



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

DIPLOMADO EN GESTION DE TALENTO HUMANO

Tesina Monográfica previa a la
obtención del Diploma en Gestión
de Talento Humano

**IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO
DEL CAJERO UNIVERSAL DEL BANCO DE LOJA EN CASA MATRIZ.**

AUTORAS:

Jheny Edelmira Chuchuca León

Ena Marianela Guerrero Mora

Rita Paulina Jaramillo Luzuriaga

Lorena Alexandra Luzuriaga M

Jamie Angélica Mora Riofrío

Diana Esperanza Palacio Ordoñez

LOJA – ECUADOR 2008

INDICE

- 1. Resumen del Proyecto**
- 2. Definición del Tema**
- 3. Introducción e Importancia**
- 4. Antecedentes y Justificación**
- 5. Objetivos**
 - 5.1. Objetivo General**
 - 5.2. Objetivos Específicos**
- 6. Hipótesis**
- 7. Cuerpo del Trabajo**
 - 7.1. Descripción del Proyecto**
 - 7.1.1. Conocer las funciones del Cargo de Cajero Universal en la Casa Matriz del Banco de Loja**
 - 7.1.2. Determinar los factores que serán objetos de Evaluación**
 - 7.1.3. Fijar estándares de cumplimiento para los factores de evaluación.**
 - 7.1.4. Diseñar una matriz para la evaluación del desempeño**
 - 7.1.5. Definir el proceso para la evaluación de desempeño**
 - 7.1.6. Documentar el proceso de evaluación de desempeño**
 - 7.1.7. Difundir y Capacitar sobre la aplicación de la herramienta de evaluación de desempeño**
 - 7.1.8. Aplicar la Evaluación de Desempeño**

7.1.9. Evaluar resultados obtenidos y elaboración del informe correspondiente.

8. Cronograma de Implementación

9. Presupuesto

10. Indicadores de Gestión

11. Sistemas de Evaluación y Corrección

12. Conclusiones

13. Recomendaciones

14. Bibliografía

15. Anexos

1. RESUMEN DEL PROYECTO

La evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual se integra sistemáticamente y continúa la valoración de los Jefes inmediatos sobre el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral de los colaboradores en el desempeño de su cargo y cumplimiento de funciones.

Es además un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores la forma en que están desempeñando su trabajo y con ello elaborar planes de mejora.

La información obtenida de la evaluación de los colaboradores es una herramienta para determinar las necesidades de formación y desarrollo de los colaboradores y el fomento de los mejores resultados, esto es, como el empleado está desempeñando sus puesto y se proponen cambios de comportamiento, actitud, habilidad y conocimientos “cuál es la expectativa de la empresa en relación con el puesto”.

El comercio, la industria, la agropecuaria, la transportación, el pequeño o el gran inversionista, en fin, toda actividad productiva, ha recibido el Apoyo del Banco de Loja. Ha sido como una poderosa inyección para el crecimiento local y regional. El fenómeno también se ha dado a la inversa, es decir, con el aporte de sus clientes creció el Banco.

El servicio eficiente que brinda el Banco de Loja a sus miles de clientes, la confianza que recibe de éstos, en número cada vez mayor, lo dice todo. Y ese, servicio va a la par con la imagen que proyecta el Banco en la colectividad a través de todo su personal, desde el más modesto de los trabajadores hasta el más alto de sus ejecutivos, todos, tienen clara idea de lo que significa brindar su colaboración a la primera institución bancaria de Loja. Todos tienen que poner de manifiesto su deseo de ofrecer a los clientes la mejor atención que esté a su alcance

Para el control de calidad del servicio que presta el Cajero Universal del Banco de Loja, se expuso pormenorizadamente algunos aspectos que permitan a las autoridades del Banco tomar las decisiones más adecuadas, cuya finalidad es lograr que las operaciones que realiza en beneficio de sus clientes, sean eficaces, eficientes y efectivas.

Las recomendaciones y conclusiones a las que se llegó de este análisis, permiten ir continuamente realizando las evaluaciones a fin de ir corrigiendo si el caso lo amerita o también innovando de acuerdo a los avances tecnológicos que se vayan presentando.

El proyecto está dirigido a Implementar un Sistema de Evaluación del Desempeño del Cajero Universal del Banco de Loja de la Casa Matriz, para ello es necesario dirigir las acciones del caso, a la consecución de la Calidad del Servicio, dirigida hacia nuestros clientes potenciales del Banco.

También fue necesario enfocar los antecedentes y justificación de este proyecto. Asimismo, se considera la estructura organizativa y funcional de la entidad y en forma concreta sobre el Departamento de Operaciones, bajo cuya responsabilidad desarrolla su accionar el Cajero Universal.

Se delinearón los objetivos tanto General como Específico, a fin de evaluar a futuro su cumplimiento de esta metas, bajo una hipótesis que nos lleve a comprobar el logro de cumplimiento.

Finalmente, se efectuó un cronograma de las actividades que conlleva esta implementación del Sistema.

Es importante resaltar que para el desarrollo administrativo, conocer los puntos débiles y fuertes del personal, conocer la calidad de cada uno de los empleados. Se debe tomar en cuenta que para lograr el buen desempeño de un trabajador es preciso que este tenga los medios necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la organización, así como que posea la habilidad y la capacidad para llevarlos a cabo.

2. DEFINICIÓN DEL TEMA

IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL CAJERO UNIVERSAL DEL BANCO DE LOJA EN CASA MATRIZ.

3. INTRODUCCIÓN E IMPORTANCIA

El tema planteado es de fundamental importancia para el Banco de Loja, puesto que es una entidad privada que tiene como **Misión** “Atender satisfactoriamente las necesidades financieras de nuestros clientes, contribuyendo al desarrollo socio-económico del país mediante servicios de calidad sustentados en los valores institucionales, la capacidad de innovación y el talento humano comprometido”.

Pues entre las principales funciones que realiza el Banco de Loja en su Casa Matriz, a través del Cajero Universal dependiente del Departamento de Operaciones, está la atención directa a los clientes de la entidad, ofreciendo los servicios de recepción de depósitos en cuentas de ahorros y corrientes, así como por colocación de recursos en Pólizas de Acumulación; y, pagos por concepto de cheques girados contra el Banco, y por retiros de ahorros, etc.

Cuando hablamos de calidad, creemos que se trata de algo costoso, lujoso, novedoso o sofisticado; ese es un concepto erróneo. La calidad se logra cuando se observan normas, procedimientos y técnicas que satisfagan las necesidades y expectativa del cliente; por lo tanto, podemos decir que la percepción del cliente es la que determina la excelencia del servicio.

El término calidad durante la historia, ha sufrido variaciones en su significado, lo cual nos permite comprender de donde proviene la necesidad de ofrecer una mayor calidad del producto o servicio que se proporciona al cliente; y, en definitiva, a la sociedad; y, como poco a poco se ha ido involucrando toda la organización en la consecución de este fin. Es necesario entender que la calidad no se ha convertido únicamente en uno de los requisitos esenciales del producto o servicio, sino que en la actualidad es un factor estratégico clave del que dependen la mayor parte de las

organizaciones, no sólo para mantener su posición en el mercado, sino incluso para asegurar su supervivencia.

En términos generales, se puede manifestar que “**calidad es la satisfacción de las necesidades del cliente y sus expectativas más o menos razonables**”; y “**cliente, quien recibe un servicio de un proveedor**”, y éste puede ser **externo**.- Destinatario final del servicio de la organización, integrado en la demanda real o potencial; y, **Interno**.- Cualquier persona que reciba de otro miembro de la organización (su proveedor interno) el servicio semielaborado para añadirle el valor correspondiente al desempeño de su función.

Por otra parte, debemos considerar que **servicio** es el resultado de un acto o sucesión de actos, de duración y localización definidas, conseguido gracias a recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros puestos a disposición del cliente individual o colectivo, según unos procesos, procedimientos o comportamientos codificados; y, que sus características esenciales son las siguientes:

- a) **Intangibilidad**.- Esto significa que los servicios al ser esencialmente prestaciones, experiencias y no objetos, son básicamente intangibles.
- b) **Heterogeneidad**.- Los servicios en particular aquellos que precisan de la intervención de las personas son, por la propia naturaleza de las mismas, heterogéneos; y,
- c) **Inseparabilidad**.- La producción y el consumo de muchos servicios es inseparable.

Por lo expuesto, consideramos que de conformidad con la Norma ISO 9004 “Directrices para la mejora del desempeño”, la Gerencia del Banco de Loja S.A debe diseñar, implementar y mantener debidamente actualizado un sistema de gestión de calidad en el Departamento de Operaciones encaminado a lograr que el personal de Cajero Universal realice sus funciones con eficacia, eficiencia y con la calidad que los clientes exijan; razón más que suficiente para haber seleccionado el tema planteado; y, que en la ejecución del mismo se elaborarán manuales de calidad,

procesos y procedimientos; y, se diseñará un sistema de monitoreo y verificación del desempeño del trabajo realizado por el personal de Cajero Universal de la entidad bancaria, a través de la utilización de indicadores de gestión directamente relacionados con la misión, objetivos corporativos, operativos y metas programadas por el Banco que deben ser cumplidas por el Cajero Universal, con la finalidad de satisfacer las necesidades y exigencias de los clientes que realizan sus operaciones bancarias en esta sección del Departamento de Operaciones.

4. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN.

El Banco de Loja se constituyó como una Compañía de Economía Mixta en la ciudad de Loja, mediante decreto No. 107 de la Asamblea Nacional Constituyente expedido el 8 de junio de 1967; publicado en el Registro Oficial No. 170 del 14 de julio del mismo año. Este decreto autorizaba la creación del Banco de Loja S. A., puntualizando en su artículo dos que podría operar con las secciones y los campos previstos por la Ley General de Bancos, pero atendiendo preferentemente a las actividades productivas y al desarrollo económico regional.

Abrió sus puertas al público, el 1ro. De julio de 1968, iniciando sus operaciones con un capital de seis millones de sucres.

Se transformó en Compañía Anónima mediante reforma del Estatuto Social celebrada en la Notaria Segunda del Cantón Loja, aprobada por la Superintendencia de Bancos y Seguros mediante Resolución No. 83-513 de fecha 8 de noviembre de 1983.

Su **Visión** “Ser identificados a nivel nacional por nuestra seguridad, solidez y servicios de calidad, manteniendo el liderazgo regional”; y, su **Misión** “Atender satisfactoriamente las necesidades financieras de nuestros clientes, contribuyendo al desarrollo socio-económico del país mediante servicios de calidad sustentados en los valores institucionales, la capacidad de innovación y el talento humano comprometido”.

El Banco de Loja manteniendo los lineamientos generales de la visión como Banco Regional pero con un reconocimiento en el ámbito nacional, ha ido incrementando su participación de mercado con respecto al resto de la Banca, logrando

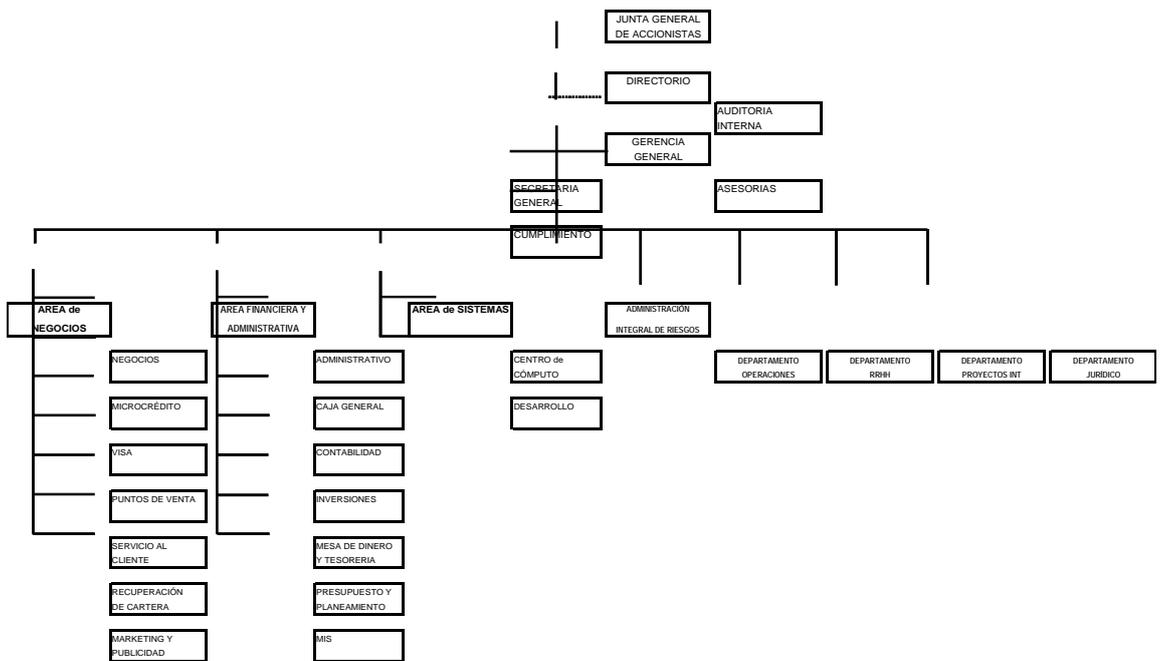
en sus resultados, indicadores de desempeño que han merecido el reconocimiento por parte de especialistas en el país y de la confianza de sus clientes.

Actualmente el Banco cuenta con su Casa Matriz y cuatro agencias en la ciudad de Loja, cinco agencias en la provincia de Loja, dos agencias en la provincia de Zamora Chinchipe, una en la provincia de Morona Santiago y una en la provincia de Pichincha.

Estructuralmente se conforma por Aéreas y Departamentos, ilustrados en el grafico siguiente:

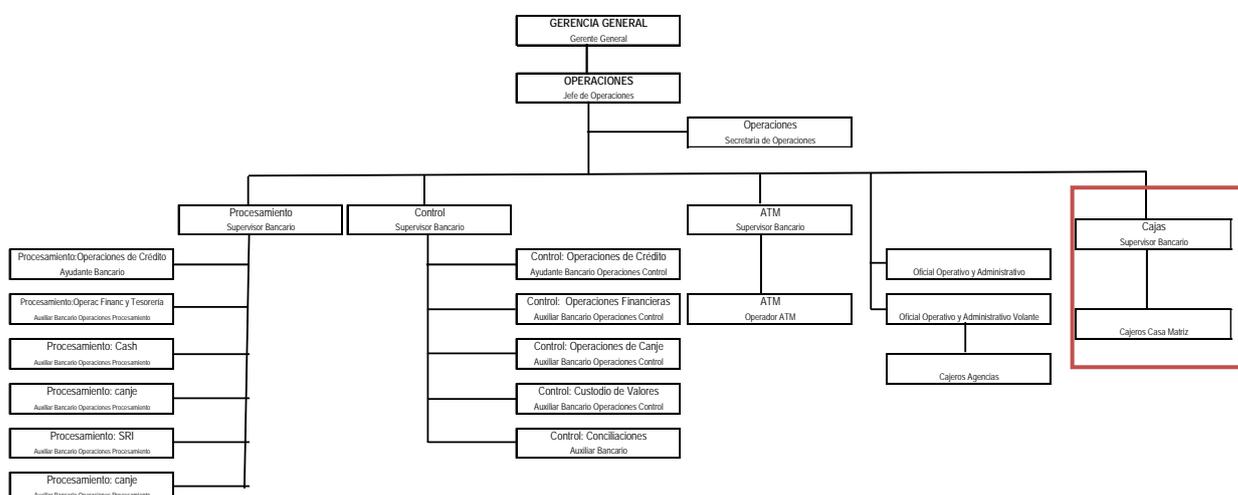
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

BANCO DE LOJA S.A.



Una de las unidades de vital importancia en el desarrollo diario de las actividades inherentes al Banco, corresponde a las ejecutadas por el Departamento de Operaciones que a través de su Sección de Cajas en la Casa Matriz brinda atención directa a los clientes de la entidad, ofreciendo los servicios de recepción de depósitos y pagos de cheques y pagos por retiros en cuentas de ahorros, entre otros. (Grafico 2).

ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE OPERACIONES



Para la ejecución de este servicio se hace necesario contar con personal que desempeñe las funciones de cajero universal, debiendo cumplir un rol activo y eficiente que garantice las expectativas de servicio de los clientes de la institución.

Definición Conceptual Cajero Bancario: Atiende a clientes en la recepción y pago de dinero. Responsable por el correcto registro de cada transacción, la custodia de los valores mientras permanece en su poder.

Dentro de las tareas que el Cajero universal del Banco de Loja en casa Matriz debe realizar diariamente y como marco de referencia para este trabajo podemos mencionar las siguientes:

- Presentarse a laborar con un tiempo de anticipación de 15 minutos capaz de preparar todo para la atención al público y evitar retrasos y molestias a la hora de atención;
- El cajero debe recibir el dinero (saldo inicial) de la persona encargada de la bóveda y verifica que su total físico coincida con el valor indicado en la planilla

de efectivo; esta planilla es llenada por el responsable de la bóveda, y en la misma se detalla el dinero entregado al cajero.

- Ingresar a la ventanilla clasificar u ordenar el efectivo así como el material necesario para iniciar su jornada de trabajo:
 - Sello personal que contiene el número de agencia y número del Cajero
 - Fusher screem y lámpara ultravioleta
 - Material de proveeduría (esfero, ligas, tinta, fajas, planillas, goma, etc.)
 - Cartolas de ahorros,.
 - Papeletas de depósitos, servicios y retiros para proporcionar al cliente en el caso de que lo solicite.
- Realizar con eficiencia y prontitud el trabajo asignado a su puesto de acuerdo con lo que establece el Reglamento Interno y el Manual de Funciones y Procedimiento;
- Portar la identificación emitida por el Banco según lo establece el manual;
- La falta de puntualidad o inasistencia injustificadas serán objeto de sanciones según lo indica el Reglamento Interno de Trabajo. Esta puntualidad se deberá aplicar también a los cursos de capacitación a los cuales convoque el Banco;
- Las ausencias imprevistas por motivo de enfermedad, serán comunicadas al respectivo Supervisor, a más tardar en la primera hora de iniciadas las labores del Banco;
- Gestionar entre Cajeros el intercambio de billetes en mal estado y deteriorados, para que armen fajos con dichos billetes y así entregar a la brevedad posible dichos fajos a caja general;
- Guardar consideración y respeto en el trato con sus Superiores, Compañeros y Subalternos.
- Mantener con el público un trato cortés y amable, atención esmerada;
- Custodiar escrupulosamente el dinero físicamente, valores y pertenencias del Banco según el caso que la Institución lo determine, y prestar facilidades a cualquier control o verificación de pertenencias;
- Recontar el dinero frente al Cliente al momento de recibir o pagar;

- En las papeletas de depósitos y retiros, cheques y demás documentos *No* deben ser recibidos si tienen alguna alteración, borrones, manchones y enmendadura;
- Para las transacciones de retiro en cuentas de ahorros y pago de cheques No se realizaran previa presentación del original de la cédula de ciudadanía para Nacionales y pasaporte para extranjeros, sin excepción de cliente o funcionario y/o empleado de la institución.
- Deben mantener los cupos de efectivo según se indica en la Matriz de Riesgo y Políticas de Seguridad emitidas por el Banco;
- Esta terminantemente prohibido que los Cajeros cambien billetes de denominaciones altas por billetes denominaciones bajas o viceversa. Este cambio lo realizará únicamente bajo autorización del Supervisor de Cajas/Soporte Operativo/Jefe Comercial, pudiendo recibir billetes de hasta 20.00 USD y cambiarlos por fundas de níquel.
- No atender transacciones ni recibir encargos para depósitos de Clientes o Empleados sin que estos respeten el orden de la columna o ventanilla destinada para su atención y cumpla con los documentos y requisitos requeridos para la transacción solicitada;
- No atender transacciones ni recibir encargos para depósitos, retiros en efectivo y pagos de cheques a menores de edad;
- No mezclar el efectivo recibido para la transacción solicitada, antes de haber confirmado una transacción;
- No cometer cualquier acto que signifique abuso de confianza, fraude u otros que impliquen un delito, contravención penal o constituirse en cómplice o encubridor de los mismos según políticas del Banco;
- Ningún Cajero no puede realizar ninguna transacción en su propio operador; para esto deberá entregar a un tercero la transacción solicitada para su tramite;
- Para el pago de un cheque, el cajero deberá revisar en la lámpara ultravioleta y con la lamina de seguridad, que existan las debidas seguridades en el mismo, de existir alguna novedad debe reportar al Supervisor de turno;
- No solicitar préstamos, garantías, ayudas económicas, trofeos, obsequios, donaciones, etc., a clientes, funcionarios o empleados del Banco. Ni mantener dentro de la Institución actos de comercio, colectas, rifas, ventas, apuestas, suscripciones o propaganda política, comercial y deportiva.
- No insubordinarse ante una orden dada por sus superiores;

- No ingresar en los locales del Banco fuera de las horas de oficina sin autorización.
- Cada cajero tiene asignado su counter y en el mismo existen dos cajas pulmón las cuales deberán ser utilizadas por el cajero con su propia clave tanto en el turno de la mañana como en la tarde;
- No ocupar el tiempo del trabajo en asuntos personales y realizar en las oficinas del Banco actos ajenos al trabajo sin autorización de su línea de Supervisión;
- En el counter no deben tener carteleras, propagandas, afiches, avisos, fotografías, etc., que no sean autorizados por el Banco;
- El cajero debe cumplir con lo que norma el Sigilo Bancario, el cual exige la responsabilidad de mantener absoluta reserva y confidencialidad de la información de los Clientes y del Banco como: códigos, claves de cajas fuertes, candados y otras seguridades, estados de cuenta o transacciones, etc.;
- Durante las horas de trabajo no pueden utilizar celulares, televisores, radio grabadoras, ni usar audífonos, o cualquier otros artefactos eléctrico que sea requerido para las labores diarias de su trabajo;
- Para en manejo del Anexo 3 la información debe ser específica y clara según las siguientes características:
 - Para depósitos iguales o superiores a los 10.000.00 USD. el Cliente debe llenar obligatoriamente el Anexo 3, el cual será emitido automáticamente por el sistema, el cual debe ser firmado por el cliente, sellado y fechado por el cajero;
 - Para retiros y pago de cheques iguales o superiores a los 5.000.00 USD. el Cliente debe llenar obligatoriamente el Anexo 3, el cual será emitido automáticamente por el sistema, el cual debe ser firmado por el cliente, sellado y fechado por el cajero.
- Para el cuadro de fin de día, es necesario que todos los cajeros estén cuadrados físicamente contra el sistema, el reporte lo entregaran al Supervisor de Cajas/Soporte Operativo/Jefe Comercial quien procederá a realizar el cuadro definitivo,
- A nivel de sistema se realizará el control de los billetes de a 100 USD de las series no pagables AB y CB que se reciba o pague en las transacciones normales de cajas (depósitos, retiros, pagos de cheques, cobros colegios, visa, ingresos y egresos);

Con estos antecedentes, se justifica el tema propuesto por cuanto este, pretende que la empresa Banco de Loja cuente con una **herramienta** que le permita medir de forma sistemática el desempeño de cada cajero universal en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; herramienta que generara beneficios tanto para la organización como para las personas evaluadas y principalmente para los clientes de la entidad.

5. OBJETIVOS:

5.1. Objetivo General:

5.1.1 Proponer la implementación de un sistema de evaluación de desempeño para el cajero universal del Banco de Loja en la Casa Matriz de la institución.

5.2. Objetivos Específicos:

5.2.1. Conocer las funciones del cargo de cajero universal en la Casa Matriz del Banco de Loja;

5.2.2. Determinar los factores que serán objeto de evaluación;

5.2.3. Fijar estándares de cumplimiento para los factores de evaluación;

5.2.4. Diseñar una matriz para la evaluación de desempeño;

5.2.5. Definir el proceso para la evaluación de desempeño;

5.2.6. Documentar el proceso de evaluación de desempeño;

5.2.7. Difundir y capacitar sobre la aplicación de la herramienta de evaluación de desempeño;

5.2.8. Aplicar la evaluación de desempeño;

5.2.9. Evaluar resultados obtenidos.

6. HIPOTESIS.

La propuesta de implementación de un sistema de evaluación de desempeño para el cajero universal del Banco de Loja en Casa Matriz, contribuirá al cumplimiento de los estándares definidos para el volumen transaccional, la calidad de servicio externo e interno, la imagen personal y el cumplimiento de políticas por parte del personal evaluado.

7. CUERPO DEL TRABAJO:

7.1. Descripción del proyecto:

7.1.1. Conocer las funciones del cargo de cajero universal en la Casa Matriz del Banco de Loja:

- Revisar el manual de función inherente al cargo de cajero universal en la Casa Matriz; y,
- Observar el trabajo que ejecuta el cajero universal en la Casa Matriz en su estación de trabajo; y,
- Mantener reuniones de trabajo con los líderes de la sección a evaluar.

7.1.2. Determinar los factores que serán objeto de evaluación:

- Inventariar factores generales sujetos de evaluación;
- Seleccionar los factores relevantes para ser aplicados en la evaluación.

7.1.3. Fijar estándares de cumplimiento para los factores de evaluación:

- Obtener información estadística;
- Revisar políticas;

- 7.1.4. Diseñar una matriz para la evaluación de desempeño;**
- 7.1.5. Definir el proceso para la evaluación de desempeño;**
- 7.1.6. Documentar el proceso de evaluación de desempeño;**
- 7.1.7. Difundir y capacitar sobre la aplicación de la herramienta de evaluación de desempeño;**
- 7.1.8. Aplicar la evaluación de desempeño;**
- 7.1.9. Evaluar resultados obtenidos y elaboración del informe correspondiente.**

8. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION.

ACTIVIDADES A DESARROLLAR	TIEMPO ESTIMADO EN MESES, AÑO 2008			
	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMB.
1. Conocimiento y estudio de las funciones del Cajero Universal del Banco de Loja	■ ■			
2. Determinación de las variables que serán objeto de medición y evaluación.	■ ■			
3. Determinación de estándares de cumplimiento por parte del personal de Cajero Universal.	■ ■ ■ ■ ■			
4. Diseño de Matriz e indicadores de gestión para la medición y evaluación del desempeño.		■ ■ ■ ■ ■		
5. Definición del proceso o metodología para la evaluación del desempeño del Cajero Universal.		■ ■ ■ ■ ■		
6. Documentación del proceso de evaluación del desempeño del Cajero Universal del Banco.			■ ■ ■ ■ ■	
7. Elaboración de las fichas técnicas para presentar los indicadores de gestión.			■ ■ ■ ■	
8. Evaluación del desempeño del Cajero Universal del Banco de Loja.				■ ■ ■ ■ ■
9. Análisis de resultados y presentación del informe correspondiente.				■ ■ ■ ■

9. PRESUPUESTO

Para la ejecución del presente proyecto, se contará con una asignación económica de US \$\$ 1.500,00 Dólares de los Estados Unidos de América, proveniente de aportes personales de los autores, que serán destinados a financiar la totalidad del costo del proyecto, de conformidad con los siguientes rubros de ingresos y gastos:

INGRESOS

Aportes personales de los autores.....	\$ <u>1.500,00</u>
Total de Ingresos.....	\$ <u>1.500,00</u>

GASTOS

Suministros de Oficina.....	\$ 100,00
Movilizaciones.....	\$ 100,00
Capacitación.....	\$ 1.000,00
Refrigerios.....	\$ 100,00
Tipiado, reproducción y empastado del documento final.....	\$ <u>200,00</u>
Total de Gastos.....	\$ <u>1.500,00</u>

10. INDICADORES DE GESTION

Consideramos que la autoevaluación es una forma de obtener información sistemática de la organización, que no sería de utilidad si a continuación no se tomaran los correctivos necesarios. Los indicadores de gestión constituyen una herramienta administrativa válida para la medición y evaluación.

Es importante señalar que previo al diseño de indicadores de gestión, se identifiquen los atributos o características relevantes de un objetivo operativo, proceso o actividad; ya que estos atributos constituyen las variables que una vez identificadas, serán medidas a través de los indicadores de gestión. Por ello, es conveniente definir una

estrategia de diseño que le brinde al indicador las características de especificidad necesarias para su identificación, ubicación, medida e interpretación.

Como parte de este proyecto, es necesario recordar, lo que es un indicador, un estándar y un índice:

Indicador.- Es la fuente de medición de cualquier objetivo operativo, meta o proceso; debe ser claro en lo que se quiere medir. Los indicadores para medir la eficacia, la eficiencia y la calidad son claramente diferenciables; inicialmente son concebidos como frases pero luego de su aplicación se cuantifican.

Estandar.- Es el nivel deseado de gestión; constituye el parámetro al que se comparará el indicador. Se lo obtiene de la planificación y se genera mediante modelos de proyección u otros medios. También se los conoce como normas de desempeño o umbrales.

Índice.- Es la comparación entre el indicador y el estándar; es usual utilizarlo a manera de división y presentarlo como porcentaje. Si el cumplimiento óptimo es alcanzar el estándar, es evidente que lo recomendable será un índice equivalente al 100% o a 1.

Cabe recordar que previo al proceso de diseño e implementación de indicadores de gestión, es necesario obtener respuestas a las siguientes preguntas:

1) ¿Qué quiero medir?

Están identificadas claramente la o las variables que quiero medir y evaluar. Recuerde que un objetivo sea empresarial, corporativo u operativo puede generar una o múltiples variables. Es importante definir las más importantes.

2) ¿A qué nivel de profundidad quiero llegar?

La variable identificada tiene relación con la misión, con los objetivos corporativos o con los objetivos operativos.

3) ¿Con qué información se cuenta?

Están identificados los reportes, informes y la documentación que me proporcione los datos que quiero para el cálculo de los indicadores de gestión; y.

4) ¿Dónde se obtendrá la información?

Si la respuesta a la pregunta anterior es positiva, de igual forma debo conocer a quién acudir para solicitar la información; la gerencia, departamento y funcionario responsable de entregarla deben estar claramente definidos.

En la redacción de los indicadores de gestión, se sugieren los siguientes requisitos semánticos:

1) Agregación más preposición.

Esto significa que la redacción de indicadores de gestión debe empezar de la siguiente manera:

- Cantidad de ...
- Porcentaje de ...
- Total de ...

2) Variable (generalmente en sustantivo plural).

Se debe continuar la redacción de los indicadores de gestión de tal forma que guarde consistencia y congruencia con el requisito detallado anteriormente. Ejemplos:

- Depósitos
- Recursos
- Operaciones

3) Verbo en participio pasado (acción).

Seguidamente y en concordancia con los requisitos señalados en los numerales anteriores, los indicadores de gestión indicarán la acción realizada por los funcionarios encargados de ejecutar los objetivos operativos o los procesos que se miden y evalúan. Ejemplos:

- Recibidos
- Recaudados
- Realizadas

4) Complementos circunstanciales (tiempo, lugar, etc.).

Finalmente la redacción de los indicadores de gestión concluirá indicando el lugar y el período de tiempo en el que se han ejecutado los objetivos operativos o los procesos que se miden y evalúan; por ejemplo:

- En caja durante el año 2007
- En la caja N° 1 durante el año 2007.
- En caja durante el año 2007.

Finalmente, en la parte teórica se indica que los indicadores de gestión deben tener las siguientes características:

- 1) **Se ajustan a los cambios.**- Es decir, pueden ser aplicados en diferentes períodos.
- 2) **Son de orden cualitativo y cuantitativo.**- Es decir, las variables se pueden relacionar con la **eficiencia** (uso de recursos), **eficacia** (cumplimiento de metas). Estos criterios son cuantitativos. La calidad conceptualizada como la satisfacción percibida por el cliente es cualitativa y responde a encuestas de satisfacción que incluyen criterios subjetivos cualitativos.
- 3) **Dan señales de alarma.**- La evaluación concurrente de los resultados a través de indicadores de gestión puede generar información valiosa para tomar los correctivos sobre la marcha.
- 4) **Son comparables.**- Pueden ser comparados en forma vertical cuando se relacionan con los estándares o normas de desempeño en el mismo período; y, horizontal cuando los resultados de la medición y evaluación se comparan con otros períodos e incluso con períodos sectoriales.
- 5) **Son confiables.**- La información utilizada debe ser veraz. Es prudente que su cálculo sea ejecutado por personal independiente a las áreas examinadas.
- 6) **Son oportunos.**- Su uso o aplicación es concurrente; es decir, sobre la marcha de las operaciones; por lo tanto, la frecuencia de su aplicación debe responder a las

necesidades empresariales y no permitir la acumulación de diferencias o brechas significativas.

- 7) **Son coherentes y consistentes.**- Debe existir una relación directa entre los indicadores, las variables y los objetivos institucionales.

En la ejecución del presente proyecto de implementación del sistema de evaluación del desempeño del Cajero Universal del Banco de Loja en la Casa Matriz, se contempla la preparación de indicadores de gestión para medir la **eficacia, eficiencia y la calidad** en la prestación del servicio al cliente por parte del Cajero Universal de dicha entidad bancaria, en su Casa Matriz.

11. SISTEMAS DE EVALUACIÓN Y CORRECCIÓN

Las exigencias del entorno, han hecho que las organizaciones busquen nuevas formas de administrar sus recursos, primordialmente los humanos, y estos a su vez, han tenido la dura tarea de adaptarse a los cambios lo que ha impactado en la cultura lo que ha impactado en la cultura organizacional, que en términos sencillos puede definirse como "la forma en que se hacen las cosas en una organización".

En el momento de diseñar el sistema de evaluación del desempeño, se debe tomar en cuenta la diversidad de aspectos que componen la cultura organizacional y que pueden afectar la puesta en práctica de los conceptos que componen el sistema.

Esto nos lleva a reflexionar, sobre la necesidad de llevar a cabo una profunda investigación y un exhaustivo análisis de los antecedentes, el presente y el futuro del Banco de Loja en la ciudad de Loja, el Ecuador y el mundo, que permita conocer verdaderamente su cultura y sus expectativas y poder así desarrollar las estrategias adecuadas para insertar los nuevos conceptos dentro de los esquemas de trabajo cotidianamente utilizados

12. CONCLUSIONES:

- El Banco de Loja, como una empresa de prestación de servicios, ha adoptado una filosofía de relaciones, que empieza a comprender a sus clientes a través del tiempo, cada vez con mayor profundidad, y estar mejor preparados para responder a sus cambiantes necesidades y expectativas. Cuando hablamos de filosofía debemos entender, que se trata de una estrategia que se centra a mantener y favorecer a los clientes actuales en lugar de adquirir nuevos.
- La calidad en los servicios básicos, es poco conveniente intentar estrategias de retención cuando la calidad de los servicios es inferior, por eso el Banco de Loja, da mayor atención a lo que es Calidad.
- Los clientes se transforman en socios y la compañía debe realizar compromisos de largo plazo para mantener esas relaciones por medio de la calidad, el servicio y la innovación.
- La principal meta es construir y mantener una base de clientes comprometidos que proporcionen utilidades a la compañía. La meta de privilegiar a los clientes señala que los clientes leales pueden llegar a ser todavía mejores cuando compran más servicios de la entidad con el paso del tiempo. Los clientes leales no sólo le proporcionan a la organización una base sólida, también pueden representar su potencial crecimiento.
- Un servicio es el resultado de un acto o sucesión de actos conseguidos gracias a los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros, que ponen a disposición del cliente individual o colectivo.
- El Despliegue de la Función de Calidad se ejecuta a través de lo que se conoce como la casa de la calidad, que vincula los requerimientos del cliente con las características de diseño del producto o servicio.
- Proporcionar los sistemas de apoyo necesarios. Las estrategias para asegurar que el apoyo interno se oriente al cliente son: Medición de la calidad en el servicio

interno; Proporcionar la tecnología y el equipo de apoyo; Desarrollo de procesos orientados al servicio interno.

13. RECOMENDACIONES

- Identificar la secuencia de encuentros de servicio existente o deseado.
- Traducir las expectativas del cliente en comportamientos y acciones para cada encuentro de servicio.
- Seleccionar comportamientos y acciones para determinar estándares:
 - Los estándares están basados en comportamientos y acciones que no son muy importantes para el cliente.
 - Los estándares cubren comportamientos que precisan ser mejorados o mantenidos.
 - Los estándares cubren comportamientos y acciones que los empleados pueden mejorar
 - Los estándares son aceptados por los empleados
 - Los estándares son predecibles en vez de reactivos
 - Los estándares son desafiantes pero realistas
- Decidir si los estándares inflexibles o flexibles son apropiados
- Desarrollar mecanismos de retroalimentación para medir los estándares
- Establecer medidas y niveles meta
- Dar seguimiento a las medidas contra los estándares
- Proporcionar retroalimentación acerca del desempeño de los empleados
- Actualización periódica de los niveles y las medidas meta.

- Buscar estrategias para construir una fuerza de trabajo orientada al cliente
 - Contratar a personas correctas
 - Competir por las mejores personas
 - Contratación de acuerdo con las competencias para el servicio y la inclinación por el servicio.
 - Ser el patrón preferido
- Buscar empleados con autoridad: significa proporcionar a los empleados el deseo, las habilidades, herramientas y autoridad para servir al cliente.
- Promover el trabajo en equipo: la satisfacción del cliente mejora cuando los empleados trabajan en equipo. Las metas y recompensas compartidas también promueven el trabajo en equipo.
- Retener a las mejores personas. Para cumplir con este objetivo las estrategias son: Incluir a los empleados en la visión del Banco de Loja; Tratar a los empleados como clientes; Medida y recompensa de los empleados que desempeñan mejor el servicio.

14. BIBLIOGRAFÍA

- DANIELS, Aubrey C. **Gerencia del Desempeño**. Editorial McGraw-Hill. Colombia. 1993.
- ELORDUY M., Juan I. **Estrategia de Empresa y Recursos Humanos**. Editorial McGraw-Hill/Interamericana de España S.A. España. 1993
- ORDOÑEZ, Miguel. **La Nueva Gestión de los Recursos Humanos**. Ediciones Gestión 2000, S.A. España. 1997.
- BANCO DE LOJA S. A.; **Reglamento Interno de Trabajo**; Loja – Ecuador, 2008.
- BANCO DE LOJA S. A.; **Manual de Sección de Cajas**; Loja – Ecuador, 2008.
- CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO; **Manual de Auditoría de Gestión**; Quito - Ecuador, 2002.

- CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO; **Notas del Participante del Curso de Auditoría enfocada a Sistemas de Gestión de Calidad**; Quito - Ecuador; 2008.

- REGISTRO OFICIAL; **Nº 170 del 14 de julio**; Quito - Ecuador, 1967

15. ANEXOS

Anexo No. 1

Modelo a tomar a considerar en la implementación del sistema de evaluación de Desempeño del Cajero Universal del Banco de Loja en Casa Matriz.

Evaluación desempeño - Cajeros

Empleados



Banco de Loja S. A.
Recursos Humanos

Apellidos del evaluado:

Nombres del evaluado:

Área o Dpto. o Sección de trabajo:

Localidad:

Oficina:

Antecedentes:

Evaluador (es): apellidos y nombres:

Evaluador (es): cargo:

Cajas
Loja
Casa Matriz
Evaluación para conocer desempeño

Relación con el Banco

Contrato a tiempo indefinido	
Contrato a plazo fijo	
	Desde
	Hasta
Honorarios Profesionales	
Contrato por horas	

Tiempo prueba meses

EVALUACIÓN / CRITERIOS

si coloca en el excel el puntaje que amerita cada campo, automáticamente realiza sumatoria

	No cumple	Cumple pero necesita mejorar	Cumple con el 100% de lo esperado	Supera requerimientos establecidos
Conductas en el trabajo				
Asistencia				
Puntualidad				
Cuidado e imagen personal				
Disciplina				
Organización - orden				
Compromiso e identificación con el Banco				
Comportamientos en el trabajo				
Responsabilidad en sus obligaciones				
Criterio				
Iniciativa - creatividad				
Cumplimiento de políticas				
Cumplimiento de objetivos y/o tareas				
Calidad de servicio al cliente externo e interno				
Honestidad				
Relaciones interpersonales				
Colaboración en el grupo				
Integración en el grupo				
Comunicación escrita				
Comunicación oral				
Capacidad para trabajar en equipo				
Conocimientos - habilidades y destrezas				
Nivel de conocimiento de su trabajo				
Manejo de herramientas necesarias				
Destrezas propias para el puesto				
Calidad de trabajo				
Interés y esfuerzos aplicados				
Actitud de colaboración en los procesos				
Disposición a trabajos extraordinarios				
Subtotal	0	0	0	0
Total				0

TABLA DE CALIFICACIÓN			Escala	
Evaluación	Puntaje	Resultados	De	Hasta
No cumple	1	MALO	1	25
Cumple pero necesita mejorar	2	REGULAR (en observación)	26	50
Cumple con el 100% de lo esperado	3	BUENO (satisfactorio)	51	75
Supera requerimientos establecidos	4	MUY BUENO (distinguido)	76	100

RESULTADOS DE EVALUACIÓN

Por los resultados obtenidos en la evaluación:

Evaluador (s) solicita (n)	}	- Ampliación del periodo de prueba:	si	<input type="text"/>	no	<input type="text"/>
				Nueva evaluación a efectuarse en	<input type="text"/>	meses más
		- Consideración 1:	<input type="text"/>			
		- Consideración 2:	<input type="text"/>			
		- Consideración 3:	<input type="text"/>			
Evaluado		Estoy de acuerdo con la evaluación	si	<input type="text"/>	no	<input type="text"/>

COMENTARIOS / OBJETIVOS

	Fecha _____
_____ f) Evaluador (s)	_____ f) Evaluado

RESOLUCIONES

Ampliación del periodo de prueba:	si	<input type="text"/>	no	<input type="text"/>
		Nueva evaluación a realizarse el	<input type="text"/>	
CONSIDERACIÓN 1	<input type="text"/>			
	<input type="text"/>			
CONSIDERACIÓN 2	<input type="text"/>			
	<input type="text"/>			
CONSIDERACIÓN 3	<input type="text"/>			
	<input type="text"/>			
			Fecha	_____
_____ f) GERENTE GENERAL y JEFE de RECURSOS HUMANOS				