos del sindicato bancario dentro de las sucursales

El capítulo 6, último de esta investigación, muestra el trabajo desarrollado en la investigación de campo. Se explica la delimitación de la unidad de investigación, del mismo modo que el procedimiento empleado para seleccionar la muestra, el diseño del instrumento de medición empleado, el análisis de la información recabada y por último los resultados y conclusiones a las que se llegan.

Al final se podrán localizar el material bibliográfico consultados, así como una serie de anexos que complementan la información contenida en el presente trabajo.

***OBJETIVO***

Conocer directamente de los empleados los elementos que operan a su favor y en contra para poder ofrecer un servicio de calidad propio de una sucursal bancaria.

---

**HIPOTESIS**

- H1: Los empleados de las sucursales bancarias muestran interés por realizar estudios por su cuenta para mejorar el desempeño de sus actividades.
- H2: Los empleados de las sucursales bancarias reciben capacitación permanente en materia de calidad de servicios.
- H3: Los cursos de capacitación que reciben los empleados de las sucursales bancarias son insuficientes para ofrecer un servicio de calidad a los clientes.
- H4: La participación y el esfuerzo realizados por los empleados de las sucursales bancarias dentro de los programas institucionales siempre es reconocido por los niveles directivos.
- H5: Los empleados de las sucursales bancarias muestran satisfacción al ser reconocida su participación y esfuerzo dentro de los programas institucionales.
- H6: Los empleados de las sucursales bancarias reciben el apoyo necesario por parte de las áreas internas de la institución para atender adecuadamente a sus clientes.
- H7: La relación laboral entre los compañeros de las sucursales bancarias crea un ambiente favorable para el desarrollo de sus actividades.
- H8: Los empleados de las sucursales bancarias reconocen y respetan la autoridad de su jefe inmediato de entre los diferentes niveles jerárquicos existentes dentro de la sucursal bancaria.
- H9: Los empleados de las sucursales bancarias se identifican a sí mismos como elementos con alto sentido de responsabilidad y profesionalismo.
- H10: Los empleados de las sucursales bancarias perciben el servicio que brindan a sus clientes como de calidad, por aspectos básicos de amabilidad, rapidez, limpieza, atención, seguridad, confianza y conocimiento de los productos bancarios catalogados por ellos mismos en un nivel alto.
- H11: Los objetivos de Banca Serfin son afines a los objetivos personales de los empleados de las sucursales bancarias.
- H12: Los incentivos que reciben los empleados de las sucursales bancarias son suficientes para motivar el mejor desempeño de sus actividades.
- H13: La situación de recapitalización y venta de Banca Serfin influye de manera negativa en el rendimiento de los empleados de las sucursales bancarias.

# CAPITULO 1

# CALIDAD TOTAL

### 1.1. PERSPECTIVA HISTORICA DE LA CALIDAD TOTAL

El movimiento de calidad total comenzó a tomar forma en Estados Unidos a fines de los años setenta y se originó por la frustración de algunos líderes industriales cuyas empresas eran incapaces de mantener su participación de mercado comparativamente con la de sus competidores extranjeros (sobre todo del Lejano Oriente). Estos últimos fabricaban productos con una calidad consistentemente más alta y tenían la capacidad de hacerlos llegar al mercado en un tiempo menor que sus contrapartes estadounidenses, y con un costo más bajo. Como respuesta, algunos directivos de empresas estadounidenses se propusieron descubrir la razón. Con este propósito y ante la insistencia de sus gerentes, visitaron Japón para intentar descubrir cuál era la diferencia. Lo que observaron muchos de ellos no era nada nuevo, pero sí muy diferente.

En gran medida, los elementos individuales de la manera en que los japoneses habían aprendido a producir no eran nuevos; se habían adaptado de Occidente cuando los hombres de negocios japoneses realizaron misiones de exploración similares en los quince años precedentes. La maquinaria de tipo celular, la tecnología de grupo, los sistemas complejos de programación, las herramientas de *Control Estadístico De Proceso (CEP)*, etcétera, fueron todos importados por Japón. De hecho, el único elemento técnico del sistema de producción japonés que no se adoptó directamente fue la programación "de restauración", la cual respaldaba un precepto fundamental en la filosofía de producción: hacer una sola cosa a la vez y sólo cuando sea necesaria.

En Occidente, se considera el CEP como algo completamente desvinculado de la formación de equipos. La responsabilidad se asignaba a diferentes departamentos y el lenguaje de cada uno la separaba y propiciaba que tuviera vida propia. El criterio que dictaba el uso de estas técnicas también era diferente. En Estados Unidos, por ejemplo, la calidad del producto o servicio a menudo resultaba secundario respecto del costo de fabricarlo o proporcionarlo, como las opciones en una lista de verificación en un juego de suma cero en donde usualmente predominaba el costo. Por el contrario, las mejores compañías japonesas enfocaban el asunto en forma diferente. En vez de decir, "mantener bajos nuestros costos que ofrecer una muy

buena calidad", se preguntaban, "¿cómo podemos proporcionar una gran calidad sin que suban demasiado nuestros costos?". De hecho, muchas empresas descubrieron que mejorar la calidad conducía en efecto a una reducción de costos.

Poco a poco, los ejecutivos estadounidenses que observaban el funcionamiento de las empresas japonesas se percataron de que éstas dirigían mucho menos su atención hacia el interior de ellas mismas. De hecho, en Japón se aplicaba un enfoque dirigido al exterior, orientado al cliente, que impulsaba las mejoras internas. Lo anterior quedaba respaldado por la creencia de que si el cliente estaba satisfecho, usted estaba realizando un buen trabajo y que las compensaciones debían decidirse más sobre esta base que cualquier otra. Hacerlo significaba que se escuchaba más a los clientes y que sus deseos determinaban en gran medida lo que se diseñaba y producía.

Otro descubrimiento interesante fue la manera en que los japoneses habían aprendido a administrar el tiempo. No cesaban de buscar formas de reducir el tiempo de los procesos que conformaban su negocio. Stalk y Abegglen han señalado que la manera en que los japoneses administran su tiempo, es más que nada, lo que les ha permitido lograr una ventaja competitiva.

Por último, otra observación de este estudio fue que por parte de los japoneses parecía existir una dedicación intensa y continua a mejorar todo lo que pudiera dar como resultado un mejor producto fabricado en menos tiempo. Schoenberger lo señaló en 1982: "En el sistema occidental las metas tienden a ser estáticas. Sirven como estándares y se concentran en el control o en reducir al mínimo la variación de los estándares. Por otro lado, como apunta [el doctor Joseph Juran, 'durante años la experiencia acumulada de los japoneses ha desarrollado su propio imperativo: el preciado hábito de la mejoría. El control mantiene estables las cosas pero, mientras la empresa occidental se ocupa de sostener la estabilidad, la japonesa continúa mejorando"]"

## 1.2. DEFINICION DE CALIDAD TOTAL

La calidad, bien comprendida, es un asunto "de proceso" y que la amplia mayoría de los problemas de la misma son endémicos para el sistema mediante el cual se realiza el trabajo en una organización. Semejante idea, y todo lo que implica, es un importante acontecimiento en el área del progreso de la calidad. Hace que el personal de la organización en cuestión, en particular el gerencial, se concentre en "cómo funcionan las cosas" y no en "quién se equivocó", lo cual es en definitiva bueno.

La calidad total describe el estado de una organización en la cual todas las actividades de la totalidad de las funciones se diseñan y realizan de tal forma que se cubran todos los requerimientos de los clientes externos, a la vez reduciendo el tiempo y los costos internos y enriqueciendo el clima de trabajo.

La calidad total puede definirse de maneras distintas. Una es describir el principio unificador que constituye la base de toda la estrategia, la planificación y la actividad en una empresa que adopte su filosofía. Expresado en forma sencilla, dicho principio es la *dedicación total al cliente*.

Una empresa con un objetivo de calidad total firmemente establecido se dedica por entero a la satisfacción del cliente en toda forma posible. En una organización así, todos los empleados participan en el mejoramiento de la capacidad de ésta para alcanzar semejante dedicación; todas las actividades de todas las funciones se diseñan y se realizan para satisfacer todos los requerimientos del cliente final y exceder sus expectativas.

Otra manera de definir la calidad total es describir los resultados por los que pugna una empresa dedicada a la calidad total, esto es, los principales resultados de las diversas actividades que su personal busca crear o mejorar. Estos se agrupan en cuatro categorías.

- (a) • Los *clientes* son sumamente leales. Se sienten más que satisfechos porque se cubren sus necesidades y se superan sus expectativas.

- (b) *El tiempo para responder* a los problemas, necesidades y oportunidades se reduce al mínimo. Los *costos* también se reducen al mínimo al eliminarse o minimizarse las tareas que no implican un valor añadido.
- (c) Se establece un *ambiente* que respalda y estimula el trabajo de equipo, y lleva a un desempeño más satisfactorio, motivador y significativo para los empleados.
- (d) Existe una ética general de *mejoramiento continuo*. Además, una metodología que los empleados comprenden para alcanzar un estado de mejoramiento continuo.

### 1.3. ENFOQUES DE LA CALIDAD TOTAL

La Calidad Total, en su concepción, presenta muy variados puntos de vista y definiciones. A continuación se citan a los principales exponentes del enfoque de la calidad total.

#### 1.3.1. ISHIKAWA

El **Dr. Ishikawa** no establece una definición concreta de calidad, aunque sí define su concepción de Control de Calidad Total como "un sistema eficaz para integrar los esfuerzos, en materia de desarrollo y mejoramiento de calidad, realizados por los diversos grupos en una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes".<sup>1</sup>

#### 1.3.2. DEMING

El **Dr. Deming** tampoco da una definición específica de la calidad, lo plantea como un problema enunciando un sinnúmero de preguntas : ¿Cómo define usted la calidad de cada uno de sus productos ? ¿Cómo puede usted decir si su producto o servicio es bueno ? ¿Tiene usted definiciones operacionales para la calidad ? y sugiere 14 puntos que son las guías para que la

administración de la empresa mejore la eficacia de sus operaciones y la satisfacción del personal y de los clientes :

- (1) Crear perseverancia en el propósito de mejorar productos y servicios. Con la meta de ser competitivos.
- (2) Adoptar la nueva filosofía. La administración occidental debe despertar al reto, debe conocer sus responsabilidades y asumir el liderazgo del cambio.
- (3) Ya no depender de la inspección masiva.
- (4) Terminar con la práctica de hacer negocios teniendo como base los precios de la marca.
- (5) Descubrir problemas en el sistema y mejorarlo. Este es el trabajo que la administración debe hacer continuamente.
- (6) Implantar métodos modernos de capacitación para cada puesto.
- (7) Instituir el liderazgo.
- (8) Erradicar el miedo para que cada quien pueda expresarse libremente acerca de lo que no está bien.
- (9) Destruir las barreras entre departamentos.
- (10) Desterrar los lemas y metas numéricas para los trabajadores cuando no estén acompañados de como hacer el trabajo.
- (11) Eliminar los estándares de trabajo (cuotas) en los pisos de producción. Sustitúyanse por liderazgo.
- (12) Quitar las barreras que impidan que el trabajador sienta orgullo por el nuevo desempeño de su trabajo.
- (13) Implantar un programa agresivo de educación y capacitación.
- (14) Comprometer a todo el personal de la empresa en la tarea de transformarla.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Kaouru Ishikawa. ¿Qué es el Control Total de la Calidad ?. Norma, México, 1986, p.85.

<sup>2</sup> William W. Scherkenbach. La Ruta Deming a la Calidad y la Productividad. CECSA, México.

### 1.3.3 CROSBY

**Philip B. Crosby**, por otra parte, dice que para cambiar nuestra actitud hacia la calidad debemos definirla como algo tangible y no como un valor abstracto y filosófico. Para él, la calidad es el cumplimiento de las especificaciones.

Es el autor que mayor penetración comercial ha tenido en Latinoamérica. No es muy teórico. Desarrolló un concepto denominado "Principios Absolutos de la Calidad" que son los siguientes :

- ✓ La calidad se define como *cumplimiento de los requisitos*.
- ✓ El sistema de calidad es la *prevención*.
- ✓ El estándar de realización es *cero defectos*.
- ✓ La medida de la calidad es el *precio del incumplimiento*.<sup>3</sup>

Otra parte interesante de su filosofía es la que dice que existen *Tres Mitos Sobre la Calidad* y que se describen así :

*Primero* : "La calidad es intangible ; calidad es bondad". Por ello se habla de producto bueno o malo, servicio excelente o pésimo.

*Segundo* : "La calidad es costosa". A través de este mito se cree que se reducen costos al tolerar defectos, es decir, al aceptar productos y servicios que no cumplen con sus normas.

*Tercero* : "Los defectos y errores son inevitables "Cada día nos volvemos más tolerantes hacia nuestro trabajo deficiente ; es decir, cada día somos más apáticos y mediocres, en cambio, en nuestra vida personal exigimos cero defectos. No aceptamos la más mínima posibilidad de error con respecto a lo que queremos recibir. He aquí la incongruencia de nuestra actitud : *cero defectos* en lo personal y familiar y *tolerancia y mediocridad* en nuestro servicio a los demás.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Philip B. Crosby. Calidad sin Lágrimas, El Arte de Administrar sin Problemas. CECSA, México.

### 1.3.4. JURAN

El Dr. **Joseph M. Juran** es contemporáneo del Dr. Deming. Define la calidad como "cumplimiento de requisitos y adecuación al uso"<sup>5</sup>. Define el concepto de *Trilogía de la Calidad* que consiste en que la administración por calidad y para la calidad radica en tres procesos orientados hacia lograr la calidad :

- (a) *Planeación de la Calidad*. Crear un proceso que será capaz de cumplir como metas establecidas, y hacerlo obviamente, bajo las condiciones de operación.
- (b) *Control de la Calidad*. Permite realizar las metas de calidad durante las operaciones.
- (c) *Mejoría de la Calidad*. Es el que rompe con los niveles anteriores de rendimiento y desempeño.

### 1.4. SIMILITUDES Y DIFERENCIAS EN LOS ENFOQUES

Se han planteado los principales enfoques de la Calidad Total, ahora se muestra lo que en general son los puntos de coincidencia entre sus autores :

- ➔ *El cliente es lo más importante.*
- ➔ *Hay que prevenir, no corregir.*
- ➔ *Reducir costos y desperdicios en general.*
- ➔ *Resultados a largo plazo. No hay caminos cortos para alcanzar la calidad.*
- ➔ *Participación e involucramiento de todo el personal.*
- ➔ *Hay que trabajar en equipo.*
- ➔ *Medir los resultados.*
- ➔ *Dar reconocimientos.*
- ➔ *Se requiere el compromiso y apoyo de la alta dirección.*
- ➔ *Instituir programas de capacitación y desarrollo efectivos e intensos.*
- ➔ *Crear conciencia de la necesidad.*

<sup>4</sup> *Ibíd.*

<sup>5</sup> Joseph M. Juran. Liderazgo para la Calidad. Editorial Díaz Santos, España.

## SINOPSIS DE LAS CUATRO APORTACIONES PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>DEMING</b>	<b>JURAN</b>	<b>CROSEBY</b>	<b>ISHIKAWA</b>
<b>DEFINICIÓN DE CALIDAD</b>	Conformidad a especificaciones. Innovación continua de producto	Conformidad a especificaciones; adecuación al uso	Conformidad a especificaciones; cumplimiento de requisitos	Uniformidad en el propósito del producto. Búsqueda de satisfacción del consumidor
<b>PREOCUPACIÓN ACERCA DE LA CALIDAD</b>	Posición competitiva	Utilidades / Calidad de vida	Utilidades	Calidad Calidad de vida Posición competitiva
<b>METAS DEL SISTEMA</b>	Mejora la posición competitiva	Disminuir los costos de calidad (no calidad)	Disminuir los costos de calidad (cero defectos), incumplimiento	Mejoramiento continuo
<b>META DE LA CALIDAD</b>	Cero defectos	Minimizar el costo de calidad	Análisis de costos	Análisis de costos. Necesidades de consumidor
<b>COMO MEDIR LA MEJORA</b>	Mediciones directas	Datos del costo de calidad	Datos del costo de calidad, mediciones directas y de madurez	Mediciones directas
<b>ROL DE LA ALTA ADMINISTRACIÓN</b>	Liderazgo Participación	Liderazgo Participación	Debe sostener cero defectos	<i>Breakthroughs</i> mejoras
<b>ROL DE LOS TRABAJADORES</b>	Control y mejora	Moderado (control)	Moderado (participación)	Control y mejora
<b>ENFASIS DEL COSTO DE CALIDAD</b>	Ninguno	Alto	Alto	Bajo

## **1.5. BASES DE LA CALIDAD TOTAL**

### **1.5.1 EL ASPECTO TÉCNICO: PRIMER COMPONENTE**

La administración científica, represento un primer intento industrial por lograr un mejoramiento organizacional, aunque se basaban en valores que hoy en día no son muy apreciados. Taylor sostenía que para obtener más producción de los trabajadores había que controlarlos estrechamente y dividir las acciones y actividades esperadas en pasos y subpasos pequeños y discretos, instalar formas de medir dichos elementos y microadministrar sin descanso el tiempo y la actividad. Una de las bases de este sistema era la creencia de que no se podía confiar en que los trabajadores tomaran decisiones y, por tanto, necesitaban reglas estrictas. Por opuesto que esto pueda parecer a nuestras formas actuales de considerar la vida organizacional y el papel del trabajador, la administración científica impulsó el desarrollo de una maquinaria industrial enormemente poderosa que se convirtió en el modelo y la envidia mundial durante décadas. Taylor no tenía como interés u objetivo mejorar la calidad de vida de los empleados. Más bien, su sistema se dirigía a organizar y sistematizar el proceso por el cual se fabricaba un producto para que fueran claros y mensurables los papeles y las responsabilidades, y para que se maximizara la producción, y lo logró.

La ingeniería industrial nació con técnicas para medir los resultados y establecer estándares de producción con los que se podía evaluar a los empleados. Creó incentivos individuales y, posteriormente, grupales para estimular a los trabajadores a superar dichos estándares. Cuando lo conseguían se fijaban otros nuevos los que a su vez requerían más ingeniería industrial.

### **1.5.2. EL ASPECTO HUMANO: SEGUNDO COMPONENTE**

Estos intentos técnicos por mejorar la forma en que operaban las organizaciones ocurrían en forma paralela a otros que se daban en el aspecto conductual y organizacional de la ecuación que surgiera con el nombre de desarrollo organizacional.

En 1969, Warren Bennis proporcionó una de las primeras definiciones lucidas de este nuevo campo del desarrollo organizacional (DO). Dijo:

El desarrollo organizacional... se concentra en los valores, las actitudes, las relaciones y el clima organizacional -la "variable el hombre"- como elemento principal de entrada, más que en las metas, la estructura y la tecnología... Implica afrontar problemas de comunicación, particularmente ascendentes, conflictos intergrupales y liderazgo; en especial, problemas de sucesión... y atender cuestiones de la satisfacción y la capacidad de la organización para proporcionar... estímulos apropiados para motivar a su personal.

Se basa en una estrategia educativa que enfatiza la conducta experimentada tiene como objetivo el logro de un conjunto de metas normativas... siendo las más comunes:

- a) El mejoramiento de la competencia interpersonal
- b) Los factores y los sentimientos humanos llegan a considerarse legítimos
- c) Una mayor comprensión entre los grupos de trabajo y dentro de los mismos
- d) Una administración de equipo más eficaz...
- e) Mejores métodos para la solución de conflictos [en sustitución de] los métodos usuales que se basan... en la represión, el compromiso y el poder sin principios...
- f) Sistemas orgánicos y no mecánicos (donde las relaciones, la confianza, la interdependencia y la participación en grupos múltiples reemplacen el énfasis exclusivo en el individuo, en relaciones rígidas autoridad-subordinado y en que el conflicto se resuelva por medio de la represión o el arbitraje).

El desarrollo organizacional se basa en una capacidad para diagnosticar el clima de trabajo de las personas y la obtención de información de la cultura organizacional. Fue el diagnóstico del aspecto humano de la organización y los valores humanistas en los que ésta se basaba lo que le otorgó su carácter singular al DO.

### **1.5.3. IMPERATIVOS ESTRATÉGICOS: TERCER COMPONENTE**

El tercer componente principal que debe añadirse para hacer realidad la calidad total es que dentro de la organización ésta debe concentrarse en los imperativos estratégicos del negocio. La trayectoria lógica sería parecida a la siguiente: la estrategia empresarial y el tratamiento de las condiciones actuales del mercado (ambas reflejo del interés dominante por el cliente) deben dirigirse a los contados imperativos vitales que deben cumplirse para que prospere la empresa, lo cual, a su vez, debe indicar los procesos discretos de los cuales dependen dichos imperativos. Tales procesos deben constituir el objetivo de la actividad de mejoramiento.

Concentrarse en los imperativos del negocio y observar los procesos interdepartamentales de los que dependen ayudará a los grupos de empleados a evitar el síndrome del círculo de control de calidad.

Destacar los imperativos del negocio requiere de la recopilación y del análisis de la información. Trabajar en los procesos significa programarlos en detalle y estudiar a fondo las partes que deben mejorarse. Un enfoque así no sólo conduce a una mejor operación general, que responde más a sus clientes, sino que también significa que la fuerza laboral estará más consciente de qué es importante para el negocio y será más capaz de mejorar tales aspectos.

### **15.4. EL CLIENTE EXTERNO: CUARTO COMPONENTE**

El último componente de la calidad total, el cual le otorga su fuerza y la hace singular, es el cliente externo. Los anteriores enfoques a la excelencia organizacional eran independientes del cliente. En este aspecto, el desarrollo organizacional ha mirado hacia el

interior y se ha aislado, concentrándose totalmente en el clima interno y la interacción de los empleados. Algunos de los elementos técnicos van incluso un paso más allá, hacia el interés total y exclusivo en el clima interno, al preocuparse tanto por los costos que llegan a perjudicar incluso al cliente (con existencias que aumentan los costos y los precios, con niveles de aprobación de calidad que de hecho propician que algún producto defectuoso llegue al mercado o con practicas de ingeniería industrial que integran malos hábitos y afectan negativamente el servicio). Aunque ninguna de dichas prácticas tradicionales buscaba perjudicar intencionalmente al cliente, todas se crearon y utilizaron teniendo en mente tan sólo consideraciones internas y relacionadas con los costos y no con el cliente.

Las diferencias actuales que poseen los mejores ejemplos de la calidad total son que ahora las emplean gerentes de alto nivel, que forman parte de los programas generales de mejoramiento organizacional, que los datos se transmiten a todos los empleados y, lo que es más importante, que la razón para su uso es implicar a los clientes en el proceso de mejoramiento para que su voz sea dominante y clara a la vez. Antes los datos de los clientes se utilizaban como información para que el departamento de mercadotecnia colocara un producto y no para el desarrollo y la estrategia de productos, ni tampoco para retroalimentar a quienes fabricaban y distribuían el producto.

El énfasis en el cliente parece aceptado en los años noventa como un elemento importante de la calidad total; pero aún no ha avanzado lo suficiente en la mayoría de los casos. El cliente y el interés por satisfacer sus necesidades y exceder sus expectativas y a la vez producir lo que se ha prometido deben ser la fuerza impulsora de la calidad total. Hacerlo asegura la lealtad del cliente, la cual se traduce en una mayor participación del mercado. Además, así se logra un impacto sumamente fuerte en el clima interno. A medida que los empleados aprecian mejor que el cliente es una persona viva y real que depende de lo que hagan ellos y de la forma en que lo hagan, se da mayor significado a sus esfuerzos. Semejante significado lleva a adquirir la fuerza y determinación para lograr los cambios, a menudo difíciles, que se requieren.

## 1.6. CALIDAD TOTAL EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

El diccionario Random House College define la cultura como "la Suma total de las formas de vivir reunidas por un grupo de seres humanos y transmitidas de una generación a otra"<sup>6</sup>. La cultura, en cuanto se refiere a las organizaciones y a la calidad total en particular, se ha convertido en un tema popular. Es raro que una conferencia o un artículo sobre el tema no incluya los términos "cultura corporativa" o "cultura organizacional".

Hoy es muy frecuente que el término "cultura" se Utilice en una forma que implique que la cultura de la organización puede cambiarse con facilidad o al menos cambiarse cuando uno lo decida.

La cultura de una organización (como la cultura de una sociedad) no es algo que cree un solo líder, ni tampoco algo que los gerentes controlen y hagan previsible, como un presupuesto o un proyecto con un punto de arranque y una fecha de terminación. La cultura es algo a lo cual contribuyen todos los empleados de la organización y tiene que ver con perpetuar un estilo de hacer las cosas o cambiarlo durante un largo periodo.

La cultura de la organización depende de:

- La acción colectiva de todos los empleados: no sólo los que están en la cima, ni las "estrellas" ni el sindicato, sino todos ;
- Años de acciones tomadas, de decisiones hechas, de políticas establecidas, reestablecidas y eliminadas, en los que cada generación sucesiva cambia en alguna forma, aunque no completamente, lo que se hizo antes; la nueva generación añade algo nuevo, su propia contribución singular para que las futuras generaciones le añadan algo o la eliminen cuando les llegue su turno y ;
- Tanto las políticas como los procedimientos formales e informales, como cuando se dice "la forma en que se hacen aquí las cosas". Dado que esta cultura informal ocupa un papel más importante, intentar poner en marcha un programa de calidad total (que busca alterar el

carácter de la organización en forma fundamental) con sólo concentrarse en las políticas y los procedimientos, como algunos sostienen, es ingenuo y potencialmente destructivo.

### 1.6.1 EL CARÁCTER ORGANIZACIONAL

Para los propósitos de la búsqueda de la calidad total es más preciso y apropiado concentrarse no en la cultura de la organización, sino en su carácter. El diccionario nos dice que el carácter es la "suma de las características y aspectos que forman la naturaleza individual de alguna persona o cosa". La calidad total busca sacar a la luz ciertos tipos de características y aspectos, que pueden diferenciarse de sus predecesores.

El carácter organizacional inducido por la Calidad Total tiene los once atributos descritos a continuación :

- (1) La autoridad y la responsabilidad de la toma de decisiones se encuentran en el menor nivel razonable. En este caso, *autoridad* significa precisamente eso: el poder de tomar decisiones y la creencia de las personas a quienes se ha asignado la autoridad en cuanto a que dicho poder les ha sido conferido y a que ellas son responsables de los resultados de una decisión. Obviamente, *menor nivel* se refiere a su posición en el organigrama y *razonable*, a que el líder debe ejercer cierto criterio y no esperar que quienes ocupan un nivel demasiado bajo tomen decisiones para las cuales no están preparados o no cuentan con la información necesaria.
- (2) Los problemas no esperan para ser resueltos y, lo que es más importante, los problemas potenciales se anticipan y se abordan antes de que lleguen a serlo. Esto sucede en parte debido a que las decisiones pueden tomarse en los niveles en los que es posible enfrentar rápidamente los problemas y las señales que los preceden.
- (3) Existe una actividad constante dirigida a reducir el tiempo y a mejorar la calidad de lo que se proporciona al cliente y, al mismo tiempo, enriquecer el clima organizacional. Toda esta actividad de mejoramiento se mide por su capacidad de mejorar tangiblemente la forma en que la empresa opera para satisfacer al cliente.

---

<sup>6</sup> Diccionario Random House College

- (4) Todo el programa de calidad total se considera como un medio para llegar a ser una mejor empresa; concentra su atención en una visión compartida de la empresa ideal y realista del futuro. En gran medida es la creencia en esta visión futura la que permite a la gente unirse y avanzar al unísono hacia una compañía que han podido visualizar mentalmente.
- (5) En términos de los empleados de una empresa de calidad total, uno debe esperar ver:
  - una actitud general de desear sobresalir y estar en disposición de hacer lo necesario para mejorar todo el tiempo.
  - Un esfuerzo por parte de los empleados por asegurarse de que las tareas adecuadas se terminen en la forma adecuada.
  - un espíritu general inquisitivo y de descubrimiento.
  - gente que se siente estimulada por su trabajo y que lo considera importante, conveniente y significativo.
- (6) Aunque la norma es la participación de los empleados, los programas de mejoramiento son dirigidos por los líderes y los gerentes, y comienzan en la cima.
- (7) Gran parte del trabajo se realiza en pequeños grupos. Operar en equipos de tarea interfuncionales debe ser la norma, así como una reacción inmediata a los problemas en que intervenga más de un departamento.
- (8) El trabajo de equipo es el modo de operación con el cual se hacen las cosas. El trabajo de equipo se define de tal forma que tenga el mismo significado para todos y existen programas especiales de capacitación para afinar las habilidades en este aspecto.
- (9) Hay una constante comunicación del progreso, los éxitos y los fracasos de la empresa. La estrategia es ampliamente conocida y comprendida. La información sobre la participación de los clientes se comparte a menudo y en forma general.
- (10) Aunque existe una disposición a ayudar a los compañeros de trabajo, ello no debilita el interés en el cliente externo. Hay muchas empresas que enfatizan la noción de un "cliente interno", a menudo a costa de lo mejor para el cliente final y el externo. (Es preferible que los líderes se concentren en lo esencial del cliente externo y se refieran a "consumidores internos" en vez de clientes internos.)
- (11) Los héroes y los lemas de la empresa destacan la satisfacción del cliente, el servicio extraordinario, la toma de un riesgo personal sustancial para asegurarse de que lo que se envíe esté correcto, etcétera.

Desde luego, el líder desempeña el papel más importante. Debe, en forma intencional, establecer maneras de fomentar:

- ◆ La creencia de que el empleado tiene el derecho y la responsabilidad de mejorar sus alrededores inmediatos, de cambiar lo que afecte su capacidad para realizar un trabajo adecuado y que esté dentro de su control
- ◆ Un sentido de pertenencia en cuanto al producto o servicio proporcionado al cliente
- ◆ La capacidad de las personas y, por conducto de ellas, de los sistemas, para innovar y crear algo nuevo que ofrezca un valor añadido
- ◆ Un sentimiento de codependencia: de que "todos estamos en esto juntos" y de que el bien de todos importa más que el individual.
- ◆ El deseo de cambiar y de mejorar lo que existe actualmente, y
- ◆ El compromiso con una visión compartida del tipo de empresa que se puede ser.

Relacionar los atributos anteriores de esta forma hace que suene utópico un carácter de Calidad Total: una gran familia feliz en la que todos los empleados están deseosos de complacer, todos avanzan en la misma dirección, se anticipan a los problemas y saltan para aprovechar las oportunidades tan pronto se presentan.

### **1.6.2. CAMBIO DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Una cultura cambia cuando se alteran los supuestos y los valores básicos, y eso únicamente sucede cuando cierto comportamiento que refleja estas actitudes ha sucedido durante un tiempo suficiente como para convertirse en la manera aceptada de actuar, tan natural que se dé por hecho y se transmita de generación en generación. Así mismo, las culturas cambian cuando se utilizan mecanismos reforzadores como los programas de capacitación y los nuevos sistemas de evaluación y recompensa, con miras a respaldar nuevas actitudes y conductas.

Crearé una nueva cultura si se le refuerza y si las nuevas conductas se institucionalizan durante un largo tiempo. La cantidad de tiempo depende de varios factores, pero uno o dos años difícilmente son suficientes para que la conducta se considere permanente. No lo será hasta que sea avalada por un respaldo significativo, por la ausencia de cualquier medida por parte de los líderes para forzar el regreso al antiguo estilo y por la existencia de un sistema de evaluación y recompensa que refleje los valores en los que se basa la nueva conducta.

Pero cambiar la conducta toma tiempo y la mayoría de la gente debe probar, experimentar qué siente, esperar a ver qué sucede para asegurarse de que el jefe es sincero y después, intentar de nuevo.

Existe también otro factor: los resultados financieros. La realidad del cambio conductual permanente en una organización es que éste simplemente no durará a menos que la nueva forma de operación, el nuevo carácter, dé mejores resultados económicos. Éstos incluyen desarrollar los productos con más rapidez; reducir los costos no por despedir personal, sino por operar en forma diferente; aumentar la participación de mercado porque el cliente siente que se le trata en forma especial y es más leal; lograr más utilidades y el orgullo que las acompaña; recompensar a la gente en forma más sustancial que en el pasado. Éstos son resultados que llevan a un cambio conductual duradero y, de continuar, con el tiempo llevarán por fin al cambio en la cultura misma. Desde el punto de vista de la empresa, la más importante medida de un carácter de calidad total es si la organización que actúa en esta forma logra resultados tangibles verdaderamente notorios y es capaz de sostenerlos.

## **1.7. LIDERAZGO**

### **1.7.1. LA CONDUCTA DEL LÍDER**

Otro elemento de las empresas con éxito en la calidad total del que carecen las promedio es un tipo particular de conducta del líder. Además de su capacidad para imaginar un estado futuro y tener un fuerte sentido de lo que sería trabajar en la empresa si ésta operara en toda su capacidad de orientación al cliente, los líderes deben poseer otras características importantes.

Por ejemplo los dirigentes de empresas con muy buenos resultados de Calidad Total han convencido a sus empleados de que ésta es importante, de que no se trata solamente de otro programa y que ellos, sus líderes, toman en serio la adopción de la Calidad Total y su éxito en la empresa. Lo hacen comportándose en forma creíble, clara, consistente y segura. No se trata tanto de tener grandes habilidades de facilitación o de ser un orador carismático; aunque si resultan útiles, éstas no bastan por sí mismas.

La credibilidad proviene de creer profundamente en algo y proyectar esa misma creencia. Por lo general, la calidad significa que el líder ha considerado con cuidado la Calidad Total y cuenta con un argumento bien pensado respecto del objetivo de comenzar un programa de este tipo, que tenga sentido para los empleados. La consistencia es un elemento igualmente importante, pues carecer de ella hará que falle y, quizá, nunca llegue a arrancar por completo cualquier programa de Calidad Total. La confianza significa tener optimismo en que la Calidad Total es factible.

### **1.7.2. LA VISIÓN DEL LIDER**

Es bueno que el líder sienta pasión por una imagen particular de lo que la empresa puede llegar a ser; pero esto es sólo parte de lo necesario. La otra es elaborar, a partir de esa base y crear una visión por la cual los empleados clave de toda la empresa puedan sentir una pasión similar: una visión común. Sobre todo cuando la tarea sea cambiar la forma de operar de una organización y alterar su carácter, debe existir una visión compartida de lo que se busca y ésta debe prevalecer en toda la empresa. A menos que la mayoría de los empleados la compartan y se comprometan con ella (ciertamente las personas más importantes), una visión personal no llevará al cambio organizacional.

Una visión es compartida cuando la imagen motivadora mental de casi todos los empleados es más o menos igual. No será exactamente la misma en cada caso, pero tampoco debe serlo. Así como el líder debe tener una visión personal con significado y propósito, también cada empleado debe tenerla en mente. Quizá sea el líder quien dé el primer paso hacia su

logro; de hecho, en esto radica la responsabilidad de la estrategia y la administración del clima de la organización. Pero el líder debe capacitar después al mayor número posible de empleados, especialmente a los importantes para el éxito de la empresa, para llevar con ellos su propia Imagen mental. Si las imágenes no son consistentes, no habrá coordinación y es improbable que todos avancen en la misma dirección.

No obstante el acuerdo puede distar mucho del compromiso. El director general de una empresa de alta tecnología a gran escala comenta lo siguiente:

"...existen muchos casos en que los líderes tienen una imagen mental que no corresponde a la de los empleados. Se tiene un concepto diferente de cómo debe realizarse el trabajo y cómo debe operar la organización. Cuando se sugiere una forma diferente de hacerlo y ésta resulta lógica a los empleados, la pondrán en práctica, como lo hizo en este caso el departamento de compras. Pero no se convertirá en un hábito a menos que en su mente adopten la imagen de una empresa que elimina las tareas sin valor añadido, que busca sin descanso la velocidad de respuesta y que valora mucho las ideas innovadoras.

"...para que suceda, un número suficiente de personas clave dentro de la organización debe creer que tiene influencia para cambiar lo que las rodea. Quienes por tradición cuentan con el poder de la toma de decisiones deben ceder un poco de él para que otros puedan tomar decisiones locales. Literalmente, esto es lo que significa asignar poder: dar poder, permitir tener influencia. Ello no quiere decir permitir que alguien aporte ni tampoco permitir que diga lo que piensa. No quiere decir que se capacite a los empleados para tomar decisiones. Estas tres cosas suceden con demasiada frecuencia cuando las empresas inician "programas de asignación de poder a los empleados".

Para que la calidad total prevalezca es necesaria la redistribución del poder de la toma de decisiones, y para que esto último tenga efecto se necesita algo más que tan sólo hacer participar a los empleados o capacitarlos. Deben existir también decisiones tomadas en niveles locales, en donde se hace el trabajo básico, para que los problemas puedan resolverse con más rapidez o, mejor aún, evitarse. No hablamos de decisiones estratégicas ni de aquellas que implican la dirección u operación de todo el negocio, tampoco de decisiones que afecten la

cultura organizacional (el líder no puede delegar éstas), sino de decisiones operativas locales cercanas al consumidor y que implican llenar sus necesidades y superar sus expectativas.

### **1.7.3. LA VISION COMUN**

Para que exista una visión común debe existir también apertura y libertad. El carácter y la cultura de la organización deben estimular el diálogo abierto y la exploración de ideas. No se producirá una visión común si no se anima a la gente a pensar por sí misma y a expresar lo que es importante para ella. La sospecha y la desconfianza en expresar lo que uno piensa son enemigos de una visión común. Los empleados deben creer que tienen libertad suficiente para crear algo valioso y asegurar que tales condiciones existan en una tarea inicial del líder.

La conducta del líder es tal vez el principal ingrediente individual e indicador del éxito de la Calidad Total. Aunque la tarea de volver verdaderamente común una visión y asegurar que sus preceptos se compartan en forma general depende en gran medida de las circunstancias específicas, existen algunos principios que el líder puede emplear como base de una estrategia.

*En primer lugar*, el dirigente debe tomar la misma medicina que receta a los demás. No puede esperarse un compromiso total a menos que el líder siga las mismas reglas, lo cual significa asistir a las Sesiones de conciencia. Si asiste a un curso o seminario en papel de aprendiz, junto con otros empleados, tanto él como el programa de calidad total ganarán credibilidad.

*En segundo lugar*, el líder debe ser un modelo para el resto de la organización. En este caso, parte de la tarea es ser consistente, pues la manera más segura de perder el entusiasmo de la gente es que el líder diga una cosa y haga otra. La mayoría de los empleados juzgarán la seriedad de un programa de CT con base en lo que el líder y Otros directivos hagan y no en lo que digan. Si el director expresa que se orienta hacia el cliente, pero perderá credibilidad si no aumenta su contacto con él y no refleja visiblemente el nuevo conocimiento.

Es importante que en la aclaración de la visión participe el mayor número posible de personas, lo cual puede lograrse mediante reuniones internas y externas. Sin embargo, vale la pena señalar que el líder debe evitar el impulso de definir una visión y decir a los demás cómo debe ser ésta. Más bien, tiene la responsabilidad de iniciar el proceso y, ciertamente, de tener claridad personal respecto de su visión del futuro, pero, al mismo tiempo, debe capacitar a cada empleado para contar también con una visión personalizada.

### **1.8. EL AREA DE RECURSOS HUMANOS Y SU PAPEL EN LA CALIDAD TOTAL**

Aunque los directores generales y otros gerentes de alto nivel están cada vez más conscientes del papel que puede desempeñar la calidad total para inyectar vigor a las empresas industriales, muchos programas de este tipo no alcanzan su máximo potencial por no haberse administrado bien los aspectos humanos o culturales. Tales programas fracasan u obtienen resultados mediocres debido a la falta de trabajo en equipo, a una insuficiente participación de los empleados, a una inadecuada motivación, a que el personal no siente que puede cambiar las prácticas imperantes o, simplemente, a que se hace participar a la gente equivocada dadas las tareas que deben lograrse.

Así mismo, muchos profesionales de Recursos Humanos consideran que la calidad total es un problema técnico para el cual se sienten impreparados. Pero si la analizaran con más cuidado, se percatarían de las grandes oportunidades de tener una influencia positiva en los cambios radicales que esta filosofía traería al ambiente de trabajo.

La falta de participación de Recursos Humanos en muchos de los programas de la Calidad Total no sólo ocasiona que tales profesionales pierdan una oportunidad, sino que también abre la puerta para que personas menos preparadas en el cambio conductual dirijan los programas de cambio; y esto puede ser peligroso.

## **1.9. EL COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS PARA LA CALIDAD TOTAL**

Ciertamente, no son nada nuevo los programas para hacer que los empleados participen más en su trabajo y asuman más responsabilidad por la solución de problemas. Sus razones y beneficios se han probado ya en forma suficiente. Lo nuevo es el grado de aceptación que hoy se da al concepto del compromiso de los empleados y a la disposición de los gerentes para apoyarlo. Es mucho mayor que nunca antes, y tal aceptación parece tener al menos dos razones.

- Primera, los trabajadores están más dispuestos a aceptar y luchar por una mayor responsabilidad que en generaciones pasadas.
- Segunda, los líderes y las expectativas sobre el liderazgo han cambiado en comparación con lo que sucedía hace diez o quince años. Por un lado, el mando se ha heredado a una generación de líderes para quienes la participación y la realización del trabajo por medio de la gente es un estilo más natural que para la precedente.

La calidad ofrece a la participación de los empleados el ingrediente que hasta ahora le ha faltado para lograr una mayor aceptación: una relación cercana con los resultados comerciales.

Aunque las empresas informan de buenos resultados en sus programas de compromiso de los empleados, muchas han tenido experiencias insatisfactorias. La mayoría de las empresas que fracasan con la participación utilizan algún tipo de enfoque que intenta lograr que participen los empleados, pero simplemente no abarcan lo suficiente. Se les capacita en algunas técnicas básicas de solución de problemas y después se les pide o en algunos casos se les "exigen resultados".

### **1.9.1. PARTICIPACION**

A menos que la participación de los empleados se concentre directamente en lograr que la organización sea más competitiva dentro del mercado, acabará por debilitarse y no alcanzar

su potencial. Los empleados deben comprender que el aumento de su participación y el arduo trabajo que implica influirán en su empresa y mejorará las condiciones a su alrededor. Si la participación no pasa la prueba y no demuestra ser una actividad importante y significativa, no la aceptarán los empleados. No puede considerarse una actividad separada del trabajo cotidiano regular o de la competitividad de la empresa.

Una razón primordial de la participación de los empleados es acelerar la toma de decisiones para que los problemas puedan resolverse con más rapidez, los empleados deben asumir más autoridad y ejercer cierto grado de influencia en lo que los rodea.

Las políticas y procedimientos deben ser solamente pasos hacia una mayor expresión individual. Los programas de participación de los empleados más prometedores son aquéllos dirigidos a respaldar y aumentar el sentido de autovalía y la expresión personal de cada empleado, no a promover el poder del grupo a costa de ella.

En cierto sentido, una mayor participación de los empleados ayudará a sus organizaciones a tener éxito. Esta es una de las razones importantes de la participación; la otra es que ésta proporciona la plataforma para alcanzar una mayor autoexpresión y un mayor significado individual del empleado.

### **1.9.2. INFLUENCIA**

La Dirección presenta como incentivo la oportunidad de influir en las operaciones en vez de utilizar el antiguo incentivo orientado al trabajo con el que se decía a los trabajadores: "Haz lo que quiero que hagas y te daré más dinero".

No es que en la actualidad las personas no consideren importante el dinero; simplemente, no se sentirán tan motivadas por él si ello significa sacrificar su influencia sobre las cosas que las rodean y su aportación a los asuntos que les interesan.

Todo lo anterior quiere decir que el jefe debe actuar de manera diferente; debe permitir que los subordinados tengan influencia y encontrar la forma de asegurar que asuman la responsabilidad de resolver los problemas. El jefe debe ver que se formen relaciones positivas, que se creen relaciones con base en la confianza y en la creencia común en una visión del futuro. El jefe debe ser persuasivo en una forma que no disminuya la confianza. El resultado será un ambiente o clima de trabajo en el que exista una mejora y una depuración continuas de las capacidades necesarias para competir con oponentes cada vez mejores.

No sólo los gerentes deben actuar en forma diferente; los empleados también deben convertirse en agentes de cambio y deben acoger con beneplácito un nuevo nivel de responsabilidad y cumplir con los que éste les dicte. El hecho es que ahora se recurre a empleados de los niveles medio e inferior del organigrama para que resuelvan problemas y tomen decisiones.

El nuevo papel del gerente de nivel medio en un ámbito de calidad total debe ser el de conductor y líder de equipo más que el de jefe y director. En vez de decir a sus subordinados lo que tienen que hacer y controlar sus acciones, el nuevo gerente de nivel medio debe dirigir a los equipos de solución de problemas, desarrollar las habilidades de los trabajadores en este sentido y, en general, asegurarse de que la autoridad de la toma de decisiones se lleve con eficacia a los niveles inferiores, así como de que dicha autoridad sea aceptada por aquéllos a quienes se ofrezca.

### **1.9.3. CLIMA ORGANIZACIONAL**

¿Cómo alcanzar estos niveles de compromiso? Decir a la gente que actúe en forma diferente no hará que surja y perdure. Tampoco basta con ofrecerle mas dinero. La clave para el éxito de cualquiera de estas iniciativas es el clima organizacional. En la empresa deberá crearse cierto clima o ambiente que proporcione la base para las actividades simultáneas, y así asegurar un nuevo nivel de compromiso.

Existen siete factores decisivos en el clima de una organización que impulsan el compromiso de los empleados para aplicar nuevas formas de operación y aceptar nuevos niveles de responsabilidad.

- (1) *Influencia* : El personal cree que tiene influencia para cambiar lo que sucede a su alrededor.
- (2) *Responsabilidad* : El personal asume la responsabilidad por las mejoras y en forma regular y natural hace un esfuerzo extra por optimizar algo.
- (3) *Innovación* : Las nuevas ideas se estimulan, se escuchan y se respaldan para convertirse en realidad ; a la gente se le permite ser diferente y se le anima a cambiar el estado actual de las cosas.
- (4) *Deseo de cambio* : Un nivel sano de insatisfacción con el estado actual de las cosas lleva a la disposición de hacer lo necesario para cambiar.
- (5) *Satisfacción* : Los empleados están complacidos con la forma en que se satisfacen sus necesidades básicas ya sea físicas, emocionales, motivacionales y financieras. Si no se cuidan tales factores no existirán los fundamentos para hacer mejoras en el área interpersonal o interdepartamental.
- (6) *Trabajo de equipo* : Las personas operan con suficiente armonía para lograr las metas que requieren que cada una tome parte y que los esfuerzos individuales se combinen y se hagan interdependientes.
- (7) *Visión común* : Se ha creado una imagen clara del tipo de empresas que se lograrán con la calidad total y la imagen de cómo podrían ser las cosas se comparten en toda la organización.

Para lograr un estado así se necesita que los empleados crean y sepan que se les compensará al asumir responsabilidad y ejercer influencia. Un tipo de recompensa es personal y tiene una forma tangible (un bono, un aumento o algún otro beneficio). Un segundo tipo de recompensa es menos palpable pero puede ser igualmente poderosa, o aun más: el reconocimiento de sus esfuerzos y la retroalimentación positiva. Un tercer tipo es lograr gracias al esfuerzo un sitio mejor y más satisfactorio donde trabajar.

# CAPITULO 2 EL SERVICIO

La gran importancia que en mercadotecnia se concede a los servicios es algo nuevo. No se debe a que el concepto de calidad de en los servicios sea nueva, ni tampoco a que el valor de los servicios comprados haya estado aumentando en una forma muy rápida, aunque tal aumento es un factor. Dicho de otra manera, se pone mayor atención a las ventas de los servicios debido a que el ritmo del crecimiento y de la innovación nos ha afectado , lo mismo que ha ocurrido con otros artículos.

Para crear demanda el vendedor de servicios tiene el mismo problema de publicidad y ventas que el vendedor de productos, debido al hecho de que debe presentar nuevas características al cliente y crear la necesidad de que se compre su servicio, más bien que el de la competencia. Como para el vendedor de productos, el cliente es el centro del universo del vendedor de servicios. La única diferencia esencial es que el vendedor de servicios no tiene problemas de almacenamiento ni se interesa en un cambio de nomenclatura.

## **2.1. ¿QUÉ ES EL SERVICIO?**

Es conveniente tener un concepto claro de qué son y cómo se distinguen de los bienes de consumo. El Comité de Definiciones de la American Marketing Association define los servicios en la forma siguiente: "Las actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en venta o que se proporcionan con relación a la venta de los bienes de consumo"<sup>1</sup>.

Esta definición es la que aceptan las autoridades en mercadotecnia y define el camino general de los servicios. Sin embargo no se ajusta al propósito de este trabajo porque se considera los servicios prestados en relación con la venta de los bienes de consumo como parte de los mismos. Para este caso, los servicios se definen como actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en venta donde no existe un intercambio de bienes tangibles que impliquen un cambio de propiedad. Esta definición incluye la venta de servicios tales como las diversiones, los hoteles, los servicios eléctricos, las peluquerías y los salones de belleza, las

empresas de reparaciones y mantenimiento los servicios profesionales de médicos, abogados y profesores y por supuesto las instituciones financieras.

Además del rápido crecimiento del sector de los servicios, han ocurrido otros cambios que hacen posible comprender mejor sus características. Conocer la productividad de los trabajadores de los servicios, el aumento de los precios en las industrias de servicios y las razones básicas para un crecimiento más rápido, es esencial para tener un sistema analítico de referencia que permita analizar las tendencias y las fuerzas en las industrias de servicios.

Otra definición en su sentido más amplio, el servicio a los clientes incluyen todos los ofrecimientos de valor para los clientes de una firma fuera del producto en sí<sup>2</sup>.

Una definición más sobre el servicio es la siguiente : Un servicio es cualquier acto o desempeño que una persona ofrece a otra y que en principio es tangible y no tiene como resultado la transferencia de la propiedad de nada. La producción del mismo podrá estar enlazada o no a la de un bien físico.<sup>3</sup>

## **2.2. LOS SERVICIOS Y LOS BIENES DE CONSUMO**

El desempeño sostenido de los servicios, aunque no son objetos materiales ni implican la transferencia de títulos o propiedades, depende de la aplicación de las habilidades mercantiles. Las instituciones de servicios y los individuos, así como las que se dedican a la venta de artículos, deben tener una utilidad para que puedan permanecer en actividad. Como es en el caso de los bienes de consumo , la selección del servicio de una compañía específica es el resultado de muchas influencias aparte del servicio mismo. Tales preferencias se deberán a los efectos de la publicidad, la venta, un precio favorable y la disponibilidad del servicio en el tiempo y lugar convenientes. Además las instituciones de servicio deben renovarse y mejorarse continuamente para aumentar y conservar su participación en el mercado.

---

<sup>1</sup> Weldon J. Taylor. Mercadotecnia, un Enfoque Integrador. Edit. Trillas. p252.

<sup>2</sup> Robert F. Hartley. Administración de Ventas. CECSA, México. p.483

## **2.3. SERVICIOS FINANCIEROS**

Uno de los principales servicios que se compran y venden en el mercado es el financiero. Este servicio ofrece el dinero y el crédito, protegerlo y, en algunos casos, elegir las oportunidades de inversión que proporcionen a la mayoría ocupación e ingresos. El flujo monetario administrado por las instituciones financieras contribuye, como medio significativo, al funcionamiento y el desarrollo de la economía y proporciona satisfacciones a muchos, lo cual sería imposible obtener en otra forma. Existen muchos tipos de instituciones financieras, pero la mayoría de ellas figuran dentro de las siguientes clasificaciones generales: bancos, compañías de seguros y compañías de inversión.

### **2.3.1. LOS BANCOS**

Solamente en años recientes los bancos se han alejado de los patrones tradicionales y han entrado con vigor en la carrera competitiva. Como la base a partir de la cual opera un banco comercial son sus depósitos, un banco busca agresivamente el favor de los ahorradores. Tal búsqueda agresiva de los depósitos es económicamente deseable, porque los bancos pueden proporcionar mejores servicios con un grado variable de excelencia y alcanzar diferentes niveles de eficiencia. Pueden dignificar o abusar de sus clientes, los ahorradores. Es, por tanto, saludable que los bancos sean estimulados a niveles superiores de rendimiento por medio de la competencia.

La competencia en los servicios bancarios tiene algunas de las características de la competencia de productos. Un banco utiliza los fondos de los depositantes como base para poner el dinero a disposición de otras personas; en esta forma, los principales esfuerzos mercantiles de los bancos se mueven en dos direcciones :

---

<sup>3</sup> Philip Kotler. Dirección de Mercadotecnia. Edit. Prentice Hall. p.464

- ◆ Primero, un banco intenta inculcar en las personas la práctica de depositar dinero en sus instituciones. En algunos casos los bancos pagan un precio determinado, en la tasa de interés por este dinero.
- ◆ Segundo, el banco presta dinero a otras personas, servicio por el cual cobra intereses. Tanto el interés que se paga a los depositantes como la tasa que se cobra por los préstamos son precios que están determinados por las fuerzas del mercado.

El interés que el banco paga al ahorrador en comparación con la tasa de interés impuesta a quien obtiene un préstamo es algo semejante al precio al mayoreo pagado por el vendedor al menudeo y el precio al menudeo que se cobra al consumidor final, aunque no debemos llevar demasiado lejos esta comparación. Un banco comercial no se limita a comprar el dinero de los depositantes a un precio y vender el mismo dinero a los solicitantes a un precio superior; tiene los medios de multiplicar el volumen de los préstamos de manera que exceda a la base proporcionada por los depositantes. Además la habilidad para manejar dinero es bastante diferente de la habilidad para el comercio al menudeo.

El hecho, de que los bancos deben competir sobre una base de tasas, tanto en relación con los préstamos como con los depósitos, es muy significativo. Los clientes para los préstamos se obtienen por medio de las innovaciones en el precio de la tasa de interés y en disposiciones contractuales diseñadas para que sea conveniente al individuo pagar el préstamo. Las innovaciones en el precio presentado por la tasa de interés y la frecuencia con que se calcula el interés para obtener un efecto multiplicativo son medios por los cuales se obtienen ahorradores.

Para alcanzar cierto grado de estabilidad en los depósitos, los bancos emplean el atractivo mercantil de pagar una tasa de interés más alta sobre un certificado de depósito que el pagado al depósito temporal ordinario. Los bancos también participan en una competencia ajena a los precios escogiendo ubicaciones convenientes y proporcionando una gran variedad de servicios adicionales como ampliación de los horarios de atención al público, estacionamiento, un número adecuado de cajeros para evitar las colas y la espera, servicio agradable y una atmósfera amistosa.

Aunque estas prácticas, tanto en relación con el precio como ajenas a él, están sujetas a diferentes normas medios de ejecución e innovaciones todas están diseñadas para ganar el apoyo de los clientes del Banco ya sean depositantes o solicitantes de crédito. Tanto el monto cobrado por los servicios como la manera en que se aplica, son factores que influyen para que un depositante elija a un banco. Un panorama más claro de los problemas del cliente, adquiriendo una perspectiva más madura por parte de los Bancos, procuraría muchas oportunidades para servicios adicionales y mejores innovaciones.

## 2.4. EL CICLO DEL SERVICIO

Las instituciones financieras competitivas son semejantes en los servicios que ofrecen: cuentas de cheques, tarjetas de crédito, cuentas de inversiones, préstamos para automóvil. Sus precios son comparativos y sus sucursales bancarias y cajeros automáticos ofrecen a menudo ventajas análogas de ubicación, incluso pueden parecer iguales; en lo que difieren es en el servicio. Nadie sabe esto mejor que el cliente. La calidad del servicio es la gran diferencia, la calidad de servicio atrae y mantiene la atención del cliente.

El mensaje es claro: un buen servicio gana clientes, un servicio pobre los pierde. Entre los beneficios que corresponden a los negocios que ofrecen una calidad superior, se encuentran los siguientes:

- ▲ **M a y o r l e a l t a d d e l c l i e n t e**
- ▲ **R e p e t i c i ó n d e l o s n e g o c i o s**
- ▲ **V u l n e r a b i l i d a d r e d u c i d a a l a g u e r r a d e l o s p r e c i o s**
- ▲ **H a b i l i d a d p a r a d i s f r u t a r d e l o s p r e c i o s r e l a t i v o s m á s a l t o s s i n q u e e l l o a f e c t e l a p a r t i c i p a c i ó n e n e l m e r c a d o**
- ▲ **C o s t o s d e m e r c a d o i n f e r i o r e s**
- ▲ **C r e c i m i e n t o d e l a p a r t i c i p a c i ó n e n e l m e r c a d o**

Una técnica útil para lograr mejoras en la atención a clientes, es pensar en los productos en términos de ciclos de servicio. Un ciclo de servicio<sup>4</sup> es la cadena continua de momentos de verdad que debe atravesar el cliente cuando reciba el servicio.

Considérese un ciclo de servicio común, como es el pago de cheques en una sucursal bancaria y algunas de las situaciones que se le presentan al cliente.

1. El cliente llega a la sucursal para cobrar un cheque
2. Se forma en la unifila
3. El cliente endosa su documento a solicitud del cajero
4. El cliente proporciona sus datos personales y una identificación a solicitud del cajero
5. El cajero verifica fondos y firmas
6. El cliente espera que el cajero reciba la autorización del cheque
7. El cliente le indica al cajero la denominación de efectivo que prefiere
8. El cliente verifica que su dinero este completo
9. El cliente se retira de la sucursal

La suma de todos estos posibles momentos de verdad que experimentan los clientes, se traduce en un *ciclo de servicio*. Se observa que cada paso es un episodio en el cual el cliente se pone en contacto con algún aspecto de la organización y obtiene una impresión de la calidad de su servicio. Los diferentes momentos de verdad forman una cadena de acontecimientos continua para el cliente. Aún cuando se trate con distintas personas o departamentos, para el cliente es un solo proceso completo.

Cada uno de los empleados controla los resultados de los momentos de verdad, ejerciendo control sobre su propio comportamiento hacia el cliente. Si la gente del servicio es apática, desagradable, hostil, fría, distante o no cooperativa, sus momentos de verdad y el ciclo del servicio quedan arruinados; si es amable, agradable y cooperativa para tomar a su cargo el

---

<sup>4</sup> Instituto Serfin AC "El instituto Informa, No. 8"

problema del cliente, entonces sus momentos de verdad brillan y el cliente tiende a generalizar esas experiencias para toda la imagen del servicio.

## 2.5. CALIDAD Y EXCELENCIA DE SERVICIO

Mejorar la calidad del servicio es uno de los ineludibles requisitos de la banca mexicana, no sólo para participar en la dinámica del mercado financiero internacional, sino también para competir en el plano nacional de acuerdo al programa de modernización del Sistema Financiero Mexicano y como consecuencia del proceso de privatización.

“La excelencia en el servicio es cuestión de realizar cada operación, cada paso, cada acción lo mejor posible. Cuando la igualdad estratégica reina entre los competidores, las pequeñas cosas a menudo ofrecen el margen competitivo: un ambiente de servicio generalizado a todos los niveles, puede hacer la diferencia entre un banco y otro”<sup>5</sup>

El servicio debe ser sólido y constante. Deber responder a la expectativa de todos u cada uno de los clientes. La calidad la determina el cliente, no el ingeniero, no la mercadotecnia, ni una gerencia general. Está basada en la experiencia real del cliente con el servicio, medida contra sus *requisitos* -definidos o tácitos, conscientes o sólo percibidas, operacionales técnicamente o por completo subjetivos- y siempre representan un objetivo móvil en el mercado competitivo.

### 2.5.1. COMO SE DEFINE LA CALIDAD DE SERVICIOS

La calidad del servicio puede definirse como :

“La resultante total de las características del servicio en cuanto a mercadotecnia e ingeniería, por medio de los cuales el servicio satisfará las expectativas del cliente.”<sup>6</sup>

<sup>5</sup> Instituto Serfin A.C. Atención Excelente al Cliente.

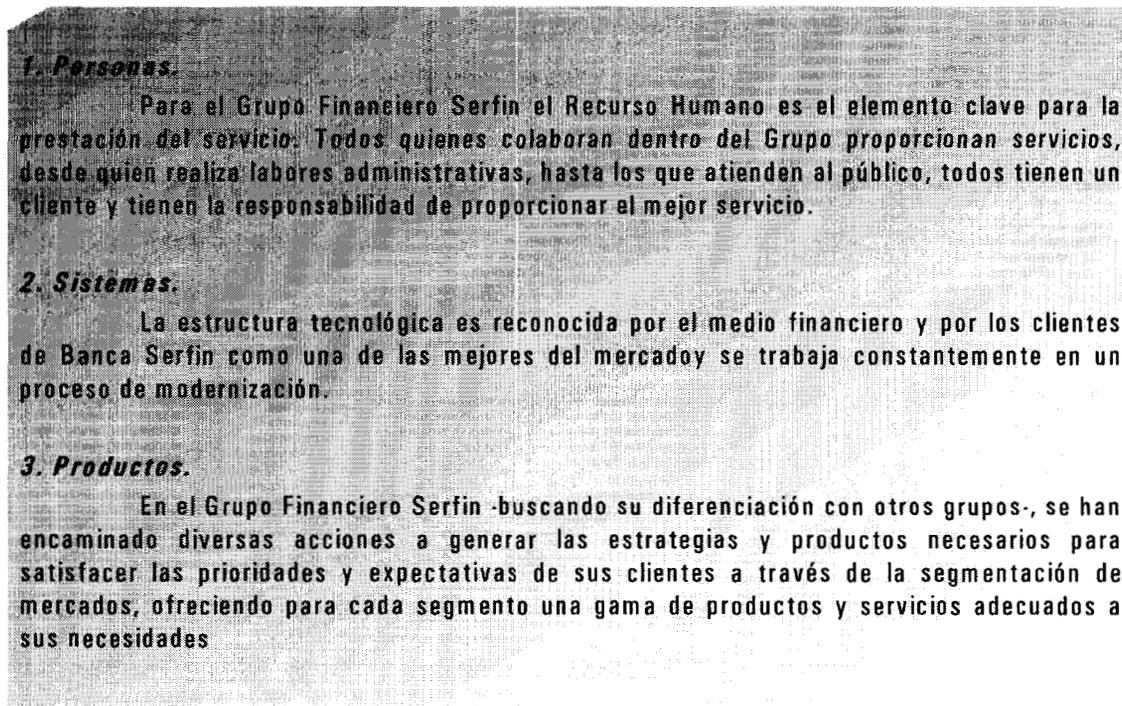
<sup>6</sup> Armand V. Feigenbaum. Control Total de la Calidad, p.7.

Cada organización de servicio debe asegurar que su calidad responda a las exigencias de aquellos segmentos del mercado hacia los que la empresa a señalado para dirigir sus esfuerzos.

La calidad de servicio, en términos de mercado, puede ser definida como el grado en que un servicio responde a las demandas, los deseos y las expectativas del cliente. La calidad de un servicio dado sólo es mejor cuando el cliente cree que el servicio es mejor, sin pensar para nada en lo que la dirección de la organización de servicios y otras autoridades perciben como mejoras objetivas y reales<sup>7</sup>.

## 2.5.2. ELEMENTOS DE SERVICIOS DE CALIDAD

En el contexto del Grupo Financiero Serfin existen 3 elementos que juegan un papel preponderante en el otorgamiento de un servicio excelente<sup>8</sup>, a saber :



<sup>7</sup> Instituto Serfin AC El Instituto Informa 8.

<sup>8</sup> Instituto Serfin AC El Instituto Informa 8.

### 2.5.3. FACTORES DE SERVICIO

Estos factores de servicio se agrupan en las 5 C's<sup>9</sup>

#### 1. Confiabilidad.

Cumplir con la promesa de servicio dada al cliente. Desempeñar el servicio prometido de una manera precisa.

#### 2. Compromiso.

Estar dispuesto a servir al cliente rápida y eficientemente. El comunicar con acciones que su negocio nos interesa

#### 3. Cordialidad.

El dar el toque personal e individual a cada cliente para satisfacer sus necesidades de servicio va más allá que la cortesía profesional.

#### 4. Credibilidad.

Ganar la seguridad de nuestros clientes a través de una respuesta cortés y competente.

#### 5. Contacto.

Consistencia a través de elementos tangibles como : oficinas, sucursales, equipo, apariencia personal de contacto con clientes.

### 2.5.4. CARACTERISITICAS DE LOS SERVICIOS

Por definición, servicio es en primer lugar un proceso. Mientras que los artículos son objetos, los servicios son realizaciones<sup>10</sup>, por ello, los servicios tienen las cuatro características siguientes:

- 1) **INTANGIBILIDAD.** Los servicios son intangibles. Al contrario de los artículos, no se les puede tocar, oler, probar o ver. Los consumidores que van a comprar servicios, generalmente no tienen nada tangible que colocar en la bolsa de la compra. Cosas tangibles

<sup>9</sup> Grupo financiero Serfin. Tírale al GAP, Guía del Líder de Equipo

<sup>10</sup> Instituto Serfin AC "Atención efectiva a clientes"

como las tarjetas de crédito o los cheques pueden representar el servicio, pero no son el servicio en sí mismos.

- 2) **HETEROGENIDAD.** Los servicios varían. Al tratarse de una actuación –normalmente llevada a cabo por seres humanos- los servicios son difíciles de generalizar. Incluso los cajeros más corteses y competentes, pueden tener días malos, por muchas razones y cometer errores o descortesías involuntarias con el cliente.
- 3) **INSEPARABILIDAD DE PRODUCCION Y CONSUMO.** Un servicio generalmente se consume mientras se realiza y a menudo el cliente está implicado en el proceso, por ejemplo, una transacción financiera rutinaria puede echarse a perder por una cola de espera inacabable o un personal sin preparación.
- 4) **CADUCIDAD.** La mayoría de los servicios no se pueden almacenar. Si un servicio no se usa cuando está disponible, la capacidad del servicio se pierde.

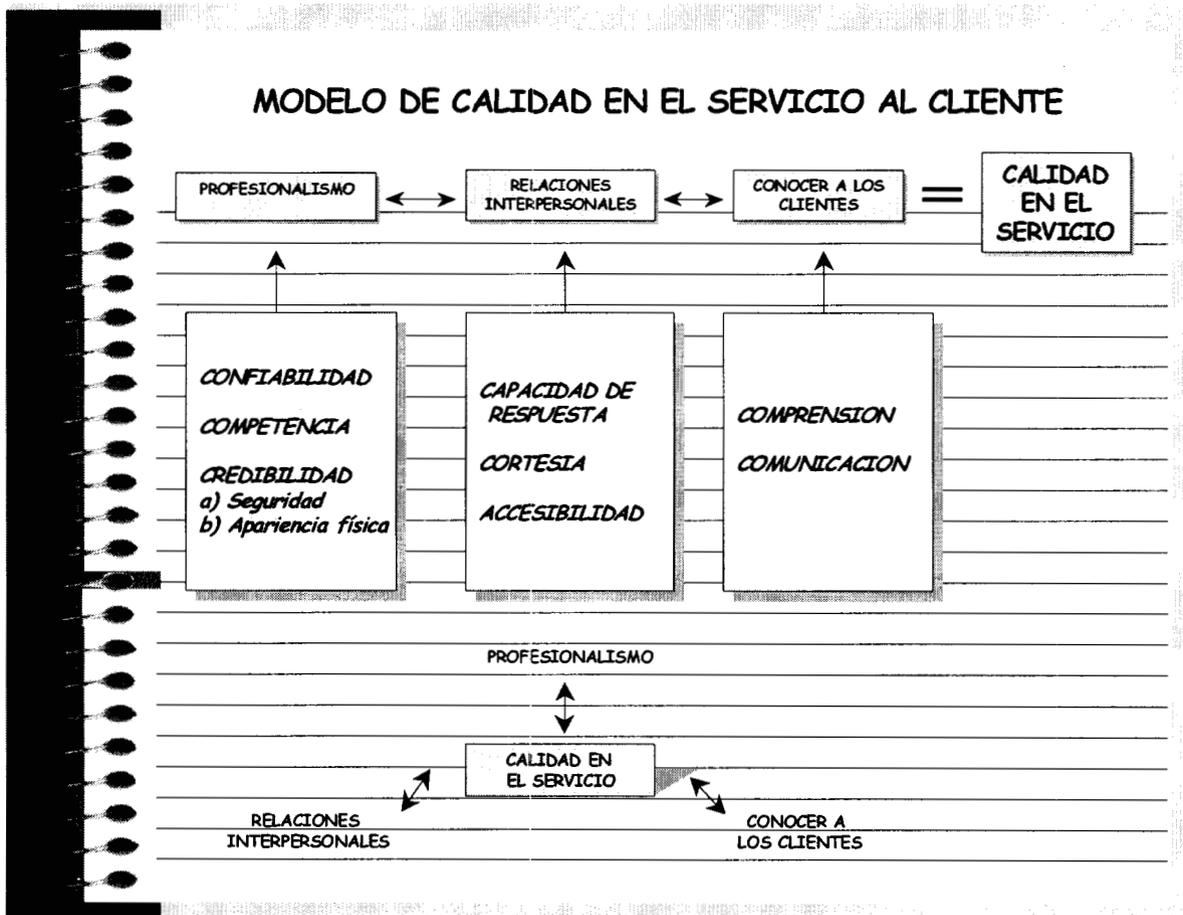
Estas características –especialmente las tres primeras- plantea desafíos de calidad únicos; en los servicios se impone una carga especial que sí es tangible, por ejemplo, en una fábrica de artículos, los trabajadores de producción pueden tener una mala actitud, dificultades de lenguaje o conflicto entre ellos, y los clientes nunca lo sabrán. En una empresa de servicios –un hospital o una sucursal bancaria- las malas actitudes, las dificultades de lenguaje y los conflictos de los trabajadores son *parte de la experiencia del cliente*.

## 2.6. MODELO DE CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE

De la identificación de los elementos y características anteriores, se ofrece el modelo siguiente:

El modelo representa una destilación de la información que los clientes proporcionan a través de su percepción y experiencia de los servicios recibidos.

Se considera que la confiabilidad, competencia, credibilidad, seguridad y apariencia física, se combinan para producir profesionalismo por parte de los bancos y sus empleados. Esta es la parte técnica del modelo, que ofrece una definición de *qué y quién es el banco*. La capacidad de respuesta, cortesía y accesibilidad se combinan para formar la parte interpersonal del modelo. Así es como los bancos *se acercan* a sus clientes.



Se piensa que la comprensión y comunicación se combinan para formar lo que se conoce como *conocer* al cliente. Aquí es donde los bancos y los clientes llegan a un pensamiento común y fundamentan la calidad en el servicio en *la definición que proporcionan los clientes*.

Es preciso notar que en el modelo de calidad en el servicio, se conectaron los componentes de profesionalismo, relaciones interpersonales y conocimiento de los clientes con flechas que apuntan en ambas direcciones. Esto refleja las interrelaciones entre todos los componentes del modelo.

El profesionalismo, las relaciones interpersonales y el conocer a los clientes describen los aspectos de expectativa contra desempeño que los bancos deben manejar. Los clientes tienen expectativas muy bien definidas en relación a la confiabilidad, precisión, accesibilidad, comunicación y otros aspectos de servicio que influyen en el nivel de desempeño que se requiere para establecer una percepción de calidad. Tal vez un banco tenga la mejor capacidad de respuesta del país, pero si sus campañas publicitarias crean expectativas que exceden su desempeño actual en las mentes de los clientes, entonces estos no creerán que reciben un servicio sobresaliente.

# CAPITULO 3 EL CLIENTE

### 3.1. ¿QUIÉN ES EL CLIENTE BANCARIO?

El cliente bancario es aquel que quiere un banco confiable, conocedor de su trabajo; es aquel que desea que el personal bancario demuestre deseo y prontitud para prestar el servicio, que se le informe permanentemente acerca del estado que guardan sus transacciones. Un cliente bancario quiere que el personal que lo atiende sea educado, respetuoso, considerado, limpio en su apariencia. El cliente bancario desea que se le conozca en sus requerimientos específicos y particulares. Quiere que se le garantice que sus problemas se atenderán en forma rápida y acertada.

Los clientes bancarios buscan un banco que les brinde atención personal, que se les preste tiempo. Esperan un compromiso activo del banco para comprender su situación. Los clientes no son transacciones ni tampoco un número de cuenta por el cual se le pueda controlar e identificar, son personas con deseos y horizontes de tiempo diferentes que deben ser comprendidos para que se les sirva de manera efectiva.

### 3.2. CALIDAD ES LA EXPECTATIVAS DEL CLIENTE.

En realidad, ¿qué es la calidad? Históricamente, las definiciones de calidad eran algo como "acatamiento de las especificaciones", "apropiado para usarse", "cumplimiento de los requisitos". Esas definiciones son buenas, en lo que cabe. Utilicemos "cumplimiento de los requisitos" como nuestra definición funcional de calidad; es la adoptada por Philip Crosby y la mejor de las que podrían considerarse las "definiciones estándar de calidad"<sup>1</sup>.

La definición es totalmente consistente con el "cumplimiento de los requisitos" y "apropiado para usarse", pero además es más útil y aquí lo que interesa es la utilidad y la eficacia en la implantación, y no la elegancia teórica. A fin de cuentas, la calidad es lo que el cliente dice que es.

---

<sup>1</sup> Philip B. Crosby. Calidad sin Lágrimas, El Arte de Administrar sin Problemas. Cecs, México.

Los clientes hacen juicios de calidad con base no en una lectura detallada de las especificaciones operativas del proveedor, sino en una escala mucho más relacionada con sus impresiones: "¿Me dio o no me dio usted lo que yo pensaba que estaba pagando? ¿Llenó o no llenó usted mis expectativas?".

Tendemos a pensar en términos de la calidad de los productos que fabricamos o los servicios que ofrecemos; pero los clientes no compran productos y servicios sino respuestas a necesidades: la capacidad de hacer algo que no podrían haber hecho sin nosotros y por lo cual están dispuestos a darnos dinero.

La calidad depende de las expectativas, el cliente va formándose impresiones sobre la organización proveedora que se basan en cuánto se relaciona su desempeño con sus propias expectativas, no sólo del producto sino de cada aspecto de la experiencia de hacer negocios con ella, lo cual puede considerarse como la calidad de la transacción total.

Es en este punto donde fallan muchos programas de calidad total. Con frecuencia se cree que la palabra "total" significa ampliar los esfuerzos de calidad más allá de la planta hasta llevarlos a todas las áreas funcionales de la organización. Así, producción cuenta con un programa de calidad. Pero dado que la meta es la calidad total, entonces ingeniería también lo tiene. Y mercadotecnia, ventas, contabilidad, administración, recursos humanos y finanzas.

Como clientes, a nosotros no nos interesa si cada función tiene o no un buen desempeño. (De hecho, como clientes, no estamos particularmente interesados en ningún aspecto relacionado con tales funciones.) En nuestro papel de clientes, nuestro interés es que trabajen bien todas las funciones.

Nuestro objetivo comercial debe implicar integrar los esfuerzos funcionales más que sumarlos. Lo que importa a nuestros clientes es la uniformidad de la transacción total y no los resultados de nuestras competencias internas institucionales.

Alcanzar una uniformidad en las transacciones de calidad total es una meta difícil de lograr y se torna imposible si no es clara para todos los empleados de la organización. Hacer que la gente asuma la perspectiva del cliente puede aumentar enormemente esa claridad.

Debemos intentar superar las expectativas de los clientes para que éstos queden complacidos, incluso sorprendidos. Por tanto, la calidad, es decir, simplemente llenar las expectativas, no puede ser nuestro objetivo. Es una parada importante del camino, sin duda, pero no es el destino final.

La calidad como "cumplimiento de los requisitos", lo cual puede mejorarse en términos del cliente como "llenar las expectativas", nos permite rodearla con los brazos, medirla y administrarla. Si usted dice a la gente que calidad significa llenar expectativas, les habrá dicho algo específico. Dígales "llenar o superar".

La valoración del cliente es lo que da prestigio a una organización. Las dimensiones de las expectativas de los clientes pueden ser: buena presencia del prestador, mantener la promesa del servicio (fiabilidad), hacer accesible el servicio (responsabilidad) proponer el servicio cortésmente (buen trato), y comprometerse a comprender las necesidades del cliente y satisfacerlas (empatía).

### 3.2.1. EL VALOR

Es necesario recordar que empezamos todo esto hablando de la importancia de ver las cosas de acuerdo con la perspectiva del cliente. Bueno, pues a los clientes lo que les interesa es el valor, la relación de "lo que recibí" con 'lo que me costó'. Puede expresarse en una ecuación sencilla como:

$$\text{Valor} = \text{ganancia} / \text{costo.}$$

No se necesita entender la relación entre ambos. El concepto de valor añadido adquiere sentido sólo después de haber ordenado nuestro departamento de calidad. Vista así, la calidad se convierte en la base sobre la cual construimos nuestros esfuerzos para entregar un valor

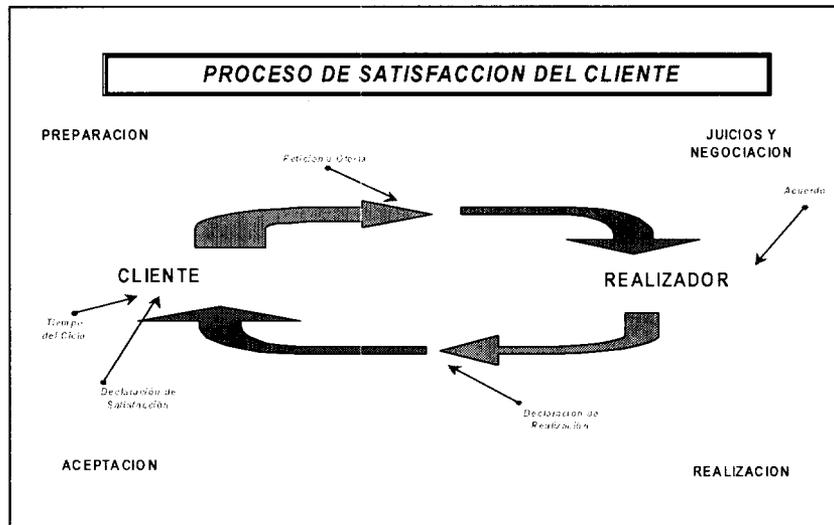
añadido y, al mismo tiempo, logramos una ventaja competitiva. Y ése debe ser nuestro objetivo empresarial.

Dos puntos finales que debemos considerar respecto del valor:

- a) Hemos definido el valor como "lo que el cliente recibe por lo que le cuesta". Pero hay que recordar que el cliente "recibe" algo más que un producto físico. Obtiene una impresión de confianza en un proveedor; una sensación de seguridad de que éste estará presente cuando lo necesite y de que cuando llegue la próxima generación de productos éstos recibirán atención. Cuando se requiera servicio, se contará con él. Tales seguridades son parte del paquete recibido por los clientes, por el cual están dispuestos a pagar.
  
- b) Convertir el "puede" en "se hará" tiene que ver con el grado en que conozcamos a nuestros clientes. Éste es un problema básico que un enfoque basado en el valor y dirigido a la calidad nos obliga a considerar. Y lo que todo esto "cuesta" al cliente es algo más que dinero. Puede tratarse de tiempo, irritación, frustración o molestia. Todo forma parte del valor de una transacción total y todo debe considerarse. No es una panacea ni proporcionará en forma mágica todas las respuestas correctas. Pero hará mucho más probable que nos planteemos las preguntas correctas, lo cual es un elemento importante del progreso.

### 3.3. PROCESO DE SATISFACCION DEL CLIENTE

Este proceso consiste en cuatro fases separadas<sup>2</sup>, terminando cada fase en un nuevo compromiso. Se desarrolla de la siguiente manera:



#### Fase Uno.

Una persona -denominada cliente- puede pedir que se realice cierta acción. Al mismo tiempo, una persona -o corporación- puede hacer una oferta comprometiéndose a cumplirla a cambio de algún tipo de compensación.

#### Fase Dos.

El cliente y el realizador llegan a un acuerdo. Juntos clarifican lo que va a satisfacer la petición u oferta y que tipo de pago, si existe alguno, dará el cliente. El realizador terminará esta fase haciendo una promesa de hacer el trabajo -en transacciones de negocios, esto va normalmente acompañado de una promesa de pago del cliente-. Con este intercambio, el cliente y el realizador se han comprometido mutuamente a la petición u oferta. Juntos han inventado una acción futura.

<sup>2</sup> Flores Fernando. Creando Organizaciones para el Futuro. Dolmen, Chile 1996

Fase tres.

Después que se ha pedido –u ofrecido-, acordado y prometido aquello que es necesario satisfacer, existe un periodo en que el ejecutante se dedica a hacer el trabajo. En algún momento de este proceso, el ejecutante que ha cumplido las condiciones informa al cliente que ha terminado. Esta notificación constituye una declaración. Una declaración es un acto lingüístico en que la gente crea nuevas posibilidades de acción por el sólo acto de hablar.

Fase Cuatro.

La declaración de haber completado el trabajo cambia las acciones que son ahora posibles para el cliente. El cliente termina la última fase señalando su satisfacción hasta con un simple “gracias”. Es una declaración con la que el cliente hace saber al realizador que sus intereses han sido realmente atendidos con lo que el ejecutante ha producido.

### **3.4. ASPECTOS INVOLUCRADOS EN EL PROCESO DE SATISFACCION DEL CLIENTE**

Hay dos aspectos importantes que enfatizar acerca del proceso de satisfacción del cliente<sup>3</sup>:

Primero.

Esta estructura de este proceso es totalmente general. Cualquier coordinación entre dos o más personas puede verse como un “flujo de trabajo”. Se refiere a los términos “cliente” y “realizador” para resaltar la importancia del consumidor final, pero estos papeles podrían fácilmente referirse a dos personas dentro de la misma compañía. Uno de los papeles podría incluso ser asumido por una máquina que toma el lugar de una persona, como lo es por ejemplo, el cajero automático.

Segundo.

La estructura de este “flujo de trabajo” es universal. Es independiente de cualquier cultura o lenguaje en particular, o de cualquier tecnología que la gente usa para comunicarse. Las diferentes culturas en el mundo tienen una gran variedad de convenciones lingüísticas y

culturales. Pero podemos estar seguros de que cuando hay personas que trabajan juntas, entre ellas se pedirían ayuda, se pondrían de acuerdo en lo que se debe hacer, informarán acerca del trabajo que ya está terminado y declararán su satisfacción por los resultados.

En su universalidad y generalidad, los principios que están detrás de la estructura de los flujos de trabajo son como un tipo de química para analizar el trabajo colectivo. Desde un pequeño conjunto de elementos individuales, podemos generar todas las variedades posibles en que la gente pueda coordinar sus acciones.

---

<sup>3</sup> ibid. p122

# **CAPITULO 4**

# **BANCA DE MENUDEO**

Banca Serfin, como Institución Bancaria de Primer Piso, clasifica sus áreas de negocios en dos principales ramas: Banca Institucional y Banca de Menudeo.

La Banca Institucional, a su vez, se divide en 3 diferentes áreas de operación: Banca Empresarial, Banca Corporativa y Banca de Gobierno. Esta Banca Institucional centra su interés en la atención de personas morales, que a diferencia de la Banca de Menudeo las primeras ostentan un alto potencial económico. La atención de este tipo de clientes requiere de un tratamiento muy especial dada la importancia en los saldos de sus cuentas, por ello es que se les asigna un Ejecutivo de Cuenta para su atención en forma personalizada.

La Banca de Menudeo, por su parte, orienta sus esfuerzos hacia el área de captación tradicional de las instituciones bancarias, la captación por ventanilla. En la atención de negocios a nivel de menudeo el cliente no es necesariamente una persona física, también lo puede ser una empresa, un grupo de empresas, que debido a su tamaño no ofrecen una expectativa de altos niveles de captación. Aquí no se encuentran clientes con una elevada capacidad económica, sin embargo, debido a la gran cantidad de ellos es que conforman también una captación grande de ingresos para la institución.

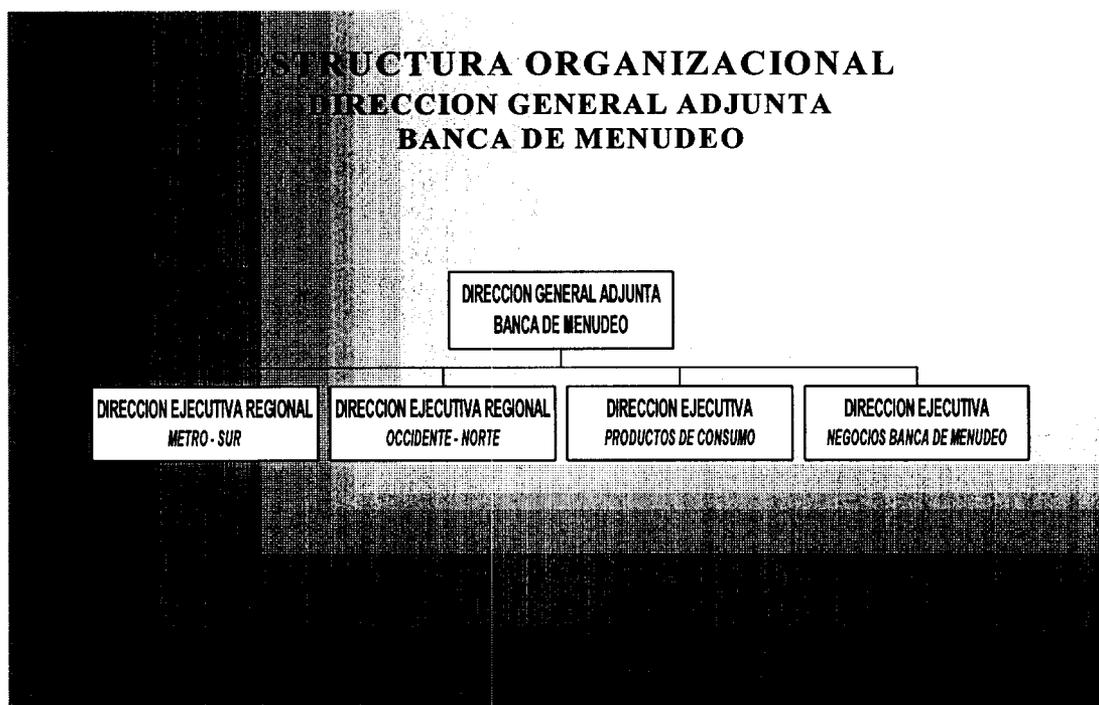
Otro de los elementos que caracteriza a la Banca de Menudeo, es el número de personas que colaboran en esta área de negocios. De la totalidad del personal que labora para Banca Serfin, aproximadamente el 60% está concentrado dentro de la Dirección General Adjunta de Banca de Menudeo, integrada por Direcciones Regionales, Direcciones Ejecutivas, Subdirecciones, Sucursales, Areas Staff, Departamentos, etc.

#### **4.1. OBJETIVOS DE BANCA DE MENUDEO**

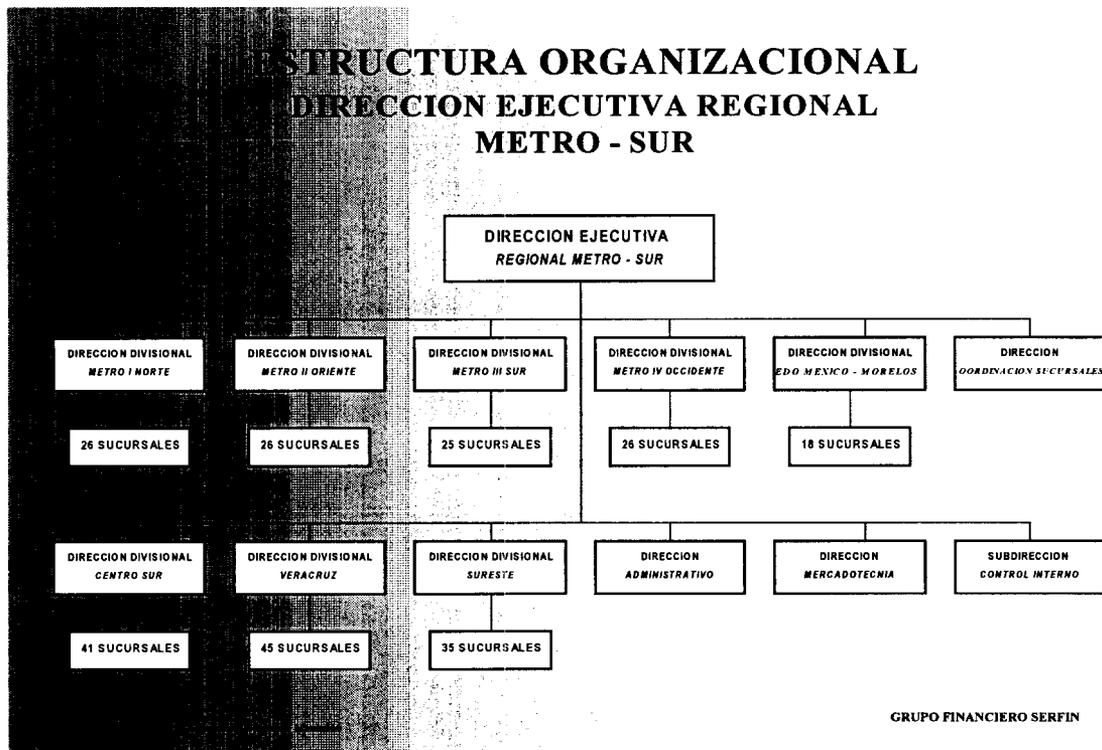
Como principal área de negocios de Banca Serfin, la Banca de Menudeo tiene por objetivos lograr la captación de clientes y recursos, así como otorgar los créditos solicitados por el sistema económico nacional, que se verán reflejados en utilidades para la institución.

## 4.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La Dirección General Adjunta de Banca de Menudeo se encuentra organizada como se muestra en el siguiente cuadro:

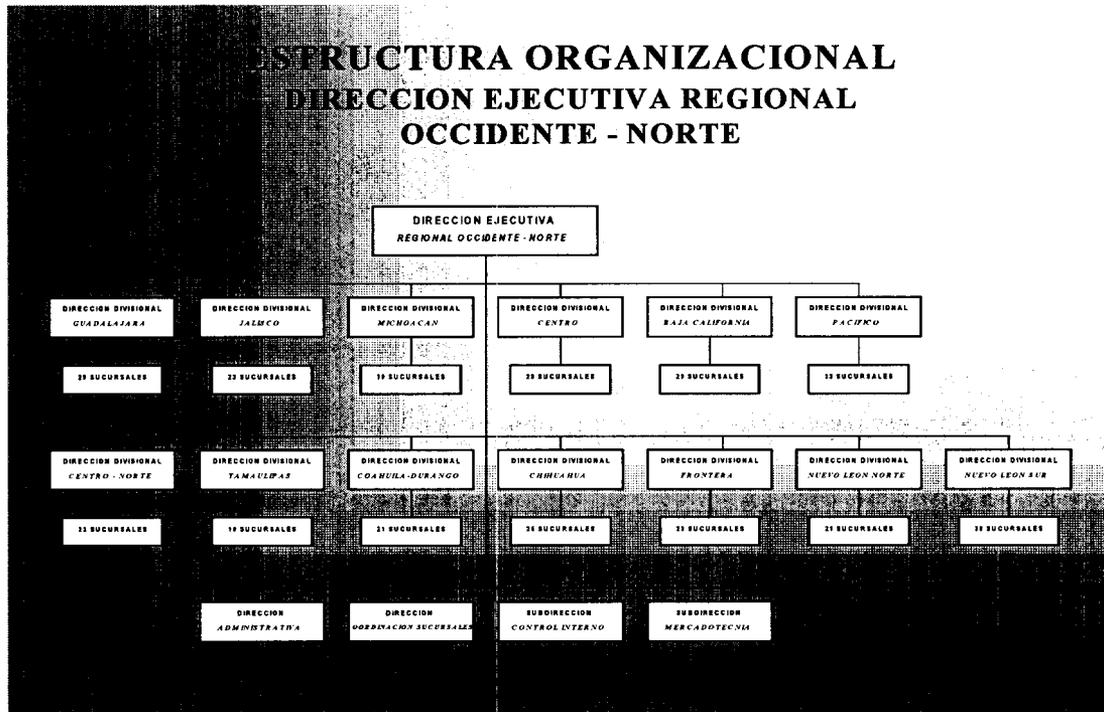


- ✍ *Una Dirección General Adjunta.* Reporta en línea al Director General de Banca Serfin, coordina la actividad de captación a nivel nacional de la institución.
- ✍ *Dos Direcciones Ejecutivas Regionales.* Ambas con la misma estructura orgánica. Es el mapa nacional para Banca Serfin, en él se divide el país en dos grandes zonas regionales: Metro-Sur y Occidente-Norte.
- ✍ *Una Dirección Ejecutiva de Productos de Consumo.* Su función principal es el desarrollo de nuevos productos financieros.
- ✍ *Una Dirección Ejecutiva de Negocios.* Se encarga de hacer contacto con otras áreas del banco, también áreas de negocios pero que funcionan como Staff o de apoyo para Banca de Menudeo.



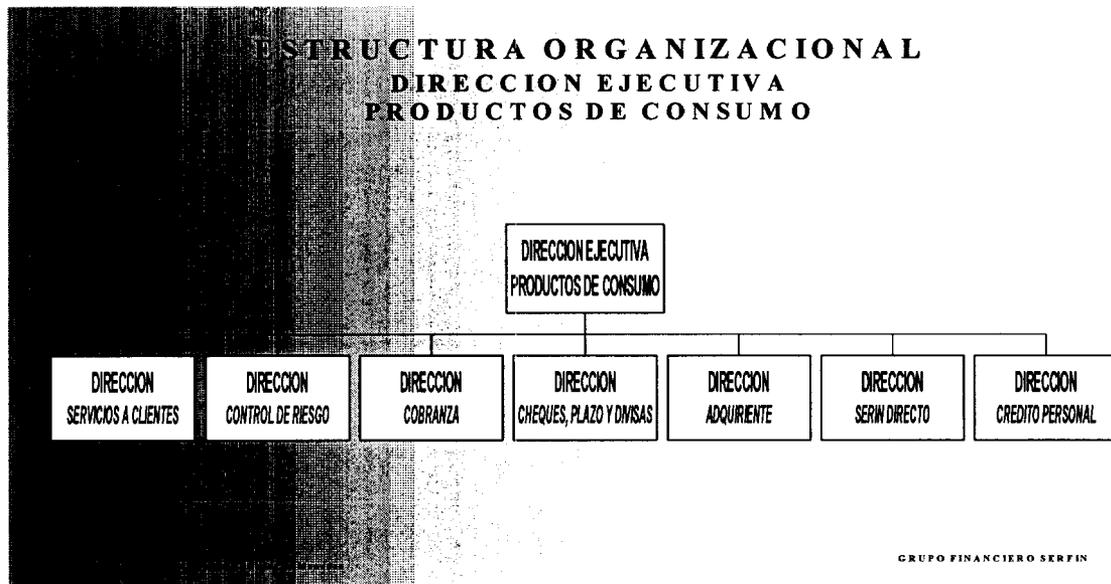
Esta dirección es la más importante en cuanto al volúmen de recursos captados a través de sucursal. En ella se concentra el área metropolitana de la Ciudad de México, además de los Estados de México, Morelos, Veracruz, Puebla, Tlaxcala, Tabasco, Campeche, Oaxaca, Guerrero, Chiapas, Quintana Roo y Yucatán. Se organiza de la siguiente manera:

- Una Dirección Ejecutiva Regional.* Reporta directamente a la Dirección General Adjunta.
- 8 Direcciones Divisionales.* Segundo nivel de División Regional.
- 4 Direcciones Staff.* Direcciones de tipo Administrativo, fungen como coordinares y áreas de apoyo.
- 242 Sucursales.* Atención directa a clientes.



Aún cuando presenta un mayor número de sucursales, no obtiene los niveles de captación de la primera. Agrupa el resto de los Estados de la República Mexicana, se organiza de la siguiente manera:

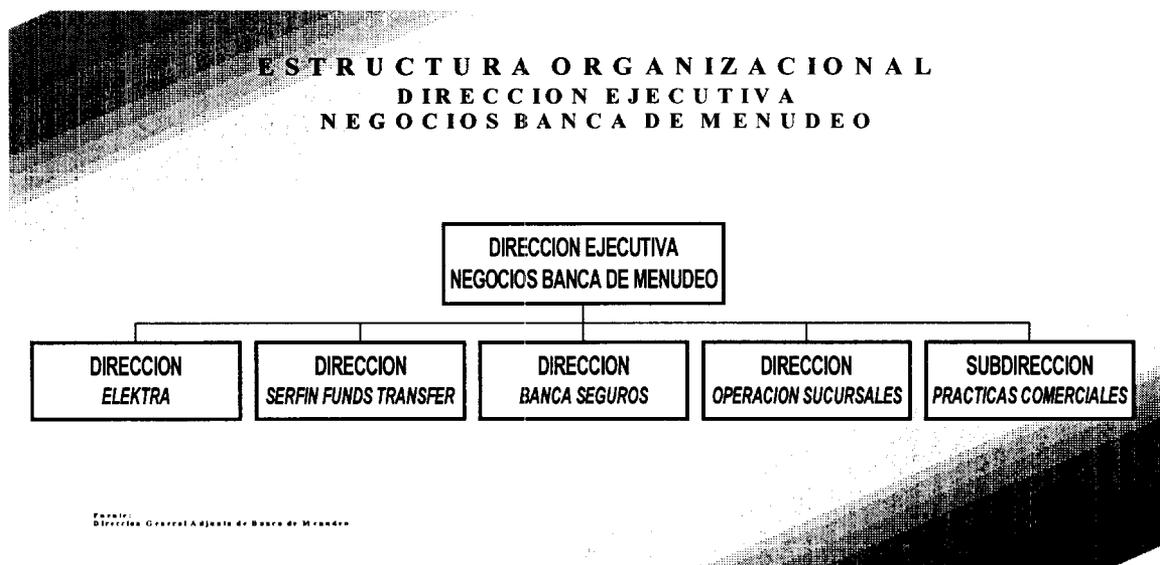
- ✍ *Una Dirección Ejecutiva Regional.* Reporta directamente a la Dirección General Adjunta
- ✍ *13 Direcciones Divisionales.* Segundo nivel de División Regional.
- ✍ *Dos Direcciones Staff.* Areas de coordinación y supervisión.
- ✍ *Dos Subdirecciones.* Areas administrativas y de apoyo.
- ✍ *323 Sucursales.* Atención directa a clientes.



Su actividad consiste en el desarrollo de nuevos productos bancarios para los clientes y están al pendiente del mercado en cuanto lo que ofrece la competencia, para igualar, mejorar y en el mejor de los casos innovar, adelantándose a los competidores. Un ejemplo de ello es el producto Maxicuenta Serfin; originalmente fue un instrumento el cual no presentaba clasificación alguna. Una vez que se encontró en el mercado, se vio la exigencia de dividir a los clientes en diferentes sectores y ofrecer ventajas para ellos de acuerdo a su nivel de ingresos, con la finalidad de ofrecer un producto que cubriera sus necesidades, es decir, a la medida del cliente. Esta dirección, además de la operación de productos, coordina, y en su caso, realiza el cierre de sucursales, de acuerdo a las exigencias del mismo mercado.

Se organiza de la manera siguiente:

- Una Dirección Ejecutiva. Reporta directamente a la Dirección General Adjunta.
- 6 Direcciones. Su actividad es complementaria a la actividad de captación en sucursales.
- Una Dirección Staff. Area de apoyo a sucursales, denominada Crédito Personal



Todo cuanto tenga que ver en cuestión de operación y normatividad bancaria se encuentra adscrita a esta Dirección. Su función primordial es la de supervisar que las sucursales bancarias se apeguen a los procedimientos establecidos, no solamente por la institución, sino también por aquellas que regulan la actividad bancaria en el país –Comisión Nacional Bancaria y de Valores, Secretaría de Hacienda y Crédito Público y Banco de México-. Esta Dirección Ejecutiva ofrece la siguiente estructura:

- ✓ *Una Dirección Ejecutiva.* Reporta directamente a la Dirección General Adjunta.
- ✓ *Tres Direcciones.* Elektra, área de negocios por captación al detalle; Serfin Funds Transfer, área de negocios por captación de comisiones en envíos de dinero en dólares con Estados Unidos y Canadá y en moneda nacional a lo largo de la República Mexicana, Banca de Seguros, alianza estratégica con Aseguradora Lincoln; y la Dirección de Operación de Sucursales que rige la normatividad bancaria.
- ✓ *Una Subdirección.* Prácticas Comerciales, que se dedica al apoyo del personal de sucursales para la venta óptima de los productos bancarios.

# CAPITULO 5

# SUCURSAL BANCARIA

El presente capítulo trata sobre el funcionamiento de una sucursal bancaria, sus características, tipos y su importancia en el sistema financiero. Se abordarán los aspectos legales, económicos y operativos que rigen a estas entidades, así como su rol en la intermediación financiera y el servicio al cliente.

Independientemente del tamaño que tenga, todas las instituciones bancarias de primer piso, están atrapadas entorno a la actividad desarrollada por la sucursal bancaria. Toda operación bancaria se realiza a través de la sucursal. Todo cliente llega en algún momento a pisar la sucursal, para la apertura de alguna cuenta si se trata de un cliente interno o para el pago de servicios –agua, luz, teléfono, impuestos, etc- si es el caso de un cliente externo. En ella se ve solamente la punta del iceberg, porque para su operación se requiere de una gran cantidad de gente organizada en departamentos, gerencias y direcciones especializadas en los productos ofertados por las empresas. Tradicionalmente se dice que la sucursal bancaria es el rostro de la institución, es la primera impresión, y su importancia radica en que es el primer contacto que se tiene con un cliente potencial y es por ello que su organización y sobre todo la preparación del personal en sucursal es de vital importancia para la consecución de los objetivos institucionales.

### **5.1. DEFINICION**

Aunque la sucursal bancaria es el centro de la actividad del banco, al menos dentro de Banca Serfin no se cuenta con una definición propia para ella. Se da por entendida su importancia, también se comprende que es la puerta de entrada de los clientes y el lugar donde se ofrecen los productos y servicios y que funciona como salida para con el resto de la institución, es el enlace con el resto de la estructura del banco. Por lo anterior se puede definir a la sucursal bancaria de la manera siguiente:

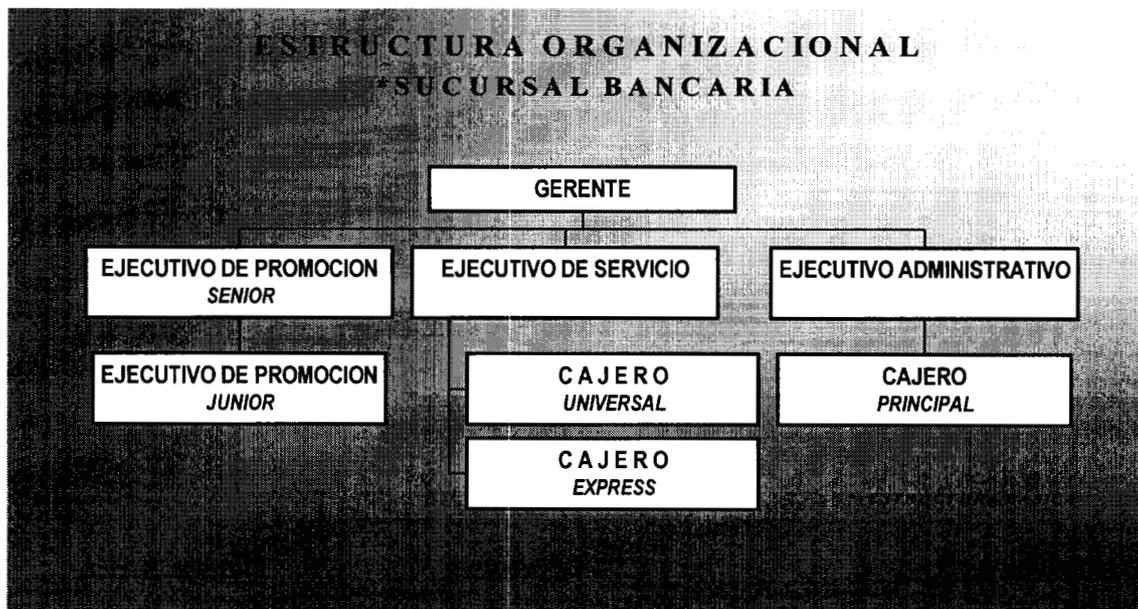
***Es el local o espacio físico, que cuenta con una organización y una estructura de soporte, para ofrecer los servicios y productos bancarios a los diferentes clientes o sectores de la población que los requieren, para el resguardo de su patrimonio o el desarrollo de su actividad económica.***

## 5.2. OBJETIVOS

“El objetivo de la Sucursal Bancaria es lograr la captación de recursos, a través de una atención efectiva y oportuna a la necesidades de los clientes... captar ingresos y brindar un buen servicio deberán siempre ir de la mano...”<sup>1</sup>

## 5.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Una sucursal bancaria denominada básica para Banca Serfin, se compone de ocho puestos a cubrir, como se muestra en el esquema siguiente:



El tamaño de la sucursal varía de acuerdo a factores tales como: su ubicación, la afluencia de clientes, aspectos técnicos, comunicaciones, medidas de seguridad etc.

<sup>1</sup> Alvarez Arroyo Adriana, Gerente Operación Bancaria de Banca de Menudeo.

**5.4. DESCRIPCION DE FUNCIONES POR PUESTOS**  
**5.4.1. GERENTE**

<b>FUNCIONES</b>		<b>CLASIFICACION</b>
01	Brindar servicio y promover ante clientes y prospectos los productos y servicios del Grupo Financiero Serfin	Promocion
02	Supervisar que la atención a clientes se efectúe con calidad y eficiencia	Servicio / Supervisión
03	Tener pleno conocimiento del mercado donde se desenvuelve la sucursal a su cargo	Promoción
04	Efectuar visitas de promoción a clientes y vigilar los programas de visitas de Ejecutivos de Promoción	Promoción
05	Otorgar conocimiento de firma a los clientes que lo soliciten, con el apoyo del Subgerente Administrativo	Servicio
06	Verificar y autorizar la emisión de cheques de caja de acuerdo a políticas	Servicio
07	Proponer líneas de crédito para aceptación de cheques de cobro inmediato	Servicio
08	Supervisar la actualización y mantenimiento de las líneas de crédito de clientes	Servicio / Supervisión
09	Autorizar depósitos en firme de remesas	Servicio
10	Autorizar (según facultades) fichas contables derivadas de la operación de la sucursal	Servicio
11	Otorgar firmas de autorización de operación de acuerdo a facultades	Servicio / Seguridad
12	Verificar que los depósitos de Vouchers de Tarjeta de Crédito cumplan con las políticas	Servicio / Seguridad
13	Tomar medidas correctivas con clientes que incurran en 3 o más devoluciones de cheques	Servicio / Supervisión
14	Dirigir, coordinar y supervisar las actividades del personal	Supervisión
15	Validar el nivel de desempeño y promover el desarrollo del personal de toda la sucursal	Supervisión
16	Mantener el control operativo sobre las actividades diarias de la sucursal	Supervisión
17	Llevar a cabo y verificar el cumplimiento de las guías básicas de control	Supervisión
18	Vigilar la rentabilidad de clientes de la sucursal	Supervisión
19	Verificar, vigilar y administrar su cartera de clientes	Promoción / Supervisión
20	Supervisar y dar seguimiento a sobregiros, rechazos, cheques devueltos, etc.	Supervisión
21	Autorizar la apertura y reapertura de contratos de cuentas de cheques de acuerdo a políticas	Supervisión / Promoción
22	Supervisar y realizar las gestiones administrativas de cobranza de otros adeudos	Cobranza
23	Autorizar asientos contables de acuerdo a facultades	Supervisión / Admón
24	Revisar al menos tres veces al día, el sistema de correo electrónico	Supervisión / Admón
25	Confirmar autorizaciones por mayor, de cheques de plaza e interplaza	Supervisión / Admón
26	Verificar telefónicamente las referencias de nuevos clientes, cuando proceda	Promoción / Seguridad
27	Reportar telefónicamente operaciones de mesa de dinero al departamento de "Mesa de Dinero"	Promoción
28	Dar seguimiento a los contratos y tarjetas de firmas de las aperturas realizadas en el día	Administración
29	Vigilar que se mantenga actualizado el directorio de cuentas de cheques de clientes	Administración
30	Efectuar y supervisar la correcta integración de expedientes de clientes (contratos de apertura)	Admón / Seguridad
31	Autorizar el acta administrativa correspondiente por la destrucción de talonarios no utilizados	Admón / Seguridad
32	Canalizar la solicitud de saldos vía telefónica al centro de Atención Telefónica	Servicio
33	Elaborar actas de entrega de puesto, por motivo de cambio, sustitución o ausencia del titular	Administración
34	Confirmar con el cliente o gerente de la sucursal donde radica la cuenta de cheques expedidos mayores a los importes establecidos	Admón / Seguridad
35	Calificar a los clientes exentos de dicha confirmación de importes mayores	Admón / Seguridad
36	Realizar todas aquellas actividades relacionadas con el puesto que le asigne su jefe inmediato	Apoyo

**5.4. DESCRIPCION DE FUNCIONES POR PUESTOS**  
**5.4.2. SUBGERENTE ADMINISTRATIVO**

<b>FUNCIONES</b>		<b>CLASIFICACION</b>
01	Encender la terminal maestra al inicio del día para que las cajas puedan comenzar a operar	Administración
02	Solicitar, controlar y distribuir papelería y útiles de escritorio	Administración
03	Verificar los convenios para traslado de efectivo y valores de la sucursal	Admón / Contabilidad
04	Supervisar la existencia suficiente de efectivo en bóveda, para la operación adecuada de la sucursal	Admón / Contabilidad
05	Validar los asientos contables y en su caso autorizar dichos movimientos	Admón / Contabilidad
06	Verificar el oportuno envío de los analíticos contables y consolidados	Admón / Contabilidad
07	Verificar diariamente los saldos de la balanza así como los de remesas y cobro inmediato	Admón / Contabilidad
08	Verificar que se cumplan las condiciones de los contratos de intercambio de remesas	Admón / Contabilidad
09	Investigar y aclarar las partidas pendientes de conciliación	Admón / Contabilidad
10	Verificar la existencia del registro diario de remesas	Admón / Contabilidad
11	Controlar cheques de caja que se originen por la operación	Admón / Contabilidad
12	Reportar ordenes de pago internacionales	Admón / Contabilidad
13	Levantar actas administrativas de chequeras que le turnen Ejecutivos de Promoción por cuentas canceladas	Admón / Contabilidad
14	Autorizar la suspensión y vigilar la revocación de cheques y llevar control	Admón / Servicio
15	Otorgar firmas de autorización de operaciones de acuerdo a facultades	Admón / Servicio
16	Procesar los requerimientos del Ejecutivo de Servicio sobre aclaraciones de cheques, ahorros y créditos	Admón / Servicio
17	Autorizar la emisión de cheques de caja de acuerdo a políticas	Admón / Servicio
18	Autorizar y firmar el pago de cheques parciales y protestar cheques junto con el cajero universal	Admón / Servicio
19	Recibir, distribuir y enviar la correspondencia propia de la sucursal	Admón / Servicio
20	Solicitar al departamento correspondiente la liberación de órdenes de pago nacionales e internacionales	Admón / Seguridad
21	Realizar la apertura y cierre de la sucursal y de la bóveda	Admón / Seguridad
22	Verificar que las medidas de seguridad de la sucursal se estén llevando correctamente para minimizar riesgos	Admón / Seguridad
23	Tramitar el cambio de combinaciones de la Bóveda y/o caja fuerte de efectivo	Admón / Seguridad
24	Intervenir con el cajero principal en la apertura, dotación, corte y cierre del CAS	Admón / Seguridad
25	Programar las combinaciones del reloj de bóveda y cajas de seguridad junto con el Cajero Principal	Admón / Seguridad
26	Recibir, custodiar y llevar el control de entregas de chequeras subsecuentes	Admón / Seguridad
27	Efectuar arqueos sorpresivos a detalle de efectivo, papel de seguridad al Cajero Principal	Supervisión / Seguridad
28	Realizar arqueos sorpresivos al CAS en presencia del Cajero Principal	Supervisión / Seguridad
29	Levantar actas administrativas al personal cuando proceda	Supervisión / Seguridad
30	Realzar todas aquellas actividades relacionadas con el puesto que le asigne su jefe inmediato	Apoyo

**5.4. DESCRIPCION DE FUNCIONES POR PUESTOS**  
**5.4.3. EJECUTIVO DE PROMOCION**

<b>FUNCIONES</b>		<b>CLASIFICACION</b>
01	Promover sectorial y regionalmente los productos y servicios del Grupo Financiero Serfin	Promoción
02	Realizar las aperturas de cuentas de cheques, ahorro e inversiones, cajas de seguridad	Promoción
03	Realizar cancelaciones de cuentas, cambio de producto financiero y asociación de cuentas	Promoción
04	Efectuar visitas de promoción a clientes y prospectos	Promoción
05	Promover la apertura de cuentas de cheques y la afiliación de comercios para uso de Tarjeta de Crédito Serfin	Promoción
06	Atender y asesorar a clientes y prospectos sobre operaciones financieras que deseen realizar y efectuar operaciones de inv	Promoción
07	Solicitar y tramitar las autorizaciones de remesas y toma de vouchers de clientes de otras sucursales	Promoción
08	Notificar telefónicamente a clientes sus documentos de inversiones próximos a vencer para recibir instrucciones	Promoción
09	Si la investigación del cliente es negativa, aclarar el resultado; en caso contrario solicitar la cancelación de la cuenta	Admón / Promoción
10	Vigilar se recabe copia de todos los elementos necesarios para la apertura de cuentas y contratación de servicios	Admón / Promoción
11	Elaborar programas de visitas de promoción	Promoción
12	Verificar, vigilar y administrar su cartera de clientes	Promoción / Supervisión
13	Vigilar la rentabilidad de sus clientes	Promoción / Supervisión
14	Negociar el tipo de cambio a aplicar en sus operaciones de clientes calificados	Administración
15	Atender la entrega de Cheque Electrónico a clientes con cuentas nuevas o a clientes importantes, cuando así se requiera	Servicio
16	Proponer líneas de crédito para aceptación de cheques de cobro inmediato, remesas y toma de vouchers	Servicio
17	Controlar la recepción, custodia y entrega de cheques devueltos de clientes para regularizar su situación	Servicio / Admón
18	Realizar la entrega de las chequeras iniciales a los clientes de acuerdo a políticas	Servicio / Promoción
19	Otorgar firmas de autorización de operaciones de acuerdo a facultades	Servicio / Seguridad
20	Contactar a los clientes, en los casos que se requiera, para avisos, aclaraciones, autorización de operaciones, etc.	Servicio / Seguridad
21	Suplir al gerente en su ausencia (el Ejecutivo de Promoción de Mayor Rango)	Supervisión
22	Confirmar autorizaciones por mayor, de cheques de plaza e interplaza	Administración
23	Verificar telefónicamente las referencias de nuevos clientes, cuando proceda	Administración
24	Reportar diariamente operaciones de mesa de dinero al departamento de "Mesa de Dinero"	Administración
25	Verificar los contratos y dar seguimiento a las tarjetas de firmas de las aperturas realizadas en el día	Administración
26	Mantener actualizado el directorio de cuentas de cheques de clientes	Administración
27	Autorizar el acta administrativa correspondiente, conjuntamente con el Subgerente Advo, por la destrucción de talonarios	Admón / Seguridad
28	Revisar que las operaciones de crédito se canalicen a través de cuentas de cheques de los acreditados	Administración
29	Canalizar la solicitud de saldos vía telefónica al centro de Atención Telefónica	Administración
30	Confirmar con el cliente o gerente de la sucursal donde radica la cuenta, de los cheques expedidos mayores a los importes	Admón / Seguridad
31	Calificar a los clientes exentos de dicha confirmación de importes mayores	Admón / Seguridad
32	Verifica y autoriza la emisión de cheques de Caja de acuerdo a políticas en ausencia del Gerente	Servicio
33	Realiza las gestiones administrativas de cobranza correspondientes a otros adeudos vencidos	Cobranza
34	Realizar todas aquellas actividades relacionadas con el puesto que le asigne su jefe inmediato	Apoyo

**5.4. DESCRIPCION DE FUNCIONES POR PUESTOS**  
**5.4.4. EJECUTIVO DE SERVICIO**

<b>FUNCIONES</b>		<b>CLASIFICACION</b>
01	Monitorear el patio y supervisar el correcto funcionamiento del sistema de unifila y puntos transaccionales	Servicio
02	Direccionar a la clientela y orientar sobre los servicios del Grupo Financiero Serfin	Servicio
03	Canalizar a la clientela para las autorizaciones de los documentos que se requieran en ventanilla y apoyar su trámite	Servicio
04	Asistir e instruir al cliente en el llenado de formatos y requisitos de documentación	Servicio
05	Instruir a la clientela sobre el uso de cheque electrónico a la entrega de este	Servicio / Supervisión
06	Llevar control y dar seguimiento a solicitudes, anomalías y quejas recibidas de la clientela a quien proceda	Servicio
07	Canalizar a los clientes que soliciten cualquier tipo de operaciones	Servicio
08	Administrar ventanillas de cajas en función a la demanda	Servicio / Administración
09	Realizar arqueos periódicos de Cheques Electrónicos, talonarios de cheques y kit's de medios de acceso	Seguridad
10	Coordinar la oportuna sustitución de plazas faltantes del personal de atención a clientes	Servicio / Administración
11	Supervisar la atención a clientes del personal que le reporta, así como su presentación, puntualidad y trato	Servicio / Supervisión
12	Verificar el óptimo estado y funcionamiento de los dispositivos transaccionales, así como de los demás muebles e inmuebles	Servicio / Supervisión
13	Controlar el acceso de la Compañía de Traslado de Valores y del personal del GFS perteneciente a otras áreas	Supervisión / Seguridad
14	Mantener el control de acceso al CAS y a la sucursal, de acuerdo a políticas	Servicio / Supervisión
15	Supervisar el buen uso del monitor de circuito cerrado de televisión que se encuentra instalado en el patio de la sucursal	Seguridad
16	Promover en el patio de la sucursal, la apertura y contratación de servicio, fomentando la venta cruzada	Promoción / Servicio
17	Levantar actas administrativas al personal a su cargo cuando proceda	Administración
18	Controlar la apertura, el acceso y el cierre de la sucursal, en estricto apego a la normatividad establecida	Supervisión / Seguridad
19	Promover el uso del Buzón de Quejas y Sugerencias, asegurándose que cuente con los formatos suficientes	Servicio
20	Supervisar que el área de mensajería recolecte diariamente la documentación depositada por los clientes en el Buzón	Supervisión
21	Proporcionar apoyo e información a los cjeros que los soliciten en cuanto a pago de cheques, retiros, ahorros, etc.	Servicio / Apoyo
22	Asegurar la existencia suficiente de folletos, fichas y formatos para las operaciones de los clientes	Servicio / Supervisión
23	Verificar la existencia y el buen estado del material publicitario	Servicio / Supervisión
24	Tomar medidas correctivas con el personal que incurra en faltantes (de acuerdo con políticas)	Supervisión / Seguridad
25	Otorgar firmas de autorización de operaciones de acuerdo a facultades	Servicio / Seguridad
26	Llevar personalmente las combinaciones de bóveda de cajas de seguridad	Admón / Seguridad
27	Elaborar actas de entrega de puesto, por motivo de cambio, sustitución o ausencia del titular	Administración
28	Realizar arqueos periódicos a las Cajas de Seguridad, reportando al Gerente los pagos pendientes	Supervisión / Seguridad
29	Realizar la aclaración o canalizar las aclaraciones del SAR y SAAC a las áreas correspondientes	Servicio
30	Realizar todas aquellas actividades relacionadas con el puesto que le asigne su jefe inmediato	Servicio / Promoción

**5.4. DESCRIPCION DE FUNCIONES POR PUESTOS**  
**5.4.5. CAJERO UNIVERSAL**

<b>FUNCIONES</b>		<b>CLASIFICACION</b>
01	Efectuar cálculos y el cobro de intereses moratorios y ordinarios de créditos	Servicio
02	Elaborar, expedir y pagar, giros, órdenes de pago, cheques de caja, cheques certificados, metales	Servicio
03	Realizar la compra y venta de divisas, metales, así como cheques de viajero presentados por los clientes	Servicio
04	Atender y documentar la suspensión o revocación de cheques y giros	Servicio
05	Elaborar cheques de caja con la autorización del Subgerente Administrativo	Servicio
06	Elaborar, firmar y recabar la firma del Subgerente Advo para el pago de cheques parciales y protesto	Servicio
07	Atender la entrega de Cheque electrónico y chequeras subsecuentes	Servicio
08	Elaborar el comprobante de documentos de crédito a los clientes	Servicio
09	Atender a los clientes en la recepción de depósitos y pagos diversos	Servicio
10	Tramitar la segunda firma del funcionario autorizado en todos los documentos y operaciones que así lo requieran	Servicio
11	Autorizar operaciones de acuerdo a facultades	Servicio / Seguridad
12	Realizar las disposiciones de efectivo de tarjetas de crédito (Serfin, Master Card y visa)	Servicio
13	Proporcionar saldos en ventanilla a los clientes de acuerdo a políticas	Servicio
14	Realizar el servicio de cobranza	Servicio / Admón
15	Consultar periódicamente el buzón para operar, las órdenes de pago internacionales	Servicio / Admón
16	Realizar concentraciones de efectivo a bóveda de la sucursal	Servicio / Seguridad
17	Elaborar el cierre y verificación de movimientos recibidos en el día	Servicio / Seguridad
18	Recontar dotaciones de efectivo recibidas en presencia del Cajero principal	Servicio / Seguridad
19	Realizar los recuentos de fajillas de billetes, cruzándolas, firmándolas y sellándolas	Servicio / Seguridad
20	Elaborar y entregar corte de caja al Cajero principal junto con las fajillas selladas, morralla, sellos y loncheras	Servicio / Seguridad
21	Concentrar a bóveda los pagarés de créditos operados durante el día	Servicio / Seguridad
22	Mantener actualizados los archivos correspondientes a su operación	Administración
23	Llevar los documentos de cobro inmediato para su intercambio	Administración
24	mantener actualizados los directorios de firmas del personal del Grupo Financiero Serfin	Servicio / Admón
25	Registrar en "cliente dinámico" los comprobantes de entrega de chequeras	Servicio / Admón
26	Dar el trámite correspondiente al cobro de avalúos	Servicio / Admón
27	dar trámite a las solicitudes de incrementos de capital a fideicomisos	Administración
28	Controlar y expedir comprobantes fiscales	Servicio / Seguridad
29	Elaborar actas de entrega de puesto, por motivo de cambio, sustitución o ausencia del titular	Servicio / Seguridad
30	Realzar todas aquellas actividades relacionadas con el puesto que le asigne su jefe inmediato	Apoyo

### 5.5.1. PERFIL DEL GERENTE DE SUCURSAL BANCA DE MENUEDO

CARACTERÍSTICAS	GERENTE DE SUCURSAL
EDAD	27 a 40 Años
SEXO	Masculino o Femenino
ESTADO CIVIL	Casado de preferencia
ESCOLARIDAD	Preferentemente con estudios de Licenciatura concluidos en áreas económico-administrativas o ingeniería
EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preferentemente en empresas comerciales y/o de servicios (Seguros, Bienes Raíces, etc.) empresas nacionales o transnacionales, líderes en productos de consumo, manufacturera, o especializadas y en menor proporción con experiencia en instituciones financieras líderes.</li> <li>• En promoción y/o venta de productos o servicios competitivos líderes en el mercado</li> <li>• Como Ejecutivos o vendedores exitosos con logros y resultados comprobables y/o que hayan ocupado posiciones de liderazgo, con experiencia en el desarrollo de redes o grupos de vendedores</li> <li>• Experiencia mínima de 5 años en el área de ventas</li> </ul>
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto personal</li> <li>• Comunicación oral clara, fluida, buen vocabulario, y dicción</li> <li>• Manejo de relaciones interpersonales: trato abierto persuasivo, que genere confianza, tacto social y sentido común</li> <li>• Estabilidad emocional</li> <li>• Autoconcepto: positivo, sentido de autoconfianza, seguridad y confianza en sí mismo y en el desarrollo de sus habilidades</li> <li>• Asertividad</li> <li>• Flexibilidad, adaptación al cambio</li> <li>• Alto sentido de responsabilidad y compromiso</li> <li>• Apego a normas, políticas y procedimientos, aceptación de autoridad</li> <li>• Alta orientación a tareas que demandan trato con el público</li> <li>• Toma de decisiones reflexiva, basada en precedentes</li> <li>• Iniciativa, creatividad</li> <li>• Versatilidad, enfoque positivo, optimista</li> <li>• Habilidad para dirigir a su equipo de trabajo para alcanzar un objetivo común</li> <li>• Habilidad para supervisar, delegar y trabajar como miembro de un equipo</li> <li>• Orientación a metas y resultados</li> <li>• Rendimiento bajo presión</li> <li>• Integridad, valores éticos y morales</li> <li>• Preocupación por cuidar los intereses de la organización</li> <li>• Administración: planeación, organización, orden y control</li> <li>• Sentido de urgencia</li> <li>• Razonamiento lógico-analítico</li> </ul>

### 5.5.1. PERFIL DEL GERENTE DE SUCURSAL BANCA DE MENUDEO

#### CARACTERISTICAS

#### GERENTE DE SUCURSAL

#### EL PUESTO REPORTA A:

Director Divisional

#### AREAS DE RELACION

Interna:

- \* Con proveedores internos. Areas operativas, administrativas, sistemas, productos, "Back Office"
- \* Banca de Menudeo, Red de Sucursales
- \* Recursos Humanos
- \* Contacto SERFIN

Externa:

- \* Con clientes externos, público en general y el mercado de prospectos

#### NIVEL SOCIOECONOMICO

Medio

#### UBICACIÓN

La sucursal asignada

#### HORARIO

El institucional de tiempo completo 09:00 a 19:00 hrs de Lunes a Sábado, con flexibilidad y disponibilidad para trabajar jornadas extraordinarias con base en su responsabilidad de titular de la sucursal

#### OTROS REQUERIMIENTOS

- \* Conocimientos específicos: productos bancarios, conocimiento del mercado
- \* Acreditación del Programa de Capacitación ISERFIN
- \* Otros conocimientos:

Manejo de computadora personal  
Inglés nivel intermedio  
Inglés nivel avanzado en zonas fronterizas o turísticas

## 5.5.2. PERFIL DEL EJECUTIVO ADMINISTRATIVO BANCA DE MENEDEO

CARACTERISTICAS	TRAINEE	JUNIOR	SENIOR
EDAD	20 a 25 Años	22 a 26 Años	23 a 30 Años
SEXO	Masculino o Femenino	Masculino o Femenino	Masculino o Femenino
ESTADO CIVIL	Soltero	Soltero de preferencia	Soltero o Casado
ESCOLARIDAD	Primeros 6 semestres de Licenciatura en áreas económico-administrativo o ingeniería.	Ultimos semestres de Licenciatura en áreas económico-administrativo o ingeniería.	Licenciatura concluida o pasante en áreas económico-administrativo o ingeniería.
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Conocimientos de Contabilidad Bancaria</li> <li>* Haber cubierto el esquema de competencia del Ejecutivo de Servicio Senior</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Manejo de Contabilidad Bancaria y General</li> <li>* Haber cubierto el esquema de competencia del Ejecutivo Administrativo Trainee</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Manejo de Contabilidad Bancaria y General</li> <li>* Haber cubierto el esquema de competencia del Ejecutivo Administrativo Junior</li> </ul>
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Excelente presentación, imagen y arreglo</li> <li>* Comunicación oral clara, fluida, buen vocabulario, y dicción</li> <li>* Manejo de relaciones interpersonales</li> <li>* Orientación a tareas administrativas</li> <li>* Organización y control</li> <li>* Versatilidad, dinamismo, entusiasmo, actitud positiva y optimista</li> <li>* Alto sentido de responsabilidad y compromiso</li> <li>* Apego a normas y procedimientos</li> <li>* Aceptación de autoridad</li> <li>* Toma de decisiones reflexiva, basada en precedentes</li> <li>* Calidad en el trabajo</li> <li>* Habilidad para trabajar en equipo</li> <li>* Habilidad para coordinar personal</li> <li>* Orientación a metas y resultados</li> <li>* Rendimiento bajo presión</li> <li>* Integridad, valores éticos y morales</li> <li>* Preocupación por cuidar los intereses de de la organización</li> <li>* Motivación laboral positiva</li> <li>* Razonamiento lógico-analítico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Excelente presentación, imagen y arreglo</li> <li>* Comunicación oral clara, fluida, buen vocabulario, y dicción</li> <li>* Manejo de relaciones interpersonales</li> <li>* Orientación a tareas administrativas</li> <li>* Planeación, organización y control</li> <li>* Administración del tiempo</li> <li>* Versatilidad, dinamismo, entusiasmo, actitud positiva y optimista</li> <li>* Alto sentido de responsabilidad y compromiso</li> <li>* Apego a normas y procedimientos</li> <li>* Aceptación de autoridad</li> <li>* Orientación a metas y resultados</li> <li>* Toma de decisiones reflexiva, basada en precedentes</li> <li>* Calidad en el trabajo</li> <li>* Disciplina, orden</li> <li>* Rendimiento bajo presión</li> <li>* Habilidad para supervisar al personal</li> <li>* Habilidad para trabajar en equipo</li> <li>* Motivación laboral positiva</li> <li>* Integridad, valores éticos y morales</li> <li>* Intereses acordes al GFSERFIN</li> <li>* Razonamiento lógico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Excelente presentación, imagen y arreglo</li> <li>* Comunicación oral clara, fluida, buen vocabulario, y dicción</li> <li>* Manejo de relaciones interpersonales</li> <li>* Orientación a tareas administrativas</li> <li>* Empuje, iniciativa</li> <li>* Versatilidad, dinamismo, entusiasmo, actitud positiva y optimista</li> <li>* Compromiso, responsabilidad</li> <li>* Apego a normas y procedimientos</li> <li>* Integración de equipos de trabajo</li> <li>* Orientación a tareas que demandan atención y servicio al público</li> <li>* Toma de decisiones reflexiva, basada en precedentes</li> <li>* Habilidad para supervisar y motivar</li> <li>* Disciplina, orden</li> <li>* Orientación a metas y resultados</li> <li>* Rendimiento bajo presión</li> <li>* Motivación laboral positiva</li> <li>* Integridad, valores éticos y morales</li> <li>* Administración, planeación, organización y control</li> <li>* Administración del tiempo eficaz</li> </ul>

## 5.5.2. PERFIL DEL EJECUTIVO ADMINISTRATIVO BANCA DE MENEDEO

CARACTERÍSTICAS	TRAINEE	JUNIOR	SENIOR
<b>EL PUESTO REPORTA A:</b>	Gerente de sucursal	Gerente de sucursal	Gerente de sucursal
<b>AREAS DE RELACION</b>	<p>Interna:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Con personal de la sucursal</li> <li>* Con áreas operativas, administrativas, productos, atención a clientes, "Back Office"</li> <li>* Con Banca de Menedeo, Red de Sucursales</li> </ul> <p>Externa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Con el público en general y clientes de la sucursal</li> </ul>	<p>Interna:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Con personal de la sucursal</li> <li>* Con áreas operativas, administrativas, productos, atención a clientes, "Back Office"</li> <li>* Con Banca de Menedeo, Red de Sucursales</li> </ul> <p>Externa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Con el público en general y clientes de la sucursal</li> </ul>	<p>Interna:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Con personal de la sucursal</li> <li>* Con áreas operativas, administrativas, productos, atención a clientes, "Back Office"</li> <li>* Con Banca de Menedeo, Red de Sucursales</li> </ul> <p>Externa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Con el público en general y clientes de la sucursal</li> </ul>
<b>EXPERIENCIA</b>	2 Años como Ejecutivo de Servicio	Mínimo de 6 meses como Ejecutivo Advo Trainee	Mínimo 12 meses como Ejecutivo Advo Junior
<b>UBICACIÓN</b>	La sucursal asignada	La sucursal asignada	La sucursal asignada
<b>HORARIO</b>	El institucional de tiempo completo 09:00 a 19:00 hrs con disponibilidad	El institucional de tiempo completo 09:00 a 19:00 hrs con disponibilidad	El institucional de tiempo completo 09:00 a 19:00 hrs con disponibilidad
<b>OTROS REQUERIMIENTOS</b>	Acreditar el programa de Capacitación y Competencia impartido por el ISERFIN	Acreditar el programa de Capacitación y Competencia impartido por el ISERFIN	Acreditar el programa de Capacitación y Competencia impartido por el ISERFIN

### 5.5.3. PERFIL DEL EJECUTIVO DE PROMOCION BANCA DE MENUDEO

CARACTERISTICAS	TRAINEE	JUNIOR	SENIOR
<b>EDAD</b>	20 a 25 Años	21 a 26 Años	23 a 29 Años
<b>SEXO</b>	Masculino o Femenino	Masculino o Femenino	Masculino o Femenino
<b>ESTADO CIVIL</b>	Soltero de preferencia	Indistinto	Indistinto
<b>ESCOLARIDAD</b>	Preparatoria concluida, de preferencia estudiando una carrera universitaria en áreas económico-administrativas o ingeniería	Preferentemente estudios universitarios, estudiantes o pasantes en áreas económico-administrativas o ingeniería	Estudios de Licenciatura concluidos en áreas económico-administrativas o ingeniería
<b>EXPERIENCIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De preferencia como Ejecutivo de Servicio</li> <li>• Puestos operativos, manejo de Caja Express</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De preferencia como Ejecutivo de Servicio</li> <li>• Puestos operativos, manejo de Caja Express</li> <li>• Un año como Ejecutivo de Servicio Trainee</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De preferencia como Ejecutivo de Servicio</li> <li>• Puestos operativos, manejo de Caja Express</li> <li>• Un año como Ejecutivo de Servicio Trainee</li> <li>• Un año como Ejecutivo de Servicio Junior</li> </ul>
<b>HABILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente presentación, imagen y arreglo</li> <li>• Comunicación oral clara, fluida, buen vocabulario, y dicción</li> <li>• Manejo de relaciones interpersonales</li> <li>• Orientación a tareas que demandan atención y servicio</li> <li>• Orientación a metas y resultados</li> <li>• Versatilidad, dinamismo, entusiasmo, actitud positiva y optimista</li> <li>• Alto sentido de responsabilidad y compromiso</li> <li>• Apego a normas y procedimientos</li> <li>• Aceptación de autoridad</li> <li>• Toma de decisiones reflexiva, basada en precedentes</li> <li>• Estabilidad Emocional</li> <li>• Sensibilidad, intuición</li> <li>• Flexibilidad, adaptación</li> <li>• Rendimiento bajo presión</li> <li>• Integridad, valores éticos y morales</li> <li>• Preocupación por cuidar los intereses de la organización</li> <li>• Motivación laboral positiva</li> <li>• Razonamiento lógico-analítico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente presentación, imagen y arreglo</li> <li>• Comunicación oral clara, fluida, buen vocabulario, y dicción</li> <li>• Manejo de relaciones interpersonales</li> <li>• Orientación a tareas administrativas</li> <li>• Planeación, organización y control</li> <li>• Administración del tiempo</li> <li>• Versatilidad, dinamismo, entusiasmo, actitud positiva y optimista</li> <li>• Sensibilidad, intuición</li> <li>• Apego a normas y procedimientos</li> <li>• Aceptación de autoridad</li> <li>• Orientación a metas y resultados servicio al público</li> <li>• Toma de decisiones reflexiva, basada en precedentes</li> <li>• Calidad en el trabajo</li> <li>• Disciplina, orden</li> <li>• Rendimiento bajo presión</li> <li>• Habilidad para supervisar al personal</li> <li>• Habilidad para trabajar en equipo</li> <li>• Habilidad para vender mediante el método persuasivo</li> <li>• Integridad, valores éticos y morales</li> <li>• Intereses acordes al GFSEFIN</li> <li>• Razonamiento lógico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente presentación, imagen y arreglo</li> <li>• Comunicación oral clara, fluida, buen vocabulario, y dicción</li> <li>• Manejo de relaciones interpersonales</li> <li>• Orientación a tareas administrativas</li> <li>• Empuje, iniciativa</li> <li>• Versatilidad, dinamismo, entusiasmo, actitud positiva y optimista</li> <li>• Compromiso, responsabilidad</li> <li>• Apego a normas y procedimientos</li> <li>• Integración de equipos de trabajo</li> <li>• Orientación a tareas que demandan atención y servicio al público</li> <li>• Toma de decisiones reflexiva, basada en precedentes</li> <li>• Habilidad para supervisar y motivar</li> <li>• Disciplina, orden</li> <li>• Orientación a metas y resultados</li> <li>• Rendimiento bajo presión</li> <li>• Motivación laboral positiva</li> <li>• Integridad, valores éticos y morales</li> <li>• Administración, planeación, organización y control</li> <li>• Necesidad de reconocimiento</li> <li>• Calidad en su trabajo</li> <li>• Sentimiento de lealtad y pertenencia a la organización</li> <li>• Sentimiento de lealtad y pertenencia a la organización</li> <li>• Objetividad, sentido común</li> </ul>

### 5.5.3. PERFIL DEL EJECUTIVO DE PROMOCION BANCA DE MENUDEO

<b>CARACTERISTICAS</b>	<b>T R A I N E E</b>	<b>J U N I O R</b>	<b>S E N I O R</b>
<b>EL PUESTO REPORTA A:</b>	Gerente de sucursal	Gerente de sucursal	Gerente de sucursal
<b>AREAS DE RELACION</b>	Interna: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Con personal de la sucursal</li> <li>• Con áreas operativas, administrativas, productos, atención a clientes, "Back Office"</li> <li>• Con Banca de Menudeo, Red de Sucursales</li> </ul> Externa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Con el público en general y clientes de la sucursal</li> <li>• Mercado de prospectos</li> </ul>	Interna: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Con personal de la sucursal</li> <li>• Con áreas operativas, administrativas, productos, atención a clientes, "Back Office"</li> <li>• Con Banca de Menudeo, Red de Sucursales</li> </ul> Externa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Con el público en general y clientes de la sucursal</li> <li>• Mercado de prospectos</li> </ul>	Interna: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Con personal de la sucursal</li> <li>• Con áreas operativas, administrativas, productos, atención a clientes, "Back Office"</li> <li>• Con Banca de Menudeo, Red de Sucursales</li> </ul> Externa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Con el público en general y clientes de la sucursal</li> <li>• Mercado de prospectos</li> </ul>
<b>NIVEL SOCIOECONOMICO</b>	Medio	Medio	Medio
<b>UBICACIÓN</b>	La sucursal asignada	La sucursal asignada	La sucursal asignada
<b>HORARIO</b>	El institucional de tiempo completo 09:00 a 19:00 hrs con disponibilidad	El institucional de tiempo completo 09:00 a 19:00 hrs con disponibilidad	El institucional de tiempo completo 09:00 a 19:00 hrs con disponibilidad
<b>OTROS REQUERIMIENTOS</b>	Conocimientos específicos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inglés intermedio</li> <li>• Inglés avanzado en áreas fronteras o turísticas</li> <li>• Acreditación del Programa y Esquema de Capacitación del ISERFIN</li> </ul>	Conocimientos específicos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inglés intermedio</li> <li>• Inglés avanzado en áreas fronteras o turísticas</li> <li>• Acreditación del Programa y Esquema de Capacitación del ISERFIN</li> </ul>	Conocimientos específicos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inglés intermedio</li> <li>• Inglés avanzado en áreas fronteras o turísticas</li> <li>• Acreditación del Programa y Esquema de Capacitación del ISERFIN</li> </ul>

### 5.5.4. PERFIL DEL EJECUTIVO DE SERVICIO BANCA DE MENEDEO

CARACTERISTICAS	TRAINEE	JUNIOR	SENIOR
<b>EDAD</b>	18 a 23 Años	20 a 25 Años	22 a 27 Años
<b>SEXO</b>	Masculino o Femenino	Masculino o Femenino	Masculino o Femenino
<b>ESTADO CIVIL</b>	Soltero	Soltero de preferencia	Soltero de preferencia
<b>ESCOLARIDAD</b>	Bachillerato concluido o primeros 4 semestres de Licenciatura en áreas económico-administrativo o ingeniería.	Primeros 4 semestres de Licenciatura en áreas económico-administrativo o ingeniería.	Primeros 6 semestres de Licenciatura en áreas económico-administrativo o ingeniería.
<b>CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operación bancaria</li> <li>• Computación básica</li> <li>• Inglés básico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operación bancaria</li> <li>• Computación básica</li> <li>• Inglés básico</li> <li>• Operación y manejo de divisas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operación bancaria</li> <li>• Computación básica</li> <li>• Inglés básico</li> <li>• Operación y manejo de divisas</li> <li>• Manejo de bóveda</li> </ul>
<b>HABILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente presentación, imagen y arreglo</li> <li>• Comunicación oral clara, fluida, buen vocabulario, y dicción</li> <li>• Manejo de relaciones interpersonales</li> <li>• Estabilidad emocional</li> <li>• Flexibilidad y adaptación</li> <li>• Versatilidad, dinamismo, entusiasmo, actitud positiva y optimista</li> <li>• Alto sentido de responsabilidad y compromiso</li> <li>• Apego a normas y procedimientos</li> <li>• Aceptación de autoridad</li> <li>• Orientación a tareas que demandan atención y servicio al público</li> <li>• Toma de decisiones reflexiva, basada en precedentes</li> <li>• Calidad en el trabajo</li> <li>• Disciplina, orden</li> <li>• Orientación a metas y resultados</li> <li>• Rendimiento bajo presión</li> <li>• Motivación laboral positiva</li> <li>• Integridad, valores éticos y morales</li> <li>• Intereses acordes al GFSEFIN</li> <li>• Destreza manual</li> <li>• Habilidad numérica</li> <li>• Habilidad perceptual</li> <li>• Habilidad retentiva (memoria)</li> <li>• Razonamiento lógico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente presentación, imagen y arreglo</li> <li>• Comunicación oral clara, fluida, buen vocabulario, y dicción</li> <li>• Manejo de relaciones interpersonales</li> <li>• Estabilidad emocional</li> <li>• Flexibilidad y adaptación</li> <li>• Versatilidad, dinamismo, entusiasmo, actitud positiva y optimista</li> <li>• Alto sentido de responsabilidad y compromiso</li> <li>• Apego a normas y procedimientos</li> <li>• Aceptación de autoridad</li> <li>• Orientación a tareas que demandan atención y servicio al público</li> <li>• Toma de decisiones reflexiva, basada en precedentes</li> <li>• Calidad en el trabajo</li> <li>• Disciplina, orden</li> <li>• Orientación a metas y resultados</li> <li>• Rendimiento bajo presión</li> <li>• Motivación laboral positiva</li> <li>• Integridad, valores éticos y morales</li> <li>• Intereses acordes al GFSEFIN</li> <li>• Razonamiento lógico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente presentación, imagen y arreglo</li> <li>• Comunicación oral clara, fluida, buen vocabulario, y dicción</li> <li>• Manejo de relaciones interpersonales</li> <li>• Estabilidad emocional</li> <li>• Flexibilidad y adaptación</li> <li>• Versatilidad, dinamismo, entusiasmo, actitud positiva y optimista</li> <li>• Alto sentido de responsabilidad y compromiso</li> <li>• Apego a normas y procedimientos</li> <li>• Aceptación de autoridad</li> <li>• Orientación a tareas que demandan atención y servicio al público</li> <li>• Toma de decisiones reflexiva, basada en precedentes</li> <li>• Calidad en el trabajo</li> <li>• Disciplina, orden</li> <li>• Orientación a metas y resultados</li> <li>• Rendimiento bajo presión</li> <li>• Motivación laboral positiva</li> <li>• Integridad, valores éticos y morales</li> <li>• Intereses acordes al GFSEFIN</li> <li>• Razonamiento lógico</li> </ul>

**5.5.4. PERFIL DEL EJECUTIVO DE SERVICIO  
BANCA DE MENEDEO**

<b>CARACTERISTICAS</b>	<b>T R A I N E E</b>	<b>J U N I O R</b>	<b>S E N I O R</b>
<b>EL PUESTO REPORTA A:</b>	Gerente de sucursal	Gerente de sucursal	Gerente de sucursal
<b>AREAS DE RELACION</b>	Interna: * Con personal de la sucursal * Con áreas operativas, administrativas, productos, atención a clientes, "Back Office" * Con Banca de Menudeo, Red de Sucursales  Externa: * Con el público en general y clientes de la sucursal	Interna: * Con personal de la sucursal * Con áreas operativas, administrativas, productos, atención a clientes, "Back Office" * Con Banca de Menudeo, Red de Sucursales  Externa: * Con el público en general y clientes de la sucursal	Interna: * Con personal de la sucursal * Con áreas operativas, administrativas, productos, atención a clientes, "Back Office" * Con Banca de Menudeo, Red de Sucursales  Externa: * Con el público en general y clientes de la sucursal
<b>UBICACIÓN</b>	La sucursal asignada	La sucursal asignada	La sucursal asignada
<b>HORARIO</b>	Disponibilidad para cumplir con un horario de 8:30 a 16:30 hrs. y de 10:30 a 18:30 hrs. de lunes a sábado	Disponibilidad para cumplir con un horario de 8:30 a 16:30 hrs. y de 10:30 a 18:30 hrs. de lunes a sábado	Disponibilidad para cumplir con un horario de 8:30 a 16:30 hrs. y de 10:30 a 18:30 hrs. de lunes a sábado
<b>OTROS REQUERIMIENTOS</b>	Acreditar el programa de Capacitación y Competencia impartido por el ISERFIN	Acreditar el programa de Capacitación y Competencia impartido por el ISERFIN	Acreditar el programa de Capacitación y Competencia impartido por el ISERFIN

**5.5.5. PERFIL DEL CAJERO  
BANCA DE MENUDEO**

<b>CARACTERISTICAS</b>	<b>EXPRESS</b>	<b>UNIVERSAL</b>
<b>EDAD</b>	18 a 20 Años	19 a 22 Años
<b>SEXO</b>	Masculino o Femenino	Masculino o Femenino
<b>ESTADO CIVIL</b>	Soltero	Soltero
<b>ESCOLARIDAD</b>	Estudiantes de primeros semestres de una carrera universitaria en áreas económico-administrativas o Ingeniería	Estudiantes de primeros semestres de una carrera universitaria en áreas económico-administrativas o Ingeniería
<b>EXPERIENCIA</b>	Necesariamente sin experiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínimo 6 meses como Cajero Express</li> </ul>
<b>HABILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente presentación, imagen y arreglo</li> <li>• Comunicación oral clara, fluida, buen vocabulario, y dicción</li> <li>• Manejo de relaciones interpersonales</li> <li>• Orientación a tareas que demandan atención y servicio</li> <li>• Versatilidad, dinamismo, entusiasmo, actitud positiva y optimista</li> <li>• Alto sentido de responsabilidad y compromiso</li> <li>• Apego a normas y procedimientos</li> <li>• Aceptación de autoridad</li> <li>• Flexibilidad, adaptación</li> <li>• Rendimiento bajo presión</li> <li>• Integridad, valores éticos y morales</li> <li>• Preocupación por cuidar los intereses de la organización</li> <li>• Motivación laboral positiva</li> <li>• Razonamiento lógico-analítico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente presentación, imagen y arreglo</li> <li>• Comunicación oral clara, fluida, buen vocabulario, y dicción</li> <li>• Manejo de relaciones interpersonales</li> <li>• Orientación a tareas que demandan atención y servicio</li> <li>• Versatilidad, dinamismo, entusiasmo, actitud positiva y optimista</li> <li>• Alto sentido de responsabilidad y compromiso</li> <li>• Apego a normas y procedimientos</li> <li>• Orientación a metas y resultados</li> <li>• Apego a normas y procedimientos</li> <li>• Aceptación de autoridad</li> <li>• Flexibilidad, adaptación</li> <li>• Rendimiento bajo presión</li> <li>• Integridad, valores éticos y morales</li> <li>• Preocupación por cuidar los intereses de la organización</li> <li>• Motivación laboral positiva</li> <li>• Calidad en el trabajo</li> <li>• Disciplina, orden</li> <li>• Intereses acordes al GSERFIN</li> </ul>

### 5.5.5. PERFIL DEL CAJERO BANCA DE MENUDEO

CARACTERISTICAS	EXPRESS	UNIVERSAL
EL PUESTO REPORTA A:	Gerente de sucursal	Gerente de sucursal
AREAS DE RELACION	<p>Interna:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Con personal de la sucursal</li> <li>* Con áreas operativas, administrativas, productos, atención a clientes, "Back Office"</li> <li>* Con Banca de Menudeo, Red de Sucursales</li> </ul> <p>Externa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Con el público en general y clientes de la sucursal</li> </ul>	<p>Interna:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Con personal de la sucursal</li> <li>* Con áreas operativas, administrativas, productos, atención a clientes, "Back Office"</li> <li>* Con Banca de Menudeo, Red de Sucursales</li> </ul> <p>Externa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Con el público en general y clientes de la sucursal</li> </ul>
UBICACIÓN	La sucursal asignada	La sucursal asignada
HORARIO	Flexibilidad para cubrir horarios de 08:30 a 14:30 hrs y de 11:00 a 17:00 hrs.	Flexibilidad para cubrir horarios de 08:30 a 14:30 hrs y de 11:00 a 17:00 hrs.
OTROS REQUERIMIENTOS	* Acreditación del Programa y Esquema de Capacitación del ISERFIN	* Acreditación del Programa y Esquema de Capacitación del ISERFIN

## 5.6. PLAN DE CAPACITACION POR PUESTOS

EJECUTIVO DE PROMOCION SR.	GERENTE DE SUCURSAL
AREA DE PROMOCION	AREA DE PROMOCION
<b>CULTURA CORPORATIVA</b>	
04 INDUCCION AL GRUPO FINANCIERO SERFIN	04 INDUCCION AL GRUPO FINANCIERO SERFIN
12 SISTEMA FINANCIERO MEXICANO	12 SISTEMA FINANCIERO MEXICANO
<b>OPERACION MULTIFUNCIONAL</b>	
08 ACTUALIZACION DE COMPRA VENTA DE DIVISAS / METALES	08 PROCEDIMIENTO DE SITUACION DE FONDOS
08 PROCEDIMIENTO DE SITUACION DE FONDOS	08 ACT PROCEDIMIENTOS COMPRA VENTA DE DIVISAS / METALES
08 CONTABILIZACION DE LAS OPERACIONES EN SUCURSAL	08 CONTABILIZACION DE LAS OPERACIONES EN SUCURSAL
08 SIMULADOR DE APERTURAS DE CUENTAS	10 FONDOS DE FOMENTO MYPE
10 POLITICAS DE CREDITO SERFIN	10 POLITICAS DE CREDITO SERFIN
10 PRINCIPIOS DE CREDITO	10 PRINCIPIOS DE CREDITO
10 PRODUCTOS DE CREDITO	16 CONTABILIDAD BANCA RIA
12 PROCEDIMIENTOS, PROMOCION Y PRODUCTOS DE CAPTACION	16 TALLER DE CREDITO PARA EXPERTOS
16 CONTABILIDAD BANCA RIA	20 CLINICA DE VENTAS
20 CONTABILIDAD GENERAL	20 CONTABILIDAD GENERAL
20 MARCO LEGAL BANCA RIO BASICO	20 MARCO LEGAL BANCA RIO Y FISCAL
20 CLINICA DE VENTAS	24 ANALISIS DE ESTADOS FINANCIEROS Y FLUJO DE CAJA
28 PROCEDIMIENTOS, INFORMACION Y CONTRATACION DE CLIENTES	28 PROCEDIMIENTOS, INFORMACION Y CONTRATACION DE CLIENTES
30 ANALISIS Y EVALUACION DE CREDITO	30 ANALISIS Y EVALUACION DE CREDITO
	40 FINANZAS
<b>PROVISION DE CALIDAD</b>	
12 ATENCION EXCELENTE AL CLIENTE	12 ATENCION EXCELENTE AL CLIENTE
<b>ADMINISTRACION EFICIENTE</b>	
04 SEGURIDAD BANCA RIA EN SUCURSAL	04 SEGURIDAD BANCA RIA EN SUCURSAL
16 GUIAS BASICAS DE CONTROL	10 ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
16 MANEJO DE CONFLICTOS Y TECNICAS DE NEGOCIACION	10 ADMINISTRACION DE RECURSOS TECNOLOGICOS
	12 INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO
	12 MOTIVACION
	16 GUIAS BASICAS DE CONTROL
	16 LIDERAZGO
	16 MANEJO DE CONFLICTOS Y TECNICAS DE NEGOCIACION
<b>PROMOCION REFERENCIAL</b>	
04 SERVICIOS AUTOMATIZADOS SERFIN	04 SERVICIOS AUTOMATIZADOS SERFIN
20 PRODUCTOS Y SERVICIO BANCA RIOS	20 PRODUCTOS Y SERVICIO BANCA RIOS
20 ORGANIZACIONES AUXILIARES DE CREDITO	20 ORGANIZACIONES AUXILIARES DE CREDITO
112 HORAS PROGRAMA BASICO	154 HORAS PROGRAMA BASICO
316 HORAS TOTALES SIN REVALIDACION	420 HORAS TOTALES SIN REVALIDACION
REVALIDACION DEL CURSO POR HABERSE ACREDITADO EN UN PROGRAMA ANTERIOR O POR LA VIGENCIA DE SU ACTUALIZACION TEMATICA	
Fuente: Instituto Serfin AC	GRUPO FINANCIERO SERFIN

## PLAN DE CAPACITACION POR PUESTOS

EJECUTIVO DE PROMOCION Jr.

SUBGERENTE ADMINISTRATIVO

AREA DE PROMOCION

AREA ADMINISTRATIVA

## CULTURA CORPORATIVA

04 INDUCCION AL GRUPO FINANCIERO SERFIN  
12 SISTEMA FINANCIERO MEXICANO

04 INDUCCION AL GRUPO FINANCIERO SERFIN  
12 SISTEMA FINANCIERO MEXICANO

## OPERACION MULTIFUNCIONAL

04 INVERSIONES EN VENTANILLA  
08 SIMULADOR DE APERTURAS DE CUENTA  
08 CONTABILIZACION DE LAS OPERACIONES EN SUCURSAL  
10 PRINCIPIOS DE CREDITO  
10 PRODUCTOS DE CREDITO  
12 PROCEDIMIENTOS DE PROMOCION Y PRODUCTOS DE CAPTACION  
16 CONTABILIDAD BANCARIA  
20 MARCO LEGAL BANCARIO BASICO  
20 MATEMATICAS BASICAS  
20 CLINICA DE VENTAS  
20 PROCEDIMIENTOS DE INFORMACION Y CONTRATACION DE CLIENTES

02 ADMINISTRACION I.A.T.A.  
04 ACTUALIZACION DE EL CHEQUE  
08 PROCEDIMIENTO DE RESPALDO Y CONSULTA DE CUENTAS  
08 ADMINISTRACION Y SUPERVISION DE PROCEDIMIENTOS BANCARI  
08 CONTABILIZACION DE LAS OPERACIONES EN SUCURSAL  
08 PROCEDIMIENTO DE SITUACION DE FONDOS  
08 ACT PROCEDIMIENTOS COMPRA VENTA DIVISAS / METALES  
08 ACT PROCEDIMIENTOS CONTROL Y ENVIO DE DOCUMENTOS  
10 HABILIDAD CON NUMEROS  
16 CONTABILIDAD BANCARIA

## PROVISION DE CALIDAD

12 ATENCION EXCELENTE AL CLIENTE

04 CALIDAD PERSONAL  
08 HABITOS DE SERVICIO

## ADMINISTRACION EFICIENTE

04 SEGURIDAD BANCARIA EN SUCURSAL

04 SEGURIDAD BANCARIA EN SUCURSAL  
10 ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS  
10 ADMINISTRACION DE RECURSOS TECNOLOGICOS  
16 GUIAS BASICAS DE CONTROL  
16 LIDERAZGO

## PROMOCION REFERENCIAL

04 SERVICIOS AUTOMATIZADOS SERFIN  
20 PRODUCTOS Y SERVICIO BANCARIOS  
20 ORGANIZACIONES AUXILIARES DE CREDITO

04 SERVICIOS AUTOMATIZADOS SERFIN  
08 INTRODUCCION A PRODUCTOS Y SERVICIOS BANCARIOS

212 HORAS PROGRAMA BASICO  
232 HORAS TOTALES SIN REVALIDACION

148 HORAS PROGRAMA BASICO  
176 HORAS TOTALES SIN REVALIDACION

REVALIDACION DEL CURSO POR HABERSE ACREDITADO EN UN PROGRAMA ANTERIOR O POR LA VIGENCIA DE SU ACTUALIZACION TEMATICA

Fuente: Instituto Serfin AC.

GRUPO FINANCIERO SERFIN

## PLAN DE CAPACITACION POR PUESTOS

FUNCIONARIO DE SERVICIO	EJECUTIVO DE SERVICIO
AREA DE ATENCION	AREA DE ATENCION
<b>CULTURA CORPORATIVA</b>	
04 INDUCCION AL GRUPO FINANCIERO SERFIN	04 INDUCCION AL GRUPO FINANCIERO SERFIN
	12 SISTEMA FINANCIERO MEXICANO
<b>OPERACION MULTIFUNCIONAL</b>	
04 INVERSIONES EN VENTA NILLA	04 INVERSIONES EN VENTA NILLA
04 ACTUALIZACION EL CHEQUE	08 ACT DE PROCEDIMIENTOS DE COMPRA VENTA DE DIVISAS / METAL
08 PROCEDIMIENTOS DE RESPALDO Y CONSULTA DE CUENTAS	08 PROCEDIMIENTOS DE SITUACION DE FONDOS
08 CONTABILIZACION OPERACIONES EN SUCURSAL	10 PRODUCTOS DE CREDITO
08 PROCEDIMIENTOS DE SITUACION DE FONDOS	20 MARCO LEGAL BANCARIO BASICO
08 ACT DE PROCEDIMIENTOS DE COMPRA VENTA DE DIVISAS / METALES	
08 SIMULADOR DE APERTURA DE CUENTAS	
16 ACT PROCEDIMIENTOS DE INFORMACION Y CONTRATACION DE CLIENTES	
<b>PROVISION DE CALIDAD</b>	
04 CALIDAD PERSONAL	04 CALIDAD PERSONAL
08 HABITOS DE SERVICIOS	08 HABITOS DE SERVICIOS
20 EJECUTIVO DE SERVICIOS	20 EJECUTIVO DE SERVICIOS
<b>ADMINISTRACION EFICIENTE</b>	
04 SEGURIDAD BANCIARIA EN SUCURSAL	04 SEGURIDAD BANCIARIA EN SUCURSAL
	16 GUIAS BASICAS DE CONTROL
	10 ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
	16 LIDERAZGO
<b>PROMOCION REFERENCIAL</b>	
08 INTRODUCCION A PRODUCTOS Y SERVICIOS BANCARIOS	20 PRODUCTOS Y SERVICIO BANCARIOS
	20 PROMOCION Y VENTAS
	04 SERVICIOS AUTOMATIZADOS SERFIN
68 HORAS PROGRAMA BASICO	148 HORAS PROGRAMA BASICO
92 HORAS TOTALES SIN REVALIDACION	188 HORAS TOTALES SIN REVALIDACION
REVALIDACION DEL CURSO POR HABERSE ACREDITADO EN UN PROGRAMA ANTERIOR O POR LA VIGENCIA DE SU ACTUALIZACION TEMATICA	

Fuente: Instituto Serfin AC

GRUPO FINANCIERO SERFIN

## PLAN DE CAPACITACION POR PUESTOS

FUNCIONARIO ADMINISTRATIVO

CAJERO DE BOVEDA [PRINCIPAL]

AREA ADMINISTRATIVA

AREA ADMINISTRATIVA

## CULTURA CORPORATIVA

04 INDUCCION AL GRUPO FINANCIERO SERFIN

04 INDUCCION AL GRUPO FINANCIERO SERFIN

## OPERACIÓN MULTIFUNCIONAL

04 INVERSIONES EN VENTA NILLA

04 INVERSIONES EN VENTA NILLA

08 PROCEDIMIENTOS DE RESPALDO Y CONSULTA DE CUENTAS

04 ACTUALIZACION EL CHEQUE

04 ACTUALIZACION EL CHEQUE

08 TITULOS DE CREDITO

08 ACT DE PROCEDIMIENTOS DE COMPRA VENTA DE DIVISAS / METALES

08 ACT DE COMPRA VENTA DE DIVISAS / METALES

08 CONTABILIZACION OPERACIONES EN SUCURSAL

30 PROCEDIMIENTOS DE SUPERVISION Y CUSTODIA DE VALORES Y EF

08 PROCEDIMIENTOS DE SITUACION DE FONDOS

08 ACT PROCEDIMIENTOS DE CONTROL Y ENVIO DE DOCUMENTOS

10 HABILIDAD CON NUMEROS

16 ACT PROCEDIMIENTOS DE INFORMACION Y CONTRATACION DE CLIENTES

## PROVISION DE CALIDAD

04 CALIDAD PERSONAL

04 CALIDAD PERSONAL

08 HABITOS DE SERVICIOS

08 HABITOS DE SERVICIOS

## ADMINISTRACION EFICIENTE

04 SEGURIDAD BANCA RIA EN SUCURSAL

04 SEGURIDAD BANCA RIA EN SUCURSAL

10 ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

## PROMOCION REFERENCIAL

08 INTRODUCCION A PRODUCTOS Y SERVICIOS BANCARIOS

04 SERVICIOS AUTOMATIZADOS SERFIN

08 INTRODUCCION A PRODUCTOS Y SERVICIOS BANCARIOS

36 HORAS PROGRAMA BASICO

72 HORAS PROGRAMA BASICO

102 HORAS TOTALES SIN REVALIDACION

96 HORAS TOTALES SIN REVALIDACION

REVALIDACION DEL CURSO POR HABERSE ACREDITADO EN UN PROGRAMA ANTERIOR O POR LA VIGENCIA DE SU ACTUALIZACION TEMATICA

Fuente: Instituto Serfin AC

GRUPO FINANCIERO SERFIN

## PLAN DE CAPACITACION POR PUESTOS

CAJERO EXPRESS	CAJERO UNIVERSAL
AREA DE ATENCION	AREA DE ATENCION
<b>CULTURA CORPORATIVA</b>	
04 INDUCCION AL GRUPO FINANCIERO SERFIN	04 INDUCCION AL GRUPO FINANCIERO SERFIN
<b>OPERACIÓN MULTIFUNCIONAL</b>	
08 EL CHEQUE	04 INVERSIONES EN VENTANILLA
16 MANEJO DE EFECTIVO	08 PROCEDIMIENTOS DE RESPALDO Y CONSULTA DE CUENTAS
64 PROCEDIMIENTOS DE RECEPCION Y PAGO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	08 CONTABILIZACION OPERACIONES EN SUCURSAL
	04 ACTUALIZACION EL CHEQUE
	08 PROCEDIMIENTO DE SITUACION DE FONDOS
	08 TITULOS DE CREDITO
	08 ACT DE COMPRA VENTA DE DIVISAS / METALES
<b>PROVISION DE CALIDAD</b>	
04 CALIDAD PERSONAL	04 CALIDAD PERSONAL
08 HABITOS DE SERVICIOS	08 HABITOS DE SERVICIOS
<b>ADMINISTRACION EFICIENTE</b>	
04 SEGURIDAD BANCARIA EN SUCURSAL	04 SEGURIDAD BANCARIA EN SUCURSAL
<b>PROMOCION REFERENCIAL</b>	
08 INTRODUCCION A PRODUCTOS Y SERVICIOS BANCARIOS	08 INTRODUCCION A PRODUCTOS Y SERVICIOS BANCARIOS
116 HORAS PROGRAMA BASICO	68 HORAS PROGRAMA BASICO
	20 HORAS TOTALES SIN REVALIDACION
REVALIDACION DEL CURSO POR HABERSE ACREDITADO EN UN PROGRAMA ANTERIOR O POR LA VIGENCIA DE SU ACTUALIZACION TEMATICA	

Fuente: Instituto Serfin AC

GRUPO FINANCIERO SERFIN

## 5.7. CONTENIDO DE LOS CURSOS DIRIGIDOS HACIA EL SERVICIO

<b>CLINICA DE VENTAS</b> <b>AREA TEMATICA PROMOCION Y PRODUCTOS</b>	
<b>OBJETIVO:</b>	Identificar y practicar las etapas que componen el ciclo de la venta con énfasis en las etapas preparatoria y de mantenimiento
<b>DURACION:</b>	20 HORAS
<b>DIRIGIDO A:</b>	Funcionarios y Ejecutivos del Grupo Financiero Serfin
<b>PRERREQUISITOS:</b>	Habilidades de promoción
<b>TEMARIO:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El proceso de la venta</li> <li>2. Fase preparatoria</li> <li>3. Fase convocatoria</li> <li>4. Fase persuasiva</li> <li>5. Fase decisoria</li> <li>6. Fase de mantenimiento</li> </ol>
<b>NOTA:</b>	Existen tres versiones de este curso, uno para Banca Comercial, otro para seguros y fianzas y otro para Banca Especializada

<b>CALIDAD PERSONAL</b> <b>AREA TEMATICA CULTURA CORPORATIVA</b>	
<b>OBJETIVO:</b>	Reconocer la importancia de los valores y la responsabilidad de ser uno mismo, así como propiciar una actitud de superación personal
<b>DURACION:</b>	4 HORAS
<b>DIRIGIDO A:</b>	Todo el personal del Grupo Financiero Serfin
<b>PRERREQUISITOS:</b>	Ninguno
<b>TEMARIO:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Introducción</li> <li>2. Escala de valores de Banca Serfin, misión y principios</li> <li>3. La apertura de sí mismo</li> <li>4. Cadena de interrelación</li> <li>5. Calidad personal, factor para sentirse bien con uno mismo</li> <li>6. La autoestima</li> <li>7. Conclusiones y evaluación</li> </ol>

<b>TECNICAS DE NEGOCIACION</b>	
<b>AREA TEMATICA HABILIDADES GERENCIALES</b>	
<b>OBJETIVO:</b>	Analizar el proceso de negociación y aprender diversas técnicas para negociar con éxito
<b>DURACION:</b>	20 HORAS
<b>DIRIGIDO A:</b>	Ejecutivos de Cuenta y Funcionarios de la Gerencia Media y Cuerpo Directivo
<b>PRERREQUISITOS:</b>	Ninguno
<b>TEMARIO:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aspectos introductorios</li> <li>2. Tipos y fuentes de conflictos</li> <li>3. Métodos de resolución de conflictos y solución de problemas</li> <li>4. La negociación, una ventaja competitiva</li> <li>5. Técnicas y tácticas efectivas para negociar</li> <li>6. El comportamiento del negociador</li> </ol>

<b>HABITOS DE SERVICIO</b>	
<b>AREA TEMATICA CULTURA CORPORATIVA</b>	
<b>OBJETIVO:</b>	Comprender la importancia de proporcionar un servicio eficiente y adoptar una rutina amable y dinámica en la atención de las necesidades del cliente
<b>DURACION:</b>	8 HORAS
<b>DIRIGIDO A:</b>	Todo el personal del Grupo Financiero Serfin
<b>PRERREQUISITOS:</b>	Ninguno
<b>TEMARIO:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Introducción</li> <li>2. Proceso de servicio</li> <li>3. Desarrollo de habilidades</li> <li>4. Consejos para el uso de los puntos clave del proceso de servicio</li> <li>5. Aplicación del proceso de servicio a sus actividades laborales</li> <li>6. Conclusiones y compromisos</li> </ol>

<b>LIDERAZGO</b>	
<b>AREA TEMATICA HABILIDADES GERENCIALES</b>	
<b>OBJETIVO:</b>	Reafirmar el concepto de liderazgo en el Grupo Financiero Serfin y conocer sus fortalezas y debilidades como líder
<b>DURACION:</b>	20 HORAS
<b>DIRIGIDO A:</b>	Ejecutivos de Cuenta y Funcionarios de la Gerencia Media y Cuerpo Directivo
<b>PRERREQUISITOS:</b>	Ninguno
<b>TEMARIO:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La importancia estratégica del liderazgo</li> <li>2. El rol del líder en el Grupo Financiero Serfin</li> <li>3. Impacto del liderazgo</li> <li>4. Desarrollo de'l líder Serfin</li> </ol>

<b>MOTIVACION</b>	
<b>AREA TEMATICA HABILIDADES GERENCIALES</b>	
<b>OBJETIVO:</b>	Comprender la importancia de la motivación y diferentes técnicas para lograr la motivación en el grupo de trabajo
<b>DURACION:</b>	12 HORAS
<b>DIRIGIDO A:</b>	Todo el personal del Grupo Financiero Serfin
<b>PRERREQUISITOS:</b>	Ninguno
<b>TEMARIO:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tipos de motivación</li> <li>2. Personalidad y motivación</li> <li>3. La motivación en la organización laboral</li> <li>4. Trabajo y estrés</li> <li>5. El enriquecimiento del trabajo</li> </ol>

## 5.8. SINDICATO UNICO DE TRABAJADORES DE SERFIN

El Sindicato Unico de Trabajadores de Serfin [SUTS] fue creado en septiembre de 1982. Entre otras de sus funciones están las de brindar a sus agremiados apoyo en aspectos como: asesoría laboral y representación en conflictos de trabajo; gestoría ante instancias oficiales [Infonavit, IMSSS, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, etc.] la promoción de actividades de recreación y cultura [actividades deportivas, convenios con instituciones educativas para descuentos en colegiaturas a nivel bachillerato y licenciatura, acuerdos de descuento con agencias de viajes, etc] y la asesoría en organizaciones internas como Acción Femenil de Banca Serfin, creada para erradicar la violencia intrafamiliar y el acoso sexual del cual "...suelen ser objeto las empleadas de Banca Serfin..."<sup>1</sup>

### 5.8.1. MISIÓN DEL SUTS

"La misión del SUTS es la de representar y defender los derechos de los empleados así como del sostener el equilibrio entre el trabajador y la fuente de trabajo..."<sup>2</sup>

### 5.8.2. SU REPRESENTACIÓN

La mayoría de los empleados sindicalizados se encuentran en sucursales bancarias. En cada sucursal existe un "Representante Sindical" que funciona como enlace entre los empleados y el sindicato.

El "Representante Sindical" , es el trabajador que mediante asamblea es elegido por los compañeros sindicalizados de un mismo centro de trabajo en donde haya como mínimo diez afiliados al sindicato. Se elige un representante titular y un suplente, para que en todo momento se tenga la presencia del sindicato a fin de proteger y tutelar los derechos de los trabajadores.

<sup>1</sup> Lic. Gabino Velasco. Secretario de Conflictos Laborales del Sindicato Unico de Trabajadores de Serfin. Diciembre de 1999

<sup>2</sup> Idem

El "Representante Sindical" es el compañero que, además de cumplir con sus tareas en su centro de trabajo, ocupa un lugar en la estructura del sindicato.

### 5.8.3. FUNCIONES DEL REPRESENTANTE SINDICAL

- ☐ Es el portavoz del sindicato entre sus compañeros, que cuida la aplicación y busca la superación de las disposiciones que garanticen los derechos y prerrogativas de los trabajadores.
- ☐ Es el compañero que busca la solidaridad de los trabajadores de su centro de trabajo, conociéndose y procurándose mantener una relación armónica con todos ellos.
- ☐ Exhorta a sus compañeros a ser productivos y eficientes, centrandó su objetivo en la conservación de la fuente de trabajo.
- ☐ Difunde entre sus compañeros los ordenamientos legales y todo tipo de comunicaciones que provienen del sindicato.
- ☐ Es el primer receptor de alguna problemática laboral en su oficina.
- ☐ Es el primer enterado del conflicto que aqueje a algún compañero y así mismo podrá auxiliarle en la solución inmediata del mismo.
- ☐ De no poder auxiliarle directamente, canalizará a su correspondiente comité seccional o delegacional el problema con la mayor cantidad de información posible, que sirva de apoyo en el razonamiento, acorde a las circunstancias y el entorno que le dio origen, a fin de abordar la solución bajo criterio justo y equitativo.
- ☐ Asiste a las asambleas de su sección o delegación, con su voz y voto de los compañeros que representa.
- ☐ Si es elegido como delegado efectivo al Congreso Nacional Ordinario del sindicato, en todas las instancias deliberativas y resolutivas, tendrá voz y voto para decidir.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Estatutos del Sindicato Unico de Trabajadores de Serfin. México 1999

# CAPITULO 6 INVESTIGACION DE CAMPO

## 6.1. DELIMITACION DE LA UNIDAD DE ANALISIS

El sujeto de estudio de la presente investigación [en términos generales], es el empleado de Banca Serfin de sucursal bancaria del área metropolitana. Así que la unidad de análisis queda delimitada de la siguiente manera:

**TODOS LOS EMPLEADOS DE SUCURSAL BANCARIA DEL GRUPO FINANCIERO  
SERFIN DE SU AREA METROPOLITANA**

## 6.2. SELECCIÓN DE LA MUESTRA

Se determinó el tamaño de la muestra como mínimo de 28 sucursales de 133 que conforman el área metropolitana para Banca Serfin, sin embargo para hacer aún más confiable la muestra se redondeo a un total de **35 sucursales**. El cálculo se realizó como se muestra:

a) *Tamaño provisional de la muestra*

$$n' = \frac{S^2}{V^2}$$

$$S^2 = p(1-p) \quad S^2 = 0.9(1-0.9) = 0.09$$

$$V^2 = (e)^2 \quad V^2 = (0.05)^2 = 0.0025 \quad n' = \frac{.09}{.0025} = 36$$

b) *Ajuste al tamaño de la muestra*

$$n = \frac{n'}{1 + \frac{n'}{N}} \quad n = \frac{36}{1 + \frac{36}{133}} = 28 \text{ sucursales}$$

<i>Donde:</i>		
$N$	=	<i>Tamaño de la población</i>
$Se$	=	<i>Error estándar</i>
$V^2$	=	<i>Varianza de la población</i>
$S^2$	=	<i>Varianza de la muestra</i>
$P$	=	<i>probabilidad de ocurrencia</i>
$n'$	=	<i>Tamaño de la muestra sin ajustar</i>
$n$	=	<i>Tamaño de la muestra</i>

Se establece un error estándar de 0.05, es decir, de cada 100 casos 0.95 de ellos proporcionan información confiable, así como una probabilidad de ocurrencia de 90%.

### 6.3. ASPECTOS GENERALES

La Dirección General Adjunta de Banca de Menudeo de Banca Serfin proporcionó para esta investigación un directorio de sucursales de su área metropolitana [ver Anexos] señalando un total de 5,360 empleados, de los cuales 1603 son empleados de línea [de sucursal] sin detallar el número que existe en cada una de ellas.

A través de un promedio simple se obtienen 12 empleados por sucursal, por lo tanto, se decide aplicar un número de 5 cuestionarios por sucursal que representa el 41% de los empleados promedio por sucursal. Las cifras se resumen como sigue:

<b><i>Número total de sucursales</i></b>	<b>133</b>
<b><i>Número total de empleados de línea [sucursal]</i></b>	<b>1603</b>
<b><i>Promedio de empleados por sucursal</i></b>	<b>12</b>
<b><i>Tamaño de la muestra</i></b>	
<b><i>Sucursales</i></b>	<b>35</b>
<b><i>Empleados encuestados</i></b>	<b>210</b>

Para garantizar la confidencialidad de la información no se mencionan ni el nombre, ni la ubicación o cualquier dato que identifique las sucursales que fueron elegidas al azar para la recolección de datos.

Para la aplicación del instrumento se solicitó la autorización por escrito [ver Anexos] a la Dirección General Adjunta de Banca de Menudeo de Banca Serfin.

#### **6.4. INSTRUMENTO DE MEDICION**

El cuestionario aplicado se muestra a continuación, acompañado de una breve explicación de su estructura.

##### **1ª. Parte**

Contiene una breve explicación de la razón de ser del cuestionario y algunas indicaciones para su contestación.

##### **2ª. Parte.**

Un bloque de preguntas numeradas de la 01 a la 12, de las cuales se pretende obtener información general, que servirá para clasificar a los encuestados.

##### **3ª Parte.**

Preguntas numeradas de la 13 a la 20, que proporcionarán información acerca de los estudios que realizan actualmente los empleados en sucursales bancarias (por su cuenta). Preguntas numeradas de la 21 a la 35 que recabará información acerca de la capacitación que han recibido los empleados en Banca Serfin, concretamente en los tópicos de Hábitos de Servicio, además del interés de los mismos empleados por participar en algunos cursos que ellos mismos consideran importantes para el desarrollo de sus actividades, y que Banca Serfin no los ha considerado.

**4ª Parte.**

Programas y Reconocimientos. Preguntas numeradas de la 36 a la 43, que pretenden medir el reconocimiento que los niveles directivos hacen de la participación de los empleados de la sucursal bancaria en el logro de los objetivos a nivel institucional.

**5ª Parte.**

Preguntas numeradas de la 44 a la 47. Tres de ellas contienen opciones abiertas y la información que se obtendrá está relacionada con el apoyo que las áreas internas proporcionan a las sucursales bancarias para el desarrollo de sus actividades. El éxito de las sucursales depende en buena medida de este apoyo eficiente.

**6ª Parte.**

Preguntas de la 48 a la 50, que pretenden detectar el ambiente laboral, en general entre compañeros de sucursal bancaria.

**7ª Parte.**

Tres bloques de opciones (numeradas de la 51 a la 73 ) de donde se obtiene la impresión del encuestado acerca de la autoridad, aspectos personales y percepción acerca del cliente.

**8ª Parte.**

Considerando el ambiente de incertidumbre que se vive actualmente dentro de Banca Serfin, se consideró oportuno integrar 6 ítems más, con el objeto de conocer el punto de vista de los empleados acerca de esta situación, que evidentemente también forma parte del medio laboral y que de una u otra manera se refleja en su rendimiento.

Hola buenos días.

Este cuestionario es parte de un trabajo de investigación, autorizado por la Dirección General Adjunta de Banca de Menudeo, para desarrollarse en las sucursales bancarias de Banca Serfin del área metropolitana, de este modo pedimos de tu ayuda para contestar las preguntas que se señalan a continuación.

Sólo tomará algunos minutos de tu tiempo y para mayor confianza las respuestas son estrictamente confidenciales y anónimas, por lo que se te solicita contestes con la mayor sinceridad posible. Considera que no existen respuestas correctas ni tampoco respuestas incorrectas. Lee cuidadosamente las preguntas y en aquellas opciones abiertas procura ser lo más concreto posible.

Muchas gracias por tu colaboración.

1. EDO CIVIL <input type="radio"/> 1 Soltero <input type="radio"/> 2 Casado	2. EDAD _____	3. SEXO <input type="radio"/> 1 Masculino <input type="radio"/> 2 Femenino
4. ESCOLARIDAD <input type="radio"/> 1 Carrera técnica <input type="radio"/> 4 Licenciatura [Titulado]	<input type="radio"/> 2 Bachillerato concluido <input type="radio"/> 5 Otro _____	<input type="radio"/> 3 Licenciatura [inconclusa]
5. AÑO DE INGRESO AL BANCO _____	6. AÑOS TRABAJANDO EN SUCURSAL BANCARIA _____	7. EMPLEADO SINDICALIZADO <input type="radio"/> 1 Sí <input type="radio"/> 2 No
8. PUESTO ACTUAL <input type="radio"/> 1 Cajero <input type="radio"/> 2 Ejecutivo de servicio <input type="radio"/> 3 Contralor <input type="radio"/> 4 Gerente	9. TIEMPO EN EL PUESTO ACTUAL <input type="radio"/> 1 Hasta seis meses <input type="radio"/> 2 Hasta 1 año <input type="radio"/> 3 Hasta 2 años <input type="radio"/> 4 Más de 2 años	10. PRIMER PUESTO EN SUCURSAL <input type="radio"/> 1 Cajero <input type="radio"/> 2 Ejecutivo de servicio <input type="radio"/> 3 Contralor <input type="radio"/> 4 Gerente
11. NUMERO DE SUCURSALES EN LAS QUE HAS LABORADO <input type="radio"/> 1 Una sucursal <input type="radio"/> 2 Dos sucursales <input type="radio"/> 3 Tres sucursales <input type="radio"/> 4 Más de tres sucursales	12. TIEMPO DE PERMANENCIA EN UNA SOLA SUCURSAL <input type="radio"/> 1 Hasta 1 año <input type="radio"/> 2 Hasta 2 año <input type="radio"/> 3 Hasta 3 año <input type="radio"/> 4 Más de 3 años	

13. QUE ACTIVIDAD REALIZAS AL TERMINO DE TUS LABORES EN LA SUCURSAL (Si no estudias, pasa a la pregunta 21)

ESTUDIA <input type="radio"/> 1 Computación <input type="radio"/> 2 Idiomas <input type="radio"/> 3 Bachillerato	<input type="radio"/> 4 Licenciatura <input type="radio"/> 5 Diplomado <input type="radio"/> 6 Maestría	TRABAJA <input type="radio"/> 7 Por su cuenta <input type="radio"/> 8 Empleado en otra empresa	OTROS <input type="radio"/> 9 Actividades deportivas <input type="radio"/> 10 Actividades culturales <input type="radio"/> 11 Atiende el hogar
--	---	---	--

14. SI ESTUDIAS LO HACES EN <input type="radio"/> 1 Institucion privada <input type="radio"/> 2 Institucion pública	15. PAGAS COLEGIATURAS? <input type="radio"/> 1 Sí <input type="radio"/> 2 No	16. QUE CANTIDAD DE TU SALARIO MENSUAL DESTINAS A TUS ESTUDIOS? <input type="radio"/> 1 Hasta 500 pesos <input type="radio"/> 2 Hasta 1,000 pesos	<input type="radio"/> 3 Hasta 1,500 pesos <input type="radio"/> 4 Más de 1,500 pesos
---	---	---	---

17. HAS SOLICITADO ALGUNA VEZ BECA? <input type="radio"/> 1 Sí <input type="radio"/> 2 No	18. TE LA OTORGARON <input type="radio"/> 1 Sí <input type="radio"/> 2 No	19. PIENSAS QUE LOS ESTUDIOS QUE REALIZAS HARAN MEJORAR EL DESEMPEÑO DE TUS ACTIVIDADES <input type="radio"/> 1 Sí <input type="radio"/> 2 No	20. TIEMPO QUE NECESITAS PARA CONCLUIR TUS ESTUDIOS ACTUALES <input type="radio"/> 1 Hasta 6 meses <input type="radio"/> 2 Hasta 1 año <input type="radio"/> 3 Hasta 2 año <input type="radio"/> 4 Más de 2 años
---	---	---	--



**21. HAS RECIBIDO CURSOS**

DENTRO DE BANCA SERFIN

- 1 Sí
- 2 No

**22. CUANTOS CURSOS**

HAS RECIBIDO?

- 1 De 1 a 3 cursos
- 2 De 4 a 6 cursos
- 3 Más de 6 cursos

**23. QUIEN IMPARTIO ESOS CURSOS?**

- 1 Instituto Serfin
- 2 Sindicato Banca Serfin
- 3 Otro \_\_\_\_\_

**24. DE LOS SIGUIENTES CURSOS, SEÑALA**

AQUELLOS EN LOS CUALES YA PARTICIPASTE

- 1 Atención excelente al cliente
- 2 Manejo de conflictos
- 3 Calidad personal
- 4 Hábitos de servicio
- 5 Comunicación efectiva con el cliente

**25. DE LOS SIGUIENTES CURSOS, SEÑALA**

UNICAMENTE EL ULTIMO EN EL QUE PARTICIPASTE

- 1 Atención excelente al cliente
- 2 Manejo de conflictos
- 3 Calidad personal
- 4 Hábitos de servicio
- 5 Comunicación efectiva con el cliente

**26. HACE CUANTO TIEMPO**

PARTICIPASTE EN TU ULTIMO CURSO

- 1 Hasta 6 meses
- 2 Hasta 1 año
- 3 Hace más de 1 año

**27. ESTOS CURSOS HAN MEJORADO**

LAS RELACIONES DE TRABAJO CON TUS  
COMPAÑEROS DE SUCURSAL?

- 1 Sí
- 2 No

**28. ESTOS CURSOS HAN CONTRIBUIDO**

AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS QUE SE MARCAN  
A NIVELES DIRECTIVOS?

- 1 Sí
- 2 No

**29. EL CONOCIMIENTO ADQUIRIDO EN ESTOS**

CURSOS TE PERMITE ATENDER A LOS CLIENTES  
DE UNA MANERA SATISFACTORIA

- 1 Sí
- 2 No

**30. EXISTE ALGUN CURSO EN EL QUE CONSIDERES**

IMPORTARTE PARTICIPAR PARA MEJORAR  
EL DESEMPEÑO DE STUS ACTIVIDADES?

- 1 Sí [mencionelo]

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- 2 No

**31. HAS PROPUESTO QUE SE IMPARTA**

ESTE CURSO?

- 1 Sí a mi jefe inmediato
- 2 Sí al Instituto Serfin
- 3 Sí al Sindicato Serfin
- 4 No se a quien proponerlo

**32. HACE CUANTO TIEMPO**

LO PROPUSISTE

- 1 Menos de 1 mes
- 2 Hace 2 meses
- 3 Hace 3 meses
- 4 Hace 6 meses
- 5 Hace más de seis meses

**33. SI YA LO PROPUSISTE,**

HAS RECIBIDO RESPUESTA

- 1 Sí
- 2 No

**34. CUAL FUE LA RESPUESTA QUE OBTUVISTE**

- 1 Lo estudiarán
- 2 Ya esta programado
- 3 No es parte del perfil de mi puesto en sucursal

- 4 No es del interés común de los empleados
- 5 No existe presupuesto para su impartición
- 6 Otras \_\_\_\_\_

**35. EN CUANTO TIEMPO**

RECIBISTE RESPUESTA

- 1 Tardó hasta dos semanas
- 2 Tardó hasta 1 mes
- 3 Tardó hasta 2 meses
- 4 Tardó hasta 6 meses
- 5 Tardó más de seis meses

**36. SEÑALA LOS PROGRAMAS EN LOS  
QUE HAS PARTICIPADO**

- 1 DOBLA DOBLA
- 2 TIRALE AL GAP
- 3 OTROS \_\_\_\_\_

**37. SEÑALA UNICAMENTE AQUEL  
PROGRAMA EN EL QUE FUE  
MAS PRODUCTIVA TU SUCURSAL**

- 1 DOBLA DOBLA
- 2 TIRALE AL GAP
- 3 OTROS \_\_\_\_\_

**38. SEÑALA UNICAMENTE AQUEL  
PROGRAMA QUE TE PARECIO EL  
MAS EXIGENTE**

- 1 DOBLA DOBLA
- 2 TIRALE AL GAP
- 3 OTROS \_\_\_\_\_

**39. SEÑALA BREVEMENTE LAS CAUSAS POR LAS QUE TE PARECIO EL MAS EXIGENTE**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



**40. OBTUVISTE ALGUN RECONOCIMIENTO POR LA SIMPLE PARTICIPACIÓN INDIVIDUAL EN ESTOS PROGRAMAS**

1 Si  
 2 No

**41. A QUE NIVEL OBTUVISTE ESTE RECONOCIMIENTO POR TU PARTICIPACIÓN EN ESTOS PROGRAMAS**

1 Sucursal [sólo internamente]  
 2 Subdirección  
 3 Dirección

**42. OBTUVISTE ALGUN RECONOCIMIENTO POR TU PRODUCTIVIDAD INDIVIDUAL EN ESTOS PROGRAMAS**

1 Si  
 2 No

**43. CREEES QUE MERECIAS ESTE O ALGUN OTRO RECONOCIMIENTO**

1 Si  
 2 No

**44. COMO CONSIDERAS LA RELACION LABORAL PARA CON EL RESTO DE TUS COMPAÑEROS DE TRABAJO DE LAS AREAS INTERNAS**

1 Muy buena  
 2 Buena  
 3 Mala  
 4 Muy mala

**45. CUALES SON LAS AREAS CON LAS QUE TIENES MAYOR CONTACTO POR LA NATURALEZA DE TUS ACTIVIDADES**

1 \_\_\_\_\_  
 2 \_\_\_\_\_  
 3 \_\_\_\_\_  
 4 \_\_\_\_\_

**46. DE ESAS AREAS CUAL TE OFRECE UNA MEJOR ATENCIÓN [indica tus razones]**

Area \_\_\_\_\_  
Razones \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**47. EXISTE ALGUNA AREA QUE NO TE PROPORCIONE LA ATENCIÓN SUFICIENTE PARA ATENDER ADECUADAMENTE A LOS CLIENTES DE TU SUCURSAL**

1 Si [indicala] Area \_\_\_\_\_  
Razones \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2 No

**48. COMO CONSIDERAS LA RELACION LABORAL PARA CON EL RESTO DE TUS COMPAÑEROS DE SUCURSAL**

1 Muy buena  
 2 Buena  
 3 Mala  
 4 Muy mala

**49. EN CASO DE ALGUN PROBLEMA CON TUS COMPAÑEROS DE SUCURSAL PARA RESOLVERLO RECURRES GENERALMENTE A:**

1 Mi jefe inmediato  
 2 Al sindicato  
 3 Lo resuelvo por mi cuenta  
 4 Ignoro el problema

**50. OBTIENES UNA SOLUCION SATISFACTORIA A ESOS PROBLEMAS QUE SE PRESENTAN**

1 Siempre  
 2 A veces  
 3 Casi nunca  
 4 Nunca

COMO CALIFICAS LOS SIGUIENTES ASPECTOS DE TU JEFE INMEDIATO COMO EMPLEADO BANCARIO

		MUY BUENO	BUENO	MALO	MUY MALO
51	Liderazgo	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4
52	Motivación	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4
53	Comunicación	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4
54	Solucion de conflictos	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4
55	Flexibilidad	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4
56	Conocimiento y experiencia en el puesto	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4
57	Disciplina	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4
58	Cuidado personal [ropa, limpieza, etc]	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4



COMO TE AUTOCALIFICAS EN LOS SIGUIENTES ASPECTOS PERSONALES COMO EMPLEADO BANCARIO

		MUY ALTA	ALTA	BAJA	MUY BAJA
59	Iniciativa	1	2	3	4
60	Disposicion al trabajo	1	2	3	4
61	Comunicación	1	2	3	4
62	Tolerancia	1	2	3	4
63	Confianza en los demás	1	2	3	4
64	Profesionalismo	1	2	3	4
65	Lealtad	1	2	3	4
66	Disciplina	1	2	3	4
67	Cuidado personal [ropa, limpieza, etc]	1	2	3	4

COMO TE AUTOCALIFICAS EN LOS SIGUIENTES ASPECTOS EN RELACION AL SERVICIO QUE BRINDAS A LOS CLIENTES

		MUY ALTA	ALTA	BAJA	MUY BAJA
68	Amabilidad	1	2	3	4
69	Rapidez	1	2	3	4
70	Limpieza	1	2	3	4
71	Atención	1	2	3	4
72	Seguridad y confianza	1	2	3	4
73	Conocimiento de los productos bancarios	1	2	3	4

74. LOS OBJETIVOS QUE SIGUE EL BANCO SON AFINES A TUS OBJETIVOS PERSONALES?

- 1 Si  
2 No

75. SON SUFICIENTES LOS INCENTIVOS Y RECONOCIMIENTOS PARA MOTIVARTE A DESEMPEÑAR MEJOR TU TRABAJO?

- 1 Si  
2 No

76. QUE ASPECTO DEBE MEJORAR PARA ELEVAR EL DESEMPEÑO DE TU TRABAJO?

- 1 Capacitación y adiestramiento  
2 Servicio Médico  
3 Sueldo  
4 Apoyo sindical  
5 Incremento a los préstamos  
6 Otro \_\_\_\_\_

77. LA SITUACION ACTUAL DE LA INSTITUCION (recapitalización y venta) HA DISMINUIDO TU MOTIVACION PARA EL TRABAJO?

- 1 Si  
2 No

78. LA SITUACION ACTUAL DE LA INSTITUCION (recapitalización y venta) HA CREADO DESCONFIANZA EN LA SEGURIDAD DE TU EMPLEO

- 1 Si  
2 No

79. QUE ACCIONES HAS EMPRENDIDO PARA APOYAR AL MEJORAMIENTO DE LA SITUACION EN LA QUE SE ENCUENTRA ACTUALMENTE BANCA SERFIN

---



---



---



---



---

### **6.4.1. ANALISIS Y RESULTADOS**

De acuerdo a la estructura del cuestionario se presentan los resultados obtenidos a través de gráficas porcentuales, acompañado en cada grupo su análisis y correspondiente aceptación o rechazo de sus hipótesis.

#### 6.4.1.1. INFORMACION GENERAL

La muestra señala que los empleados de las sucursales bancarias es predominantemente joven, el promedio de edad es de 25 años siendo en su mayoría solteros (65%) aunque la población femenina es quien ocupa la mayor parte de las plaza disponibles (60%).

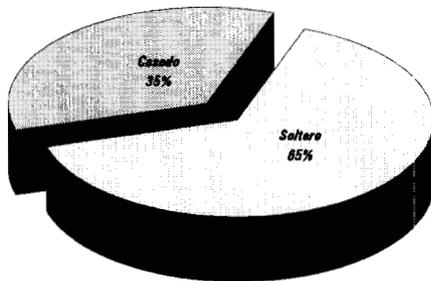
La escolaridad promedio de los empleados es de nivel licenciatura y esto se explica por el perfil solicitado para ocupar los puestos dentro de la sucursal, donde para el menor nivel jerárquico, como lo es el de Cajero, se solicita que realice estudios de este nivel en áreas económico administrativas como requisito para poder ser aspirante a ocupar el puesto. Sin embargo, es una proporción minoritaria la gente que cubre el perfil de Licenciado con título. Los inconclusos representan más de la mitad de la población (55%).

El promedio de antigüedad laborada en sucursal bancaria es de 5 años (41%), siendo normal que el puesto de gerente sea el que cubre la menor proporción (10% y 15%) con rangos de hasta 15 y 20 años de antigüedad.

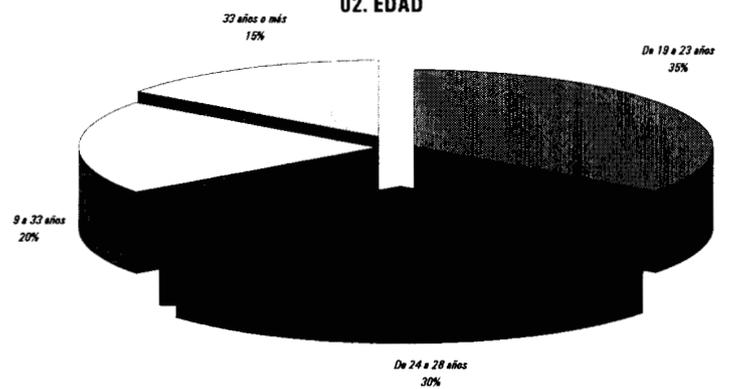
La condición de empleado sindicalizado es normal dentro de la sucursal bancaria (70%) debido a que el puesto que cubre mayor número de plazas es el de Cajero (45%) y estos al momento de su contratación son afiliados al sindicato inmediatamente.

De acuerdo a los planes de carrera dentro de la sucursal bancaria, es muy difícil llegar a ocupar cualquier puesto dentro de ella sin antes pasar por el de Cajero (90%) como se muestra en la gráfica 10. Se observa una rotación media del personal para los puestos dentro de la sucursal de 2 años, al tiempo que se reubica al personal, en algunos casos, a sucursales con mayor proximidad a su hogar o a sus centros de estudios.

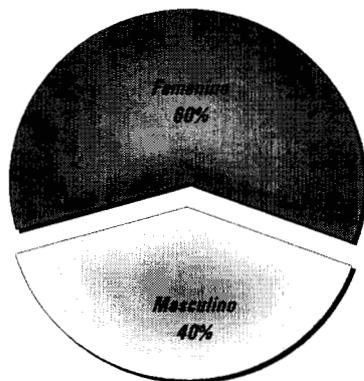
**01. ESTADO CIVIL**



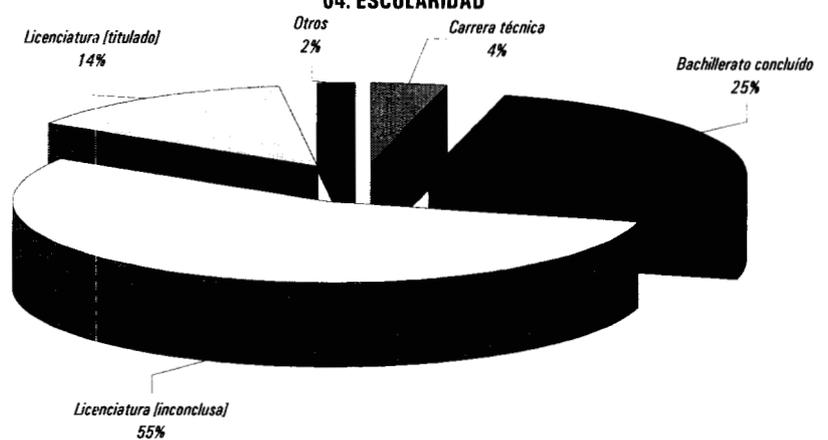
**02. EDAD**



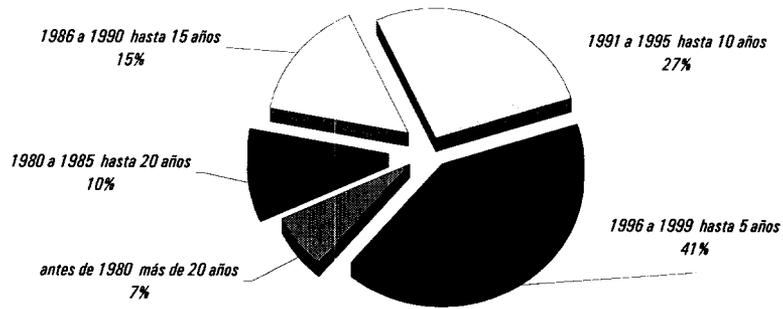
**03. SEXO**



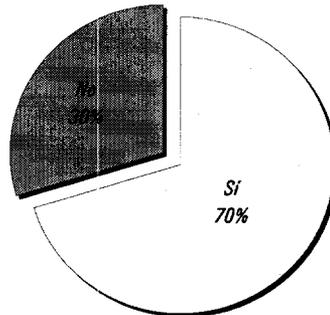
**04. ESCOLARIDAD**



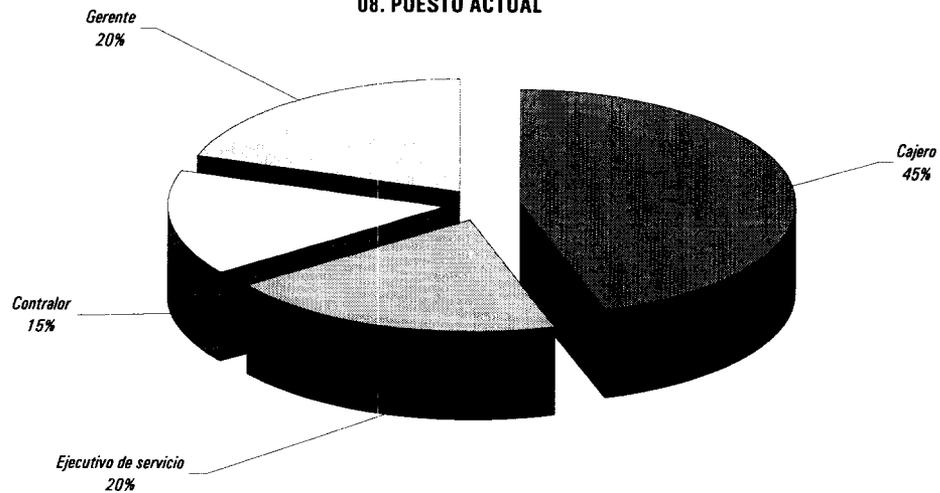
**05. AÑO DE INGRESO AL BANCO**  
**06. AÑOS TRABAJANDO EN SUCURSAL BANCARIA**



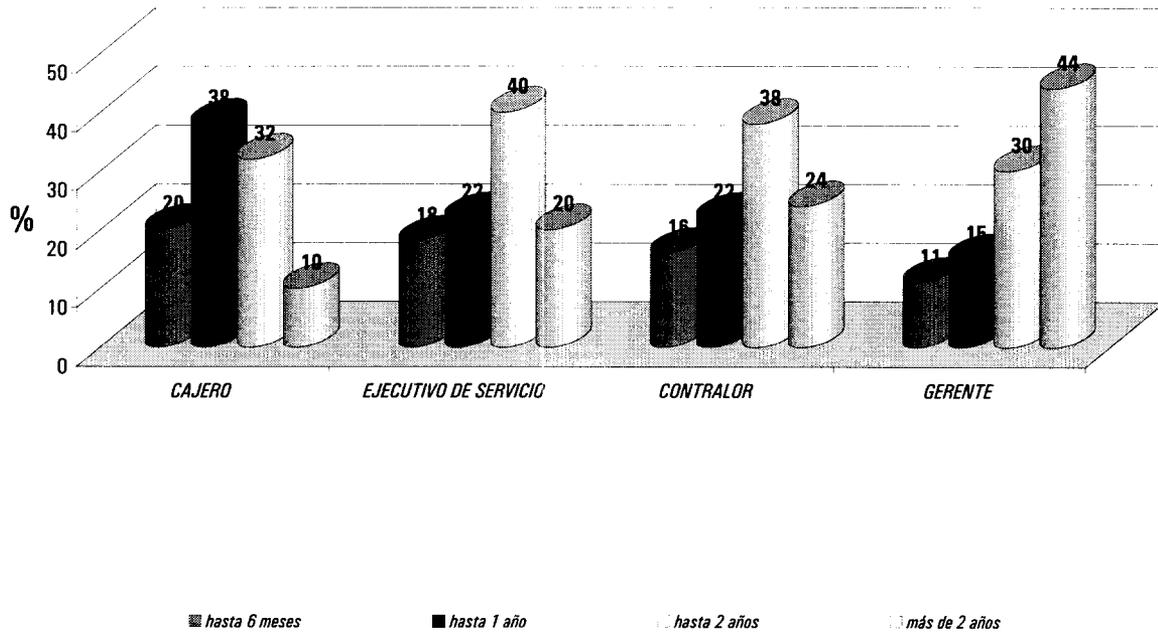
**07. EMPLEADO SINDICALIZADO**



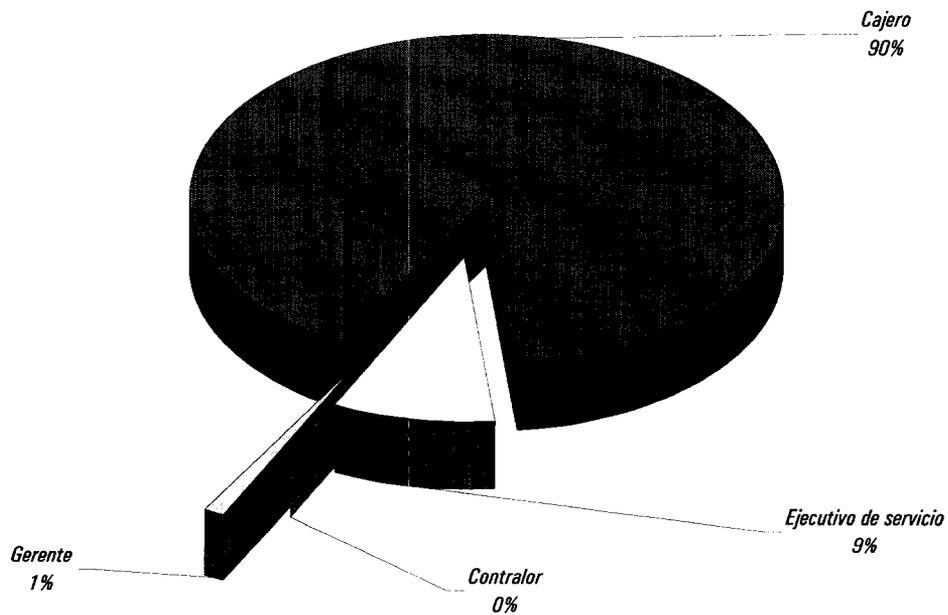
**08. PUESTO ACTUAL**



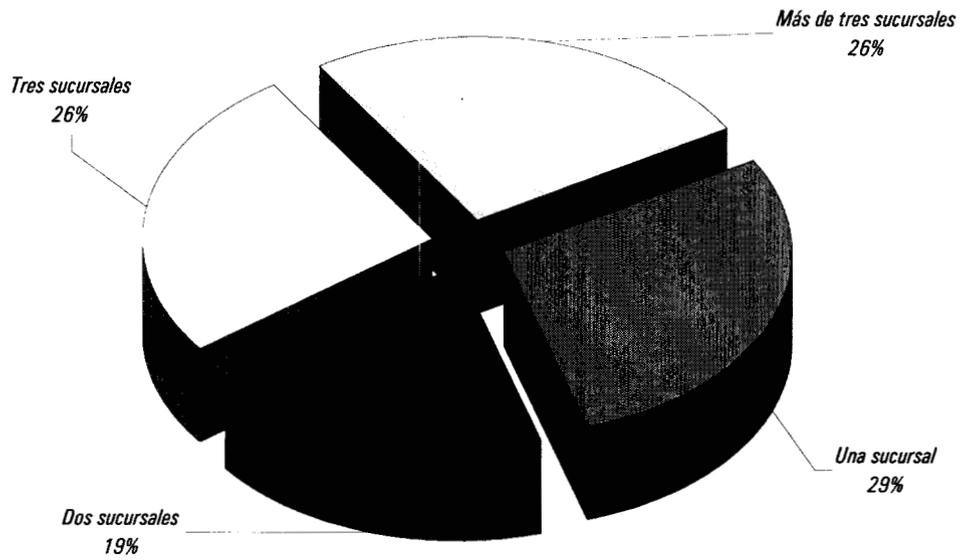
**09. TIEMPO EN EL PUESTO ACTUAL**



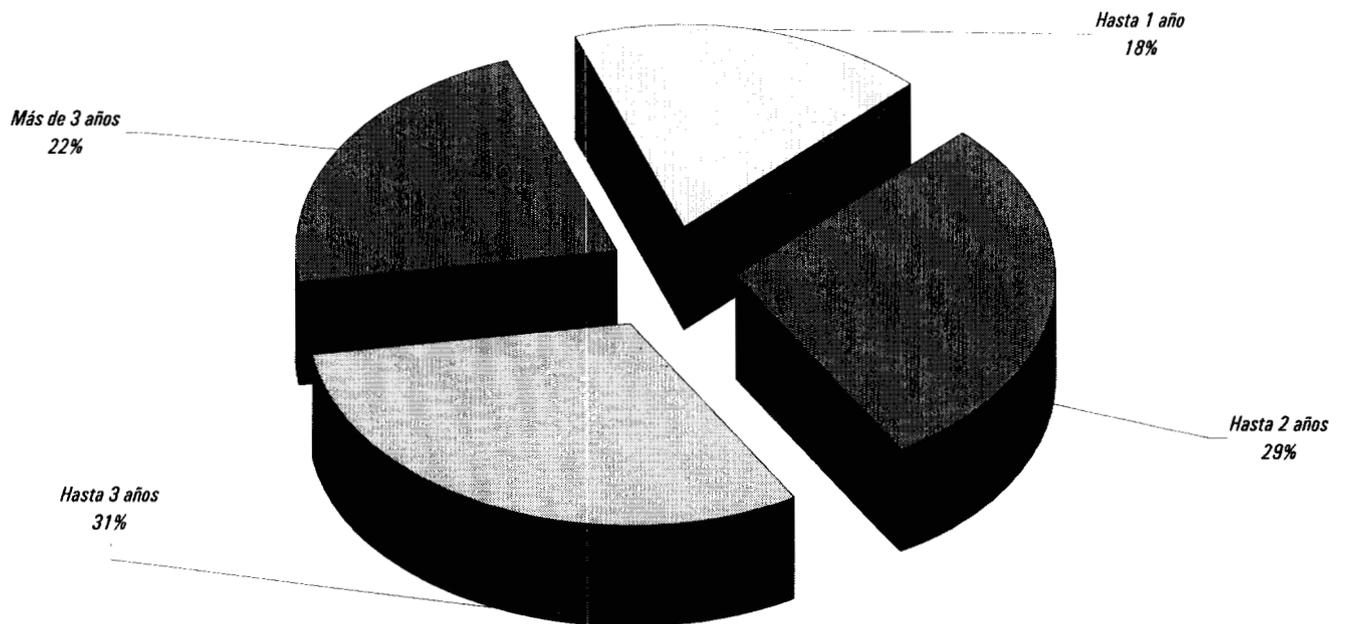
**10. PRIMER PUESTO EN SUCURSAL**



11. NUMERO DE SUCURSALES EN LAS QUE HAS LABORADO



12. TIEMPO DE PERMANENCIA EN UNA SUCURSAL



#### 6.4.1.2. EMPLEADOS QUE REALIZAN ESTUDIOS POR SU CUENTA

Aproximadamente la mitad de los empleados de las sucursales bancarias realizan al término de sus labores actividades de tipo académico (43%), ya que se presentan condiciones “favorables” para poder realizarlos, considerando el promedio de edad (25 años) y su condición de gente soltera. El hecho de que el 55% de los empleados tenga al momento estudios con nivel de licenciatura inconclusa no significa que no continúen con su proceso de formación como lo demuestran los resultados. Más de la mitad (58%) se encuentran en el sistema oficial de educación y el resto (42%) lo realizan en instituciones privadas. Cabe observar que la gente que se encuentra en esta situación realizan en su mayoría estudios de nivel técnico y no precisamente de nivel licenciatura (ver comparativo de la gráfica 13).

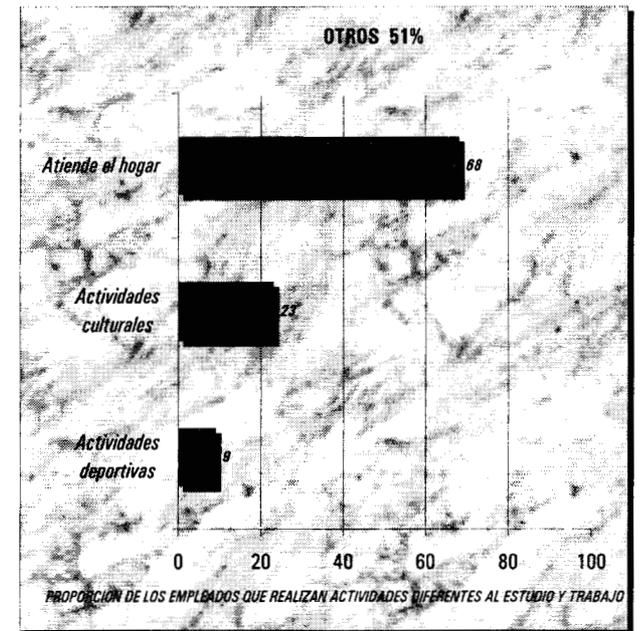
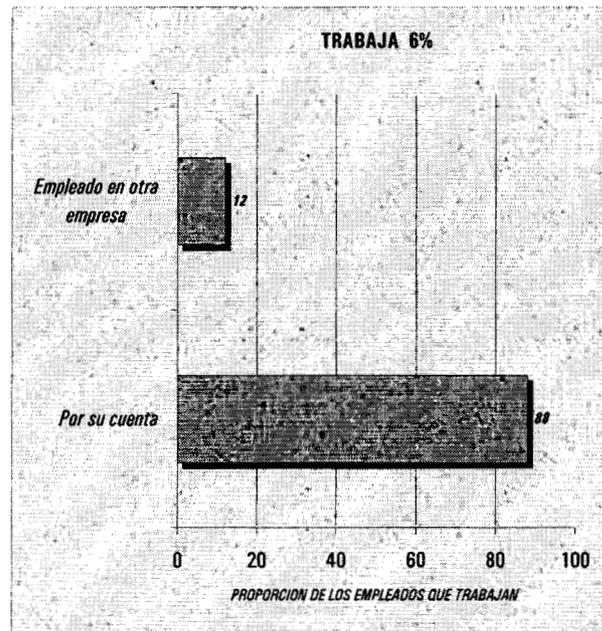
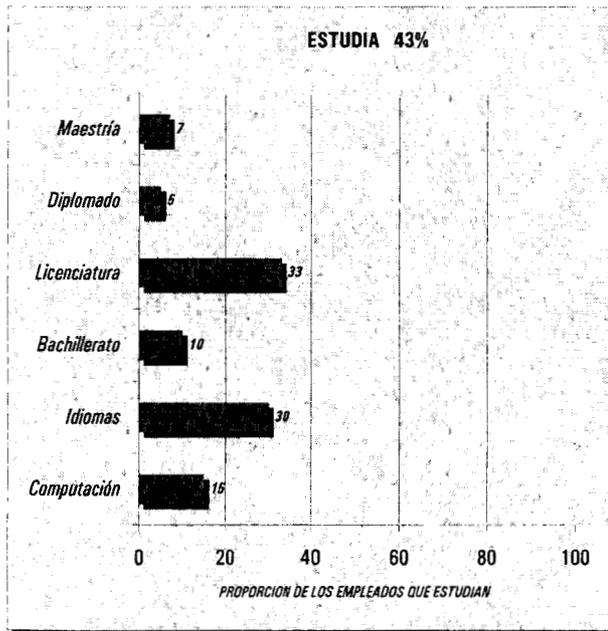
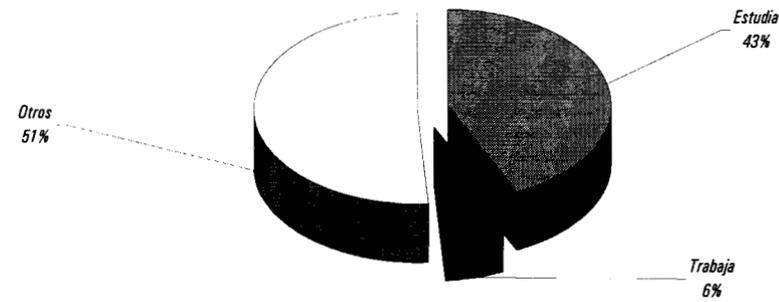
El que se trate de instituciones pertenecientes al sistema educativo nacional (escuelas públicas) no le abstrae al empleado de realizar el pago de cuotas, que de ninguna manera se comparan con instituciones privadas de nivel superior, por ello el 88% de los empleados que realizan estudios por su cuenta pagan algún tipo de colegiatura, la que en su gran mayoría, el 70%, no va más allá de una inversión de \$1,000 pesos mensuales, lo que para un Cajero representa poco más de un tercio de su sueldo mensual que deberá de ser sostenido al menos por los próximos 2 años, tiempo que le tomará el concluir sus estudios (gráfica 20). Los becados suelen ser poco comunes (12%).

Por lo anterior, la hipótesis H<sub>1</sub> **SE ACEPTA**

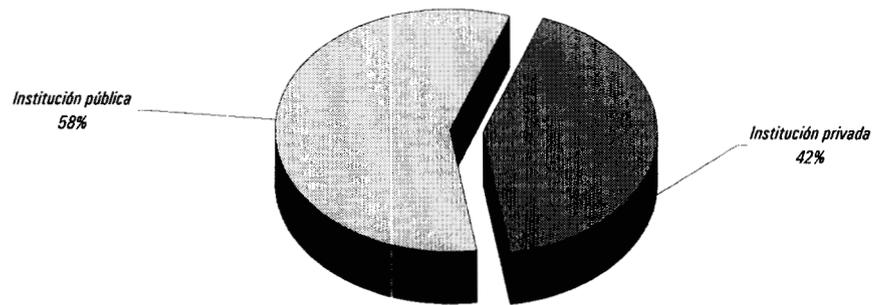
**H<sub>1</sub>: Los empleados de las sucursales bancarias muestran interés por realizar estudios por su cuenta para mejorar el desempeño de sus actividades.**

El resultado que arroja la gráfica 19 es más que convincente, el 95% de los empleados considera que los estudios que realizan sí harán mejorar el desempeño de sus actividades.

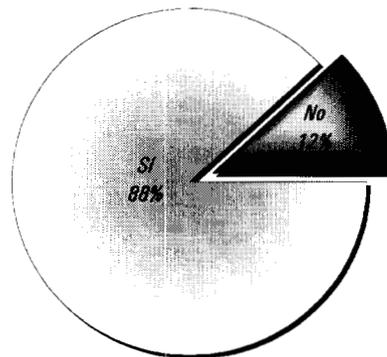
13. QUE ACTIVIDAD REALIZAS AL TERMINO DE TUS LABORES EN LA SUCURSAL



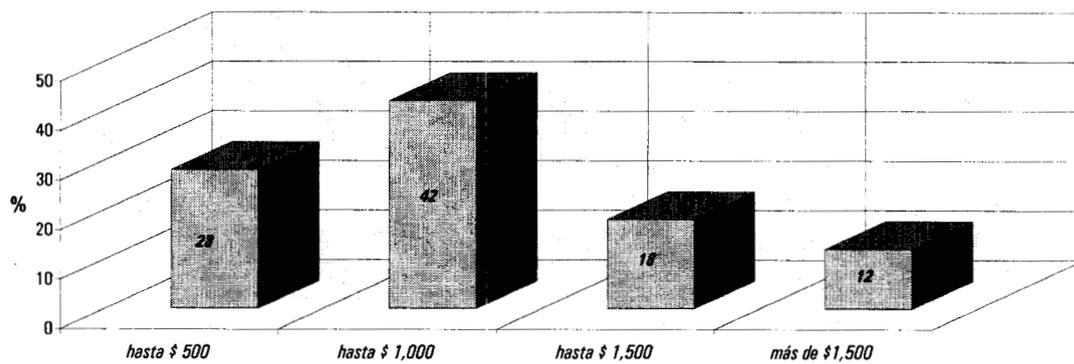
**14. SI ESTUDIAS LO HACES EN**

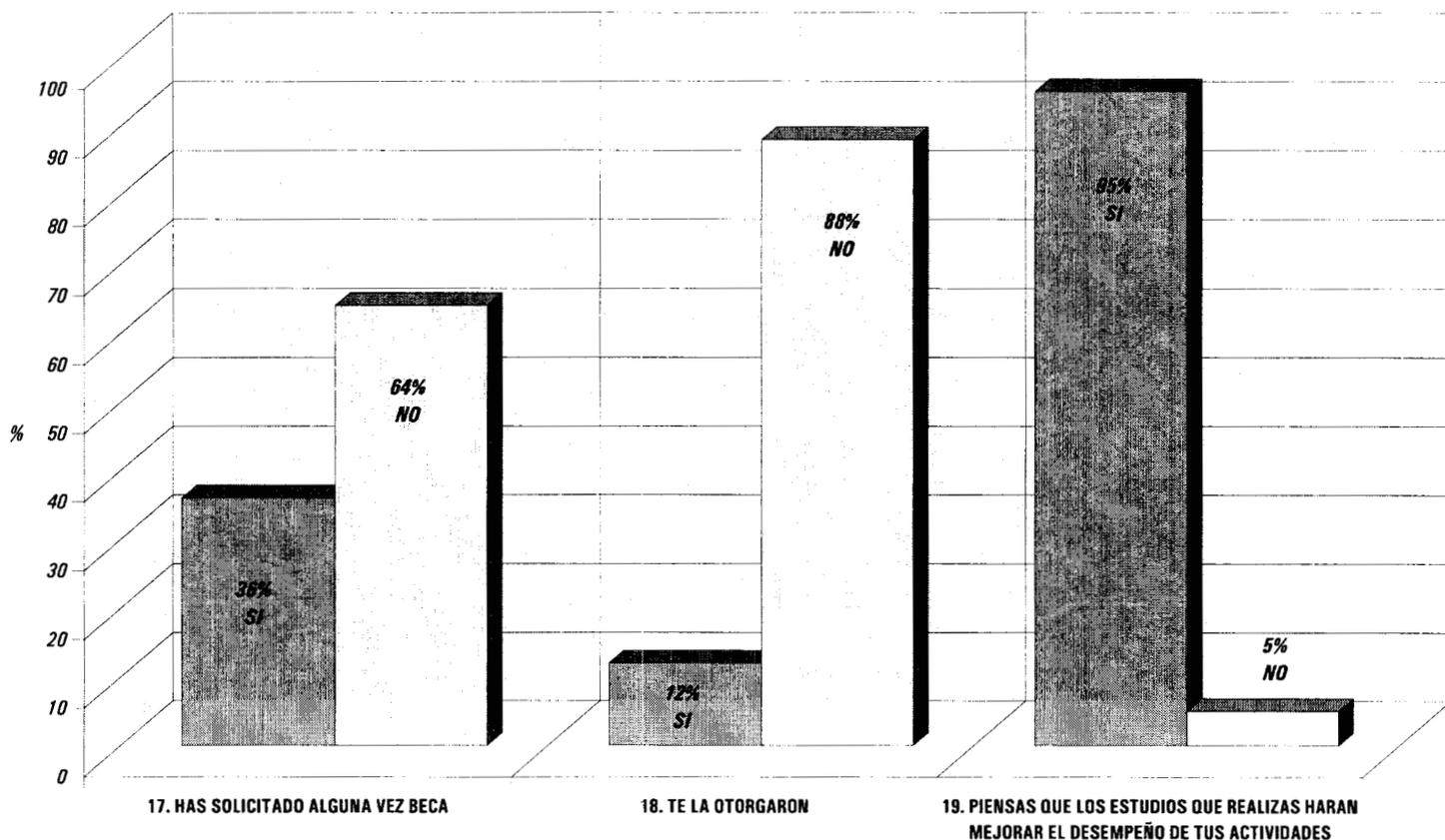


**15. PAGAS COLEGIATURAS**

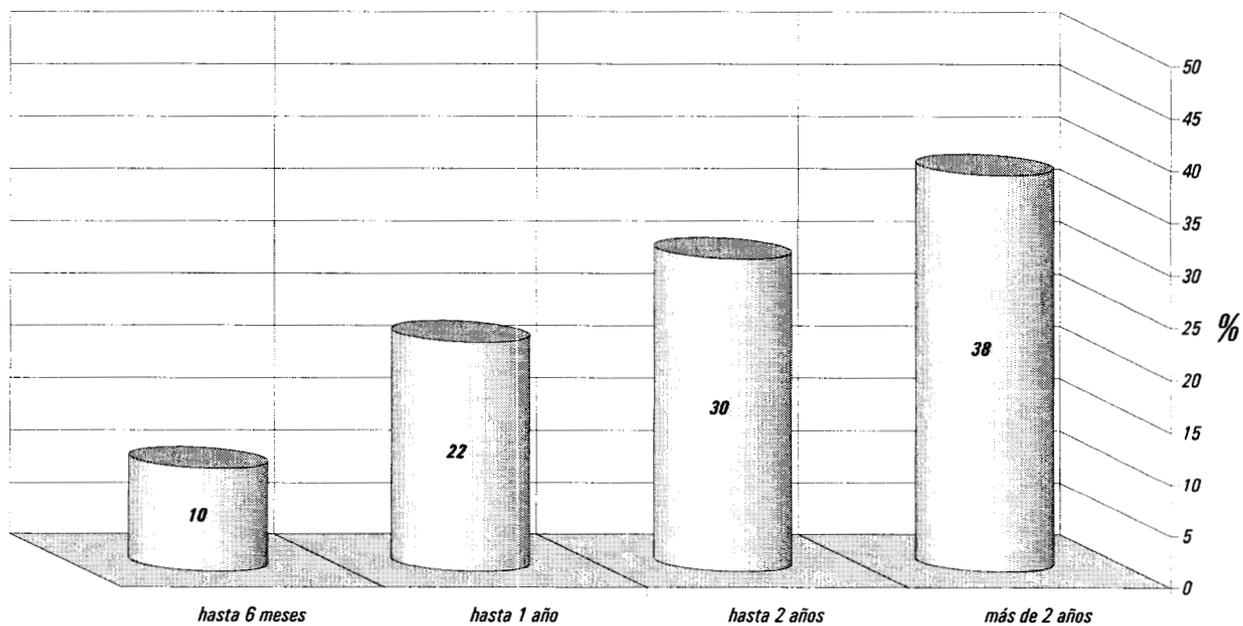


**16. QUE CANTIDAD DE TU SALARIO MENSUAL DESTINAS A TUS ESTUDIOS [pesos]**





20. TIEMPO QUE NECESITAS PARA CONCLUIR TUS ESTUDIOS ACTUALES



### 6.4.1.3. CAPACITACION

Por ley, es obligación de las empresas el capacitar a sus trabajadores para las labores que se les encomiendan, por ello no es extraño que el 100% de los encuestados respondieran afirmativamente el haber recibido cursos dentro de Banca Serfin. Un ejemplo muy claro es que para poder ser contratado al puesto de Cajero, se debe aprobar antes un curso impartido por el Instituto Serfin, de otro modo es rechazado el candidato (ver el perfil del puesto para Cajero en el Capítulo 5).

La media de los cursos recibidos (gráficas 22 y 23) es de 6, siendo impartidos casi en su totalidad por el Instituto Serfin AC, órgano dependiente de la Dirección General Adjunta de Recursos Humanos de Banca Serfin. Son una gran cantidad de cursos los impartidos por el Instituto Serfin, sin embargo, son tan sólo 5 los dirigidos hacia una cultura de servicio: *Atención Excelente al Cliente, Manejo de conflictos, Calidad Personal, Hábitos de Servicios y Comunicación efectiva con el Cliente*. Casi la totalidad de los empleados han participado en estos cursos, pero su participación en cursos de este tipo va más allá de 1 año en un 83% de ellos.

Es notoria una preocupación por parte de los empleados de sucursal por estar al día en cuanto a las herramientas de las cuales pueda allegarse para cumplir con las actividades propias de su puesto. El 91% (cifra muy considerable) señala cursos de entre los que sobresalen computación e inglés, como necesarios e importantes para su actividad. Sin embargo no se atiende a estas solicitudes con la debida oportunidad (gráfica 32) Las propuestas se realizaron hace más de 6 meses (58%) sin que a la fecha de levantar la información hubiesen recibido respuesta (81%).

De los pocos que ya obtuvieron alguna respuesta tardó alrededor de 6 meses obteniendo un resultado poco alentador "No es parte del perfil del puesto en sucursal" (37% ver gráfica 34).

Esta falta de capacitación continua se ve reflejado en un desligue con los objetivos institucionales como se observa en la gráfica 28, 67% consideran que los cursos recibidos no contribuyen al logro de los objetivos institucionales. Aún cuando la gráfica 29 arroja que el conocimiento adquirido si le permite atender *satisfactoriamente* a los clientes (71%), pero no está en condiciones de ofrecerle un servicio de alta calidad.

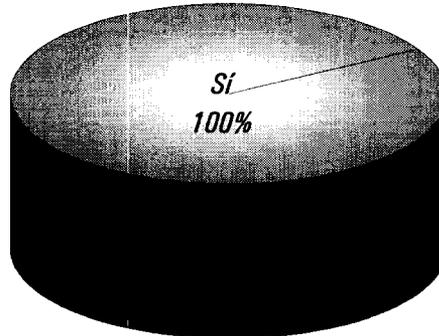
De esta manera la hipótesis H2 **SE RECHAZA**

**H2: Los empleados de las sucursales bancarias reciben capacitación permanente en materia de calidad de servicios.**

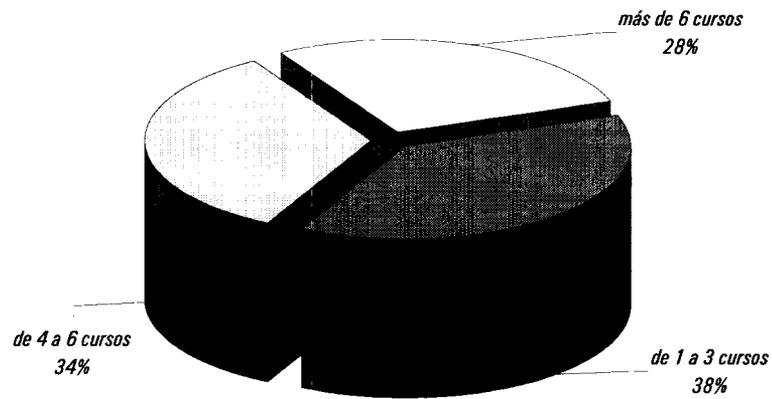
Y la hipótesis H3 **SE ACEPTA**

**H3: Los cursos de capacitación que reciben los empleados de las sucursales bancarias son insuficientes para ofrecer un servicio de calidad a los clientes.**

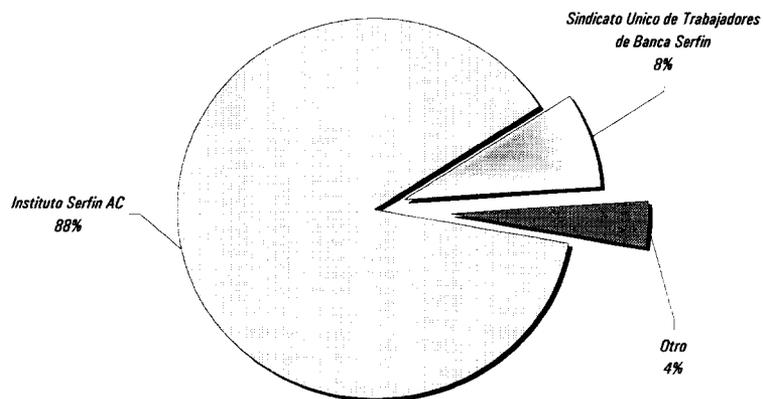
**21. HAS RECIBIDO CURSOS DENTRO DE BANCA SERFIN**



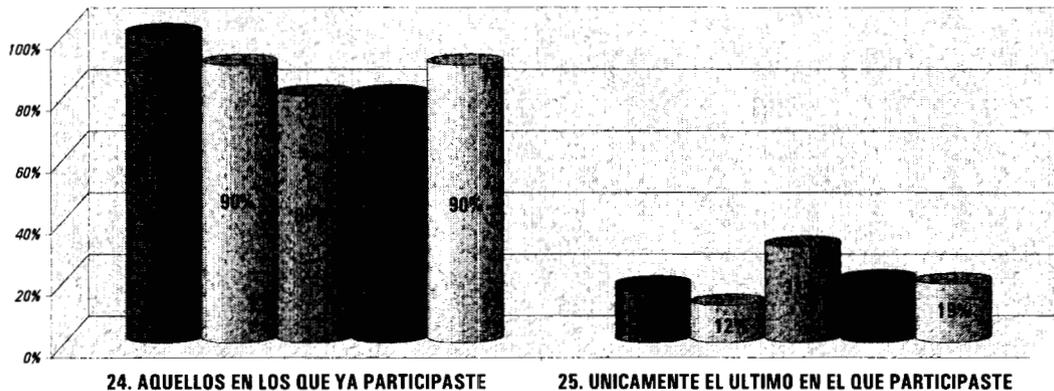
**22. CUANTOS CURSOS HAS RECIBIDO**



**23. QUIEN IMPARTIO ESOS CURSOS**

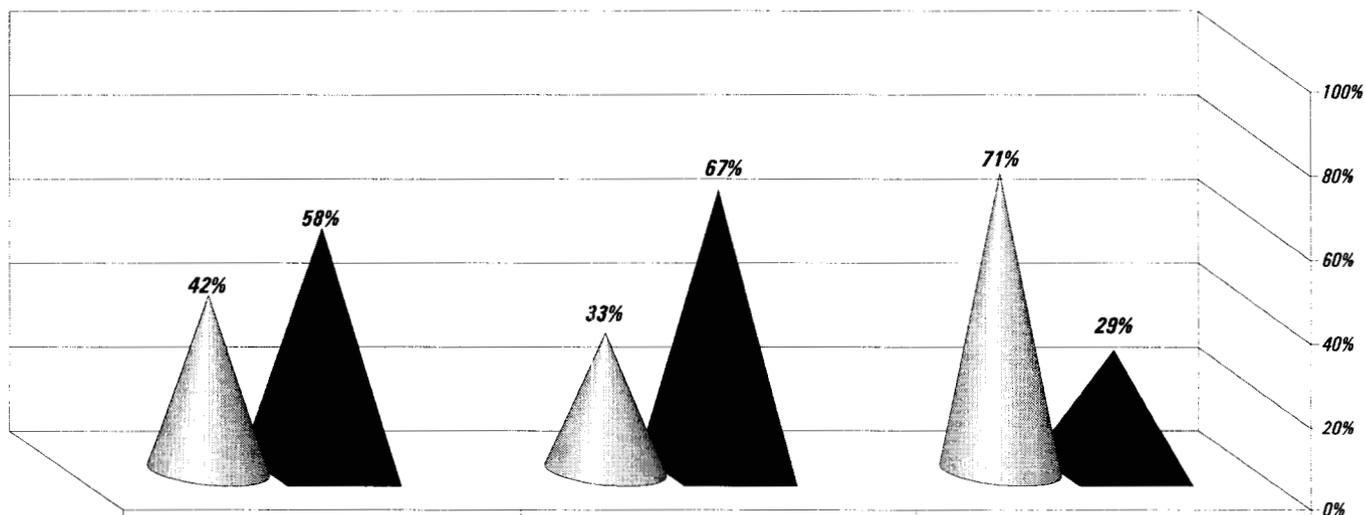
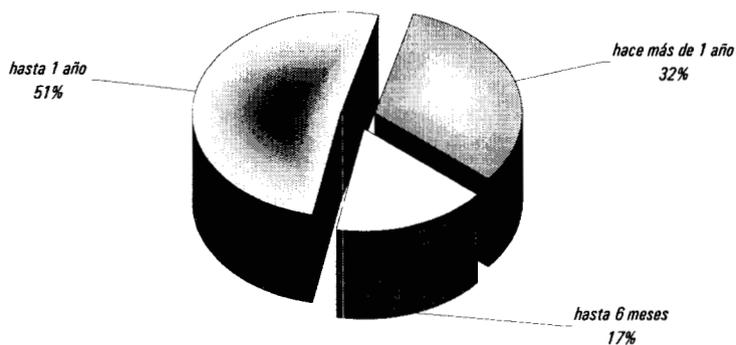


DE LOS SIGUIENTES CURSOS SEÑALA...



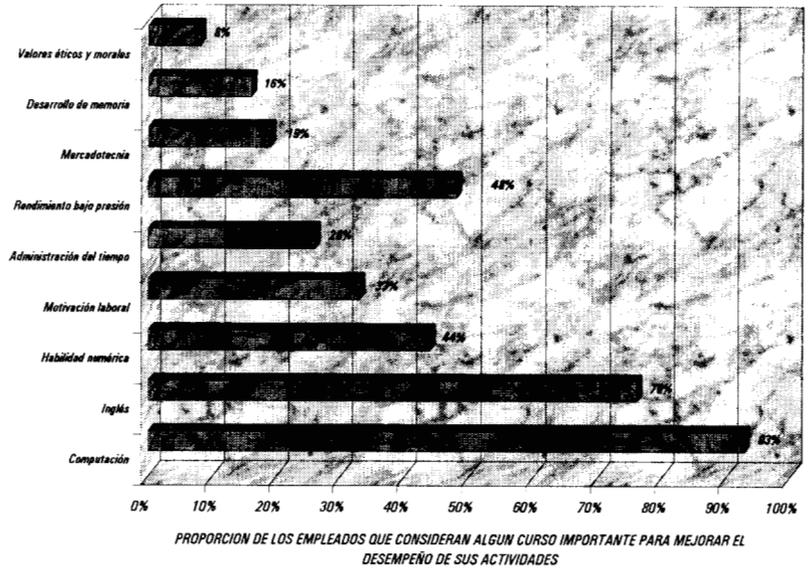
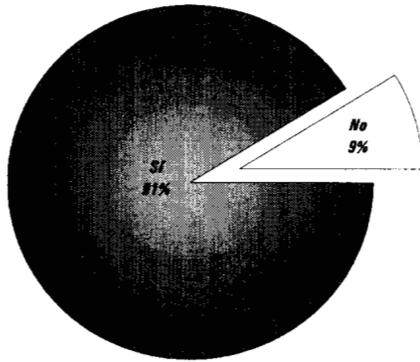
■ Atención excelente al cliente   □ Manejo de conflictos   □ Calidad personal   ■ Hábitos de servicio   □ Comunicación efectiva con el cliente

26. HACE CUANTO TIEMPO PARTICIPASTE EN EL ULTIMO CURSO

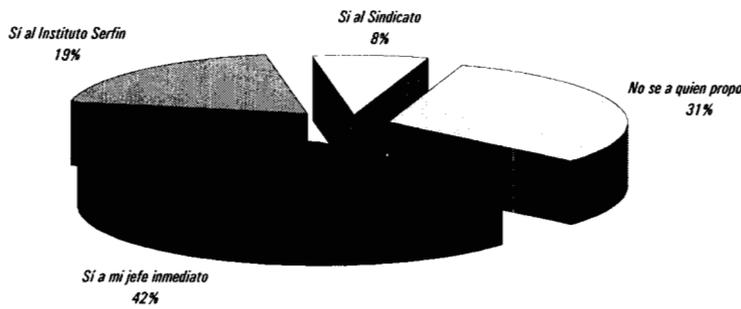


□ Sí   ■ No

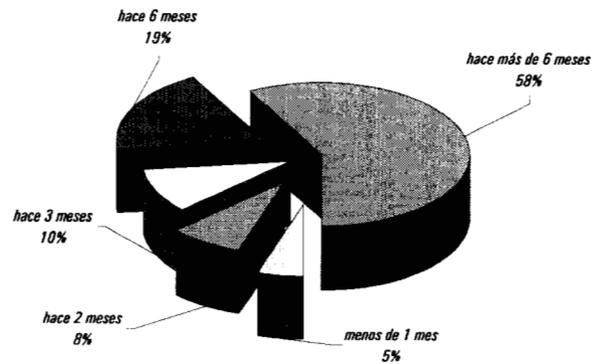
**30. EXISTE ALGUN CURSO EN EL QUE CONSIDERES IMPORTANTE PARTICIPAR PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE TUS ACTIVIDADES (mencionalo)**



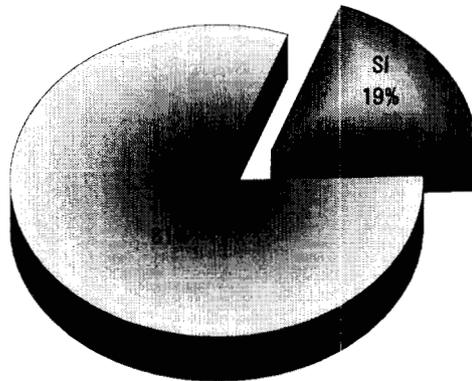
**31. HAS PROPUESTO QUE SE IMPARTA ESTE CURSO**



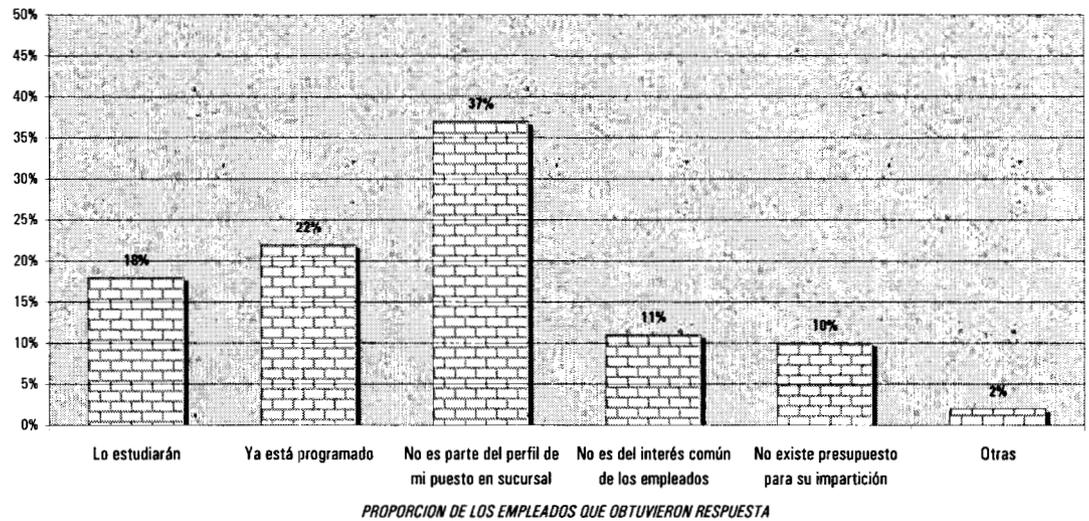
**32. HACE CUANTO TIEMPO LO PROPUSISTE**



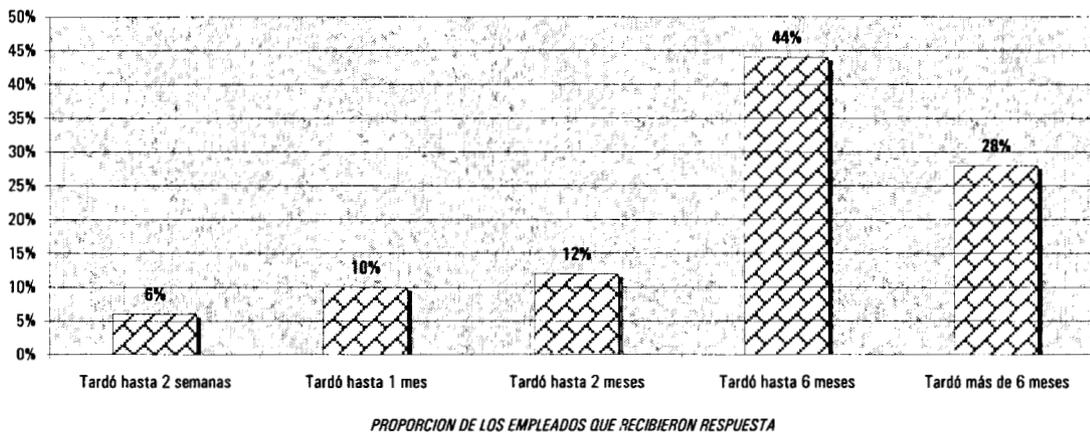
**33. SI YA LO PROPUSISTE HAS RECIBIDO RESPUESTA**



**34. CUAL FUE LA RESPUESTA QUE OBTUVISTE**



**35. EN CUANTO TIEMPO RECIBISTE LA RESPUESTA**



#### 6.4.1.4. PROGRAMAS Y RECONOCIMIENTOS

Casi la totalidad de los empleados encuestados ha participado en los 3 últimos programas institucionales de Banca Serfin: *Dobla Dobla* (91%), que consistió en términos generales en duplicar los niveles de captación a través de sucursales siendo su incentivo el doblar también el sueldo de los participantes pero sólo en el caso de las sucursales ganadoras por área (en este caso Metropolitana); *Tírale al GAP* 98%, cuya meta es el lograr que la "excelencia" en la atención de los pedidos y necesidades de servicio de los clientes internos (entre áreas) de una manera impecable, es decir "una filosofía de mejora continua", con esta acción se pretende que el cliente bancario reciba un servicio impecable; y *Punto Final* (86%), programa oficial con características iguales a todos los bancos el cual aplicó beneficios a los créditos reestructurados en UDIS, así como los contratados hasta el 30 de abril de 1996 que no fueran Fovi y Tipo Fovi; su objetivo abatir los saldos de la cartera vencida de la institución, con lo cual las sucursales deberían rescatar los créditos que estaban por ser calificados como quebrantos.

Tírale al GAP por ser un programa no de captación sino de calidad es señalado como el más productivo de acuerdo a la gráfica 37. Dobla Dobla si representa metas de captación y consecuentemente se muestra como el de mayor exigencia respecto a los otros (88%). Las causas son evidentes. Metas muy altas por alcanza que implícitamente van ligadas a una mayor inversión de tiempo y una capacitación deficiente (ver gráfica 39)

No en vano la exigencia de estos programas, el reconocimiento de los niveles de Dirección de Banca Serfin, (que es la gente que instituye estos programas) no reconoce el esfuerzo que realiza el personal de línea (de sucursal). La gráfica 40 es muy clara, el 86% de los empleados no reciben reconocimiento alguno. Del resto sólo unos cuantos son los agraciados, sólo los sobresalientes en el logro de las metas establecidas (ver gráfica 41).

La insatisfacción del personal de sucursal es obvio. Desde luego es parte de su trabajo el lograr las metas, sin embargo no todas las sucursales se encuentran en las mismas condiciones de competencia. Ejemplo: una sucursal establecida en las Lomas de Chapultepec o

Polanco tienen un mercado con posibilidades totalmente diferentes a las de otra sucursal ubicada en la zona oriente de la ciudad de México como lo es Cd. Neza o Iztapalapa.

El reconocimiento es parte importante en el desarrollo personal, la condición de ser humano requiere de estímulos o alientos para continuar en los quehaceres diarios y cuando estos no llegan se cae a nivel laboral en inconformidad y desgano, en este caso por el servicio mismo (gráficas 43 y 42).

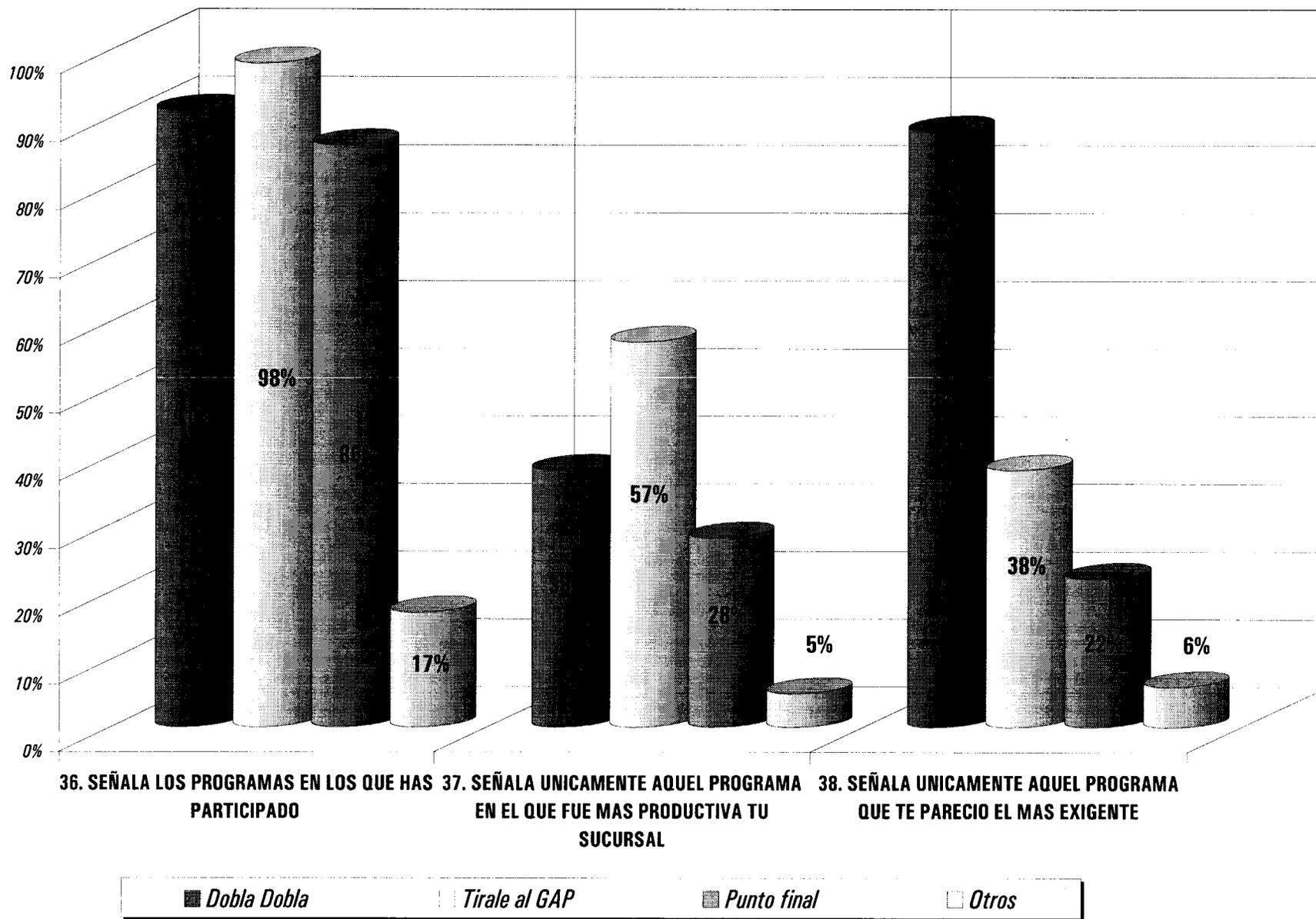
Por lo anterior:

La hipótesis H4 **SE RECHAZA**

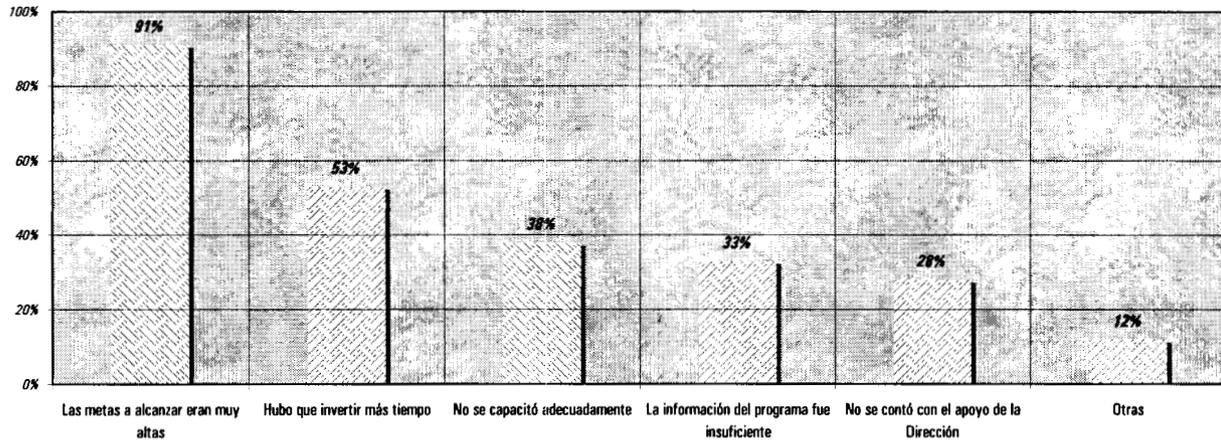
**H4: La participación y el esfuerzo realizados por los empleados de las sucursales bancarias dentro de los programas institucionales siempre es reconocido por los niveles directivos.**

La hipótesis H5 **SE RECHAZA**

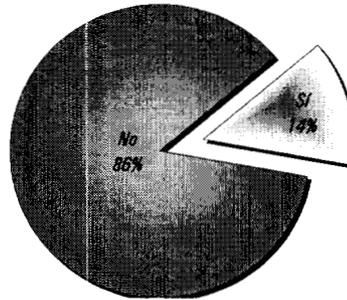
**H5: Los empleados de las sucursales bancarias muestran satisfacción al ser reconocida su participación y esfuerzo dentro de los programas institucionales.**



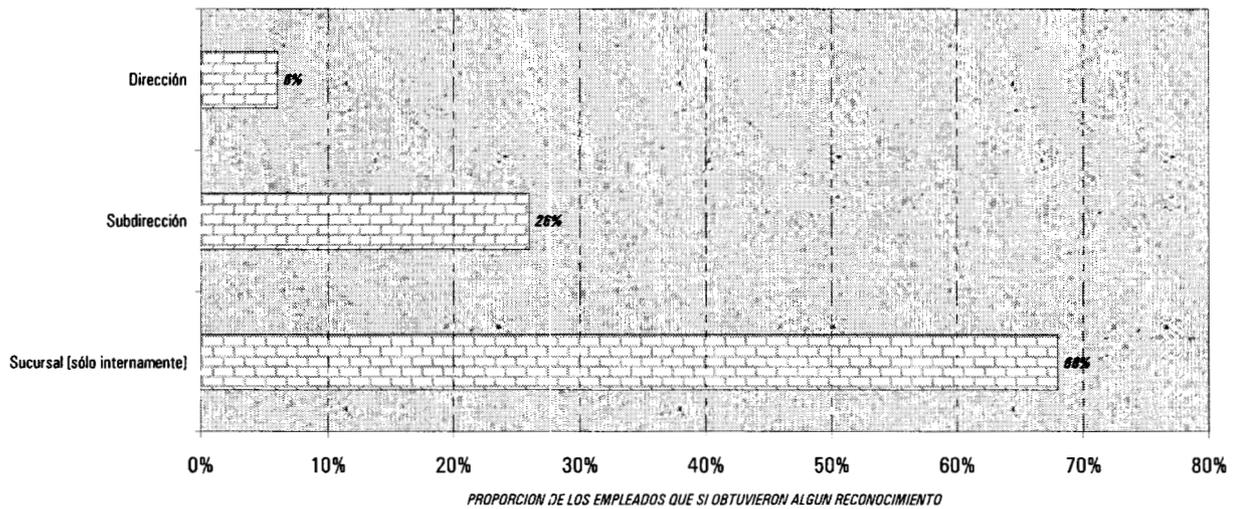
**39. SEÑALA BREVEMENTE LAS CAUSAS POR LAS QUE TE PARECIO EL MAS EXIGENTE**

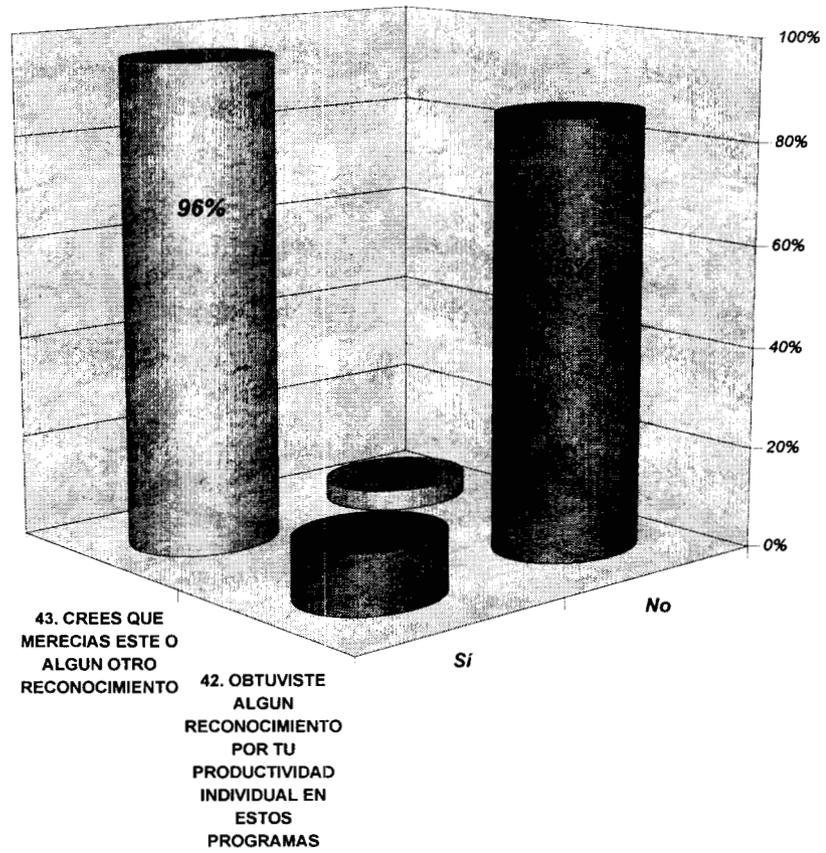


**40. OBTUVISTE ALGUN RECONOCIMIENTO POR LA SIMPLE PARTICIPACION INDIVIDUAL EN ESTOS PROGRAMAS**



**41. A QUE NIVEL OBTUVISTE ESTE RECONOCIMIENTO POR TU PARTICIPACION EN ESTOS PROGRAMAS**





#### 6.4.1.5. APOYO DE AREAS INTERNAS

La relación de los empleados de las sucursales bancarias con las áreas internas de Banca Serfin va de buena a muy buena en un 73%, aunque nunca faltan los inconformes que en este caso sólo es una mínima parte (27%).

Son muchas las áreas con las cuales la sucursal bancaria tiene contacto de manera directa, no en vano la sucursal bancaria es el enlace con los clientes y su captación va mucho más allá de la tradicional por ventanilla (pagarés a plazo fijo, cuentas de ahorro, de cheques etc.) De entre todas las áreas sobresalen 3: Aclaraciones (78%), Soporte Operativo Serfin SOS (88%) y Tipo de Cambio y Divisas (76%) según muestra la gráfica 45.

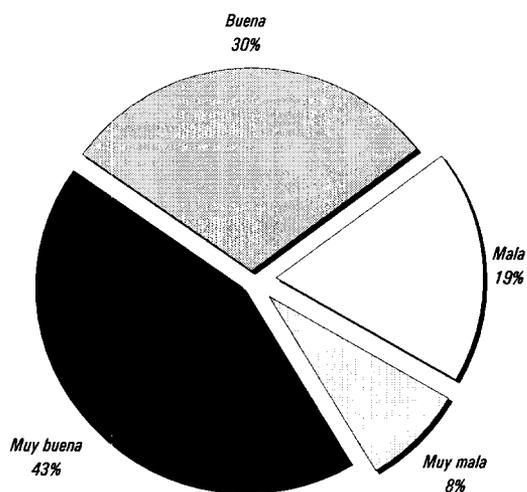
En términos generales, de todas las áreas se recibe una buena atención, que a consideración de los empleados esta radica en una respuesta inmediata, flexibilidad, amabilidad y atención oportuna (ver gráfica 46). El apoyo de las áreas internas es de vital importancia y de ello tienen conciencia sus colaboradores.

No es significativo el resultado del 5% de áreas que no ofrecen la atención suficiente para poder atender adecuadamente a los clientes bancarios (ver gráfica 47).

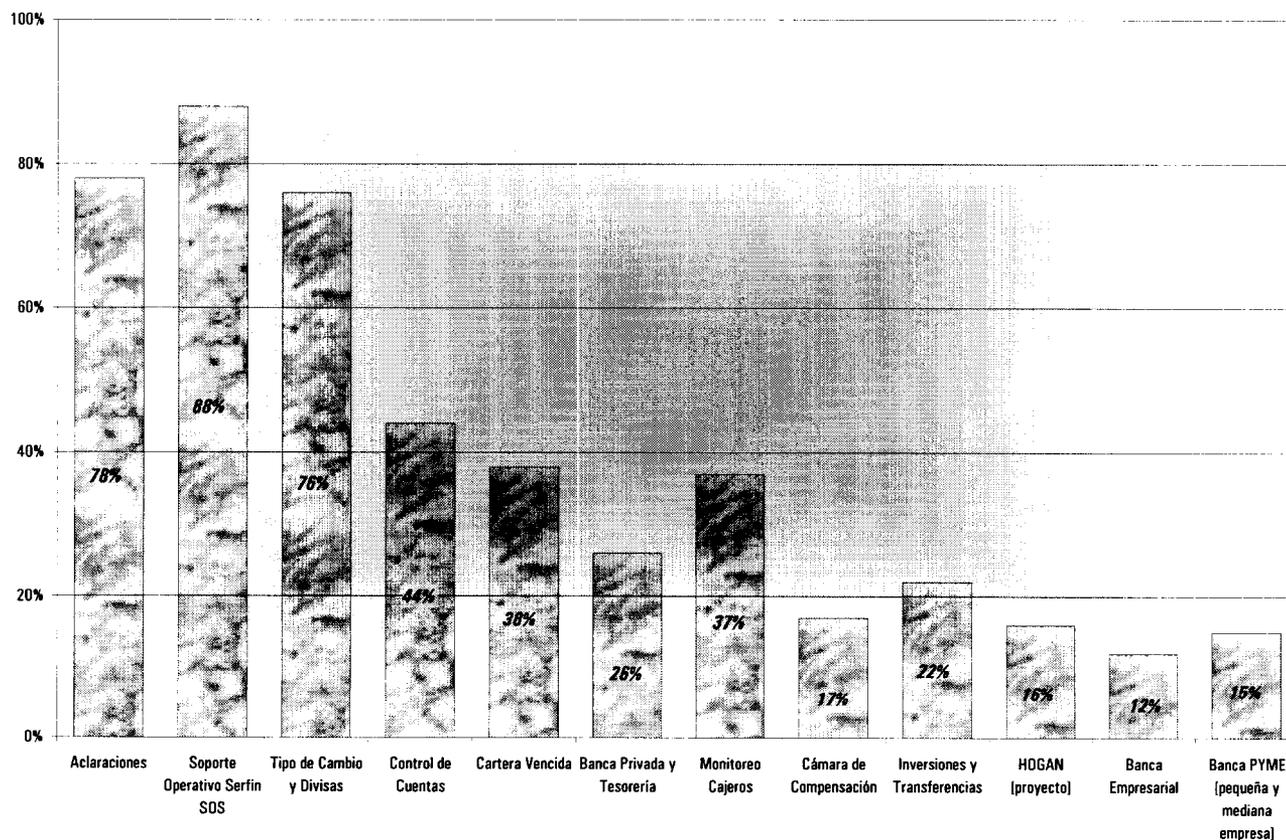
Por tanto, la hipótesis H<sub>6</sub> **SE ACEPTA**

**H<sub>6</sub>: Los empleados de las sucursales bancarias reciben el apoyo necesario por parte de las áreas internas de la institución para atender adecuadamente a sus clientes.**

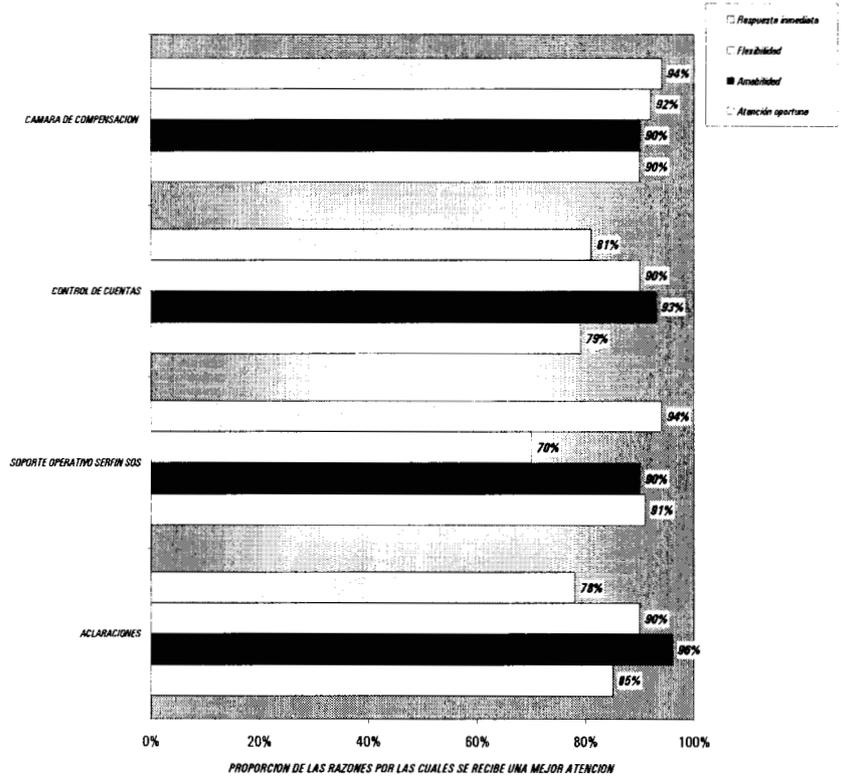
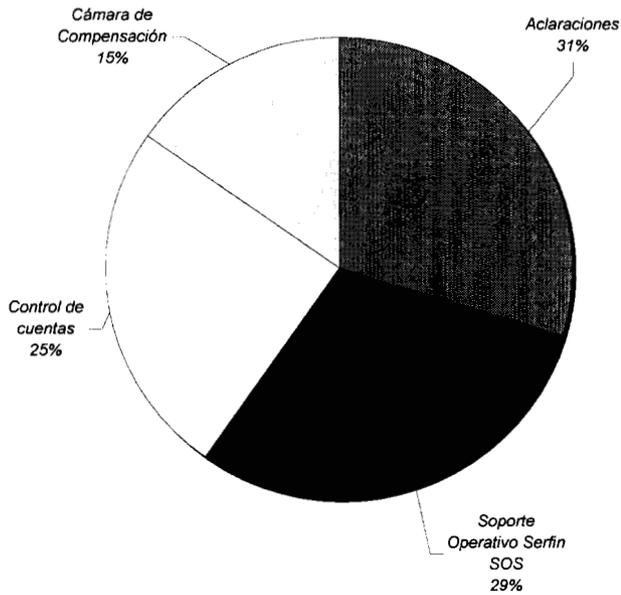
**44. COMO CONSIDERAS LA RELACION LABORAL PARA CON EL RESTO DE TUS COMPAÑEROS DE TRABAJO DE LAS AREAS INTERNAS**



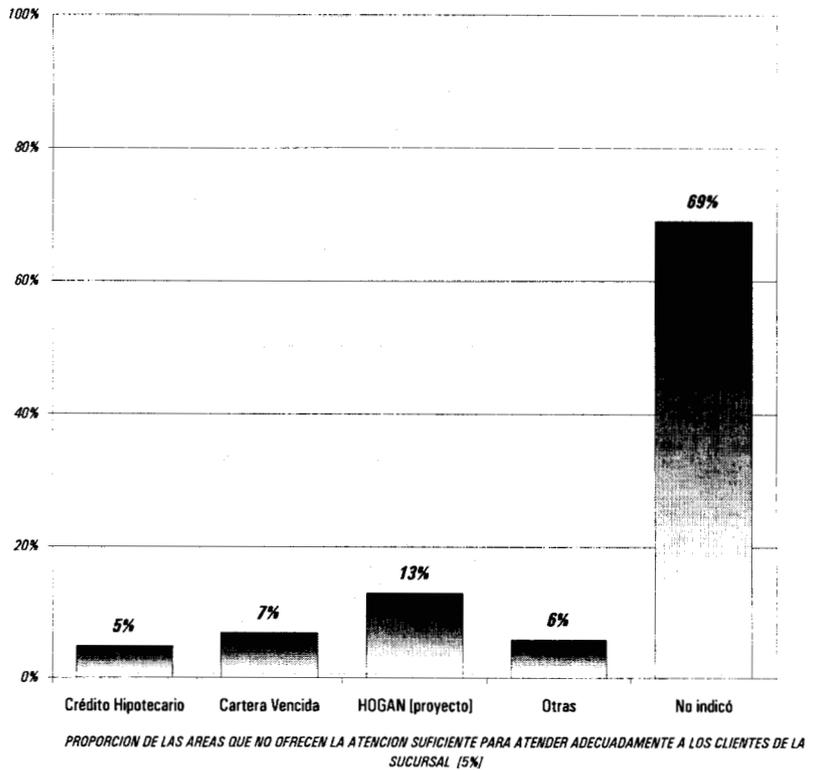
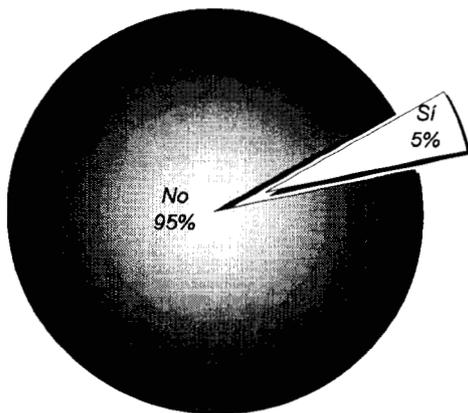
**45. CUALES SON LAS AREAS CON LAS QUE TIENES MAYOR CONTACTO POR LA NATURALEZA DE TUS ACTIVIDADES**



**46. DE ESAS AREAS CUAL TE OFRECE UNA MEJOR ATENCION [indica tus razones]**



**47. EXISTE ALGUNA AREA QUE NO TE PROPORCIONE LA ATENCION SUFICIENTE PARA ATENDER ADECUADAMENTE A LOS CLIENTES DE TU SUCURSAL [indícala]**



#### **6.4.1.6. RELACION LABORAL DENTRO DE LA SUCURSAL BANCARIA**

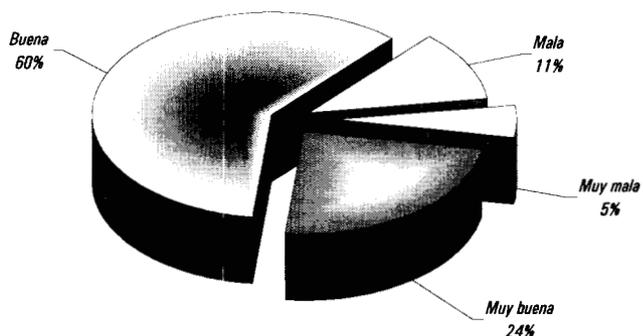
El ambiente laboral es determinante para el desarrollo óptimo de las actividades. Dentro de las sucursales bancarias de Serfin se observa un clima sano. El 60% de los empleados perciben un ambiente bueno y un 24% lo consideran muy bueno, con lo cual abarca un 84%, una proporción bastante elevada respecto a aquellos que lo sienten negativo (16%).

La solución de problemas (inherentes a cualquier tipo de organización humana) se da en términos buenos, respetando las líneas de autoridad, recurriendo al jefe inmediato para la solución de los conflictos (68%) recibiendo generalmente soluciones satisfactorias (ver gráfica 50). Cabe resaltar que el sindicato es a quien menos se recurre para atender los problemas internos, de hecho se le ignora (2%).

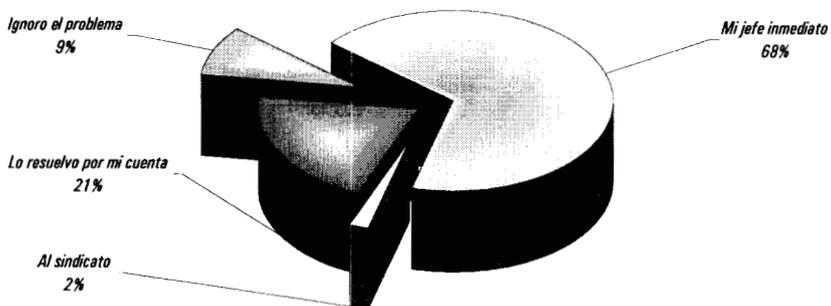
De este modo, la hipótesis H7 **SE ACEPTA**

**H7: La relación laboral entre los compañeros de las sucursales bancarias crea un ambiente favorable para el desarrollo de sus actividades.**

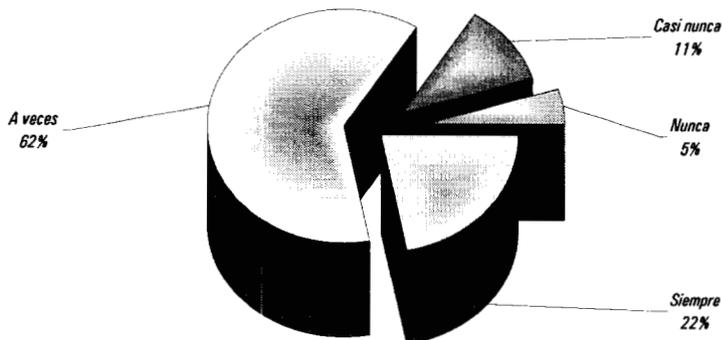
**48. COMO CONSIDERAS LA RELACION LABORAL PARA CON EL RESTO DE TUS COMPAÑEROS DE SUCURSAL**



**49. EN CASO DE ALGUN PROBLEMA CON TUS COMPAÑEROS DE SUCURSAL PARA RESOLVERLO RECURRES GENERALMENTE A:**



**50. OBTIENES UNA SOLUCION SATISFATORIA A ESOS PROBLEMAS QUE SE PRESENTAN**



#### 6.4.1.7. RECONOCIMIENTO DE LA AUTORIDAD

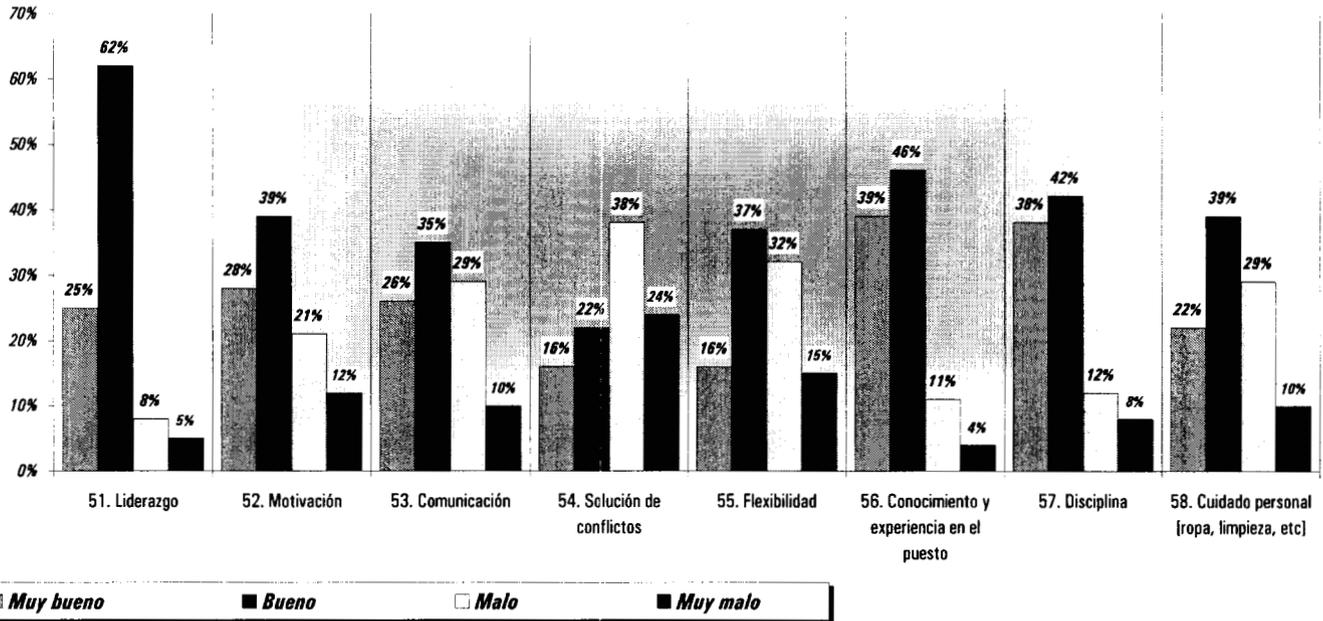
El reconocimiento de la autoridad es un aspecto importante dentro de cualquier organización. Es necesario tener conciencia de del nivel jerárquico que se ocupa para tener una noción real del entorno en que se labora. Dentro de la sucursal bancaria existen 3 niveles básicos de jerarquía: Cajero, Cajero Principal y Ejecutivo de Servicio y el Gerente. Se realizó un análisis gráfico para cada uno de estos niveles con los mismo ítems numerados del 51 al 58, arrojando los siguientes resultados:

En los tres casos la percepción del jefe inmediato en los aspectos de Liderazgo, Motivación, comunicación, Solución de conflictos, Flexibilidad, Conocimiento y experiencia en el puesto, Disciplina y cuidado personal, va de bueno a muy bueno siempre en más de 50% de los empleados. El caso de los gerentes es muy curioso ya que en este nivel estos niveles de bueno a muy bueno va en la mayoría de los aspectos hasta en 90% (ver gráfica Gerente). Para el caso de los Cajeros y los Ejecutivos de Servicio se observa una norma como se comentó, superior al 50%.

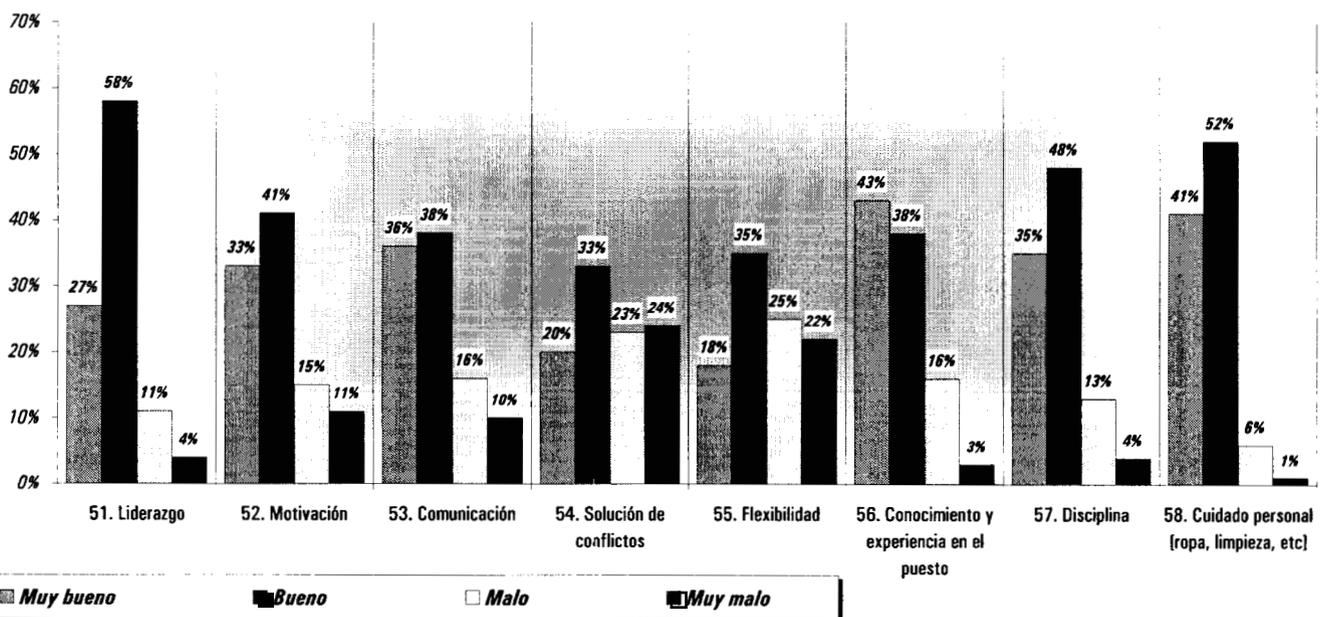
Así que, la hipótesis H8 **SE ACEPTA**

**H8: Los empleados de las sucursales bancarias reconocen y respetan la autoridad de su jefe inmediato de entre los diferentes niveles jerárquicos existentes dentro de la sucursal bancaria.**

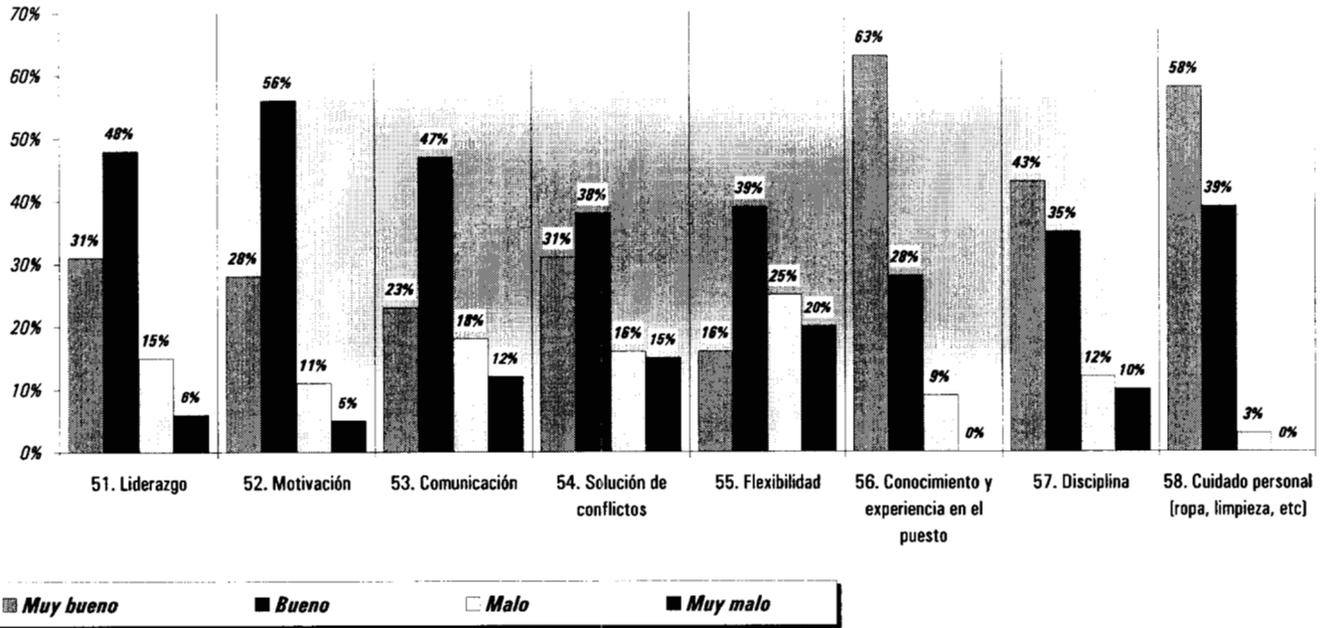
**COMO CALIFICAS LOS SIGUIENTES ASPECTOS DE TU JEFE INMEDIATO COMO EMPLEADO BANCARIO**  
**CAJERO**



**COMO CALIFICAS LOS SIGUIENTES ASPECTOS DE TU JEFE INMEDIATO COMO EMPLEADO BANCARIO**  
**EJECUTIVO DE SERVICIO Y/O CAJERO PRINCIPAL**



**COMO CALIFICAS LOS SIGUIENTES ASPECTOS DE TU JEFE INMEDIATO COMO EMPLEADO BANCARIO**  
**GERENTE**



#### **6.4.1.8. IMAGEN COMO EMPLEADO**

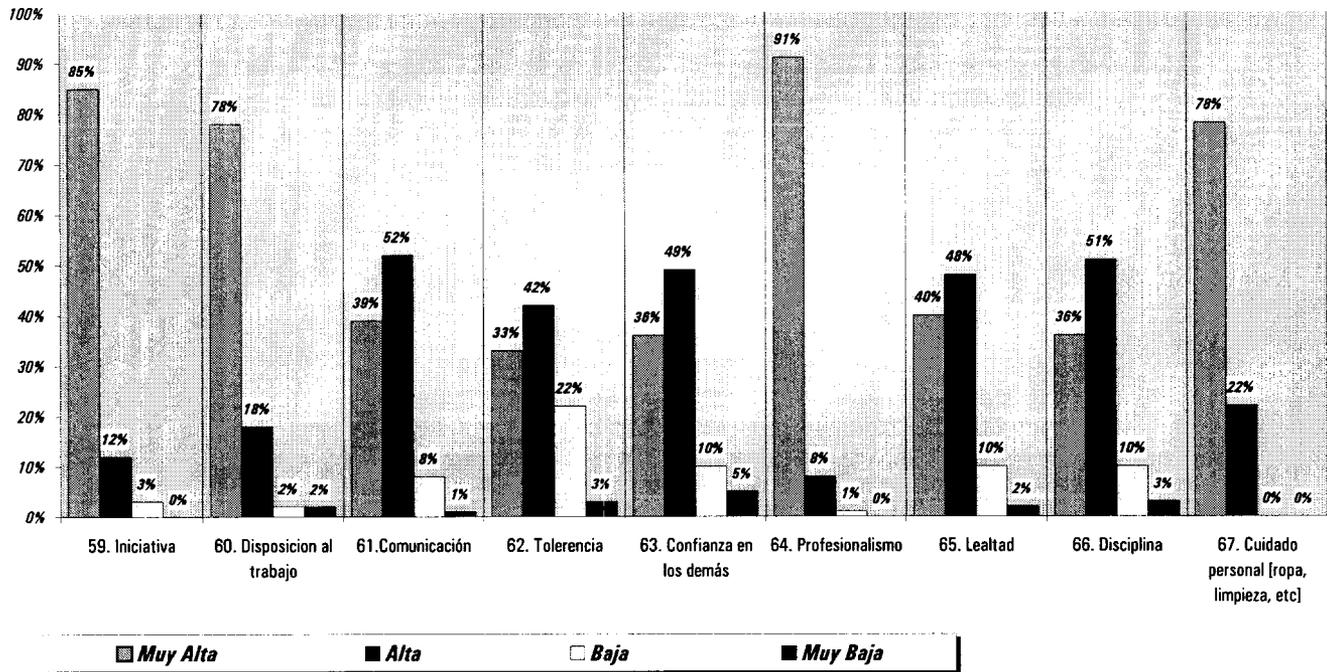
No es de extrañar que en este apartado numerado del ítem 59 al 67 estén sus resultados muy elevados. El objetivo de estas preguntas era que el empleado se autocalificara como empleado bancario, propiamente de una sucursal bancaria.

Los aspectos a calificar fueron: Iniciativa, Disposición al trabajo, Comunicación, Tolerancia, Confianza en los demás, Profesionalismo, Lealtad, Disciplina y Cuidado personal. En todos los casos, a excepción de uno (Disciplina) arrojaron resultados de Alta a Muy Alta por arriba del 90% y en algunos casos hasta del 100%. La disciplina fue el elemento que mostró un poco más de congruencia al señalar porcentajes más o menos parejos entre las calificaciones de Alta y Muy Alta (ver gráficas)

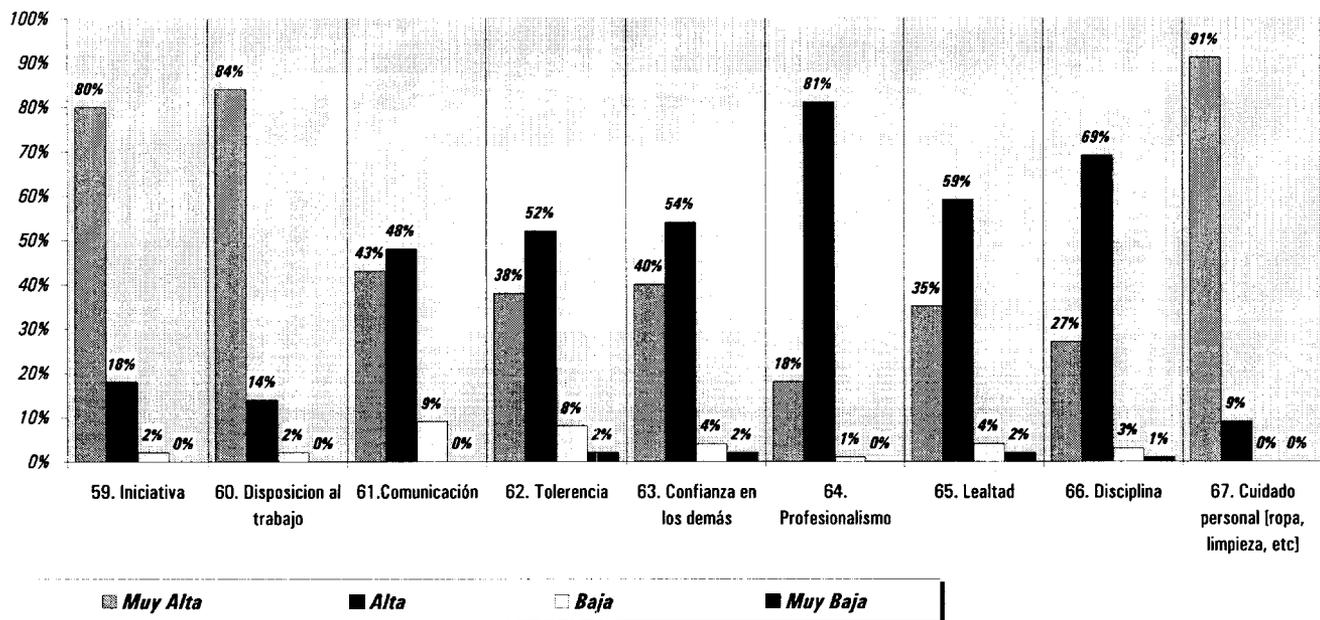
La hipótesis H<sub>9</sub> **SE ACEPTA**

**H<sub>9</sub>: Los empleados de las sucursales bancarias se identifican a sí mismos como elementos con alto sentido de responsabilidad y profesionalismo.**

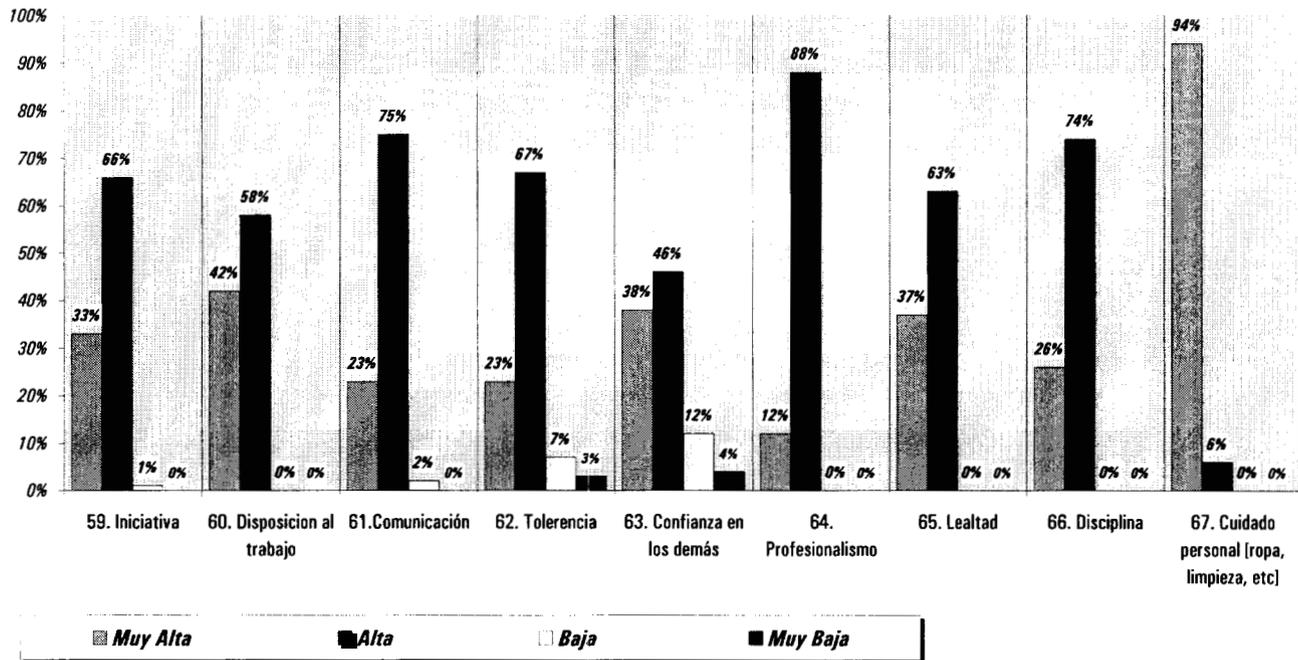
**COMO TE AUTOCALIFICAS EN LOS SIGUIENTES ASPECTOS PERSONALES COMO EMPLEADO BANCARIO**  
***CAJERO***



**COMO TE AUTOCALIFICAS LOS SIGUIENTES ASPECTOS PERSONALES COMO EMPLEADO BANCARIO**  
***EJECUTIVO DE SERVICIO Y/O CAJERO PRINCIPAL***



**COMO TE AUTOCALIFICAS LOS SIGUIENTES ASPECTOS PERSONALES COMO EMPLEADO BANCARIO  
GERENTE**



#### 6.4.1.9. PERCEPCION DEL SERVICIO

En este grupo de ítems (68 a 73) nuevamente se solicita a los empleados se autocalifiquen, en este caso respecto al servicio que proporcionan a los clientes que acuden a la sucursal bancaria. Los aspectos a calificar fueron: Amabilidad, Rapidez, Limpieza, Atención, Seguridad y Confianza, Conocimiento de los Productos Bancarios.

Nuevamente se observa que los empleados perciben su servicio en niveles que van de Alto en alrededor del 50% y Muy Alto por arriba del 85%, llegando por ejemplo en el caso de los Cajeros hasta un 91% para el conocimiento de los productos bancarios, que resulta lógico si consideramos que es precisamente para este puesto con quien la clientela tiene la mayoría de los contactos al ingresar a realizar alguna operación en la sucursal bancaria.

Es labor importante, por parte del Instituto Serfin, el reclutar y seleccionar a los futuros empleados con una actitud de servicio que pueda rendir resultados positivos a los objetivos que se marcan, principalmente a elevar constantemente los niveles de captación.

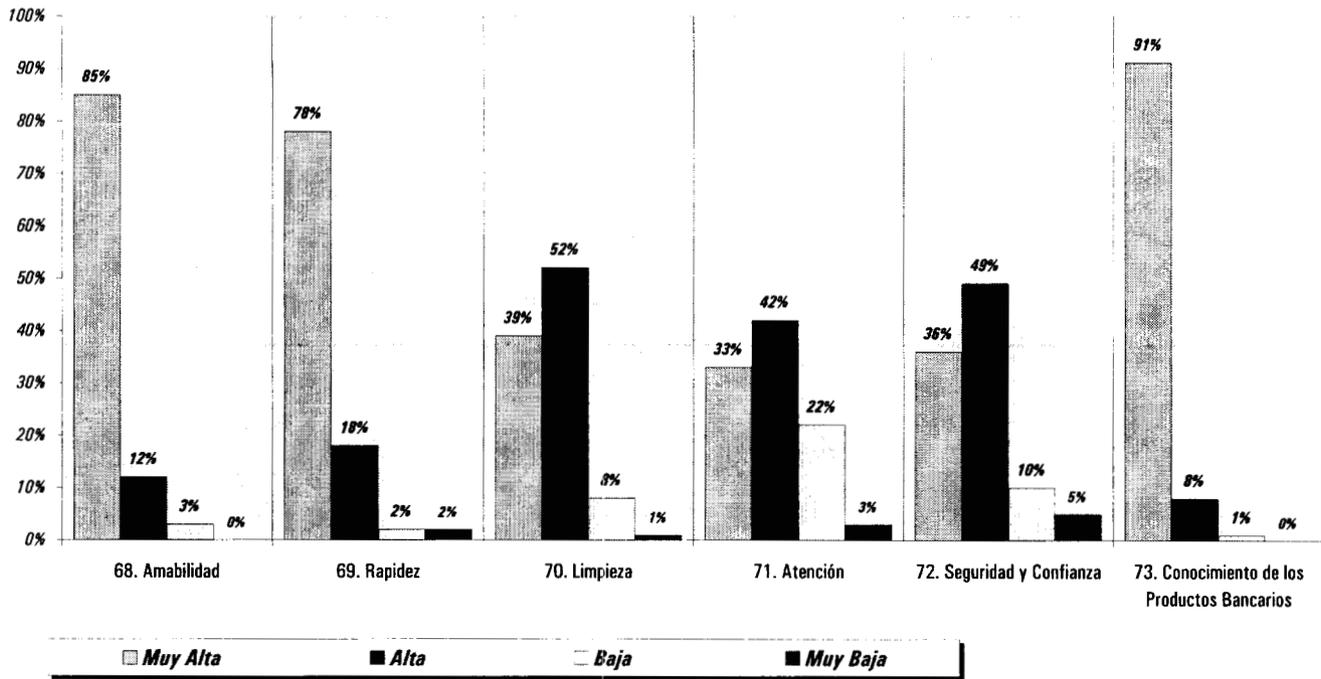
No se observa nada relevante, como podría ser el que la mayoría de los empleados consideraran deficiente el servicio que proporcionan.

La hipótesis H10 **SE ACEPTA**

**H10: Los empleados de las sucursales bancarias perciben el servicio que brindan a sus clientes como de calidad, por aspectos básicos de amabilidad, rapidez, limpieza, atención, seguridad, confianza y conocimiento de los productos bancarios catalogados por ellos mismos en un nivel alto.**

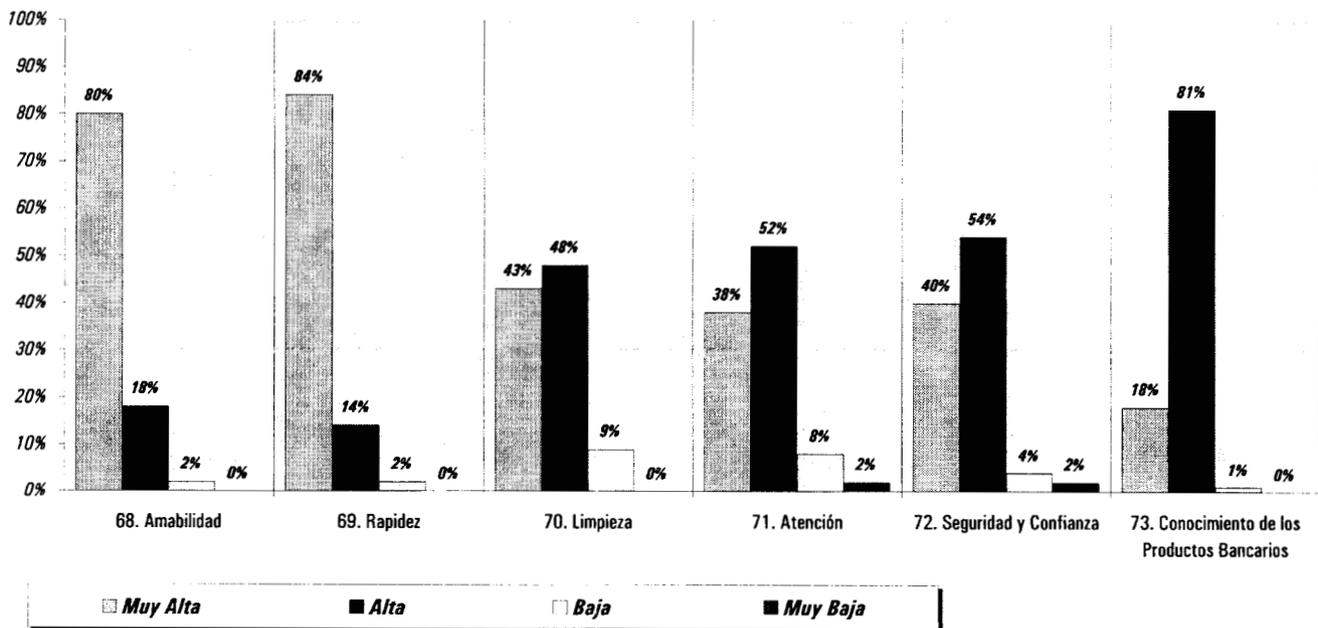
**COMO TE AUTOCALIFICAS EN LOS SIGUIENTES ASPECTOS EN RELACION  
AL SERVICIO QUE BRINDAS A LOS CLIENTES**

**CAJERO**

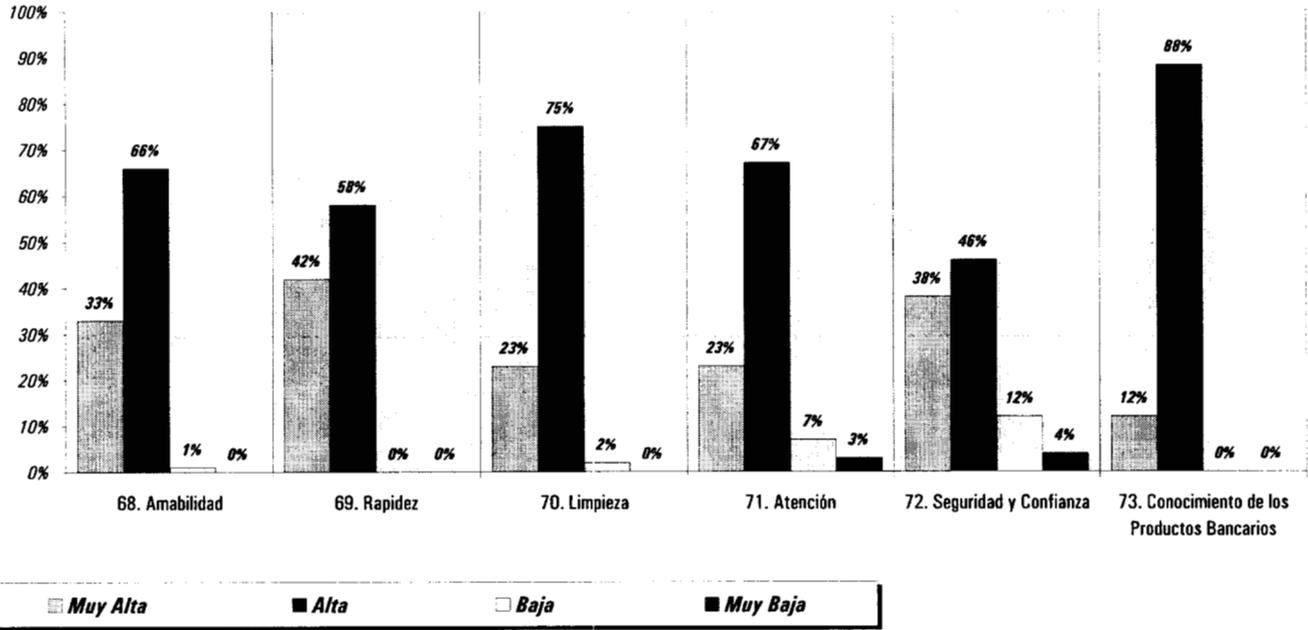


**COMO TE AUTOCALIFICAS LOS SIGUIENTES ASPECTOS EN RELACION  
AL SERVICIO QUE BRINDAS A LOS CLIENTES**

**EJECUTIVO DE SERVICIO Y/O CAJERO PRINCIPAL**



**COMO TE AUTOCALIFICAS LOS SIGUIENTES ASPECTOS EN RELACION  
AL SERVICIO QUE BRINDAS A LOS CLIENTES**  
**GERENTE**



#### 6.4.1.10. SITUACION ACTUAL DE BANCA SERFIN

A continuación se presenta parte de los resultados financieros de Banca Serfin del Cuarto Trimestre de 1999.<sup>1</sup>

- ✦ Serfin concluyó al 100% el proceso de saneamiento para su venta, con la inyección de capital que hiciera el IPAB, la creación de reservas y venta de activos.
- ✦ Se realizó la venta del 51% de las acciones de Afore Garante a favor de CitiBank por un monto de \$179 millones de dólares.
- ✦ Se realizó la venta final de activos al IPAB –aquellos que se denominan activos grises- y que si bien estaban adecuadamente reservados en el balance, mantenían una problemática importante de administración y ejecución para el futuro comprador potencial.

Como resultado de este proceso de saneamiento, Banca Serfin presenta una estructura financiera completamente fortalecida que se refleja en los siguientes indicadores.

- § En los **índices de capital**, el capital básico se sitúa en 14% y el capital neto de 17.1% esto sin duda coloca a Serfin como una de las instituciones financieras mejor capitalizadas del país.
- § El **índice de cobertura**, que refleja las reservas divididas entre la cartera vencida, llegó a 264% cubriendo 2.6 veces la cartera vencida en reservas.
- § El **índice de morosidad**, representa el 2.1% los impuestos diferidos, uno de los problemas en los balances de los bancos nacionales, en el caso de Serfin representa 19.3% uno de los más bajos del mercado, cumpliendo con las reglas establecidas por la CNBV.

En cuanto a los resultados operativos:

- ✓ La cartera vencida se redujo 20%
- ✓ La captación tradicional aumentó 6%
- ✓ Los gastos se redujeron 5%

<sup>1</sup> Periódico Valores. Marzo del año 2000 VIII número 2. Serfin México

Estas cifras a nivel Directivo parecen ser bastante alentadoras, sin embargo para los niveles operativos no representan mayor cosa. Hoy por hoy los objetivos que persigue la institución están muy lejos de corresponder a los intereses personales, en particular de los empleados de sucursal. No existe una congruencia entre unos y otros según lo demuestra los resultados de la gráfica 74. El 86% de los empleados lo observan así.

Al empleado de sucursal no le basta con saber que las finanzas del Banco están saneadas. Como a cualquier otro trabajador, cuando los resultados de Gobierno indican un aumento en los niveles de la economía nacional, quisiera que también se viera reflejado en un rubro muy importante -o al menos así lo considera- el incremento al sueldo que percibe. Parece ser que no existirá ningún otro incentivo que sea más efectivo que el incremento a los sueldos y salarios. El empleado bancario no escapa a esta situación como se muestra en la gráfica 76.

Definitivamente existe un ambiente de incertidumbre entre los empleados por el destino que tendrá el Grupo Financiero Serfin al concluir su proceso de venta. El temor más grande que existe entre los empleados es el perder su trabajo, lo que consecuentemente lo conduce a disminuir su motivación en el desarrollo de sus actividades.

Es un desgaste mental que lo lleva a la indiferencia y el desgano evidente. Pocos son los empleados que emprenden acciones dirigidas a incrementar su dedicación al trabajo en comparación con los que no realizan algo más allá que cumplir con la rutina diaria (ver gráficas 77,78 y 79).

De lo anteriormente comentado se evalúan las hipótesis de la siguiente manera:

La hipótesis H<sub>11</sub> **SE RECHAZA**

**H<sub>11</sub>: Los objetivos de Banca Serfin son afines a los objetivos personales de los empleados de las sucursales bancarias.**

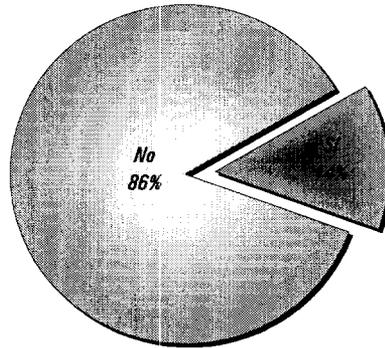
La hipótesis H12 **SE RECHAZA**

**H12: Los incentivos que reciben los empleados de las sucursales bancarias son suficientes para motivar el mejor desempeño de sus actividades.**

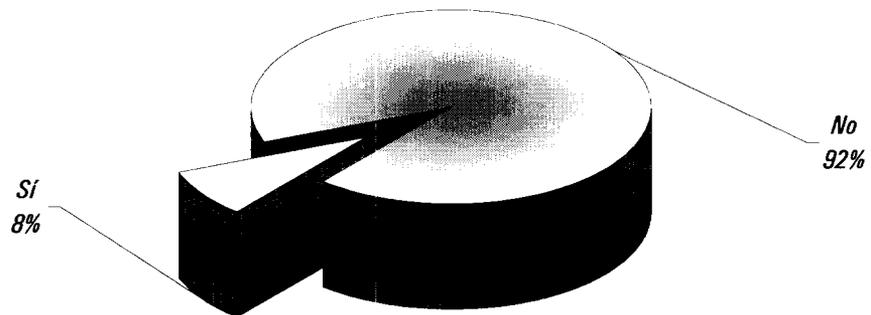
La hipótesis H13 **SE ACEPTA**

**H13: La situación de recapitalización y venta de Banca Serfin influye de manera negativa en el rendimiento de los empleados de las sucursales bancarias.**

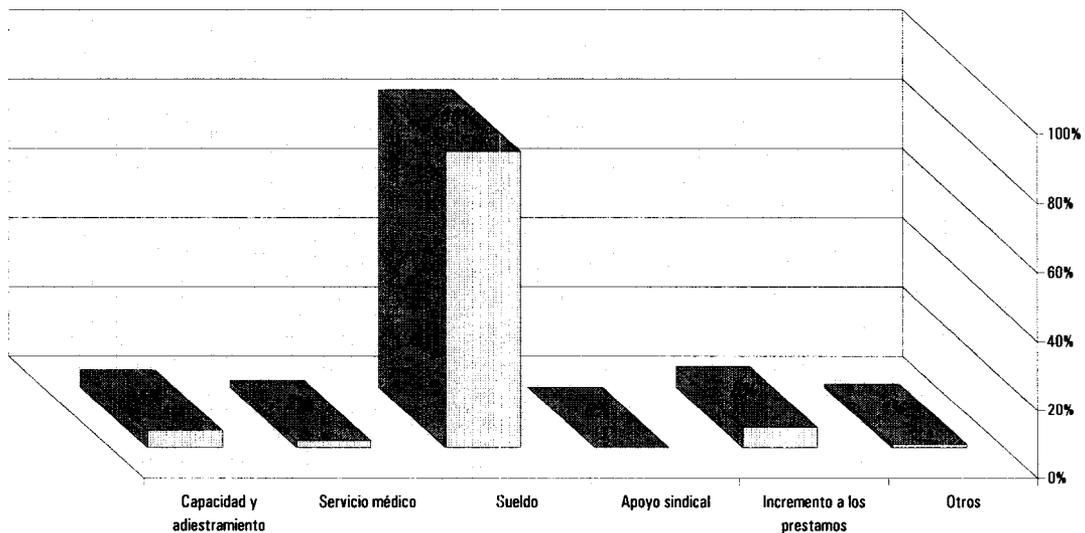
**74. LOS OBJETIVOS QUE SIGUE EL BANCO SON AFINES A TUS OBJETIVOS PERSONALES**



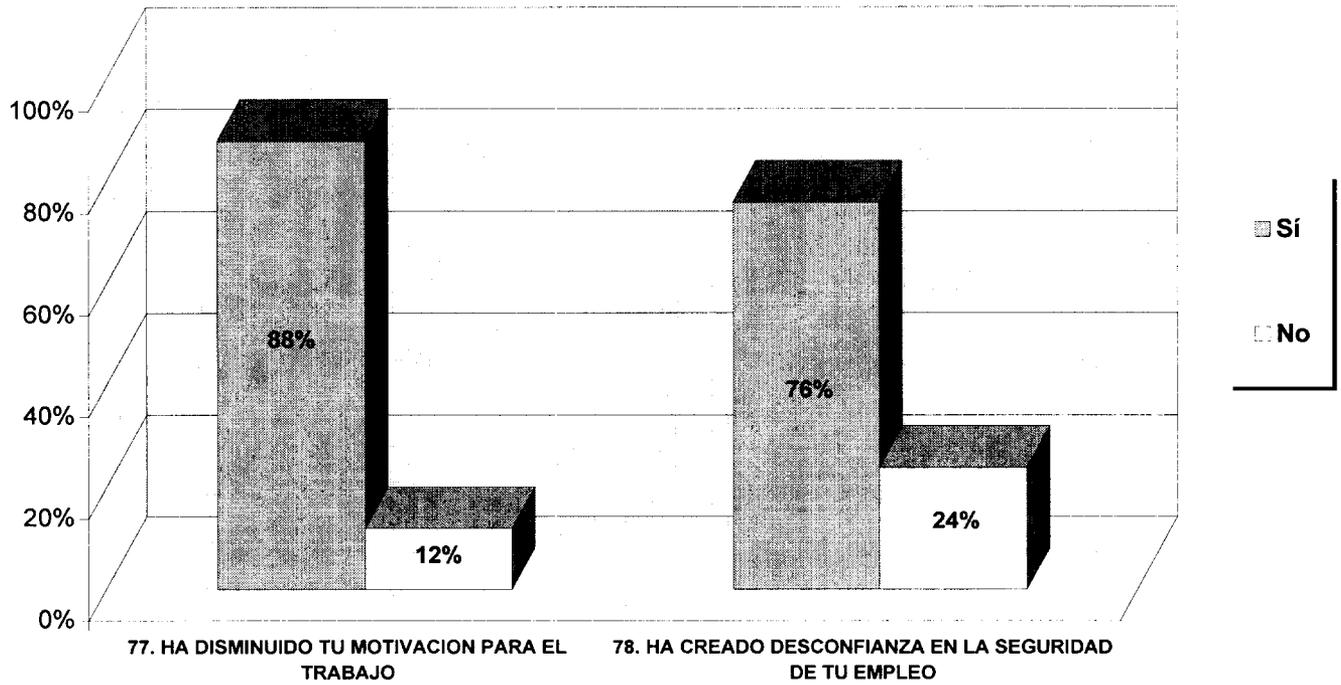
**75. SON SUFICIENTES LOS INCENTIVOS Y RECONOCIMIENTOS PARA MOTIVARTE A DESEMPEÑAR MEJOR TU TRABAJO**



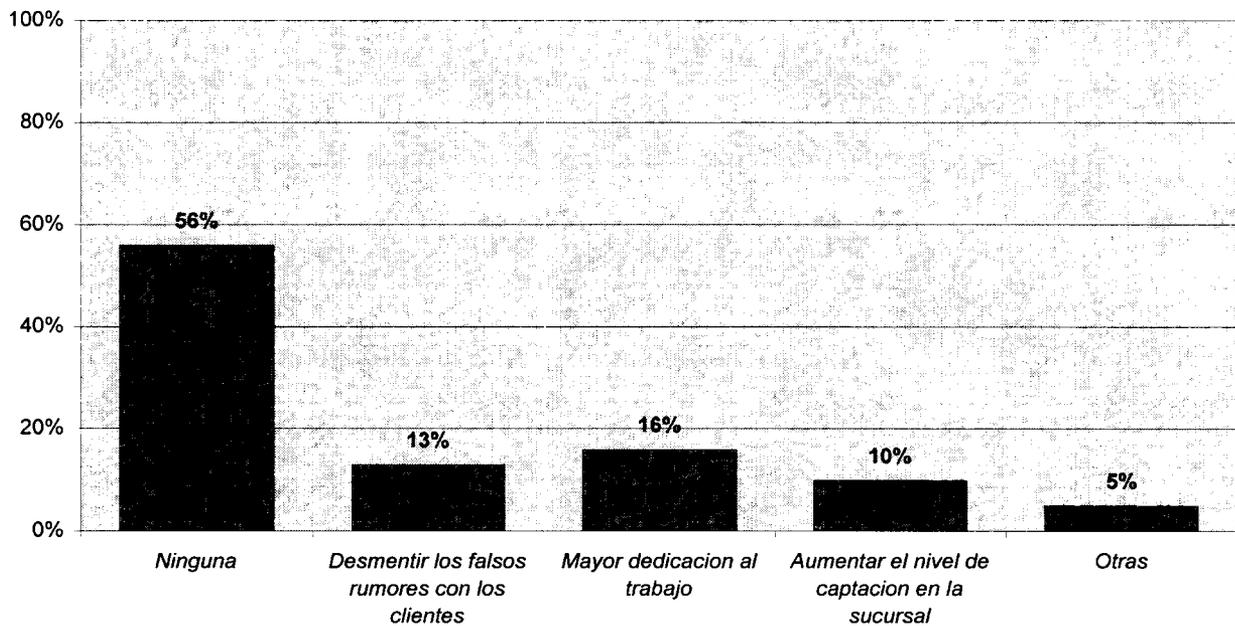
**76. QUE ASPECTO DEBE MEJORAR PARA ELEVAREL DESEMPEÑO DE TU TRABAJO**



**LA SITUACION ACTUAL DE LA INSTITUCION DE RECAPITALIZACION Y VENTA...**



**79. QUE ACCIONES HAS EMPRENDIDO PARA APOYAR AL MEJORAMIENTO DE LA SITUACION EN LA QUE SE ENCUENTRA ACTUALMENTE BANCA SERFIN**



## 6.5. CONCLUSIONES

Mejorar la calidad del servicio es uno de los requisitos actuales de la banca mexicana no sólo para tener derecho de participar en la dinámica del mercado financiero internacional, sino también para competir en el plano nacional conforme al programa de modernización del sistema financiero mexicano y como consecuencia del proceso de saneamiento del que hoy son objeto algunas instituciones como lo es el caso particular de Banca Serfin.

Una institución que busque ser competitiva deberá ser capaz de ofrecer la misma calidad de servicios que sus competidores extranjeros, lo que implica realizar un cambio cultural hacia dentro de las organizaciones, haciendo énfasis en las expectativas del mercado, el desarrollo de tecnologías de servicio y productos bancarios competitivos que estén al alcance y a la medida de los distintos tipos de clientes y usuarios.

Además se deberá tener plena conciencia de un factor importantísimo como lo es la satisfacción de las necesidades, pero no solamente de los clientes, sino también hay que ver hacia dentro de la organización. El elemento humano es el recurso más importante con el que cuenta la empresa. Mostrar interés en sus necesidades como empleado y como ser humano se verá reflejado de manera inmediata en resultados positivos para ambas partes.

La reacción más común a un mal servicio es la pérdida de un cliente, además del daño a la imagen de la institución de un banco que no satisface los niveles de servicio que los clientes esperan del mercado. El cliente es la razón de ser del Banco y solamente se le puede mantener cautivo si se llenan sus expectativas de calidad en cuanto al servicio que reciben y esto sólo puede ser si se le proporciona al empleado de sucursal las herramientas necesarias para el desarrollo de su actividad [soporte tecnológico] y un verdadero cambio hacia una cultura de servicios mediante programas constantes de motivación y desarrollo, que eleven la autoestima del personal de línea, en beneficio propio y de la organización.

## BIBLIOGRAFIA

LA RUTA DEMING A LA CALIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD

William W. Scherkenbach

CECSA México, 1992.

CALIDAD TOTAL, GUIA PARA SU IMPLANTACION

Dan Ciampa

Addison – Wesley

Iberoamericana, S.A. EU, 1993.

CALIDAD SIN LAGRIMAS, EL ARTE DE ADMINISTRAR SIN PROBLEMAS

Philip B. Crosby

CECSA México, 1992

HABLEMOS DE CALIDAD

Philip B. Crosby

Mc Graw Hill México, 1990.

¿QUÉ ES EL CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD?

Kaouru ishikawa

Norma México, 1986.

EL LIDERAZGO PARA LA CALIDAD

Joseph M. Juran

Editorial Díaz Santos, España.

DICCIONARIO RANDOM HOUSE COLLEGE

MERCADOTECNIA, UN ENFOQUE INTEGRADOR

Weldon J. Taylor

Editorial Trillas, México.

ADMINISTRACION DE VENTAS

Robert F. Hartley

CECSA, México.

DIRECCION DE MERCADOTECNIA

Philip Kotler

Edit. Prentice Hall, México.

EL INSTITUTO INFORMA

Instituto Serfin AC

Volúmenes 04, 05, 06, 07, 08, 09 y 10

México.

ATENCIÓN EXCELENTE A CLIENTES

Instituto Serfin AC

México.

CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD

Armand V. Feigenbaum

CECSA, México.

**TIRALE AL GAP, GUIA DEL LIDER DE EQUIPO**

Grupo Financiero Serfin

México

**CREANDO ORGANIZACIONES PARA EL FUTURO**

Flores Fernando

Dolmen, Chile 1996.

**VALORES Periódico**

Organo de comunicación interna del Grupo Financiero Serfin

Marzo del año 2000-04-24 VIII número 2

México.

**SINDICATO UNICO DE TRABAJADORES DE SERFIN**

Estatutos del Sindicato

México, 1999.

**FUENTES DE INFORMACIÓN**

- Lic. Ma. de Lourdes Mieres Hermosillo  
Director Distribución Banca de Menudeo  
Centro Corporativo Santa Fe
- Cap. IV Manuales de Organización Banca de Menudeo
- Lic. Ma. Teresa Díaz Leo  
Centro Corporativo Santa Fe  
Subdirector Distribución Banca de Menudeo
- Cap. I Liderazgo en Sucursales Bancarias
- Lic. Javier López López  
Gerente Planeación e Información Banca de Menudeo  
Centro Corporativo Santa Fe
- Cap. V Estructura Organizacional Sucursales Bancarias
- Lic. Aaron Morales  
Biblioteca Instituto Serfin
- Cap. I al V Material Bibliográfico
- Lic. José Luis Tovar Ortíz  
Subdirector Capacitación Operativa Instituto Serfin  
Río Nazas #8 Col. Cuauhtémoc
- Cap. V Capacitación de Personal de Sucursales Bancarias
- Lic. Javier Abad Sánchez  
Director Distribución Banca de Menudeo  
Centro Corporativo Santa Fe
- Cap. V Operación de Sucursales Bancarias
- Lic. Adriana Alvarez Arroyo  
Gerente Banca de Menudeo  
Centro Corporativo Santa Fe
- Cap. III Cliente Bancario  
Cap. IV Operación y Administración de Sucursales Bancarias
- Lic. Ma. Del Carmen Guerrero Caballero  
Ejecutivo de Selección Instituto Serfin  
Río Nazas #8 Col. Cuauhtémoc
- Cap. V Perfiles de Candidatos a Puestos en Sucursal Bancaria

# ANEXO

## 1

### DIRECTORIO DE SUCURSALES BANCARIAS DE BANCA SERFIN DEL AREA METROPOLITANA

## DIRECTORIO DE SUCURSALES BANCARIAS METROPOLITANA Y PERIFERICA

DICIEMBRE 1999

AREA	DIV	POBLACION	EDO	DISPOSITIVO PUNTO DE VENTA				L.D.	TELEFONOS					
				c.c.	hegan	TIPO	NOMBRE		DOMICILIO	O1	DIRECTOS	EXT. RED	FAX	
MET	1-N	MEXICO	DF	90012	01131	SU	NONOALCO	RICARDO F MAGON No 379 COL STA MA LA RIVERA CP 08400	5	547-7050	547-7134	547-2107	29420	547-7810
MET	1-N	ECATEPEC	MEX	90025	01335	SU	SANTA CLARA	KM 14.5 CARR MEX-LAREDO CP 55540	5	569-9440	755-9339	569-3578	29429	569-3148
MET	1-N	TLALNEPANTLA	MEX	90032	01337	SU	TLALNEPANTLA I	HIDALGO No 12 COL CENTRO CP 054000	5	390-8188	390-8085	390-8404	29432	29435
MET	1-N	MEXICO	DF	90033	01142	SU	INDUSTRIAL VALLEJO	NORTE 45 No 903 COL IND VALLEJO CP 02300 DEL AZCAPOTZALCO	5	368-6520	567-6648	567-9497	29437	368-1487
MET	1-N	NAUCALPAN	MEX	90036	01339	SU	SATELITE FLORIDA	PASEO DEL OTOÑO No 100 COL FLORIDA SATELITE CP 53160	5	360-1638	360-1712	360-1561	29440	360-1548
MET	1-N	NAUCALPAN	MEX	90046	01147	SU	PLAZA SATELITE	CC PLAZA SATELITE LOC R314 P.B. CP 53100	5	572-3902	572-0855	572-3903	29452	572-3905
MET	1-N	MEXICO	DF	90048	01346	SU	TACUBA	GOLFO DE GABES No 10 COL TACUBA CP 11410 DEL M HIDALGO	5	527-5411	527-7920	527-7688	29481	399-3186
MET	1-N	MEXICO	DF	90051	01149	SU	AZCAPOTZALCO	TIZOC No 1 COL AZCAPOTZALCO CP 02000 DEL AZCAPOTZALCO	5	561-6319	561-9953	352-0786	29466	561-9931
MET	1-N	NAUCALPAN	MEX	90056	01349	SU	NAUCALPAN CENTRO	ZARAGOZA No 2 SAN BART NAUCALPAN CENTRO CP 53000	5	357-0551	357-1169	357-0051	29474	357-1971
MET	1-N	MEXICO	DF	90060	01154	SU	LINDAVISTA	MONTEVIDEO No 284 esq MOLLENDO COL LINDAVISTA CP 07300 DEL G MADERO	5	754-6410	754-6011	754-2241	29479	566-5603
MET	1-N	TLALNEPANTLA	MEX	90062	01353	SU	PUENTE DE VIGAS	PRESIDENTE JUAREZ No 33 COL BELLAVISTA CP 54080	5	397-0880	361-0400	397-4500	14471	398-4073
MET	1-N	TLALNEPANTLA	MEX	90069	01358	SU	VALLE DORADO	ATENAS 110 CC VALLE DORADO COL VALLE D CP 54020	5	379-4786	379-6414	370-5003	14484	379-3494
MET	1-N	NAUCALPAN	MEX	90080	01362	SU	LOMAS VERDES	LOMAS VERDES No 407 FRACC LOMAS VERDES CP 53120	5	343-1350	343-1388	343-1339	11539	343-1317
MET	1-N	CUAUTITLAN IZCALLI	MEX	90082	01363	SU	CUAUTITLAN IZCALLI	TEMOAYA No 36 PB CENTRO URBANO CP 54740	5	871-0015	871-0016	871-0017		871-0058
MET	1-N	ATIZAPAN	MEX	90098	01368	SU	LAS ALAMEDAS	A LOPEZ MATEOS 96 FRAC LAS ALAMEDAS CP 54500	5	822-2151	822-8002	822-8024		822-8157
MET	1-N	MEXICO	DF	90121	01371	SU	CUITLAHUAC II	NORTE 77 No 3331 COL OBRERO POPULAR CP 02840 DEL AZCAPOTZAL	5	396-0860	396-7793	341-2519	14122	341-2548
MET	1-N	NAUCALPAN	MEX	90123	01182	SU	SAN BARTOLO NAUCALPAN	BLVD TOLUCA 22 esq CALLE 3 C P 53560	5	358-1855	358-4573	358-1217	29504	358-1138
MET	1-N	MEXICO	DF	90142	01390	SU	JARDIN LA RAZA	AV.CUITLAHUAC #120, COL ALDANA D. F. C. P. 029100 ENTRE CENTRAL SUR Y OLE 5	5	356-4395	356-4398	356-4394		356-4394
MET	1-N	TLALNEPANTLA	MEX	90161	01392	SU	MUNDO E	MANUEL AVILA CAMACHO No. 1007 COL. TEPETLATALCO, TLALNEPANTLA EDO. D	5	366-9552	366-9553	366-9554	366-9558	366-9560
MET	1-N	TEPOZOTLAN	MEX	90164	01393	SU	TEPOZOTLAN	PLAZA VILLAREAL 2A-2B, BARRIO TESCACOA, TEPOTZOTLAN, EDO.MEX.	876	876-0278	876-5161	876-5162		876-5167
MET	1-N	MEXICO	DF	90165	01394	SU	PRADO VALLEJO	CALZ. VALLEJO #1111, COL. INDUSTRIAL VALLEJO, C.P. 03710	5	567-8167	567-0993	567-1223		567-3360
MET	1-N	TLALNEPANTLA	MEX	90168	01397	SU	ATIZAPAN	PLAZA ATIZAPAN, TLALNEPANTLA #28, TLALNEPANTLA, EDO. MEX., C.P. 54020	5	822-0100	822-0101	822-0105		822-0303
MET	1-N	CUAUTITLAN IZCALLI	MEX	90169	01398	SU	ROMERO RUBIO CUAUTITLAN	LOTE #2, LOCAL B, SECCION LOMA BONITA, AREA INDUSTRIAL	5	870-1787	870-4300	870-4419		870-4436
MET	1-N	COACALCO	MEX	90171	01400	SU	PLAZA COACALCO	VIA LOPEZ PORTILLO #220, COL.SAN LORENZO TETITLAC, C.P. 55700	5	882-4615	882-0705	882-1431	882-1516	882-0171
MET	1-N	NAUCALPAN	MEX	90172	1401	SU	PLAZA HACIENDAS	LAGO DE GUADALUPE #368, VILLAS DE LA HACIENDA, EDO.MEX. C.P. 52929	5	887-6903	887-5274	887-5425	887-5460	887-6904
MET	1-N	NAUCALPAN	MEX	90174	01403	SU	SAN MATEO	PLAZA JARDINES, BLVD. DE LOS ENCINOS,JARDINES DE SAN MATEO	5	560-4485	560-4523	560-4535		560-4485
MET	1-N	MEXICO	DF	90193	01413	SU	TOREO	RODOLFO GAONA#8, COL.LOMAS DE SOTELO, ENTRE VELAZQUEZ MTZ. E ING. MILITARES	5	580-2848	580-2297	580-2300		580-2300
<b>Total 1-N</b>		<b>27</b>												
MET	2-O	MEXICO	DF	90001	01123	SU	MERCED	URUGUAY 130 COL CENTRO CP 06060 DEL CUAUHTEMOC	5	522-0840	522-0710	510-1576	29400	522-4754
MET	2-O	MEXICO	DF	90002	01124	SU	CUAUHTEMOC-RIO DE LA LOZA	CUAUHTEMOC16 COL DOCTORES CP 06720 DEL CUAUHTEMOC	5	761-7474	761-7995	761-7844	29402	761-7922
MET	2-O	MEXICO	DF	90003	01125	SU	GLORIETA COLON	REFORMA No 76 P.B. COL JUAREZ CP 06600 DEL CUAUHTEMOC	5	546-4403	546-4495	752-4074	29514	566-4689
MET	2-O	MEXICO	DF	90004	01126	SU	BUENAVISTA	PZA BUENAVISTA No 2 COL GUERRERO CP 06350 DEL CUAUHTEMOC	5	546-0542	546-0548	546-0563	29410	592-8006
MET	2-O	MEXICO	DF	90007	01129	SU	20 DE NOVIEMBRE	20 DE NOVIEMBRE No 183 COL CENTRO CP 06090 DEL CUAUHTEMOC	5	709-7720	709-7746	709-7727	29415	709-7735
MET	2-O	MEXICO	DF	90009	01332	SU	PALMA NORTE	PALMA NORTE No 505 COL CENTRO CP 06020 DEL CUAUHTEMOC	5	521-5556	510-1613	512-3624	28902	510-1613
MET	2-O	MEXICO	DF	90011	01130	SU	VILLA DE GUADALUPE	CALZ DE GUADALUPE No 666 COL GPE TEPEYAC CP 07020	5	577-3610	577-9848	750-1988	29417	781-1206
MET	2-O	MEXICO	DF	90020	01135	SU	NIZA	NIZA No 48 COL JUAREZ CP 06600 DEL CUAUHTEMOC	5	533-5031	208-7155	207-0266	14016	207-1042
MET	2-O	MEXICO	DF	90023	01136	SU	COLONIA OBRERA	LAZARO CARDENAS No 96 BIS COL OBRERA CP 6800 DEL CUAUH	5	578-3840	578-0515	761-1406	29427	578-2084
MET	2-O	MEXICO	DF	90024	01137	SU	CONDESA	OAXACA esq SALAMANCA 102 COL CONDESA CP 06700 DEL CUAUHTEMOC	5	514-5033	525-8112	525-5887	14020	14018
MET	2-O	MEXICO	DF	90037	01340	SU	AYUNTAMIENTO	PLAZA SAN JUAN #1, ESQ. AYUNTAMIENTO, COL. CENTRO, C.P. 06600, DEL. CUAU	5	510-9699	510-9661	510-0310	29443	510-9651
MET	2-O	MEXICO	DF	90043	01342	SU	CALZADA DE GUADALUPE	CALZ DE GUADALUPE No 192 COL VALLEJO CP 07800 DEL G MADERO	5	537-6303	517-1264	537-6304	29449	517-0893
MET	2-O	MEXICO	DF	90049	01347	SU	JAMAICA	AV. MORELOS No.- 126, COL. ARTES GRAFICAS C.P. 15830 DEL. V. CARRANZA	5	740-1020	740-2299	740-2424	29464	740-5745
MET	2-O	MEXICO	DF	90054	01152	SU	JARDIN BALBUENA	FRAY SERVANDO No 943 COL J BALBUENA CP 15900 DEL V CARRANZA	5	571-9517	762-6418	571-3641	29395	762-7779
MET	2-O	MEXICO	DF	90067	01356	SU	AGRICOLA ORIENTAL	ZARAGOZA No. 951 COL A ORIENTAL CP 08500 DEL IXTACALCO	5	763-9193	763-7895	758-5560	29481	763-9819
MET	2-O	MEXICO	DF	90068	01357	SU	GRANJAS MEXICO	PLUTARCO E CALLES No 336 COL GRANJAS MEX CP 08400	5	657-6000	657-8781	654-7177	29485	650-2977
MET	2-O	MEXICO	DF	90072	01157	SU	BELLAS ARTES	JUAREZ No 14 COL CENTRO CP 06600 DEL CUAUHTEMOC	5	728-9903			29620	728-9185
MET	2-O	TEXCOCO	MEX	90075	01361	SU	TEXCOCO	JUAREZ NORTE No 304 CENTRO CP 056100	595	416-44	425-77	412-77		402-55
MET	2-O	NEZAHUALCOYOTL	MEX	90081	01163	SU	NEZAHUALCOYOTL	LOPEZ MATEOS No 308 y 310 COL EVOLUCION CP 57700	5	792-3409	792-3525	765-2555	14517	765-0122
MET	2-O	MEXICO	DF	90083	01364	SU	SAN JUAN DE ARAGON	S JUAN DE ARAGON No 259 LOC 1A Y 2A COL GRANJAS MODERN CP 07460	5	767-9014	767-9064	767-9034	29492	767-9359
MET	2-O	MEXICO	DF	90086	01366	SU	INGUARAN ARAGON	CONGRESO DE LA UNION No 6005 COL INGUARAN CP 07820	5	781-5135	781-5203	781-0304	29494	781-0428



DIRECTORIO DE SUCURSALES BANCARIAS  
METROPOLITANA Y PERIFERICA

DICIEMBRE 1999

AREA	DIV	POBLACION	EDO	DISPOSITIVO PUNTO DE VENTA					L.D.	TELEFONOS				
				c.c	hogar	TIPO	NOMBRE	DOMICILIO		OT	DIRECTOS	EXT. RED	FAX	
MET	2-O	MEXICO	DF	90090	01168	SU	PRINCIPAL D.F.	CALLE MADERO NO. 32 COL. CENTRO DEL CUAUHEMOC	5	512-3348	521-7033	518-1558	15118	521-6852
MET	2-O	MEXICO	DF	90129	01184	SU	AEROPUERTO DF SALA INTERNACIONAL	CAP CARLOS LEON S/N COL PEÑON SALA F INT LOC 10 AL 12 CP 15520	5	726-1024	724-1244	726-1025	11244	726-1026
MET	2-O	MEXICO	DF	90137	1385	SU	TEPIPLAZA	COSTA RICA #47, ENTRE FLORIDA Y AZTECAS, COL. MORELOS, C.P. 06200	5	7022138	7028009	7022359	7022866	7,023,087
MET	2-O	MEXICO	DF	90159	01197	SU	ADUANA AICM	AV. 602 S/N, ZONA FEDERAL, COL PEÑON DE LOS BAÑOS, CP 15520	5	785-5735	785-5453			
MET	2-O	ECATEPEC	MEX	90163	01204	SU	VALLE DE ARAGON	AV. CENTRAL #723, VALLE DE ARAGON 2° SEC., C.P. 57100	5	783-7277	783-3518	786-3520		783-3663
MET	2-O	ECATEPEC	MEX	90170	01399	SU	MULTIPLAZA ARAGON	AV HANK GLZ.#120, COL. RINCONADA DE ARAGON	5	776-9090	776-3994	776-2898		776-7567
Total 2-O		27												
MET	3-S	MEXICO	DF	90006	01128	SU	TULYEHUALCO	TLAHUAC No 1390 COL S NICOLAS TOLENTINO CP 09880 DEL IZTAPA	5	426-7681	426-7682	426-7742	14001	426-7682
MET	3-S	MEXICO	DF	90016	01333	SU	NARVARTE	DIAG DE SAN ANTONIO No 1421 COL NARVARTE CP 03020	5	538-0003	530-0687	530-2810	29425	530-2810
MET	3-S	MEXICO	DF	90029	01140	SU	VENTANILLA. ABASTOS FRUTAS DF	ZONA 5 SECTOR 2 CRUJIA 4 LOC 1 CP 09040 DEL IZTAPALAPA	5	694-1486	694-1351	694-1419	14025	694-6607
MET	3-S	MEXICO	DF	90030	01336	SU	VIGA IZTAPALAPA	CALZ DE LA VIGA No 1801 COL U MODELO CP 09090 DEL IZTAPALAPA	5	582-1409	582-1412	581-9132	14027	581-9122
MET	3-S	MEXICO	DF	90034	01338	SU	COLONIA DEL VALLE	ADOLFO PRIETO No 202-1 COL DEL VALLE CP 03100 DEL B JUAREZ	5	543-1910	543-7102	543-7103	11179	536-5948
MET	3-S	MEXICO	DF	90035	01143	SU	DIVISION DEL NORTE	DIVISION DEL NORTE No. 2713 COL BARRIO SAN LUCAS CP 04330 DEL COYOACA	5	544-9957	544-0692	544-9958	14036	544-04-83
MET	3-S	MEXICO	DF	90040	01341	SU	PLAZA UNIVERSIDAD	UNIVERSIDAD No 1000 COL GRAL ANAYA CP 03340 DEL B JUAREZ	5	604-0223	604-2377	604-3386	14042	604-3506
MET	3-S	MEXICO	DF	90041	01145	SU	COAPLAZA	CANAL DE MIRAMONTES No 3290 CC COAPLAZA COL VILLA ROYAL CP 14390	5	603-1492	603-1601	603-1552	14226	603-1511
MET	3-S	MEXICO	DF	90044	01343	SU	TLALPAN	TLALPAN No 4752 COL TLALPAN CP 14000 DEL TLALPAN	5	573-8545	573-1422	573-1296	14046	573-1507
MET	3-S	MEXICO	DF	90045	01344	SU	PORTALES	TLALPAN No. 1284 COL. PORTALES CP 3300 DEL. B. JUAREZ	5	539-6650	539-6651	539-6652	14050	539-1372
MET	3-S	AMECAMECA	MEX	90050	01148	SU	AMECAMECA	PLAZA DE LA CONSTITUCION No 11 AMECAMECA CP 56900	597	803-54	803-56	821-15		803-55
MET	3-S	MEXICO	DF	90053	01151	SU	NAPOLES	INSURGENTES SUR No 762 COL DEL VALLE CP 03100 DEL B JUAREZ	5	682-2101	682-2547	623-9265	14783	14783
MET	3-S	MEXICO	DF	90055	01348	SU	XOCHIMILCO	GUADALUPE I RAMIREZ No 42-C BARRIO S MARCOS CP 016000	5	676-6172	676-4782	676-3480	14059	676-3393
MET	3-S	MEXICO	DF	90057	01350	SU	COYOACAN	CENTENARIO No 21 COL COYOACAN CP 04000 DE COYOACAN	5	554-9702	554-9850	554-2983	14062	554-9862
MET	3-S	MEXICO	DF	90059	01351	SU	CULHUACAN	TAXQUEÑA No 2166 COL CULHUACAN CP 09800 DEL IZTAPALAPA	5	608-3938	608-2783	608-2665	29476	608-3535
MET	3-S	MEXICO	DF	90063	01354	SU	ERMITA	ERMITA IZTAPALAPA No 846 COL BARRIO STA BARBARA CP 9000	5	685-2131	685-4041	685-1897	14072	685-3812
MET	3-S	MEXICO	DF	90064	01355	SU	CENTRO OPERATIVO SERFIN (EXTERNA)	TLALPAN No 3016 COL ESPARTACO CP 04870 DEL COYOACAN	5	724-1100CONM	EXT 14106		14100	EXT 14072
MET	3-S	MEXICO	DF	90071	01359	SU	CENTRAL DE ABASTOS ABARROTOS DF	ZONA 1 PASILLO 2 LOC 98 CENTR ABAST CP 09040 DEL IZTAPALAPA	5	694-1335	694-1406	694-1123	14030	694-1168
MET	3-S	MEXICO	DF	90074	01415	SU	C.O.S OPERATIVA INTERNA	TLALPAN No 3016 COL ESPARTACO CP 4870 DEL COYOACAN	5	724-11-00	Ext 14084,85		14087	11707, 36
MET	3-S	MEXICO	DF	90078	01161	SU	ALAMOS	TLALPAN No 495 COL ALAMOS CP 03400 DEL B JUAREZ	5	519-2401	519-0747	519-0652	14090	519-4869
MET	3-S	MEXICO	DF	90079	01162	SU	INSURGENTES CHILPANCINGO	INSURGENTES SUR No 504 COL ROMA CP 06760 DEL CUAUHEMOC	5	564-3402	264-4225	264-6872	14093	264-8120
MET	3-S	MEXICO	DF	90084	01164	SU	INSURGENTES VIADUCTO	INSURGENTES SUR No 600 COL DEL VALLE CP 03100 DEL B JUAREZ	5	523-1079	523-2065	523-2036	14097	682-8474
MET	3-S	MEXICO	DF	90096	01172	SU	MERCADO COYOACAN	MALINTZIN No 148 COL CARMEN COYOACAN CP 4100 DEL COYOACAN	5	658-1238	554-7554	554-9739	14207	554-0473
MET	3-S	MEXICO	DF	90112	01170	SU	INSURGENTES SANTA URSULA	INS SUR # 4215, COL SANTA URSULA XITLA, ENTRE STA URSULA Y LIMANTITLA	5	655-0302	655-0347	655-0448		
MET	3-S	MEXICO	DF	90115	01179	SU	COPILCO	UNIVERSIDAD COPILCO 75 LOCAL-D COPILCO EL BAJO CP 04360	5	554-4457	554-4580	554-4190	14216	554-9612
MET	3-S	MEXICO	DF	90122	01372	SU	PLAZA MIRAMONTES	MIRAMONTES No 2600 esq TENOCH CO. AVANTE CP 06480 DEL COY	5	679-8624	679-8498	677-2889	14141	679-8787
MET	3-S	MEXICO	DF	90124	01373	SU	GLORIETA RIVIERA	CUAUHEMOC No 1126 COL LETRAN VALLE CP 03650 DEL B JUAREZ	5	601-0973	601-0073	6010157	14208	601-0217
MET	3-S	MEXICO	DF	90175	01205	SU	TAXQUEÑA	CALZ. TLALPAN #2148, COL. PARQUE SAN ANDRES, ENTRE AV. TAXQUEÑA Y CERRO SAN ANT	5	544-7055	544-0864	544-1387		544-1869
MET	3-S	MEXICO	DF	90177	01206	SU	CANAL DE MIRAMONTES JARDINES	CANAL DE MIRAMONTES # 2743,P.B., COL JARDINES DE COYOACAN, ENTRE CAMPANILLA Y CI	5	679-3718	679-3532	679-3423		679-5451
MET	3-S	MEXICO	DF	90178	01404	SU	PLAZA CANTIL	AV AZTECAS #270, LOS REYES COYOACAN	5	610-60-37	610-9951	610-6139	610-9950	610-6140
MET	3-S	MEXICO	DF	90180	01405	SU	CERRO DE LA ESTRELLA	CALZ ERMITA IZTAPALAPA #1788, COL BARRIO S MIGUEL, ENTE GPE. VICTORIA Y CRISTOBAL	5	614-4247	614-4250	614-4251		614-4255
MET	3-S	MEXICO	DF	90182	01407	SU	TLAHUAC	AV TLAHUAC #26, BARRIO DE LOS REYES TLAHUAC, C.P. 13080	5	842-1940	842-3414	842-3827	842-6874	8426686
MET	3-S	MEXICO	DF	90184	01409	SU	CHALCO	AV. CUAUHEMOC OTE. #1, CHALCO EDO. MEX., C.P. 56800	597	50016	56041	56039	50358	50651
Total 3-S		33												
MET	4-O	MEXICO	DF	90005	01127	SU	PLAZA GALERIAS	MELCHOR OCAMPO 193 TORRE A PB COL V ANZURES CP 11300	5	260-1319	260-4320	260-1435	29413	260-4432
MET	4-O	MEXICO	DF	90015	01133	SU	POLANCO MASARIK	ANATOLE FRANCE No 109 COL POLANCO CP 11560 DEL MIGUEL HGO	5	282-0600	282-1092	282-0842	29421	282-2649
MET	4-O	MEXICO	DF	90017	01134	SU	TACUBAYA	PEDRO A DE LOS SANTOS No 98 COL S M CHAPULTEPEC CP11850	5	277-7127	277-7110	271-4101	14010	516-2390
MET	4-O	MEXICO	DF	90018	01334	SU	SAN ANGEL	REVOLUCION No 1738 COL S ANGEL CP 01000 DEL A OBREGON	5	616-2823	500-0025	616-2582	14011	616-0488
MET	4-O	MEXICO	DF	90028	01139	SU	REFORMA MISSISSIPPI	REFORMA No 457 COL CUAUH CP 11500 DEL CUAUHEMOC	5	286-0162	286-1380	286-0036	14023	286-1296
MET	4-O	MEXICO	DF	90038	01144	SU	PALMAS	PALMAS No 755 COL LOMAS CHAPULTEPEC CP 11000 DEL M HIDALGO	5	520-9344	540-3411	520-3688	29447	520-8078
MET	4-O	MEXICO	DF	90042	01146	SU	LOMAS	MONTE CAUCASO No 915 COL LOMAS CHAPUL CP 11000 DEL M HIDALGO	5	202-6610	202-6645	202-9522	29446	202-3777
MET	4-O	MEXICO	DF	90047	01345	SU	MIXCOAC	REVOLUCION No 1162 COL S J INSURG CP 03900 DEL A OBREGON	5	593-5544	593-5433	593-5455	14053	680-3095



GRUPO FINANCIERO  
**SERFIN**

**DIRECTORIO DE SUCURSALES BANCARIAS  
METROPOLITANA Y PERIFERICA**

DICIEMBRE 1999

AREA	DIV	POBLACION	EDO	DISPOSITIVO PUNTO DE VENTA					L.D.	TELEFONOS				
				c.c.	hogar	TIPO	NOMBRE	DOMICILIO		O1	DIRECTOS	EXT RED	FAQ	
MET	4-O	MEXICO	DF	90058	01153	SU	INSURGENTES SUR	INSURGENTES SUR No 1357 COL INS MIXC CP 03920 DEL B JUAREZ	5	598-9141	563-5813	598-8220	14063	598-8297
MET	4-O	MEXICO	DF	90061	01352	SU	SAN JERONIMO	S JERONIMO No 630 LOC HO-26 COL SAN JERONIMO CP 10200 DEL MAGD C	5	595-0130	595-8681	595-7204	14066	683-0014
MET	4-O	MEXICO	DF	90066	01155	SU	PERISUR	PERIFERICO SUR 4690 LOC 114 a 117 CC PERISUR JAR PEDR CP 14010	5	665-0633	665-2205	665-0532	14076	665-0391
MET	4-O	MEXICO	DF	90070	01156	SU	PLAZA POLANCO	JAIME BALMES 11 esq EJ NAL COL MORALES POL CP 11510 DEL M HGO	5	395-7640	395-7420	395-7042	29437	358-7854
MET	4-O	MEXICO	DF	90073	01158	SU	AZTECA	REFORMA No 155 COL L CHAPULTEPEC CP 11000 DEL M HIDALGO	5	540-5013	540-5053	520-6786	29489	520-9186
MET	4-O	MEXICO	DF	90085	01365	SU	HOMERO	MARIANO ESCOBEDO No 353-A COL POLANCO CP 11560 DEL M HGO	5	545-2147	254-3854	545-3777	11268	545-4241
MET	4-O	MEXICO	DF	90087	01165	SU	PEDREGAL II	S JERONIMO No 363 COL LA OTRA BANDA CP 01000 DEL A OBREGON	5	550-0520	550-0536	550-3464	28126	550-7456
MET	4-O	MEXICO	DF	90088	01166	SU	TEATRO DE LOS INSURGENTES	INSURGENTES SUR 1582 COL CRED CONSTRUCTOR CP 03940	5	663-1909	663-0599	663-0528	11548	662-0461
MET	4-O	MEXICO	DF	90089	01167	SU	INSURGENTES GPE. INN	INSURGENTES SUR No1931 COL GPE INN CP 01020 DEL A OBREGON	5	662-2415	723-4965		19007	723-4901
MET	4-O	HUIXQUILUCAN	MEX	90101	01369	SU	TECAMACHALCO LOMAS ANAHUAC	BOSQUES 234 CC EL PUENTE LOCAL 26 CP 52760	5	251-6532	251-8590	251-0383	29497	251-5650
MET	4-O	MEXICO	DF	90105	01175	SU	CUAJIMALPA	JOSE MA CASTORENA 283 LOC 1-8 COL CUAJIMALPA CP 05000	5	813-8880	813-8881		29498	813-8884
MET	4-O	MEXICO	DF	90106	01176	SU	INTERNA CENTRO CORP. STA. FE	PROL REFORMA 500 COL LOMAS STA FE CP 01219 DEL A OBREGON	5		257-8000 EXT 47015,16,318			47390
MET	4-O	MEXICO	DF	90107	01177	SU	HOLBEIN	PATRIOTISMO 671 esq HOLBEIN COL S JUAN MIXCOAC CP 03910	5	611-5619	611-5620	615-4970	615-4969	611-5612
MET	4-O	MEXICO	DF	90109	01174	SU	CENTRO COMERCIAL SANTA FE	V DE QUIROGA 3800 CC STA FE LOC 376 y 576 COL MINA TOTOLAPA CP 5000	5	259-7899	259-6040		14003	724-1239
MET	4-O	MEXICO	DF	90118	01180	SU	PLAZA OBREGON	INSURGENTES SUR No 2123 COL S ANGEL CP 01000 DEL A OBREGON	5	550-8088	550-8216	550-8445		550-8542
MET	4-O	MEXICO	DF	90120	01181	SU	CHAPULTEPEC MORALES	SPENCER No 408 COL CHAPULT MORALES CP 11570 DEL M HIDALGO	5	531-6666	254-4281	531-1939	14282	531-4378
MET	4-O	MEXICO	DF	90126	01374	SU	BOSQUES DE LAS LOMAS	BOSQUES DE CIRUELOS 194 COL B D LAS LOMAS CP 11700 DEL M HGO	5	596-8054	596-8095	251-2631	28901	596-7830
MET	4-O	MEXICO	DF	90131	01186	SU	PEDREGAL PICACHO	PERIFERICO SUR No 3395 COL RINCON DEL PEDREGAL CP 14120 DEL TL	5	629-9983	631-0516		25026	25124
MET	4-O	MEXICO	DF	90132	01187	CA	LOMAS POLANCO	MONTE ELBRUZ No 108 COL LOMAS CHAPUL CP 11000 DEL M HIDALGO	5	281-1506	280-0485	280-1122	24023	24502
MET	4-O	MEXICO	DF	90155	01200	BA	BANCOMODIDAD PEMEX	MARINA NACIONAL 329 MEZZ COL V ANZURES INT TORRE PEMEX CP 11300	5	722-25-00	830-1530			20717
MET	4-O	MEXICO	DF	90194	01414	SU	FUENTES/TECAMACHALCO	FUENTE DE TEMPLANZA #6, LOMAS DE TECAMACHALCO, C.P. 53950	5	294-8859	294-5811	294-8854	294-8846	294-8833
Total 4-O				29										
MET	M-M	CAPULHUAC DE M.	MEX	75001	1310	SU	CAPULHUAC	16 DE SEPTIEMBRE No 501 CP 52700	713	524-41	521-24			520-05
MET	M-M	TOLUCA	MEX	75002	01311	SU	ISIDRO FABELA	ISIDRO FABELA SUR 701 esq NEZA COL AMPL AMERICAS CP 50130	72	176-300	176-619	176-899		192-257
MET	M-M	TENANCINGO	MEX	75003	01312	SU	TENANCINGO	PZA MORELOS esq CARLOS ESTRADA 203 CP 52400	714	211-47	211-57	211-67		211-37
MET	M-M	TOLUCA	MEX	75004	01313	SU	LOS PORTALES	MATAMOROS SUR 100 esq HIDALGO CP 50000	72	15-40-64	146-339	149-964		154-464
MET	M-M	MALINALCO	MEX	75007	01315	SU	MALINALCO	HIDALGO No 7 BARRIO DE SAN JUAN CP 52440	714	700-88	701-80	701-91		700-78
MET	M-M	VILLA GUERRERO	MEX	75008	01316	SU	VILLA GUERRERO	HIDALGO No 9 CENTRO CP 51760	714	605-60	605-90	604-90		605-80
MET	M-M	METEPEC	MEX	75009	01317	SU	PLAZA LAS AMERICAS	GPE VICTORIA 916 y LEONA VICARIO LOC 2 Z-G CP 52140	72	195-218	195-240	195-201		197-109
MET	M-M	TOLUCA	MEX	75090	01320	SU	PRINCIPAL TOLUCA	MORELOS OTE No 208 COL CENTRO CP 50000	72	133-533	149-106	158-894		146-199
MET	M-M	CUERNAVACA	MOR	77001	01321	SU	CENTRO	JARDIN JUAREZ ESQ. NI REELECCION No 7 CENTRO CP 62000	73	140-888	140-036	123-893		142-921
MET	M-M	CUAUTLA	MOR	77002	01322	SU	PRINCIPAL CUAUTLA CENTRO	PLAZA y FUERTE DE GALEANA 84 CP 62740	735	209-86	207-97	278-80		287-00
MET	M-M	CUAUTLA	MOR	77003	01323	SU	PALMAS	REFORMA 200 COL E ZAPATA CP 62744	735	322-63	322-57	322-69		354-55
MET	M-M	JOJUTLA	MOR	77004	01324	SU	PRINCIPAL JOJUTLA	CONSTITUCION DEL 57 N. 406 CENTRO CP 62900	734	225-25	244-44	225-35		225-45
MET	M-M	CUERNAVACA	MOR	77008	01328	SU	CIVAC	CENTENARIO 100 LOC A COL CIVAC CP 62500	73	207-631	207-632	207-660		207-661
MET	M-M	CUERNAVACA	MOR	77009	01329	SU	PLAZA LOS PORTALES	DOMINGO DIEZ 1460 LOC 1-3 COL SAN CRISTOBAL CP 62250	73	170-506	171-723	114-886		171-500
MET	M-M	CUERNAVACA	MOR	77011	01138	SU	EMILIANO ZAPATA	AV. EMILIANO ZAPATA #723, BARRIO DE TLALTENANGO, C.P. 62170, CUERNAVACA	73	13-9663	13-9732	13-9705		13-1544
MET	M-M	CUERNAVACA	MOR	77014	01169	SU	MORELOS	AV. MORELOS #1313, COL CHIPITLAN, CUERNAVACA, MOR.	73	1270-19	1270-14	1270-18		1270-06
MET	M-M	CUERNAVACA	MOR	77090	01330	SU	PRINCIPAL CUERNAVACA P. DE AYALA	PLAN DE AYALA 1001 VICENTE GRO CP 62430	73	157-723	160-047	155-959		160-045
Total M-M				17										
				<b>133</b>		<b>TOTAL DE SUCURSALES</b>								
				<b>1603</b>		<b>TOTAL DE EMPLEADOS</b>								

NOTA: CA=CENTRO SERFIN \*A\* PUNTO DE VENTA BANCA SERFIN + PUNTO DE VENTA OBSA;  
SU= SUCURSAL; BA=BANCOMODIDAD TRANSACCIONAL Y BANCOMODIDAD PLUS  
HO=SUCURSAL HOMOLOGADA

# ANEXO

## 2

### SOLICITUD DE AUTORIZACION PARA LA REALIZACION DE LA INVESTIGACION



GRUPO FINANCIERO  
SERFIN



Fecha: Junio 08 de 1998.

**A: Dr. Antonio Solano Arroyo**  
Director General Adjunto  
Banca de Menudeo  
Presente

**De: Sr. Francisco Cruz Piscil**  
Dirección de Contabilidad General  
CC Santa Fe, Mod 108 Ext. 40765

Me dirijo a usted a través del presente para solicitar su autorización para la realización de mi trabajo de tesis dentro de esta empresa y en particular en la Dirección de la cual usted es titular. Este trabajo es requisito para finalizar los estudios que realizo en la Licenciatura en Administración, impartida por la Universidad Autónoma Metropolitana.

La investigación que pretendo realizar tiene como título "*Calidad de Servicio en Sucursales Bancarias*" y los puntos generales que la comprenden son los siguientes:

**1. Sistema Bancario**

Orígen  
Filosoffa  
Objetivos  
Organización

**2. Banca de Menudeo**

Objetivos  
Estructura organizacional

**3. Sucursal Bancaria**

Objetivo  
Estructura organizacional  
Elementos que la integran  
El recurso humano y su actitud ante el servicio

**4. Servicio**

Su definición  
La Calidad en el Servicio  
La venta de la imágen y productos bancarios

**5. El Cliente**

Quién y que es el cliente  
Sus necesidades  
Sus expectativas

**6. Investigación de Campo**

GRUPO FINANCIERO SERFIN  
DR. ANTONIO SOLANO ARROYO

8 - JUN. 1998

INSTITUTO SERFIN  
LIC. VICENTE SANCHEZ-GAVITO

☆ 09 JUN. 1998 ☆

DIRECCION CAPACITACION  
OPERATIVA



GRUPO FINANCIERO  
SERFIN



El interés por desarrollar esta obra bajo la temática de Servicio y Calidad, radica en la enorme competencia que existe actualmente entre las instituciones financieras por la captación de clientes. Aunque esta es una actividad importante, considero que la más difícil es el mantenerlos cautivos y esto sólo se puede hacer a través de una atención eficiente y oportuna a sus necesidades. La investigación de campo pretende establecer un contacto directo con los clientes en sucursales para conocer sus puntos de vista respecto al servicio y la atención que se les brinda, percibir de manera abierta el sentir de la clientela.

Adjunto carta de presentación de mi Universidad la cual avala mi calidad de alumno en esa institución, además de garantizar la confidencialidad en el manejo de la información ya que esta pretende ser con fines académicos exclusivamente.

Agradeciendo la atención brindada al presente, quedo de usted.

Atentamente  
Francisco Cruz Pisco

ccp. LIC. FEDERICO DEL CASTILLO CARRANZA  
DIRECTOR EJECUTIVO DE RECURSOS HUMANOS  
C.P. ALBERTO ROLDAN DELGADO  
DIRECTOR CONTABILIDAD BANCARIA  
LIC. VICENTE SANCHEZ GAVITO  
DIRECTOR GENERAL INSTITUTO SERFIN  
SR. ALEJANDRO VAZQUEZ SANCHEZ  
GERENTE INFORMACION A ORGANISMOS OFICIALES

# A N E X O

## 3

### SOLICITUD DE AUTORIZACION PARA LA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Fecha: Agosto 12 de 1999.

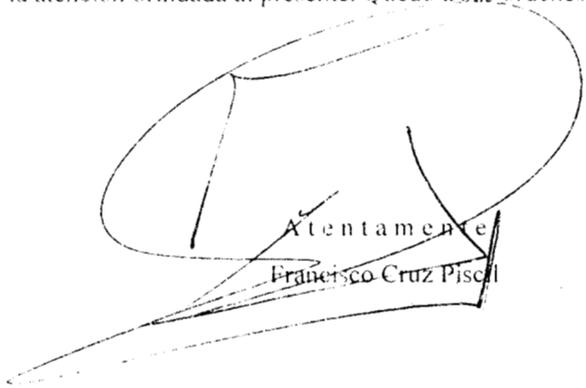
**A: Lic. Ma. De Lourdes Mieres Hermosillo**  
 Directora Distribución  
 Banca de Menudeo  
 Presente

**De: Sr. Francisco Cruz Piscil**  
 Subdirección de Contabilidad Bancaria  
 COS Mod 34 Ext. 10305

A través del presente me dirijo a usted con la finalidad de obtener su autorización para la aplicación del cuestionario anexo, que es parte importante para la conclusión del trabajo de tesis que he desarrollado en la Dirección de Banca de Menudeo [adjunto copia del memorandum original enviado al Dr. Solano].

Este cuestionario pretendo sea contestado por personal de sucursales bancarias del área metropolitana de alguna de las subdirecciones que la conforman, sin tener alguna definida en este momento, por lo que le consulto para saber si existe el interés por que sea aplicado en alguna en particular, para de esta forma poder definir entre otras cosas el tamaño de la muestra.

Agradezco la atención brindada al presente. Quedo a sus órdenes.

  
 Atentamente  
 Francisco Cruz Piscil

GRUPO FINANCIERO SERFIN  
 PLANTON COLUMBO ARROYO  
**12 AGO. 1999**

GRUPO FINANCIERO SERFIN  
 PLANTON COLUMBO ARROYO  
**12 AGO. 1999**

*Rocío Melgarejo*  
*p/ Lourdes Mieres*

DR. ANTONIO SOLANO ARROYO  
 DIRECTOR GENERAL ADMINISTRACIÓN DE MENUDEO  
 C.P. MIGUEL ANGEL VAZQUEZ LEHIA  
 DIRECTOR NORMALIDAD BANCARIA  
 C.P. DAVID MORENO POSADAS  
 SUBDIRECTOR CONTABILIDAD BANCARIA  
 SR. ALEJANDRO VAZQUEZ SANCHEZ  
 GERENTE INMOBILIARIAS PROCESOS CONTABLES

GRUPO FINANCIERO SERFIN  
**RECIBIDO**  
**12 AGO. 1999**  
 Agosto  
 DIRECC. CONTABILIDAD  
 GENERAL



Hola buenos días.

Este cuestionario es parte de un trabajo de investigación, autorizado por la Dirección General Adjunta de Banca de Menudeo, para desarrollarse en las sucursales bancarias de Banca Serfin del área metropolitana, de este modo pedimos de tu ayuda para contestar las preguntas que se señalan a continuación.

Sólo tomará algunos minutos de tu tiempo y para mayor confianza las respuestas son estrictamente confidenciales y anónimas, por lo que se te solicita contestes con la mayor sinceridad posible. Considera que no existen respuestas correctas ni tampoco respuestas incorrectas. Lee cuidadosamente las preguntas y en aquellas opciones abiertas procura ser lo más concreto posible.

Muchas gracias por tu colaboración.

1. EDO CIVIL	<input type="radio"/> 1 Soltero <input type="radio"/> 2 Casado	2. EDAD _____	3. SEXO	<input type="radio"/> 1 Masculino <input type="radio"/> 2 Femenino
4. ESCOLARIDAD	<input type="radio"/> 1 Carrera técnica <input type="radio"/> 4 Licenciatura [Titulado]	<input type="radio"/> 2 Bachillerato concluido <input type="radio"/> 5 Otro _____	<input type="radio"/> 3 Licenciatura [inconclusa]	
5. AÑO DE INGRESO AL BANCO _____	6. AÑOS TRABAJANDO EN SUCURSAL BANCARIA _____	7. EMPLEADO SINDICALIZADO	<input type="radio"/> 1 Sí <input type="radio"/> 2 No	
8. PUESTO ACTUAL	9. TIEMPO EN EL PUESTO ACTUAL	10. PRIMER PUESTO EN SUCURSAL		
<input type="radio"/> 1 Cajero <input type="radio"/> 2 Ejecutivo de servicio <input type="radio"/> 3 Contralor <input type="radio"/> 4 Gerente	<input type="radio"/> 1 Hasta seis meses <input type="radio"/> 2 Hasta 1 año <input type="radio"/> 3 Hasta 2 años <input type="radio"/> 4 Más de 2 años	<input type="radio"/> 1 Cajero <input type="radio"/> 2 Ejecutivo de servicio <input type="radio"/> 3 Contralor <input type="radio"/> 4 Gerente		
11. NUMERO DE SUCURSALES EN LAS QUE HAS LABORADO	12. TIEMPO DE PERMANENCIA EN UNA SOLA SUCURSAL			
<input type="radio"/> 1 Una sucursal <input type="radio"/> 2 Dos sucursales <input type="radio"/> 3 Tres sucursales <input type="radio"/> 4 Más de tres sucursales	<input type="radio"/> 1 Hasta 1 año <input type="radio"/> 2 Hasta 2 año <input type="radio"/> 3 Hasta 3 año <input type="radio"/> 4 Más de 3 años			

13. QUE ACTIVIDAD REALIZAS AL TERMINO DE TUS LABORES EN LA SUCURSAL (Si no estudias, pasa a la pregunta 21)						
ESTUDIA	<input type="radio"/> 1 Computación <input type="radio"/> 2 Idiomas <input type="radio"/> 3 Bachillerato	<input type="radio"/> 4 Licenciatura <input type="radio"/> 5 Diplomado <input type="radio"/> 6 Maestría	TRABAJA	<input type="radio"/> 7 Por su cuenta <input type="radio"/> 8 Empleado en otra empresa	OTROS	<input type="radio"/> 9 Actividades deportivas <input type="radio"/> 10 Actividades culturales <input type="radio"/> 11 Atiende el hogar
14. SI ESTUDIAS LO HACES EN	15. PAGAS COLEGIATURAS?	16. QUE CANTIDAD DE TU SALARIO MENSUAL DESTINAS A TUS ESTUDIOS?				
<input type="radio"/> 1 Institucion privada <input type="radio"/> 2 Institucion pública	<input type="radio"/> 1 Sí <input type="radio"/> 2 No	<input type="radio"/> 1 Hasta 500 pesos <input type="radio"/> 2 Hasta 1,000 pesos	<input type="radio"/> 3 Hasta 1,500 pesos <input type="radio"/> 4 Más de 1,500 pesos			
17. HAS SOLICITADO ALGUNA VEZ BECA?	18. TE LA OTORGARON	19. PIENSAS QUE LOS ESTUDIOS QUE REALIZAS HARAN MEJORAR EL DESEMPEÑO DE TUS ACTIVIDADES	20. TIEMPO QUE NECESITAS PARA CONCLUIR TUS ESTUDIOS ACTUALES			
<input type="radio"/> 1 Sí <input type="radio"/> 2 No	<input type="radio"/> 1 Sí <input type="radio"/> 2 No	<input type="radio"/> 1 Sí <input type="radio"/> 2 No	<input type="radio"/> 1 Hasta 6 meses <input type="radio"/> 2 Hasta 1 año <input type="radio"/> 3 Hasta 2 año <input type="radio"/> 4 Más de 2 años			



21. HAS RECIBIDO CURSOS

DENTRO DE BANCA SERFIN

- 1 Sí  
 2 No

22. CUANTOS CURSOS

HAS RECIBIDO?

- 1 De 1 a 3 cursos  
 2 De 4 a 6 cursos  
 3 Más de 6 cursos

23. QUIEN IMPARTIO ESOS CURSOS?

- 1 Instituto Serfin  
 2 Sindicato Banca Serfin  
 3 Otro \_\_\_\_\_

24. DE LOS SIGUIENTES CURSOS, SEÑALA

AQUELLOS EN LOS CUALES YA PARTICIPASTE

- 1 Atención excelente al cliente  
 2 Manejo de conflictos  
 3 Calidad personal  
 4 Hábitos de servicio  
 5 Comunicación efectiva con el cliente

25. DE LOS SIGUIENTES CURSOS, SEÑALA

UNICAMENTE EL ULTIMO EN EL QUE PARTICIPASTE

- 1 Atención excelente al cliente  
 2 Manejo de conflictos  
 3 Calidad personal  
 4 Hábitos de servicio  
 5 Comunicación efectiva con el cliente

26. HACE CUANTO TIEMPO

PARTICIPASTE EN TU ULTIMO CURSO

- 1 Hasta 6 meses  
 2 Hasta 1 año  
 3 Hace más de 1 año

27. ESTOS CURSOS HAN MEJORADO

LAS RELACIONES DE TRABAJO CON TUS  
COMPAÑEROS DE SUCURSAL?

- 1 Sí  
 2 No

28. ESTOS CURSOS HAN CONTRIBUIDO

AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS QUE SE MARCAN  
A NIVELES DIRECTIVOS?

- 1 Sí  
 2 No

29. EL CONOCIMIENTO ADQUIRIDO EN ESTOS

CURSOS TE PERMITE ATENDER A LOS CLIENTES  
DE UNA MANERA SATISFACTORIA

- 1 Sí  
 2 No

30. EXISTE ALGUN CURSO EN EL QUE CONSIDERES

IMPORTARTE PARTICIPAR PARA MEJORAR  
EL DESEMPEÑO DE STUS ACTIVIDADES?

- 1 Sí [mencionalo]  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- 2 No

31. HAS PROPUESTO QUE SE IMPARTA

ESTE CURSO?

- 1 Sí a mi jefe inmediato  
 2 Sí al Instituto Serfin  
 3 Sí al Sindicato Serfin  
 4 No se a quien proponerlo

32. HACE CUANTO TIEMPO

LO PROPUSISTE

- 1 Menos de 1 mes  
 2 Hace 2 meses  
 3 Hace 3 meses  
 4 Hace 6 meses  
 5 Hace más de seis meses

33. SI YA LO PROPUSISTE,

HAS RECIBIDO RESPUESTA

- 1 Sí  
 2 No

34. CUAL FUE LA RESPUESTA QUE OBTUVISTE

- 1 Lo estudiarán  
 2 Ya esta programado  
 3 No es parte del perfil de mi puesto en sucursal

- 4 No es del interés común de los empleados  
 5 No existe presupuesto para su impartición  
 6 Otras \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

35. EN CUANTO TIEMPO

RECIBISTE RESPUESTA

- 1 Tardó hasta dos semanas  
 2 Tardó hasta 1 mes  
 3 Tardó hasta 2 meses  
 4 Tardó hasta 6 meses  
 5 Tardó más de seis meses

36. SEÑALA LOS PROGRAMAS EN LOS

QUE HAS PARTICIAPDO

- 1 DOBLA DOBLA  
 2 TIRALE AL GAP  
 3 OTROS \_\_\_\_\_

37. SEÑALA UNICAMENTE AQUEL

PROGRAMA EN EL QUE FUE

MAS PRODUCTIVA TU SUCURSAL

- 1 DOBLA DOBLA  
 2 TIRALE AL GAP  
 3 OTROS \_\_\_\_\_

38. SEÑALA UNICAMENTE AQUEL

PROGRAMA QUE TE PARECIO EL

MAS EXIGENTE

- 1 DOBLA DOBLA  
 2 TIRALE AL GAP  
 3 OTROS \_\_\_\_\_

39. SEÑALA BREVEMENTE LAS CAUSAS POR LAS QUE TE PARECIO EL MAS EXIGENTE

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



40. OBTUVISTE ALGUN RECONOCIMIENTO POR LA SIMPLE

PARTICIPACIÓN INDIVIDUAL EN ESTOS PROGRAMAS

- 1 Sí  
 2 No

41. A QUE NIVEL OBTUVISTE ESTE RECONOCIMIENTO

POR TU PARTICIPACIÓN EN ESTOS PROGRAMAS

- 1 Sucursal [sólo internamente]  
 2 Subdirección  
 3 Dirección

42. OBTUVISTE ALGUN RECONOCIMIENTO POR TU  
PRODUCTIVIDAD INDIVIDUAL EN ESTOS PROGRAMAS

- 1 Sí  
 2 No

43. CREES QUE MERECIAS ESTE  
O ALGUN OTRO RECONOCIMIENTO

- 1 Sí  
 2 No

44. COMO CONSIDERAS LA RELACION LABORAL

PARA CON EL RESTO DE TUS COMPAÑEROS DE TRABAJO  
DE LAS AREAS INTERNAS

- 1 Muy buena  
 2 Buena  
 3 Mala  
 4 Muy mala

45. CUALES SON LAS AREAS CON LAS QUE TIENES

MAYOR CONTACTO POR LA NATURALEZA DE TUS ACTIVIDADES

- 1 \_\_\_\_\_  
 2 \_\_\_\_\_  
 3 \_\_\_\_\_  
 4 \_\_\_\_\_

46. DE ESAS AREAS CUAL TE OFRECE  
UNA MEJOR ATENCIÓN [indica tus razones]

Area \_\_\_\_\_

Razones

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

47. EXISTE ALGUNA AREA QUE NO TE PROPORCIONE LA ATENCIÓN SUFICIENTE  
PARA ATENDER ADECUADAMENTE A LOS CLIENTES DE TU SUCURSAL

1 Sí [indicala]

Area \_\_\_\_\_

Razones

2 No

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

48. COMO CONSIDERAS LA RELACION LABORAL

PARA CON EL RESTO DE TUS COMPAÑEROS  
DE SUCURSAL

- 1 Muy buena  
 2 Buena  
 3 Mala  
 4 Muy mala

49. EN CASO DE ALGUN PROBLEMA CON TUS

COMPAÑEROS DE SUCURSAL PARA  
RESOLVERLO RECURRES GENERALMENTE A:

- 1 Mi jefe inmediato  
 2 Al sindicato  
 3 Lo resuelvo por mi cuenta  
 4 Ignoro el problema

50. OBTIENES UNA SOLUCION

SATISFACTORIA A ESOS PROBLEMAS  
QUE SE PRESENTAN

- 1 Siempre  
 2 A veces  
 3 Casi nunca  
 4 Nunca

COMO CALIFICAS LOS SIGUIENTES ASPECTOS DE TU JEFE INMEDIATO COMO EMPLEADO BANCARIO

		MUY BUENO	BUENO	MALO	MUY MALO
51	Liderazgo	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4
52	Motivación	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4
53	Comunicación	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4
54	Solucion de conflictos	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4
55	Flexibilidad	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4
56	Conocimiento y experiencia en el puesto	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4
57	Disciplina	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4
58	Cuidado personal [ropa, limpieza, etc]	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4



COMO TE AUTOCALIFICAS EN LOS SIGUIENTES ASPECTOS PERSONALES COMO EMPLEADO BANCARIO

		MUY ALTA	ALTA	BAJA	MUY BAJA
59	Iniciativa	1	2	3	4
60	Disposicion al trabajo	1	2	3	4
61	Comunicación	1	2	3	4
62	Tolerancia	1	2	3	4
63	Confianza en los demás	1	2	3	4
64	Profesionalismo	1	2	3	4
65	Lealtad	1	2	3	4
66	Disciplina	1	2	3	4
67	Cuidado personal [ropa, limpieza, etc]	1	2	3	4

COMO TE AUTOCALIFICAS EN LOS SIGUIENTES ASPECTOS EN RELACION AL SERVICIO QUE BRINDAS A LOS CLIENTES

		MUY ALTA	ALTA	BAJA	MUY BAJA
68	Amabilidad	1	2	3	4
69	Rapidez	1	2	3	4
70	Limpieza	1	2	3	4
71	Atención	1	2	3	4
72	Seguridad y confianza	1	2	3	4
73	Conocimiento de los productos bancarios	1	2	3	4

74. LOS OBJETIVOS QUE SIGUE  
EL BANCO SON AFINES A  
TUS OBJETIVOS PERSONALES?

- 1 Si  
2 No

75. SON SUFICIENTES LOS INCENTIVOS  
Y RECONOCIMIENTOS PARA MOTIVARTE A  
DESEMPEÑAR MEJOR TU TRABAJO?

- 1 Si  
2 No

76. QUE ASPECTO DEBE MEJORAR PARA ELEVAR  
EL DESEMPEÑO DE TU TRABAJO?

- 1 Capacitación y adiestramiento  
2 Servicio Médico  
3 Sueldo  
4 Apoyo sindical  
5 Incremento a los préstamos  
6 Otro \_\_\_\_\_

77. LA SITUACION ACTUAL DE LA INSTITUCION (recapitalización  
y venta) HA DISMINUIDO TU MOTIVACION PARA EL TRABAJO?

- 1 Si  
2 No

78. LA SITUACION ACTUAL DE LA INSTITUCION (recapitalización y venta)  
HA CREADO DESCONFIANZA EN LA SEGURIDAD DE TU EMPLEO

- 1 Si  
2 No

79. QUE ACCIONES HAS EMPRENDIDO PARA APOYAR AL MEJORAMIENTO DE LA SITUACION  
EN LA QUE SE ENCUENTRA ACTUALMENTE BANCA SERFIN

---



---



---



---



---