



CARRERA DE ADMINISTRACIÓN BANCARIA Y FINANCIERA

ELABORAR Y SOCIALIZAR UN PLAN DE CAPACITACIÓN EN SERVICIOS
BANCARIOS PARA CAJEROS, CON EL FIN DE MEJORAR SUS
HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS, UBICADO EN EL DISTRITO
METROPOLITANO DE QUITO, AÑO 2017.

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Tecnólogo en
Administración de Banca y Finanzas

Autor: Franco Padilla Ermel Fabián

Tutor: Ing. Irene Pinto

Quito, Abril 2017

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

Declaro que la investigación es absolutamente original, autentica, personal, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes. Las ideas, doctrinas resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

Ermel Fabián Franco Padilla

CC: 1205967522

LICENCIA DE USO NO COMERCIAL

Yo, Ermel Fabián Franco Padilla portador de la cédula de ciudadanía signada con el No. 1205967522 de conformidad con lo establecido en el Artículo 110 del Código de Economía Social de los Conocimientos, la Creatividad y la Innovación (INGENIOS) que dice: “En el caso de las obras creadas en centros educativos, universidades, escuelas politécnicas, institutos superiores técnicos, tecnológicos, pedagógicos, de artes y los conservatorios superiores, e institutos públicos de investigación como resultado de su actividad académica o de investigación tales como trabajos de titulación, proyectos de investigación o innovación, artículos académicos, u otros análogos, sin perjuicio de que pueda existir relación de dependencia, la titularidad de los derechos patrimoniales corresponderá a los autores. Sin embargo, el establecimiento tendrá una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra con fines académicos. Sin perjuicio de los derechos reconocidos en el párrafo precedente, el establecimiento podrá realizar un uso comercial de la obra previa autorización a los titulares y notificación a los autores en caso de que se traten de distintas personas. En cuyo caso corresponderá a los autores un porcentaje no inferior al cuarenta por ciento de los beneficios económicos resultantes de esta explotación. El mismo beneficio se aplicará a los autores que hayan transferido sus derechos a instituciones de educación superior o centros educativos.”, otorgo licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial del proyecto denominado **ELABORAR Y SOCIALIZAR UN PLAN DE CAPACITACIÓN EN SERVICIOS BANCARIOS PARA CAJEROS, CON EL FIN DE MEJORAR SUS HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS, UBICADO EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, AÑO 2017**. Con fines académicos al Instituto Tecnológico Superior Cordillera.

FIRMA

NOMBRE

CEDULA

Quito, a los

AGRADECIMIENTO

Gracias a la ingeniera Irene Pinto, por el valioso aporte profesional, técnico y humano brindado en el transcurso de este semestre en favor de la culminación de esta retadora carrera que después de mucho sacrificio voy a culminar. Gracias a todo el personal docente, mis queridos maestros que al fin verán los frutos de sus enseñanzas.

DEDICATORIA

A mis padres por su apoyo
incondicional A mis hermanos por su
calor filial A mi esposa por su
infinito amor A mi hija por su eterna
inspiración

ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE	ii
LICENCIA DE USO NO COMERCIAL	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
ÍNDICE GENERAL.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
RESUMEN EJECUTIVO	xiv
ABSTRACT.....	xvi
INTRODUCCIÓN	xvi
CAPÍTULO I.....	1
1. ANTECEDENTES.....	1
1.01 Contexto	1
1.02 Justificación.....	4
1.03 Definición del Problema Central (Matriz T).....	5
1.04 Análisis de Matriz T	7
CAPÍTULO II	9
2. ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS.....	9
2.01 Mapeo de Involucrados	9
2.02 Matriz de Análisis de Involucrados	10
2.03 Contextualización Matriz De Involucrados	10
CAPÍTULO III.....	12
3. PROBLEMAS Y OBJETIVOS	12

3.01 Árbol De Problemas	12
3.02 Árbol De Objetivos	13
CAPÍTULO IV	16
4. ANALISIS DE ALTERNATIVAS	16
4.01 Matriz De Análisis De Alternativas	16
4.02 Análisis de la matriz de alternativas.....	18
4.03 Matriz de análisis de impactos de los objetivos	20
4.04 Matriz de impactos de objetivos	21
4.05 Análisis de impactos de los objetivos	22
4.06 Diagrama De Estrategias.....	25
4.07 Matriz Marco lógico.....	27
4.08 Análisis de Matriz Marco Lógico	29
CAPÍTULO V	30
5. PROPUESTA.....	30
5.01 Antecedentes	30
5.01.01 Marco teórico	33
5.02 Descripción de la herramienta metodológica.....	38
5.02.01 Tipos de investigación	38
5.02.02 Enfoque en la investigación	38
5.02.03 Población y Muestra.....	39
5.02.04 Tabulación de Encuestas	42
5.03 Formulación de la aplicación de la propuesta	57
5.06.01 Objetivo General	57
5.06.02 Objetivos Específicos.....	57
5.06.03 Alcance de la Propuesta	58
5.06.04 Importancia de la Propuesta	58

5.03.01 Filosofía empresarial.....	59
5.03.01.01 Misión	59
5.03.01.02 Visión	59
5.03.01.03 Valores	59
5.03.01.04 Política de calidad	60
5.03.04 Organigrama de la empresa.....	63
5.03.05 Descripción por orden de jerarquía de los departamentos	63
5.04 Análisis del Problema para la Implementación del Plan de Capacitación	65
5.04.01 Inducción y Capacitación	66
5.05 Evaluación y Procesos.....	68
5.06. Plan de Capacitación	71
5.06.01 Realizar un taller de capacitación en atención al cliente e imagen institucional	72
5.06.02 Materializar mediante un taller los procesos del Front Operativos sin saltarse los pasos a seguir.....	77
5.06.03 Flujogramas de Procesos.....	78
5.06.04 Plan de Capacitaciones.....	94
5.06.05 Crear un taller motivacional.....	95
5.06.06 Medir los índices de productividad	96
5.06.07 Encuesta para el personal del Front Operativo (Cajas).....	98
5.06.07 Buzón de Sugerencias	101
5.06.09 Evaluaciones por medio de simulador Adobe Captivate	102
5.06.10 Emisión de un certificado de asistencia	103
5.06.11 Presupuesto de la Propuesta	104
CAPÍTULO VI.....	105
6. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	105

6.01 Recursos Administrativos	105
6.01.01 Recurso Humano	105
6.01.02 Recursos Tecnológicos.....	105
6.01.03 Recursos Materiales	106
6.01.04 Recursos Financieros	106
6.02 Presupuesto	107
6.03 Cronograma.....	108
CAPÍTULO VII	109
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	109
7.1 Conclusiones	109
7.2 Recomendaciones.....	110
BIBLIOGRAFÍA	112
ANEXOS	117

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz T	6
Tabla 2 Matriz de Análisis de Involucrados	10
Tabla 3: Matriz de alternativas.....	17
Tabla 4: Matriz de impactos de objetivos	21
Tabla 5: Marco Lógico.....	28
Tabla 6: Nivel de Tareas por Cargo en una Institución Bancaria	36
Tabla 7: Edad	42
Tabla 8: Capacitación técnica con todas las herramientas para ser cajero.....	44
Tabla 9: Capacitador técnico.....	45
Tabla 10: Solicitaron algún curso aprobado como cajero para trabajar en la Institución.....	46
Tabla 11: Modalidad que recibió la capacitación	47
Tabla 12: Cómo valora la capacitación que le impartieron previa a su ingreso en la Institución.....	48
Tabla 13: Recibe constantemente capacitación por parte de la institución.....	49
Tabla 14: Tiempo de capacitación	50
Tabla 15: En la capacitación recibida, impartieron conocimientos	51
Tabla 16: La capacitación que le impartieron es para realizar su trabajo	52
Tabla 17: Conocimiento de todos los programas y a todos los niveles de complejidad que se manejan en su área	53
Tabla 18: Capacitación fue personalizada o masivamente	54
Tabla 19: Pruebas que tuvo que pasar para entrar a la Institución.....	55

Tabla 20: Consideración de emisión de certificado	56
Tabla 21: Análisis del Problema para la Implementación del Plan de Capacitación.	65
Tabla 22: Problema de Falta de ejecución en procesos y funciones de caja, Inducción y Capacitación.....	66
Tabla 23: Imagen Institucional Desgastada	67
Tabla 24: Plan de Capacitación 1	71
Tabla 25: Presupuesto Plan de Capacitación 1	72
Tabla 26: Plan de capacitación 2.....	76
Tabla 27: Presupuesto plan de capacitación 2.....	76
Tabla 28: Plan de capacitación 3.....	94
Tabla 29: Presupuesto de la Propuesta.....	104
Tabla 30: Presupuesto	107
Tabla 31: Cronograma.....	108

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Mapeo de Involucrados.....	9
Figura 2 Árbol de Problemas	12
Figura 3 Árbol de objetivos	14
Figura 4 Diagrama de Estrategias	25
Figura 5 Género.....	42
Figura 6 Edad.....	43
Figura 7 Capacitación técnica con todas las herramientas para ser cajero	44
Figura 8 Capacitador técnico	45
Figura 9 Solicitaron algún curso aprobado como cajero para trabajar en la Institución	46
Figura 10 Modalidad que recibió la capacitación	47
Figura 11 Cómo valora la capacitación que le impartieron previa a su ingreso en la Institución.....	48
Figura 12 Recibe constantemente capacitación por parte de la institución	49
Figura 13 Tiempo de capacitación	50
Figura 14 En la capacitación recibida, impartieron conocimientos	51
Figura 15 La capacitación que le impartieron es para realizar su trabajo.....	52
Figura 16 Conocimiento de todos los programas y a todos los niveles de complejidad que se manejan en su área	53
Figura 17 Capacitación fue personalizada o masivamente	54
Figura 18 Pruebas que tuvo que pasar para entrar a la Institución.....	55

Figura 19 Consideración de emisión de certificado	56
Figura 20 Organigrama de la empresa	63
Figura 21 Abraham Maslow.....	69
Figura 22 Flujograma de Procesos de Inicio y Cierre del día	78
Figura 23 Flujograma de Depósito.....	86
Figura 24 Flujograma de Retiro Bancario.....	88
Figura 25 Flujograma de recaudación.....	91
Figura 26 Print de evaluación de productividad Adobe Captivate	96
Figura 27: Buzón de Sugerencias.....	101
Figura 28 Print del escritorio de Adobe Cativate	102
Figura 29 Certificado de capacitación.....	103

RESUMEN EJECUTIVO

Las instituciones Bancarias tienen como misión ofrecer servicios Financieros que comprenden la negociación o flujo de efectivo lo cual comprende al ahorro del dinero de los partícipes generando un aporte a la comunidad de seguridad de su dinero, cuyo efectivo será reintegrado a sus partícipes cuando este lo desee.

El servicio de los cajeros es el área de toda institución financiera encargada de dar apoyo técnico y especializado para una buena satisfacción al cliente y así fidelizarlo con un trato cordial amable y respetuoso.

Pero es este medio o área de toda institución el cual está causando una decreciente de fidelización del cliente por la mala prestación del servicio en el área de cajas ya que las instituciones bancarias no cuentan con un capacitador especializado que depure el conocimiento empírico que actualmente existe, lo que conlleva a que el cajero principal con mayor experiencia de dicha capacitación quien arrastra malas técnicas porque así fue capacitado él también.

Mediante encuestas, buzón de sugerencias y experiencias vividas se logra identificar el problema que radica en ellos para posteriormente plantear diferentes alternativas de solución que dan a conocer aspectos y claves para erradicar esta mala práctica

Se realizó un estudio y mediante la recopilación de información clara y precisa basada en la utilización de herramientas metodológicas, por medio de las cuales se facilita el desarrollo de la propuesta como una forma de fortalecimiento personal y profesional que permitirá la satisfacción al cliente fidelizado de todas las Instituciones Financiera y a su vez mejorar todos los procesos del Front Operativo basados en la atención, imagen institucional y protocolo de servicio.

ABSTRACT

Banking institutions have as their mission to offer financial services that include negotiation or cash flow which includes saving the money of the participants by generating a contribution to the community of security of their money, whose cash will be reimbursed to its participants when it wishes.

The cashier service is the area of any financial institution in charge of providing technical and specialized support for a good customer satisfaction and thus to retain it with friendly and respectful cordial treatment.

But it is this means or area of every institution that is causing a decrease of customer loyalty for the poor provision of the service in the area of boxes since the banking institutions do not have a specialized trainer that clears the empirical knowledge that currently exists, Which leads to the chief cashier with more experience of that training who drags bad techniques because so he was trained.

By means of surveys, suggestion boxes and lived experiences, it is possible to identify the problem that resides in them to later propose different solution alternatives that reveal aspects and keys to eradicate this bad practice.

A study was carried out and through the collection of clear and precise information based on the use of methodological tools, through which it facilitates the development of the proposal as a form of personal and professional strengthening that will allow satisfaction to the loyal customer of all The Financial Institutions and in turn improve all Front Operating processes based on care, institutional image and

INTRODUCCIÓN

Este proyecto trata sobre cómo elaborar y socializar un plan de capacitación en servicios bancarios para cajeros, con el fin de mejorar sus habilidades y conocimientos, ubicado en el distrito metropolitano de Quito, año 2017, el objetivo general es que por esta razón se genera la necesidad de ampliar el tema en particular el cual es de mucha importancia en la actualidad y a futuro, con el propósito de poder identificar aquellos factores que no permiten el desarrollo dado que repercute el comportamiento de cada cajero considerando que no generan resultados productivos.

Teniendo en cuenta que la capacitación de servicios bancarios hace referencia al conocimiento y la práctica técnica que todo cajero debe obtener por parte de las instituciones financieras, quien es el ente que invierte y se preocupa por cubrir las diferentes necesidades que requieren sus cajeros para el cumplimiento de sus tareas y responsabilidades por lo cual en efecto alcanzara el éxito que todo servicio bancario busca en pro de la mejora continua.

Considerando que la capacitación de servicios bancarios intervienen componentes vitales como: el liderazgo, la motivación, la comunicación, la pertenencia en el servicio entre otros. Por lo cual hay que hacer notar que se desarrollan planes de capacitación al capital humano, dado que se tratan temas específicos que ayudan a integrar al grupo y desarrollar el trabajo en equipo acto seguido que mejora notablemente el rendimiento del personal y la productividad de todo el Front Operativo.

Para concluir a lo expuesto se establecen políticas y estrategias que van a influir en la capacidad productiva y operacional de los cajeros obteniendo un desempeño eficaz con un adecuado compromiso laboral que permitirá brindar al cliente una atención basada en valores y profesionalismo el cual sirven como fidelización

CAPÍTULO I

1. ANTECEDENTES

1.01 Contexto

Según dice (Royo, 2005, pág. 98) que “durante la segunda mitad del siglo XX se experimentó un fuerte crecimiento de las actividades terciarias en los países desarrollados, trasladándose paulatinamente a todas aquellas áreas económicas que se encuentran en desarrollo”.

Es decir que se afirmó las actividades donde intervenía una empresa de por medio para solucionar las necesidades económicas de la institución.

Se atribuye estas circunstancias a los siguientes factores:

1. Desarrollo del capital financiero y de las actividades derivadas de éste.
2. Intervención creciente del Estado en la economía, con el desarrollo de servicios públicos.
3. Desarrollo de las fuerzas de producción de la Segunda Revolución Industrial y de la Revolución Tecnológica, que ha creado la necesidad de nuevas actividades y plataformas no productivas relacionadas con la producción. En este capítulo vamos a analizar las semblanzas y diferencias entre organizaciones de servicios y organizaciones productoras, así como las diferentes estructuras internas que determinan sus objetivos dentro del Mercado.

Es por ello cada vez se requieren nuevos profesionales dentro del área de banca y finanzas, además no solo se prevé la adquisición de conocimiento sino también de desarrollo de competencias, por lo que ; la capacitación bancaria surge a nivel mundial por la necesidad de orientación a un cambio en los conocimientos financieros, lo cual consiste en una actividad de adiestramiento para mejorar sus actitudes y habilidades aportando a la institución financiera el desarrollo económico, ya que en Latinoamérica la capacitación financiera es relevante en relación a los problema que perciben las personas por lo que se genera una alta rotación de personal y esto implica, invertir tanto en gestión de contratación y formación de un perfil adecuado al cargo.

Existen estudios realizados en Ecuador en relación a la capacitación financiera; donde según detalla “es necesario concienciar que en toda organización el recurso más importante es el personal, quienes favorecen de manera directa el desarrollo y entrega de los procesos institucionales” (Andrango, 2015, pág. 12).

Es así que, que se da cabida a priorizar al talento humano como parte de la organización y sus procesos directos con el cliente, razón por la que se requiere de estrategias que capaciten y motiven al desarrollo de habilidades y capacidades, principalmente del personal que se encarga de la manipulación directa del dinero y el contacto con el cliente.

En los últimos años se ha evidenciado una alta rotación de personal, pero es en el 2016 donde se ha obtenido datos estadísticos correspondiente al 9% sobre el 100% del personal contratado, es decir que por cada 100 empleados que la entidad

contrata 9 no terminan un año de contrato, pero es en la Ciudad de Quito, donde se ha evidenciado una tasa real del 20% en cuanto a la deserción laboral.

Sabiendo que Quito es una ciudad que en los últimos años ha tenido un desarrollo considerable, se ha optado por desarrollar este proyecto, que por su nivel de conocimientos bancarios es apto para implementarlo en el distrito metropolitano de Quito ya que se vuelve un lugar idóneo en donde se puede implementar este tipo de proyecto.

Es por ese motivo que el documento que a continuación se presenta tiene como fin guiarlo durante el proceso de aprendizaje, puesto que este debe realizarse de manera responsable, ordenada y secuencial, para que se puedan cumplir con los objetivos instruccionales y usted pueda sacar el máximo provecho de las temáticas a tratar.

1.02 Justificación

El siguiente proyecto trata por elaborar y socializar un plan de capacitación en servicios bancarios para cajeros en la ciudad de Quito, esto con la finalidad de mejorar el aprendizaje y conducta en el Front Operativo de las instituciones financieras, y así poder identificar los factores que no permiten desarrollar sus habilidades y conocimientos en el área de cajas.

Ya que los cajeros son quienes representan el Front Operativo aportando un nivel de conocimiento servicial e imagen institucional, por ende son un pilar fundamental en el área de cajas de cualquier institución financiera, es por ello que se debe mejorar su aprendizaje y conducta en servicios bancarios.

El proyecto que se presenta, tiene como objetivo primordial brindar capacitación en servicios bancarios para cajeros con el propósito de eliminar el conocimiento empírico que se proporciona de un cajero a otro cajero ya que las bases de conocimiento pueden ser vulnerables al momento de realizar su labor en el Front Operativo por falta de un capacitador profesional motivo por el cual es fundamental mejorar el aprendizaje y conocimientos en el Front Operativo de las instituciones financieras.

Dentro del plan de capacitación intervienen factores vitales como el desarrollo servicial, motivación al cambio, el liderazgo, la comunicación, la pertenencia en adaptación e imagen institucional entre otros. Por ello se desarrollan planes de capacitación al capital humano dentro de las instituciones, en el cual se tratan temas

específicos que ayudan a desarrollar el rendimiento personal y la eficacia productiva de todo el servicio en el área del Front Operativo, al obtener una buena capacitación el cajero crecerá profesionalmente desarrollando habilidades y una ardua experiencia en el área de cajas.

1.03 Definición del Problema Central (Matriz T)

Desde el punto de vista de (Avilés, 2011, pág. 1) dice que “la matriz t es la identificación de las fuerzas que impulsan y bloquean la solución del problema central o global relacionadas con el proyecto”.

El análisis de los campos de estudios de la evolución se basa en la idea que cualquier nivel determinado de conocimiento y habilidad es el resultado de un equilibrio entre estudios positivos (impulsoras) y estudios negativos (restrictivas).

Tabla 1: Matriz T

MATRIZ T					
SITUACIÓN EMPEORADA	SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN MEJORADA
Prestación de servicio inadecuada para el cliente.	Enseñanza empírica por parte del mejor cajero a cajeros en proceso de aprendizaje.				Fomentar la prestación de servicios de capacitación adecuada al personal de cajas.
FUERZA IMPULSADORAS	I	PC	I	PC	FUERZA BLOQUEADORAS
Diseñar un plan de capacitación en servicios bancarios que minimice el mal servicio que prestan los cajeros.	1	4	4	2	Privación de interés sobre el diseño de capacitación para los cajeros.
Minimizar el uso de recursos inapropiado en el Front Operativo	2	5	4	1	Resistencia al cambio por parte del área del Front Operativo
Mejorar la imagen institucional mediante una prestación de servicio adecuada.	2	5	4	2	No contar con el compromiso apropiado por parte de las instituciones bancarias
Fomentar el crecimiento laboral de los cajeros en su área de trabajo	1	4	4	1	Desinterés por parte del personal a capacitar en las instituciones financieras

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fabián Franco

1.04 Análisis de Matriz T

La Matriz T se analiza de acuerdo a la función principal de la situación actual que es la enseñanza empírica por parte del mejor cajero a cajeros en proceso de aprendizaje, en consecuencia al no realizar mejoras ocurrirá una situación empeorada la cual se agrupa en una prestación de servicio inadecuada para el cliente, lo cual debilita el desempeño laboral y afecta las habilidades bancarias; hay que destacar que por otro lado existe una óptima y adecuada solución a la problemática central de lo cual se obtendrá una situación mejorada ya que al fomentar la prestación de servicios de capacitación adecuada al personal de cajas el servicio al será un plus agregado para captar toda la demanda insatisfecha.

La primera fuerza impulsadora se basa en diseñar un plan de capacitación en servicios bancarios que minimice el mal servicio que prestan los cajeros, pero por otra parte la fuerza bloqueadora hace privación de interés sobre el diseño de capacitación para los cajeros porque la cultura de atención al cliente es deficiente en el País.

La segunda fuerza impulsadora hace referencia a minimizar el uso de recursos inapropiados en el Front Operativo pero mi fuerza bloqueadora hace resistencia al cambio por parte del área del Front Operativo porque la enseñanza empírica está arraigada a ellos.

Esto como consecuencia hace que mi tercera fuerza impulsadora opte por mejorar la imagen institucional mediante una prestación de servicio adecuada pero la

secuela que puede traer mi fuerza bloqueadora es no contar con el compromiso apropiado por parte de las instituciones bancarias porque prefieren adoptar la enseñanza empírica.

Bajo los antecedentes expuestos se presenta la última fuerza impulsadora para fomentar el crecimiento laboral de los cajeros en su área de trabajo, como contra parte está mi fuerza bloqueadora la cual acontece el desinterés por parte del personal a capacitar en las instituciones financieras esto porque pueden estar en su zona de confort sin anhelar el desarrollo profesional y laboral.

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS

Desde la posición de (Pájaro, 2016, pág. 10) manifiesta que:

El análisis de involucrados consiste en identificar los diferentes intereses, capacidades y necesidades de los grupos afectados por el proyecto de inversión. Para luego usar dichas diferencias en la definición de problemas, análisis de objetivos y selección de alternativas.

2.01 Mapeo de Involucrados

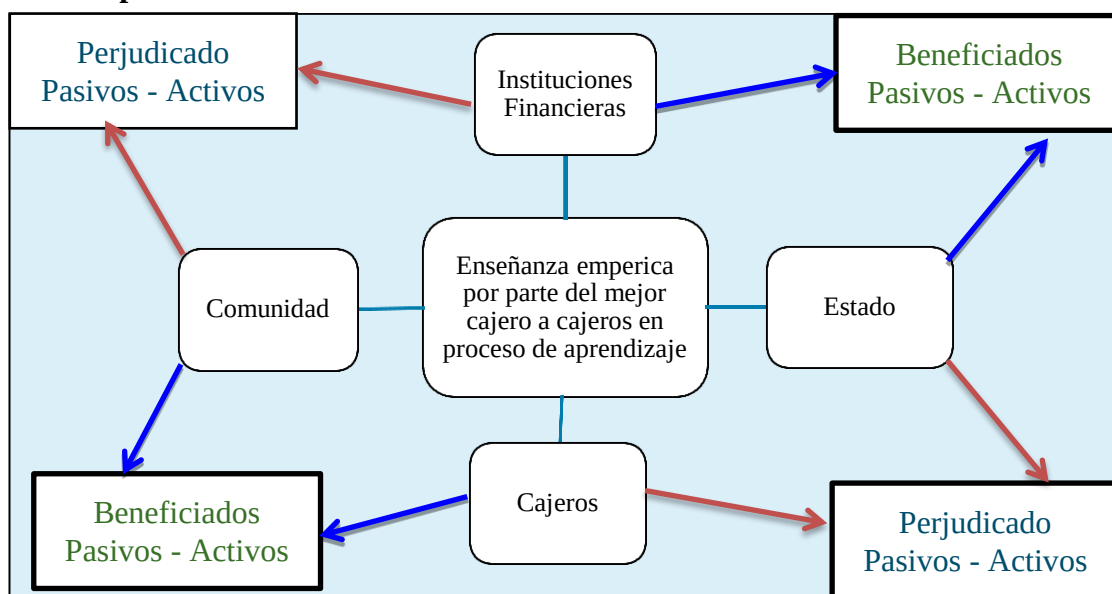


Figura 1 Mapeo de Involucrados

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Ermel Franco

2.02 Matriz de Análisis de Involucrados

Tabla 2 Matriz de Análisis de Involucrados

AUTORES INVOLUCRADOS INDIRECTOS	INTERES SOBRE PROBLEMA CENTRAL	PROBLEMA PERCIBIDOS	RECURSOS MANDATOS Y CAPACIDADES	INTERES SOBRE EL PROYECTO	CONFLICTOS POTENCIALES
1.- Instituciones Financieras.	Contar con personal capacitado y competente para el cargo.	Capacitación empírica que se brinda dentro de las instituciones financieras.	Normativas y políticas internas, RRHH, Recurso Tecnológico.	Personal capacitado para el Front Operativo.	Exceso de rotación de personal
2.- Cajeros	Gozar de arduos conocimientos financieros.	Desinterés por parte de las instituciones financieras para mejorar la capacitación.	Recursos Humanos	Mantener la estabilidad laboral.	Confort por parte del cajero
3.- Comunidad	Contribuir al desarrollo y crecimiento laboral	Insatisfacción del cliente externo	Recursos Humanos	Mejorar la calidad de atención al cliente	Mal hábito por parte del cliente
4.- Estado	Personal capacitado y competente para brindar un Servicio Financiero en el Front Operativo	Falta de interés por erradicar el mal servicio	Recurso Tecnológico, Recursos Humanos	Brindar un servicio basado en los lineamientos que rige el estado para las Instituciones Bancarias.	Denuncias, quejas

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fabián Franco

2.03 Contextualización Matriz De Involucrados

En el análisis de la matriz de involucrados es posible visualizar como interviene la problemática percibida directa e indirectamente de los autores.

Las instituciones financieras tienen como interés contar con personal capacitado y competente para el cargo, considerando que el problema percibido es por la capacitación empírica que se brinda dentro de las instituciones financieras ya que los recursos mandatos y capacidades se rigen a normativas y políticas internas, RR.HH y recurso tecnológico, visualizando así el interés sobre el proyecto el cual se

basa en fortalecer al personal capacitado para el Front Operativo a consecuencia de los conflictos potenciales por el exceso de rotación de personal.

Los cajeros presentan un interés por gozar de arduos conocimientos financieros, pero valorando el problema percibido a la falta de desinterés por parte de las instituciones financieras para mejorar la capacitación acorde a los recursos mandatos y capacidades se apoyan en RR.HH para obtener un interés sobre el proyecto el cual persiste en mantener estabilidad laboral pero visualizamos conflictos potenciales en confort por parte de los cajeros.

La comunidad opta el interés por contribuir al desarrollo y crecimiento laboral cuyo problema percibido es por la insatisfacción del cliente externo, contemplando los recursos mandatos y capacidades que otorga el recurso financiero y RR.HH apreciando el interés sobre el proyecto que se basa en mejorar la calidad de atención al cliente examinando conflictos potenciales en el mal hábito por parte del cliente.

El estado distingue el interés sobre un Personal capacitado y competente para brindar un Servicio Financiero en el Front Operativo cuyo problema arraigado es a la falta de interés por erradicar el mal servicio, analizando que los recursos mandatos y capacidades se basan en los recursos tecnológicos en la superintendencia de bancos y en RR.HH quienes tienen el interés sobre el proyecto para brindar un servicio basado en los lineamientos que rige el estado para las Instituciones Bancarias a consecuencia de conflictos potenciales bajo denuncias o quejas.

CAPÍTULO III

3. PROBLEMAS Y OBJETIVOS

3.01 Árbol De Problemas

Como señala Sustainable Sanitation and Water Management (2011) quien manifiesta que “el árbol de problemas es una herramienta participativa, que se usa para identificar los problemas principales con sus causas y efectos, permitiendo a los planificadores de proyectos definir objetivos claros y prácticos, así como también plantear estrategias para poder cumplirlos”.

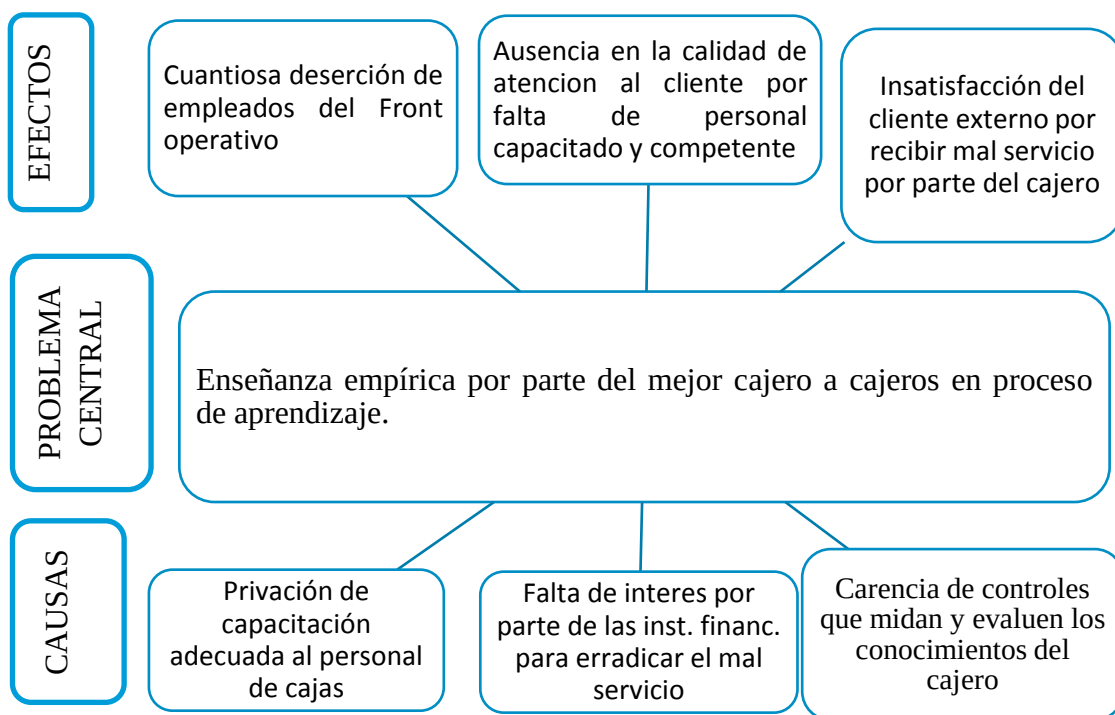


Figura 2 Árbol de Problemas
Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Ermel Franco

Análisis Árbol de Problemas:

La investigación del árbol de problemas permite evidenciar como intervienen las causas y efectos del problema central del proyecto, el cual es por una enseñanza empírica por parte del mejor cajero a cajeros en proceso de aprendizaje.

En virtud a lo expuesto en problema central se refleja la primera causa que es la privación de capacitación adecuada al personal de cajas y como efecto hay una cuantiosa deserción de empleados del Front Operativo.

La segunda causa se enfoca en la falta de interés por parte de las instituciones financieras para erradicar el mal servicio, a esto se presenta el efecto de la ausencia en la calidad de atención al cliente por falta de personal capacitado y competente.

De acuerdo a lo expuesto bajo un análisis en el cual se presenta la tercera causa como una carencia de controles que midan y evalúen los conocimientos del cajero marcado un efecto de Insatisfacción del cliente externo por recibir mal servicio por parte del cajero.

3.02 Árbol De Objetivos

Se debe plantear el proyecto, y así construir las soluciones reales y factibles de los problemas que le dieron origen a través de un árbol de objetivos el cual incluye el detalle de estrategias que parten de cada objetivo. Según (Avilés, 2011, pág. 22) detalla “Un árbol de objetivos incluye el propósito, los medios y el fin con la idea de integrar el detalle por procesos de sus objetivos”.

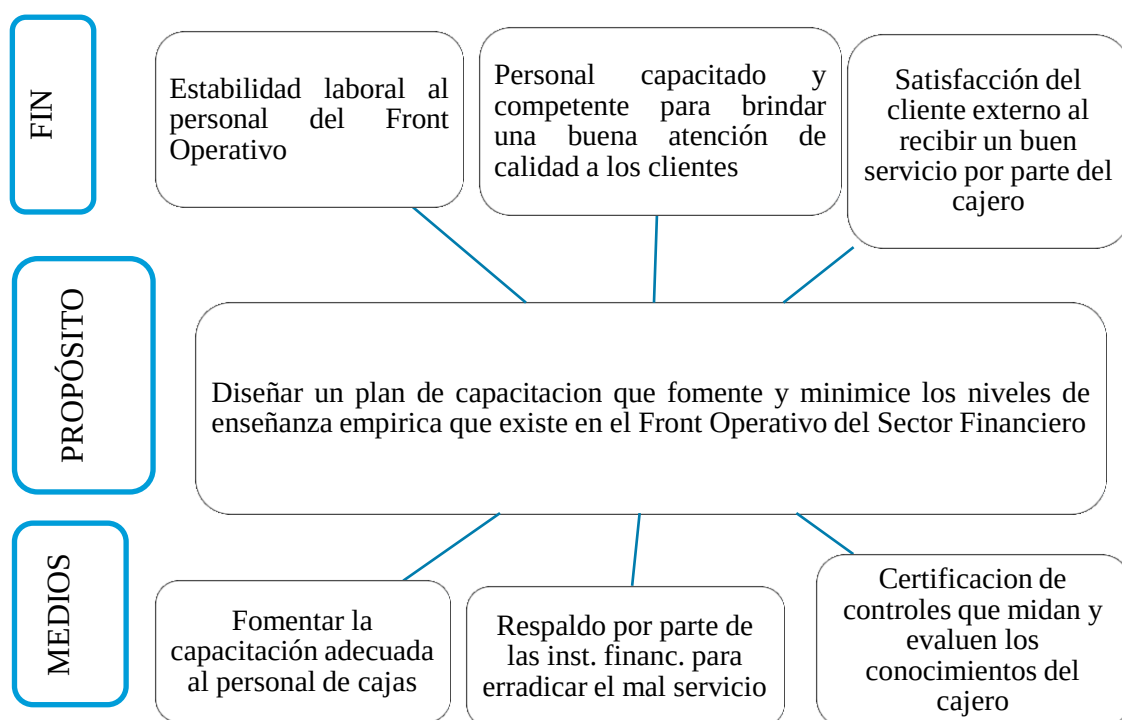


Figura 3 Árbol de objetivos
Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Ermel Franco

Análisis Árbol de Objetivos:

En el análisis del árbol de objetivos se determinó que las relaciones de medios y fines se ha establecido para garantizar el propósito de la ilustración, el cual es diseñar un plan de capacitación que fomente y minimice los niveles de enseñanza empírica que existe en el Front Operativo del sector Financiero.

Acorde a lo descrito del árbol de objetivos se expone uno de los primeros medios el cual permiten fomentar la capacitación adecuada al personal de cajas obtenido como un fin la estabilidad laboral al personal del Front Operativo.

También se obtuvo uno de los medios más importantes que es tener el respaldo por parte de las instituciones financieras para erradicar el mal servicio, alcanzando

como fin un personal capacitado y competente para brindar una buena atención de calidad a los clientes.

Se adquirió como medio una certificación de controles que midan y evalúen los conocimientos del cajero, esto con el fin de obtener satisfacción del cliente externo al recibir un buen servicio por parte del cajero.

CAPÍTULO IV

4. ANALISIS DE ALTERNATIVAS

4.01 Matriz De Análisis De Alternativas

Según la matriz de análisis de alternativas corresponde “a aquello que pretendemos resolver a través de un proyecto (el problema) deberá tener, por lo menos, un par de alternativas que lo solucionen” (Camins, 2011)

En primera instancia la estrategia es un grado de apoyo u oposición que tiene los involucrados para influir en el proyecto, el interés de los involucrados debe ser favorable caso contrario hay que cambiar la estrategia, recursos y mandatos.

Tabla 3: Matriz de alternativas

Objetivos	Impacto sobre el propósito	Factibilidad técnica	Factibilidad financiera	Factibilidad social	Factibilidad política	Total	Categoría
Diseñar un plan de capacitación que fomente y minimice los niveles de enseñanza empírica que existe en el front operativo del sector financiero	5	4	4	5	5	23	Alta
Fomentar la capacitación adecuada al personal de cajas	5	4	4	4	5	22	Alta
Respaldo por parte de las inst. financ. Para erradicar el mal servicio	4	4	3	4	4	19	Media Alta
Certificación de controles que midan y evalúen los conocimientos del cajero	5	4	4	5	5	23	Alta
TOTAL	19	16	15	18	19	87	Alta

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fabián Franco

4.02 Análisis de la matriz de alternativas

La matriz de análisis de alternativas cuenta con cuatro objetivos detallados en orden y con su debida calificación:

Como primer objetivo se tiene diseñar un plan de capacitación que fomente y minimice los niveles de enseñanza empírica que existe en el Front Operativo del sector financiero con un impacto sobre el propósito valorado con (5), cuya factibilidad técnica es valorada con una calificación de (4), mostrando también su factibilidad financiera con una valoración de (4), y respectivamente la factibilidad social con una calificación de (5), añadiendo también la factibilidad política con una la valoración de (5) obteniendo como resultado un total de (23) siendo esta calificación como categoría alta.

El segundo objetivo opta por fomentar la capacitación adecuada al personal de cajas con un impacto sobre el propósito valorado con (5), y su factibilidad técnica valorada con una calificación de (4), mostrando su factibilidad financiera con una valoración de (4), y respectivamente la factibilidad social con una calificación de (4), añadiendo también la factibilidad política con una la valoración de (5) obteniendo como resultado un total de (22) siendo esta calificación como categoría alta.

Por otra parte el tercer objetivo hace referencia al respaldo por parte de las instituciones financieras para erradicar el mal servicio con un impacto sobre el propósito valorado con (4), obteniendo una factibilidad técnica valorada con una calificación de (4), y en la factibilidad financiera con una valoración de (3), en la

factibilidad social con una calificación de (4), añadiendo también la factibilidad política con una la valoración de (4) obteniendo como resultado un total de (19) siendo esta calificación como categoría media alta.

Finalmente el cuarto objetivo hace referencia a una certificación de controles que midan y evalúen los conocimientos del cajero con un impacto sobre el propósito valorado con (5), cuya factibilidad técnica es valorada con una calificación de (4), teniendo una factibilidad financiera con una valoración de (4), cuya factibilidad social tiene una valoración de (5), y su factibilidad política con una la valoración de (5) obteniendo como resultado un total de (23) siendo esta calificación como categoría alta.

Como resultado final dentro del análisis de los cuatro objetivos expuesto se llegó a verificar que el resultado total es de (87) siendo esto una calificación de categoría alta dentro de la matriz de alternativas.

4.03 Matriz de análisis de impactos de los objetivos

Esta herramienta también sirve para ejecutar y evaluar la eficiencia de cada acción sobre los objetivos, normalmente siempre que realizamos una acción partimos de intuiciones o cuestiones que pensamos que vienen bien al proceso es por ello que lo testeamos antes de llevarla a cabo.

Es posible definir según (Jimenez, 2014, pág. 8) que:

La productividad está en función de diversos factores de comportamiento, cada uno de los cuales tiene dimensiones claras que varían entre unidades de trabajo y que la manera más práctica de evaluar la productividad de la unidad consiste en medir los factores más influyentes.

La facilidad sobre los esfuerzos contemplados de las acciones también obliga a evaluar de manera objetiva el impacto, y entender así cada una de las acciones de cada uno de los problemas planteados, teniendo en consideración que no debe faltar el enfoque la amplitud, fortaleza, riesgo y sostenibilidad para poder obtener una buena matriz.

4.04 Matriz de impactos de objetivos

Tabla 4: Matriz de impactos de objetivos

Objetivos	Factibilidad a lograrse	Impacto de género	Impacto ambiental	Relevancia	Sostenibilidad	Total	Categoría
Diseñar un plan de capacitación que fomente y minimice los niveles de enseñanza empírica que existe en el front operativo del sector financiero	Personal competente y capacitado para el desenvolvimiento de su área (5)	Mantener competitividad en hombres y mujeres (4)	Mejorar el clima organizacional de la empresa (4)	Crear estabilidad laboral (5)	Elevar el crecimiento institucional de entidades financieras (5)	23	Alta
Fomentar la capacitación adecuada al personal de cajas	Incrementar el nivel de desempeño laboral .(5)	Equidad de género, tanto en hombres como mujeres (4)	Mejora del entorno social y servicial (4)	Aumentar el nivel de satisfacción laboral del Front Operativo (4)	Plan de incentivos anuales por nivel de productividad (5)	22	Alta
Respaldo por parte de las inst. financ. Para erradicar el mal servicio	Minimizar riesgos en costos innecesarios . (4)	Trato apropiado a los clientes.(5)	Promover el control en manejo de proveeduría (3)	Minimizar el uso de recursos (4)	Comprometer a toda la empresa en una correcta adquisición (4)	19	Media Alta
Certificación de controles que midan y evalúen los conocimientos del cajero	Consolidar los procesos por función en el personal del Front Operativo(5)	Elevar la participación de los empleados (4)	Mejorar la relación entre colaboradores de la institución (4)	Fomentar el empoderamiento en la empresa (5)	Funcionarios con empoderamiento en las funciones del Front Operativo (5)	23	Alta
TOTAL	19	16	15	18	19	87	Alta

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Fabián Franco

4.05 Análisis de impactos de los objetivos

“La matriz de análisis de impacto de los objetivos cuenta con un desglose detallado en orden y con su debida calificación”:

Como primer objetivo se tiene diseñar un plan de capacitación que fomente y minimice los niveles de enseñanza empírica que existe en el Front Operativo del sector financiero con una factibilidad a lograrse hacia el personal competente y capacitado para el desenvolvimiento de su área valorado con (5), cuyo impacto de genero opta por mantener competitividad en hombres y mujeres valorada con una calificación de (4), mostrando también su impacto ambiental al mejorar el clima organizacional de las empresas con una valoración de (4), y respectivamente la relevancia en crear estabilidad laboral con una calificación de (5), añadiendo también la sostenibilidad al elevar el crecimiento institucional de entidades financieras con una la valoración de (5) obteniendo como resultado un total de (23) siendo esta calificación como categoría alta.

El segundo objetivo opta por fomentar la capacitación adecuada al personal de cajas con una factibilidad a lograrse al incrementar el nivel de desempeño laboral valorado con (5), y su impacto de genero basado en la equidad tanto para hombres y mujeres siendo valorada con una calificación de (4), mostrando su impacto ambiental en la mejora del entorno social y servicial con una valoración de (4), y respectivamente la relevancia al aumentar el nivel de satisfacción laboral del front operativo con una calificación de (4), añadiendo también la sostenibilidad en el plan

de incentivos anuales por nivel de productividad con una la valoración de (5) obteniendo como resultado un total de (22) siendo esta calificación como categoría alta.

Por otra parte el tercer objetivo hace referencia al respaldo por parte de las instituciones financieras para erradicar el mal servicio con una factibilidad a lograrse al minimizar riesgos en costos innecesarios valorado con (4), obteniendo una impacto de genero al trato apropiado a los clientes valorada con una calificación de (5), y en el impacto ambiental promover el control en manejo de proveeduría con una valoración de (3), en la relevancia minimizar el uso de recursos con una calificación de (4), añadiendo también la sostenibilidad al comprometer a toda la empresa a una correcta adquisición con una valoración de (4) obteniendo como resultado un total de (19) siendo esta calificación como categoría media alta.

Finalmente el cuarto objetivo hace referencia a una certificación de controles que midan y evalúen los conocimientos del cajero con una factibilidad a lograrse al consolidar los procesos por función en el personal del front operativo valorado con (5), cuyo impacto de género es elevar la participación de los empleados lo cual es valorada con una calificación de (4), teniendo un impacto ambiental para mejorar la relación entre colaboradores de la institución con una valoración de (4), cuya relevancia es fomentar el empoderamiento de la empresa con una valoración de (5), y su sostenibilidad a los funcionarios con empoderamiento en las funciones del front

operativo valorado con (5) obteniendo como resultado un total de (23) siendo esta calificación como categoría alta.

Como resultado final dentro del análisis de los cuatro objetivos expuesto se llegó a verificar que el resultado total es de (87) siendo esto una calificación de categoría alta dentro de la matriz de impacto de los objetivos.

4.06 Diagrama De Estrategias

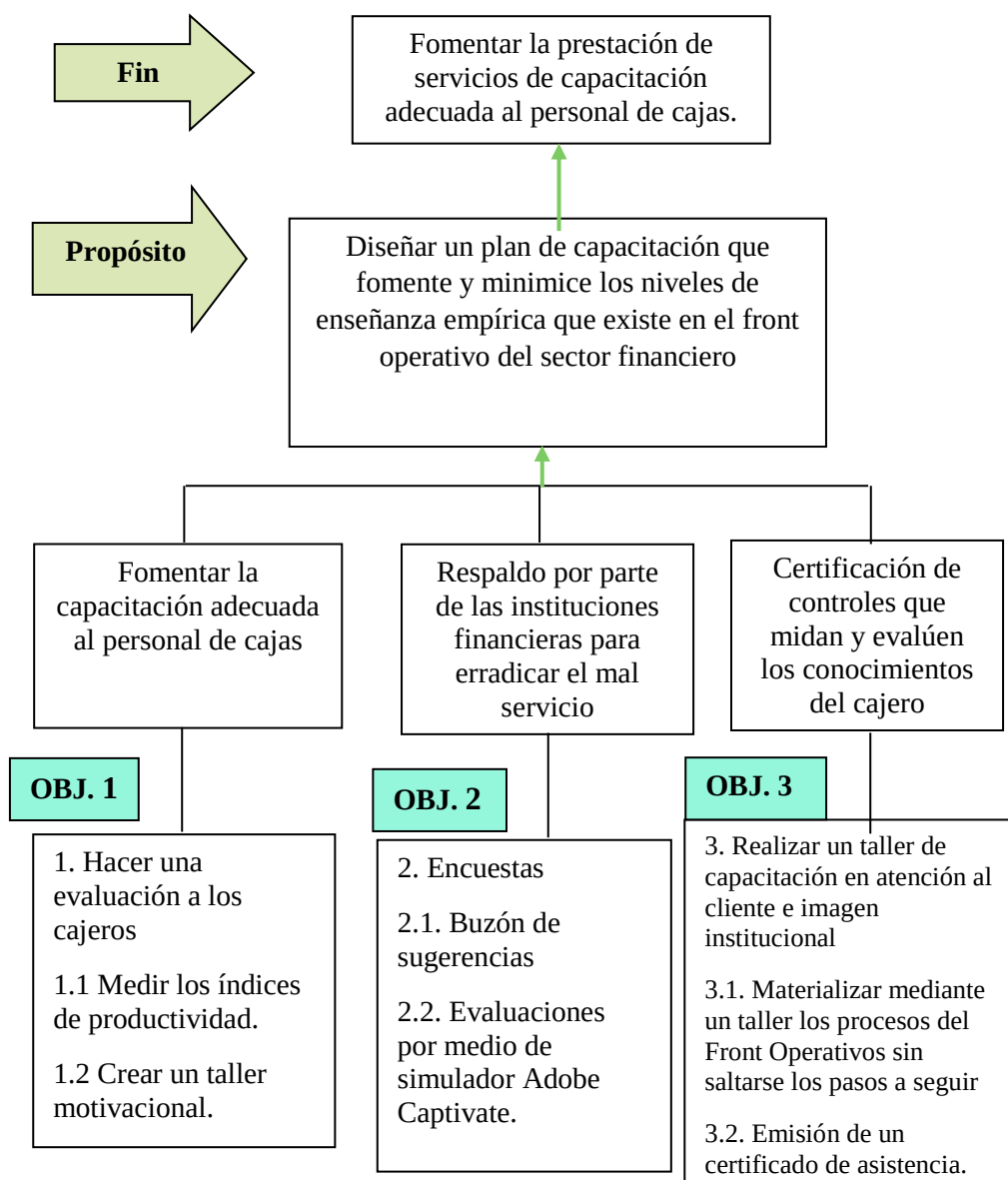


Figura 4 Diagrama de Estrategias
Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Ermel Franco

Análisis:

“En el diagrama de estrategias se identifica los objetivos específicos y se estructura las diferentes actividades a realizarse por cada uno de ellos”.

Para llevar a cabo con el diagrama de estrategias se implementó 3 actividades por cada objetivo entre ellos tenemos los siguientes como un certificado de asistencia, materializar mediante un taller los procesos del front operativo sin saltarse los pasos a seguir, en el segundo objetivo tenemos la realización de encuestas, buzón de sugerencias y las evaluaciones por medio de un simulador, se presentan las siguientes actividades del último objetivo como hacer una evaluación a los cajeros, medir los índices de productividad y crear un taller motivacional.

Conforme a lo mencionado se detalla el primer objetivo que es fomentar la capacitación adecuada al personal de cajas, como segundo objetivo planteado se solicita el respaldo a las instituciones financieras para erradicar el mal servicio y como último objetivo se planteó una certificación de controles que midan y evalúen los conocimientos del cajero.

El propósito del diagrama en mención es diseñar un plan de capacitación que fomente y minimice los niveles de enseñanza empírica que existe en el front operativo del sector financiero con el fin de fomentar la prestación de servicios de capacitación adecuada al personal de cajas.

4.07 Matriz Marco lógico

La matriz de marco lógico, incluye una representación de aspectos que se incluyen como parte del problema, así como las actividades, insumos y componentes de los objetivos del proyecto.

Según (Nardi, 2016, pág. 10) detalla:

La matriz de marco lógico es un cuadro representado por cuatro aspectos que son el resumen narrativo, los indicadores, los medios de verificación y los supuestos, La matriz del marco lógico está basada en dos principios básicos: primero, las relaciones lógicas verticales de causa-efecto entre las diferentes partes de un problema que corresponden a los cuatro niveles o filas de la matriz que relacionan a las actividades (o insumos), a los componentes (o productos), al propósito y al fin como un conjunto de objetivos jerarquizados del proyecto.

Tabla 5: Marco Lógico

Finalidad	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos.
Fomentar la prestación de servicios de capacitación adecuada al personal de cajas.	Obtener conocimientos técnicos en un 80% para el primer trimestre de la empresa	Registros estadísticos en base a encuestas realizadas por personal del Front	Personal apto para ejercer sus funciones en el cargo
Propósito	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos.
Diseñar un plan de capacitación que fomente y minimice los niveles de enseñanza empírica que existe en el front operativo del sector financiero	Disponer del plan de capacitación, el mismo que debe minimizar la enseñanza empírica a los empleados, hasta finales del 2017	Evaluaciones a los cajeros	No contar con el apoyo del personal del Front operativo.
Componentes.	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos.
Fomentar la capacitación adecuada al personal de cajas	Personal capacitado y competente en un 80% para brindar atención de calidad	Evidencias del Buzón de sugerencias	Personal idónea para proporcionar una buena atención.
Respaldo por parte de las instituciones financieras para erradicar el mal servicio	Erradicar el mal servicio de las inst. financ en un 90%	Evidencias del Buzón de sugerencias	Privación de interés sobre el diseño de capacitación para el Front Operativo
Certificación de controles que midan y evalúen los conocimientos del cajero	Elevar en un 80% el rendimiento en la Institución, hasta Finales del 2017.	Evaluaciones por medio de un simulador	Personal calificado para ejecutar los procesos del Front Operativo
Actividades	Resumen del presupuesto	Medios de verificación.	Supuesto de las actividades.
1. Hacer una evaluación a los cajeros	1. Recurso Humano hoja de papel bond 1.1 Recurso Tecnológico 1.2. Asesor 40\$ 2. Hoja de papel bond 2.1. Recurso humano Recurso tecnológico 2.2. Recurso tecnológico y capital 3. Asesor 40\$ 3.1. Recurso Humano 100\$ 3.2. Recurso de capital y hoja de papel bond	1. Encuestas realizadas al personal. 1.1. Sistema de medición de productividad 1.2. Prueba sobre la charla 2. Indicadores de Productividad 2.1. Medios de verificación de encuestas 2.2. evaluación 3. Evaluaciones por medio de un simulador 3.1. Ensayos en vivo 3.2. certificado avalado por el Ministerio de Educación	1. Falta de compromiso por los empleados en el manejo eficiente en procesos. 1.1. Formatos no productivos, resultados adversos 1.2. Distracción en otras actividades no afines a lo establecido 2. No contar con el apoyo de la Institución. 2.1. Incumplimiento en gestionar las encuestas 3. Falta de compromiso y de apoyo para implementar mejoras 3.1. Desinterés por parte del personal 3.2. No regirse a los parámetros de la capacitación y al empoderamiento institucional.
1.1 Medir los índices de productividad.			
1.2 Crear un taller motivacional.			
2. Encuestas			
2.1. Buzón de sugerencias			
2.2. Evaluaciones por medio de simulador Adobe Captivate.			
3. Realizar un taller de capacitación en atención al cliente e imagen institucional			
3.1. Materializar mediante un taller los procesos del Front Operativos sin saltarse los pasos a seguir			
3.2. Emisión de un certificado de asistencia.			

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Fabián Franco

4.08 Análisis de Matriz Marco Lógico

En el tema del desarrollo del marco lógico, se toma en cuenta la finalidad, del propósito y los componentes anteriormente estipulados en el diagrama de estrategias con la respectivas actividad a realizarse, en efecto donde se analiza los indicadores con los medios de verificación y los supuestos ya sean positivos o negativos.

Considerando que la finalidad del proyecto que es fomentar la prestación de servicios de capacitación adecuada al personal de cajas, con el propósito de diseñar un plan de capacitación que minimice los niveles de enseñanza empírica que existe en el Front Operativo del sector financiero, acto seguido que trata de describir de esta manera los componentes a ejecutar en beneficio del cumplimiento del propósito del proyecto. Fomentando la capacitación adecuada al personal de cajas, y poseer respaldo por parte de las instituciones financieras para erradicar el mal servicio, con una certificación de controles que midan y evalúen los conocimientos del cajero.

Llevando a cabo las actividades que son las acciones que se deben desarrollar para poner en marcha cada componente del proyecto, hacer una evaluación a los cajeros o medir el índice de productividad para poder concluir con un taller motivacional, realizar encuestas o verificar el buzón de sugerencias para obtener resultados veraces y así poder realizar evaluaciones por medio de un simulador conocido como Adobe Captivate, así mismo realizar de un taller de capacitación en atención al cliente e imagen institucional, además materializar mediante un taller los procesos del front operativo sin saltarse los pasos a seguir, una vez concluida todas estas actividades se emitirá un certificado de asistencia.

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA

5.01 Antecedentes

Actualmente, el mundo está innovándose y cambiando; además las empresas cada vez requieren de personas más especializadas, para ofrecer productos y servicios de calidad, que aseguren a la empresa que tendrá suficientes recursos y medios que le ayuden a generar rentabilidad.

En esta instancia, se requiere de estrategias integrales que permitan a los empleados de toda institución realizar un trabajo óptimo, aprovechando al máximo los recursos financieros, productivos, materiales, intangibles que les puede brindar la empresa, al mismo tiempo es necesario incentivar a la gestión por competencias.

Según (Cruz & Vega, 2011, pág. 2) detalla:

Actualmente la competencia de los mercados, las condiciones y factores tradicionales, como la mano de obra, el acceso a recursos financieros y la materia prima, ofrecen ventajas competitivas menores que en el pasado. Las tendencias actuales exigen que los ejecutivos superiores de las empresas se planteen nuevos conceptos para sus organizaciones, es necesario que se cambie la actual forma de ver a las organizaciones.

Es decir, actualmente los factores donde la empresa ofrece su ventaja competitiva no están solo en las condiciones de sus recursos disponibles; sino en su capital humano, aquel que motiva y direcciona al resto de recursos a un determinado fin, dependiendo de su desempeño de trabajo.

En esta instancia, se puede argumentar que la capacitación a los trabajadores constituye una de las más necesarias herramientas que permiten a las empresas dar valor agregado en sus productos, y más aún en sus servicios; pues el cliente actúa por percepción y emoción y si existe una adecuada atención al cliente, esto es lo que incide en la parte diferencial de una empresa.

En esta instancia se requiere una capacitación al talento humano correcta; según (Frigo, 2011, pág. 11) detalla “Capacitación, o desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal”.

En esta instancia en las instituciones financieras del Ecuador y específicamente de Quito se ha visto la necesidad de acudir a programas de capacitación que permitan otorgarles las normas, instrucciones, compromisos, valores que requieren poseer para formar parte de la institución; con el objetivo de brindar un correcto servicio al cliente, y de esta manera que sea posible la diferenciación y ventaja competitiva.

Para lograr que las capacitaciones hacia el personal de un banco sean posibles, es necesario ingresar a la aprobación y certificación por parte del Ministerio de Educación y la Superintendencia de Compañías; requisito que debe ser obtenido por quienes requieren prestar este servicio profesional a las empresas financieras del país; razón por la que se ha visto la necesidad de realizar el presente proyecto para la creación de un plan de capacitación en servicios bancarios para

cajeros, con el fin de mejorar sus habilidades y conocimientos, ubicado en el Distrito Metropolitano de Quito, año 2017.

Para lograr generar dicho requisito se debe acudir a la página web de la SETEC (Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Cualificaciones y Capacitación Profesional).

Los Operadores de Capacitación que pueden ser universidades, institutos tecnológicos, centros de capacitación públicos y privados se podrán registrar a través del portal www.cualificaciones.gob.ec y posterior a una revisión se le notificará vía electrónica al solicitante si es calificado como Operador de Capacitación. (SETEC, 2016)

Para efectos de la calificación se llevará a cabo el siguiente proceso: “a. Recepción de la solicitud; b. Evaluación documental y evaluación in situ; c. Calificación técnica; d. Emisión de Resolución; y e. Registro”. (SETEC, 2016)

En el caso de las personas unipersonales, al llenar la solicitud por internet deben adjuntar la siguiente documentación:

Copia simple de su hoja de vida y certificados que respalden el contenido de la misma en cuanto a formación y experiencia en el formato establecido por la SETEC. - Copia simple de escrituras de propiedad, contrato de arrendamiento registrado en las Unidades Judiciales de Inquilinato respectivas o comodatos. Dichos instrumentos jurídicos deberán garantizar el uso de las aulas, talleres, laboratorios o espacios para prácticas, según corresponda. - Copia simple de hojas de vida y contratos del Coordinador Pedagógico, Instructores, y del Personal Administrativo y Financiero. - Inventarios de equipos, maquinas, herramientas, instrumentos, material didáctico, material de consumo relacionados con su oferta de capacitación. - Diseño auricular de la oferta de capacitación que solicita registrar, en los formatos establecidos por la SETEC. - Planificación anual de capacitación en formato establecido por la SETEC. (SETEC, 2016)

En esta instancia, es posible indicar que la SETEC será la total encargada de generar la certificación de capacitaciones en todo ámbito incluyendo aquellas dadas para los trabajadores de entidades financieras.

5.01.01 Marco teórico

Estabilidad Financiera

Una situación de estabilidad financiera podría definirse como aquella en que el sistema financiero opera de manera eficiente y constante. En una economía desarrollada las entidades financieras se encargan de distribuir los fondos que reciben de los ahorradores entre las personas necesitadas de créditos. De esta manera se mantiene una economía saludable pero sobre todas las cosas se genera un clima de confianza entre la población para seguir generando riqueza. (Superintendencia de Bancos, 2009)

Se define entonces como estabilidad financiera a aquella manera eficiente en cómo puede operar el sistema financiero, además es posible que la entidad realice de manera adecuada la recepción de ahorros y los transmita en forma de créditos; en el caso de no existir ninguna irregularidad, esto se conoce como la llamada estabilidad financiera.

5.01.01.01 Institución Financiera

La expresión "institución financiera" es genérica y comprende a toda empresa que habitualmente se dedica a prestar fondos o a conceder créditos, sea que lo haga con sus propios fondos o con fondos recibidos de terceros, esto último cuando está expresamente facultada por la ley para ello. (Superintendencia de Bancos, 2009)

Es decir, una institución financiera es aquella que presta fondos y concede créditos, es decir utiliza fondos de terceros, y por este riesgo de manejo de dinero obtiene una tasa de interés por créditos dados.

5.01.01.02 Sistema Financiero

Un sistema financiero es el conjunto de instituciones que tiene como objetivo el de canalizar el ahorro de las personas. Esta canalización de recursos permite el desarrollo de la actividad económica (producir y consumir) haciendo que los fondos lleguen desde las personas que tienen recursos monetarios excedentes hacia las personas que necesitan estos recursos. Los intermediarios financieros crediticios se encargan de captar depósitos del público, y, por otro, prestarlo a los demandantes de recursos. (Superintendencia de Bancos, 2009)

El sistema financiero entonces, incluye todo el conjunto de instituciones financieras tanto del sector público como privadas, en el mercado nacional.

5.01.01.03 Banco

“Es una institución que por un lado se encarga de cuidar el dinero que es entregado por los clientes y por el otro utiliza parte del dinero entregado para dar préstamos cobrando una tasa de interés”. (Superintendencia de Bancos, 2009)

En una entidad financiera de esta magnitud, como lo es el Banco, se tienen por un lado a los clientes quienes hacen sus depósitos y los suministran en forma de préstamos a quienes requieren; por lo cual cobran una tasa fija.

5.01.01.04 Sociedad Financiera

“Institución que tiene como objetivo fundamental intervenir en el mercado de capitales y otorgar créditos para financiar la producción, la construcción, la adquisición y la venta de bienes a mediano y largo plazo”. (Superintendencia de Bancos, 2009)

5.01.01.05 Cooperativas de Ahorro y Crédito

Según (Superintendencia de Bancos, 2009, pág. 2) detalla:

Es la unión de un grupo de personas que tienen como fin ayudarse los unos a los otros con el fin de alcanzar sus necesidades financieras. La cooperativa no está formada por clientes sino por socios, ya que cada persona posee una pequeña participación dentro de esta.

5.01.01.06 Mutualistas

La unión de personas que tienen como fin el de apoyarse los unos a los otros para solventar las necesidades financieras. Generalmente las mutualistas invierten en el mercado inmobiliario. Al igual que las cooperativas de ahorro y crédito estas están formadas por socios. (Superintendencia de Bancos, 2009)

Se puede observar que para el caso del presente proyecto, existe un enfoque netamente en los bancos, para ejecutar las correspondientes capacitaciones a sus cajeros; ya que son definidos como las instituciones financieras más grandes tanto en número de clientes como en movimientos de dinero; por lo que es aquí donde se requiere más cuidado en la entrada y salida de efectivo, así como en la atención adecuada al cliente.

5.01.01.07 Trabajadores de una Entidad Financiera

Las tareas de oficina, un apartado importante en muchos casos se relaciona con la atención al cliente. Esta interacción puede ser directa, mediante visitas o indirecta (telefónicamente). En algunos puestos de trabajo (directores, apoderados, comerciales) se combina tanto la atención personalizada como la indirecta. En otros casos (cajero, telefonista), la atención al cliente se ejerce mayoritariamente de forma directa o indirecta según el puesto. Además de los puestos característicos del sector financiero, existen numerosos trabajadores en las distintas entidades que realizan tareas de servicios o auxiliares: informáticos, recepcionistas, vigilantes, mantenimiento, limpieza, etc. (Bancadis, 2009)

Es decir, que la mayor parte de trabajadores en una entidad financiera se dedican a la atención al cliente, ya que este realmente es el valor de la empresa, pues tomando en cuenta que no es una entidad que ofrece productos sino servicios, y requiere mostrarse con confiabilidad para que los clientes puedan confiar su dinero en el banco.

A continuación se presentan los puestos y cargos con su correspondiente valoración, en torno a cada tarea específica, las mismas que tienen incidencia alta, media y bajas; como se puede ver:

Tabla 6: Nivel de Tareas por Cargo en una Institución Bancaria

Tareas	Director	Subdirector	Gestor comercial	Cajero	Recepción	Telefonista	Administrativo
Manejo de documentación en papel	ALTA	ALTA	ALTA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA
Uso del ordenador	MEDIA	MEDIA	ALTA	ALTA	BAJA	MEDIA	MEDIA
Uso del teléfono	MEDIA	MEDIA	ALTA	BAJA	ALTA	ALTA	BAJA
Atención directa al público	ALTA	ALTA	ALTA	ALTA	ALTA	BAJA	BAJA
Salidas al exterior	ALTA	MEDIA	MEDIA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA
Uso de equipamiento específico	BAJA	BAJA	BAJA	ALTA	BAJA	BAJA	BAJA
Puesto estático	NO	NO	MEDIO	MEDIO	NO	SÍ	MEDIO

Fuente: (Bancadis, 2009)

Elaborado por: Fabián Franco

Como se puede ver en la tabla #1 el cajero en una entidad financiera cumple con ciertas tareas como manejo de documentación en papel, uso del ordenador, uso del teléfono, atención al público; dichas tareas son las que más realiza el cajero, ya que son sus labores cotidianas; razón por la que requieren de una capacitación completa tanto en torno al manejo de documentos y dinero como en atención al cliente.

5.01.01.08 Cajeros de una Entidad Financiera

El cajero es aquel funcionario de la entidad financiera que debe Garantizar las operaciones de una unidad de caja, “efectuando actividades de recepción, entrega y custodia de dinero en efectivo, cheques, giros y demás documentos de valor, a fin de lograr la recaudación de ingresos a la institución y la cancelación de los pagos que correspondan a través de caja” (Carrión, 2011)

Además debe poseer habilidades según (Carrión, 2011) como:

- Tratar en forma cortés y efectiva con el público en general.
- Realizar cálculos aritméticos.
- Realizar arqueos diarios de movimiento de caja.

También se establece que el cajero debe tener ciertas destrezas en el desempeño de sus funciones ya que está tratando con dinero, las destrezas deben ser según Carrión (2011) en:

- El conteo y cambio de dinero con exactitud y rapidez.
- El manejo de microcomputador, registradora, calculadora y troqueladora.

Además sus conocimientos deben ser de tipo administrativo y financiero básico, por lo cual se solicita por lo general que sean estudiantes en últimos niveles de administración de empresas o banca y finanzas:

- Técnicas para el manejo de máquina registradora, sumadora, calculadora y troqueladora.
- Procedimientos de caja.
- Programas de computación aplicables en caja

5.02 Descripción de la herramienta metodológica

5.02.01 Tipos de investigación

La presente investigación es de tipo cualitativa y cuantitativa.

Cualitativa ya que por un lado se realizará un análisis no solo basado en mediciones estadísticas sino en la observación propia de las características de un buen cajero, así como la necesidad que tiene cada institución financiera de que su talento humano, potencialice sus competencias en base a capacitaciones constantes.

Por otro lado la investigación es de tipo cuantitativa, pues es posible medir de forma numérica y en base al cálculo de datos de muestreo, la necesidad de capacitación que tienen actualmente los cajeros del banco.

5.02.02 Enfoque en la investigación

El enfoque de la investigación es de tipo investigativo y práctico; ya que por un lado se establecen conceptos propios de una planeación estratégica fundamentada en la construcción de matrices y procesos para lograr un servicio óptimo hacia el personal de cajas y a la institución financiera que es el cliente, y por otra parte en la

práctica facilitará de forma concreta las actividades y operaciones de forma ágil del cajero así como su desarrollo de capacidades y habilidades propias.

5.02.03 Población y Muestra

Población

Según la (Superintendencia de Bancos, 2009) detalla:

Existen cerca de 24.773 empleados ubicados en la Banca Privada ecuatoriana. De estos, 7.904 empleados se encuentran en puestos administrativos y representan el 32% del total. Así mismo, existen 16.869 trabajadores en puestos operativos y representan el 68% del total de empleados. Adicionalmente, se estima que de los 24.773 trabajadores, 19.288 son empleados de Bancos pertenecientes a la Asociación de Bancos Privados del Ecuador, es decir cerca del 77.8% de las plazas de empleo de los Bancos Privados son otorgadas por miembros de este gremio. Entre los Bancos Privados que otorgan mayor cantidad de plazas de empleo destacan: Banco Pichincha (6.131); Banco de Guayaquil (3.195) y el Banco de la Producción

En base a la información anterior y el Boletín de la Superintendencia de Bancos sobre análisis de bancos privados; se pudo hacer un recuento del total de personal en cajas que existe a nivel Nacional y en el Distrito Metropolitano de Quito, además según el estudio de observación se indica que de este 68% del total de empleados operativos, el 50% pertenece a personal de atención al cliente y cajas tal como se presenta a continuación:

Además por ser Quito una de las ciudades principales de comercio y centro financiero del Ecuador, se estima que pertenece un 28% del total de personal de una entidad financiera.

Tabla 7 Población

DETALLE	# TOTAL DE PERSONAL	#TOTAL DE PERSONAL OPERATIVO (68% del total de personal de la Entidad financiera)	# TOTAL DE PERSONAL DE CAJA Y ATENCIÓN AL CLIENTE A NIVEL NACIONAL (50% del total de personal operativo)	# TOTAL DE PERSONAL DE CAJA Y SERVICIO AL CLIENTE EN EL D.M.QUITO (28% del total de personal en caja y atención al cliente a nivel nacional)
Banco Pichincha	6.131	4169	1668	467
Banco de Guayaquil	3225	2193	877	246
Banco Pacífico	2907	1977	791	221
PRODUBANCO	2560	1741	696	195
Banco Bolivariano	1709	1162	465	130
Banco Internacional	1386	942	377	106
TOTAL	17.918	12184	4874	1365

Fuente: Investigación de Campo Cajeros Principales Bancos del D.M. Quito

Elaborado por: Fabián Franco

Muestra

Del total de 1365 cajeros en el Distrito Metropolitano de Quito de los seis bancos a los que se realizará la investigación para ver su aceptabilidad sobre el servicio de capacitación a cajeros se debe obtener la muestra a partir de la fórmula de muestreo aleatorio simple, de la siguiente manera:

$$n = \frac{N}{E^2(N - 1) + 1}$$

$$n = \frac{N}{E^2(N - 1) + 1}$$

$$n = \frac{N}{E^2(N - 1) + 1}$$

n= muestra

N= Población Total

E= Porcentaje por error 5%

$$n = \frac{1365}{(0,05^2)(1365 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{1365}{(0,0025 * 1364) + 1}$$

$$n = \frac{1365}{4,41} = 310$$

Se deben hacer 310 encuestas hacia los cajeros de los seis Bancos que se tomó en cuenta para el presente estudio.

5.02.04 Tabulación de Encuestas

Luego de haber tomado las respectivas encuestas, se pudo realizar una evaluación a los cajeros de las instituciones financieras, donde se obtuvieron los siguientes resultados:

Del total de cajeros encuestados (310) de los seis bancos con mayor número de cajero, como son Banco Pichincha, Banco Pacífico, Produbanco, Bolivariano, Internacional y Banco de Guayaquil, el 58% pertenece al género femenino, el 42% son de género masculino.

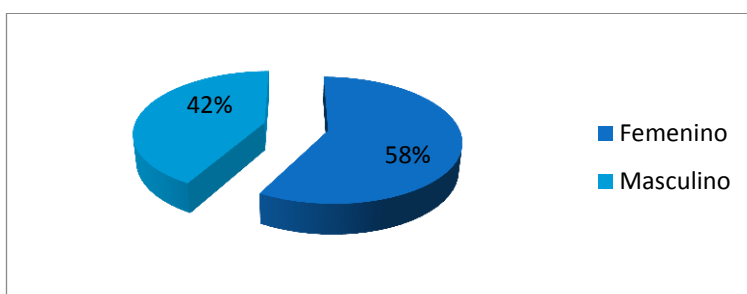


Figura 5 Género
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Ermel Franco

Tabla 8: Edad

DETALLE	CANTIDAD	FRECUENCIA
19-21	58	19%
22-24	58	19%
25-27	87	28%
28-30	50	16%
31-34	29	9%
35-39	22	7%
40-42	7	2%
	310	100%

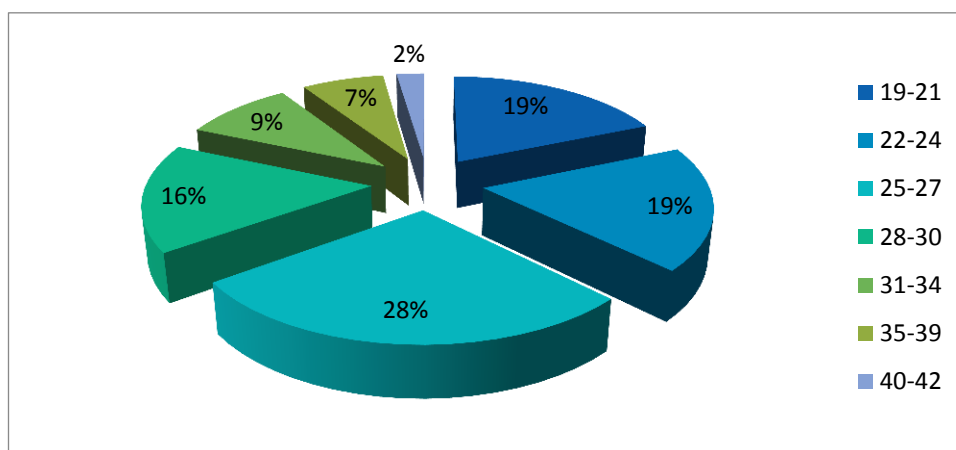


Figura 6 Edad
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Ermel Franco

Además se pudo visualizar que del total de cajeros encuestados, el 28% de ellos están en edades entre 25 a 27 años de edad, mientras que el 19% tiene edades entre 19 a 21 años o de 22 a 24 años respectivamente; mientras que de 28 a 30 años existen un total del 16% de cajeros y con porcentajes menores cajeros entre 31 a 42 años.

Lo anterior indica que la mayor parte de cajeros están en edades entre 25 a 27 años, puede ser que en su mayoría están cursando carreras afines a la banca y finanzas, como administración de empresas, finanzas corporativas, gerencia, entre otras.

Adicionalmente se pudo evaluar lo siguiente:

1. ¿Usted ha recibido una capacitación técnica con todas las herramientas para ser cajero?

Tabla 9: Capacitación técnica con todas las herramientas para ser cajero

PREGUNTA 1		
SI	NO	TOTAL
152	158	310
49%	51%	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ermel Franco

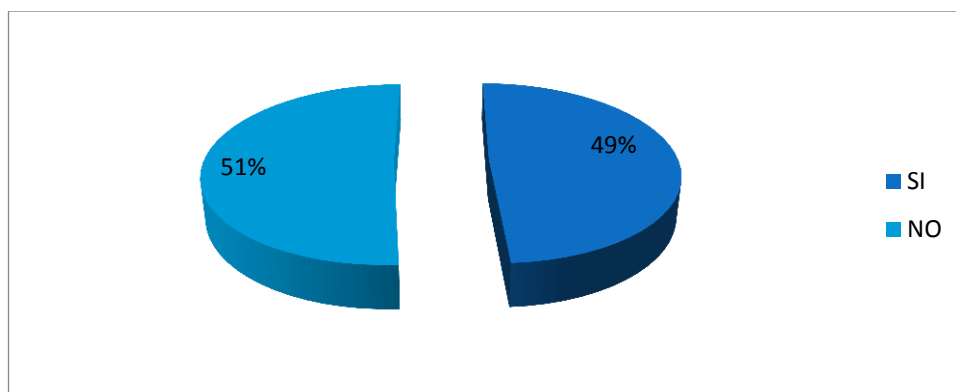


Figura 7 Capacitación técnica con todas las herramientas para ser cajero

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ermel Franco

Del total de cajeros encuestados el 51% indicó que no ha recibido una capacitación técnica con las herramientas necesarias para cumplir sus funciones de cajero; mientras que el 49% dijo que si ha recibido una capacitación técnica con todas las herramientas necesarias para cumplir sus funciones de cajero.

La mayoría de cajeros no han recibido una capacitación técnica con todas las herramientas para cumplir con las funciones de caja.

2. ¿Quién fue su capacitador técnico?

Tabla 10: Capacitador técnico

PREGUNTA 2			
Cajero con Mayor Experiencia	Capacitador Profesional Externo	Capacitador Profesional de la Institución	TOTAL
223	6	81	310
72%	2%	26%	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ermel Franco

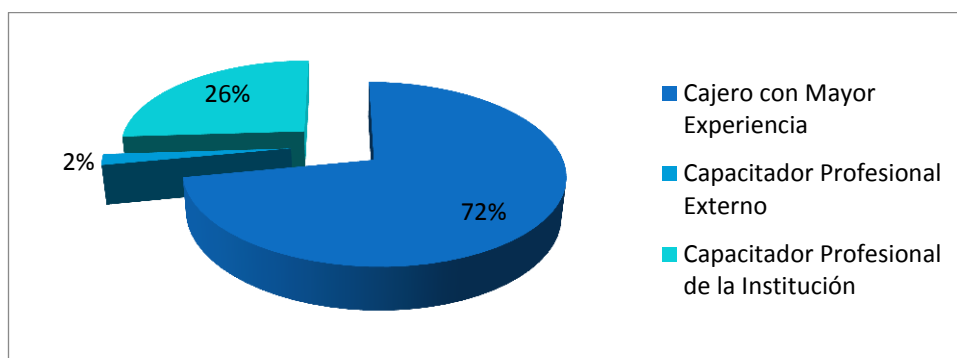


Figura 8 Capacitador técnico

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ermel Franco

Del total de encuestados, el 72% afirma que su capacitador técnico fue el cajero con mayor experiencia, el 26% dijo que su capacitador fue un profesional externo y el 2% un capacitador profesional de la institución. La mayor parte de cajeros encuestados dijeron que su capacitador técnico fue el cajero con mayor experiencia, por lo cual es favorable la aplicación del proyecto.

3. ¿Le solicitaron algún curso aprobado como cajero para trabajar en la Institución?

Tabla 11: Solicitaron algún curso aprobado como cajero para trabajar en la Institución

PREGUNTA 3		
SI	NO	TOTAL
87	223	310
28%	72%	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ermel Franco

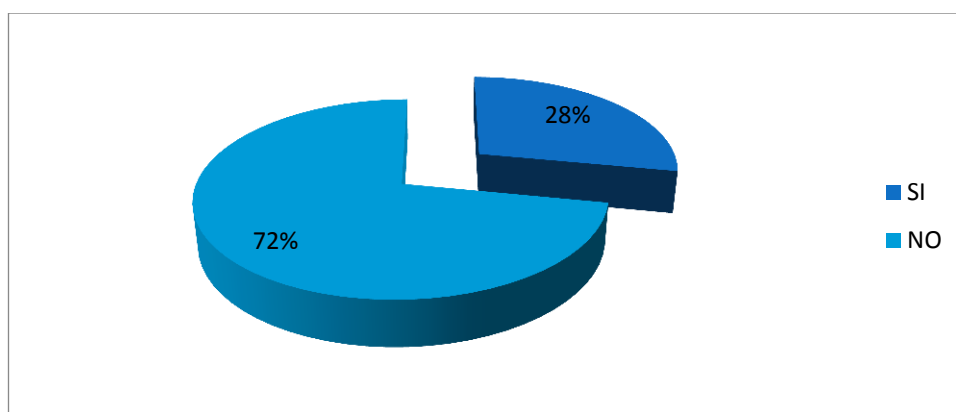


Figura 9 Solicitaron algún curso aprobado como cajero para trabajar en la Institución
Fuente: Ermel Franco

De todos los cajeros encuestados, el 72% dijo que si le solicitaron algún curso aprobado como cajero para trabajar en la Institución, el 28% dijo que no le solicitaron este requisito.

La mayoría de cajeros concuerdan con que si les solicitaron algún curso aprobado como cajero para trabajar en la Institución

4. ¿En qué modalidad recibió usted la capacitación?

Tabla 12: Modalidad que recibió la capacitación

PREGUNTA 4					
Tiempo Completo	Por Requerimiento de la institución	Por Modulo	Auto Capacitación	En Cursos Personalizados	TOTAL
102	40	102	16	46	306
33%	13%	33%	5%	16%	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ermel Franco

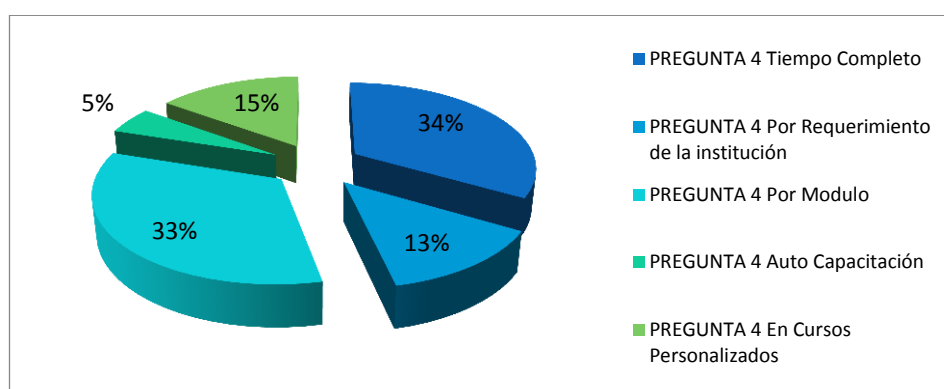


Figura 10 Modalidad que recibió la capacitación

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ermel Franco

Según los cajeros encuestados, el 34% afirmó que la modalidad que recibió para la capacitación fue a tiempo completo, el 33% dijo que la capacitación fue por módulos, el 15% fue en cursos personalizados, mientras que el 13% realizó la capacitación por requerimiento de la institución y el 5% solo tuvo acceso a la autocapacitación.

Lo anterior indica que la mayor parte de capacitaciones que recibieron los cajeros fue de modalidad tiempo completo, y la menor parte indicó haber tenido solo una autocapacitación.

5. ¿Según su percepción cómo valora la capacitación que le impartieron previa a su ingreso en la Institución?

Tabla 13: Cómo valora la capacitación que le impartieron previa a su ingreso en la Institución

PREGUNTA 5			
Bueno	Regular	Malo	TOTAL
136	136	37	310
44%	44%	12%	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ermel Franco

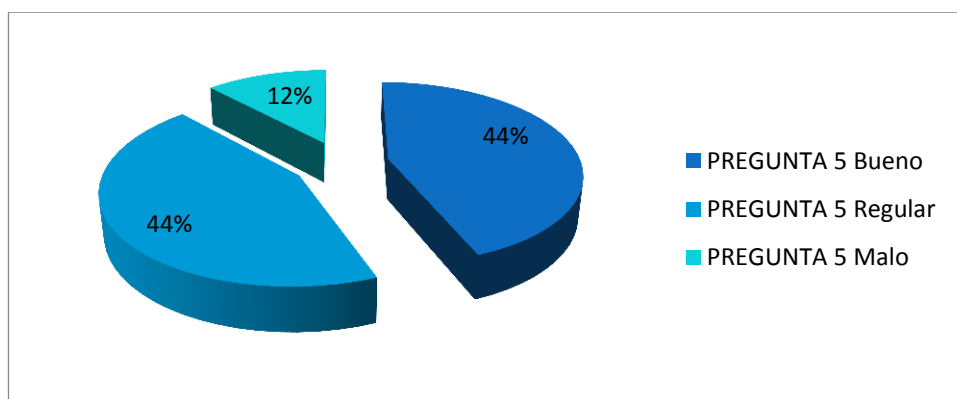


Figura 11 Cómo valora la capacitación que le impartieron previa a su ingreso en la Institución

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ermel Franco

Según los resultados obtenidos, el 44% indica que ellos valoran la capacitación que le impartieron previa a su ingreso en la Institución como buena, pero el otro 44% la denomina como regular, y el 12% dice que fue mala.

La mayor parte de cajeros indican que la capacitación que le impartieron previa a su ingreso en la Institución fue buena o regular, lo que puede indicar que requieren una nueva capacitación.

6. ¿Recibe constantemente capacitación por parte de la institución?

Tabla 14: Recibe constantemente capacitación por parte de la institución

PREGUNTA 6		
SI	NO	TOTAL
186	124	310
60%	40%	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ermel Franco

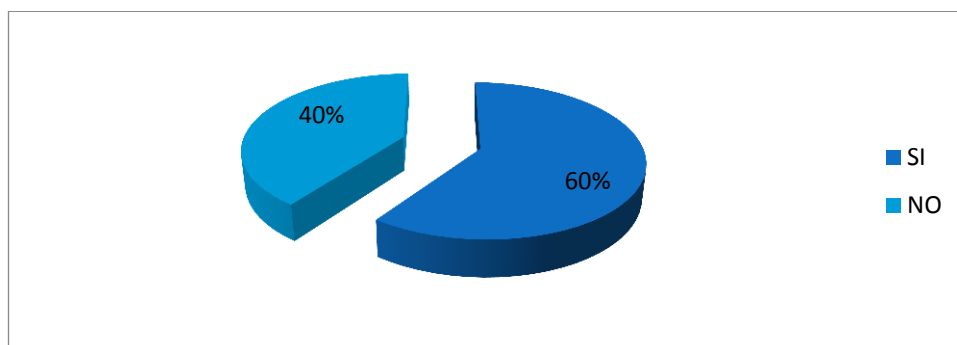


Figura 12 Recibe constantemente capacitación por parte de la institución

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ermel Franco

Del total de cajeros encuestados, el 60% indicó que si recibe constantemente capacitación por parte de la institución, el 40% dijo que no recibe constantemente capacitación por parte de la institución.

La mayor parte de encuestados indicaron que si reciben constantemente capacitación por parte de la institución, claro está que se requiere capacitaciones sobre imagen corporativa y atención al cliente.

7. ¿Cada que tiempo es capacitado?

Tabla 15: Tiempo de capacitación

PREGUNTA 7			
Mensual	Semestral	Anual	TOTAL
62	124	124	310
20%	40%	40%	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ermel Franco

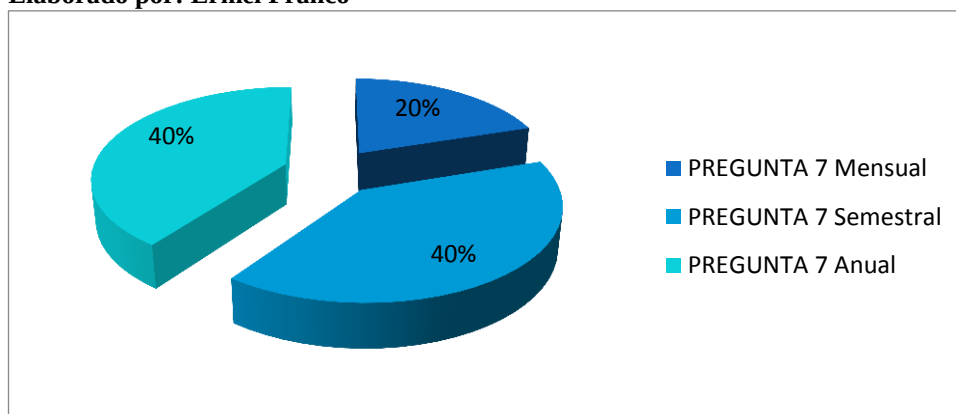


Figura 13 Tiempo de capacitación

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ermel Franco

Del total de cajeros a quienes se realizó la encuesta, el 40% indica que es capacitado cada semestre o año, mientras que solo el 20% es capacitado mensualmente.

La mayor parte de cajeros indican que han sido capacitados solo cada semestre o año, lo que indica que se requiere incrementar las capacitaciones de forma periódica.

8. ¿En la capacitación recibida, impartieron conocimientos cómo?

Tabla 16: En la capacitación recibida, impartieron conocimientos

PREGUNTA 8			
Procesos Técnicos del Cargo a Ejecutar	Alineamientos a las políticas del Área	Certificación en atención al Cliente	Imagen Institucional
288	136	152	152
93%	44%	49%	49%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ermel Franco

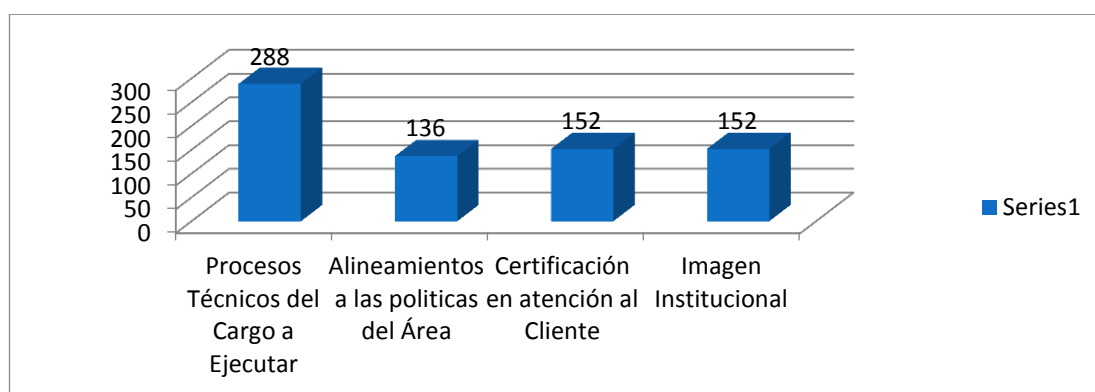


Figura 14 En la capacitación recibida, impartieron conocimientos

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ermel Franco

De todos los cajeros encuestados el 93% indicaron que, en la capacitación recibida, impartieron conocimientos sobre procesos técnicos del cargo a ejecutar, mientras que el 49% indicó que recibieron certificación en atención al cliente e imagen institucional y solo el 44% indicó haber recibido lineamientos a las políticas del área.

La mayor parte de cajeros solo recibieron conocimientos en procesos técnicos y de imagen pero también faltó realizar una capacitación sobre políticas.

9. ¿Cree usted que la capacitación que le impartieron es apta para realizar su trabajo?

Tabla 17: La capacitación que le impartieron es para realizar su trabajo

PREGUNTA 9		
SI	NO	TOTAL
209	101	310
67%	33%	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ermel Franco

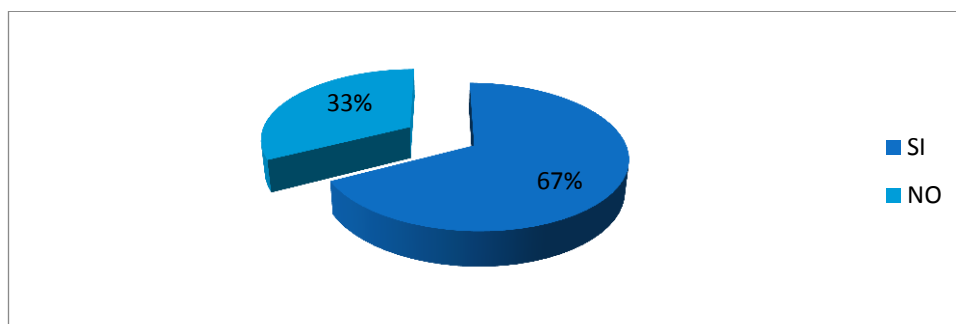


Figura 15 La capacitación que le impartieron es para realizar su trabajo

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ermel Franco

El 67% de cajeros dijo que la capacitación que le impartieron si es para realizar su trabajo, mientras que el 33% dijo que la capacitación que le dieron no es para realizar su trabajo.

La mayor parte de cajeros cree que la capacitación que le dieron es para poder realizar su trabajo, pero existe también un porcentaje significativo que indica que considera que la capacitación que le dieron no es para realizar su trabajo, por lo que se requiere reforzar con otras capacitaciones de tipo formativo.

10. ¿Tiene conocimiento de todos los programas y a todos los niveles de complejidad que se manejan en su área?

Tabla 18: Conocimiento de todos los programas y a todos los niveles de complejidad que se manejan en su área

PREGUNTA 10		
SI	NO	TOTAL
87	223	310
28%	72%	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ermel Franco

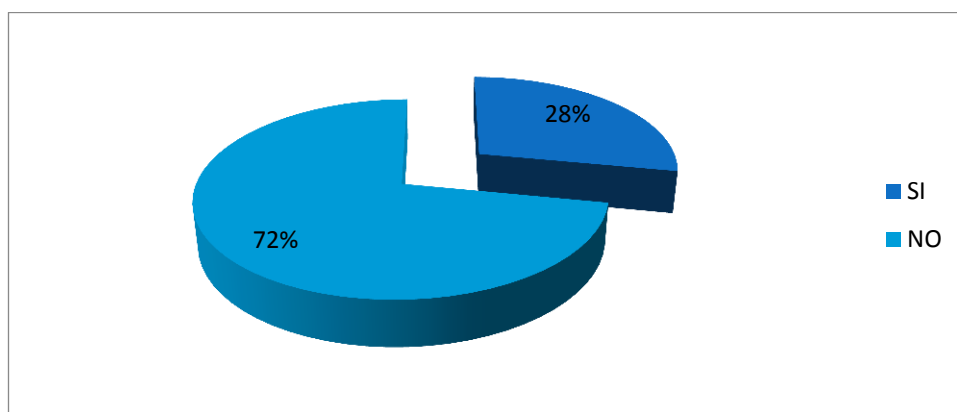


Figura 16 Conocimiento de todos los programas y a todos los niveles de complejidad que se manejan en su área

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ermel Franco

El 72% de cajeros consideran que si tienen los conocimiento de todos los programas y a todos los niveles de complejidad que se manejan en su área, mientras que el 28% no tienen los conocimiento de todos los programas y a todos los niveles de complejidad que se manejan en su área; es decir que se puede hacer capacitaciones que beneficiarán a este 28% de cajeros que consideran no tener todos los conocimientos.

11. ¿Su capacitación fue personalizada o masivamente?

Tabla 19: Capacitación fue personalizada o masivamente

PREGUNTA 11		
Personalizada	Masivamente	TOTAL
195	115	310
63%	37%	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ermel Franco

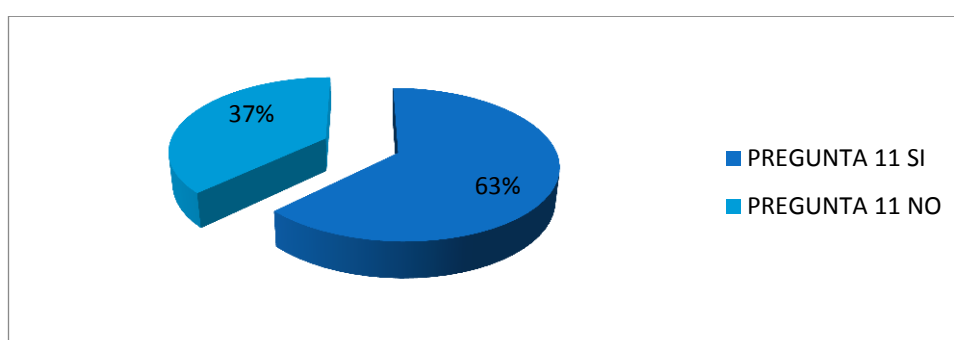


Figura 17 Capacitación fue personalizada o masivamente

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ermel Franco

El 63% de cajeros indican que su capacitación si fue masiva, y el 37% dice que fue personalizada, la mayor parte de cajeros han recibido su capacitación de tipo masiva, sin embargo, se puede realizar otras capacitaciones enfocadas en funciones propias.

12. ¿Qué pruebas tuvo que pasar para entrar a la Institución?

Tabla 20: Pruebas que tuvo que pasar para entrar a la Institución

PREGUNTA 12		
Psicológicas	Pedagógicas	De Conocimientos Técnicos
281	137	216
91%	44%	70%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ermel Franco

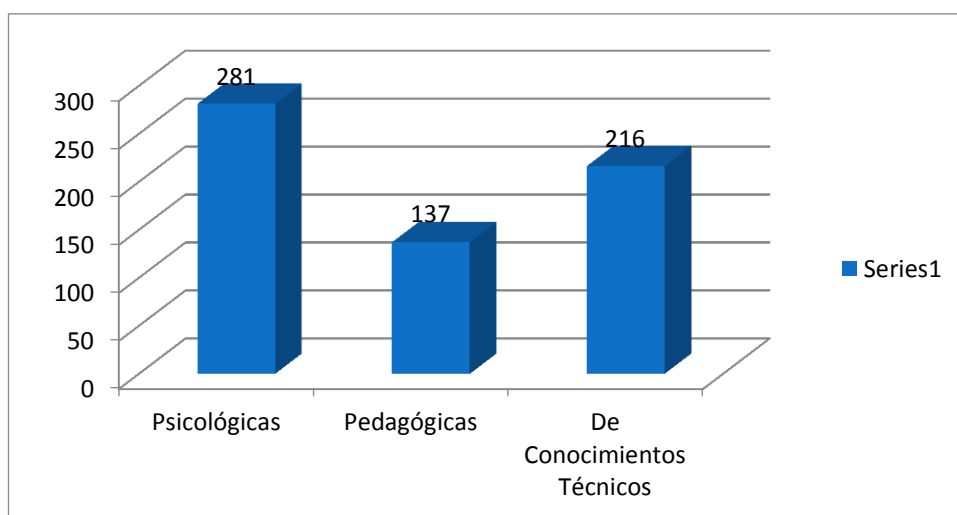


Figura 18 Pruebas que tuvo que pasar para entrar a la Institución

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ermel Franco

Las pruebas que tuvieron que pasar el 91% de cajeros son psicológicas, el 70% son de conocimientos técnicos y solo el 44% tuvo que pasar por pruebas pedagógicas.

La mayor parte de cajeros han tenido que pasar por pruebas psicológicas y de conocimientos técnicos.

13. ¿Considera usted que debería emitirse un certificado como cajero especializado?

Tabla 21: Consideración de emisión de certificado

PREGUNTA 13		
SI	NO	TOTAL
295	16	310
95%	5%	1

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ermel Franco

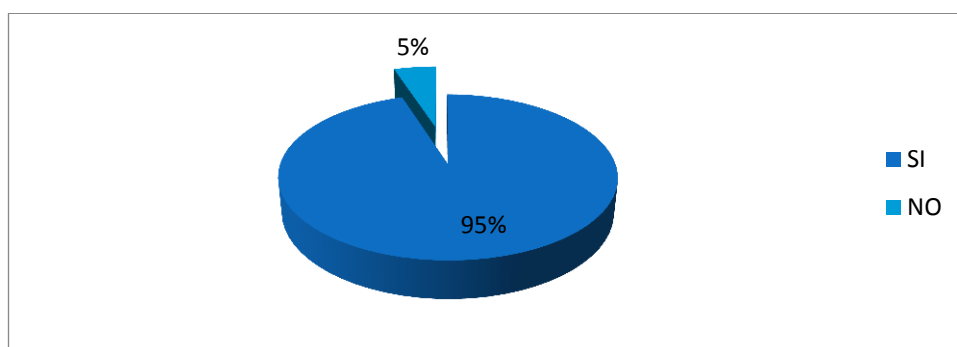


Figura 19 Consideración de emisión de certificado

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ermel Franco

El 95% del total de considera que debería emitirse un certificado como cajero especializado, el 5% indicó que se debe emitir un certificado como cajero especializado.

Del total de cajeros la mayoría indican que si debe emitirse un certificado como cajero especializado, es decir, esta sería una buena técnica para crear dicho certificado de aceptación.

5.03 Formulación de la aplicación de la propuesta



5.06.01 Objetivo General

Brindar una opción de capacitación al personal de caja de las distintas instituciones financieras que cuentan con mayor número de sucursales a nivel del D. M. Quito.

5.06.02 Objetivos Específicos

- Analizar el estado actual de productividad del cajero de la institución financiera
- Proponer talleres de capacitación según las necesidades institucionales y de desarrollo de competencias de los cajeros
- Evaluar y dar seguimiento a la incidencia de las capacitaciones a nivel institucional y de procesos.

5.06.03 Alcance de la Propuesta

La presente investigación se desarrollará específicamente en los seis bancos más grandes del D.M Quito e incluso a nivel nacional como son: Banco Pichincha, Pacífico, Bolivariano, Internacional, Produbanco y Banco de Guayaquil; como parte de las capacitaciones de refuerzo a su personal de caja.

5.06.04 Importancia de la Propuesta

Es necesario mencionar que la capacitación es hoy una de las necesidades primordiales que hacen ser más eficientes a las entidades de todo tipo, mucho más si esta se trata de una entidad financiera, donde el servicio al cliente y la imagen institucional deben constituir la razón de ser y la carta de presentación de la institución.

Así las empresas requieren cada vez de mayor gestión por competencias, donde el desarrollo de habilidades así como la necesidad de conocimiento sobre cada proceso específico que debe realizar como parte de sus labores el cajero del banco; seguido de una correcta atención al cliente basada en la amabilidad y el respeto hacia el mismo.

Lo anterior dio paso a que se realice la presente propuesta como parte de la necesidad de las instituciones financieras de lograr que su personal de caja se sienta comprometido con sus labores tanto en procesos como en atención al cliente e imagen institucional; siendo una alternativa coherente a esta necesidad la ejecución de capacitaciones en dichas instituciones.

5.03.01 Filosofía empresarial

5.03.01.01 Misión

Brindar a las Instituciones financieras la oportunidad de dejar en nuestras manos la capacitación de su personal de cajas y servicios, que está centrado en una gestión por competencias, sabiendo que el talento humano es el principal recurso de una entidad financiera; permitiendo que este sea el nexo preciso entre la entidad y el cliente, generando una mayor competitividad frente al mercado financiero actual.

5.03.01.02 Visión

Para el 2019 se espera llegar a la mayor parte de entidades financieras del Ecuador, con nuestros cursos de capacitación para cajeros, permitiendo brindar las herramientas estratégicas a los colaboradores que manejan caja, de manera que practiquen principios de confiabilidad, profesionalismo e integridad, lo que se verá reflejado en sus labores diarias.

5.03.01.03 Valores

Responsabilidad.- Toma de decisiones con mucho cuidado y análisis, sabiendo el impacto que las capacitaciones generan puede beneficiar o afectar a la institución financiera.

Compromiso.- Compromiso con las entidades financieras que adquieren nuestros servicios de que su talento humano integre conocimientos óptimos en servicio al cliente y procesos de documentación y manejo de efectivo

Honestidad.- Ya que el cajero manipula dinero, es necesario darle las herramientas adecuadas para cumplir los procesos de envío y recepción de dinero de forma oportuna.

Lealtad: Hacia las necesidades de las instituciones financieras, y hacia la responsabilidad de brindar capacitaciones oportunas al cajero

Flexibilidad: Adaptación a los cambios constantes a nivel de instituciones financieras así como de manejo de tecnología, nuevos procesos de desarrollo de competencias y funciones que deben ser dadas a conocer en las capacitaciones a cajeros.

Orden.- Guardar completa organización sobre los temas a tratar en cada capacitación, priorizando aquellos que son más necesarios de topar como parte del proceso de formación del cajero.

Integridad.- Es necesario asumir los roles de nuestra labor, sin embargo, no se puede desviar de las necesidades propias de cada institución financiera, quien deberá ser la encargada de darnos las pautas para cumplir con el servicio de forma oportuna y eficaz.

5.03.01.04 Política de calidad

Higiene

La higiene es un entorno laboral limpio y sano lo cual genera bienestar a los colaboradores de suma importancia ya que deben existir condiciones físicas y ambientes favorables.

La principal estrategia al implementar la política de higiene se basa en mantener estándares para reducir el absentismo y de esta manera aumentar la productividad y el compromiso de los colaboradores al percibir el bienestar.

- Durante el circuito la persona encargada de cada estación o ventanilla deberá revisar en qué condiciones se encuentran los mismos.
- Se deberá mantener la asepsia constantemente en cada puesto de trabajo a fin de brindar un buen servicio

Cuidado al Medio Ambiente y Ornamento

Vivir en un ambiente sano y equilibrado ecológicamente es un derecho y obligación de cada ciudadano, por lo que este proyecto contribuirá a fomentar un mejor desarrollo en la población.

Estrategias para el Cuidado al Medio Ambiente y Ornamento

- Concienciar sobre el uso indiscriminado de recursos, por ejemplo las hojas de papel bond si es posible se las puede reciclar, al igual que cartones, sellos y demás artículos que se puedan volver a utilizar.

Servicio al Cliente

Se brindará una atención eficaz, con tolerancia y sobre todo buscando la satisfacción del mismo.

Estrategias para un buen Servicio al Cliente.

- Brindar un trato justo y con completa transparencia hacia el cliente.
- Ser tolerante, amistoso además de generar curiosidad ante el cliente.
- Recibir quejas, reclamos y sugerencias con el fin de crear retroalimentación entre clientes y operarios
- Seguir a cabalidad todas las normas de atención personalizada, enfocándose en la ayuda integral, sin dejar de lado el trato humano y cordial.

5.03.04 Organigrama de la empresa

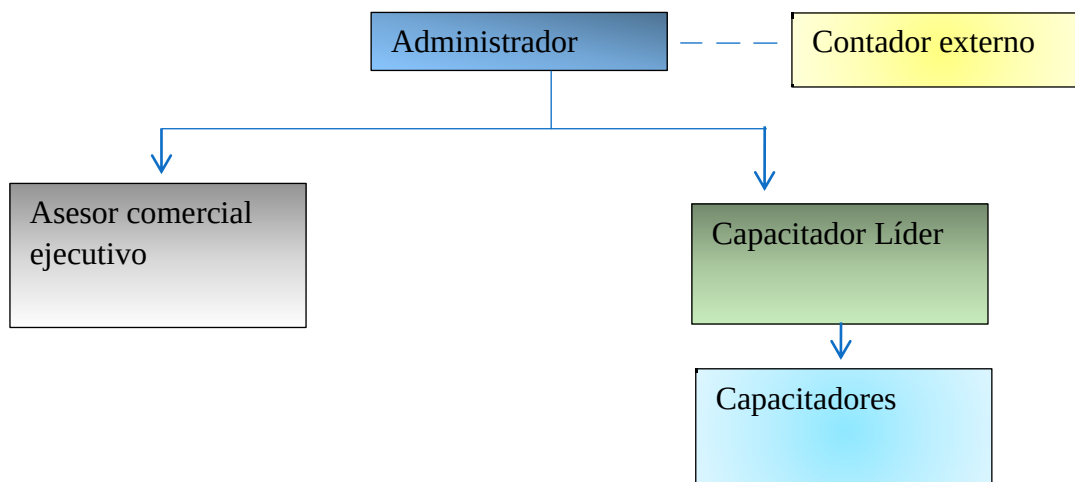


Figura 20 Organigrama de la empresa

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Ermel Franco

5.03.05 Descripción por orden de jerarquía de los departamentos

Administrador

Vigilar y coordinar que la administración del recurso humano se aplique de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos, con la finalidad de garantizar el otorgamiento de prestaciones y remuneraciones del personal

- Administra y dirige al personal de la empresa
- Transmite información
- Toma decisiones.
- Planifica
- Gestiona y controla

Contador Externo

Tiene la obligación de preparar y presentar los balances financieros del período (mensual, semestral y anual), el mismo que debe estar atento a la necesidad de la empresa para declaraciones de impuestos y demás temas contables.

- Ingresar información y datos de compras, ventas, facturaciones de la empresa
- Se reúne con el administrador para verificar información contable
- Presenta los balances y anexos transaccionales para declaración del IVA e impuesto a la renta

Capacitador

Es quien se encargará de realizar las capacitaciones y talleres a los cajeros de las Instituciones Financieras y el encargado de tomar evaluaciones para saber si existe la suficiente comprensión de los temas dados

- Debe ser proactivo
- Requiere analizar, estudiar y actualizar la información a dar a los cajeros según las necesidades de la institución financiera
- Capacitar con pertinencia y puntualidad a los cajeros
- Tomar evaluaciones de lo aprendido
- Asegurarse de la correcta comprensión de los cajeros sobre los temas tratados

Asesor Comercial Ejecutivo

Encargado de captar al cliente, es quien realiza toda la actividad de relación con los clientes de la empresa de capacitación que en este caso son las Instituciones Financieras, por lo que es quien siempre debe mantener información de contactos y posibles clientes que pueden requerir el servicio.

- Debe tener bases de datos de clientes potenciales
- Reuniones con clientes potenciales
- Dar a conocer la oferta y portafolio de servicios
- Cerrar la negociación

5.04 Análisis del Problema para la Implementación del Plan de Capacitación

Tabla 22: Análisis del Problema para la Implementación del Plan de Capacitación

FORTALEZAS	DEBILIDADES	ÁREA DE MEJORA
Apoyo de los supervisores de caja en toda la realización de actividades y procesos.	Falta de ejecución de procesos	SERVICIO DE PROCESOS Y FUNCIONES DE CAJA
Medidores de productividad en base a Adobe Cativate.	No tener conocimiento de procesos de caja de forma detallada.	SERVICIO DE PROCESOS Y FUNCIONES DE CAJA
Personal interesado en recibir capacitación.	Trabajadores poco competitivos.	SERVICIO DE PROCESOS Y FUNCIONES DE CAJA
Instituciones con amplia trayectoria	Imagen institucional desgastada por malos procesos en caja	SERVICIO DE IMAGEN
Clientes fijos	Poco servicio y atención al cliente	SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

Fuente: Instituciones Financieras investigadas

Elaboración: Ermel Franco

5.04.01 Inducción y Capacitación

Tabla 23: Problema de Falta de ejecución en procesos y funciones de caja, Inducción y Capacitación

Descripción del Problema	Falta de ejecución en procesos y funciones de caja
Causas que Provoca	Pocas horas de capacitación
	Bajo interés en realizar los procesos de forma meticulosa
	Muchas filas de clientes por lo que los cajeros tienen que hacer los procesos de la manera más rápida para atender a todos los clientes.
Objetivos a Conseguir	Establecer procesos y funciones concretas de caja.
	Establecer una jornada oportuna e integral de capacitación abordando cada proceso y función de caja de manera coherente e integral.
	Aumentar la productividad del equipo de trabajo.
Acción a Mejorar	Procesos y funciones internas de caja
	Atención al cliente
	Productividad del cajero
Beneficios esperados	Menos errores de ingreso de datos y cuadros de caja por parte de los cajeros
	Eficiencia y eficacia laboral basada en la ejecución de procesos
	Clientes satisfechos

Fuente: Instituciones Financieras investigadas

Elaboración: Ermel Franco

Tabla 24: Imagen Institucional Desgastada

Descripción del Problema	Imagen institucional desgastada
Causas que Provoca	Malos procesos en caja
	Mala disposición para prestar servicios.
	Incapacidad de solucionar un problema que requiere urgente el cliente.
Objetivos a Conseguir	Dar a conocer al personal de caja todos los procesos y su manera de ejecución optima ante el cliente
	Hacer que el cliente confíe de mejor forma en la institución.
	Dar soluciones oportunas al cliente.
Acción a Mejorar	Elevar la productividad del servicio
	Confianza del cliente
	Oportunidad de soluciones de problemas a clientes.
Beneficios Esperados	Mejorar los niveles de productividad que da como resultado clientes satisfechos
	Lograr el realce de la imagen institucional ante el cliente
	Lograr que el cliente crea y confíe en la Institución Financiera y la perciba como óptima en servicios financieros.

Fuente: Instituciones Financieras investigadas

Elaboración: Ermel Franco

5.05 Evaluación y Procesos

Es necesario que como parte del proceso de evaluación se lleva a cabo un seguimiento continuo e integral, basado en la mejora que se va observando sobre el rendimiento y productividad de los cajeros así como de la atención al cliente mediante el método de calificación valorativa, la cual puede ser mala, buena o satisfactoria dependiendo del proceder de los cajeros, así como acerca de la imagen institucional; es así que con dicha información se deberá realizar un plan de acción innovador según los resultados encontrados, en base a la continua retroalimentación que se realice de la capacitación brindada; es aquí en donde se podrá medir la efectividad del servicio prestado de capacitación versus la incidencia en la práctica diaria del cajero.

Método Maslow

Se emplea el método de Maslow debido a su forma ascendente lo cual es apto para las capacitaciones a los cajeros ya que su estructura de conocimientos y formación laboral se verá reflejada al escalar de puesto por sus arduos conocimientos.

Autorrealización._ Motivar al empleado a crecer, introducirlo como una necesidad para que busque alternativas de desarrollo.

Reconocimiento._ Se basa en insertar a los cajeros competencia sana, mediante esta opción completaran la mejor productividad para ser reconocidos como excelente colaboradores entre los demás.

Afiliación._ Aceptar a nuestros colaboradores con sus defectos y convertirlas en virtudes, mediante este sentimiento de sentirse aceptado e integrado entre los otros será su fuerte para que le sea fiel a la institución.

Seguridad._ Al ser una empresa constituida también tendrá la obligación de brindarles bienestar de salud a sus colaboradores beneficios en tiempos de carístia y oportunidad de crecimiento.

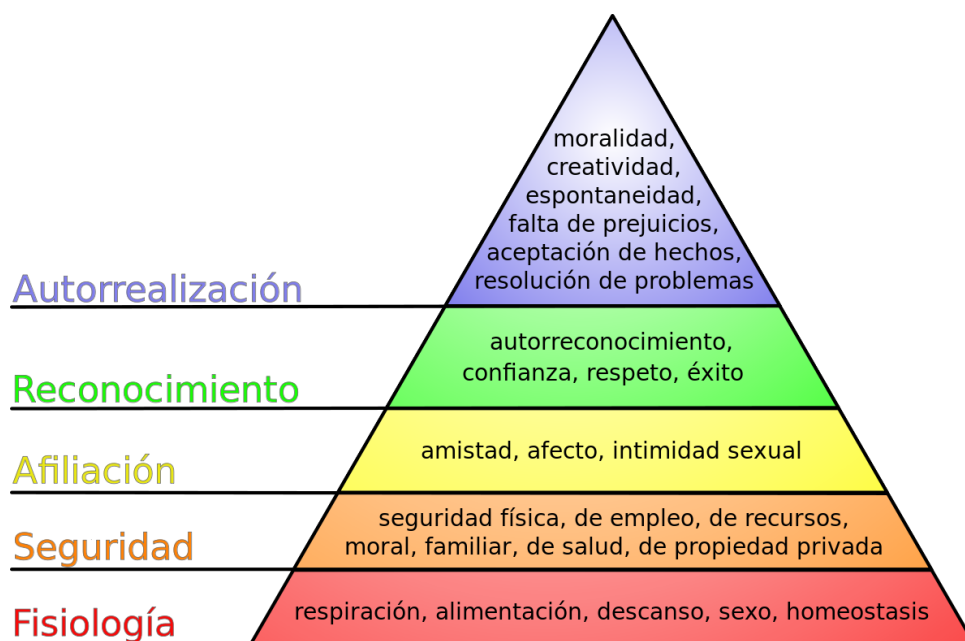


Figura 21 Abraham Maslow
Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Ermel Franco

Evaluación previa a la capacitación de Cajeros

A continuación se muestran preguntas a ser respondidas por el cajero, para observar sus conocimientos actuales sobre sus funciones, así como para recopilar información sobre los procesos que hay que reforzar más.

- 1) ¿Qué es un depósito?
- 2) ¿Cuáles son los pasos necesarios para realizar un depósito?
- 3) ¿Qué es un retiro?
- 4) ¿Qué es una recaudación?
- 5) ¿Priorice cómo debería ser la atención al cliente? Enumere del 1 al 4 según el grado de importancia del trato al cliente:

Predisposición a recibir sugerencias ()

Trato amable y cordial ()

Atención personalizada ()

Trato transparente y honesto frente al cliente ()

5.06. Plan de Capacitación

Tabla 25: Plan de Capacitación 1

Tema:	Imagen Institucional y Atención al Cliente
Objetivos Generales	TALLER 1: Promover la importancia de la imagen institucional como parte de la mística de una institución financiera TALLER 2: Conocer la importancia de la atención al cliente dentro de una institución que presta servicios financieros.
Metas	Lograr la promoción de la imagen institucional de la institución financiera y una adecuada atención al cliente de forma amable, cortes y satisfaciendo sus necesidades. Mejorar el nivel de productividad y de satisfacción al cliente.
Actividades	Técnicas Participativas. Debates.
Ejecución	Mediante dos Talleres Dinámicas de Análisis.
Duración	15 Horas Capacitación. Sin Hora de Receso.
Horarios	Matutino de 9:00 am a 12:00 pm Nocturno de 18:00 pm a 21:00 pm
Dirigido	Coordinador de capacitación Ermel Franco
Metodología	Teórico-Práctico. Cualitativa.
Temario	¿Qué es la imagen institucional? ¿Cómo se logra mejorar la imagen institucional? ¿Qué importancia tiene la imagen institucional en una empresa de servicios financieros?

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fabián Franco

Tabla 26: Presupuesto Plan de Capacitación 1

Nº PERSONAS	CONCEPTO	CANTIDAD HORAS	COSTO HORA	COSTO TOTAL
1	Capacitación del área de caja	15	\$40	\$600
SUBTOTAL				\$600

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fabián Franco

5.06.01 Realizar un taller de capacitación en atención al cliente e imagen institucional

Nombre: TALLER DE CAPACITACIÓN EN ATENCIÓN AL CLIENTE E IMAGEN INSTITUCIONAL

Fecha: La acordada con los directivos y supervisores del área operativa de caja

Recursos:

- Aula de capacitaciones de la Institución Financiera
- Infocus
- Hojas para apuntes
- Un esfero gráfico por asistente

Tiempo establecido: 2 horas con 30 minutos (Por bloque)

Contenido:

BLOQUE 1: Entrenamiento Personalizado en Imagen

La idea fundamental está en capacitar a las cajera en atención y servicio al cliente, tomando en cuenta que son la carta de presentación de la institución, por lo que su imagen debe ir acorde a este requerimiento.

Temas a tratar:

1. **Imagen personal.-** En este ítem se habla de una imagen impecable, donde incluso se incluye técnicas de maquillaje, uniforme muy correcto, peinados y diseño de uñas.
2. **Actitud de servicios.-** Atención atenta y amable, que debe caracterizar al cajero, siempre sonriendo al cliente y tratando de aclarar todas sus dudas y atendiendo necesidades.
3. **Lenguaje corporal.-** El cuerpo habla por uno, es así que las señas de manos, una sonrisa, el lenguaje con lo que se transmite mediante la mirada formal herramientas decisivas para un buen contacto profesional con el cliente.
4. **Expresión oral.-** Uso de lenguaje claro, no soez, muy cordial y entendible debe utilizar el cajero.

BLOQUE 2: Taller de Atención al Cliente

Para lograr una correcta atención al cliente es necesario que el cliente se sienta a gusto con los servicios que recibe y para ello requiere una actitud concreta hacia ellos.

Contenido:

Desarrollo de una buena actitud hacia los clientes.- La actitud es la manera de actuar de las personas siendo uno de los motivos más decisivos en el trato con el cliente.

Derecho a elegir.- Visto que el cliente y el usuario pueden optar por seleccionar el producto o servicio que se ajuste a sus necesidades y posibilidades. Para el ejercicio de este derecho deberá cumplirse al menos las siguientes condiciones:

1. Adecuada información.- Uno de los aspectos principales es que el cliente y el usuario tienen que recibir información oportuna la cual debe ser supervisada por la entidad de manera que tiene que ser veraz, clara, adecuada, comprensible y completa de los productos o servicios que ofrece, relacionados con las necesidades y posibilidades del cliente.

Dicho de otra manera el cliente recibe de la entidad supervisada información concisa y referente a sus derechos y obligaciones en el relacionamiento con dicha institución.

2. Derecho a recibir servicios de calidad.- La mayoría de veces se comete un grave error al obviar este aspecto el cual es más determinante para la satisfacción del cliente, ya que tiene derecho a que el producto y/o servicio que seleccionen sea proporcionado por la entidad supervisada en las mejores condiciones, debiendo cumplirse al menos lo siguiente:

2.1 Trato respetuoso.- Todos tenemos derecho a recibir un trato justo y respetuoso tanto para los clientes y usuarios, sin distinción de ninguna naturaleza, por lo tanto deben recibir por parte de los funcionarios de la entidad supervisada el mismo trato

cordial y respetuoso sin importar las condiciones o estatus en las que se encuentre el cliente.

2.2 Cumplimiento de los términos pactados.- Toda institución debe estar en facultad de brindar seguridad a sus cliente al recibir el producto y/o servicio ofrecido por la entidad supervisada en los términos establecidos en los contratos suscritos, los cuales deben respetar las condiciones generales incluidas en la documentación informativa. Para aquellos productos o servicios que no requieran de un contrato la entidad supervisada respeta las condiciones generales incluidas en la documentación informativa, ofertas o publicidad difundida.

2.3 Atención oportuna, diligente y segura.- Todos los productos o servicios que utiliza el cliente son brindados de manera oportuna, diligente y segura.

3. Derecho a reclamar.- El cliente tienen derecho a reclamar de manera gratuita a través del Servicio de Atención de Reclamos de Clientes de la entidad supervisada o la Central de Reclamos cuando corresponda ya que es derecho cuidar y velar la imagen de la institución al respaldar a sus clientes. (Autoridad de Supervisión Atención al Cliente Bolivia, 2011)

Tabla 27: Plan de capacitación 2

Tema:	Procesos y funciones del cajero
Objetivos Generales	Lograr concientizar y reconocer los procesos y funciones principales e implícitas del personal de caja
Metas	Mejorar la productividad del cajero
	Lograr el desarrollo de competencias por parte del cajero
Actividades	Técnicas Participativas.
	Debates.
Ejecución	Mediante dos Talleres
	Dinámicas de Análisis.
Duración	15 Horas Capacitación.
	Sin Hora de Receso.
Horarios	Matutino de 9:00 am a 12:00 pm
	Nocturno de 18:00 pm a 21:00 pm
Dirigido	Coordinador de capacitación Ermel Franco
Metodología	Teórico-Práctico.
	Cualitativa.
Temario	¿Quién es un cajero?
	¿Qué procesos fundamentales realiza el cajero?
	¿Qué funciones implícitas tiene el cajero?
	¿Es posible mejorar la productividad del cajero?

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fabián Franco

Tabla 28: Presupuesto plan de capacitación 2

Nº PERSONAS	CONCEPTO	CANTIDAD HORAS	COSTO HORA	COSTO TOTAL
1	Capacitación del área de caja	15	\$40	\$600.00
SUBTOTAL				\$600.00

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fabián Franco

5.06.02 Materializar mediante un taller los procesos del Front Operativos sin saltarse los pasos a seguir

NOMBRE: TALLER DE LOS PROCESOS Y FUNCIONES DEL CAJERO

Fecha: La acordada con los directivos y supervisores del área operativa de caja

Recursos:

- Aula de capacitaciones de la Institución Financiera
- Infocus
- Hojas para apuntes
- Un esfero gráfico por asistente

Contenido:

-Principales funciones del cajero.- Dentro de estas se encuentran las actividades de manejo de efectivo y caja.

- Funciones específicas.- Controlar y verificar el movimiento de ingresos y egresos de fondos, realizar depósitos en las cuentas corrientes de ingresos.

A continuación se especifica el flujograma de actividades de un cajero, el mismo que será descrito paso a paso en el taller:

5.06.03 Flujogramas de Procesos

Flujograma de Inicio y cierre del día.

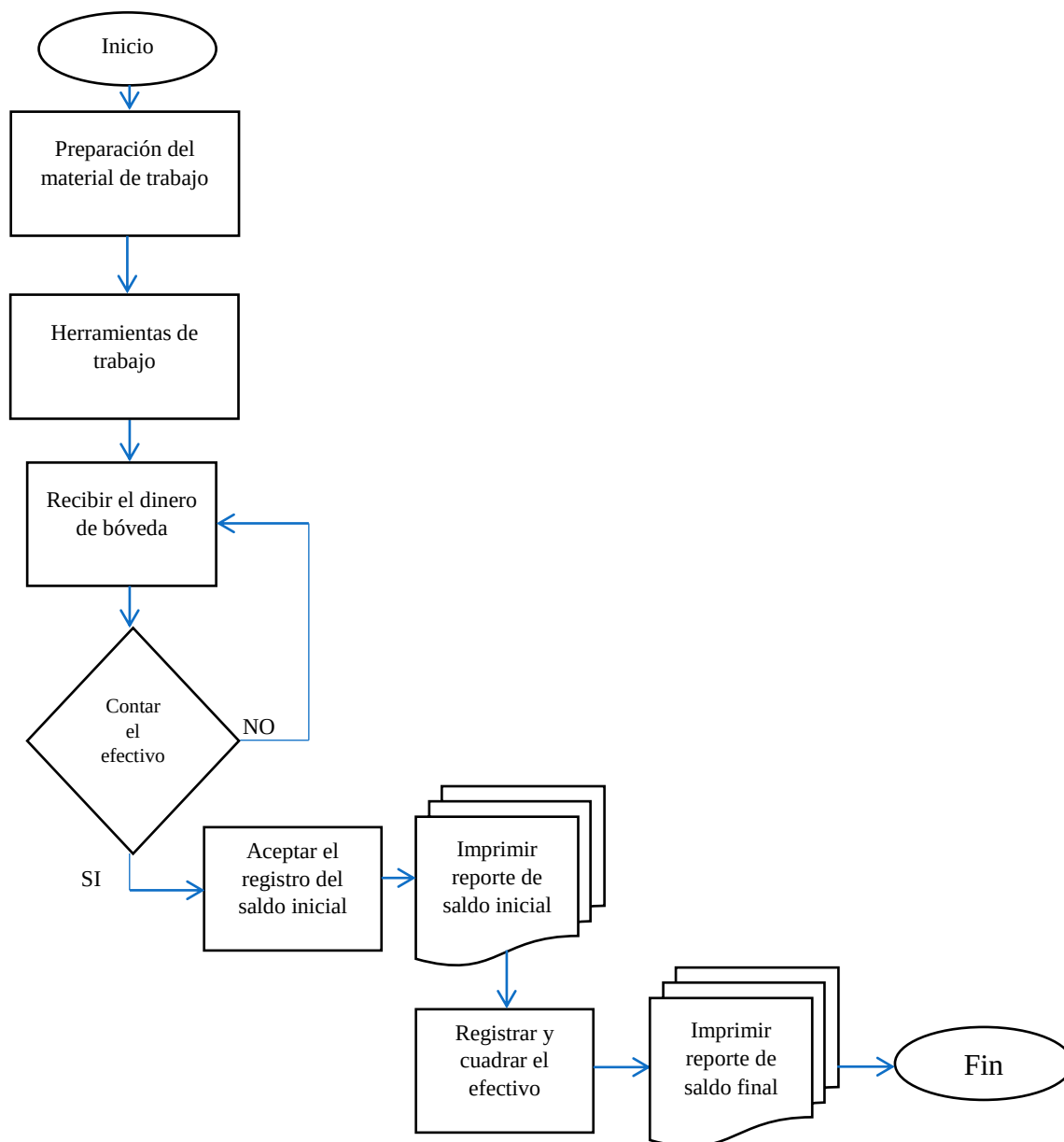


Figura 22 Flujograma de Procesos de Inicio y Cierre del día

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fabián Franco

Inicio del día.

El inicio del día es el proceso que se realiza antes de iniciar la atención al público, para mitigar riesgos y garantizar el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos. El inicio del día consta de 4 actividades:

- Preparación del material de trabajo
- Herramientas de trabajo
- Ingreso al sistema
- Registro del saldo inicial
- Minuto de seguridad

Importante._ El Personal que labora en agencia debe ingresar 30 minutos antes de empezar la atención al público.

Preparación del material de trabajo.

Esta actividad consiste en organizar y tener a la mano el material necesario para atender al cliente, evitando así abandonar su estación de trabajo durante la jornada laboral.

Para realizar esta actividad usted debe:

Paso 1: Solicitar sello personal que contiene el número de agencia y el código del ejecutivo transaccional

Paso 2: Solicitar Material de trabajo como: Esferos, Ligas, Tinta de sello, Fajas, planillas, goma, etc.

Paso 3: Solicitar cartolas de ahorros y su respectivo kárdex.

Paso 4: solicitar papeletas de depósitos, servicios y retiros

Paso 5: Solicitar acrílicos para níquel y papeletas, con el fin de mantener ordenada la estación de trabajo.

Herramientas de trabajo.

Las herramientas de trabajo permiten reducir los tiempos en procesos operativos y rutinarios, agilizando la atención al cliente.

En ventanillas se cuenta con las siguientes herramientas:

- Contadora de billetes
- Recontadora de billetes
- Contadora de níquel
- Clasificadora de níquel

Contadora de billetes._ Esta herramienta permite contar los billetes de manera automática



Figura 23 Contadora de Billetes

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Ermel Franco

Funciones

La contadora de billetes tiene las siguientes funciones:

- ✓ Clasifica y valora billetes: realiza el conteo de billetes de diferentes denominaciones y presenta el monto total en la pantalla frontal, con un promedio de velocidad de conteo de 800 a 1000 billetes por minuto.
- ✓ Detecta billetes falsos
- ✓ Acepta billetes de \$1, \$5, \$10, \$20; \$50, \$100.

¿Cómo usar la contadora de billetes?

Depósitos en Efectivo:

Paso 1: Colocar los billetes en la contadora automática

Paso 2: revisar el monto de efectivo que marca la contadora en la pantalla frontal

Recuerde:

No se debe realizar doble conteo por dudas, es decir, conteo manual y en la contadora

Recontadora de billetes

Esta herramienta únicamente cuenta el dinero que se deposita en ella, no clasifica ni detecta billetes falsos. Esta herramienta se debe usar siguiendo el mismo procedimiento que el de la contadora de billetes

Contadora de níquel._ Esta herramienta cuenta monedas de la misma denominación de manera automática

¿Cómo usar la contadora de níquel?

Paso 1: Clasificar el níquel por denominaciones

Paso 2: Colocar el níquel clasificado en la contadora automática

Paso 3: digitar el valor a contar

Paso 4: digitar la denominación del níquel a contar

Paso 5: revisar el monto de efectivo que marca la contadora en la pantalla frontal

(Todos los pasos en animación)

Clasificadora de níquel._ Esta herramienta cuenta, clasifica y detecta el níquel falso de manera automática

Funciones

La contadora de billetes tiene las siguientes funciones:

- ✓ Clasifica y valora monedas, entregando el resultado final en la pantalla frontal
- ✓ Detecta monedas falsas
- ✓ Acepta monedas de 1Ctvo, \$5Ctvo, \$10 Ctvo, \$25 Ctvo; \$50 Ctvo, \$1.

¿Cómo usar la clasificadora de níquel?

Paso 1: Colocar el níquel en la contadora, esta clasificará automáticamente el níquel depositando en recipientes de distintas denominaciones

Paso 2: Ver en pantalla la cantidad total y el monto por monedas de cada denominación.

Recuerde:

- Use las herramientas que son proporcionadas por el Banco para sus labores diarias
- Use de forma responsable todas las herramientas.
- El uso de estas herramientas es exclusivo para los colaboradores del Banco.

Registro del saldo inicial.

Esta actividad consiste en recibir el efectivo en Dólares o Euros con los que se transacciona en cajas:

Paso 1: Cambio de clave genérica e inicializar en el aplicativo Web Teller

Paso 2: Recibir el efectivo de bóveda y recontarlo en el mismo lugar en presencia del Sénior Operativo, para asegurarse de que la cantidad de efectivo es la correcta

Paso 3: Aceptar el registro de saldo inicial, en Dólares

Cierre de Caja

Este proceso permite consolidar los valores ingresados al sistema con los valores físicos que ingresaron al banco por medio de ventanillas, con la finalidad de cuadrar la caja en un documento impreso, garantizando el cierre del sistema satisfactoriamente.

Se realizan por medio de las siguientes actividades:

Paso 1: Imprimir todos los reporte del sistema en dólares

Paso 2: Cuadrar los reportes versus el físico de documentos transaccionados

Paso 3: Contar todo el efectivo de caja

Paso 4: Registrar el efectivo en sistema de dólares e imprimir el registro

Paso 5: Validar que el registro del efectivo en el sistema sea el mismo del reporte planilla total cajero.

Paso 6: Realizar el egreso del efectivo a la bóveda mediante los siguientes parámetros:

- ✓ Egresar solo los fajos
- ✓ Egresar solo los picos

Paso 7: Realizar el cierre de caja con el níquel

Paso 8: Adjuntar todos los documentos del cierre de caja

Paso 9: Entregar los documentos del cierre de caja a la línea de supervisión

Recuerde:

- Si tiene diferencia al cierre de caja luego de haber realizado el cuadro de documentos debe pintarse el valor sobrante o faltante.

- Toda diferencia sea sobrante o faltante se contabiliza automáticamente el mismo día en que se produce.
- Mantener una estructura correcta en el manejo de reversos, faltante y sobrantes.
- Realizar el cierre de caja con eficacia y eficiencia en los procesos.
- Es responsabilidad del Ejecutivo Transaccional cuadrar su caja.

NOTA: Es importante recalcar que los descuadres se presentan, cuando el cajero ha trabajado sin concentrarse y no ha cumplido con los procedimientos establecidos en este manual.

Flujograma de Deposito.

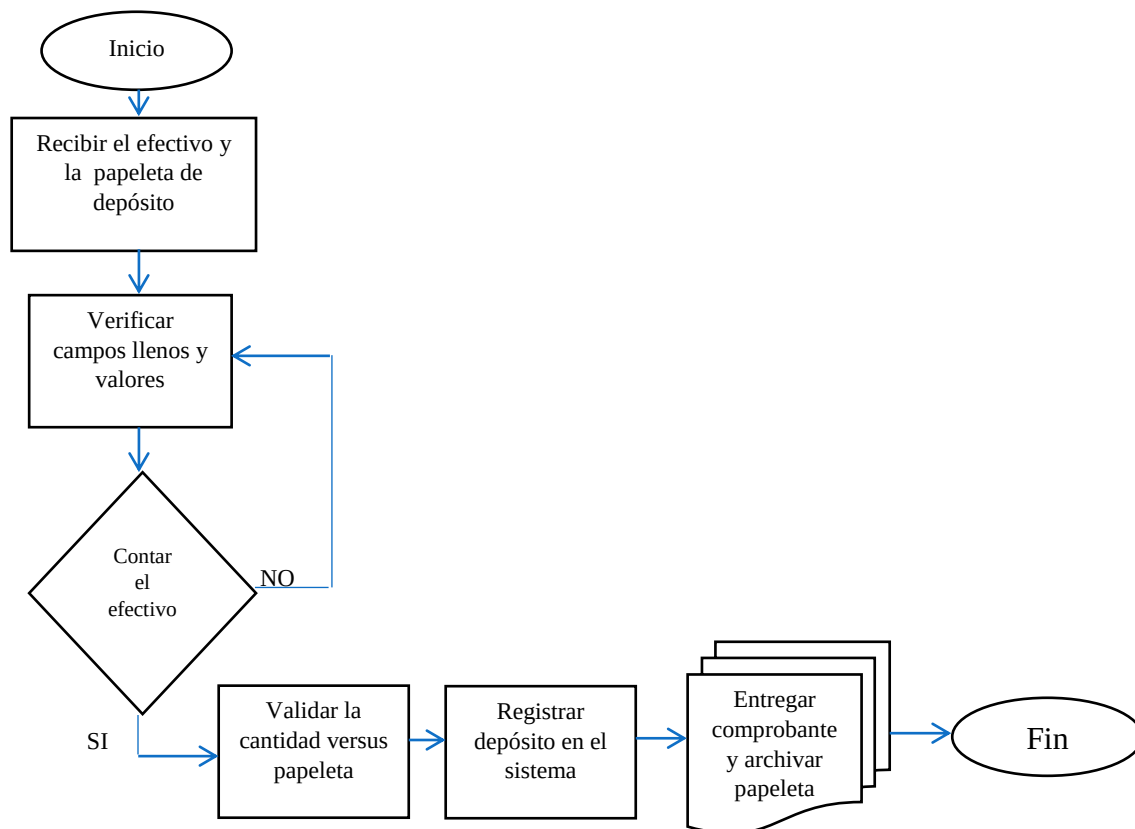


Figura 24 Flujograma de Depósito

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fabián Franco

Depósitos Bancarios

El depósito bancario se refiere al proceso de recepción de dinero por parte de un cliente, que se entrega para custodia del Banco.

Depósitos._ Son los depósitos que se realizan con dinero en efectivo y níquel.

Para realizar esta transacción, siga los siguientes pasos:

Paso 1: Recibir el efectivo y la papeleta de depósito.

Paso 2: Verificar que todos los campos de la papeleta se encuentren llenos

Paso 3: Contar el efectivo.

Paso 4: Validar que la cantidad de efectivo entregado por el cliente, sea idéntico a la que consta en la papeleta de depósito.

Paso 5: Registrar el depósito en efectivo y seleccionar el Banco

Paso 6: Entregar comprobante térmico

Recuerde:

- Por ningún motivo usted puede aceptar la papeleta de depósito y el dinero en efectivo del cliente, fuera de la caja en la que usted realiza las transacciones.
- Cualquier incumplimiento a las políticas y procedimientos por parte del colaborador será sancionado, según el reglamento interno de trabajo.

Flujograma de Retiro

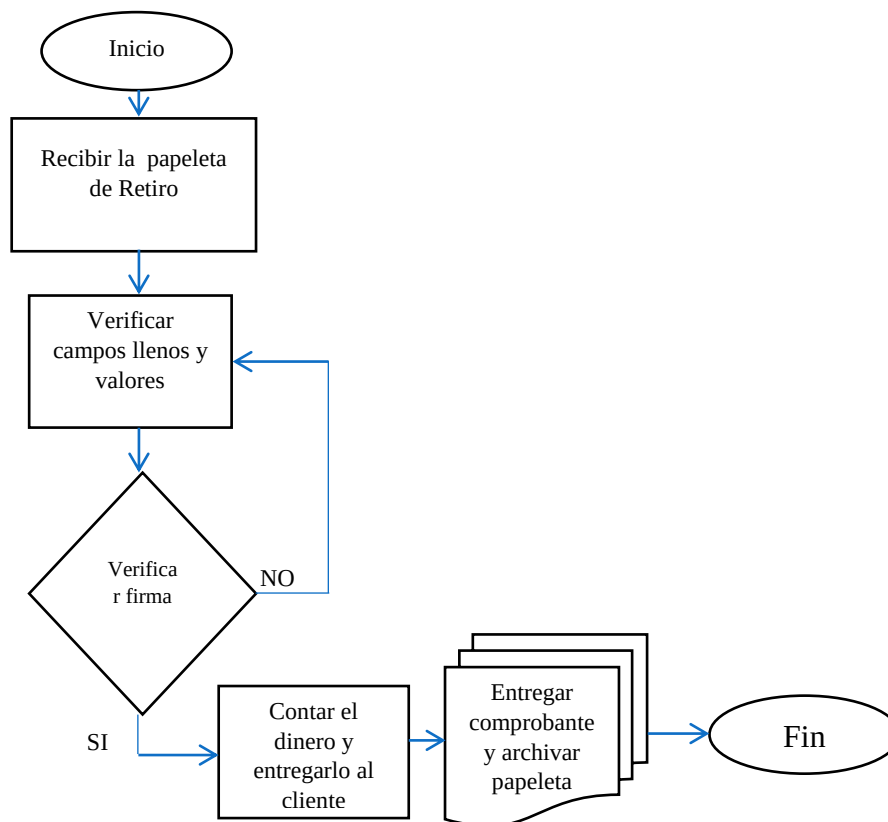


Figura 25 Flujograma de Retiro Bancario

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fabián Franco

Retiros Bancarios

Los retiros consisten en entregar el dinero en efectivo que tiene disponible en su cuenta a la fecha un cliente.

- Retiro de cuenta Ahorro.
- Cartolas del banco o cooperativa

Retiro de Ahorro.

La cuenta tradicional de ahorros es la única que dispone de una cartola impresa, en la que se registran las transacciones realizadas por el cliente.

Para realizar esta transacción, siga los siguientes pasos:

Para el titular:

Paso 1: Solicitar la cédula o en caso de ser extranjero el pasaporte del titular y la papeleta de retiro

Paso 2: Verificar que todos los campos de la papeleta de retiro se encuentren llenos

Paso 3: Procesar el retiro

Paso 4: Contar el efectivo

Paso 5: Entregar el efectivo, la cédula de identidad, el comprobante térmico y la cartola, al cliente

Para un tercero autorizado._ Para realizar esta transacción, siga los siguientes pasos:

Paso 1: Solicitar la cédula o en caso de ser extranjero el pasaporte del titular y del tercer autorizado además la papeleta de retiro y la cartola

Paso 2: Verificar que todos los campos de la papeleta de retiro se encuentren llenos del anverso y reverso con la firma del titular y autorizado

Paso 3: Procesar retiro.

Paso 4: Contar el efectivo

Paso 5: Entregar el efectivo, las cédulas de identidad, el comprobante térmico y la cartola, al cliente

Recuerde:

- La papeleta de retiro no debe tener borrones, tachones o enmendaduras.
- El cliente titular o tercero autorizado debe presentar la cédula de identidad original o pasaporte en caso de ser extranjero
- No se pueden realizar transacciones con la cédula de identidad caducada.
- Solo se procesan retiros de Banco de Loja y Rumiñahui con papeletas de retiro de Banco Pichincha.
- Un tercero autorizado no puede realizar, en el mismo día, dos veces un retiro de las cuentas de Banco de Loja y Banco General Rumiñahui.
- No se puede procesar un retiro si el cliente o tercero autorizado no presenta la cartola.
- El cliente titular puede retirar de su cuenta el monto máximo de \$10.000 a través de ventanilla, pasado este valor debe solicitar autorización al Administrador Transaccional.
- El cliente autorizado puede retirar de la cuenta del titular un monto máximo de \$5.000 a través de ventanilla, pasado este valor debe solicitar autorización al Administrador Transaccional.

- En caso de que un tercero autorizado realice el retiro, debe verificar que se encuentre la firma del titular de la cuenta en el reverso de la papeleta.

Flujograma de Recaudaciones

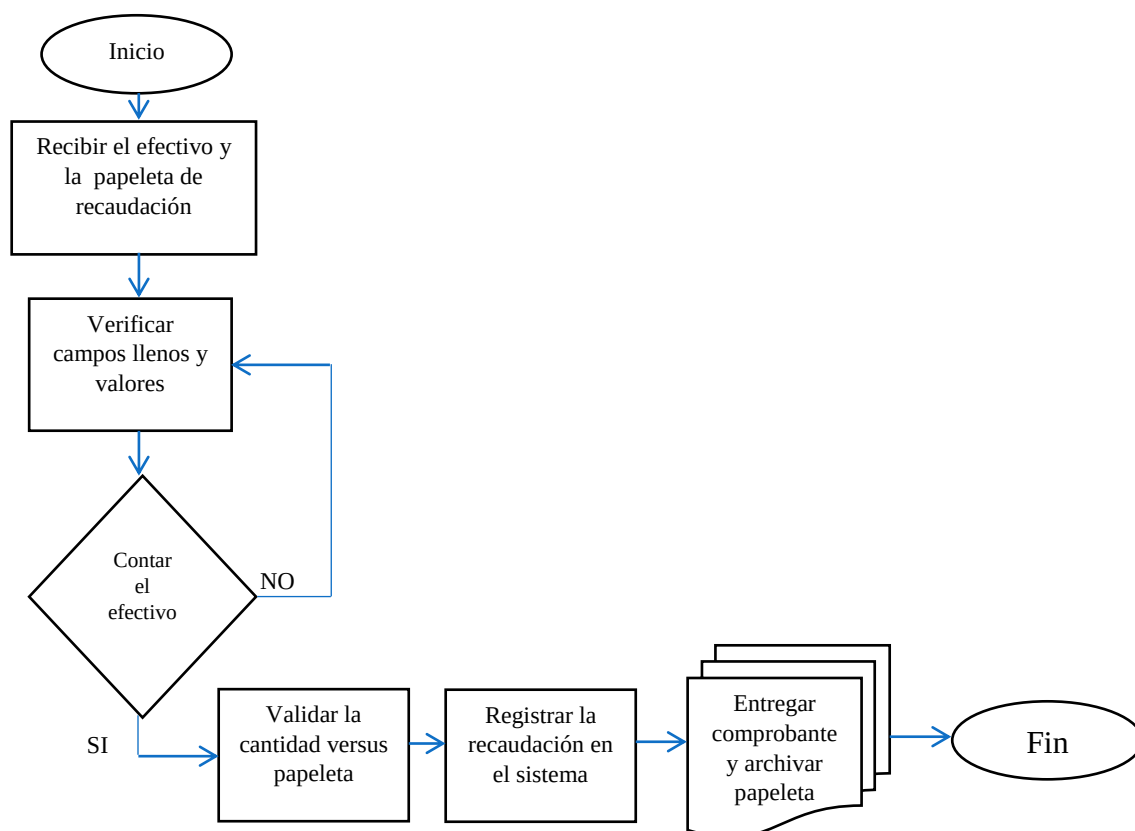


Figura 26 Flujograma de recaudación

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fabián Franco

Recaudaciones:

Las recaudaciones bancarias se refieren a los procesos de receptor efectivo como gestión de cobro de la cartera vencida para las empresas que tienen convenios con la institución.

- Con Información

- Sin Información

Con Información:

Son los procesos que se realizan con la finalidad de proporcionar un servicio de cobro a los clientes deudores de una empresa la cual realiza una carga de datos al sistema cash management, en un tiempo establecido de vigencia con los valores a recaudar.

Este servicio tiene diferentes formas de pago: Efectivo, cheque, débito de cuenta, tarjeta de crédito

Para realizar esta transacción, siga los siguientes pasos:

Paso 1: Solicitar al cliente el valor en efectivo a cancelar o la forma de pago

Paso 2: Solicitar los documentos del cobro o número de operación

Paso 3: Realizar la transacción acorde a la forma de pago

Paso 4: Imprimir la papeleta y entregar al cliente para que firme

Paso 5: Recibir la papeleta firmada por el cliente

Paso 6: Entregar comprobantes de la transacción

Recuerde:

- No todas las recaudaciones permiten reversos ej: Yanbal, Avon, Cnt.

Sin información:

Son los procesos que se realizan con la finalidad de proporcionar un servicio de cobro a los clientes deudores de una empresa, la cual no realiza una carga de datos al sistema cash management.

Este servicio tiene diferentes formas de pago: Efectivo, cheque, débito de cuenta, tarjeta de crédito.

Para realizar esta transacción, siga los siguientes pasos:

Paso 1: Solicitar al cliente el valor en efectivo a cancelar o la forma de pago

Paso 2: Solicitar los documentos del cobro o número de operación

Paso 3: Llenar los datos en el sistema confirmando la información

Paso 4: Realizar la transacción acorde a la forma de pago

Paso 5: Imprimir la papeleta y entregar al cliente para que firme

Paso 6: Recibir la papeleta firmada por el cliente

Paso 7: Entregar comprobantes de la transacción

Recuerde:

- Los datos ingresados deben ser confirmados por el cliente.
- No todas las recaudaciones permiten reversos ej. Yanbal, Avon, Cnt.

5.06.04 Plan de Capacitaciones

Tabla 29: Plan de capacitación 3

Tema:	Educación Financiera
Objetivos Generales	Capacitar al cajero sobre el sistema financiero y políticas que se pueden aplicar en el caso de incumplimiento
Metas	Lograr que el cajero mejore su información sobre los procesos netamente financieros. Incidir en el desarrollo completo de todos los procesos financieros de caja
Actividades	Técnicas Participativas. Debates.
Ejecución	Mediante dos Talleres Dinámicas de Análisis.
Duración	15 Horas Capacitación. Sin Hora de Receso.
Horarios	Matutino de 9:00 am a 12:00 pm Nocturno de 18:00 pm a 21:00 pm
Dirigido	Coordinador de capacitación Ermel Franco
Metodología	Teórico-Práctico. Cualitativa.
Temario	Depósitos, cheques y retiros Proceso para el pago de cheques y retiros de cuentas del cliente Recaudaciones y cuadros de caja
	Políticas que se pueden aplicar en el caso de incumplimiento

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fabián Franco

Nº PERSONAS	CONCEPTO	CANTIDAD HORAS	COSTO HORA	COSTO TOTAL
1	Capacitación del área de caja	15	\$40	\$600,00
SUBTOTAL				\$600,00

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fabián Franco

ELABORAR Y SOCIALIZAR UN PLAN DE CAPACITACIÓN EN SERVICIOS BANCARIOS PARA CAJEROS, CON EL FIN DE MEJORAR SUS HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS, UBICADO EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, AÑO 2017.

5.06.05 Crear un taller motivacional

Debido a que no es posible incidir directamente en las actividades de la empresa, pues esto es propiamente parte de la cultura organizacional de cada institución financiera, así como la necesidad de motivación a sus empleados debe ser parte propiamente de sus procesos a seguir; solo es posible realizar un taller de motivación dentro de las capacitaciones a realizarse, por lo que se sugiere:

TALLER DE MOTIVACIÓN “SE UN CAJERO ESTRELLA”

Lugar: Instalaciones de la Institución financiera

Hora: Acordar con directivos y supervisores de cajeros de la institución financiera

Contenido:

Luego de haber seguido como mínimo 40 horas de talleres de capacitación en procesos, el cajero está apto para explicar a otros compañeros que iniciarán el taller sobre su experiencia y oportunidad de mejora que ha tenido luego de haber asistido a las capacitaciones.

Además a quien realice la exposición de lo dicho, se le otorgará además del certificado avalado por el Ministerio de Educación, una bolsa llena de implementos con manuales e instructivos de cómo “ser un cajero estrella”; claro está que dicho bolso será entregado por cuenta de la empresa de capacitación y no por parte del manejo interno de la Institución Financiera.

5.06.06 Medir los índices de productividad

Es posible medir los índices de productividad de los cajeros de forma individual, a través del programa Adobe Captivate, el cual es manejado por los principales bancos para controlar la productividad de sus cajeros, a continuación se presenta un print de pantalla de la toma de productividad de cuatro cajeros, tomando como ejemplo al Banco del Pichincha:

Web Teller._ Programa financiero de medición de productividad y transacciones. El mismo que dispone de una base de datos que refleja tanto en tiempos como en número de transacciones la productividad, comparándola con la máxima medida que se puede alcanzar.

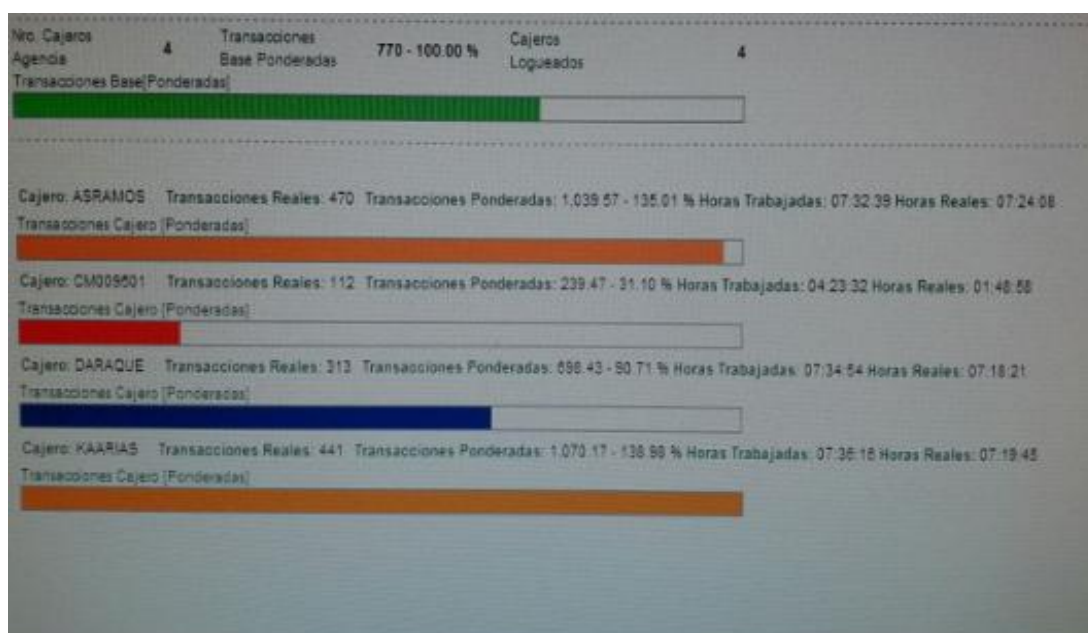


Figura 27 Print de evaluación de productividad Adobe Captivate

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Ermel Franco

Se puede visualizar que existen cinco líneas bien definidas:

La línea verde indica las transacciones realizadas por los cajeros automáticos la segunda es la productividad de un cajero con código ASRAMOS, en el que se puede observar que las transacciones reales realizadas por el mismo son de 470, mientras que las ponderadas son de 1.039 lo que indica que tuvo el 135% de productividad: en este caso la línea se pinta con naranja puesto que esta quiere decir que el cajero tiene una productividad correcta por encima de la normal.

En el caso de la segunda línea representa al cajero con código CM009501. como se puede ver este cajero tiene el 31,10% de productividad, por lo que se estima como deficiente, pues esta es menor a la productividad esperada, lo que indica que el cajero tiene una curva de aprendizaje, es decir requiere capacitación constante y urgente.

En el caso de la tercera línea perteneciente al cajero con código DARAQUE mantiene una productividad del 90.71%; de igual forma se puede catalogar como un buen porcentaje de productividad, pero está aún por debajo del 100%; sin embargo es buena pero puede mejorar en base a capacitaciones y desarrollo de competencias.

Finalmente, se puede encontrar la cuarta línea que corresponde al cajero KKARIAS, en esta línea naranja se visualiza que el color se expande hasta el borde de la línea, lo que refleja que este cajero realiza una productividad de 138,98%, superior al 100%; por lo que se puede catalogar como un índice muy satisfactorio.

Se puede concluir entonces que, el 50% de cajeros en una sucursal financiera disponen de índices de productividad por encima del 100% mientras que el otro 50% disponen de índices menores al 100% y en el caso del mismo 25% menores al 50% de productividad, por lo que se hace indispensable contratar capacitadores que permitan incentivar al desarrollo de las competencias y habilidades, así como el conocimiento concreto de todas las funciones del cajero.

5.06.07 Encuesta para el personal del Front Operativo (Cajas)

OBJETIVO: El objetivo de esta encuesta es para realizar un diagnóstico y evaluación al sistema financiero con la finalidad de decidir la viabilidad de crear un plan de capacitación dirigido al personal del Front operativo.

INDICACIONES: Estimado cajero, sírvase a llenar el siguiente test, esperando la veracidad de la información impartida.

Género:

Edad:

1. ¿Usted ha recibido una capacitación técnica con todas las herramientas para ser cajero?
☐ Si
☐ No
2. ¿Quién fue su capacitador técnico?
☐ Cajero con mayor experiencia
☐ Capacitador Profesional externo
☐ Capacitador Profesional de la Institución

3. ¿Le solicitaron algún curso aprobado como cajero para trabajar en la Institución?
☐ Si
☐ No
4. ¿En qué modalidad recibió usted la capacitación?
☐ Tiempo completo
☐ Por requerimiento de la institución
☐ Por modulo
☐ Auto capacitación
☐ En cursos personalizados
5. ¿Según su percepción cómo valora la capacitación que le impartieron previa a su ingreso en la Institución?
☐ Bueno
☐ Regular
☐ Malo
6. ¿Recibe constantemente capacitación por parte de la institución?
☐ Si
☐ No
7. Cada que tiempo es capacitado?
☐ Mensual
☐ Semestral
☐ Anual
8. ¿En la capacitación recibida, impartieron conocimientos cómo?
☐ Procesos técnicos del cargo a ejecutar
☐ Alineamientos a las políticas del Área
☐ Certificación en atención al clientes
☐ Imagen Institucional
9. ¿Cree usted que la capacitación que le impartieron es apta para realizar su trabajo?
☐ Si
☐ No

10. ¿Tiene conocimiento de todos los programas y a todos los niveles de complejidad que se manejan en su área?
- ☐ Si
 - ☐ No
11. ¿Su capacitación fue personalizada o masivamente?
- ☐ Personalizada
 - ☐ Masivamente
12. ¿Qué pruebas tuvo que pasar para entrar a la Institución?
- ☐ Psicológicas
 - ☐ Pedagógicas
 - ☐ De conocimientos técnicos
13. ¿Considera usted que debería emitirse un certificado como cajero especializado?
- ☐ Si
 - ☐ No

Gracias por su colaboración.

5.06.07 Buzón de Sugerencias

Se dispondrá de un buzón de metal de 20*30 cm el mismo que será puesto en la parte principal de las cajas, en la parte de arriba se incluyen hojas (la mitad de una hoja A4) con las siguientes especificaciones:

Fecha:-----	
Marque con una x el tipo de solicitud:	
QUEJA	☐
SUGERENCIA	☐
SOLICITUD	☐
NOMBRE:----- TELÉFONO:-----	
MENSAJE:	
.....	
.....	
.....	
.....	

Figura 28: Buzón de Sugerencias
Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: (Gallego Franco, 2007)

Es así como se podrá emitir análisis y resultados de la satisfacción del cliente, en el que se incluyen los tres ítem que son queja, solicitud, sugerencia; de las mismas que el cliente podrá escribir de forma libre sobre su criterio.

5.06.09 Evaluaciones por medio de simulador Adobe Captivate

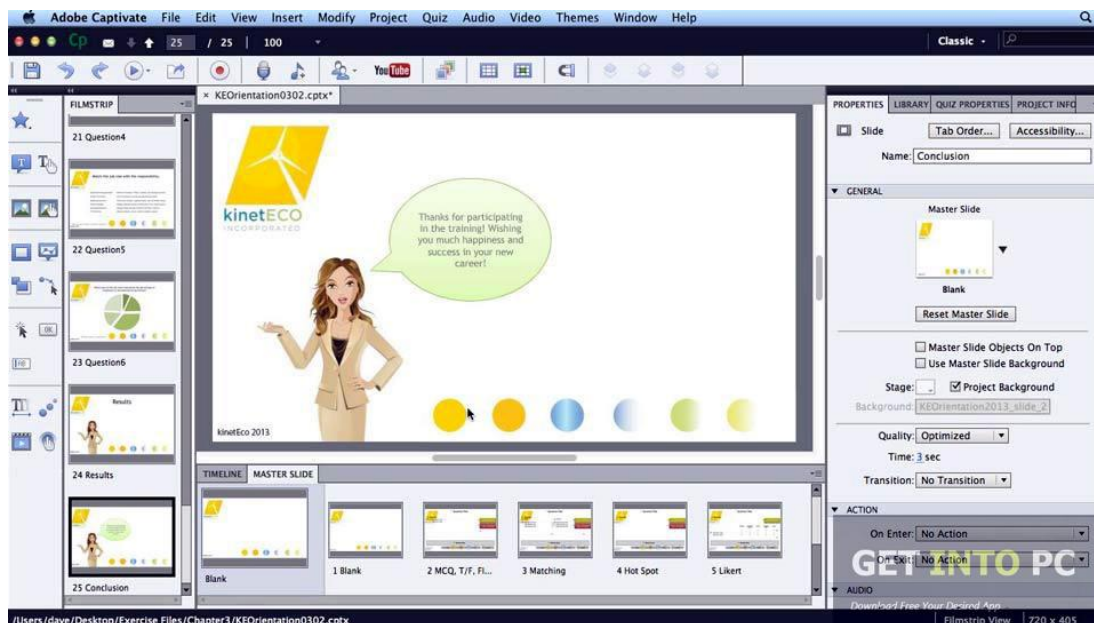


Figura 29 Print del escritorio de Adobe Cative

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: (Gallego Franco, 2007)

Se puede observar que el simulador de Adobe Cative incluye una pantalla con interfaz gráfica y un entorno multimedia muy amigable, donde es posible realizar los procesos y verificar el cumplimiento de cada uno de ellos por el personal de bancos, especialmente si se trata del personal de caja; en el lado izquierdo se puede observar todos los procesos realizados por el cajero y el porcentaje de cumplimiento de los mismos, pues es una cadena de procesos que inicia en la primera pantalla y culmina en la pantalla final.

5.06.10 Emisión de un certificado de asistencia

Se otorgará a los cajeros participantes de la capacitación un certificado avalado por la Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional que es la encargada de emitir la autorización de Operador de Capacitaciones, como se vio en el marco legal.



Figura 30 Certificado de capacitación

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Ermel Franco

5.06.11 Presupuesto de la Propuesta

Tabla 30: Presupuesto de la Propuesta

CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO HORA	COSTO TOTAL
Capacitación 1	15 (horas)	\$40	\$600
Capacitación 2	15(horas)	\$40	\$600
Capacitación 3	15(horas)	\$40	\$600
Infocus	1 (unidades)	\$1200	\$1,200
Esferográfico	100(unidades)	0,30	\$30
Hojas A4 (resma)	3(unidades)	\$4	\$12,00
Licencia de Adobe Cativate	1(unidades)	\$200	\$200
TOTAL PRESUPUESTO DE PROPUESTA			\$3,242

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Ermel Franco

CAPÍTULO VI

6. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

6.01 Recursos Administrativos

Los recursos administrativos son aquellos que sirven para generar las actividades propias de la gestión de una empresa, por lo que se incluye el recurso humano, material, económico; elementos indispensables para lograr emprender con el servicio.

6.01.01 Recurso Humano

El proyecto tendrá que disponer de los siguientes recursos humanos:

- Directivos o supervisores de las instituciones financieras: Banco Pichincha, Pacífico, Bolivariano, Internacional, Produbanco y Banco De Guayaquil
- Tutora del Proyecto:
- Autor del Proyecto: Ermel Franco

6.01.02 Recursos Tecnológicos

Se requirió de un infocus , así como de una laptop que servirá para la ejecución del presente proyecto.

6.01.03 Recursos Materiales

Se necesitó de todos los útiles de oficina necesarios para el trabajo como: resmas de papel bond, esferográficos, flash memory, copias, impresiones y CD's.

6.01.04 Recursos Financieros

El presente proyecto fue autofinanciado por el autor del mismo, debido a que fue el mismo quien aportó con todo el presupuesto requerido para el proyecto, tomando en cuenta que la gestión fue la de recopilar información tanto en documentos escritos, internet como directamente de los cajeros a quienes se realizó la encuesta, razón por la que se incurrió en gastos de transporte, internet, papelería y utilitarios.

6.02 Presupuesto

Tabla 31: Presupuesto

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Resma de Papel Bond A4	2	\$ 3,50	\$ 7,00
Esferográficos	3	\$ 0,80	\$ 2,40
Memory Flash	1	\$ 5,00	\$ 5,00
Transporte			\$ 80,00
Alimentación			\$ 60,00
Proceso de Titulación			\$ 830,00
Impresiones			\$ 50,00
Copias			\$ 10,00
CD	3	\$ 0,75	\$ 2,25
Empastado	1	\$ 25,00	\$ 25,00
Anillado	1	\$ 10,00	\$ 10,00
Laptop	1	\$ 570,00	\$ 570,00
Internet			\$ 30,00
TOTAL PRESUPUESTO			\$ 1.681,65

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Ermel Franco

6.03 Cronograma

Tabla 32: Cronograma

Actividad	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Enero.	Feb.	Marzo.
Asignación del tutor	■						
Selección del tema		■	■				
Formulario 001-003			■	■			
CAPÍTULO 1							
Antecedentes				■			
Contexto				■			
Justificación				■			
Definición del problema central (Matriz T)				■	■		
CAPÍTULO II:							
Análisis de involucrados					■		
Mapeo de involucrados					■		
Matriz de análisis de involucrados					■		
CAPÍTULO III							
Problemas y objetivos					■		
Árbol de problemas					■		
Árbol de objetivos					■		
CAPÍTULO IV							
Matriz de análisis de alternativas					■		
Matriz de análisis de impacto de los objetivos					■		
Diagrama de estrategias					■		
Matriz marco lógico					■		
CAPÍTULO V							
Propuesta						■	
CAPÍTULO VI							
Aspectos administrativos							■
Recursos							■
Presupuesto							■
Cronograma							■
CAPÍTULO VII							
Conclusiones							■
Recomendaciones							■

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Ermel Franco

CAPÍTULO VII

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

- Concluyo que es posible definir que la gestión por competencias y la capacitación son dos variables intrínsecamente conectadas entre ellas, ya que el talento humano de la empresa requiere de capacitarse para saber cómo enfrentar de forma concisa e integral sus funciones diarias de manera profesional y dando lo mejor de sí mismos.
- Además la imagen institucional ayuda a una institución financiera a que el cliente tome confianza hacia la misma, para lo cual es necesario que el cajero siempre esté bien uniformado, y utilice un lenguaje amigable pero profesional con el cliente
- La mayor parte de cajeros me supieron indicar que la capacitación que le impartieron previa a su ingreso en la Institución fue buena o regular, lo que puede indicar que requieren una nueva capacitación.
- Pude evidenciar que del total de cajeros de un banco el 50% tiene índices de productividad por encima del correcto mientras que el otro 50% tienen índices muy debajo del nivel satisfactorio, lo que indica que se requiere de forma urgente de capacitaciones periódicas principalmente en imagen

institucional, atención al cliente, procesos y funciones y educación financiera óptimos para desempeñar sus funciones.

- La mayor parte de cajeros tienen conocimientos sobre sus funciones, sin embargo no aplican concretamente todos los procesos al momento de realizar su trabajo; pues en muchos casos se saltan pasos a ejecutar y en otros realizan otros procedimientos que no se deben incluir netamente en caja; por lo que la capacitación es la mejor opción de aporte para este cumplimiento.

7.2 Recomendaciones

- Recomiendo que todas las empresas especialmente las de servicios financieros deberían tomar en cuenta que el recurso humano es la parte clave de sus procesos y su entorno, ya que de ellos dependerá que todos los demás recursos lleguen hacia los objetivos deseados.
- Recomiendo a las Instituciones financieras en general, que realicen capacitaciones constantes a su equipo de trabajo en general, tomando en cuenta que el cajero es quien trata directamente con el efectivo y es la imagen de la empresa, y tiene relación directamente con el cliente.
- En el caso de no tener un capacitador constante las Instituciones Financieras pueden hacer uso de servicios de terceros, cancelando como honorarios a profesionales; quienes les proveerán de una asistencia oportuna basada en sus necesidades.

- Hay que tomar en cuenta que una manera práctica de mejorar los índices de productividad en los cajeros de bancos es mediante su correcta capacitación especialmente en imagen corporativa, servicio al cliente, procesos y funciones propias del cargo y en educación de procesos financieros.
- Recomiendo a las autoridades encargadas del área de caja que en el caso de no disponer un departamento directo de capacitaciones, sean las encargadas de contratar servicios de capacitadores profesionales en el tema, tal como se plantea en el presente proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

Albert Jackson, D. D., & Day. (1990). *Manual de modelismo* (Octava ed.). AKAL.

Recuperado el 21 de Septiembre de 2016

Andrango, M. (2015). *“La capacitación en la dirección de finanzas y talento humano del banco Central del Ecuador y su Relación con el Rendimiento Laboral*. Quito: Universidad Central del Ecuador.

Avilés, J. (2011). *Análisis de Fuerzas*. Quito.

Bernal Torres , C. A. (2006). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (Segunda ed.). PEARSON Educación. Recuperado el 21 de 09 de 2016

Cruz, K., & Vega, G. (2011). *Trabajo de titulación presentado para optar por el Título de Administrador de Empresas Mención Recursos Humanos*. Antofogasta: 2001.

Krause:, M. (1995). La investigación cualitativa - Un campo de posibilidades y desafíos. *REVISTA TEMAS DE EDUCACION* N° 7,, 36.

Lefcovich, M. L. (2009 - Dic). *Especialista en reducción de costos, kaizen, just in time, rehabilitación financiera de empresas y productividad*. Argentina.

Quesada , V. P. (1988). *Lecciones de cálculo de probabilidades* (Cuarta ed.). Ediciones Díaz de Santos. Recuperado el 22 de 09 de 2016

Royo, C. (2005). *Las Competencias como Herramienta para el Cambio Cultural en una Organización Bancaria*. Barcelona: Universidad de Barcelona.

Santos, J. (2012). Matriz de objetivos e impactos. *AlterBarrio*, 1-2-3.

SETEC. (2016). *Norma Técnica de Calificación Operadores de Capacitación Profesional*. Quito.

Vidal, M., & Martinez, S. (1995). *Banco Central del Ecuador*. Quito.

Netgrafia

Abarca, M. (02 de 02 de 2016). *Historia del B.C.E.* Obtenido de
<https://www.bce.fin.ec/index.php/historia>

Asociación de Bancos Privados. (2015). *Asociación de Bancos Privados*. Obtenido de Asociación de Bancos Privados:
http://www.asobancos.org.ec/ABPE_INFORMA/54.pdf

Autoridad de Supervisión Atención al Cliente Bolivia. (2011). Obtenido de
<http://www.bu.edu/bucflp/files/2012/01/Compilation-of-Rules-for-Banks-and-Financial-Institutions-of-2010-Section-on-Client-and-User-Services.pdf>

Abarca, M. (02 de 02 de 2016). *Historia del B.C.E.* Obtenido de
<https://www.bce.fin.ec/index.php/historia>

Albert Jackson, D. D., & Day. (1990). *Manual de modelismo* (Octava ed.). AKAL. Recuperado el 21 de Septiembre de 2016

Andrango, M. (2015). *“La capacitación en la dirección de finanzas y talento humano del banco Central del Ecuador y su Relación con el Rendimiento Laboral*. Quito: Universidad Central del Ecuador.

- Asociación de Bancos Privados. (2015). *Asociación de Bancos Privados*. Obtenido de Asociación de Bancos Privados:
http://www.asobancos.org.ec/ABPE_INFORMA/54.pdf
- Autoridad de Supervisión Atención al Cliente Bolivia. (2011). Obtenido de
<http://www.bu.edu/bucflp/files/2012/01/Compilation-of-Rules-for-Banks-and-Financial-Institutions-of-2010-Section-on-Client-and-User-Services.pdf>
- Avilés, J. (2011). *Análisis de Fuerzas*. Quito.
- B, F. (2002).
- Bancadis. (2009). *Bancadis*. Obtenido de Bancadis:
<http://bancadis.ibv.org/caracteristicas-de-los-puestos-de-trabajo.html>
- Bernal Torres , C. A. (2006). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (Segunda ed.). PEARSON Educación. Recuperado el 21 de 09 de 2016
- Bonilla, A. (01 de Junio de 2016). *Repositorio Dspace*. Recuperado el 02 de Julio de 2016, de <http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/handle/123456789/32450>
- Brunetti, L. J. (2015). *Cálculo de necesidades de personal de Enfermería a nivel hospitalario*. Quito.
- Camins. (2011). *Camins*. Obtenido de Camins:
https://portal.camins.upc.edu/materials_guia/250441/2013/Analisis%20de%20alternativas.pdf
- Carrión, M. (2011). *Universidad de Venezuela*. Obtenido de
http://www.uc.edu.ve/Recursos_Humanos/manual_cargo/cargos_unicos/cajero.htm
- Cássia, R. d., Almeida, L., Oliveira, A., & Carcio, M. d. (2014). *Carga horaria de trabajo de los enfermeros y su relación con las reacciones fisiológicas de estrés*. Brasilia.
- Chiavenato. (1995). *Gestión de la calidad*.
- Constitución del Ecuador. (2008). *Constitución del Ecuador*. Montecristi.
- Cortes, G. A. (25 de 09 de 2014). *Arbol de Objetivo*. Obtenido de
<https://prezi.com/tv2fdkmjh9n9/arbol-de-objetivos/>
- Crespo, M. (30 de 11 de 2016). *Analisis de Involucrados*. Obtenido de
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2009c/575/ANALISIS%20DE%20INVOLUCRADOS.htm>

- Cruz, K., & Vega, G. (2011). *Trabajo de titulación presentado para optar por el Título de Administrador de Empresas Mención Recursos Humanos*. Antofagasta: 2001.
- Defensoria del Pueblo. (2011). *Promovemos y defendemos los derechos humanos*. Quito.
- Escobeto, F. (2007). *Scribd*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2016, de <https://es.scribd.com/doc/50045935/Modalidades-de-la-investigacion-cientifica>
- Familia Noticiera*. (22 de Marzo de 2011). Recuperado el 02 de Julio de 2016, de <http://familianoticiera2.blogspot.com/2015/11/la-historia-de-los-banos-portatiles.html>
- Gallego Franco, M. (1 de 11 de 2007). *Capacitacion Financiera*. Obtenido de <http://www.arearh.com/rrhh/Teoriadecompetencias.htm>
- Gallego, M. (2007). *Gestión humana basada en competencias*. Obtenido de <http://www.arearh.com/rrhh/Teoriadecompetencias.htm>
- García, S., AL, M., Gutierro, C., Pablos, B. d., & Gomez. (1996). *Enfermería y sus niveles*.
- Góngora, E., Cabrera, S., & Álvarez, J. (2000). *Satisfacción Laboral*. México DF.
- Jimenez, J. (2014). *Prezi*. Obtenido de Prezi: https://prezi.com/8lnuascw19e_/matriz-de-objetivos-omax/
- Krause:, M. (1995). La investigación cualitativa - Un campo de posibilidades y desafíos. *REVISTA TEMAS DE EDUCACION* N° 7,, 36.
- Lefcovich, M. L. (2009 - Dic). *Especialista en reducción de costos, kaizen, just in time, rehabilitación financiera de empresas y productividad*. Argentina.
- Lefkovich, L. (24 de 11 de 2016). *Matriz T*. Obtenido de http://www4.ujaen.es/~ajlopez/asignat/fm_ambientales/practi/leslie.pdf
- Schultz. (1998). *Motivaciones de los profesionales*.
- SETEC. (2016). *Norma Técnica de Calificación Operadores de Capacitación Profesional*. Quito.
- SETEC. (2016). *SETEC*. Obtenido de SETEC: <http://www.cualificaciones.gob.ec/setec-inicia-registro-a-operadores-de-capacitacion/>

- Superintendencia de Bancos. (2009). *Superintendencia de Bancos*. Obtenido de Superintendencia de Bancos:
http://www.superbancos.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=1&vp_tip=11&vp_lang=1&vp_buscr=11
- Sustainable Sanitation and Water Management. (2011). *Análisis con el Arbol de Problemas*. Obtenido de Análisis con el Arbol de Problemas:
<http://www.sswm.info/ar/category/step-gass-en-al/gass-en-castellano/gesti%C3%B3n-de-agua-y-saneamiento-sostenible-en-am%C3%A9rica-la-8>
- Vidal, M., & Martinez, S. (1995). *Banco Central del Ecuador*. Quito.
- .

ANEXOS

FOTOS DE TOMA DE ENCUESTAS A CAJEROS



Figura 31 Encuesta

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Ermel Franco



Figura 32 Encuesta

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Ermel Franco



Figura 33 Encuesta

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Ermel Franco