

**UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR  
DE LOJA**

**DIPLOMADO EN GESTION DEL  
TALENTO HUMANO**

**MARGARITA GARZON ROMERO**

**TRABAJO FINAL**

**VALORACIÓN DE CARGOS –  
INSTITUCION FINANCIERA**

**Quito, Noviembre del 2008**

## INDICE

<b>INDICE</b> .....	<b>1</b>
<b>INDICE DE CUADROS</b> .....	<b>1</b>
0.1. RESUMEN .....	2
1.1. VALORACIÓN DE CARGOS .....	5
1.2. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES .....	6
1.2.1. <i>Manual de Descripción de Funciones</i> .....	8
1.3. FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE VALORACIÓN.....	8
1.3.1. <i>Comité de Valoración</i> .....	9
1.3.2. <i>Determinación de factores y descomposición de grados</i> .....	10
1.3.2.1. Factor Uno: Educación Formal y Conocimientos Especializados .....	12
1.3.2.2. Factor Dos: Experiencia .....	12
1.3.2.3. Factor Tres: Responsabilidad .....	13
1.3.2.4. Factor Cuatro: Complejidad de Dirección.....	14
1.3.2.5. Factor Cinco: Relaciones Funcionales .....	16
1.3.2.5. Factor Seis: Presión del Trabajo.....	17
1.3.3 <i>Presentación resultados Red Comercial</i> .....	19
Organigrama Estructural Agencia Full Service.....	20
Organigrama Estructural Agencia Satélite .....	21
Auxiliar Bancario .....	21
Cajero .....	21
Atención Al Cliente.....	21
Crédito .....	22
Digitación.....	22
Secretaria.....	22
Promotor De Ventas.....	22
Asistente De Crédito.....	24
Supervisor Operativo.....	25
Jefe Comercial.....	26
Gerente De Agencia.....	27
1.3.4 <i>Determinación de categorías, situación actual y propuesta</i> .....	29
Manual de Funciones .....	32
CIRCULO DE NEGOCIOS.....	32
RED COMERCIAL Y OPERATIVA.....	32
Gerente de Agencia ó Sucursal.....	32
Jefe Comercial .....	32
Supervisor (Comercial u Operativo).....	33
Auxiliar Bancario de Atención al Cliente .....	34
Auxiliar Bancario Cajero.....	35
Auxiliar Bancario de Crédito (Negocios) .....	35
Auxiliar Bancario Digitador (Control) .....	36
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>37</b>

## INDICE DE CUADROS

<i>Cuadro 1 Plan de administración salarial por categorías propuesto</i> .....	31
<i>Anexo 1</i> .....	32

## 0.1. Resumen

La administración salarial consiste en diseñar políticas de sueldos y salarios óptimas con el objeto de satisfacer simultáneamente los objetivos financieros de la empresa y de sus empleados.

Finalidades de la administración salarial:

- ✓ Adquisición de personal calificado
- ✓ Retener a los empleados actuales
- ✓ Garantizar la igualdad
- ✓ Alentar el desempeño adecuado
- ✓ Controlar los costos
- ✓ Cumplir con disposiciones legales
- ✓ Mejorar la eficiencia administrativa

La administración salarial la hemos dividido en dos etapas:

- ✓ Equidad interna (valoración de cargos)
- ✓ Competitividad externa (comparación con el mercado)

**Valoración de cargos:** Consiste en determinar el peso relativo de un cargo dentro de la organización

### **Funcionamiento del Sistema de Valoración:**

- Es un sistema de comparación por grados, factores y puntos, *no por títulos*, a partir de las descripciones cualitativas de los cargos.
- Tiene asociado un sistema de medición universal y empírico, de cuantificación de los grados, factores y puntos.
- Compara los elementos que son comunes para todos los cargos
- Adapta los límites y progresión de los factores a las características objetivas de la empresa.
- Requiere la participación de un equipo (comité de valoración) el mismo que controlará y determinará la correcta evaluación de los cargos.
- Evalúa una determinada situación organizativa, aquí y ahora (dinámica)

- Requiere la colaboración y el consenso de los miembros de la empresa.

### **Proceso de valoración :**

El proceso se inicia con la conformación de un comité valuador, cuyos miembros mantienen sesiones de trabajo por áreas funcionales las cuales se desarrollan de la siguiente manera:

- 1.- *Lectura de la descripción de funciones de los cargos a valorar*
- 2.- *Cada miembro del comité registrará por separado las valoraciones de cargo por factor*
- 3.- *Registrar en una matriz los resultados obtenidos para verificar la equidad interna.*
- 4.- *Ubicar al cargo en el rango y categoría salarial correspondiente de acuerdo al puntaje obtenido.*
- 5.- *Efectuar transcurrido cierto tiempo una segunda valoración*
- 6.- *Realizar el mantenimiento del sistema*

### **Determinación de factores y descomposición de grados**

Existe gran cantidad de factores que pueden utilizarse para la valoración de cargos, es así que algunos métodos emplean docenas de éstos, concentrando los más representativos en: conocimientos requeridos por el trabajo y responsabilidades asignadas.

La utilización de una cantidad de parámetros representativa y manejable permite que el equipo de valoración comprenda y opere el proceso con mayor rapidez, claridad y sencillez, evitando dificultades tales como: explicaciones complicadas respecto al contenido de cada uno de los grupos de factores, pérdida del interés por un proceso complejo, insatisfacción por la poca claridad en los conceptos y manejo excesivo de información.

Para la elección de los factores se han tomado en cuenta los siguientes criterios:

- ✓ Identificación
- ✓ Importancia relativa
- ✓ Graduabilidad

- ✓ Diferenciación
- ✓ Definición

La ponderación consiste en señalar a cada factor un valor o peso en función del 100%, con base a la importancia que se considere a cada uno en la integración de las labores que se esté tratando de medir o valorar.

Para la asignación de puntos se utilizan progresiones aritméticas y en algunos casos se efectúan ajustes para que el crecimiento por grado en cada factor sea de por lo menos un 15%, obedeciendo a la Ley de Weber: “Cuando se comparan objetos no percibimos la diferencia absoluta entre ellos, sino la relación de esta diferencia con la magnitud de los dos objetos comparados”. Este porcentaje es percibido como una diferencia observable, ya que se ha comprobado que un comité de valoración de cargos al comparar dos puestos similares sobre un factor sencillo, tiene que advertir al menos 15% de variación para que el grupo coincida que la tarea A es mayor que la B.

## 1.1. Valoración de cargos

Este trabajo fue elaborado para un Banco privado, en el cual se buscaban los siguientes puntos.

Entre las consideraciones generales del proceso se detallan a continuación:

- Para el desarrollo del proceso de evaluación al sistema se lo denominará P.B.X., que significa Puntos Banco X.
- El Sistema P.B.X. será la unidad de medida uniforme para el Banco. Se entiende que modificaciones a las tablas distorsionarán los datos y las relaciones con el mercado.
- Deberá existir equidad interna, entendida como:
  - Identificación clara del perfil y el aporte del cargo, tal cual se encuentra definido.
  - A similar puntaje (dentro de los rangos P.B.X.), corresponde el mismo nivel.
- El proceso de valoración debe diferenciar el perfil del cargo del perfil del ocupante o el desempeño de éste último.

Entre los objetivos propuestos constan los siguientes:

- Definir la estructura de cargos del Banco.
- Valorar los cargos del Banco por el sistema de grados, factores y puntos P.B.X..
- Para cada puesto tipo se definirá una valoración por cada uno de los factores.
- La valoración establecerá relaciones fundamentadas en el aporte de cada uno de los cargos a los objetivos y procesos de la organización (cadena de valor).
- Establecer una estructura organizacional adecuada que se oriente al cumplimiento de los objetivos globales del Banco (definir organigrama).
- Elaborar un manual de valoración de cargos que le permitan a la institución conocer su estructura actual.
- La valoración constituirá un medio de vinculación entre los cargos y su categoría dentro de la organización.
- La valoración servirá para realizar un agrupamiento de puestos por categorías con

sus respectivas relaciones con los niveles salariales internos del Banco (equidad interna).

- La valoración será la vía para relacionar la estructura salarial de la institución con la del mercado en su segmento específico del sector financiero o afines (competitividad externa).

## **1.2. Descripción de funciones**

Para una correcta valoración es necesario conocer qué se hace, cómo se hace, para qué se lo hace, y cuáles son los recursos utilizados para llegar a los resultados esperados.

Con base a los requerimientos precedentes y mediante los datos obtenidos por medio de la aplicación del formulario descrito a continuación, se procede a la elaboración del Manual de Descripción de Cargos.

### **+ *Pautas para llenar el formulario:***

A continuación presentamos algunas sugerencias para el llenado de los formularios:

1. Procure realizar esta labor en un momento en que no será interrumpido y pueda concentrarse.
2. Prepare en borrador una lista de actividades actualmente desarrolladas por usted (funciones, responsabilidades, atribuciones, etc.). Le sugerimos el siguiente ejercicio mental:
3. Piense en sus funciones en términos de periodicidad: diarias, semanales, quincenales, mensuales, trimestrales, anuales, ocasionales.
4. Piense en sus funciones en términos de lo que usted: planifica o programa; instruye u ordena, ejecuta o realiza, revisa o controla; propone, aconseja, o asesora; colabora.
5. Piense en sus funciones en términos de áreas de responsabilidad y lo que usted hace para su departamento y en las actividades que realiza y se relacionan con otras funciones o departamentos.
6. Piense en sus atribuciones en términos de lo que usted debe: consultar previamente a su supervisor directo; aprobar (dar visto bueno previo a la decisión final); autorizar (dar curso definitivo a una acción).
7. Inicie cada párrafo con verbos en tiempo infinitivo (ejemplo: planificar, revisar,

desarrollar, informar) y empleando un lenguaje simple y claro.

8. Ordene sus funciones comenzando por las permanentes y terminando por las ocasionales conforme están clasificadas en el formulario.

**NOTA IMPORTANTE:** Recuerde que sólo deben considerarse las actividades, responsabilidades y atribuciones actualmente vigentes, no las que el titular del cargo considera que deberían existir.

*Agradecemos su apoyo a este esfuerzo de mejoramiento organizacional*

**FORMULARIO ESTRUCTURADO DE DESCRIPCION DE FUNCIONES**

**NOTA IMPORTANTE:** Este cuestionario no fue diseñado para conocer su desempeño en el cargo, sino para conocer las funciones del cargo en sí mismo. Procure proporcionar la mayor información posible, si algo no lo puede llenar, no se preocupe, ya que alguien (ext. ) le ayudará.

**1. IDENTIFICACION DEL CARGO**

Nombre del cargo:

Se conoce este cargo con otro nombre: Si  No

En caso de que sí, cuáles?

Unidad:

Nombre y cargo de su jefe inmediato:

Nombre y cargo de sus supervisados:  

Nombre _____	Cargo _____
--------------	-------------

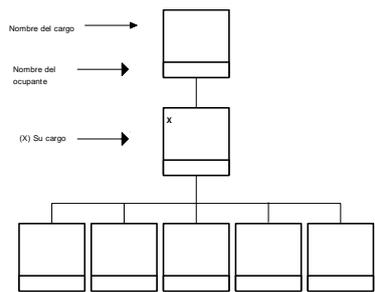
Horario de trabajo:

Quien llenó el formulario:

Tiempo en el cargo: \_\_\_\_\_ Tiempo en el Banco: \_\_\_\_\_

**ORGANIGRAMA**

Utilizando el presente boceto de organigrama, ubique su puesto en la X. Debe anotar jefes y subordinados, si los tuviere



**2. DESCRIPCION DEL CARGO**

1. Tareas permanentes (al responder esta pregunta asegúrese de incluir a todas las tareas diarias del cargo y enumérelas en orden de importancia)	Tiempo aprox en horas	Frecuente ( N° veces por día)	Interno
---	-----------------------	-------------------------------	---------

---

2. Tareas periódicas (semanales, quincenales, mensuales, semestrales, en orden de importancia). Indique cada cuánto tiempo realiza la tarea por semana, quincena, mes, etc.)	Tiempo aproximado en horas	Frecuente ( N° veces por sem, quin, mes)	Interno
--	----------------------------	--	---------

---

3. Tareas ocasionales o eventuales (esporádicas; en orden de importancia). Indique cada cuánto tiempo realiza la tarea)	Tiempo aprox en horas	Frecuente (N° veces por per)	Interno
---	-----------------------	------------------------------	---------

**OBJETIVO O FUNCION GENERAL DEL CARGO**

En base a la descripción de las tareas, defina brevemente cual considera usted que es el propósito principal u objetivo del cargo.

**1.2.1. Manual de Descripción de Funciones**

La descripción del cargo busca determinar el propósito general o responsabilidad de determinada función, además de los resultados finales significativos para el Banco.

Ver Anexo 1

**1.3. Funcionamiento del Sistema de Valoración**

Las bases del funcionamiento del sistema se pueden resumir de la siguiente manera:

- Es un sistema de comparación por grados, factores y puntos, *no por títulos*, a partir de las descripciones cualitativas de los cargos.
- Tiene asociado un sistema de medición universal y empírico, de la cuantificación de los grados, factores y puntos.
- Compara los elementos que son comunes para todos los cargos. Adapta los límites y progresión de los factores a las características objetivas del Banco.
- Asocia sistemas de control para determinar la correcta evaluación de los cargos.
- Evalúa una determinada situación organizativa, aquí y ahora (dinámica)
- Requiere la colaboración y el consenso de los miembros del Banco.

El proceso se inicia con la conformación de un comité valuador cuyos miembros mantienen sesiones de trabajo por áreas funcionales, las cuales se desarrollan de la siguiente manera:

*7.-Lectura de la descripción de funciones de los cargos a valorar.* Se recomienda enviar anticipadamente la información a los participantes con el objeto de aprovechar el tiempo disponible, de tal manera que se discutan los puntos de divergencia y se proceda a realizar la valoración de tareas.

- 8.-Cada miembro del comité registrará por separado las valoraciones de cargo por factor. El coordinador de la sesión recopilará los resultados, los cuales, si el caso lo amerita, serán sujetos de discusión para llegar a un acuerdo general.
- 9.-Registrar en una matriz los resultados obtenidos para verificar la equidad interna. Esto es, comprobar la correcta jerarquización organizativa donde se demuestren los diferentes niveles operativos.
- 10.-Ubicar al cargo en el rango y categoría salarial correspondiente de acuerdo al puntaje obtenido.
- 11.-Efectuar transcurrido cierto tiempo una segunda valoración en los cargos que aparentemente fallaron en su primera evaluación y proceder a la confrontación respectiva.
- 12.-Realizar el mantenimiento del sistema evaluando nuevos puestos y aquellos que han sufrido cambios en su contenido global.

### **1.3.1. Comité de Valoración**

El Comité de Valoración mantendrá los siguientes parámetros en el proceso de evaluación de cargos:

- ◆ **Primer Comité:** Las posiciones de Jefes, Supervisores, Oficiales, Asistentes y Auxiliares, serán valoradas por los Gerentes Nacionales y/o Departamentales y/o Subgerentes.
- ◆ **Segundo Comité:** Dependiendo de la estructura del área, los cargos de Gerentes Departamentales y Subgerentes, serán valorados por los Gerentes Nacionales y/o Gerentes Departamentales y los puestos inferiores revisados por el primer comité.
- ◆ **Tercer Comité:** Valora esencialmente a Gerentes Nacionales y/o Gerentes Departamentales, además de aprobar las valoraciones realizadas por los dos comités anteriores. Está integrado por los Vicepresidentes de área.
- ◆ Los asesores en todo el proceso de valoración lo constituirán el equipo formado por

el personal de Desarrollo Organizacional, Recursos Humanos y Proyectos Internos, los cuales no tienen poder de decisión, pero cumplen con la función de soporte para guiar el proceso de forma uniforme en toda la organización.

Los comités de valoración deberán seguir los siguientes pasos:

- Definición de la estructura y cargos por áreas
- Lectura de la descripción de funciones del cargo
- Asignación de puntaje para cada uno de los seis factores
- Verificación de equidad externa
- Verificación de equidad interna
- Definición del puntaje final

### **1.3.2. Determinación de factores y descomposición de grados**

Existe gran cantidad de factores que pueden utilizarse para la valoración de cargos, es así que algunos métodos emplean docenas de éstos, concentrando los más representativos en: conocimientos requeridos por el trabajo y responsabilidades asignadas.

Para el presente trabajo se resumieron los factores en seis grupos, desglosados de la siguiente manera:

- ◆ Educación Formal y Conocimientos Especializados
- ◆ Experiencia
- ◆ Responsabilidad
- ◆ Complejidad de Dirección
- ◆ Relaciones Funcionales
- ◆ Presión de Trabajo

La selección de los parámetros indicados para efectos de la valoración obedece a que la herramienta original proporcionada por una de las Consultoras cumplía con las necesidades y expectativas requeridas para una institución bancaria y al mismo tiempo era comparable con el resto del mercado.

Para la elección de los factores se han tomado en cuenta los siguientes criterios:

- ✓ Identificación: El factor debe estar presente en casi todas las tareas valoradas.
- ✓ Importancia relativa: El factor debe contribuir con peso, no carente de importancia, determinar el valor relativo de las diversas tareas.
- ✓ Graduabilidad: El factor debe ser susceptible de división en varios grados de intensidad, desde un valor mínimo a un máximo.
- ✓ Diferenciación: El factor debe estar presente con distinta medida en las tareas a valorar.
- ✓ Definición: El factor debe ser claramente definible tanto en su formulación como en la descripción de grados.

La ponderación consiste en señalar a cada factor un valor o peso en función del 100%, con base a la importancia que se considere a cada uno en la integración de las labores que se esté tratando de medir o valorar.

<b>FACTOR</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Educación Formal y Conocimientos Especializados	26.5
Experiencia	13.5
Responsabilidad	20
Complejidad de Dirección	20
Relaciones Funcionales	10
Presión de Trabajo	<u>10</u>
<i>TOTAL</i>	<i>100</i>

Las tablas que contienen los puntajes atribuidos a cada factor, es decir la graduación, están organizadas en una matriz desglosadas según parámetros específicos establecidos, así:

Educación Formal y Conocimientos Especializados	=====	Tiempo
Experiencia	=====	Tiempo
Responsabilidad	=====	Unidad Funcional
Complejidad de Dirección	=====	Dificultad, # personas
Relaciones Funcionales	=====	Frecuencia y tipo
Presión de Trabajo	=====	Complejidad y frecuencia

Para la asignación de puntos se utilizaron progresiones aritméticas y en algunos casos se efectuaron ajustes para que el crecimiento por grado en cada factor sea de por lo menos un 15%, obedeciendo a la Ley de Weber: “Cuando se comparan objetos no percibimos la diferencia absoluta entre ellos, sino la relación de esta diferencia con la magnitud de

los dos objetos comparados”<sup>1</sup>. Este porcentaje es percibido como una diferencia observable, ya que se ha comprobado que un comité de valoración de cargos al comparar dos puestos similares sobre un factor sencillo, tiene que advertir al menos 15% de variación para que el grupo coincida que la tarea A es mayor que la B.

### **1.3.2.1. Factor Uno: Educación Formal y Conocimientos Especializados**

El nivel de educación mínimo requerido. La educación en contenido y duración debe estar relacionada con los requerimientos del cargo.

Este factor considera la preparación teórica y cultural requerida para cumplir los objetivos y asumir las responsabilidades propias de la tarea. Se relaciona con la ordenación escolar, secundaria y superior, sin tomar en cuenta aspectos tales como conocimiento de idiomas extranjeros y computación, ya que estos constituyen requisitos básicos de la totalidad del entorno.

### **1.3.2.2. Factor Dos: Experiencia**

Experiencia mínima para desempeñarse en el cargo, en funciones o actividades similares.

Se lo conoce también como adiestramiento y constituye el conocimiento aplicado y la formación práctica necesaria para que una persona con la debida instrucción formal pueda efectuar las actividades y asumir responsabilidades dentro de la organización, respetando los niveles de cantidad y calidad. Las tablas que a continuación se presentan son una combinación de los factores uno y dos que determinan en consecuencia los requisitos profesionales, así:

## **FACTOR # 1 EDUCACION FORMAL Y CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS**

**Definición** Este factor mide el nivel de conocimientos adquiridos a través de estudios formales y de especialización previos requeridos para que el ocupante del cargo pueda cumplir eficazmente las tareas inherentes al mismo. Si el aprendizaje se logra a través de cursos específicos debe hacerse una equivalencia con los niveles de educación formal.

---

<sup>1</sup> ARMSTRONG, Michael, Gerencia de recursos humanos, Ed. Legis, 1991, Pág.175.

**NOTA** Este factor califica conjuntamente con la educación, ya que los dos conforman la habilidad técnica requerida para el cargo.

GRADO	DESCRIPCION DEL GRADO	PTOS MAX
1	Educación secundaria completa	105
2	Educación secundaria completa más cursos especiales de capacitación de dos ó tres años o universitaria incompleta, o tecnólogos	140
3	Titulados, egresados de carrera universitaria de al menos 5 años, Bachelor	200
4	Estudios de Postgrado, Diplomados, Masterados	265

## FACTOR # 2

## EXPERIENCIA NECESARIA

### Definición

Este factor mide la experiencia mínima necesaria previa en un cargo similar, o el inmediato anterior dentro de la carrera, que habilita a la persona para desempeñarse en el cargo. Una experiencia repetitiva no debe tenerse en cuenta. Involucra también el tiempo suficiente de entrenamiento en otros puestos dentro de procesos de similares características.

**NOTA IMPORTANTE** Este factor califica conjuntamente con la educación , ya que los dos conforman la habilidad técnica requerida para el cargo.

GRADO	DESCRIPCION DEL GRADO	VALOR EN PTOS MAXIMOS
1	Menos de 1 mes	5
2	De 1 mes hasta 6 meses incluido	25
3	Entre 6 meses y 1 año incluido	45
4	Entre 1 y 3 años incluido	65
5	Entre 3 y 5 años incluido	85
6	Entre 5 y 7 años incluido	105
7	Más de 7 años	135

<i>Experiencia</i>		Menos 1 m.	1- 6 m.	6m-1a.	1-3 a.	3 5 a.	5-7 a.	Más de 7 a.
<b>Conocimientos</b>	<b>Grado</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Educación secundaria completa	1	110	130	150	170	190	210	240
Especial/univer. incompleta/ tecnólogos	2	145	165	185	205	225	245	275
Egresados, titulados, BA. BS.	3	190	225	245	265	285	305	335
Post Grados, Masterados, Diplomados	4	205	290	310	330	350	370	400

### **1.3.2.3. Factor Tres: Responsabilidad**

Este factor mide el grado de la responsabilidad directa por el manejo de información confidencial y responsabilidad de valores, equipos, materiales, productos, instalaciones (posibilidad de daños, perjuicios, y problemas por incapacidad o descuido).

Mide la forma como el cargo influye en los resultados del Banco. Responsabilidad por los resultados en el proceso, de acuerdo con la cadena de valor del Banco, según lo especificado a continuación:

- Definir en que proceso o subproceso actúa el cargo
- Identificar el nivel de responsabilidad
- Identificar el grado de responsabilidad

<b>FACTOR # 3      RESPONSABILIDAD POR LOS RESULTADOS EN EL PROCESO</b>
---

**Definición**

Este factor tiene en cuenta la forma como el ocupante del cargo influye en los resultados de la organización y la importancia de esta influencia. Evalúa el aporte de los integrantes de un equipo a los procesos orientados a clientes internos o externos. Teniendo en cuenta los procesos en los cuales influye o genera impacto.

**NOTA IMPORTANTE** Cuando un cargo tenga dos puntuaciones se le imputará el valor superior en puntos

GRADO	DESCRIPCION DEL GRADO	PTOS MAX
<b>1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad por la ejecución directa y soporte a la ejecución de un proceso central de negocio y sus resultados.</li> <li>• Su trabajo compromete a la organización o área en forma limitada.</li> <li>• Maneja información confidencial limitada a una unidad de la organización.</li> </ul>	<b>60</b>
<b>2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad por organizar y asesorar en todos los aspectos específicos relacionados a la ejecución exitosa de un proceso y los roles de los integrantes de un equipo de trabajo.</li> <li>• Su trabajo compromete medianamente a la organización o área.</li> <li>• Maneja información de naturaleza confidencial limitada al Banco y cuya divulgación puede crear problemas.</li> </ul>	<b>100</b>
<b>3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad por dirigir, comunicar la implementación de una estrategia y administrar todos los recursos para el desarrollo de un proceso.</li> <li>• Su trabajo compromete altamente a la organización.</li> <li>• Tiene acceso a información confidencial de la organización y cuya divulgación crearía perjuicios a la organización.</li> </ul>	<b>160</b>
<b>4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad e injerencia para cumplimiento de objetivos del grupo financiero.</li> <li>• Tiene acceso permanente o frecuente manejo de información confidencial, que de divulgarse, podría acarrear serios perjuicios al Grupo.</li> </ul>	<b>200</b>

	GRADO	RESPONSABILIDAD			
		Informativa	Indirecta	Directa	
Ejecutor y habilitante del proceso	<b>L</b>	1	15	27	30
	<b>M</b>	1	25	38	50
	<b>P</b>	1	30	45	60
Dueño del proceso	<b>L</b>	2	45	63	80
	<b>M</b>	2	50	70	90
	<b>P</b>	2	55	78	100
Dirige estrategia y varios Procesos	<b>L</b>	3	60	88	114
	<b>M</b>	3	72	105	137
	<b>P</b>	3	83	118	160
Impacto en el Grupo	<b>L</b>	4	87	130	173
	<b>M</b>	4	93	140	186
	<b>P</b>	4	100	150	200

**Informativa** Sólo transmite información

**Indirecta** De asesoría, apoyo e interpretación para que otros puedan realizar determinada labor; comparte la responsabilidad por la tarea

**Directa** El resultado de las decisiones es determinante en los logros finales; es responsable directo del proceso.

**Liviana** Impacto limitado a los resultados del área / departamento o agencia. Las soluciones a los problemas que se pueden presentar son inmediatas, pues los recursos físicos, humanos, financieros y/o tecnológicos están disponibles sin restricción.

**Mediana** Impacto mediano en los resultados, puede afectar un departamento / área o agencia de la organización. Los problemas se solucionan bajo procedimientos preestablecidos, se necesita una mayor cantidad de recursos para resolver inconvenientes.

**Pesada** Impacto total puede afectar la marcha de la organización de manera global. Las soluciones a las dificultades requieren gran cantidad de recursos físicos, humanos, tecnológicos y/o financieros.

**1.3.2.4. Factor Cuatro: Complejidad de Dirección**

Este factor mide el nivel de dificultad en la realización de las actividades propias del cargo, la responsabilidad en conducir y dirigir el trabajo de subordinados y la independencia para solucionar problemas y tomar decisiones.

Para mayor facilidad en la determinación de este factor, se presentan las siguientes pautas:

- ✓ Determinar el nivel por el grado de dificultad de las tareas desarrolladas por el cargo.
- ✓ Verificar el nivel asignado, guiándose por el tipo de decisiones que debe tomar el puesto. Hacer los ajustes necesarios.
- ✓ Una vez ubicado el nivel, contar el número de personal supervisado, directa e indirectamente y asignar el puntaje en la columna que corresponda.
- ✓ El nivel jerárquico es solamente una guía adicional para ubicar el cargo. Se utilizará de preferencia los dos primeros.

<b>FACTOR # 4</b>	<b>COMPLEJIDAD DE DIRECCION ( ADMINISTRACION)</b>
-------------------	---

<b><u>Definición</u></b> <b><u>n</u></b>	<p>Este factor mide el grado de dificultad en el desempeño de las tareas del cargo, la responsabilidad por dirigir el trabajo de otros y la autonomía necesaria para resolver problemas y/o tomar decisiones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección implica planear, organizar, controlar, evaluar una función; considera la habilidad requerida para integrar actividades o funciones diferentes y el nivel de la visión integral del negocio que debe tenerse para un desempeño adecuado.</li> <li>• La solución de problemas hace referencia al tipo de problemas que enfrenta el cargo y se mide mediante la disponibilidad de guías establecidas (instrucciones recibidas, métodos, manuales, etc.) y de la habilidad analítica y creativa requerida para desarrollar o innovar técnicas y procedimientos para generar alternativas.</li> <li>• El tamaño de la supervisión considera la habilidad requerida por el cargo, para asignar, dirigir o controlar el trabajo de otras personas. Al valorarse, debe tenerse en cuenta el número y complejidad de las personas que funcionalmente dependen de la posición, sea con supervisión directa o indirecta.</li> <li>• Si el cargo demanda supervisión funcional más no administrativa, debe contabilizarse estos cargos dentro del tamaño de la supervisión. Si el cargo requiere demandar trabajos de otros procesos, no se consideran aquí sino en la dimensión relativa a contactos.</li> </ul>
---	--

**NOTA:** Cuando un cargo tenga dos puntuaciones se le imputará el valor superior en puntos, no se sumará.

GRADO	DESCRIPCION DEL GRADO	PTOS MAX
1	Realiza tareas rutinarias, que no implican solucionar problemas y/o tomar decisiones; no ejerce supervisión alguna, o supervisa grupos de personal no especializados (coordinación).	30
2	Ejecuta tareas moderadamente complejas, incluyendo eventualmente la supervisión de grupos pequeños de personal, y/o la toma de decisiones en base a procedimientos preestablecidos.	60
3	Realiza tareas complejas, resuelve problemas, con muchas alternativas en su ejecución. Puede supervisar grupos numerosos de empleados o técnicos.	90
4	Toma decisiones frecuentes y de gran importancia en base a políticas generales, programando cursos de acción con iniciativa propia. Resuelve problemas que involucran riesgos. Puede supervisar un gran grupo de empleados, técnicos o profesionales, en forma directa o indirecta.	125

GRADO	DESCRIPCION DEL GRADO	PTOS MAX
5	Realiza tareas que implican la participación en la formulación de políticas del Banco y programas de largo plazo. Resuelve problemas complejos que implican alto riesgo económico al Banco. Generalmente dirige varios procesos.	160
6	Realiza tareas que implican la toma de decisiones en la formulación de políticas del Banco y programas de largo plazo. Resuelve problemas de mucha complejidad que implican alto riesgo económico para el Grupo. Normalmente es el máximo responsable por una o más empresas del Grupo, o el Grupo en su totalidad.	200

Tamaño de la Supervisión	GRADOS	Hasta 2	3-10	11-30	31-60	61-120	120 en adelante
		1	2	3	4	5	6
<b>Solución de problemas y toma de decisiones</b>							
Tarea rutinaria, no supervisa/supervisa personal no especializado (funciones de coordinación)	1	10	13	16	19	24	30
Tarea moderadamente compleja. Eventual supervisión		20	26	32	39	48	60
Tarea compleja. Supervisa departamento	3	30	37	46	59	73	90
Decisión gerencial frecuente. Gerencia Funcional	4	50	60	72	86	104	125
Riesgo económico. Supervisa varias Gerencias Funcionales	5	85	96	110	124	140	160
Dirige todas las funciones del Banco/Grupo	6	125	137	151	166	183	200

### 1.3.2.3. Factor Cinco: Relaciones Funcionales

La responsabilidad por contactos, mide la frecuencia y naturaleza de todos aquellos necesarios para un correcto desempeño del cargo, se relaciona con el riesgo o impacto económico que conlleva para la empresa el realizar los contactos.

Ayuda en la asignación de puntajes el tomar en cuenta las siguientes sugerencias:

- Determinar el tipo de contactos que el cargo requiere para cumplir los objetivos del mismo.  
Ejemplo:
  - ▲ Permanentes.- más del 80% de su tiempo
  - ▲ Frecuentes.- entre el 25% y 50% de su tiempo
  - ▲ Ocasionales.- menos del 10% de su tiempo
- Para calificar el contacto, el mismo debe ser por gestión propia del cargo y debe orientarse a lograr acuerdos en que se compromete de alguna manera al Banco.
- Determinar si el contacto se lo realiza con personal de la organización o con personal de fuera de la misma.
- Determinar la habilidad necesaria para negociar (externo) y para alcanzar acuerdos (interno).

**FACTOR # 5**

**RELACIONES FUNCIONALES**

**Definición** Este factor mide la frecuencia y naturaleza de los contactos y/o la habilidad negociadora necesarios para un correcto desempeño del cargo. Los contactos se refieren a personal externo al Banco o personal interno que no pertenece a la misma dependencia, y no reportan al mismo jefe. Este factor considera la frecuencia del contacto, el grado de habilidad y el tipo de personal contactado. Si los contactos no son requeridos en el cargo se asignará el valor mínimo de la tabla.

GRADO	DESCRIPCION DEL GRADO	PTOS MAXIMOS
1	• No se requiere ningún o es mínimo el contacto fuera de su proceso, requiere habilidad mínima para negociar u obtener cooperación	5
2	• Se requiere poco contacto externo y habilidad normal para negociar u obtener cooperación.	15
3	• Se requieren contactos frecuentes, habilidad buena para la atención a clientes (internos / externos), proveedores, contratistas; de los cuales depende el cumplimiento de las actividades del proceso.	40
4	• Se requieren contactos frecuentes y habilidad muy buena con clientes (internos/ externos), proveedores, contratistas; cuya realización es importante para el desenvolvimiento de las actividades de su proceso o de otros procesos.	52
5	• Se requieren contactos permanentes, con habilidad muy buena de representación del Banco ante clientes fuertes o especiales, entidades gubernamentales y otras instituciones. Este grado es de gran importancia para el desenvolvimiento de los procesos del Banco.	85
6	• Se requieren contactos permanentes, delicados, con habilidad máxima, con autoridades gubernamentales, contactos internacionales, clientes importantes, cámaras empresariales, asociaciones profesionales, etc. Íntimamente relacionados con el éxito del Grupo.	100

Habilidad para negociar u obtener cooperación	GRADOS	LIVIANO		MEDIANO		PESADO	
		Interno	Externo	Interno	Externo	Interno	Externo
		1	2	3	4	5	6
Tipos de Contacto							
Ocasionales (Menos del 25%)	1	5	15	19	27	40	52
Frecuentes (De 25 hasta el 50%)	2	15	27	40	52	65	85
Permanentes (Sobre el 50%)	3	27	40	52	65	85	100

### **1.3.2.5. Factor Seis: Presión del Trabajo**

Si bien las condiciones de trabajo en el sector estudiado no implican riesgos físicos, de accidentes o de viaje, y el término estrés se asocia directamente a una enfermedad de este tiempo ocasionada por el actual ritmo de vida; la expresión presión de trabajo es más acertada y general para una gran variedad de cargos, ya que implica a tareas operativas, de asesoramiento o de supervisión y dirección.

Es importante tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- En el caso de cargos administrativos, se mide la presión a la cual está expuesto el cargo debido a las responsabilidades que implica.
- Determinar el nivel de compromiso y complejidad que expresa el puesto.
- Determinar la frecuencia de la presión o situaciones que la provocan.
- Determinar el grado o profundidad de la presión de trabajo.

- Este factor no debe estar influenciado por los estilos de los ocupantes para afrontar presiones internas y/o externas.

<b>FACTOR # 6</b>	<b>PRESION DE TRABAJO</b>
-------------------	---------------------------

**Definición** Este factor mide la presión de trabajo al cual está expuesto la función debido a las responsabilidades que tiene a cargo.

**NOTA IMPORTANTE:** Cuando un cargo tenga dos puntuaciones se le imputará el valor superior en puntos.

GRADO	DESCRIPCION DEL GRADO	PTOS MAXIMOS
1	Expuesto a baja presión de trabajo, originada por tarea rutinaria	15
2	Expuesto a mediana presión de trabajo, originada por tarea compleja	52
3	Expuesto a alta presión de trabajo, originada por decisión frecuente	100

PRESION DE TRABAJO	GRADOS	OCASIONAL		FRECUENTE		PERMANENTE	
		Baja 0-10%	Alta 11-25%	Baja 26-55%	Alta 56-70%	Baja 71-90%	Alta 91-100%
		1	2	3	4	5	6
Baja presión de trabajo, tarea rutinaria	1	5	15	19	27	40	52
Mediana presión de trabajo, tarea compleja	2	15	27	40	52	65	85
Alta presión de trabajo, decisión frecuente	3	27	40	52	65	85	100

- ❶ Tarea rutinaria Es una tarea operativa de despacho normal en el proceso; ejemplo: Personas en fila frente a caja, número de formularios para procesar en la unidad de crédito, número de entrevistas en el área de selección.
- ❷ Baja presión Relacionada con tarea rutinaria, con procesos parametrizados
- ❸ Mediana presión Relacionada a la frecuente toma de decisiones en procesos establecidos con variables en las que se requiere valorar, apreciar y decidir

La siguiente tabla de conversión de tiempos le puede ayudar a estimar de mejor manera los porcentajes de actividad:

FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
30 minutos por Día	5	4 horas por Quincena	5	1 día por Mes	5
1 hora por Día	12	5 horas por Quincena	6	1 semana por Mes	24
2 horas por Día	25	6 horas por Quincena	7	2 semanas por Mes	48
3 horas por Día	37	7 horas por Quincena	9	3 semanas por Mes	72
4 horas por Día	50	8 horas por Quincena	10	4 semanas por Mes	96
5 horas por Día	62				
6 horas por Día	75	0.5 días por Quincena	5	5 días por Trimestre	8
7 horas por Día	87	1 días por Quincena	10	10 días por Trimestre	16
8 horas por Día	100	3 días por Quincena	30		
		5 días por Quincena	50	10 días por Semestre	8
2 horas por Semana	5	7 días por Quincena	70		
3 horas por Semana	7	9 días por Quincena	90		
4 horas por Semana	10	10 días por Quincena	100		
8 horas por Semana	20				

**Premisas:**

- 1 día = 8 horas laborables
- 1 semana = 5 días laborables
- 1 mes = 21 días laborables
- 1 año = 252 días laborables

### 1.3.3 Presentación resultados Red Comercial

La Red Comercial o Plataforma está compuesta por las agencias que ofertan la variedad de productos y servicios típicos de la Banca, por esto se la tomó como muestra en la aplicación piloto del sistema de valoración por puntos, utilizando los resultados preliminares para la corrección y modificación continua de las tablas con el objeto de conseguir una herramienta eficaz y aplicable a la organización en general.

Los productos obtenidos del plan piloto son:

- Perfeccionamiento de las tablas de valoración y aclaración de los detalles en cuanto a su utilización, con el objeto de facilitar su manejo y aplicación por parte de los comités valuadores. Las tablas finales están expuestas en el punto anterior.
- Nueva presentación del Manual de Descripción de Funciones, en el cual se busca polifuncionalidad en los cargos base especificando el área de resultado clave y las pautas generales que expresan el fundamento de la polivalencia. Además, se incluyen la valoración por puntos y factores que sirve para identificar el perfil del ocupante, sus deberes, responsabilidades enfocados hacia el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales. Así:

A continuación se encuentra un ejemplo de 5 puestos en diferentes niveles:

#### **AGENCIAS DE LA RED**

- DEFINICIÓN DEL AREA:

Responsable por la generación de negocios y la entrega efectiva y eficaz de productos y servicios para clientes y no clientes del segmento personal, empresarial y corporativo del Banco.

- AREAS FUNCIONALES:

- Negocios:

Responsable de generar y aumentar el volumen del negocio hacia clientes personales y empresariales de la Red. Debe minimizar y controlar el riesgo crediticio en cada uno de sus clientes.

➔ Operaciones:

Responsable por el procesamiento de los servicios a clientes y usuarios de la Red, y del correcto desempeño operativo y contable de los procesos necesarios para el funcionamiento normal de la agencia.

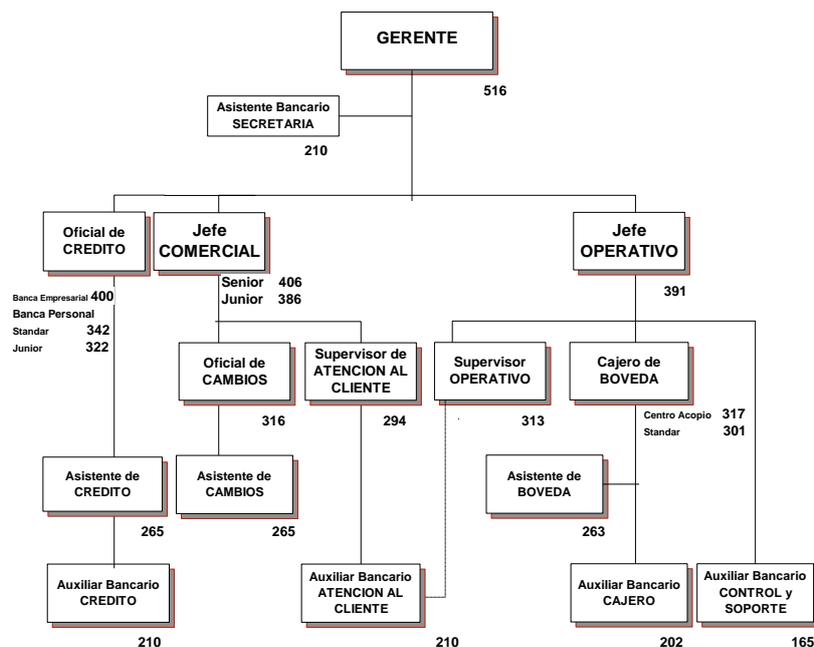
○ CLIENTES EXTERNOS:

Personas naturales y empresas

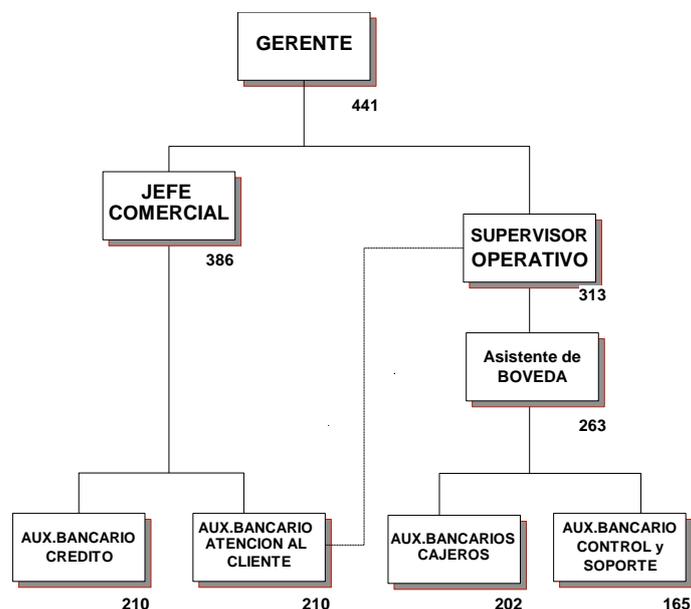
○ CARGOS DEL AREA:

- Gerente de agencia,
  - Jefe Comercial, Jefe Operativo, Oficial de Crédito
    - Supervisor de Atención al Cliente, Supervisor Operativo, Supervisor de Bóveda, Oficial de Cambios
      - Asistente de Bóveda, Asistente de Cambios
        - Auxiliares Bancarios: Caja, Caja Cambios, Atención al cliente, Digitación, Crédito, Secretaria.

**Organigrama Estructural Agencia Full Service**



## Organigrama Estructural Agencia Satélite



### Auxiliar Bancario

#### I.DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL CARGO: Auxiliar Bancario

FECHA: Enero, 200X

#### II.DESCRIPCION DEL CARGO

A.DEFINICION: Responsabilidad básica del cargo, objetivos y resultados que se esperan

Responsable por la atención, servicio, asesoramiento y soporte a los procesos operativos y de negocio orientados al cliente del Banco en los Puntos de Venta.

#### B.AREAS DE RESULTADO CLAVE:

##### Cajero

- Receptar y pagar transacciones de Moneda Nacional en ventanilla

##### Atención Al Cliente

- Asesorar e informar a clientes y usuarios de los productos y servicios
- Ejecutar el proceso de atención hasta la entrega de los productos y servicios al cliente de la Plataforma

### Crédito

- Asesorar, informar y atender a clientes de los productos crediticios.
- Preparar y mantener archivos de documentación de clientes de crédito.

### Digitación

- Controlar y reportar las transacciones de su oficina para el procesamiento central de cheques, depósitos y documentos varios
- Microfilmear y archivar documentos y respaldos de transacciones

### Secretaría

- Coordinar la agenda de la agencia
- Atender e informar a clientes internos y externos
- Mantener y controlar los inventarios de proveeduría de la agencia
- Administrar y controlar el fondo de caja chica

### Promotor De Ventas

- Presentar y difundir a los clientes, la línea de productos del Banco y las características de comercialización
- Aumentar el volumen de ventas de los productos y servicios del Banco
- Informar y asesorar a clientes internos y externos

## III.REQUISITOS Y EXIGENCIAS DEL CARGO

### Auxiliar Bancario Cajero:

FACTOR	GRADO	PUNTOS	DESCRIPCION GRADO
•CONOCIMIENTOS/EXPERIENCIA	1-2	130	Secundaria completa y de 1 a 6 meses de experiencia
•RESPONSABILIDAD	1-3	30	Ejecutor / habilitante de un proceso, directa; su trabajo no compromete al Banco.
•COMPLEJIDAD DE DIRECCION	1-1	10	Tarea rutinaria, no supervisa personal
•RELACIONES FUNCIONALES	3-1	27	Permanente, poco contacto externo, habilidad mínima para negociar
•PRESION DE TRABAJO	1-1	5	Tarea rutinaria, pocas posibilidades de presión (Ocasional - Baja)
		202	

### AUXILIAR BANCARIO Atención al Cliente:

<b>FACTOR</b>	<b>GRADO</b>	<b>PUNTOS</b>	<b>DESCRIPCION GRADO</b>
•CONOCIMIENTOS/EXPERIENCIA	1-2	130	Secundaria completa y de 1 a 6 meses de experiencia
•RESPONSABILIDAD	1-1	25	Ejecutor / habilitante de un proceso liviana, informativa; su trabajo no compromete al Banco.
•COMPLEJIDAD DE DIRECCION	1-1	10	Tarea rutinaria, no supervisa personal
•RELACIONES FUNCIONALES	3-2	40	Permanente, poco contacto externo, habilidad normal para negociar
•PRESION DE TRABAJO	1-1	5	Tarea rutinaria, pocas posibilidades de presión (Ocasional - Baja)
		<b>210</b>	

#### **AUXILIAR BANCARIO Crédito:**

<b>FACTOR</b>	<b>GRADO</b>	<b>PUNTOS</b>	<b>DESCRIPCION GRADO</b>
•CONOCIMIENTOS/EXPERIENCIA	1-2	130	Secundaria completa y de 1 a 6 meses de experiencia
•RESPONSABILIDAD	1-1	25	Ejecutor / habilitante de un proceso mediana, informativa; su trabajo no compromete al Banco.
•COMPLEJIDAD DE DIRECCION	1-1	10	Tarea rutinaria, no supervisa personal
•RELACIONES FUNCIONALES	3-2	40	Permanente, poco contacto externo, habilidad normal para negociar
•PRESION DE TRABAJO	1-1	5	Tarea rutinaria, pocas posibilidades de presión (Ocasional - Baja)
		<b>210</b>	

#### **AUXILIAR BANCARIO Digitador:**

<b>FACTOR</b>	<b>GRADO</b>	<b>PUNTOS</b>	<b>DESCRIPCION GRADO</b>
•CONOCIMIENTOS/EXPERIENCIA	1-2	130	Secundaria completa y de 1 a 6 meses de experiencia
•RESPONSABILIDAD	1-1	15	Ejecutor / habilitante de un proceso, informativa, liviana; su trabajo no compromete al Banco.
•COMPLEJIDAD DE DIRECCION	1-1	10	Tarea rutinaria, no supervisa personal
•RELACIONES FUNCIONALES	1-1	5	Mínimo contacto fuera del área, habilidad mínima para negociar
•PRESION DE TRABAJO	1-1	5	Tarea rutinaria, pocas posibilidades de presión (Ocasional - Baja)
		<b>165</b>	

#### **AUXILIAR BANCARIO Secretaria:**

<b>FACTOR</b>	<b>GRADO</b>	<b>PUNTOS</b>	<b>DESCRIPCION GRADO</b>
•CONOCIMIENTOS/EXPERIENCIA	3-2	130	Secundaria completa y de 1 a 6 meses de experiencia
•RESPONSABILIDAD	1-1	25	Ejecutor / habilitante de un proceso mediana, informativa; su trabajo no compromete al Banco.
•COMPLEJIDAD DE DIRECCION	1-1	10	Tarea rutinaria, no supervisa personal
•RELACIONES FUNCIONALES	3-2	40	Permanente, poco contacto externo, habilidad normal para negociar
•PRESION DE TRABAJO	1-1	5	Tarea rutinaria, pocas posibilidades de presión (Ocasional - Baja)

**AUXILIAR BANCARIO Promotor de Ventas:**

<b>FACTOR</b>	<b>GRADO</b>	<b>PUNTOS</b>	<b>DESCRIPCION GRADO</b>
•CONOCIMIENTOS/EXPERIENCIA	3-2	130	Secundaria completa y de 1 a 6 meses de experiencia
•RESPONSABILIDAD	1-1	25	Ejecutor / habilitante de un proceso, mediana, informativa; su trabajo no compromete al Banco.
•COMPLEJIDAD DE DIRECCION	1-1	10	Tarea rutinaria, no supervisa personal
•RELACIONES FUNCIONALES	3-2	40	Permanente, poco contacto externo, habilidad normal para negociar
•PRESION DE TRABAJO	1-1	5	Tarea rutinaria, pocas posibilidades de presión (Ocasional - Baja)
<b>210</b>			

**IV.PAUTAS GENERALES**

- Cuidar y mantener la imagen personal e institucional
- Interactuar con el equipo de la agencia para el cumplimiento de presupuestos y metas de trabajo.

**Asistente De Crédito****I.DATOS DE IDENTIFICACION**

NOMBRE DEL CARGO: Asistente de Crédito  
 FECHA: Enero, 200X

**II.DESCRIPCION DEL CARGO**

A.DEFINICION: *Responsabilidad básica del cargo, objetivos y resultados que se esperan*

Responsable por la atención, asesoramiento personalizado y de calidad en la entrega de productos crediticios a clientes.

Cumple las funciones de Oficial de Crédito en oficinas donde no existe este cargo.

**B.RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS:**

- Asesorar a clientes y usuarios de los productos crediticios

- Emitir informes para Comités de Crédito institucionales
- Controlar el mantenimiento de la documentación de respaldo crediticio
- Cooperar con la gestión de recuperación de cartera vencida.

### III. REQUISITOS Y EXIGENCIAS DEL CARGO

FACTOR	GRADO	PUNTOS	DESCRIPCION GRADO
•CONOCIMIENTOS/EXPERIENCIA	2-3	185	Secundaria completa, cursos especiales, universidad incompleta; de 6 meses a 1 año de experiencia
•RESPONSABILIDAD	1-1	38	Ejecutor o habilitante del proceso, indirecto mediano, su trabajo compromete a la institución en forma limitada
•COMPLEJIDAD DE DIRECCION	1-1	10	Tarea rutinaria, no supervisa personal
•RELACIONES FUNCIONALES	2-2	27	Ocasionalmente, habilidad normal para tratar con clientes internos y externos
•PRESION DE TRABAJO	1-1	5	Tarea rutinaria, pocas posibilidades de presión (Ocasional - Baja)
		<b>265</b>	

### IV. PAUTAS GENERALES

- Cuidar y mantener la imagen personal e institucional
- Interactuar con el equipo de la agencia para el cumplimiento de presupuestos y metas de trabajo.

#### Supervisor Operativo

##### I. DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL CARGO: Supervisor Operativo

FECHA: Enero, 200X

##### II. DESCRIPCION DEL CARGO

A. DEFINICION: *Responsabilidad básica del cargo, objetivos y resultados que se esperan*

Responsable por el control, aprobación y normal desarrollo de los procesos y transacciones operativas en Moneda Nacional y Extranjera.

Cumple las funciones de Jefe Operativo en oficinas donde no existe este cargo.

##### B. RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS:

- Supervisar y autorizar las transacciones efectuadas en la Plataforma de Atención al

Cliente.

- Controlar los procesos contables del Area.
- Coordinar la apertura y funcionamiento de sistemas tecnológicos de la oficina

### III.REQUISITOS Y EXIGENCIAS DEL CARGO

<b>FACTOR</b>	<b>GRADO</b>	<b>PUNTOS</b>	<b>DESCRIPCION GRADO</b>
•CONOCIMIENTOS/EXPERIENCIA	2-3	185	Secundaria completa, cursos especiales, universidad incompleta; de 6 meses a 1 año de experiencia
•RESPONSABILIDAD	1-3	60	Unidad; responsable directo de la tarea
•COMPLEJIDAD DE DIRECCION	DE 2-2	26	Tarea moderadamente compleja, supervisa de 2 a 10 personas
•RELACIONES FUNCIONALES	2-2	27	Frecuentemente, habilidad normal para tratar con clientes internos y externos
•PRESION DE TRABAJO	2-1	15	Tarea moderadamente compleja, pocas posibilidades de presión (Ocasional - Baja)
		<b>313</b>	

### IV.PAUTAS GENERALES

- Cuidar y mantener la imagen personal e institucional
- Interactuar con el equipo de la agencia para el cumplimiento de presupuestos y metas de trabajo.

### Jefe Comercial

#### I.DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL CARGO: Jefe Comercial

FECHA: Enero, 200X

#### II.DESCRIPCION DEL CARGO

A.DEFINICION: *Responsabilidad básica del cargo, objetivos y resultados que se esperan*

Liderar las gestiones comerciales de la oficina orientadas a incrementar el volumen y calidad de la captación y colocación de productos y servicios.

Cumple las funciones de Gerente de Agencia en oficinas donde no existe este cargo.

#### B.RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS:

- Diseñar estrategias para la comercialización de productos y servicios

- Dar soporte directo a la gestión comercial del Gerente de la Agencia
- Asumir el riesgo crediticio en la concesión de sobregiros a clientes
- Efectuar gestión de mercadeo hacia los clientes
- Asesorar a clientes y prevenir la presencia de reclamos

### III.REQUISITOS Y EXIGENCIAS DEL CARGO

#### Jefe Comercial Standar

FACTOR	GRADO	PUNTOS	DESCRIPCION GRADO
•CONOCIMIENTOS/EXPERIENCIA	3-2	225	Egresado de carrera universitaria; de 6 meses a 1 año de experiencia
•RESPONSABILIDAD	2-3	80	Dueño del proceso, directa, liviana; compromete medianamente a la organización
•COMPLEJIDAD DE DIRECCION	2-2	26	Tarea medianamente compleja, supervisa de 2 a 10 personas, un departamento
•RELACIONES FUNCIONALES	3-2	40	Permanente, habilidad normal para tratar con clientes internos y externos
•PRESION DE TRABAJO	2-1	15	Pocas posibilidades de presión (Ocasional - Alta)
		<b>386</b>	

#### Jefe Comercial Senior

FACTOR	GRADO	PUNTOS	DESCRIPCION GRADO
•CONOCIMIENTOS/EXPERIENCIA	3-3	245	Egresado de carrera universitaria; de 6 meses a 1 año de experiencia
•RESPONSABILIDAD	2-3	80	Dueño del proceso, directa, liviana; compromete medianamente a la organización
•COMPLEJIDAD DE DIRECCION	2-2	26	Tarea medianamente compleja, supervisa de 11 a 40 personas, un departamento
•RELACIONES FUNCIONALES	3-2	40	Permanente, habilidad normal para tratar con clientes internos y externos
•PRESION DE TRABAJO	2-1	15	Pocas posibilidades de presión (Ocasional - Alta)
		<b>406</b>	

### IV.PAUTAS GENERALES

- Cuidar y mantener la imagen personal e institucional
- Interactuar con el equipo de la agencia para el cumplimiento de presupuestos y metas de trabajo.
- Evaluar e implementar acciones para el mejoramiento del desempeño del personal supervisado

#### Gerente De Agencia

#### I.DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL CARGO: Gerente de agencia  
 FECHA: Enero, 200X

---

## II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

A. DEFINICIÓN: *Responsabilidad básica del cargo, objetivos y resultados que se esperan*

Liderar los procesos operativos y de negocio de la oficina, orientados al cumplimiento de metas y presupuestos asignados por el Área de Negocios, generando ingresos rentables, minimizando y controlando el riesgo financiero; para asegurar la satisfacción total en el servicio entregado a los clientes.

### B. RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS:

- Dirigir y controlar los procesos operativos y de negocio
- Organizar la gestión del equipo de trabajo para incremento de la cartera de clientes de productos y servicios
- Evaluar y asumir el riesgo crediticio en la colocación de productos de crédito a clientes
- Coordinar la presentación de líneas y documentación de respaldo para Comités de Crédito

## III. REQUISITOS Y EXIGENCIAS DEL CARGO

### Gerente de Agencia Satélite

FACTOR	GRADO	PUNTOS	DESCRIPCIÓN GRADO
• CONOCIMIENTOS/EXPERIENCIA A	3-3	245	Título terminal universitario ; de 6 meses a 1 año de experiencia
• RESPONSABILIDAD	2-3	70	Dueño del proceso, indirecto, mediana, compromete medianamente al Banco
• COMPLEJIDAD DE DIRECCIÓN	3-3	46	Tarea compleja, responsable de toda una unidad
• RELACIONES FUNCIONALES	3-2	40	Permanente, habilidad normal para tratar con clientes internos y externos
• PRESIÓN DE TRABAJO	3-2	40	Decisión frecuente, presión ocasional-alta
		<b>441</b>	

### Gerente de Agencia Full Service

FACTOR	GRADO	PUNTOS	DESCRIPCIÓN GRADO
• CONOCIMIENTOS/EXPERIENCIA IA	3-4	265	Título terminal universitario ; de 1 a 3 años de experiencia

•RESPONSABILIDAD		2-3	100	Dueño del proceso, directo, pesado, compromete medianamente al Banco
•COMPLEJIDAD DE DIRECCION	DE	3-4	46	Tarea compleja, supervisa de 11 a 40 personas, un departamento
•RELACIONES FUNCIONALES		3-3	52	Permanente, habilidad muy buena para tratar con clientes internos y externos
•PRESION DE TRABAJO		3-2	40	Pocas posibilidades de presión (Ocasional - Alta)
			<b>503</b>	

#### **IV.PAUTAS GENERALES**

- Cuidar y mantener la imagen personal e institucional
- Interactuar con el equipo de la agencia para el cumplimiento de presupuestos y metas de trabajo.
- Evaluar e implementar acciones para el mejoramiento del desempeño del personal supervisado

#### **1.3.4 Determinación de categorías, situación actual y propuesta**

El procedimiento fue llevado a cabo en primera instancia por los asesores con el fin de tener una visión clara y específica del trabajo a realizar con los comités de valoración, de esta manera, se responderá efectivamente a inquietudes y desacuerdos entre los participantes evitando sub o sobrevaluaciones que afecten a la equidad interna.

Para conseguir aplanar la estructura se ha disminuido el número de categorías de siete a tres en los cuales el primer nivel se denominará Asistentes, el cual agrupa al personal que se inicia en el Banco y aquellos que cumpliendo las expectativas del cargo poseen cierta experiencia, mayor grado de responsabilidad, empiezan su proyección dentro de la organización pero aún no tienen personal supervisado directamente. La siguiente categoría corresponde a los Oficiales quienes en la situación actual se los conoce como Supervisores y Jefes, se subclasifica en Oficiales Estándar y Senior, incluye personal con mayores responsabilidades, facultades de dirección, complejidad en las tareas y crecimiento parsimonioso. El último grupo corresponde a los Gerentes de Agencia, Departamentales y Nacionales, la diferenciación se da por el margen de responsabilidad y la injerencia a nivel del país.

Con la categorización propuesta se logrará un plan de carrera que guíe al personal hacia un

desarrollo sostenido dentro del Banco, creando de esta manera un ambiente de pertenencia y lealtad hacia la organización.

La asignación salarial, se relacionó directamente con los resultados obtenidos en la determinación de puntos-sucres expuesta en el capítulo tercero, vinculando los valores netos a los equivalentes en términos de sueldo básico según la política de pagos vigente.

**Cuadro 1 Plan de administración salarial por categorías propuesto**

<b>BANCO DE INVERSION</b>			<b>PLAN DE ADMINISTRACION SALARIAL PROPUESTO /</b>				
VICEPRESIDENCIA DE RECURSOS HUMANOS							
CATEGORIAS / PUNTOS SEGUN VALORACION							
Cat.I	165 - 291		Cat.II	292 - 343		Cat.III	400 - 639
<b>ASISTENTE</b>			<b>OFICIALES</b>			<b>GERENTE</b>	
<p><b>INICIAN (165 - 243)</b>                      167 TELEFONISTA                      165 DIGITADOR                      202 CAJERO                      203 OPERADOR CONSOLA                      210 ATENCION CLIENTE,                      SECRETARIA, CONTABILIDAD,                      PROMOTOR VENTAS                      213 ADMINISTRATIVO                      220 RECURSOS HUMANOS                      223 OPERACIONES,                      SEGURIDAD ELECTRONICA                      237 SECRETARIA EJECUTIVA                      243 ANALISTA CONTABILIDAD</p> <p><b>OFICIALES JUNIOR (244 - 291)</b>                      250 ASISTENTE BANCA PRIVADA                      252 TRADER JUNIOR CAMBIOS                      253 ASISTENTE CREDITO                      CORPORATIVO                      256 JEFE ELECTRICO                      260 SECRETARIA GENERAL,                      RECURSOS HUMANOS                      263 ANALISTA PROGRAMADOR,                      BOVEDA, DISEÑADOR GRAFICO                      265 ASISTENTE CREDITO, RIESGO,                      CAMBIOS, MERCADEO                      266 OPERACIONES                      270 OFICIAL ADMINISTRATIVO JR.,                      ASISTENTE DESARROLLO                      ORGANIZACIONAL, COORDINADOR                      ADM.D.O, OFICIAL PROYECTOS                      TRAINEE,                      277 ASISTENTE SEGURIDAD                      283 ANALISTA U.P.C.                      284 ANALISTA M.I.S.</p>			<p><b>STANDAR (292 - 343)</b>                      296 JEFE DE CUADRES                      298 SUPERVISOR OPERACIONES, VALORES                      CUSTODIA                      301 SUPERVISOR BOVEDA                      305 TRADER ST.CAMBIOS                      306 ADMINISTRADOR EDIFICIO                      311 SUPERVISOR ATT.CLIENTE                      313 SUPERVISOR OPERATIVO AG, JEFE                      CAPACITACION SEGURIDAD                      316 OFICIAL CAMBIOS                      317 JEFE BOVEDA FULL, TRABAJADORA                      SOCIAL                      322 OFICIAL JR.CREDITO PERSONAL                      323 JEFE SWIFT, OFICIAL R.H.                      332 ANALISTA FINANCIERO JR.                      333 ANALISTA DESARROLLO                      335 OFICIAL ST. LIQUIDEZ, ANALISTA                      MERCADO                      337 OFICIAL PROYECTOS                      335 TRADER ST.MERCADEO, TRADER                      JR.MERCADO, OFICIAL BANCA PRIVADA JR.                      340 OFICIAL DESARROLLO                      ORGANIZACIONAL, CONTRALOR JR.,                      AUDITOR JR., JEFE SEGURIDAD,                      OF.RELACIONES PUBLICAS                      342 OFICIAL ADMINISTRATIVO SR., JEFE DE                      MERCHANDISING</p> <p><b>SENIOR (344 - 399)</b>                      352 OFICIAL CONSULTOR, ANALISTA DE                      MERCADO, ANALISTA ST.RIESGO                      353 OFICIAL DE RIESGO                      357 ANALISTA FINANCIERO SR., JEFE ANALISIS                      COMERCIAL                      360 OFICIAL ST.LIQUIDEZ                      362 JEFE DE SELECCION, OFICIAL PROYECTOS                      ST.                      363 OF.ADMN.CREDITO                      364 JEFE DE NOMINA                      369 OFICIAL SR. RECUPERACIONES                      370 OFICIAL CORPORATIVO JR.                      376 SUBGERENTE REGIONAL RR.HH.                      377 GERENTE ARQUITECTURA                      380 SUBGERENTE DESARROLLO,                      SUBG.ADMINISTRATIVO,                      SUBG.ACTIVOS FIJOS                      382 OFICIAL PRODUCTO                      383 PLANEACION Y ANALISIS                      386 JEFE COMERCIAL ST.                      388 SUBGERENTE CONTABILIDAD                      390 OFICIAL PLAN CONTINGENCIAS, TRADER                      ST.PAPELES, OFICIAL BANCA PRIVADA SR.                      391 JEFE OPERATIVO                      393 SUBGERENTE ATENCION AL CLIENTE                      396 CONTRALOR SR., AUDITOR SR., ABOGADO</p>			<p><b>JUNIOR (400 - 459)</b>                      400 OFICIAL PROYECTOS SR., OFICIAL DESARROLLO ORGANIZACIONAL SR.,                      OFICIAL BANCA PRIVADA, BANCA EMPRESARIAL                      406 GERENTE COMUNICACION INTERNA, JEFE COMERCIAL SR.                      422 GERENTE CONSTRUCCIONES                      427 JEFE U.P.C.                      428 TRADER ST.DERIVADOS, GERENTE SEGURIDAD, ASISTENTE JURIDICO                      433 GERENTE PRESUPUESTOS                      436 GERENTE PLANEACION Y ANALISIS                      439 GERENTE SUCURSAL (Junior)                      441 ANALISTA SR.RIESGO (No Matemático), GERENTE OFICINA SATELITE                      444 OFICIAL CREDITO CORPORATIVO SR., SUBGERENTE RECUPERACIONES                      445 GERENTE SERVICIOS MERCADEO                      447 TRADER SR.CAMBIOS,                      448 , ANALISTA RIESGO SR.(Matemático)                      450 SUBGERENTE BANCA PRIVADA, TRADER ST.MCD.CAPITALES                      452 SUBGERENTE CREDITO PERSONAL                      454 GERENTE DE CAMBIOS Y M.E.                      455 GERENTE ADMINISTRATIVO, GERENTE ATENCION AL CLIENTE                      457 SUBGERENTE OPERACIONES, GERENTE DE VENTAS                      459 GERENTE SUCURSAL (Peq), OFICIAL BANCA INTERNACIONAL</p> <p><b>STANDAR (460 - 523)</b>                      463 GERENTE SS.BB.ELECTRONICOS                      470 GERENTE DE CONTABILIDAD, GERENTE ADMINISTRACION DE CREDITO                      475 SUBGERENTE DESARROLLO DE SISTEMAS, GERENTE DE RIESGO                      477 TRADER SR.DERIVADOS                      480 GERENTE DE MARCA/ PRODUCTO                      483 JEFE DE MESA                      485 TRADER SR.MCD.CAPITALES                      487 SUBGERENTE BANCA EMPRESARIAL                      488 GERENTE SEG.SIST.INFOR.                      490 TRADER SR. PAPELES                      492 SUBGERENTE ANALISIS SECTORIAL                      495 GERENTE OPERACIONES, REGIONAL GERENTE COORDINADOR DE                      SUCURSALES                      496 GERENTE SUCURSAL (Standard)                      516 GERENTE OFICINA FULL                      517 GERENTE INGENIERIA SISTEM., AUDITOR GENERAL, GERENTE PROYECTOS                      INTERNOS, GERENTE DE CONTRALORIA, GERENTE DE RECURSOS HUMANOS</p> <p><b>SENIOR (524 - 639)</b>                      535 GERENTE DE CORRESPONSALIA                      537 GERENTE ADMINISTRATIVO                      538 LIDER SECTORIAL CREDITO CORPORATIVO, GERENTE BANCA                      INTERNACIONAL                      542 GERENTE OPERACIONES, GERENTE DE SUCURSAL (Senior)                      544 GERENTE BANCA PRIVADA                      547 GERENTE BANCA EMPRESARIAL                      551 GERENTE REGIONAL RED                      554 GERENTE TECNOLOGIA                      555 GERENTE TESORERIA NACIONAL, GERENTE MARKETING                      562 GERENTE RIESGO TESORERIA                      567 GERENTE BANCA PERSONAL                      582 GERENTE DERIVADOS                      607 GERENTE MCD.CAPITALES</p>	

## Anexo 1

### Manual de Funciones

Actualizado al: 1 de septiembre de 2007

#### CIRCULO DE NEGOCIOS

### RED COMERCIAL Y OPERATIVA

#### Gerente de Agencia ó Sucursal

**Categoría:** Gerente de Oficina  
**Reporta a:** Gerente/Subgerente Zonal  
**Supervisa:** Personal de la agencia

#### OBJETIVO DE LA FUNCION

Liderar el desarrollo de las gestiones de negocio y operativas en su oficina, orientadas al cumplimiento de metas y presupuestos asignados por el Area de Negocios, asegurando la calidad en la entrega de productos y servicios a los clientes del Banco.

#### RESPONSABILIDADES:

##### ● Gestión

1. Ejecutar visitas a clientes y nuevos clientes potenciales, para la venta de servicios con miras a incrementar la participación de mercado, calidad y rentabilidad de su oficina.
2. Atender reclamos y solucionar problemas en la atención a clientes
3. Aprobar préstamos, sobregiros, pagos sobre diferido, etc. dentro de los parámetros y políticas establecidas por el Banco.
4. Asumir el riesgo crediticio en la compra de cheques divisas.
5. Controlar los movimientos de créditos y sobregiros otorgados.
6. Coordinar la gestión de recuperación de cartera vencida.
7. Realizar la consideración de cheques de cámara y transferidos.
8. Autorizar el cierre y reapertura de cuentas.
9. Revisar los listados de cheques devueltos depositados por los clientes, y sobre todo aquellos que han producido sobregiros forzosos con los siguientes fines: detectar posible juego de cheques, recuperar estos valores, conocer el funcionario que autorizó el pago
10. Autorizar la asignación de casilleros de seguridad, compra de divisas y otros servicios a clientes del Banco.
11. Aprobar la utilización de fondos no efectivizados y el pago de cheques de otras agencias y bancos.
12. Verificar que se cumplan los procedimientos establecidos para los productos y servicios del banco.
13. Manejar y controlar las actividades relacionadas con el Area de Cambios.
14. Colaborar con los estudios de mercadeo de productos y clientes
15. Elaborar y presentar oportunamente líneas de crédito
16. Representar a la oficina en el Comité de Crédito Zonal.
17. Revisar informes financieros y económicos.
18. Preparar, presentar y aplicar presupuestos financieros para su agencia.

##### ● Administrativas

1. Establecer metas, objetivos y planes de desarrollo para su oficina en coordinación con la Gerencia Regional o Zonal.
2. Coordinar con el área de Recursos Humanos la administración del personal de su oficina
3. Preparar y enviar informes varios sobre asuntos relacionados con Organismos de Control o aspectos internos requeridos por su jefe inmediato.
4. Asesorar a ejecutivos del Banco en el desarrollo de proyectos o estudios vinculados a su oficina y que pueden ser significativas para otras unidades o para la organización
5. Mantener los bienes del Banco en óptimo estado y estéticamente bien presentados.
6. Colaborar en el desarrollo de Auditorías a su oficina
7. Solicitar y controlar al Cajero General arcos de bóveda y chequeras.
8. Otras funciones asignadas por su línea de reporte inmediato, zonal o regional.

#### Jefe Comercial

**Categoría:** Jefe  
**Reporta a:** Gerente de agencia  
**Supervisa:** Personal del área comercial de la agencia

#### OBJETIVO DE LA FUNCION

Desarrollar y apoyar la gestión de negocio en el área de influencia de su oficina, dando soporte a la gestión liderada por el Gerente de la Oficina.

#### RESPONSABILIDADES:

##### ● Gestión

1. Colaborar con el Gerente en las visitas a clientes y potenciales, para la venta de productos y servicios con el objeto de incrementar las captaciones y colocaciones de la oficina
2. Atender y solucionar quejas de clientes respecto al servicio
3. Aprobar préstamos, sobregiros, pagos sobre diferido, etc., dentro del cupo asignado por la Matriz de Riesgo del Banco
4. Evaluar garantías previas a la concesión de cualquier tipo de créditos de acuerdo a la normatividad de la organización
5. Considerar cheques transferidos y de cámara
6. Realizar protestos y justificaciones de cheques
7. Cerrar y reabrir cuentas de acuerdo a la ley, en ausencia del Gerente de la oficina
8. Planificar y ejecutar gestión de recuperación de crédito y sobregiros vencidos
9. Desarrollar análisis, visitas y evaluaciones crediticias previas a la concesión de créditos
10. Ejecutar visitas para ofrecer servicio de posventa como proceso de mantenimiento de relación con clientes
11. Colaborar con la Gerencia en la preparación de presupuestos para su oficina
12. Supervisar e informar al Gerente sobre el desempeño del trabajo en su área
13. Preparar informes inherentes a su área para satisfacer requerimientos de usuarios internos y externos
14. Revisar lista de cheques devueltos
15. Autorizar la entrega de solicitudes de chequeras perdidas
16. Elaborar y presentar oportunamente líneas de crédito

● **Administrativas**

1. Participar en Comités de Crédito agenciales y zonales
2. Informar, asesorar y capacitar a los empleados de la oficina sobre productos y servicios del Banco
3. Colaborar en el análisis y resolución de problemas de trabajo
4. Mantener archivos de crédito actualizados de información para la toma de decisiones de riesgo
5. Reemplazar al gerente de la oficina en su ausencia
6. Recomendar cambios que permitan alcanzar las metas y los objetivos de la oficina.
7. Colaborar con estudios de mercado desarrollados por el Banco
8. Participar en el desarrollo de proyectos de mejoramiento de procesos y atención al cliente
9. Otras funciones asignadas por su línea de reporte inmediato, zonal o regional.

**Supervisor (Comercial u Operativo)**

**Categoría:** Supervisor bancario  
**Reporta a:** Jefe Comercial o Jefe Operativo (por definirse)  
**Supervisa:** Personal del área operativa de la agencia

**OBJETIVO DE LA FUNCION**

Controlar y asegurar el normal desarrollo de los procesos operativos y comerciales de la oficina a su cargo.

**RESPONSABILIDADES:**

● **Gestión**

1. Autorizar y firmar comunicaciones, transferencias contables, notas de ingreso y egreso; documentos varios.
2. Realizar bloqueos y prohibiciones de pago.
3. Ingresar la información generada en el área de Atención al Cliente (datos y códigos misceláneos).
4. Autorizar el envío de los documentos generados en su área: Impuestos, Recaps, Apertura de cuentas, tarjetas Nexo, etc.
5. Cuadrar los balances de cheques certificados, tarjeta Nexo, servicio Telenexo, chequeras, revocatorias, etc. y firmarlos
6. Aperturar el sistema SAFETC++ de toda la agencia, el manejo y mantenimiento del server y la transmisión de firmas.
7. Emitir y firmar cheques certificados y documentos generados en su área.
8. Reportar problemas del sistema al área tecnológica del banco
9. Canalizar problemas operativos por medio de la Gerencia o Subgerencia de Operaciones
10. Revisar la afectación de cuentas contables por la opción 100.
11. Revisar los listados de las operaciones realizadas en la oficina.
12. Controlar que las tareas de sus subordinados se sujeten a los procedimientos establecidos por el Banco.
13. Atender a clientes ocasionalmente.

● **Administrativas**

1. Colaborar en el entrenamiento de sus subordinados.
2. Mantener reuniones con su equipo de trabajo
3. Colaborar con el Gerente de la oficina en análisis y resolución de problemas de trabajo.
4. Recomendar cambios que permitan alcanzar las metas y los objetivos de la oficina.
5. Difundir y asesorar en el conocimiento de reglamentos, resoluciones, regulaciones, instructivos, etc., que rigen la actividad bancaria, así como las políticas y la organización interna del Banco.
6. Asesorar e informar a la Gerencia en aspectos relacionados con su área de trabajo.
7. Otras funciones que sean establecidas por el Banco en las políticas y procedimientos

## Auxiliar Bancario de Atención al Cliente

**Categoría:** Auxiliar Bancario  
**Reporta a:** Supervisor  
**Supervisa:** Ningún tipo de personal

### OBJETIVO DE LA FUNCION

Ejecutar y dar soporte a los procesos de negocio desarrollados por la oficina

### RESPONSABILIDADES:

- **Gestión en plataforma**

1. Preparar y dar información a clientes y empleados de todos los productos que tiene el Banco, con calidad y eficiencia.
2. Dar información al cliente sobre solicitudes presentadas.
3. Entregar, recibir documentos de solvencia moral y económica.
4. Elaborar certificados de actividad bancaria de clientes.
5. Recibir solicitudes de apertura y reapertura de cuentas corrientes y de ahorros, tarjeta NEXO, servicio TELENEXO, etc.
6. Realizar transferencias de fondos, revocatoria y prohibición de cheques.
7. Atender a los clientes en la entrega de chequeras, cheques devueltos, estados de cuenta, y anulación de chequeras extraviadas.
8. Actualizar firmas y direcciones.
9. Atender a clientes en: arrendamiento de casilleros, giros y en la negociación, emisión, cancelación y renovación de: certificados de inversión, cuentas de Integración de Capital, Impuestos y aportes al IESS, recepción de recaps Diners, etc.
10. Contestar y despachar correspondencia, telex, solicitudes de crédito, comprobantes de cartera, certificados de solvencia, etc.
11. Llenar planillas de control y emisión de chequeras para registros.
12. Retirar, clasificar, sumar y reportar comprobantes y cheques pagados, de cámara, transferidos propios y de agencias, notas de débito, etc.
13. Coordinar con Diners el envío de la documentación.
14. Realizar débitos automáticos por concepto de roles de pago.
15. Recibir, archivar y custodiar chequeras.
16. Adjuntar notas a los cheques devueltos.
17. Cumplir con las instrucciones de los manuales operativos y demás requerimientos solicitados por el área de operaciones.
18. Llevar en forma diaria un resumen de todas las afectaciones contables por todos los servicios procesados en el día.
19. Mantener constante comunicación con Servicios Bancarios Operaciones Matriz/Sucursal para revisar si existen o no diferencias.
20. Cumplir con los requerimientos necesarios en los servicios que se brinde por concepto de banca oficial, impuestos, colegios, Diners, empresa eléctrica, cajeros automáticos, certificación de cheques, etc. (cuadre, elaboración de notas contables, resumen, envío a centros de procesamiento, etc.).
21. Informar y atender a clientes sobre productos de otras áreas, en caso de solicitarlo.
22. Otras funciones que sean establecidas por el Banco en las políticas y procedimientos
23. Dar información referente a los diferentes productos de crédito del Banco.
24. Dar información a clientes sobre créditos, abonos, cancelaciones, liquidaciones o sobre el resultado de solicitudes presentadas.
25. Mantener informado al cliente de vencimientos de plazos o créditos.
26. Recuperar cartera vencida y castigada.
27. Agrupar líneas de crédito, según fuente o destino.
28. Obtener documentación, información y verificar datos de crédito.
29. Elaborar documentos para préstamos y créditos.
30. Enviar a la oficina principal, periódicamente de acuerdo a cronograma, las solicitudes de crédito que han sido consideradas, e informaciones varias en lo referente a crédito

- **Gestión de Inversiones**

1. Atender y negociar la captación de recursos para el Banco.
2. Asesorar a los clientes en el manejo de cuentas, inversiones u otros.
3. Ofrecer al cliente los diferentes productos financieros y de inversión.
4. Mantener comunicación con el área de Tesorería por intermedio del Gerente/Jefe Comercial, cuando el caso así lo amerite.
5. Consultar diariamente las tasas de inversión vigentes.
6. Mantener informado al cliente de vencimientos de plazos o inversiones realizadas.
7. Verificar y mantener comunicación continua con clientes inversionistas.
8. Obtener documentación, información y verificar datos de clientes.
9. Elaborar documentos para inversiones, certificados, comprobantes, pólizas, etc.
10. Preparar documentación inherente a su área e Informes de Gerencia (gestión, costos de captación, etc.), para el área de Tesorería.
11. Mantener comunicación con el área de Tesorería por intermedio del Gerente para definir márgenes de negociación en el mercado de valores.
12. Procurar mantener las captaciones existentes e incrementar las mismas de conformidad con las necesidades del Banco.

13. Controlar los vencimientos de los certificados, pólizas y demás inversiones realizadas.
14. Contestar, recibir y tramitar documentos, memorandos enviados por el área de Tesorería, a través de la Gerencia.
15. Informar y atender a clientes sobre productos de otras áreas, en caso de solicitarlo.
16. Otras funciones que sean establecidas por el Banco en las políticas y procedimientos

- **Gestión de secretaría**

1. Atender a clientes y proporcionarles información
2. Atender el teléfono, correspondencia recibida y reportes diversos.
3. Recibir, clasificar, mecanografiar, enviar y llevar el archivo de la documentación del Banco.
4. Asistir a reuniones y desarrollar informes.
5. Controlar y enviar el detalle de los gastos de caja chica de su oficina, al Departamento de Recursos Humanos, Gerencia Administrativa y Contraloría.
6. Enviar correspondencia y datos generados en la oficina.
7. Enviar a Archivo Central la documentación ya no utilizada en la agencia.
8. Recibir y llevar el control del material de proveeduría.
9. Comprar en forma eventual material de limpieza para su oficina.
10. Sacar fotocopias de documentos.
11. Coordinar la agenda de su jefe inmediato.
12. Recibir, clasificar, ordenar, registrar y archivar toda la documentación procesada por la agencia.
13. Otras funciones que sean establecidas por el Banco en las políticas y procedimientos

#### **Auxiliar Bancario Cajero**

**Categoría:** Auxiliar Bancario  
**Reporta a:** Cajero de Bóveda  
**Supervisa:** Ningún tipo de personal

#### **OBJETIVO DE LA FUNCION**

Ejecutar la gestión de entrega y recepción de transacciones de dinero en efectivo y documentos varios a clientes.

#### **RESPONSABILIDADES:**

- **Gestión**

1. Informar al cliente sobre productos y servicios que ofrece el Banco.
2. Mantener en buen estado el equipo y material que se le ha asignado.
3. Reportar al Cajero General o quien realice su función, sobrantes o faltantes de efectivo.
4. Reportar al Jefe Comercial los problemas o inconvenientes que se presenten con clientes.
5. Recibir, recontar y entregar el dinero en bóveda, correctamente fajado, sellado, recontado y detallado en la planilla.
6. Atender al público en recepción de depósitos en cuentas de ahorros y corrientes, pago de cheques de cuentas del cliente, certificado o de gerencia, y retiro de ahorros.
7. Receptar el pago de servicios como: colegios, luz, impuestos, etc.
8. Cuadrar los datos del sistema contra los documentos y el efectivo disponible en su ventanilla.
9. Elaborar y cuadrar planillas como las de entrega de caja, de balance de totales, etc.
10. Recibir, registrar, pagar o cobrar comprobantes de caja, y transferencias contables, órdenes de pago, vales y otros elaborados por las oficinas del Banco.
11. Cuadrar el efectivo en sures y monedas extranjeras.
12. Realizar el balance de comprobación.
13. Revisar los listados de cheques pagados, depósitos en efectivo y otras transacciones procesadas durante el día.
14. Clasificar, ordenar, repartir, y/o archivar comprobantes y otros documentos.

#### **Auxiliar Bancario de Crédito (Negocios)**

**Categoría:** Auxiliar Bancario  
**Reporta a:** Jefe Comercial u Oficial de Crédito  
**Supervisa:** Ningún tipo de personal

#### **OBJETIVO DE LA FUNCION**

Dar soporte operativo al proceso de negocio de la oficina, asistiendo al equipo crediticio agencial.

#### **RESPONSABILIDADES:**

- **Gestión**

1. Planificar y ejecutar visitas a clientes actuales y potenciales, para la venta de servicios con miras a incrementar las captaciones y colocaciones de la oficina.
2. Aprobar préstamos, sobregiros, pagos sobre diferido, etc., dentro del cupo asignado, con las garantías

- suficientes de respaldo de los mismos, dentro de los parámetros y políticas establecidas por el Banco.
3. Considerar cheques transferidos y de cámara.
  4. Realizar protestos y justificación de cheques.
  5. Cerrar y reabrir cuentas de acuerdo a la ley
  6. Participar en Comités de Crédito de la Agencia y de la Zona.
  7. Recuperar créditos y sobregiros vencidos.
  8. Realizar un adecuado análisis y evaluación crediticia del cliente
  9. Mantener archivos de crédito actualizados con información necesaria para una adecuada toma de decisión sobre riesgos.
  10. Asumir riesgo cambiario de acuerdo a la matriz de riesgo
  11. Informar a la Gerencia Zonal o Regional en aspectos relacionados con su área de trabajo y con su gestión.
  12. Capacitar sobre productos y servicios.
  13. Colaborar en la preparación de presupuestos para su oficina.
  14. Coordinar la realización de reuniones de trabajo con funcionarios y empleados de su área.
  15. Controlar la calidad en la atención al público y la solución de problemas de crédito con calidad y eficiencia.
  16. Preparar informes inherentes a su área para satisfacer los requerimientos del Banco y otros organismos de control financiero.
  17. Revisar listado de cheques devueltos.
  18. Autorizar la entrega de solicitudes de chequeras perdidas.
  19. Colaborar con estudios de mercadeo de productos y clientes.
  20. Elaborar y presentar oportunamente líneas de crédito.
  21. Atender y solucionar quejas de clientes respecto al servicio.
  22. Controlar el mantenimiento de archivos de crédito actualizados.
  23. Realizar un adecuado análisis y evaluación del cliente, previa recomendación de crédito.
  24. Otras funciones que sean establecidas por el Banco en las políticas y procedimientos

#### **Auxiliar Bancario Digitador (Control)**

<b>Categoría:</b>	Gerente de Oficina
<b>Reporta a:</b>	Gerente/Subgerente Zonal
<b>Supervisa:</b>	Personal de la agencia

#### **OBJETIVO DE LA FUNCION**

Brindar soporte operativo en las gestiones de digitación y cuadros de la oficina

#### **RESPONSABILIDADES:**

1. Clasificar, ordenar, repartir, anotar o capturar comprobantes y otros documentos.
2. Recepcionar cada hora los lotes de cada uno de los cajeros.
3. Verificar los lotes extraídos en las ventanillas.
4. Preparar los lotes para el envío al centro de Procesamiento y Control.
5. Microfilmear lotes, cheques pagados, retiros de cuentas de ahorro y otros documentos que así lo requieran.
6. Llevar un manejo ordenado y clasificado de la documentación archivada y microfilmada.
7. Elaborar informes, planillas y otros registros.
8. Otras funciones que sean establecidas por el Banco en las políticas y procedimientos

## **BIBLIOGRAFIA**

- 1.- ALPANDER, Guvenc, Planeación estratégica aplicada a los recursos humanos, Ed. Norma, 1982.
- 2.- ARMSTRONG, Michael, Gerencia de recursos humanos, Ed. Legis, Colombia, 1991.
- 3.- CHIAVENATO, Idalberto, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, Ed. McGraw Hill., Quinta Edición.