



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo, ANA FABIOLA CÓRDOVA VALDIVIEZO, C.C.: 1713669040 y KARLA PATRICIA AMORES EGAS, C.C.: 1715438139, autoras del trabajo de graduación intitulado: “DISEÑO DE UNA POLÍTICA PARA EL PAGO DE REMUNERACIÓN VARIABLE EN LAS AREAS OPERATIVAS (CAJAS) DEL GRUPO FINANCIERO PRODUCCIÓN”, previa la obtención del grado Académico de MAGISTER EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS, en la Facultad de Psicología

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Quito, Noviembre 2014

ANA FABIOLA CÓRDOVA VALDIVIEZO

C.C: 1713669040

KARLA PATRICIA AMORES EGAS

C.C.: 1715438139

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA



**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER EN DIRECCIÓN
ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**

**DISEÑO DE UNA POLÍTICA PARA EL PAGO DE REMUNERACIÓN VARIABLE EN LAS
ÁREAS OPERATIVAS (CAJAS) DEL GRUPO FINANCIERO PRODUCCIÓN.**

Ana Fabiola Córdova Valdiviezo

Karla Patricia Amores Egas

Director: Msc. Iván Ontaneda

Quito, 2014

AGRADECIMIENTO

A Dios nuestro Padre, que es nuestra guía y nuestro sustento, que nos ha dado la bendición de encontrar ángeles en nuestro camino que han permitido el desarrollo de este proyecto, llenando nuestros corazones de decisión y fortaleza para la culminación del mismo.

A nuestra familia, por acompañarnos y ser pilares fundamentales en nuestros éxitos y fracasos tanto profesionales como personales, por alentarnos y animarnos a ser cada día mejores personas.

Nuestro agradecimiento fraterno a nuestro Director de Tesis, Ing. Iván Ontaneda por dedicarnos su tiempo y transmitirnos sus conocimientos y experiencias, que han servido de guía para la elaboración de la presente Tesis.

A la Vicepresidencia y Gerencia de Recursos Humanos del Grupo Financiero Producción, por confiar en nuestro trabajo y facilitarnos toda la información necesaria para este proyecto.

A nuestra compañera de tesis por haber compartido este arduo camino lleno de responsabilidad, esfuerzo y perseverancia, y sobre todo por la amistad incondicional que nos ha unido a lo largo de nuestras vidas.

DEDICATORIA

A nuestros padres por darnos el regalo de la vida, valorando los más simples y bellos momentos que nos llenan de felicidad, por brindarnos su apoyo y amor incondicional y con su sabiduría enseñarnos a ser cada día mejores.

A mi pequeña hija Isabela Valentina, mi mayor bendición que con su sonrisa y ternura me llena de fuerza cada día para salir adelante ante cualquier adversidad.

A nuestros hermanos, por ser nuestros mejores amigos con quienes compartimos cada momento de nuestras vidas y que con su cariño inundan nuestro corazón de múltiples alegrías y mucho amor.

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1 Segmentos de acuerdo al sector del cliente.	12
Cuadro No. 2 Actividades Esenciales Ejecutivo de Cajas.	15
Cuadro No. 3 Experiencia del Ejecutivo de Cajas.	15
Cuadro No. 4 Nivel de educación del Ejecutivo de Cajas.	16
Cuadro No. 5 Actividades Esenciales del Cajero de Servicios.	17
Cuadro No. 6 Experiencia del Cajero de Servicios.	17
Cuadro No. 7 Nivel de educación del Cajero de Servicios.	18
Cuadro No. 8 Actividades Esenciales del Cajero Administrativo.	19
Cuadro No. 9 Experiencia del Cajero Administrativo.	19
Cuadro No. 10 Nivel de educación del Cajero Administrativo.	20
Cuadro No. 11 Actividades Esenciales del Cajero Universal.	21
Cuadro No. 12 Experiencia del Cajero Universal.	21
Cuadro No. 13 Nivel de educación del Cajero Universal.	22
Cuadro No. 14 Indicadores actuales del objetivo Calidad de Servicio del Ejecutivo de Cajas.	23
Cuadro No. 15 Indicadores actuales del objetivo Productividad del Ejecutivo de Cajas.	23
Cuadro No. 16 Indicadores actuales del objetivo Calidad de Servicio del Cajero de Servicios.	24

Cuadro No. 17 Indicadores actuales del objetivo Productividad del Cajero de Servicios.	24
Cuadro No. 18 Indicadores actuales del objetivo Calidad de Servicio del Cajero Administrativo.....	25
Cuadro No. 19 Indicadores del objetivo Productividad del Cajero Administrativo.	25
Cuadro No. 20 Indicadores actuales del objetivo de Calidad de Servicio del Cajero Universal.	26
Cuadro No. 21 Indicadores actuales del objetivo Productividad del Cajero Universal.	26
Cuadro No. 22 Comparativo entre tipos de agencias.	30
Cuadro No. 23 Indicadores actuales en relación con Objetivos Estratégicos.	34
Cuadro No. 24 Matriz propuesta de objetivos e indicadores del Ejecutivo de Cajas.	37
Cuadro No. 25 Matriz propuesta de objetivos e indicadores del Cajero de Servicios.	38
Cuadro No. 26 Matriz propuesta de objetivos e indicadores del Cajero Administrativo.....	39
Cuadro No. 27 Matriz propuesta de objetivos e indicadores del Cajero Universal	40
Cuadro No. 28 Ponderación de indicadores: Faltantes, errores y tiempo	41
Cuadro No. 29 Ponderación del Indicador Satisfacción al Cliente.	42
Cuadro No. 30 Modelo de Evaluación Cuantitativa.	60
Cuadro No. 31 Competencias Corporativas	65
Cuadro No. 32 Competencias de Rol / Gestión	68
Cuadro No. 33 Matriz de competencias corporativas y de gestión por cada puesto.....	70

Cuadro No. 34 Competencias Técnico Funcionales propuestas.	72
Cuadro No. 35 Matriz de Competencias Técnico Funcionales propuestas.	74
Cuadro No. 36 Ponderación por cada tipo de competencias.	75
Cuadro No. 37 Escalas para determinar el nivel de desarrollo de la competencia.	77
Cuadro No. 38 Modelo Evaluación Cualitativa.	78
Cuadro No. 39 Porcentajes por cada evaluador.	81
Cuadro No. 40 Proceso para realizar la Evaluación.....	104
Cuadro No. 41 Matriz Evaluación Cuantitativa y Cualitativa	112
Cuadro No. 42 Intervalos de calificación niveles requeridos vs niveles observados competencias corporativas y de gestión.	116
Cuadro No. 43 Intervalos de calificación niveles requeridos vs niveles observados competencias técnico funcionales	117

ÍNDICE DE GRÁFICOS.

Gráfico No. 1 Sistema de administración por objetivos	XIII
Gráfico No. 2 Rotación Cajeros 2013 vs 2014	XIV
Gráfico No. 3 Modalidad Rotación de Cajeros.	XV
Gráfico No. 4 Motivos de Rotación Cajeros por Renuncia.	XV
Gráfico No. 5 Objetivos Estratégicos.	3
Gráfico No. 6 Cadena de Valor.	7
Gráfico No. 7 Estructura Organizacional del Grupo Financiero Producción.	10
Gráfico No. 8 Estructura Agencias grandes y medianas.	28
Gráfico No. 9 Estructura Agencias Express.	29
Gráfico No. 10 Metodología SMART (MARTE)	35
Gráfico No. 11 Modelo Execution Premium	50
Gráfico No. 12 Alineación estratégica.	51
Gráfico No. 13 Tipo de indicadores.	52
Gráfico No. 14 Distribución del peso de cada indicador por cada nivel jerárquico.	53
Gráfico No. 15 Evaluación integral: Cuantitativa y Cualitativa.	59
Gráfico No. 16 Regla del modelo.	61

Gráfico No. 17 Niveles de conocimientos.	71
Gráfico No. 18 Evaluación Desempeño 360° para el personal de cajas.	79
Gráfico No. 19 Sistemas tradicionales vs nuevos sistemas de pago variable.	110

INDICE

CAPÍTULO 1: INFORMACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA DEL GRUPO FINANCIERO PRODUCCIÓN	1
1.1. Objetivo General	1
1.2. Objetivos Específicos	1
1.3. Historia del Grupo Financiero Producción.	2
1.4. Misión y visión.	2
1.5. Filosofía.	3
1.6. Objetivos estratégicos.	3
1.7. Estrategias.	4
1.8. Mapa Estratégico.	4
1.9. Valores.	5
1.10. Cadena de valor.	7
1.11. Estructura del Grupo Financiero Producción	10
1.12. Modelo de competencias organizacionales y de rol del GFP.	12
1.13. Descriptivo del puesto.	14
1.14. Indicadores y Objetivos del Grupo Financiero Producción.	22
1.15. Política de remuneración variable del Grupo Financiero Producción.	27
1.16. Competencias técnico funcionales actuales.	27
1.17. Estructura del área de cajas.	27
CAPÍTULO 2: INDICADORES DE MEDICIÓN PARA EL PERSONAL DE CAJAS.	31
2.1. Definición de Cuadro de Mando.	31
2.2. Funcionalidad de los indicadores actuales del personal de cajas.	33
2.3. Matriz de nuevos indicadores para el personal de cajas.	35
CAPÍTULO 3: MODELO DE PAGO VARIABLE	44
3.1. La Motivación.	44
3.2. Sistema de Incentivos.	46
3.3. Antecedentes y evolución de las prácticas de pago variable.	48
3.4. Sistemas de pago variable.	48
3.5. Identificación de tipos de indicadores que apliquen a la gestión del Banco.	52
3.6. Ponderación de indicadores.	53

3.7. Modelo de pago variable que considere la evaluación cualitativa y cuantitativa.	59
3.7.1 Regla del modelo:	61
CAPÍTULO 4: MODELO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS	63
4.1 Evaluación de Desempeño.	63
4.1.1. Competencias.	64
4.2. Niveles ideales de competencias para el cargo de cajero.	65
4.3. Niveles de competencias técnicas funcionales del cargo de cajero.	71
4.4. Mecanismo de evaluación de competencias.	75
4.4.1. Ponderación por cada tipo de competencias.	75
4.4.2. Tipo de Evaluación.	78
4.4.3. Evaluadores y ponderaciones.	80
4.4.4. Formato de Evaluación.	81
4.4.5. Retroalimentación	105
CAPÍTULO 5: POLITICA DE REMUNERACIÓN VARIABLE	109
5.1. Políticas Salariales actuales	109
5.2. Identificar las mejores prácticas de otras entidades bancarias en modelos de desempeño y pago de remuneración variable para el personal de cajas.	109
5.3. Diseñar la política salarial de remuneración variable para el personal de cajas que determine la estructura salarial.	111
5.4. Presentar y validar la política salarial de remuneración variable.	119
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	120
6.1. Conclusiones.	120
6.2. Recomendaciones.	121
Bibliografía	123
ANEXOS	125

RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis busca reconocer el cumplimiento de objetivos del personal de cajas del GFP mediante el diseño de una política de pago de remuneración variable, que permita alinear el desempeño de los trabajadores con las expectativas de la organización, logrando en los trabajadores un mayor nivel de productividad y a la vez inculcar una cultura de participación en la consecución de los objetivos organizacionales.

Tomando en cuenta que la remuneración variable es una herramienta que permite en los trabajadores fortalecer sus habilidades y de esta forma mejorar su desempeño en el puesto de trabajo para la consecución de los objetivos organizacionales, este proyecto busca establecer objetivos operativos que se encuentren alineados a los objetivos estratégicos de la organización y que el esfuerzo del personal de cajas contribuya a la productividad esperada, generando compromiso y motivación en los colaboradores.

Para iniciar con este proyecto se procedió a realizar una encuesta al personal de cajas, cuyos resultados nos indican claramente (Ver Anexo No.1), que la mayor parte de funcionarios conocen lo que es una evaluación de desempeño y para qué sirve, están al tanto de los objetivos organizacionales, y de cuanto su trabajo aporta a la consecución de los mismos, sin embargo un alto porcentaje de cajeros no se encuentran de acuerdo con que el pago del bono variable se lo realice solamente al personal de nivel ejecutivo, y consideran necesario implementar un modelo de incentivo económico, con la finalidad de incrementar el compromiso, la motivación y disminuir el alto nivel de rotación que se tiene en el área.

Adicionalmente se realizaron talleres de trabajo en los cuales participaron las jefaturas del área operativa, así como personal de Recursos Humanos, lo que permitió conocer la situación actual e identificar las necesidades del área y a la vez establecer los modelos de evaluación y de pago variable de acuerdo a la realidad de la misma.

Posterior se identificó la información estratégica y operativa de la empresa que direcciona la estrategia de compensación hacia el personal operativo del área de cajas. (Ver Anexo No.5 acta 01)

Seguido se procedió a establecer indicadores de medición de resultados los mismos que formarán parte de la evaluación cuantitativa (que) y que estarán alineados a los objetivos estratégicos. A continuación se definió el modelo de competencias, el mismo que es parte de la evaluación cualitativa (como) y se encuentra relacionada tanto a las competencias corporativas como a las del puesto.

Una vez establecidos los dos modelos de evaluación se elaboró el modelo de pago variable, el mismo que contempla las dos evaluaciones antes mencionadas.

Por último se definió políticas salariales de remuneración variable para el personal de cajas las mismas que determinan la estructura salarial.

INTRODUCCIÓN

“Diseño de una política para el pago de remuneración variable en las áreas operativas (cajas) del Grupo Financiero Producción (GFP)”

Con el pasar del tiempo la gestión del área de Recursos Humanos ha ido cambiando en forma muy notable, es por esta razón que las organizaciones han visto la necesidad de establecer nuevas formas de motivación e incentivo al personal, de ser más efectivas y eficientes en el desarrollo de sus actividades, con la finalidad de adaptarse a mercados cada vez más competitivos, buscando la excelencia, a través de la conformación de un equipo de trabajo con personal clave para la consecución de los resultados esperados.

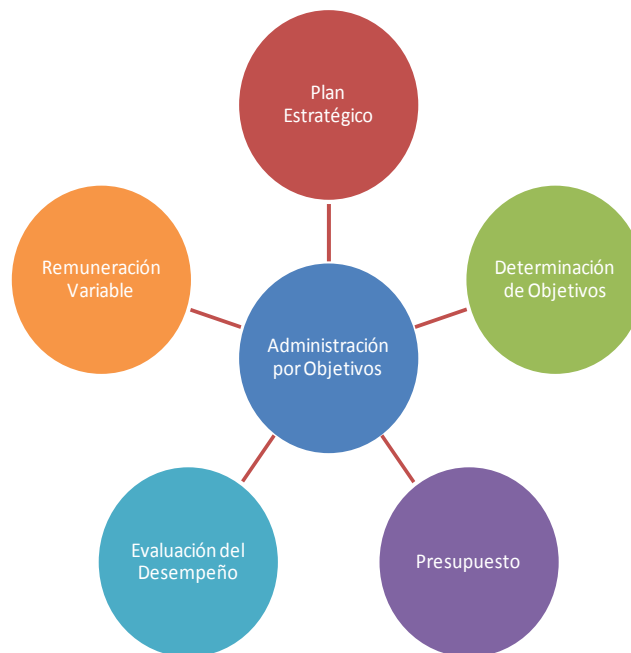
Adicionalmente, se ha podido constatar que a nivel mundial en algunos países como; Dinamarca, Finlandia, Holanda, Corea, Nueva Zelanda, Suiza, Reino Unido, Australia, Noruega y en Latinoamérica Brasil, Chile y Costa Rica, han implementado un sistema de remuneración variable en sus organizaciones con el fin de incentivar a su personal y de esta manera lograr una mayor productividad, esta retribución variable se refiere a que una parte del salario está en función de los resultados o metas que la organización proyecta alcanzar, y partiendo de esto último se determinarán las diferentes formas de compensación variable que la organización considere convenientes, ya sea en relación al desempeño del trabajador o del grupo.

En el 2005 la empresa Deloitte indicó: “en Chile el 61% de las empresas han implementado un sistema de remuneración variable. De las empresas que han implementado este sistema, un 55% es sólo para ejecutivos y nivel superior” (Deloitte, 2005, pág. 28)

Mediante Acuerdo Ministerial No. MRL – 2013-0137, emitido por el Ministerio de Relaciones Laborales el día 20 de agosto del 2013, en el país se implementó el pago de remuneración variable de acuerdo al cumplimiento de objetivos establecidos en la herramienta Gobierno por Resultados (GPR), los mismos que se encuentran alineados al Plan Nacional de Desarrollo, sin embargo esta herramienta se aplica solo para cargos del nivel jerárquico superior, es decir para altos funcionarios de la gestión pública. (MRL, 2013)

El GFP años atrás estableció un sistema de administración por objetivos como mecanismo para evaluar el desempeño de sus colaboradores. El objetivo de este sistema era el de traducir el Plan Estratégico Corporativo en objetivos anuales cuantificables que garanticen su ejecución, sincronizando todos los componentes del ciclo de planeación, como se puede visualizar en el Gráfico No. 1, con la finalidad de garantizar coherencia y para finalmente realizar el pago de un bono por el cumplimiento.

Gráfico No. 1 Sistema de administración por objetivos



Fuente: Política administración por objetivos.
Elaborado por: Autoras de Tesis.

Inicialmente este bono estaba dirigido a Vicepresidentes y Gerentes, lo que generó un importante incremento en la productividad en estos niveles, por lo que posteriormente se consideró incluir a los niveles ejecutivos.

Actualmente el pago de la remuneración variable se lo realiza a todos los niveles ejecutivos, quedando excluidos los niveles operativos, lo que ha causado insatisfacción e inequidad.

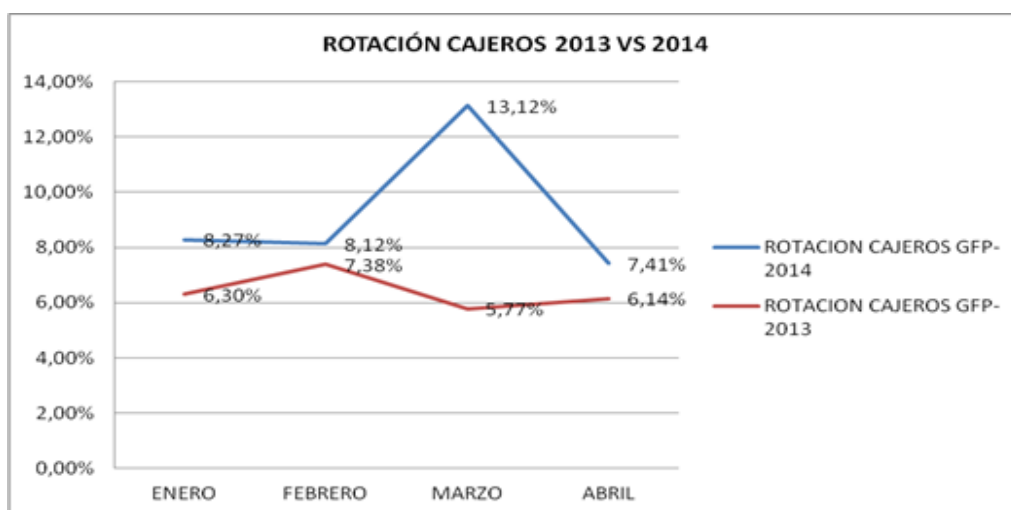
En el transcurso del año 2013 el Grupo Financiero Producción ha registrado un incremento en el índice de rotación del personal en el área de cajas del 5%, lo que ha generado inconvenientes en:

- La atención al cliente.
- Jornadas laborales extensas, dobles turnos, trabajos en fines de semana.
- Incremento en costos de nómina por pago de horas extras.
- Contratación de personal temporal derivando en una inestabilidad laboral en dicha área.
- Procesos de reclutamiento y selección.
- Procesos de entrenamiento.

Considerando la importancia del área de cajas para una entidad bancaria, Recursos Humanos ha realizado un estudio sobre las causas del alto nivel de rotación en los cajeros, en el cual se ha identificado como causa principal la insatisfacción del personal con la falta de equidad interna y competitividad externa.

Para esto, se realizó una comparación entre el año 2013 y 2014 en la que se puede identificar el incremento en la rotación de cajeros, como se puede evidenciar en los gráficos detallados a continuación:

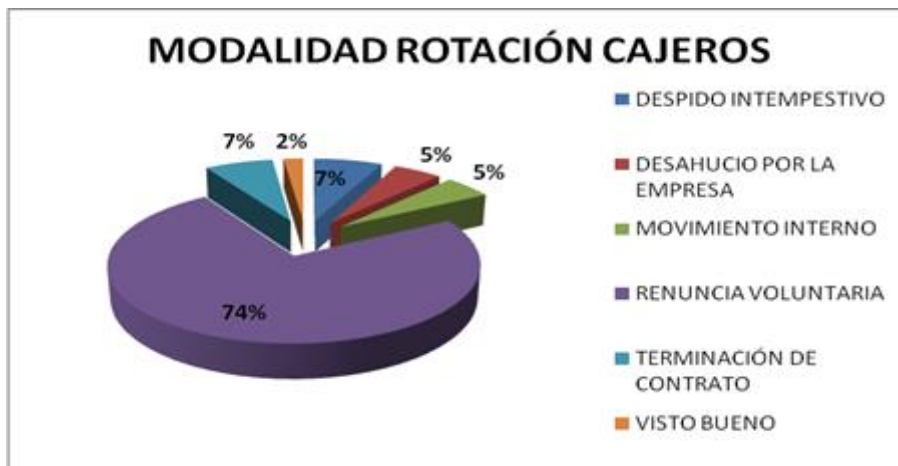
Gráfico No. 2 Rotación Cajeros 2013 vs 2014



Fuente: Departamento de Selección GFP

Elaborado por: Autoras de tesis.

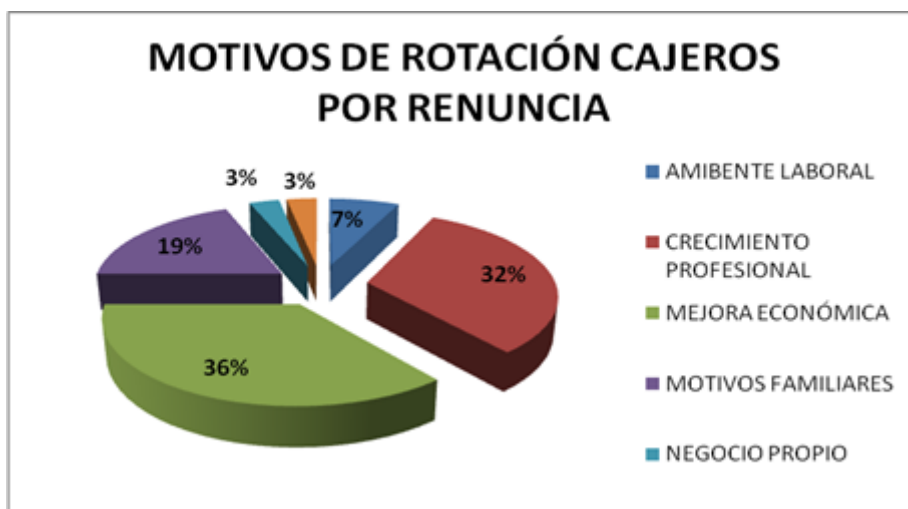
Gráfico No. 3 Modalidad Rotación de Cajeros.



Fuente: Departamento de Selección GFP

Elaborado por: Autoras de Tesis.

Gráfico No. 4 Motivos de Rotación Cajeros por Renuncia.



Fuente: Departamento de Selección GFP

Elaborado por: Autoras de Tesis.

Como se puede observar en el análisis realizado, presentado en los gráficos 2-3 y 4, el motivo de las renuncias voluntarias presentadas en el área de cajas se debe en un mayor porcentaje a una mejora salarial, lo que demuestra muy claramente que la rotación se ha

incremento debido a que el personal busca un mayor ingreso y por lo tanto se decide por la oferta laboral que le brinde la estabilidad económica esperada. Por esta razón debemos estar preparados para ser más competitivos dentro del mercado financiero y poder reducir los altos niveles de rotación en los que se ha caído actualmente.

Por lo consiguiente, el presente trabajo busca proporcionar una ventaja competitiva frente a otras entidades bancarias que al momento son más atractivas económicamente, estableciendo políticas salariales de pago variable, mediante un modelo de evaluación cuantitativa y cualitativa que permita medir el nivel de cumplimiento y aporte a los objetivos estratégicos del personal operativo (cajas).

Metodología y Técnicas.

La metodología utilizada en el presente trabajo fue a través del método analítico, debido a que se realizó el análisis de los componentes que conforman el pago de remuneración variable tales como: análisis de puestos, políticas salariales, información estratégica y operativa de la empresa y análisis de mercado.

Para el desarrollo de este proyecto se emplearon técnicas como entrevistas para diagnosticar la situación actual del área de estudio, talleres y reuniones de trabajo con las áreas implicadas para levantar información y validar los temas propuestos por las autoras de la tesis, finalmente se realizó una encuesta que permitió identificar la problemática actual convirtiéndose en el punto de partida de este proyecto.

Instrumentos.

Los instrumentos aplicados en la presente tesis fueron: matrices para sistematizar los datos, cálculo de indicadores, tablas salariales, formato de entrevistas, encuestas y tabulación de datos.

CAPÍTULO 1: INFORMACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA DEL GRUPO FINANCIERO PRODUCCIÓN

1.1. Objetivo General

Reconocer el cumplimiento de objetivos del personal de cajas del Grupo Financiero Producción, mediante el diseño de una política de pago de remuneración variable.

1.2. Objetivos Específicos

1. Levantar e identificar información estratégica y operativa de la empresa que direcciona la estrategia de compensación hacia el personal operativo del área de cajas.
2. Establecer indicadores de medición de resultados cuantitativos para el personal de cajas.
3. Establecer un modelo de evaluación de competencias para el personal de cajas.
4. Establecer un modelo de pago variable que considere la evaluación cualitativa (como) y cuantitativa (que) de objetivos para el personal de cajas.
5. Definir políticas salariales de remuneración variable para el personal de cajas.

1.3. Historia del Grupo Financiero Producción.

El Grupo Financiero Producción se constituyó en Ecuador en 1977 e inició sus actividades en noviembre de 1978 con el propósito de poner a disposición del público en general y del pequeño y gran empresario, los servicios de una nueva institución bancaria. Desde ese entonces, produce y entrega servicios de calidad para satisfacer las necesidades de sus clientes dentro de un proceso de permanente innovación.

Banco de la Producción S.A. Produbanco, cabeza del GFP, contribuye a la comunidad con la ejecución de programas solidarios y apoya al desarrollo económico del país a través de una administración eficiente de los recursos captados.

Trabaja para ser un Grupo Financiero con presencia en mercados estratégicos y con proyección internacional, es líder por la confianza generada en la solidez de los resultados en el largo plazo, el desarrollo tecnológico y el profundo conocimiento de sus clientes.

El GFP está conformado por: Produbanco y Servipagos (Exsersa S.A.), de acuerdo a datos proporcionados por la Subgerencia de Nómina, actualmente cuenta con 155 agencias a nivel nacional, con 2121 funcionarios en Produbanco y 732 en Servipagos de los cuales 1037 son cajeros, es decir el 37% del total de sus trabajadores. (Ver Anexo No.5 acta 02).

1.4. Misión y visión.

“El Grupo Financiero Producción produce servicios de calidad para satisfacer todas las necesidades financieras de sus clientes. La ética en los negocios y el trabajo eficiente son principios fundamentales que guían su actividad”.

“El Grupo Financiero Producción quiere ser reconocido por la sociedad, por la solidez de sus resultados y por apoyar al desarrollo económico del país a través de una administración financiera segura y eficiente”. (GFP, Memoria de Responsabilidad Social, 2012)

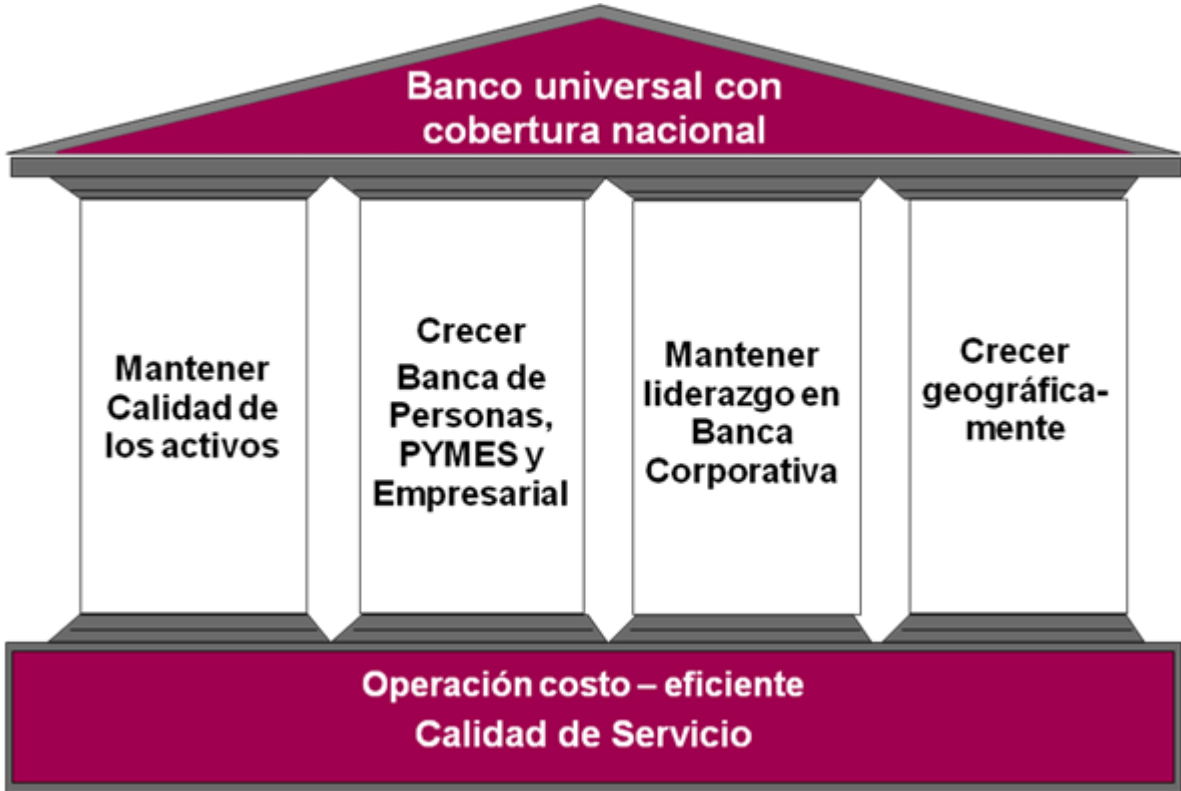
1.5. Filosofía.

“La razón de ser del Grupo Financiero Producción es atender todas las necesidades financieras de sus clientes, buscando la excelencia en el servicio. Gracias a esta actividad, el GFP genera una rentabilidad atractiva para sus accionistas, fuentes de trabajo dignas a sus colaboradores y apoya a la comunidad”. (GFP, Memoria de Responsabilidad Social, 2012)

1.6. Objetivos estratégicos.

Los objetivos estratégicos del Grupo Financiero Producción se detallan en el siguiente gráfico:

Gráfico No. 5 Objetivos Estratégicos.



Fuente: Plan Estratégico Grupo Financiero Producción 2011 – 2015
Elaborado por: Presidencia Ejecutiva del GFP.

1.7. Estrategias.

La estrategia es un conjunto de acciones planificadas para lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Las estrategias identificadas en el Plan Estratégico del Grupo Financiero Producción se detallan a continuación:

1. “Crecimiento de cobertura geográfica a través de su red de oficinas.
2. Fomentar el crecimiento en la colocación de cartera de consumo e hipotecaria.
3. Diversificar la gama de productos y servicios, impulsando una gestión comercial proactiva.
4. Ampliar la cobertura de colocaciones en todos los segmentos de mercado y en nuevos nichos de negocio.
5. Difundir y fomentar la política de calidad y servicio al cliente tanto interno como externo.
6. Desarrollar técnicas o planes de acción para lograr un posicionamiento internacional.
7. Priorizar la mejora continua en procesos críticos para los clientes.
8. Mantener indicadores financieros de calidad y eficiencia en el gasto”.

1.8. Mapa Estratégico.

La estrategia del Grupo Financiero Producción se traduce en el mapa estratégico que se ha identificado en el levantamiento de información, en el mismo se detallan las perspectivas que tiene la organización.

1. **“Perspectiva financiera.-** Esta perspectiva se encuentra relacionada con la rentabilidad.
 - Incrementar la rentabilidad.
 - Incrementar los ingresos.
 - Reducir costos operacionales.”

2. **“Perspectiva clientes.-** Se encuentra relacionada con la calidad de servicio brindada a los clientes generando fidelidad en los mismos.
 - Aumentar la satisfacción del cliente brindando servicios de calidad.
 - Incrementar agencias a nivel nacional e internacional.
 - Posicionar al Grupo Financiero Producción a nivel internacional.
 - Ampliar la oferta de productos y servicios.”

3. **“Perspectiva procesos internos.-** Implica la mejora y la calidad de los procesos internos de la organización.
 - Incrementar estándares de calidad en los procesos.
 - Alcanzar una gestión efectiva en procesos y tecnologías para sustentar los diversos servicios.
 - Mejorar la capacidad operativa de las agencias del banco.
 - Mejorar los canales tecnológicos a través de la automatización de procesos de transferencias interbancarias.”

4. **“Perspectiva aprendizaje y desarrollo.-** Se encuentra relacionada con el desarrollo del talento humano y tecnología.
 - Fomentar una cultura organizacional enfocada en principios de eficiencia y calidad en el servicio.
 - Implementar tecnologías de información para apalancar el crecimiento del Grupo Financiero Producción.
 - Implementar un plan de capacitación anual que involucre a todos los empleados de la empresa.”

1.9 Valores.

Los valores organizacionales definen la cultura organizacional del Grupo Financiero Producción y orientan al correcto accionar de su equipo de trabajo, a continuación se detallan:

- **“Honestidad:** Proceder con honradez e integridad en todos sus actos.
- **Probidad:** Conducirse con compostura, decencia y moderación en su persona, acciones y palabras.
- **Prudencia:** Actuar con discernimiento y buen juicio, previniendo el riesgo que pueda implicar sus acciones.
- **Confianza:** Generar una expectativa segura y firme a clientes, socios, proveedores, jefaturas y compañeros de lo entregado a su cuidado, por tanto, jamás se deberá divulgar información confidencial a su alcance, cumpliendo en todo momento la reserva y confidencialidad, amparado en la ley y en los reglamentos internos del Grupo.
- **Transparencia:** En todas las acciones de la Institución y de su personal se evidenciarán los principios y propósitos de transparencia que rigen el GFP.
- **Pertenencia:** La administración del GFP vela por los intereses de sus clientes, accionistas y empleados por derecho y elección propia, generando un sentido de pertenencia con los mismos.
- **Responsabilidad:** Los empleados del GFP deben estar dispuestos a responder por la confianza depositada por clientes y accionistas, igualmente deben estar dispuestos a cumplir cabalmente con las tareas asignadas.
- **Eficiencia:** Realizar todas las actividades de manera satisfactoria utilizando la menor cantidad de recursos, sean estos tangibles o intangibles.” (GFP, Memoria de Responsabilidad Social, 2012)

1.10 Cadena de valor.

La cadena de valor es la representación gráfica de las macro actividades estratégicas relevantes de una institución, identifica el aporte de valor de cada una de ellas que permiten el cumplimiento de la misión institucional.

La cadena de valor del Grupo Financiero Producción se la representa en el siguiente gráfico:

Gráfico No. 6 Cadena de Valor.



Fuente: Plan Estratégico Grupo Financiero Producción 2011 – 2015

Elaborado por: Vicepresidencia de Recursos Humanos.

Cada macro proceso se agrupa en función del grado de contribución y valor agregado al cumplimiento de la misión institucional, visión y objetivos.

- ✓ Los Procesos **Gobernantes o estratégicos** están orientados a la gestión de la empresa mediante el direccionamiento estratégico.

“En el Grupo Financiero Producción son:

1. Dirección del Negocio.
2. Administración Integral de Riesgos y Control Interno.”

- ✓ Procesos **Productivos o Agregadores de valor**: Constituyen el giro de negocio de la empresa, generando productos y servicios que permitan cumplir la misión de la organización.

“Los procesos productivos son:

1. Administración de la Estructura Organizacional.
2. Reclutamiento, Selección y Contratación de personal.
3. Captaciones.
4. Colocaciones.
5. Recuperaciones.
6. Servicios Bancarios.
7. Inversiones y Fondeo.
8. Administración del servicio al cliente.”

- ✓ Procesos de **Soporte o de Apoyo y Asesoría**: Generan productos y servicios que apalancan al cumplimiento de las actividades relevantes de la empresa.

“Se detallan los siguientes:

1. Desarrollo y Gestión del Talento Humano.
2. Gestión de los Recursos de Tecnología de la Información.

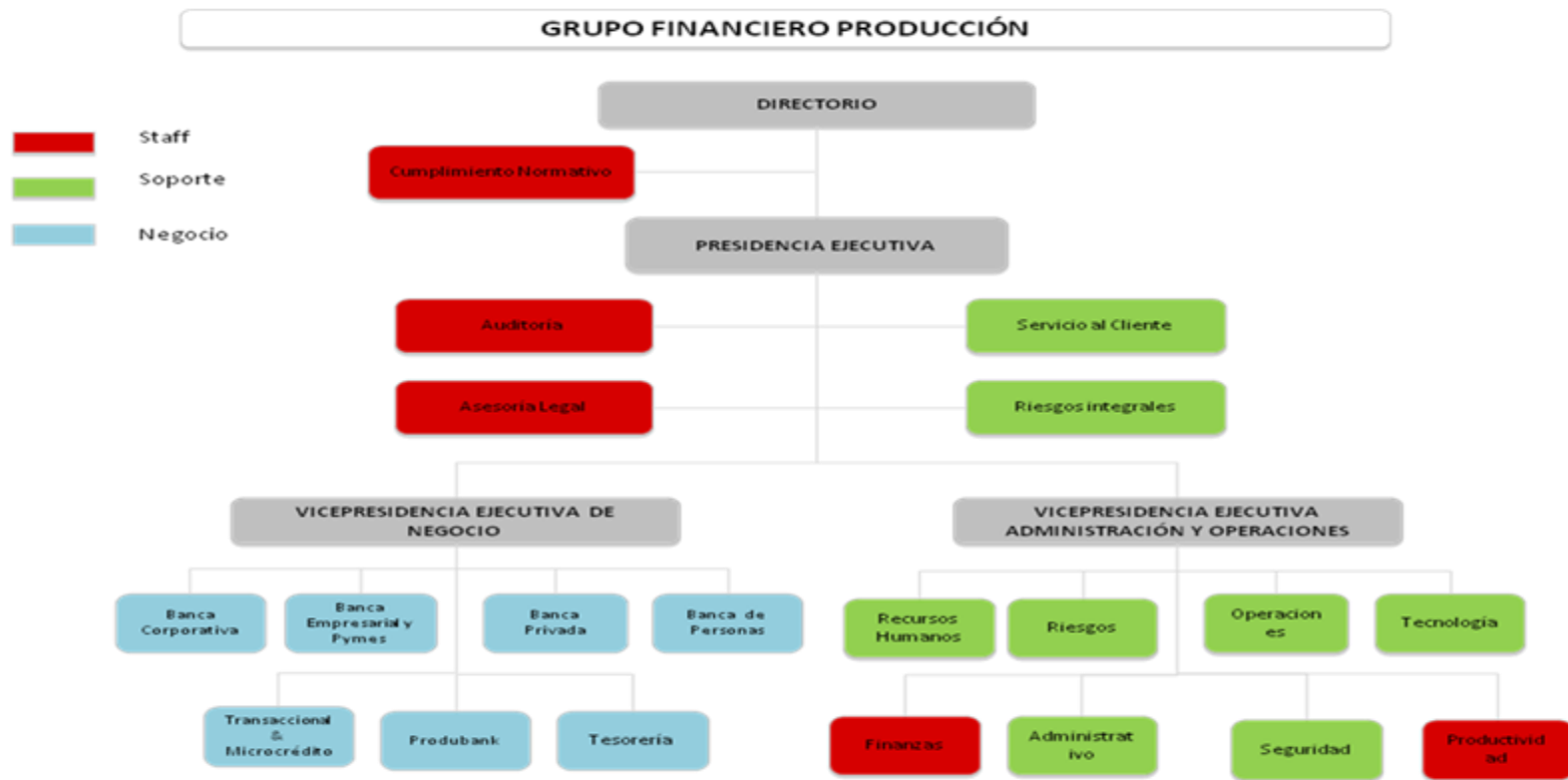
3. Gestión Contable.
4. Administración de Activos y Logística.
5. Gestión de cambios y mejoras.
6. Gestión Legal.” (GFP, Memoria de Responsabilidad Social, 2012)

Como se puede evidenciar en el detalle descrito, la cadena de valor del GFP se encuentra claramente definida, lo que ha permitido identificar los procesos esenciales que se encuentran relacionados con el área objetivo de este proyecto.

1.11 Estructura del Grupo Financiero Producción.

La Estructura Organizacional vigente del Grupo Financiero Producción es la siguiente:

Gráfico No. 7 Estructura Organizacional del Grupo Financiero Producción.



Fuente: Presidencia Ejecutiva del GFP
Elaborado por: Autoras de Tesis.

Como se puede visualizar el organigrama del GFP se encuentra dividido, como criterio primario, en base a procesos y funciones, por esta razón se observa una división de áreas organizadas en procesos de Staff, Soporte y Negocio.

Áreas de Staff: Dentro de este grupo se encuentran las áreas de análisis y control que permiten el seguimiento eficiente de la gestión del Banco.

Áreas de Soporte: Son las áreas que proporcionan soporte a la operación del negocio y son medidas por la calidad en el servicio.

Áreas de Negocio: Son las áreas responsables de la generación de negocios a nivel segmento y de producto y son medidas por su contribución a las utilidades.

Como segundo criterio la organización internamente se ha dividido en las áreas de negocio en diferentes segmentos de acuerdo al sector del cliente al que se dirige, con la finalidad de ampliar el portafolio de productos y servicios atendiendo a cada segmento para satisfacer las necesidades financieras.

A continuación se detallan las áreas del negocio, especificando al target al que están dirigidos con su respectivo número de funcionarios.

Cuadro No. 1 Segmentos de acuerdo al sector del cliente.

UNIDAD	SEGMENTO	NO. FUNCIONARIOS
BANCA DE PERSONAS	Personas naturales bajo un modelo de atención estandarizado	385
BANCA PYMES	Personas jurídicas con ventas de hasta USD 3 millones y personas naturales con actividad comercial con riesgos mayores a USD 60 mil	69
BANCA EMPRESARIAL	Personas jurídicas con ventas desde USD 3 millones hasta USD 10 millones	15
BANCA CORPORATIVA	Personas Jurídicas con ventas superiores a USD 10 millones	45
BANCA PATRIMONIAL	Servicios financieros especializados para personas naturales de alto patrimonio y empresas que requieren acceso al mercado de capitales	21
TESORERÍA	Clientes institucionales	8

Fuente: Base de datos Recursos Humanos.

Elaborado por: Autoras de Tesis

1.12. Modelo de competencias organizacionales y de rol del GFP.

Las competencias organizacionales buscan generar el compromiso de los colaboradores mediante sus habilidades, que les permitan alinear sus conductas y comportamientos con las necesidades de la organización, con el fin de generar herramientas que las personas puedan utilizar en un aprendizaje individual o en grupo.

De acuerdo al diccionario de competencias del GFP, las competencias organizacionales establecidas son:

- ✚ **“Trabajo en equipo:** Habilidad para contribuir a un objetivo común, asumiendo su rol con compromiso, cooperando y comunicándose efectivamente.

- ✚ **Apertura al cambio:** Habilidad para proponer ideas diferentes, mirando los problemas como oportunidades. Es curioso y se mantiene actualizado; se alinea rápidamente a situaciones nuevas.

- ✚ **Autocontrol:** Capacidad consciente para reconocer y controlar las emociones y necesidades propias, logrando equilibrio personal e interpersonal.

- ✚ **Orientación a resultados:** Capacidad para alcanzar y superar las metas establecidas, con altos niveles de rendimiento, alineadas a las estrategias de la Organización.

- ✚ **Orientación de servicio:** Capacidad para superar con amabilidad y eficiencia las expectativas de los clientes, a través de una actitud positiva e interés genuino, generando una respuesta real a sus necesidades.” (GFP, Diccionario de Competencias, 2013)

Adicional el Grupo Financiero Producción ha establecido dos competencias de rol, las mismas que son específicamente para el puesto.

- **“Liderazgo:** Liderar con el ejemplo. Influye e inspira positivamente en los demás. Conocer y movilizar a su equipo de trabajo e identifica su potencial para desarrollarlo.

- **Orientación Comercial:** Habilidad de promover las marcas y productos en diversas situaciones. Capacidad para hacer ventas con rentabilidad, manteniendo un enfoque de generación de nuevos negocios y fidelización de clientes.” (GFP, Diccionario de Competencias, 2013)

Posterior al análisis realizado de las competencias existentes en la organización, se procedió a revisar los descriptivos de puestos del área de cajas, con la finalidad de establecer las competencias a medir de acuerdo a las actividades críticas.

1.13. Descriptivo del puesto.

La empresa cuenta con descriptivos de puestos, en los mismos se describe los siguientes factores:

- 1) ***Misión del puesto:*** Es la razón del ser del cargo.
- 2) ***Actividades esenciales:*** Son las actividades críticas y relevantes del puesto.
- 3) ***Experiencia:*** Se refiere al tiempo de trabajo en cargos similares, que se requiere para el puesto a desempeñar.
- 4) ***Nivel de educación:*** Implica la instrucción formal que se requiere para el puesto.

A continuación se detallan los descriptivos existentes en los puestos de trabajo dentro del área de cajas con la finalidad de analizar las actividades de cada cargo e identificar el nivel de aporte a las estrategias organizacionales.

Adicional el siguiente análisis permitirá determinar las competencias que se requerirán para cada puesto, de acuerdo a sus actividades, también identificaremos los niveles necesarios para cada una de ellas. De esta manera obtendremos las competencias que formarán parte de la evaluación cualitativa.

1.13.1. Ejecutivo de Cajas.

A continuación se describe la misión, actividades esenciales, experiencia y nivel de educación del puesto Ejecutivo de Cajas.

Misión del puesto: Liderar la gestión de servicio y la operatividad en la agencia, cumpliendo las políticas y procedimientos establecidos, administrando la coreografía operativa y la respuesta a la demanda en fila, con el objetivo de entregar servicios de calidad al cliente promoviendo un ambiente óptimo de trabajo.

Actividades esenciales:

Cuadro No. 2 Actividades Esenciales Ejecutivo de Cajas.

Actividades de la posición	Cliente
Monitorear el cupo de efectivo en la agencia	Canales Presenciales
Revisar las planillas y reportes de cajeros.	Canales Presenciales
Supervisar el arqueo de las cajas.	Canales Presenciales
Ejecutar el coaching del personal a su cargo.	Canales Presenciales
Realizar el cuadro de la bóveda y del ATM.	Canales Presenciales

Fuente: Descriptivo funcional y perfil por competencias del Ejecutivo de Cajas.
Elaborado por: Autoras de Tesis.

Experiencia:

Cuadro No. 3 Experiencia del Ejecutivo de Cajas.

Dimensiones de experiencia	Descripción
1. Tiempo de experiencia:	2 años
2. Especificidad de la experiencia:	Interna: Anfitrión o Ejecutivo de Servicios Express. Externa: Ejecutivos de Servicios de otras instituciones financieras con experiencia en manejo de personal

Fuente: Descriptivo funcional y perfil por competencias del Ejecutivo de Cajas.

Elaborado por: Autoras de Tesis.

Nivel de educación:

Cuadro No. 4 Nivel de educación del Ejecutivo de Cajas.

Nivel de educación formal	Título Requerido	Área de conocimiento
Carrera Universitaria Completa	Título de Tercer Nivel	Administración, carreras afines a la banca

Fuente: Descriptivo funcional y perfil por competencias del Ejecutivo de Cajas.

Elaborado por: Autoras de Tesis.

1.13.2. Cajero de Servicios.

A continuación se describe la misión, actividades esenciales, experiencia y nivel de educación del puesto Cajero de Servicios,

Misión del puesto: Ejecutar eficientemente la gestión de servicios en el canal presencial de la agencia, incluyendo la transaccionalidad de cajas cuando la demanda lo requiera, de acuerdo a las políticas, procedimientos operativos y normas de seguridad vigentes, con el objeto de brindar un servicio de excelencia a los clientes.

Actividades esenciales: En el descriptivo de este puesto encontramos tres actividades esenciales, como se pueden observar en el cuadro No. 5

Cuadro No. 5 Actividades Esenciales del Cajero de Servicios.

Actividades de la posición	Cliente
Realizar los procesos definidos en el set transaccional, recepción y pago de efectivo, pago de cheques, emisión, reposición y entrega de tarjetas de débito, emisión de certificados bancarios, emisión de cheques de gerencia e internacionales, recepción de impuestos, entregas de chequeras, entrega y cancelación de tarjetas de crédito y claves, modificaciones e inclusiones de firmas, cierres de cuenta.	Canales Presenciales
Administrar eficientemente el efectivo de la caja asignada.	Canales Presenciales
Gestionar referidos para el ejecutivo de ventas	Canales Presenciales

Fuente: Descriptivo funcional y perfil por competencias del Cajero de Servicios.

Elaborado por: Autoras de Tesis.

Experiencia:

Cuadro No. 6 Experiencia del Cajero de Servicios.

Dimensiones de experiencia	Descripción
1. Tiempo de experiencia:	1 año
2. Especificidad de la experiencia:	Externa: Cajeros en otras empresas. Interna: Cajeros administrativos.

Fuente: Descriptivo funcional y perfil por competencias del Cajero de Servicios.

Elaborado por: Autoras de Tesis.

Nivel de educación:

Cuadro No. 7 Nivel de educación del Cajero de Servicios.

Nivel de educación formal	Título Requerido	Área de conocimiento
Carrera Universitaria Completa	Tecnólogo / Tercer año de instrucción superior	Administración, carreras afines a la banca

Fuente: Descriptivo funcional y perfil por competencias del Cajero de Servicios.

Elaborado por: Autoras de Tesis.

1.13.3. Cajero Principal / Administrativo.

A continuación se describe la misión, actividades esenciales, experiencia y nivel de educación del puesto Cajero Administrativo.

Misión del puesto: Ejecutar las transacciones de caja, con la más alta productividad, apoyando en actividades administrativas requeridas por el Ejecutivo de Caja, de acuerdo a las políticas, procedimientos operativos y normas de seguridad vigentes, con el objetivo de ofrecer un servicio de excelencia a los clientes.

Actividades esenciales: De acuerdo al descriptivo este el Cajero Administrativo tiene tres actividades consideradas como claves.

Cuadro No. 8 Actividades Esenciales del Cajero Administrativo.

Actividades de la posición	Cliente
Realizar procesos como: retiros, depósitos, pago de cheques, entrega de tarjetas y recepción de impuestos, y pagos de cash management.	Produbanco y subsidiarias
Cuadrar cajas, bóveda y documentos	Canales Presenciales
Enviar las recapitulaciones	Canales Presenciales
Emitir cheques de gerencia y realizar transferencias al exterior y banco central.	Cliente Externo

Fuente: Descriptivo funcional y perfil por competencias del Cajero Administrativo.

Elaborado por: Autoras de Tesis.

Experiencia:

Cuadro No. 9 Experiencia del Cajero Administrativo.

Dimensiones de experiencia	Descripción
1. Tiempo de experiencia:	1 año
2. Especificidad de la experiencia:	Interna: Como Cajero Universal Externa: Como Cajero en otras empresas

Fuente: Descriptivo funcional y perfil por competencias del Cajero Administrativo.

Elaborado por: Autoras de Tesis.

Nivel de educación:

Cuadro No. 10 Nivel de educación del Cajero Administrativo.

Nivel de educación formal	Título Requerido	Área de conocimiento
Carrera Universitaria en curso	Tecnólogo / Tercer año de instrucción superior	Administración de Empresas, Banca, Economía, Finanzas, Ing. Comercial, Contabilidad y Auditoría.

Fuente: Descriptivo funcional y perfil por competencias del Cajero Administrativo.

Elaborado por: Autoras de Tesis.

1.13.4. Cajero Universal

A continuación se describe la misión, actividades esenciales, experiencia y nivel de educación del puesto Cajero Universal.

Misión del puesto: Ejecutar las transacciones de caja, con la más alta productividad, de acuerdo a las políticas, procedimientos operativos y normas de seguridad vigentes, con el objetivo de ofrecer un servicio de excelencia a los clientes de Produbanco.

Actividades esenciales: De acuerdo al descriptivo este el Cajero Universal tiene cuatro actividades consideradas como claves

Cuadro No. 11 Actividades Esenciales del Cajero Universal.

Actividades de la posición	Cliente
Cuadrar cajas (efectivo y documentos)	Canales presenciales
Realizar procesos como depósitos, retiros, pago de cheques, recepción de impuestos, pagos de cash management.	Cliente Externo
Gestionar referidos para el ejecutivo comercial.	Canales Presenciales
Intercambiar efectivo, realizar el cuadro cruzado de cheques y retiros.	Canales Presenciales

Fuente: Descriptivo funcional y perfil por competencias del Cajero Universal.

Elaborado por: Autoras de Tesis.

Experiencia:

Cuadro No. 12 Experiencia del Cajero Universal.

Dimensiones de experiencia	Descripción
1. Tiempo de experiencia:	6 meses
2. Especificidad de la experiencia:	Interna: como Cajero Servipagos Externa: No indispensable

Fuente: Descriptivo funcional y perfil por competencias del Cajero Universal.

Elaborado por: Autoras de Tesis.

Nivel de educación:

Cuadro No. 13 Nivel de educación del Cajero Universal.

Nivel de educación formal	Título Requerido	Área de conocimiento
Carrera Universitaria en curso	Tecnólogo / Tercer año de instrucción superior	Administración de Empresas, Banca, Economía, Finanzas, Ing. Comercial, Contabilidad y Auditoría.

Fuente: Descriptivo funcional y perfil por competencias del Cajero Universal

Elaborado por: Autoras de Tesis.

Como se mencionó, esta información es fundamental para determinar las competencias tanto de gestión como las técnicas funcionales, así como también, de acuerdo al análisis realizado se ha identificado que las actividades si se encuentran alineadas a los objetivos institucionales.

1.14. Indicadores y Objetivos del Grupo Financiero Producción.

Se identificó información de los objetivos con sus respectivos indicadores por cada nivel de cargo, los mismos que utiliza el GFP actualmente para evaluar el cumplimiento. Esta información fue obtenida mediante reuniones de trabajo con la jefatura del área de Canales. (Ver Anexo No. 5 acta 3)

A continuación se detallan los indicadores identificados:

1.14.1. Indicadores actuales del Ejecutivo de Cajas.

Objetivo: Calidad de servicio.

Cuadro No. 14 Indicadores actuales del objetivo Calidad de Servicio del Ejecutivo de Cajas.

Indicador	Meta	Puntaje
Conocimiento técnico productos y servicios.	80%	9
Efectividad telefónica.	95%	5
Protocolos de servicio.	80%	5
Tiempo de atención en ventanilla.	03:00	3
Tiempo de espera en fila de clientes.	06:00	3
TOTAL		25

Fuente: Departamento de Productividad.

Elaborado por: Autoras de Tesis.

Objetivo: Productividad.

Cuadro No. 15 Indicadores actuales del objetivo Productividad del Ejecutivo de Cajas.

Indicador	Meta	Puntaje
Productividad en caja.	80%	30
Referidos en caja.	92%	15
Faltantes.	5	5
Errores.	5	5
Cumplimiento procedimientos y políticas.	5%	20
TOTAL		75

Fuente: Departamento Productividad.

Elaborado por: Autoras de Tesis.

1.14.2. Indicadores actuales del Cajero de Servicios.

Objetivo: Calidad de servicios.

Cuadro No. 16 Indicadores actuales del objetivo Calidad de Servicio del Cajero de Servicios.

Indicador	Meta	Puntaje
Conocimiento técnico productos y servicios.	80%	15
Protocolos de servicio.	80%	15
Tiempo de atención en ventanilla.	03:00	5
Tiempo de espera en fila de clientes.	06:00	5
TOTAL		40

Fuente: Departamento Productividad.

Elaborado por: Autoras de Tesis.

Objetivo: Productividad

Cuadro No. 17 Indicadores actuales del objetivo Productividad del Cajero de Servicios.

Indicador	Meta	Puntaje
Productividad en caja.	80%	40
Faltantes.	5	10
Errores.	5	10
TOTAL		60

Fuente: Departamento Productividad.

Elaborado por: Autoras de Tesis.

1.14.3. Indicadores actuales del Cajero Administrativo

Objetivo: Calidad de Servicio

Cuadro No. 18 Indicadores actuales del objetivo Calidad de Servicio del Cajero Administrativo.

Indicador	Meta	Puntaje
Conocimiento técnico productos y servicios.	80%	7,5
Protocolos de servicio.	80%	7,5
Tiempo de atención en ventanilla.	03:00	5
Tiempo de espera en fila de clientes.	06:00	5
TOTAL		25

Fuente: Departamento Productividad.

Elaborado por: Autoras de Tesis.

Objetivo: Productividad

Cuadro No. 19 Indicadores del objetivo Productividad del Cajero Administrativo.

Indicador	Meta	Puntaje
Productividad en caja.	80%	30
Referidos en caja	8	20
Faltantes.	5	7,5
Errores.	5	7,5
Cumplimiento de tareas	5	10
TOTAL		75

Fuente: Departamento Productividad.

Elaborado por: Autoras de Tesis.

1.14.4. Indicadores actuales del Cajero universal.

Objetivo: Calidad de servicio

Cuadro No. 20 Indicadores actuales del objetivo de Calidad de Servicio del Cajero Universal.

Indicador	Meta	Puntaje
Conocimiento técnico productos y servicios.		7,5
Protocolos de servicio.	80%	7,5
Tiempo de atención en ventanilla.	03:00	5
Tiempo de espera en fila de clientes.	06:00	5
TOTAL		25

Fuente: Departamento Productividad.

Elaborado por: Autoras de Tesis.

Objetivo: Productividad

Cuadro No. 21 Indicadores actuales del objetivo Productividad del Cajero Universal.

Indicador	Meta	Puntaje
Productividad en caja.	80%	35
Referidos en caja	12	25
Faltantes.	5	7,5
Errores.	5	7,5
TOTAL		75

Fuente: Departamento Productividad.

Elaborado por: Autoras de Tesis.

1.15. Política de remuneración variable del Grupo Financiero Producción.

En el Grupo Financiero Producción existe actualmente una política de pago variable que se aplica para los niveles ejecutivos, dentro de los cuales se encuentran las Vicepresidencias, Gerencias, Subgerencias y cargos de Ejecutivos, esta bonificación la reciben una vez al año después de realizada la evaluación cuantitativa y fue creada con la finalidad de proporcionar un incentivo adicional al sueldo fijo a los niveles detallados, para incrementar la productividad, el compromiso y el sentido de pertenencia de los colaboradores a la organización, y a su vez encaminarlos al logro de los objetivos. (Ver Anexo No. 2)

1.16. Competencias técnico funcionales actuales.

La organización ha establecido competencias técnico funcionales para todos los niveles de cargos que posee actualmente el Grupo Financiero Producción, con la finalidad de establecer los conocimientos requeridos para cada puesto de trabajo.

Para el presente proyecto se han analizado las competencias levantadas en el área de Operaciones, para los niveles de Ejecutivo de Caja, Cajero Administrativo, Cajero de Servicios y Cajero Universal. (Ver Anexo No. 3)

Con la validación realizada se pudo identificar que existen demasiadas competencias para cada puesto dentro del área de canales, con este proyecto se busca establecer el número de competencias que permitan realizar una mejor medición.

1.17. Estructura del área de cajas.

El tipo de agencia (grande, mediana, pequeña) se la determina por el volumen de transacciones, el número de personal que la conforman y el cupo de efectivo asignado a cada agencia.

1.17.1. Agencias grandes y medianas.

En las agencias consideradas como grandes y medianas se realizan transacciones como: depósitos, retiros, cobros, pagos inversiones, transferencias al exterior, pago de proveedores, negociaciones de moneda extranjera para personas naturales y jurídicas.

Los depósitos pueden ser de hasta cincuenta mil dólares, para pagos de cheque solo hasta veinte mil dólares, para montos superiores se debe pedir autorización y se los realizará en la Matriz.

Las agencias medianas tienen entre cuatro a seis cajeros, las agencias grandes a partir de 7 personas en adelante. (Ver Anexo No.4)

Estas agencias se encuentran estructuradas como se puede observar en el gráfico No. 8 por: Ejecutivo de Cajas (supervisor), cajero de servicios, cajero administrativo/principal y cajero universal.

Gráfico No. 8 Estructura Agencias grandes y medianas.



Fuente: Departamento de Canales.

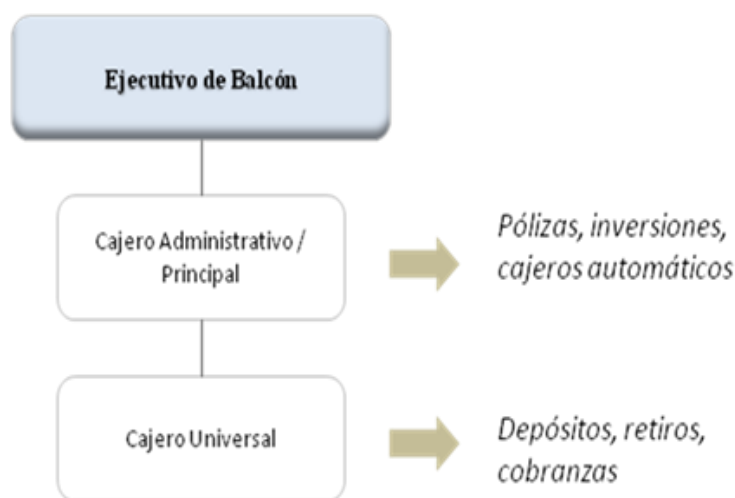
Elaborado por: Autoras de Tesis.

1.17.2. Agencias Express

Las agencias express o pequeñas son aquellas que se encuentran en los locales del Supermaxi, y están definidas con un set transaccional solo para personas naturales no jurídicas, es decir no se puede recibir depósitos de empresas o negocios. Los depósitos se realizan hasta cinco mil dólares y retiros desde cuatrocientos dólares hasta mil dólares y pagos de cheques sólo hasta mil dólares. Este tipo de agencias tienen entre dos a tres cajeros. (Ver Anexo No.4)

El gráfico No. 9 nos detalla la estructura de una agencia pequeña, la misma que está conformada por: ejecutivo de balcón, cajero administrativo/principal y cajero universal.

Gráfico No. 9 Estructura Agencias Express.



Fuente: Departamento de Canales

Elaborado por: Autoras de Tesis

A continuación se describen en el Cuadro No. 22 los parámetros que nos permiten diferenciar entre los tipos de agencias mencionados anteriormente.

Cuadro No. 22 Comparativo entre tipos de agencias.

Parámetros	Agencia Grande	Agencia Mediana	Agencia Express
Monto depósitos	\$50.000	\$50.000	\$5.000
Pagos en cheque	\$20.000	\$20.000	\$1.000
Número de cajeros	7 – 14	4 – 6	2 - 3
Clientes	Personas naturales y jurídicas	Personas naturales y jurídicas	Personas naturales

Fuente: Departamento de Canales.

Elaborado por: Autoras de Tesis.

CAPÍTULO 2: INDICADORES DE MEDICIÓN PARA EL PERSONAL DE CAJAS.

2.1. Definición de Cuadro de Mando.

En el 2008, Martha Alles indica que “un indicador es un parámetro de medición orientado al nivel directivo, que ayuda a visualizar o expresar la situación actual y pasada, derivada de la gestión global del negocio, considerando los factores externos que inciden en su ámbito de actuación”. (Alles, 2008, pág. 14)

Jesús Beltrán afirma:

Se define un indicador como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto a los objetivos y metas previstos e influencias esperadas. Son factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso. (Beltrán, 1999, pág. 36)

El concepto de Cuadro de Mando fue concebido por los autores Kaplan & David Norton en el año 1962, como una herramienta de medición con el fin de mejorar la toma de decisiones de la alta dirección de una organización. Sin embargo los autores en el año 2001 llegan a la conclusión que el Cuadro de Mando es un enfoque efectivo para garantizar el cumplimiento de la estrategia.

Jaime Moreno afirma:

El Cuadro de Mando es un conjunto de indicadores e índices que miden el desempeño de ciertas áreas claves de rendimiento del sistema. De esta manera los indicadores que se utilizarán para medir el desempeño son de varios tipos, como indicadores financieros y no financieros, métricas de clientes, de procesos y de capital humano. (Moreno, 2010, pág. 4)

Jaime Moreno indica que estos indicadores financieros y no financieros de acuerdo a Kaplan & Norton (citado por Moreno, 2010) son agrupados de acuerdo a las siguientes perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje & desarrollo. Dichas perspectivas forman parte del mapa estratégico, en el cual el éxito de cada una de las perspectivas dependen una de la otra es decir, si deseamos obtener mayor rentabilidad y crecimiento de la organización (financiera), se debe contar con la fidelidad de sus clientes, para esto los procesos internos deben ser calidad para ofrecer servicios que cumplan las expectativas y así subir la productividad (procesos internos), y para contar con procesos de calidad se requiere de personas de alto rendimiento (aprendizaje & desarrollo), promoviendo el aprendizaje continuo, reforzar la cultura organizacional así como también generando un buen clima laboral para el cumplimiento de las metas organizacionales. (Moreno, 2010, pág. 4)

En 1999, Jesús Beltrán indica las ventajas de contar con indicadores de gestión entre las cuales se detallan las siguientes:

- “Motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras.”
- “Estimular y promover el trabajo en equipo”.
- “Contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización”.
- “Generar un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario”.

- “Impulsar la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades de cada uno de los negocios”.
- “Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades clave de la organización y la gestión general de las unidades del negocio con respecto al cumplimiento de sus metas”.
- “Reorientar políticas y estrategias, con respecto a la gestión de la organización”, entre otras. (Beltrán, 1999, pág. 44)

Una vez realizado el análisis de estos conceptos, se procedió a verificar la funcionalidad de los indicadores que tiene actualmente el área de cajas.

2.2. Funcionalidad de los indicadores actuales del personal de cajas.

Posterior a los talleres realizados con la jefatura del personal de cajas en los cuales se identificaron los indicadores que utilizan para la evaluación de los cajeros, se procedió a evaluar la funcionalidad de los mismos en relación a su aporte a la estrategia de la organización.

Por lo cual detallamos la funcionalidad de cada uno.

Productividad en caja: Mide el número de transacciones realizadas por agencia. Permite determinar el número de cajeros requeridos.

Protocolo de servicio: Mide la calidad de atención brindada a los clientes. Lo realizan en base a encuestas.

Referidos en caja: Mide el número de clientes atendidos en caja que fueron direccionados para adquirir un producto / servicio adicional del Banco.

Faltantes: Mide los faltantes generados en caja distribuidos por rango de montos.

Errores: Mide el número de errores en transacciones realizadas.

Cumplimiento procedimientos, políticas y auditorías. Mide el porcentaje de cumplimiento de las políticas internas.

Evaluación de cumplimiento de tareas: Mide el porcentaje de cumplimiento de las tareas asignadas.

Tiempo de atención en ventanilla: Mide el tiempo que tarda un cajero en atender a un cliente.

Tiempo de espera en la fila de cliente: Mide el tiempo que espera un cliente para ser atendido.

Conocimiento técnico de los productos y servicios: Mide el nivel de conocimiento de productos y servicios a través de una prueba virtual.

Después del análisis realizado se ha identificado los indicadores que influyen directamente a los objetivos estratégicos. A continuación se detalla:

Cuadro No. 23 Indicadores actuales en relación con Objetivos Estratégicos.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	CÁLCULO
Mantener calidad de los activos	Productividad en caja	Transacciones por agencia
Calidad de servicio	Protocolo de servicio	Resultados de Matriz de Calidad de Servicio
Crecer Banca de Personas, Pymes, y Empresarial	Referidos en caja (Captaciones)	Número de clientes referidos
Mantener calidad de los activos	Faltantes y errores	Monto de Faltantes y errores al mes
No aplica	Cumplimiento procedimientos, políticas y auditorías	En función de check list realizado por el Coordinador
No aplica	Evaluación de cumplimiento de tareas	En función de check list realizado por el Ejecutivo de Cajas
Calidad de servicio	Tiempo de atención en ventanilla.	Tres minutos
Calidad de servicio	Tiempo de espera en la fila de cliente.	Seis minutos
Calidad de servicio	Conocimiento productos y servicios.	Prueba virtual

Fuente: Productividad

Elaborado por: Autoras de tesis.

Como se observa en el cuadro superior dos de los indicadores no apalancan al cumplimiento de los objetivos estratégicos, por lo tanto se identificó la necesidad de realizar una matriz, la cual contemple solo indicadores relacionados con la estrategia de la empresa.

2.3. Matriz de nuevos indicadores para el personal de cajas.

Para determinar los objetivos del área que serán evaluados dentro de la matriz propuesta se utilizó la metodología SMART, con la finalidad de establecer objetivos claros y alcanzables.

Gráfico No. 10 Metodología SMART (MARTE)



Fuente: Doran, G, Management Review, 1981

Elaborado por: Autoras de Tesis

Considerando la metodología SMART y la información existente, se diseñaron matrices en las cuales se detallan los siguientes parámetros: objetivo, indicadores con sus respectivos pesos, fórmula de cálculo, meta, porcentaje de cumplimiento y la calificación total. (Ver Anexo No.5 acta 04)

Las mismas se describen a continuación:

Matriz Ejecutivo de Cajas


Cuadro No. 24 Matriz propuesta de objetivos e indicadores del Ejecutivo de Cajas.

PUNTAJE		No.	INDICADOR	CALCULO	META	REAL	% CUMPLIMIENTO REAL	PUNTAJE OBTENIDO	CALIFICACIÓN
OBJETIVO: 1. Incrementar la productividad de la agencia en un 15%									0%
10	1.2	CAPTACIONES	#captaciones de la agencia/#clientes atendidos en la agencia	5%			0%	0.0	0%
10	1.3	AUDITORIAS	% de las Calificaciones de las Auditorias realizadas	4			0%	0.0	0%
10	1.4	CONTROL DE EFECTIVO	cuadre de efectivo de la agencia (arqueo de cajas, boveda y ATM)	100%			0%	0.0	0%
10	1.5	TRANSACCIONALIDAD DE LA AGENCIA	#transacciones realizadas/#transacciones planificadas	95%			0%	0.0	0%
OBJETIVO: 2. Incrementar la calidad del servicio en un 10% satisfaciendo las necesidades del cliente									0%
PUNTAJE	No.	INDICADOR	CALCULO	META	REAL	% CUMPLIMIENTO REAL	UNIDADES	CUMPLIMIENTO CALIFICACIÓN	
10	2.1	TIEMPO DE ESPERA DEL CLIENTE	tiempo de permanencia del cliente en la agencia	5			0%	0.0	0%
20	2.2	CONOCIMIENTO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	respuestas correctas/total preguntas	80%			0%	0.0	0%
20	2.3	PROTOCOLO DE SERVICIO	Satisfacción del cliente	95%			0%	0.0	0%
OBJETIVO: 3. Reducir el numero de faltantes/sobrantes de la agencia en un 5%									0%
PUNTAJE	No.	INDICADOR	CALCULO	META	REAL	% CUMPLIMIENTO REAL	UNIDADES	CUMPLIMIENTO CALIFICACIÓN	
10	1.3	FALTANTES Y SOBRANTES	%faltantes/sobrantes liquidados en la agencia	5			0%	0.0	0%
100		CALIFICACION TOTAL							0%

Elaborado por: Autoras de Tesis.

Matriz Cajero de Servicios.


Cuadro No. 25 Matriz propuesta de objetivos e indicadores del Cajero de Servicios.

 En Buenas Manos		MATRIZ DE OBJETIVOS GRUPO FINANCIERO PRODUCCION CAJERO DE SERVICIOS						
Agencia: _____				Periodo: _____				
Nombre y Firma del Funcionario: _____				Nombre y Firma del Jefe: _____				
OBJETIVO: 1. Incrementar la productividad en caja en un 5%								0%
PUNTAJE	No.	INDICADOR	CALCULO	META	REAL	% CUMPLIMIENTO REAL	PUNTAJE OBTENIDO	CALIFICACIÓN
10	1.1	ERRORES TRANSACCIONALES	#errores/#transacciones	0		0%	0.0	0%
30	1.2	CAPTACIONES	#captaciones/#clientes atendidos	0		0%	0.0	0%
OBJETIVO: 2. Incrementar la calidad del servicio en un 10% satisfaciendo las necesidades del cliente								0%
PUNTAJE	No.	INDICADOR	CALCULO	META	REAL	% CUMPLIMIENTO REAL	PUNTAJE OBTENIDO	CALIFICACIÓN
20	2.1	TIEMPO DE ESPERA DEL CLIENTE	tiempo en caja/tiempo de espera	0		0%	0.0	0%
20	2.2	CONOCIMIENTO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	respuestas correctas/total preguntas	0		0%	0.0	0%
10	2.3	CALIFICACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE	Resultados satisfactorios/#clientes	0		0%	0.0	0%
OBJETIVO: 3. Reducir el numero de faltantes/sobrantes de la agencia en un 5%								0%
PUNTAJE	No.	INDICADOR	CALCULO	META	REAL	% CUMPLIMIENTO REAL	PUNTAJE OBTENIDO	CALIFICACIÓN
5	1.3	FALTANTES	#faltantes/#transacciones	0		0%	0.0	0%
5	1.4	SOBRANTES	#Sobrantes/#transacciones	0		0%	0.0	0%
100		CALIFICACION TOTAL						0%

Elaborado por: Autoras de Tesis.

Matriz Cajero Administrativo.


Cuadro No. 26 Matriz propuesta de objetivos e indicadores del Cajero Administrativo.

 En Buenas Manos		MATRIZ DE OBJETIVOS GRUPO FINANCIERO PRODUCCION CAJERO ADMINISTRATIVO						
Agencia: _____				Periodo: _____				
Nombre y Firma del Funcionario: _____				Nombre y Firma del Jefe: _____				
OBJETIVO: 1. Incrementar la productividad en caja en un 5%								0%
PUNTAJE	No.	INDICADOR	CALCULO	META	REAL	% CUMPLIMIENTO REAL	PUNTAJE OBTENIDO	CALIFICACIÓN
20	1.1	ERRORES TRANSACCIONALES	#errores/#transacciones	5		0%	0.0	0%
10	1.2	CAPTACIONES	#captaciones/#clientes atendidos	12		0%	0.0	0%
OBJETIVO: 2. Incrementar la calidad del servicio en un 10% satisfaciendo las necesidades del cliente								0%
PUNTAJE	No.	INDICADOR	CALCULO	META	REAL	% CUMPLIMIENTO REAL	PUNTAJE OBTENIDO	CALIFICACIÓN
20	2.1	TIEMPO DE ESPERA DEL CLIENTE	tiempo en caja/tiempo de espera	5		0%	0.0	0%
20	2.2	CONOCIMIENTO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	respuestas correctas/total preguntas	80		0%	0.0	0%
20	2.3	CALIFICACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE	Resultados satisfactorios/#clientes	95		0%	0.0	0%
OBJETIVO: 3. Reducir el numero de faltantes/sobrantes de la agencia en un 5%								0%
PUNTAJE	No.	INDICADOR	CALCULO	META	REAL	% CUMPLIMIENTO REAL	PUNTAJE OBTENIDO	CALIFICACIÓN
5	1.3	FALTANTES	#faltantes/#transacciones	5		0%	0.0	0%
5	1.4	SOBRANTES	#Sobrantes/#transacciones	5		0%	0.0	0%
100		CALIFICACION TOTAL						0%

Elaborado por: Autoras de Tesis.

Matriz Cajero Universal.

Cuadro No. 27 Matriz propuesta de objetivos e indicadores del Cajero Universal

PUNTAJE		No.	INDICADOR	CALCULO	META	REAL	% CUMPLIMIENTO REAL	PUNTAJE OBTENIDO	CALIFICACIÓN																																				
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">  <p>PRODUBANCO En Buenas Manos</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>MATRIZ DE OBJETIVOS GRUPO FINANCIERO PRODUCCION CAJERO UNIVERSAL</p> </div> </div>																																													
Agencia: _____					Periodo: _____																																								
Nombre y Firma del Funcionario: _____					Nombre y Firma del Jefe: _____																																								
OBJETIVO: 1. Incrementar la productividad en caja en un 5%								0%																																					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2">PUNTAJE</th> <th>No.</th> <th>INDICADOR</th> <th>CALCULO</th> <th>META</th> <th>REAL</th> <th>% CUMPLIMIENTO REAL</th> <th>PUNTAJE OBTENIDO</th> <th>CALIFICACIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>30</td> <td>1.1</td> <td>ERRORES TRANSACCIONALES</td> <td>#errores/ #transacciones</td> <td>5</td> <td>0</td> <td>0%</td> <td>0.0</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>									PUNTAJE		No.	INDICADOR	CALCULO	META	REAL	% CUMPLIMIENTO REAL	PUNTAJE OBTENIDO	CALIFICACIÓN	30	1.1	ERRORES TRANSACCIONALES	#errores/ #transacciones	5	0	0%	0.0	0%																		
PUNTAJE		No.	INDICADOR	CALCULO	META	REAL	% CUMPLIMIENTO REAL	PUNTAJE OBTENIDO	CALIFICACIÓN																																				
30	1.1	ERRORES TRANSACCIONALES	#errores/ #transacciones	5	0	0%	0.0	0%																																					
OBJETIVO: 2. Incrementar la calidad del servicio en un 10% satisfaciendo las necesidades del cliente								0%																																					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2">PUNTAJE</th> <th>No.</th> <th>INDICADOR</th> <th>CALCULO</th> <th>META</th> <th>REAL</th> <th>% CUMPLIMIENTO REAL</th> <th>PUNTAJE OBTENIDO</th> <th>CALIFICACIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>20</td> <td>2.1</td> <td>TIEMPO DE ESPERA DEL CLIENTE</td> <td>tiempo en caja/tiempo de espera</td> <td>5</td> <td></td> <td>0%</td> <td>0.0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>10</td> <td>2.2</td> <td>CONOCIMIENTO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS</td> <td>respuestas correctas/total preguntas</td> <td>80</td> <td></td> <td>0%</td> <td>0.0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>10</td> <td>2.3</td> <td>CALIFICACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE</td> <td>Resultados satisfactorios/#clientes</td> <td>95</td> <td></td> <td>0%</td> <td>0.0</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>									PUNTAJE		No.	INDICADOR	CALCULO	META	REAL	% CUMPLIMIENTO REAL	PUNTAJE OBTENIDO	CALIFICACIÓN	20	2.1	TIEMPO DE ESPERA DEL CLIENTE	tiempo en caja/tiempo de espera	5		0%	0.0	0%	10	2.2	CONOCIMIENTO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	respuestas correctas/total preguntas	80		0%	0.0	0%	10	2.3	CALIFICACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE	Resultados satisfactorios/#clientes	95		0%	0.0	0%
PUNTAJE		No.	INDICADOR	CALCULO	META	REAL	% CUMPLIMIENTO REAL	PUNTAJE OBTENIDO	CALIFICACIÓN																																				
20	2.1	TIEMPO DE ESPERA DEL CLIENTE	tiempo en caja/tiempo de espera	5		0%	0.0	0%																																					
10	2.2	CONOCIMIENTO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	respuestas correctas/total preguntas	80		0%	0.0	0%																																					
10	2.3	CALIFICACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE	Resultados satisfactorios/#clientes	95		0%	0.0	0%																																					
OBJETIVO: 3. Reducir el numero de faltantes/sobrantes de la agencia en un 5%								0%																																					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2">PUNTAJE</th> <th>No.</th> <th>INDICADOR</th> <th>CALCULO</th> <th>META</th> <th>REAL</th> <th>% CUMPLIMIENTO REAL</th> <th>PUNTAJE OBTENIDO</th> <th>CALIFICACIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>15</td> <td>1.3</td> <td>FALTANTES</td> <td>#faltantes/#transacciones</td> <td>5</td> <td></td> <td>0%</td> <td>0.0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>15</td> <td>1.4</td> <td>SOBRANTES</td> <td>#Sobrantes/#transacciones</td> <td>5</td> <td></td> <td>0%</td> <td>0.0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>100</td> <td></td> <td>CALIFICACION TOTAL</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>									PUNTAJE		No.	INDICADOR	CALCULO	META	REAL	% CUMPLIMIENTO REAL	PUNTAJE OBTENIDO	CALIFICACIÓN	15	1.3	FALTANTES	#faltantes/#transacciones	5		0%	0.0	0%	15	1.4	SOBRANTES	#Sobrantes/#transacciones	5		0%	0.0	0%	100		CALIFICACION TOTAL						0%
PUNTAJE		No.	INDICADOR	CALCULO	META	REAL	% CUMPLIMIENTO REAL	PUNTAJE OBTENIDO	CALIFICACIÓN																																				
15	1.3	FALTANTES	#faltantes/#transacciones	5		0%	0.0	0%																																					
15	1.4	SOBRANTES	#Sobrantes/#transacciones	5		0%	0.0	0%																																					
100		CALIFICACION TOTAL						0%																																					

Elaborado por: Autoras de Tesis.

Para la ponderación de los indicadores correspondientes a: faltantes, errores, tiempo, y atención al cliente, se establecieron los parámetros detallados en el cuadro No. 27, los mismos que fueron presentados al área de canales junto con los nuevos indicadores definidos por las autoras de tesis. (Ver Anexo No. 5 acta 05)

Cuadro No. 28 Ponderación de indicadores: Faltantes, errores y tiempo

Errores	
0 - 3	5
4 - 7	4
8 - 11	3
12 -14	2
15 -16	1
más de 16	0
Mensual	

Faltantes	
\$0 - \$40	5
\$41 - \$80	4
\$81 - \$120	3
\$121 - \$140	2
\$141 - \$160	1
más de \$160	0
Mensual	

Tiempo	
1 - 6 minutos	5
7- 13 minutos	4
14- 20 minutos	3
21- 27 minutos	2
28- 34 minutos	1
más de 35 minutos	0
Mensual	

Elaborado por: Autoras de Tesis.

Cuadro No. 29 Ponderación del Indicador Satisfacción al Cliente.



EVALUACIÓN SATISFACCIÓN AL CLIENTE

AGENCIA: cumbaya	RESPONSABLE AGENCIA:
NOMBRE EVALUADO:	
FECHA:	

	Condiciones a evaluar al colaborador	5	4	3	2	1	
		Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	
1	Cumplieron con sus requerimientos						
2	Como calificaría la atención brindada						
3	Recibió un trato amable						
4	Recibió un servicio ágil y oportuno						
		0	0	0	0	0	-

Donde 5 es el máximo puntaje y se utilizará como base para el cálculo del indicador del rol/función que aplique.

Observaciones

FIRMA DEL JEFE DE CAJA

FIRMA DEL COLABORADOR EVALUADO

Elaborado por: Autoras de Tesis.

Para la calificación de la satisfacción al cliente se ha elaborado un formato que una persona delegada del área de productividad utilizará en las diferentes agencias para conocer el nivel de satisfacción de los clientes respecto a la atención o servicio recibido. Dicha evaluación se la realizará en forma mensual y se encuestará al 20% de clientes promedio que atiende cada agencia.

2.4. Validación de las matrices con el jefe del área de Cajas.

Posterior al levantamiento de las matrices por cargo se procedió a realizar un taller de trabajo con la jefatura del área de Canales, y con la Vicepresidencia de Banca de Personas para su respectiva validación. (Ver Anexo No. 5 acta 05)

Una vez diseñadas y validadas las matrices de los indicadores se procedió a establecer el modelo de pago variable como una forma de incentivo por el cumplimiento de objetivos.

CAPÍTULO 3: MODELO DE PAGO VARIABLE

El modelo de pago variable permite retribuir económicamente a los colaboradores por el cumplimiento de sus objetivos y por su aporte al cumplimiento de los objetivos departamentales y organizacionales, lo que genera un alto nivel de compromiso y motivación incrementando su productividad.

3.1.La Motivación.

La motivación es el comportamiento o actitud provocado por necesidades diversas y que se orientan a la consecución de metas que pueden satisfacerlas.

Cuando surge una necesidad ésta es una fuerza dinámica y persistente que origina un comportamiento, cada vez que aparece una necesidad ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva el individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. (Chiavenato, 2011, pág. 70)

Otros autores la definen de la siguiente manera: “Motivación se refiere a los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” (Robbins & Coulter, 2005, pág. 392)

En el 2005 Robbins & Coulter establecen que “la necesidad es un estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos. Una necesidad insatisfecha crea tensión, que un individuo reduce realizando esfuerzo”. (Robbins & Coulter, 2005)

Los mencionados autores mencionan la teoría de las necesidades según Maslow, quien propuso que en cada persona existe una jerarquía de cinco necesidades, la cuales se detallan a continuación;

- “Necesidades fisiológicas (sed, hambre, sexo, etc).
- Necesidades de seguridad (orden, protección, etc.).
- Necesidades de pertenecer (amor, identidad, armonía, etc.).
- Necesidades de estima (éxito, reconocimiento, etc.).
- Necesidades de auto realización (realización personal)” (Robbins & Coulter, 2005, pág. 394)

Dentro de las necesidades de estima y autorrealización se desprende la importancia de reconocer el trabajo y permitir el crecimiento personal a través de un reconocimiento por el trabajo realizado, de esta forma las personas buscan mejorar constantemente hasta lograr que esta necesidad se encuentre totalmente cubierta, y los empleadores deberán buscar nuevas formas de motivar a su personal para una mayor productividad en sus actividades y un mayor compromiso con la organización.

Por otro lado, “la teoría de la motivación e higiene de Frederick Hezberg propone que la satisfacción y la motivación en el trabajo se relacionan con factores intrínsecos, en tanto que la insatisfacción en el trabajo se relaciona con factores extrínsecos”. (Robbins & Coulter, 2005, pág. 395)

En este presente trabajo se propone establecer el modelo de pago variable como un factor de motivación en los colaboradores del área de cajas, como lo indica Stephen Robbins:

Los planes de pago basados en las habilidades son compatibles con diversas teorías de la motivación. Puesto que alientan a los empleados a aprender, expandir sus habilidades y crecer. Entre los empleados cuyas necesidades de orden más bajo son sustancialmente satisfechas, la oportunidad de experimentar el crecimiento puede ser una motivación. (Robbins, 1999, pág. 219)

La intención de trabajar hacia el logro de una meta es una fuente importante de motivación laboral. Los estudios sobre fijación de metas han demostrado que metas específicas y desafiantes son fuerzas motivadoras superiores. Las metas difíciles y específicas producen un nivel de rendimiento más alto que la meta general de “haz tu mejor esfuerzo”. (Robbins & Coulter, 2005, pág. 398)

Es por ello que uno de los objetivos de establecer un modelo de pago variable que contemple los factores de cuantitativo y cualitativo, es generar compromiso y motivación en los colaboradores para cumplir los objetivos planteados, es así que la teoría de la fijación de metas está estrechamente relacionada con el desarrollo del presente trabajo.

3.2. Sistema de Incentivos.

“Los incentivos se proponen estimular o inducir a los trabajadores a que observen una conducta determinada, que generalmente va encaminada, directa o indirectamente, a conseguir los tantas veces repetidos objetivos empresariales: más calidad, más cantidad, menos coste y mayor satisfacción.” (Puchol, 2007, pág. 240)

Otro autor menciona que: “los sistemas de incentivos son una parte importante de la motivación organizacional, debido a que se relacionan con el motivo por el cual la persona ingresa a la organización y con la manera en que una organización premia o castiga a su personal” (Lusthaus, 2002, pág. 109)

Algunos estudios realizados demuestran que los incentivos económicos son solamente parte de un sistema de incentivos. Las personas también quieren otros tipos de incentivos. Quieren ser elogiados por sus logros; desean oportunidades de progresar y aprender y quieren mayores responsabilidades para poner a prueba todas sus competencias. Si bien los incentivos económicos son importantes también merecen atención los sistemas de incentivos más complejos y holísticos. (Lusthaus, 2002, pág. 110)

Es decir los incentivos económicos tienen la misma importancia que los estímulos no monetarios, y muchas empresas han dejado de lado este factor. Por esta razón es importante desarrollar planes de crecimiento en la institución para todo el personal y que de esta manera los sistemas de evaluación de desempeño sean considerados como insumos que permitan el desarrollo del trabajador.

Los planes de carrera implica el diseño de un esquema teórico sobre cuál sería la carrera dentro de un área determinada para una persona que ingresa a ella, usualmente desde la posición inicial. Para ello se definen los requisitos para ir pasando de un nivel a otro, instancias que conformarán los pasos a seguir por todos los participantes del programa. (Alles, 2009, pág. 206)

Los planes de carrera deben estar alineados al plan estratégico de la organización, es decir a su visión, misión, filosofía, objetivos estratégicos y a su vez también a sus valores y competencias corporativas.

El incentivo es una parte variable de la retribución que se establece en función de la cantidad y calidad del trabajo, y que pretende estimular al trabajador a prestar un mejor servicio a la empresa.

Las características fundamentales del incentivo son:

- La cantidad abonada no es fija;
- Se debe considerar como un premio a unos resultados medibles y contables, respecto a una función o ley matemática preestablecida;
- Su cuantía debe ser tal que, por un parte compense el esfuerzo necesario para obtenerlo, pero que no sea tan grande que resulte una tragedia dejar de ganarlo en alguna ocasión. (Puchol, 2007, págs. 239-240)

3.3. Antecedentes y evolución de las prácticas de pago variable.

De acuerdo al estudio realizado por la Empresa consultora IAG Group Advanced Management, para el Ministerio de Relaciones Laborales de Ecuador sobre el pago de Remuneración Variable para el Nivel Jerárquico Superior:

Las prácticas de pago variable comenzaron a utilizarse a partir de la década del 60 principalmente en grandes empresas. Estaban concentradas en los principales ejecutivos, tenían como objetivo premiar la gestión de dichos ejecutivos con un bono anual que oscilaba entre 1 sueldo y 3 sueldos y se pagaba a final de cada año como consecuencia de una evaluación de desempeño. El bono no estaba considerado en el presupuesto lo que implicaba un gasto adicional para la empresa. (IAG Group Advanced Management, 2013)

“Durante la década del 80 las grandes organizaciones empezaron a utilizar los cuadros de mando, sin embargo los objetivos no tenían relación con los objetivos estratégicos, solo respondían a las necesidades de cada dirección o unidad”. (IAG Group Advanced Management, 2013)

“A mediados de la década del 90, los accionistas de las empresas se dieron cuenta que es necesario establecer cada año las metas a cumplir a nivel organización y que refleje el plan estratégico de mediano plazo”. (IAG Group Advanced Management, 2013)

“La paga por desempeño ha estado de “moda “durante más de una década como compensación para los gerentes. La nueva tendencia ha sido expandir esta práctica a los empleados no gerenciales”. (Robbins, 1999, pág. 215)

3.4. Sistemas de pago variable.

“El programa de pago variable es una porción de la paga del individuo basada en alguna medida individual y organizacional del desempeño”. (Robbins, 1999, pág. 215)

Partiendo de este concepto lo definimos de la siguiente manera: El pago de remuneración variable forma parte de un sistema de incentivos que consiste en el reconocimiento económico, adicional al sueldo fijo, por el logro de resultados.

Según el Modelo de Compensación Total (Manual CISS de Práctica Retributiva), la retribución variable se define como cualquier forma de retribución monetaria directa que no se incluye dentro de la retribución fija, y que varía de acuerdo con un rendimiento o consecución de resultados determinados. (Muñiz & Prat, 2002, pág. 67)

El sistema de remuneración variable es una forma de remunerar el trabajo desarrollado y se basa en el concepto de pago por productividad o eficiencia. Este concepto se adapta en cada empresa pero basado siempre en el cumplimiento de ciertos indicadores, establecidos previamente y que permiten medir la gestión de cada empleado y su aporte a los objetivos estratégicos de la empresa.

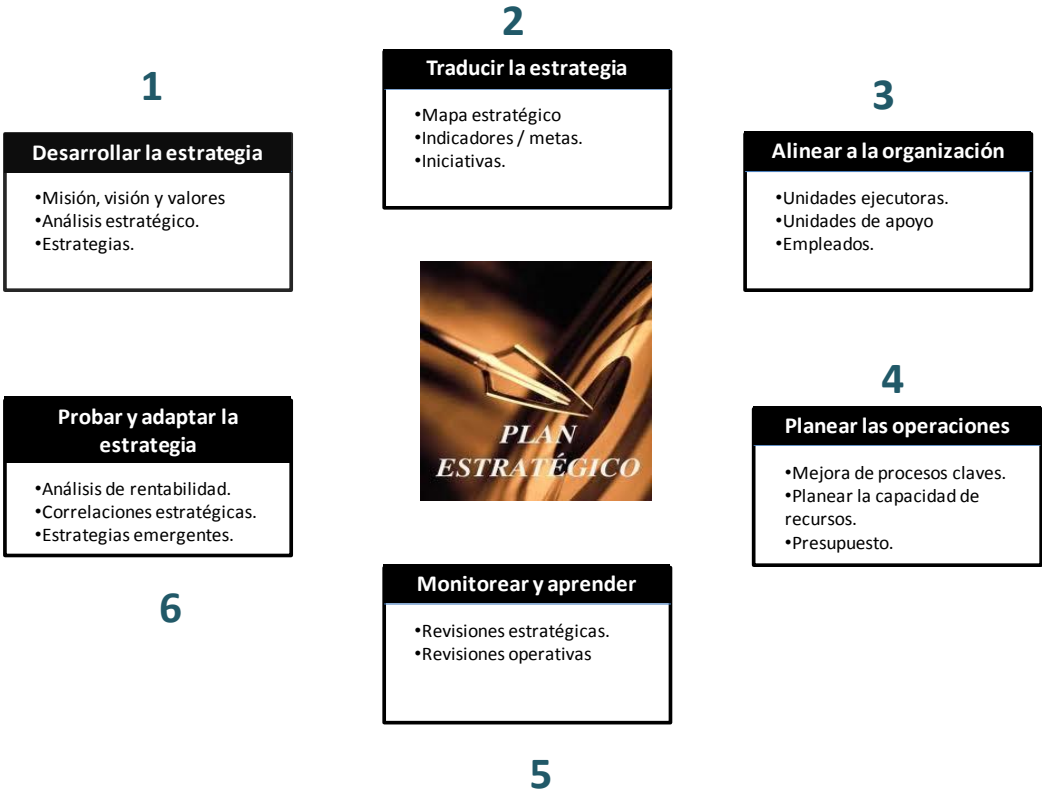
Los sistemas de retribución de una compañía deben estar en correlación con sus planes de negocio, y en todos los casos se debe tener en cuenta que las remuneraciones variables deben motivar al personal, por lo cual su cálculo debe responder a una forma clara y conocida por los colaboradores. (Alles, 2008, pág. 357)

Otro autor indica que, la remuneración variable es aquella que está atada directamente a los resultados, los mismos que son el producto que obtienen las personas utilizando sus capacidades. Durante los últimos 20 años se ha abierto un proceso de generalización, investigación y perfeccionamiento del pago variable con el propósito de buscar indicadores e incrementar su efectividad no solo en las posiciones de mayor jerarquía o las fuerzas de ventas, sino también en el resto de la plantilla. Hace unos pocos años, pagar a un analista contable una participación variable resultaba muy difícil, pero hoy en día, midiendo adecuadamente los objetivos, es posible. (Hidalgo, 2011, págs. 204-205)

Las modalidades tradicionales del pago de remuneración variable eran consideradas parte de: bonos discrecionales, comisiones por ventas, primas de producción por actividad, primas basadas en la evaluación del rendimiento, y se centraba en los niveles directivos y en el área comercial.

Kaplan & Norton (citado por IAG, 2013), afirman que la barrera que impiden la ejecución y logro de resultados en las organizaciones es la falta de alineamiento de las personas con la estrategia organizacional, razón por la cual crearon el modelo Execution Premiun, el mismo que facilita la ejecución, el alineamiento y los resultados. (IAG Group Advanced Management, 2013)

Gráfico No. 11 Modelo Execution Premium

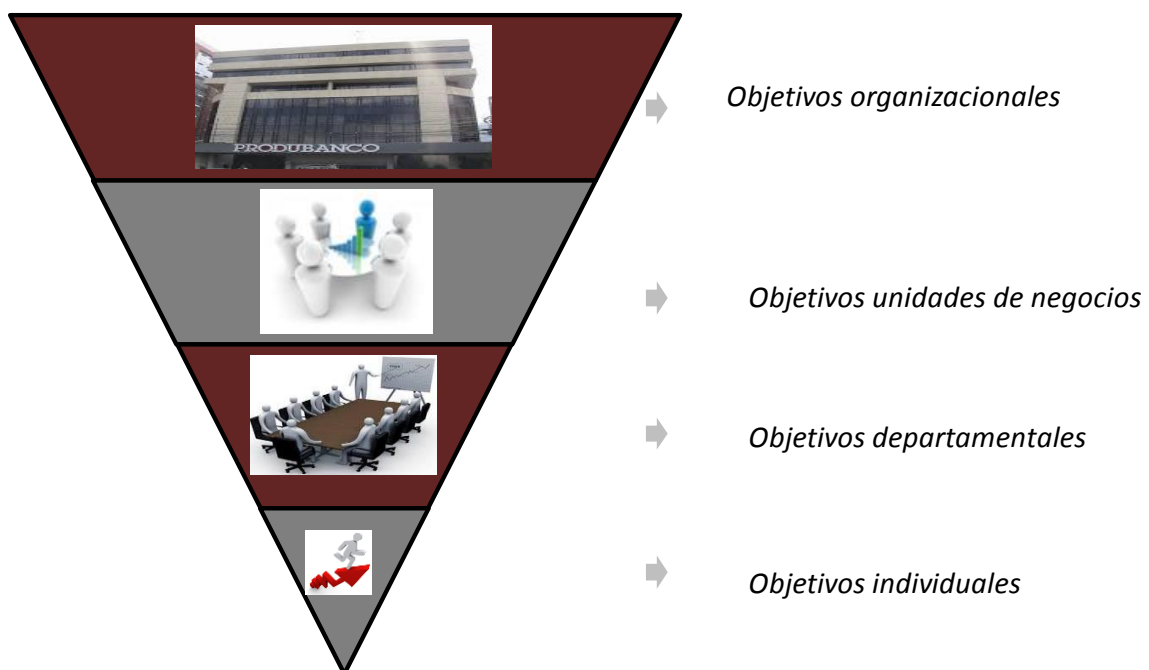


Fuente: Norton & Kaplan, Modelo Execution Premium, 2008, citado en IAG, 2013

Elaborado por: Autoras de tesis.

El Modelo Execution Premium propone alinear al talento humano, con la estrategia, para esto es importante desplegar la estrategia en forma de cascada de tal manera que se pueda identificar objetivos, indicadores y metas tanto a nivel ejecutivo como a mandos medios y operativos. De esta manera se genera el trabajo en equipo y la participación de todos los colaboradores de la empresa en el logro de resultados.

Gráfico No. 12 Alineación estratégica.



Fuente: Norton & Kaplan, 2004, citado en Moreno, 2010

Elaborado por: Autoras de tesis.

El gráfico No. 12 detalla la alineación estratégica para el establecimiento de objetivos, es decir, de los objetivos organizacionales se definen los objetivos de las unidades, departamentos y finalmente los objetivos del puesto, de esta forma todos están relacionados y direccionados al cumplimiento de la estrategia de la organización.

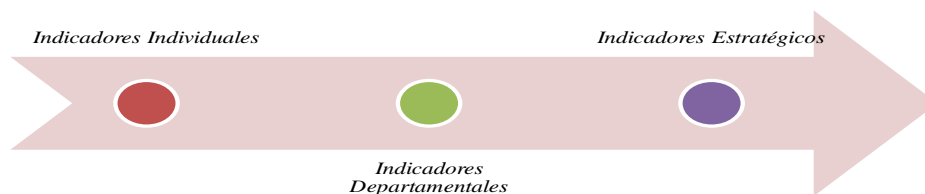
3.5. Identificación de tipos de indicadores que apliquen a la gestión del Banco.

Un indicador de gestión es una herramienta que permite obtener información cuantitativa y cualitativa del comportamiento y desempeño de la empresa, unidades de negocio y de un puesto de trabajo, a fin de analizar situaciones o procesos para la toma de decisiones oportunas.

El Grupo Financiero Producción cuenta con una política de pago de remuneración variable para el nivel ejecutivo, como se lo mencionó en el capítulo primero de esta tesis, sin embargo para el nivel operativo no se encuentra contemplado el pago de remuneración variable, a pesar de que si cuentan con una evaluación de acuerdo al cumplimiento de sus objetivos.

Para el desarrollo de este trabajo se definieron tres tipos de indicadores. Los tipos de indicadores que se establecieron fueron los siguientes:

Gráfico No. 13 Tipo de indicadores.



Elaborado por: Autoras de Tesis.

Indicadores Estratégicos: Son indicadores de impacto que miden los resultados del negocio.

Indicadores Departamentales: Miden el cumplimiento de los objetivos del área o unidad.

Indicadores Individuales o del puesto: Miden el cumplimiento de los objetivos del puesto, y refuerzan el trabajo individual.

De acuerdo a los indicadores que existen actualmente, los mismos que fueron detallados previamente en el capítulo 1, se establecieron nuevos indicadores que se encuentren alineados con los objetivos estratégicos.

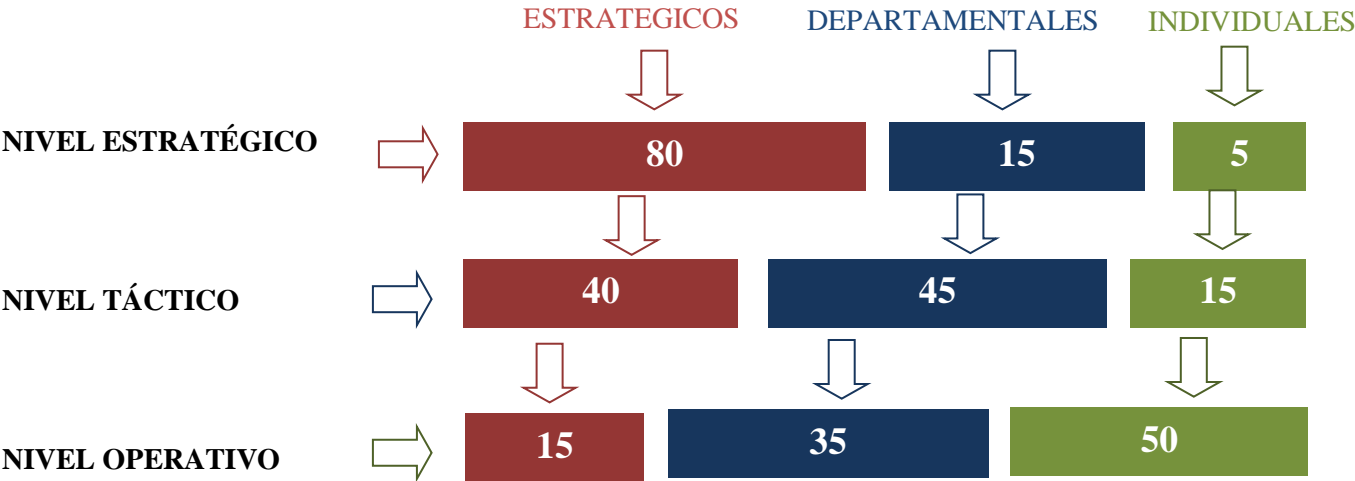
3.6. Ponderación de indicadores.

Es importante determinar la tabla para la evaluación de eficiencia de remuneración variable con los indicadores y sus pesos correspondientes, tanto para el nivel ejecutivo como para el nivel operativo.

Obteniendo una ponderación de indicadores a nivel empresarial podemos evidenciar la importancia que cada nivel aporta para el cumplimiento de objetivos estratégicos.

Para lo cual, se realizó la siguiente distribución:

Gráfico No. 14 Distribución del peso de cada indicador por cada nivel jerárquico.



Elaborado por: Autoras de Tesis

El gráfico antes detallado se lo interpreta de la siguiente manera:

- El nivel estratégico se encuentra comprendido por: Presidente, Vicepresidentes y Gerentes, su porcentaje de aporte para los objetivos estratégicos es del 80%, debido a que su gestión tiene una incidencia directa para el logro de los resultados del negocio del Grupo Financiero Producción.

Al ser líderes de unidades dirigen y son responsables de la gestión de su personal para el cumplimiento de los objetivos departamentales, razón por la cual se ha asignado un porcentaje del 15%.

Por el cumplimiento de sus objetivos individuales se ha asignado un porcentaje del 5% debido a que la naturaleza del cargo no se enfoca en un trabajo individual, ya que al ser socios estratégicos, su trabajo apalanca a un cumplimiento organizacional.

- El nivel de mandos medios (táctico) se encuentra comprendido por los puestos de subgerentes y ejecutivos, a este nivel se le asignó un 40% de participación debido a que tienen una incidencia media en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

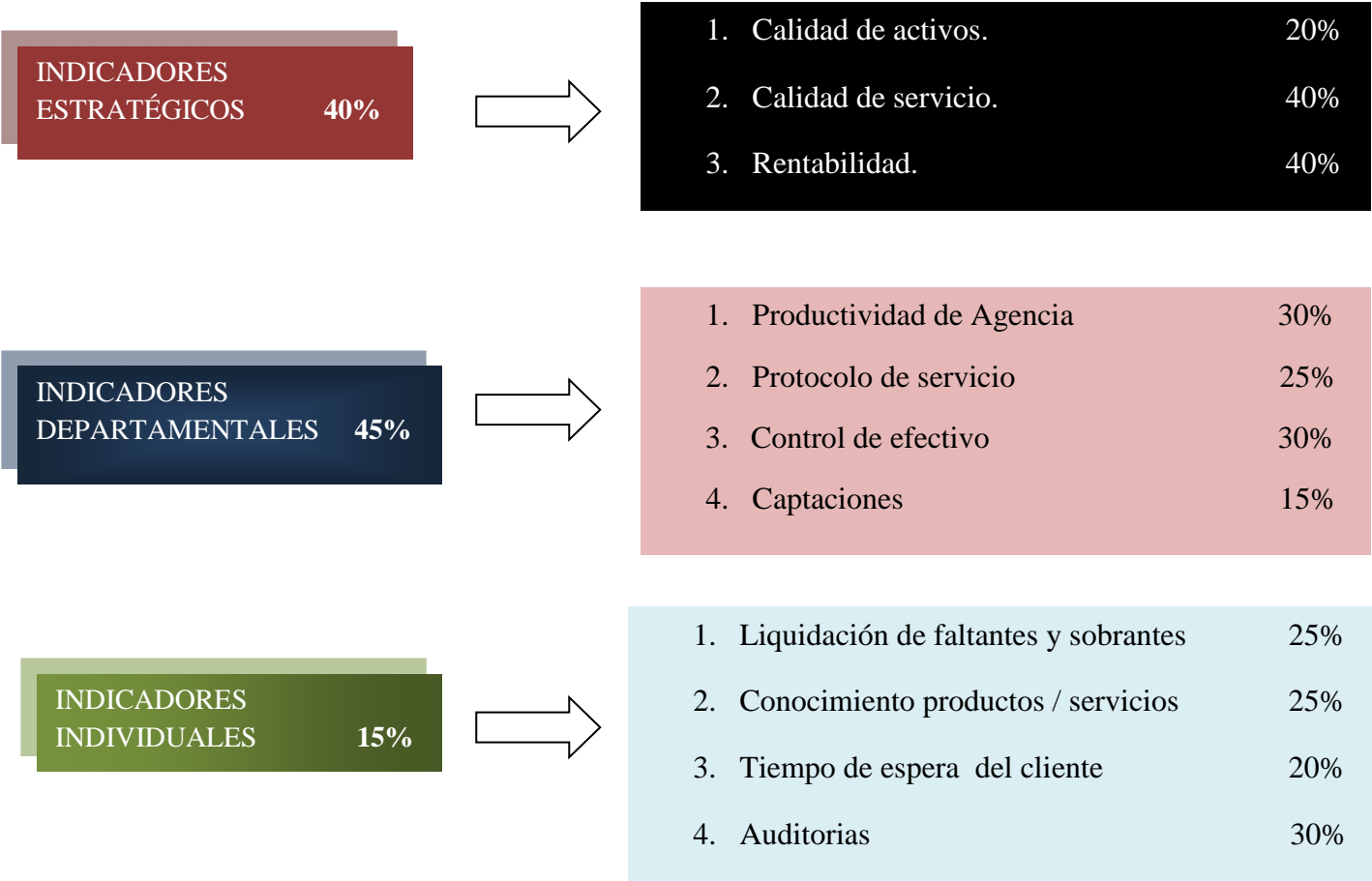
La complejidad y naturaleza de sus puestos se enfoca en la gestión departamental, emitiendo directrices y lineamientos en el logro de los indicadores de sus unidades por esta razón se ha asignado un 45% y finalmente un 15% en sus indicadores individuales debido a que su aporte se encuentra dirigido no solamente a la planificación organizacional sino a la ejecución de la misma.

- El nivel operativo, en el cual se encuentran los puestos de asistentes y cajeros, se les asignó un porcentaje del 50% en sus indicadores individuales, ya que son netamente ejecutores de procesos para el cumplimiento de objetivos del plan operativo de cada unidad, por esta razón se establece un 35% en el cumplimiento de los indicadores de sus unidades, y un 15% para la contribución de los indicadores estratégicos ya que no tienen una incidencia directa en el cumplimiento de los mismos.

Como se puede evidenciar todos los niveles tienen una participación para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y departamentales, fomentando así el trabajo en equipo y la participación de todo el personal que conforman el Grupo Financiero Producción.

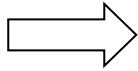
De acuerdo al análisis realizado se han determinado los siguientes indicadores con sus respectivas ponderaciones:

Ejecutivo de Cajas



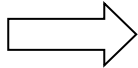
Cajero de Servicios.

**INDICADORES
ESTRATÉGICOS 15%**



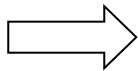
1. Calidad de activos.	30%
2. Calidad de servicio.	40%
3. Rentabilidad.	30%

**INDICADORES
DEPARTAMENTALES 35%**



1. Productividad de Agencia	40%
2. Protocolo de servicios	30%
3. Manejo de efectivo	30%

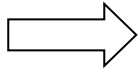
**INDICADORES
INDIVIDUALES 50%**



1. Faltantes y sobrantes	10%
2. Conocimiento productos / servicios	20%
3. Tiempo de espera del cliente	20%
4. Captaciones	30%
5. Errores Transaccionales	10%
6. Atención al cliente	10%

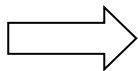
Cajero Administrativo.

INDICADORES
ESTRATÉGICOS 15%



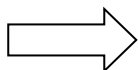
1. Calidad de activos.	30%
2. Calidad de servicio.	40%
3. Rentabilidad.	30%

INDICADORES
DEPARTAMENTALES 35%



1. Productividad de Agencia	40%
2. Protocolo de servicios	20%
3. Manejo de efectivo	40%

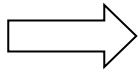
INDICADORES
INDIVIDUALES 50%



1. Faltantes y sobrantes	10%
2. Conocimiento productos / servicios	20%
3. Tiempo de espera del cliente	20%
4. Captaciones	10%
5. Errores Transaccionales	20%
6. Atención al cliente	20%

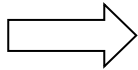
Cajero Universal:

INDICADORES
ESTRATÉGICOS 15%



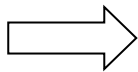
1. Calidad de activos.	30%
2. Calidad de servicio.	40%
3. Rentabilidad.	30%

**INDICADORES
DEPARTAMENTALES 35%**



1. Productividad de Agencia	40%
2. Protocolo de servicios	20%
3. Manejo de efectivo	40%

**INDICADORES
INDIVIDUALES 50%**



1. Faltantes y sobrantes	30%
2. Conocimiento productos / servicios	10%
3. Tiempo de espera del cliente	20%
4. Errores Transaccionales	30%
5. Atención al cliente	10%

Se establecieron los indicadores para cada puesto del área de cajas de acuerdo a la alineación estratégica, es decir no se evaluará solo por el cumplimiento de sus objetivos individuales sino también por el aporte proporcionado a los objetivos departamentales y a los objetivos estratégicos y de acuerdo a las ponderaciones definidas se establecerá el modelo de pago variable.

3.7. Modelo de pago variable que considere la evaluación cualitativa y cuantitativa.

Para establecer el modelo de pago variable es importante tener dos variables de evaluación la cualitativa y la evaluación cuantitativa.

Gráfico No. 15 Evaluación integral: Cuantitativa y Cualitativa.






Elaborado por: Autoras de tesis

La evaluación cuantitativa, se refiere a la medición de indicadores en base a objetivos, y determina la relación entre ellos, es el QUE se va hacer para lograr los resultados esperados.

La evaluación cualitativa son los comportamientos, habilidades, conocimiento o rasgos de personalidad, es el CÓMO se va hacer para lograr los resultados esperados.

Cuadro No. 30 Modelo de Evaluación Cuantitativa.

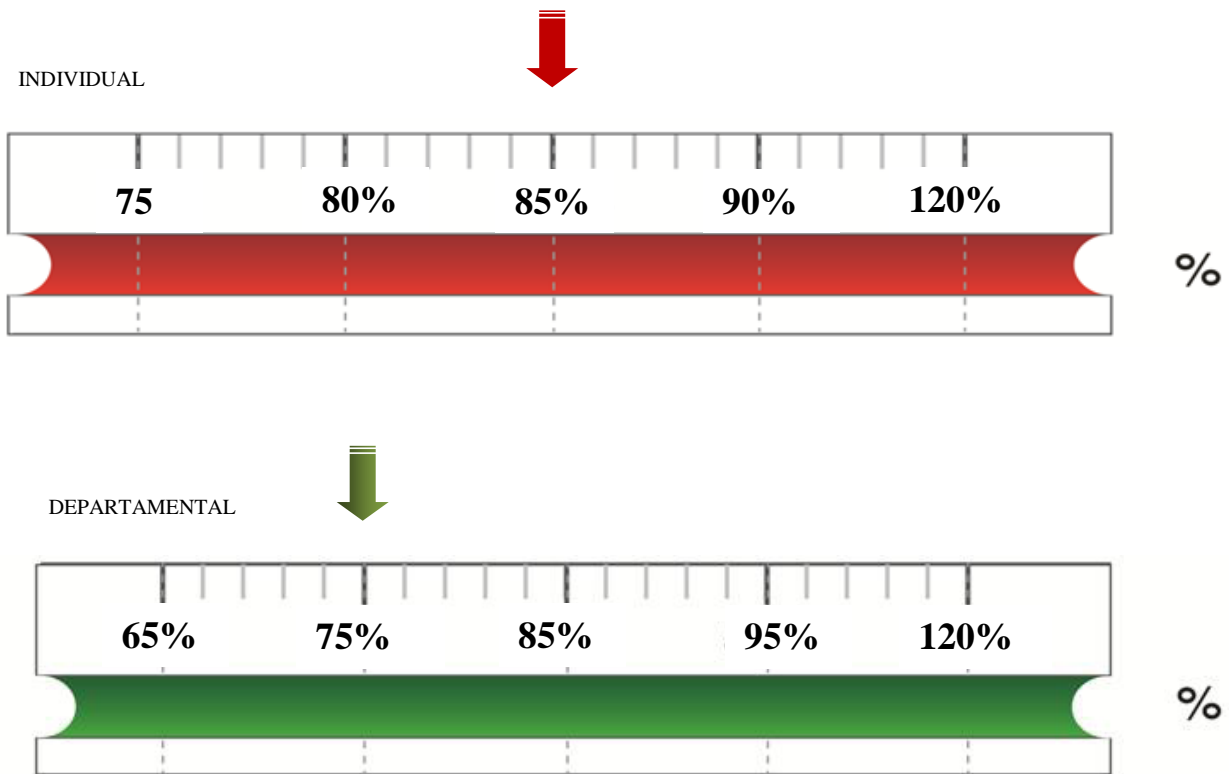
CARGOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS OPERATIVOS	OBJETIVOS INDIVIDUALES	TOTAL
				
EVALUACIÓN CUANTITATIVA:				90%
Ejecutivo de Caja	40%	45%	15%	100%
Cajero de Servicios	15%	35%	50%	100%
Cajero Administrativo	15%	35%	50%	100%
Cajero Universal	15%	35%	50%	100%
EVALUACIÓN CUALITATIVA (POR COMPETENCIAS):				10%

Elaborado por: Autoras de tesis

El gráfico presentado nos muestra los porcentajes de cumplimiento establecidos tanto para la evaluación cuantitativa como cualitativa, en la que se define un peso del 90% y 10% respectivamente, es decir, si los indicadores llegan a obtener el 100% implicaría que cumplen con el 90% de la evaluación cuantitativa, y si tienen un valor inferior al 100% se aplicaría una regla de tres para obtener el total de esta evaluación. El 10% restante será atribuido de acuerdo a la evaluación por competencias, la misma que se realizará en forma anual.

3.7.1 Regla del modelo:

Gráfico No. 16 Regla del modelo.



Elaborado por: Autoras de tesis

La regla principal de este modelo se enfoca en que el cumplimiento mínimo en la evaluación individual para recibir el pago de la Remuneración variable será del 85% y el techo del 115%, evaluaciones menores al 85% no recibirían el pago. En lo referente a la evaluación departamental el cumplimiento mínimo será del 75%, si el cumplimiento de objetivos departamentales alcanza un valor por debajo del mínimo estipulado, no habrá pago de remuneración variable para ningún colaborador de la agencia, cualquiera que haya sido el cumplimiento individual.

Es importante resaltar que el pago de remuneración variable dependerá del cumplimiento de los objetivos institucionales, es decir, si no se cumplen los objetivos organizacionales

dentro de los parámetros de rentabilidad fijados, no habrá variable a distribuir para ningún funcionario, de esta manera se busca promover un alineamiento organizacional cuando todos son retribuidos por el resultado global del equipo de trabajo.

CAPÍTULO 4: MODELO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

En la actualidad hemos podido observar como los países tienden hacia una nueva forma de sociedad, los cambios y avances tecnológicos se mueven a pasos gigantes, los mercados se vuelven más exigentes, las expectativas de los clientes son cada vez mayores. Estos cambios en el entorno obligan a las empresas a reformular sus estrategias y a demandar en el mercado laboral un recurso humano con mayor calidad y con competencias que le permitan desarrollar su trabajo en forma más eficiente.

4.1 Evaluación de Desempeño.

La evaluación del desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones. Contar con un sistema formal de evaluación de desempeño permite a la gestión de recursos humanos evaluar los procedimientos del área, todos los procesos de reclutamiento y selección de personal, los de inducción, las decisiones sobre promociones, compensaciones, capacitaciones y todo lo referente a desarrollo del recurso humano requieren de información ordenada y documentada proveniente del sistema de evaluación de desempeño. (Parra, 2000, pág. 1)

Jaime Moreno (2011) asevera:

La gestión del desempeño es una estrategia global de la gestión del capital humano que tiene como finalidad mejorar el desempeño organizacional mediante una integración coordinada de los distintos niveles de desempeño. Es un sistema porque engloba a varios procesos y su carácter es global porque requiere el aporte coordinado de todos los miembros de la organización. Su ejecución es permanente. (Moreno, 2011, pág. 2)

La evaluación del desempeño es una práctica amplia, basada en conceptos de planificación estratégica, gestión de personal y control de gestión que tiene como principales finalidades:

- Alinear las operaciones con los objetivos estratégicos de la organización.
- Mantener o mejorar el desempeño de personas y equipos de trabajo.
- Establecer un estilo de liderazgo enfocado en el desarrollo del personal y la obtención de resultados.
- Consolidar una cultura orientada al desempeño mediante el reconocimiento y la retroalimentación frecuente.

4.1.1. Competencias.

Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada, éstos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e, igualmente, en situaciones test. Poniendo en práctica, de forma integrada, las aptitudes, los rasgos de personalidad y los conocimientos adquiridos. (Levy-Levoyer, 1992)

Las competencias se refieren a los conocimientos, habilidades y destrezas que se requieren para la ejecución de un conjunto de actividades esenciales con niveles de excelencia en la calidad y efectividad de lo ejecutado. Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para realizar las funciones en forma más productiva.

Competencias corporativas: tienen como base los objetivos estratégicos, la cultura, la misión y la visión de la organización y se refieren a los conocimientos, habilidades y destrezas que deben tener todos los colaboradores del Grupo Financiero Producción, para cumplir con sus funciones y contribuir a la consecución de los resultados, por lo tanto, son parta de la identidad de la organización y su aplicación marca la diferencia respecto de otras instituciones.

Competencias de gestión: Son las habilidades y destrezas adquiridas con el tiempo necesarias para tener un desempeño de alto rendimiento en su puesto de trabajo. Son las competencias definidas específicamente para el cargo.

Competencias técnico funcionales: Se entiende por el conocimiento técnico y manejo de herramientas adquirido por medios formales o de capacitación como por ejemplo: administración, finanzas, contabilidad, auditoría, mercadeo, Prometeus, etc.

De estos conceptos radica la importancia de la Gestión por competencias, las organizaciones están obligadas a contar con un personal competente, que al poseer un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, pueda desempeñar todo un conjunto de actividades con calidad, eficiencia y eficacia.

4.2. Niveles ideales de competencias para el cargo de cajero.

Para identificar los niveles ideales de competencias para el cargo de cajeros, se debe establecer las competencias a evaluar.

Como primer paso se revisó el diccionario de competencias existente en el GFP, en el cual contempla las siguientes competencias corporativas y de rol (Ver Anexo No.5 acta 06)

COMPETENCIAS CORPORATIVAS

Cuadro No. 31 Competencias Corporativas

✓ Trabajo en equipo	Habilidad de colaborar y cooperar con los demás, asumiendo su rol con compromiso con el fin de contribuir con los objetivos estratégicos y organizacionales.
----------------------------	--

Comportamientos



NIVEL A	NIVEL B	NIVEL C	NIVEL D
Invierte todo su esfuerzo para la consecución de un objetivo común. Entiende y asume su rol con responsabilidad y compromiso.	Aporta en la consecución de un objetivo común. Actúa con responsabilidad y compromiso.	Coopera y se compromete con el equipo para lograr objetivos comunes.	Participa con sus compañeros en las actividades del equipo.

✓ Apertura al cambio	Habilidad para proponer ideas diferentes, mirando los problemas como oportunidades. Es curioso y se mantiene actualizado; se alinea rápidamente a situaciones nuevas.
-----------------------------	---


Comportamientos



NIVEL A	NIVEL B	NIVEL C	NIVEL D
Promueve y desarrolla soluciones integrales. Dimensiona el impacto de sus propuestas a mediano y largo plazo. Genera proyectos rentables viabilizando su implementación.	Cuestiona el status quo. Desarrolla y promueve mejoras en la gestión de los procesos. Propone soluciones novedosas y efectivas.	Propone e implementa soluciones novedosas y efectivas para resolver situaciones diversas.	Propone soluciones para dar respuestas ante situaciones del día a día.

✓ Autocontrol	Capacidad consciente para reconocer y controlar las emociones y necesidades propias, logrando equilibrio personal e interpersonal.
----------------------	--


Comportamientos



NIVEL A	NIVEL B	NIVEL C	NIVEL D
Responde con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia y de presión de tiempo.	Mantiene su nivel de desempeño habitual en situaciones de desacuerdo y de presión de tiempo.	Se esfuerza por desempeñarse en situaciones inusuales y de presión.	Se desempeña en situaciones usuales de presión.


✓ Orientación a resultados	Capacidad para alcanzar y superar las metas establecidas, con altos niveles de rendimiento, alineadas a las estrategias de la Organización.
-----------------------------------	---

Comportamientos



NIVEL A	NIVEL B	NIVEL C	NIVEL D
Tiene visión integral y capacidad para determinar eficazmente las metas y prioridades. Define acciones, plazos y recursos; así como los mecanismos de seguimiento y evaluación.	Determina metas y prioridades. Propone acciones, plazos y recursos, realizando el seguimiento respectivo. Se anticipa a los puntos críticos de una situación o problema.	Define su plan de trabajo para la consecución de sus metas. Establece las prioridades de su función.	Organiza y distribuye adecuadamente los tiempos para las actividades diarias.

✓ Orientación de servicio	Capacidad para superar con amabilidad y eficiencia las expectativas de los clientes, a través de una actitud positiva e interés genuino, generando una respuesta real a sus necesidades.
----------------------------------	--

		NIVEL A	NIVEL B	NIVEL C	NIVEL D
<i>Comportamiento</i>		Tiene una excelente disposición hacia el servicio, y supera con amabilidad y eficiencia las expectativas de los clientes. Brinda soluciones aun en temas que están fuera de su gestión.	Atiende cordialmente y asesora al cliente inclusive en temas que pueden salir de su gestión. Realiza todo lo que está a su alcance con el fin de dar una solución efectiva a los requerimientos del cliente.	Demuestra trato cordial con sus clientes. Realiza su trabajo cuidando los detalles en las tareas asignadas. Procura satisfacer los requerimientos del cliente, cuando no conoce la respuesta direcciona a otra instancia.	Demuestra actitud positiva e interés ante los requerimientos del cliente. Procura satisfacer los requerimientos del cliente.

Fuente: Diccionario de Competencias del GFP.


Elaborado por: Autoras de Tesis.

COMPETENCIAS DE ROL / GESTIÓN

Cuadro No. 32 Competencias de Rol / Gestión

✓ Liderazgo	Liderar con el ejemplo. Influye e inspira positivamente en los demás. Conocer y movilizar a su equipo de trabajo e identifica su potencial para desarrollarlo.
--------------------	--

Comportamientos



NIVEL A	NIVEL B	NIVEL C	NIVEL D
Hace creer en sí mismas a las personas y en lo que están haciendo. Da libertad al equipo de trabajo potenciándolo. Deposita la confianza en sus colaboradores a través de la delegación de ciertas responsabilidades. Permite que su gente actúe con autonomía, asuma riesgos y tome decisiones.	Genera confianza a las personas en lo que están haciendo. Da libertad al equipo de trabajo potenciándolo. Deposita la confianza en sus colaboradores a través de la delegación de ciertas responsabilidades. Permite que su gente actúe y tome decisiones.	Impulsa a las personas a creer en lo que están haciendo. Delega responsabilidades que no implican riesgo. Permite que su gente actúe dentro de un marco de actuación.	Aclara los roles individuales de cada miembro de su equipo y permite que tomen decisiones exclusivamente dentro de ese espacio.

✓ Orientación comercial	Habilidad de promover las marcas y productos en diversas situaciones. Capacidad para hacer ventas con rentabilidad, manteniendo un enfoque de generación de nuevos negocios y fidelización de clientes.
--------------------------------	---

Comportamientos



NIVEL A	NIVEL B	NIVEL C	NIVEL D
Identifica potencial del cliente para generar nuevos procesos de venta. Obtiene referidos de sus clientes.	Asegura el cumplimiento de los tiempos ofertados. Profundiza relaciones y administra el ciclo de vida del cliente.	Identifica las necesidades y nuevas oportunidades en base a la evolución del cliente.	Escucha y hace preguntas sobre los intereses personales y necesidades del cliente.

Fuente: Diccionario de Competencias del GFP.

Elaborado por: Autoras de Tesis.

Como se puede evidenciar cada competencia establece varios niveles de dominio, razón por la cual se estableció la matriz que a continuación se detalla:

MATRIZ DE COMPETENCIAS

Cuadro No. 33 Matriz de competencias corporativas y de gestión por cada puesto

CARGOS	COMPETENCIAS					
	CORPORATIVAS				GESTIÓN	
	TRABAJO EN EQUIPO	AUTOCONTROL	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	ORIENTACIÓN DE SERVICIO	ORIENTACIÓN COMERCIAL	LIDERAZGO
Ejecutivo de cajas	A	A	B	A	B	C
Cajero de servicios	B	B	C	A	A	-
Cajero administrativo	B	B	C	B	D	-
Cajero universal	C	C	D	C	D	-

Elaborado por: Autoras de tesis

En el cuadro detallado se resumen los niveles requeridos para cada una de las competencias establecidas de los cargos analizados en este proyecto, los niveles se establecieron en base a las funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos del área de cajas, dicha definición se la realizó posterior a la reunión con las aéreas implicadas, se identificaron las competencias ideales para el puesto del cajero con sus respectivos niveles y comportamientos observables.

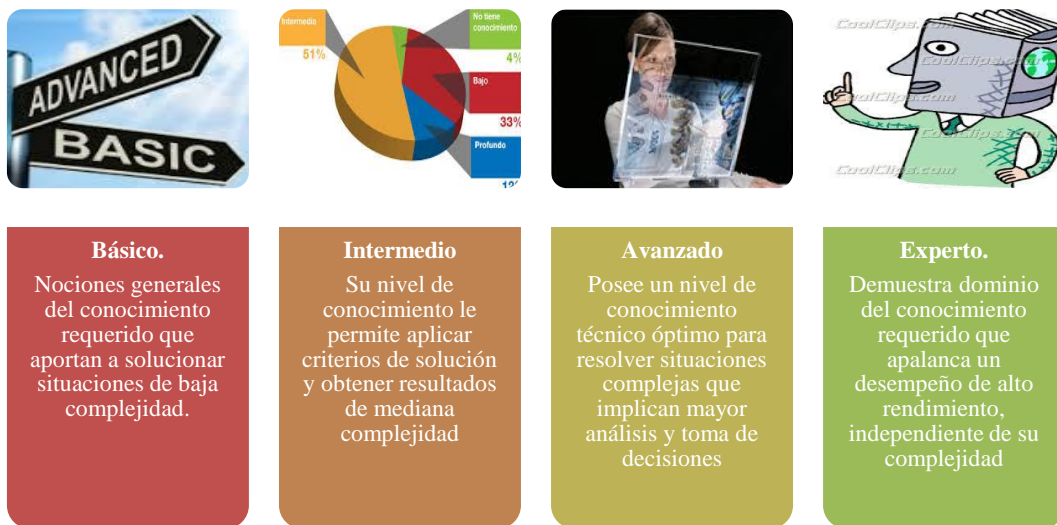
4.3. Niveles de competencias técnicas funcionales del cargo de cajero.

Las competencias técnicas funcionales se refieren a los conocimientos indispensables para el desempeño de alto rendimiento en el cumplimiento de las actividades del puesto establecidas en el perfil.

Para definir los conocimientos técnicos con sus respectivos niveles, para los puestos de cajeros se desarrolló un taller de trabajo con la jefatura de Canales, con el Ejecutivo de Estructura, Desempeño y Compensaciones y la Gerencia de Recursos Humanos. (Ver Anexo No. 5 acta 07)

Los niveles de conocimientos definidos en el Diccionario de Competencias de la organización son:

Gráfico No. 17 Niveles de conocimientos.



Fuente: Diccionario de Competencias del GFP.

Elaborado por: Autoras de Tesis

A continuación se detalla los conocimientos técnicos requeridos para los puestos de cajeros:

Cuadro No. 34 Competencias Técnico Funcionales propuestas.

✓ Prometeus	Conocimiento y uso de los módulos de la herramienta que es parte del Core1 de negocio bancario. Es un habilitante para la desconcentración de actividades, mejoramiento de los procesos, incremento del volumen transaccional y disminución de los tiempos de respuesta.
✓ Manejo de efectivo	Conocimiento de las características de la moneda y su manipulación: conteo, fajado, organización, etc.
✓ Identificación de billetes falsos	Conocimiento de las características, seguridades y denominación de la moneda estadounidense.
✓ Prevención de Lavado de activos	Conocimiento de las normas básicas sobre prevención de lavado de activos, identificando los posibles riesgos en la ejecución de su trabajo, así como para la Institución, las políticas y procedimientos de aplicación para identificar posibles acciones fraudulentas.
✓ Ley de cheques	Conocimiento de la base legal que norma el uso del cheque, sus características y regulaciones.

✓ **Técnicas de
atención al cliente**

Conocimiento de las técnicas y herramientas para identificar y resolver los requerimientos del cliente dentro de su nivel superando sus expectativas y con estándares de excelencia.

Fuente: Diccionario de Competencias del GFP.

Elaborado por: Autoras de Tesis

Una vez identificadas las competencias técnicas funcionales se procedió a definir las por cada tipo de puesto, con sus respectivos niveles de conocimiento, de acuerdo al siguiente detalle:

MATRIZ DE COMPETENCIAS TÉCNICO FUNCIONALES

Cuadro No. 35 Matriz de Competencias Técnico Funcionales propuestas.

CARGOS	COMPETENCIAS TÉCNICO FUNCIONALES					
	PROMETEUS	MANEJO DE EFECTIVO	IDENTIFICACIÓN BILLETES FALSOS	PREVENCIÓN DE LAVADO DE ACTIVOS	LEY DE CHEQUES	TÉCNICAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE
Ejecutivo de cajas	Experto	Experto	Experto	Experto	Experto	Experto
Cajero de servicios	Avanzado	Intermedio	-	Intermedio	Intermedio	Avanzado
Cajero administrativo	Avanzado	Experto	Avanzado	Avanzado	Avanzado	Avanzado
Cajero universal	Avanzado	Experto	Avanzado	Avanzado	Avanzado	Avanzado

Elaborado por: Autoras de tesis

En el cuadro antes expuesto indica que, por cada puesto se ha definido de 3 a 5 competencias técnicas funcionales, esto se definió de acuerdo al análisis de las actividades esenciales detalladas en los perfiles de puestos, identificando los conocimientos más relevantes e indispensables que se requieren para el desempeño eficiente y eficaz de los cajeros.

4.4. Mecanismo de evaluación de competencias.

4.4.1. Ponderación por cada tipo de competencias.

Con la finalidad de obtener objetividad en la evaluación de desempeño por competencias, se ha definido que lo óptimo a evaluar es un máximo de 11 competencias consideradas las corporativas, las de gestión y las técnicas funcionales.

La definición de las ponderaciones se validó con la jefatura de Canales, la Gerencia de Recursos Humanos y el área de estructura, compensaciones y desempeño. (Ver Anexo No.5 acta 07).

Las mismas que tendrán la siguiente ponderación:

Ejecutivo de Caja:

Cuadro No. 36 Ponderación por cada tipo de competencias.

COMPETENCIAS	PONDERACIÓN
Competencias Corporativas	50%
Competencias de Gestión	40%
Competencias Técnicas Funcionales	10%
TOTAL	100%

Elaborado por: Autoras de Tesis.

Cajeros de Servicios:

COMPETENCIAS	PONDERACIÓN
Competencias Corporativas	50%
Competencias de Gestión	20%
Competencias Técnicas Funcionales	30%
TOTAL	100%

Elaborado por: Autoras de Tesis.

Cajeros Administrativos:

COMPETENCIAS	PONDERACIÓN
Competencias Corporativas	40%
Competencias de Gestión	10%
Competencias Técnicas Funcionales	50%
TOTAL	100%

Elaborado por: Autoras de Tesis.

Cajeros universales:

COMPETENCIAS	PONDERACIÓN
Competencias Corporativas	40%
Competencias de Gestión	10%
Competencias Técnicas Funcionales	50%
TOTAL	100%

Elaborado por: Autoras de Tesis.

Cabe indicar que las competencias definidas están vinculadas a la cultura, valores de la empresa y prioridades estratégicas.

Las escalas para determinar el nivel de desarrollo que se han establecido son las siguientes:

Cuadro No. 37 Escalas para determinar el nivel de desarrollo de la competencia.

ESCALA	CALIFICACIÓN
100 -90	Potencial Talento
80 – 89	En Desarrollo
70 -79	No Desarrollada

Elaborado por: Autoras de Tesis.

A continuación se describe el modelo de evaluación cualitativa, en el que se detallan las competencias con sus debidas ponderaciones por cada puesto y cómo se explicó en el capítulo número tres de este proyecto, el peso a considerarse para el modelo de remuneración variable por eficiencia es del 10%. (Ver Anexo No. 5 acta 08)

Cuadro No. 38 Modelo Evaluación Cualitativa.

CARGOS	COMPETENCIAS CORPORATIVAS	COMPETENCIAS DE GESTIÓN	COMPETENCIAS TÉCNICAS FUNCIONALES	TOTAL
				
EVALUACIÓN CUALITATIVA:				10%
Ejecutivo de Caja	50%	40%	10%	100%
Cajero de Servicios	50%	20%	30%	100%
Cajero Administrativo	40%	10%	50%	100%
Cajero Universal	40%	10%	50%	100%
EVALUACIÓN CUANTITATIVA:				90%

Elaborado por: Autoras de tesis

4.4.2. Tipo de Evaluación.

“La evaluación de desempeño de 360° consiste en que un grupo de personas valore a otra por medio de competencias predefinidas con base en comportamientos observables del trabajador en el desarrollo diario de su práctica laboral”. (Alles, 2005, pág. 147)

El propio colaborador se evalúa y es evaluado por todo su entorno laboral: jefe, pares, subordinados, clientes – proveedores.

Esta evaluación permitirá una retroalimentación así como también el desarrollo de las personas.

La diferencia entre la evaluación de 180° y la evaluación de 360° radica en que dentro de los evaluadores no incluye el nivel de subordinados.

El Grupo Financiero Producción para evaluar y retroalimentar a su colaboradores utilizan la evaluación de 360°, por tal razón la misma se aplicará al nivel de cajeros, sin embargo hay que considerar que este puesto no tiene subordinados.

Gráfico No. 18 Evaluación Desempeño 360° para el personal de cajas.



Fuente: Alles, Martha, Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°, 2005

Elaborado por: Autoras de Tesis

4.4.3. Evaluadores y ponderaciones.

En base a la evaluación de 360 grados se definieron los evaluadores que formaran parte del proceso dentro del área de cajas, estableciendo los pesos correspondientes.

Los evaluadores y las ponderaciones que se establecieron se detallan a continuación:

Evaluadores.

1. Jefe.	60%
2. Clientes internos y proveedores.	15%
3. Compañeros.	15%
4. Autoevaluación.	10%

La evaluación realizada por el jefe tendrá un peso mayor que los otros evaluadores y será del 60%. El jefe al dar las directrices para el cumplimiento de las tareas asignadas al puesto tiene una visión global de las competencias que se encuentran desarrolladas o están en desarrollo, por tal razón su peso es mayor.

Los clientes internos y proveedores evaluarán la calidad de servicio y tiempo de respuesta que la persona evaluada les brinde; al evaluar sólo ciertas competencias el peso de la evaluación será del 15%.

El peso establecido para la evaluación realizada por los compañeros será del 15%, con la final de obtener resultados objetivos y que no dependan del grado de afinidad que pudiesen tener. Los compañeros solo evaluarán las competencias corporativas y las de rol o de gestión.

Por último la persona evaluada también se podrá medir de acuerdo a su percepción y su peso será del 10%.

Cuadro No. 39 Porcentajes por cada evaluador.

Evaluador	Puesto del Evaluador	Peso Evaluación
Jefe	Ejecutivo de Cajas	60%
Clientes Internos / Proveedores	Subgerente Productividad / Jefe Control Financiero	15%
Compañeros / Pares	Cajeros	15%
Autoevaluación	Cajero a evaluar	10%

Elaborado por: Autoras de tesis.

4.4.4. Formato de Evaluación.

Se definieron formatos de evaluación cualitativa por cada tipo de cargo, los mismos que se presentan a continuación.

Ejecutivo de Caja:

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
NOMBRES DEL COLABORADOR (EVALUADO):	
CARGO:	
NOMBRES DEL EVALUADOR:	
PERÍODO:	
INSTRUCCIONES:	

Por favor lea los siguientes comportamientos observables de las competencias corporativas, de gestión, y técnicas funcionales y califíquelos con una X en el nivel en donde se encuentra la persona evaluada.

COMPETENCIAS CORPORATIVAS

1. TRABAJO EN EQUIPO: Habilidad de colaborar y cooperar con los demás, asumiendo su rol con compromiso con el fin de contribuir con los objetivos estratégicos y organizacionales.	
a. Invierte todo su esfuerzo para la consecución de un objetivo común. Entiende y asume su rol con responsabilidad y compromiso.	<input type="checkbox"/>
b. Aporta en la consecución de un objetivo común. Actúa con responsabilidad y compromiso.	<input type="checkbox"/>
c. Cooperar y se compromete con el equipo para lograr objetivos comunes.	<input type="checkbox"/>
d. Participa con sus compañeros en las actividades del equipo.	<input type="checkbox"/>
2. AUTOCONTROL: Capacidad consciente para reconocer y controlar las emociones y necesidades propias, logrando equilibrio personal e interpersonal.	
a. Responde con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia y de presión de tiempo.	<input type="checkbox"/>
b. Mantiene su nivel de desempeño habitual en situaciones de desacuerdo y de presión de tiempo.	<input type="checkbox"/>
c. Se esfuerza por desempeñarse en situaciones inusuales y de presión	<input type="checkbox"/>
d. Se desempeña en situaciones usuales de presión.	<input type="checkbox"/>
3. ORIENTACIÓN A RESULTADOS: Capacidad para alcanzar y superar las metas establecidas, con altos niveles de rendimiento, alineadas a las estrategias de la Organización.	
a. Tiene visión integral y capacidad para determinar eficazmente las metas y prioridades. Define acciones, plazos y recursos; así como los mecanismos de seguimiento y evaluación.	<input type="checkbox"/>

b. Determina metas y prioridades. Propone acciones, plazos y recursos, realizando el seguimiento respectivo. Se anticipa a los puntos críticos de una situación o problema.	<input type="checkbox"/>
c. Define su plan de trabajo para la consecución de sus metas. Establece las prioridades de su función.	<input type="checkbox"/>
d. Organiza y distribuye adecuadamente los tiempos para las actividades diarias.	<input type="checkbox"/>
4. ORIENTACIÓN DE SERVICIO: Capacidad para superar con amabilidad y eficiencia las expectativas de los clientes, a través de una actitud positiva e interés genuino, generando una respuesta real a sus necesidades.	
a. Tiene una excelente disposición hacia el servicio, y supera con amabilidad y eficiencia las expectativas de los clientes. Brinda soluciones aun en temas que están fuera de su gestión.	<input type="checkbox"/>
b. Atiende cordialmente y asesora al cliente inclusive en temas que pueden salir de su gestión. Realiza todo lo que está a su alcance con el fin de dar una solución efectiva a los requerimientos del cliente.	<input type="checkbox"/>
c. Demuestra trato cordial con sus clientes. Realiza su trabajo cuidando los detalles en las tareas asignadas. Procura satisfacer los requerimientos del cliente, cuando no conoce la respuesta direcciona a otra instancia.	<input type="checkbox"/>
d. Demuestra actitud positiva e interés ante los requerimientos del cliente. Procura satisfacer los requerimientos del cliente.	<input type="checkbox"/>
COMPETENCIAS DE ROL / GESTIÓN	
5. ORIENTACIÓN COMERCIAL: Habilidad de promover las marcas y productos en diversas situaciones. Capacidad para hacer ventas con rentabilidad, manteniendo un enfoque de generación de nuevos negocios y fidelización de clientes.	
a. Identifica potencial del cliente para generar nuevos procesos de venta. Obtiene referidos de sus clientes.	<input type="checkbox"/>

b. Asegura el cumplimiento de los tiempos ofertados. Profundiza relaciones y administra el ciclo de vida del cliente.	<input type="checkbox"/>
c. Identifica las necesidades y nuevas oportunidades en base a la evolución del cliente.	<input type="checkbox"/>
d. Escucha y hace preguntas sobre los intereses personales y necesidades del cliente.	<input type="checkbox"/>
6. LIDERAZGO: Liderar con el ejemplo. Influye e inspira positivamente en los demás. Conocer y movilizar a su equipo de trabajo e identifica su potencial para desarrollarlo.	
a. Tiene buena predisposición para trabajar. Su energía y velocidad para actuar es pausada.	<input type="checkbox"/>
b. Asigna responsabilidades a sus colaboradores enfocadas en las necesidades del área. Busca espacios para brindar retroalimentación. Propone iniciativas de desarrollo generales.	<input type="checkbox"/>
c. Se interesa por conocer a los miembros de su equipo. Identifica las funciones asignadas a cada uno.	<input type="checkbox"/>
d. Conoce a los miembros de su equipo en el ámbito profesional. Identifica las funciones asignadas a cada uno. Conoce las debilidades o área de mejora de sus colaboradores.	<input type="checkbox"/>
COMPETENCIAS TÉCNICAS FUNCIONALES	
7. PROMETEUS: Conocimiento y uso de los módulos de la herramienta que es parte del Core1 de negocio bancario. Es un habilitante para la desconcentración de actividades, mejoramiento de los procesos, incremento del volumen transaccional y disminución de los tiempos de respuesta.	
a. Demuestra dominio del conocimiento requerido que apalanca un desempeño de alto rendimiento, independiente de su complejidad.	<input type="checkbox"/>
b. Posee un nivel de conocimiento técnico óptimo para resolver situaciones complejas que implican mayor análisis y toma de decisiones.	<input type="checkbox"/>

c. Su nivel de conocimiento le permite aplicar criterios de solución y obtener resultados de mediana complejidad.	<input type="checkbox"/>
d. Nociones generales del conocimiento requerido que aportan a solucionar situaciones de baja complejidad.	<input type="checkbox"/>
8. MANEJO DE EFECTIVO: Conocimiento de las características de la moneda y su manipulación: conteo, fajado, organización, etc.	
a. Demuestra dominio del conocimiento requerido que apalanca un desempeño de alto rendimiento, independiente de su complejidad.	<input type="checkbox"/>
b. Posee un nivel de conocimiento técnico óptimo para resolver situaciones complejas que implican mayor análisis y toma de decisiones.	<input type="checkbox"/>
c. Su nivel de conocimiento le permite aplicar criterios de solución y obtener resultados de mediana complejidad.	<input type="checkbox"/>
d. Nociones generales del conocimiento requerido que aportan a solucionar situaciones de baja complejidad.	<input type="checkbox"/>
9. IDENTIFICACIÓN BILLETES FALSOS: Conocimiento de las características de la moneda y su manipulación: conteo, fajado, organización, etc.	
a. Demuestra dominio del conocimiento requerido que apalanca un desempeño de alto rendimiento, independiente de su complejidad.	<input type="checkbox"/>
b. Posee un nivel de conocimiento técnico óptimo para resolver situaciones complejas que implican mayor análisis y toma de decisiones.	<input type="checkbox"/>
c. Su nivel de conocimiento le permite aplicar criterios de solución y obtener resultados de mediana complejidad.	<input type="checkbox"/>
d. Nociones generales del conocimiento requerido que aportan a solucionar situaciones de baja complejidad.	<input type="checkbox"/>
10. PREVENCIÓN DE LAVADO DE ACTIVOS: Conocimiento de las características, seguridades y denominación de la moneda estadounidense.	

a. Demuestra dominio del conocimiento requerido que apalanca un desempeño de alto rendimiento, independiente de su complejidad.	<input type="checkbox"/>
b. Posee un nivel de conocimiento técnico óptimo para resolver situaciones complejas que implican mayor análisis y toma de decisiones.	<input type="checkbox"/>
c. Su nivel de conocimiento le permite aplicar criterios de solución y obtener resultados de mediana complejidad.	<input type="checkbox"/>
d. Nociones generales del conocimiento requerido que aportan a solucionar situaciones de baja complejidad.	<input type="checkbox"/>
11. LEY DE CHEQUES: Conocimiento de la base legal que norma el uso del cheque, sus características y regulaciones.	
a. Demuestra dominio del conocimiento requerido que apalanca un desempeño de alto rendimiento, independiente de su complejidad.	<input type="checkbox"/>
b. Posee un nivel de conocimiento técnico óptimo para resolver situaciones complejas que implican mayor análisis y toma de decisiones.	<input type="checkbox"/>
c. Su nivel de conocimiento le permite aplicar criterios de solución y obtener resultados de mediana complejidad.	<input type="checkbox"/>
d. Nociones generales del conocimiento requerido que aportan a solucionar situaciones de baja complejidad.	<input type="checkbox"/>
12. TÉCNICAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE: Conocimiento de las técnicas y herramientas para identificar y resolver los requerimientos del cliente dentro de su nivel superando sus expectativas y con estándares de excelencia.	
a. Demuestra dominio del conocimiento requerido que apalanca un desempeño de alto rendimiento, independiente de su complejidad.	<input type="checkbox"/>
b. Posee un nivel de conocimiento técnico óptimo para resolver situaciones complejas que implican mayor análisis y toma de decisiones.	<input type="checkbox"/>
c. Su nivel de conocimiento le permite aplicar criterios de solución y obtener resultados de mediana complejidad.	<input type="checkbox"/>

d. Nociones generales del conocimiento requerido que aportan a solucionar situaciones de baja complejidad.	<input type="checkbox"/>
OBSERVACIONES	
FIRMA EVALUADOR:	FIRMA EVALUADO:
FECHA:	

Cajero de Servicios:

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
NOMBRES DEL COLABORADOR (EVALUADO):	
CARGO:	
NOMBRES DEL EVALUADOR:	
PERÍODO:	
INSTRUCCIONES:	
Por favor lea los siguientes comportamientos observables de las competencias corporativas, de gestión, y	

técnicas funcionales y califíquelos con una X en el nivel en donde se encuentra la persona evaluada.

COMPETENCIAS CORPORATIVAS

1. TRABAJO EN EQUIPO: Habilidad de colaborar y cooperar con los demás, asumiendo su rol con compromiso con el fin de contribuir con los objetivos estratégicos y organizacionales.

- | | |
|--|--------------------------|
| e. Invierte todo su esfuerzo para la consecución de un objetivo común. Entiende y asume su rol con responsabilidad y compromiso. | <input type="checkbox"/> |
| f. Aporta en la consecución de un objetivo común. Actúa con responsabilidad y compromiso. | <input type="checkbox"/> |
| g. Coopera y se compromete con el equipo para lograr objetivos comunes. | <input type="checkbox"/> |
| h. Participa con sus compañeros en las actividades del equipo. | <input type="checkbox"/> |

2. AUTOCONTROL: Capacidad consciente para reconocer y controlar las emociones y necesidades propias, logrando equilibrio personal e interpersonal.

- | | |
|---|--------------------------|
| e. Responde con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia y de presión de tiempo. | <input type="checkbox"/> |
| f. Mantiene su nivel de desempeño habitual en situaciones de desacuerdo y de presión de tiempo. | <input type="checkbox"/> |
| g. Se esfuerza por desempeñarse en situaciones inusuales y de presión | <input type="checkbox"/> |
| h. Se desempeña en situaciones usuales de presión. | <input type="checkbox"/> |

3. ORIENTACIÓN A RESULTADOS: Capacidad para alcanzar y superar las metas establecidas, con altos niveles de rendimiento, alineadas a las estrategias de la Organización.

- | | |
|--|--------------------------|
| e. Tiene visión integral y capacidad para determinar eficazmente las metas y prioridades. Define acciones, plazos y recursos; así como los mecanismos de seguimiento y evaluación. | <input type="checkbox"/> |
| f. Determina metas y prioridades. Propone acciones, plazos y recursos, realizando el | <input type="checkbox"/> |

seguimiento respectivo. Se anticipa a los puntos críticos de una situación o problema.	
g. Define su plan de trabajo para la consecución de sus metas. Establece las prioridades de su función.	<input type="checkbox"/>
h. Organiza y distribuye adecuadamente los tiempos para las actividades diarias.	<input type="checkbox"/>
4. ORIENTACIÓN DE SERVICIO: Capacidad para superar con amabilidad y eficiencia las expectativas de los clientes, a través de una actitud positiva e interés genuino, generando una respuesta real a sus necesidades.	
e. Tiene una excelente disposición hacia el servicio, y supera con amabilidad y eficiencia las expectativas de los clientes. Brinda soluciones aun en temas que están fuera de su gestión.	<input type="checkbox"/>
f. Atiende cordialmente y asesora al cliente inclusive en temas que pueden salir de su gestión. Realiza todo lo que está a su alcance con el fin de dar una solución efectiva a los requerimientos del cliente.	<input type="checkbox"/>
g. Demuestra trato cordial con sus clientes. Realiza su trabajo cuidando los detalles en las tareas asignadas. Procura satisfacer los requerimientos del cliente, cuando no conoce la respuesta direcciona a otra instancia.	<input type="checkbox"/>
h. Demuestra actitud positiva e interés ante los requerimientos del cliente. Procura satisfacer los requerimientos del cliente.	<input type="checkbox"/>
COMPETENCIAS DE ROL / GESTIÓN	
5. ORIENTACIÓN COMERCIAL: Habilidad de promover las marcas y productos en diversas situaciones. Capacidad para hacer ventas con rentabilidad, manteniendo un enfoque de generación de nuevos negocios y fidelización de clientes.	
a. Identifica potencial del cliente para generar nuevos procesos de venta. Obtiene referidos de sus clientes.	<input type="checkbox"/>
b. Asegura el cumplimiento de los tiempos ofertados. Profundiza relaciones y	<input type="checkbox"/>

administra el ciclo de vida del cliente.	
c. Identifica las necesidades y nuevas oportunidades en base a la evolución del cliente.	<input type="checkbox"/>
d. Escucha y hace preguntas sobre los intereses personales y necesidades del cliente.	<input type="checkbox"/>
COMPETENCIAS TÉCNICAS FUNCIONALES	
6. PROMETEUS: Conocimiento y uso de los módulos de la herramienta que es parte del Core1 de negocio bancario. Es un habilitante para la desconcentración de actividades, mejoramiento de los procesos, incremento del volumen transaccional y disminución de los tiempos de respuesta.	
e. Demuestra dominio del conocimiento requerido que apalanca un desempeño de alto rendimiento, independiente de su complejidad.	<input type="checkbox"/>
f. Posee un nivel de conocimiento técnico óptimo para resolver situaciones complejas que implican mayor análisis y toma de decisiones.	<input type="checkbox"/>
g. Su nivel de conocimiento le permite aplicar criterios de solución y obtener resultados de mediana complejidad.	<input type="checkbox"/>
h. Nociones generales del conocimiento requerido que aportan a solucionar situaciones de baja complejidad.	<input type="checkbox"/>
7. MANEJO DE EFECTIVO: Conocimiento de las características de la moneda y su manipulación: conteo, fajado, organización, etc.	
e. Demuestra dominio del conocimiento requerido que apalanca un desempeño de alto rendimiento, independiente de su complejidad.	<input type="checkbox"/>
f. Posee un nivel de conocimiento técnico óptimo para resolver situaciones complejas que implican mayor análisis y toma de decisiones.	<input type="checkbox"/>
g. Su nivel de conocimiento le permite aplicar criterios de solución y obtener resultados de mediana complejidad.	<input type="checkbox"/>
h. Nociones generales del conocimiento requerido que aportan a solucionar situaciones de baja complejidad.	<input type="checkbox"/>

12. PREVENCIÓN DE LAVADO DE ACTIVOS: Conocimiento de las características, seguridades y denominación de la moneda estadounidense.	
e. Demuestra dominio del conocimiento requerido que apalanca un desempeño de alto rendimiento, independiente de su complejidad.	<input type="checkbox"/>
f. Posee un nivel de conocimiento técnico óptimo para resolver situaciones complejas que implican mayor análisis y toma de decisiones.	<input type="checkbox"/>
g. Su nivel de conocimiento le permite aplicar criterios de solución y obtener resultados de mediana complejidad.	<input type="checkbox"/>
h. Nociones generales del conocimiento requerido que aportan a solucionar situaciones de baja complejidad.	<input type="checkbox"/>
13. LEY DE CHEQUES: Conocimiento de la base legal que norma el uso del cheque, sus características y regulaciones.	
e. Demuestra dominio del conocimiento requerido que apalanca un desempeño de alto rendimiento, independiente de su complejidad.	<input type="checkbox"/>
f. Posee un nivel de conocimiento técnico óptimo para resolver situaciones complejas que implican mayor análisis y toma de decisiones.	<input type="checkbox"/>
g. Su nivel de conocimiento le permite aplicar criterios de solución y obtener resultados de mediana complejidad.	<input type="checkbox"/>
h. Nociones generales del conocimiento requerido que aportan a solucionar situaciones de baja complejidad.	<input type="checkbox"/>
8. TÉCNICAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE: Conocimiento de las técnicas y herramientas para identificar y resolver los requerimientos del cliente dentro de su nivel superando sus expectativas y con estándares de excelencia.	
e. Demuestra dominio del conocimiento requerido que apalanca un desempeño de alto rendimiento, independiente de su complejidad.	<input type="checkbox"/>
f. Posee un nivel de conocimiento técnico óptimo para resolver situaciones complejas que implican mayor análisis y toma de decisiones.	<input type="checkbox"/>

g. Su nivel de conocimiento le permite aplicar criterios de solución y obtener resultados de mediana complejidad.	<input type="checkbox"/>
h. Nociones generales del conocimiento requerido que aportan a solucionar situaciones de baja complejidad.	<input type="checkbox"/>
OBSERVACIONES	
FIRMA EVALUADOR:	FIRMA EVALUADO:
FECHA:	

Cajero Administrativo:

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
NOMBRES DEL COLABORADOR (EVALUADO):	
CARGO:	
NOMBRES DEL EVALUADOR:	
PERÍODO:	

INSTRUCCIONES:

Por favor lea los siguientes comportamientos observables de las competencias corporativas, de gestión, y técnicas funcionales y califíquelos con una X en el nivel en donde se encuentra la persona evaluada.

COMPETENCIAS CORPORATIVAS

1. TRABAJO EN EQUIPO: Habilidad de colaborar y cooperar con los demás, asumiendo su rol con compromiso con el fin de contribuir con los objetivos estratégicos y organizacionales.

- | | |
|--|--------------------------|
| a. Invierte todo su esfuerzo para la consecución de un objetivo común. Entiende y asume su rol con responsabilidad y compromiso. | <input type="checkbox"/> |
| b. Aporta en la consecución de un objetivo común. Actúa con responsabilidad y compromiso. | <input type="checkbox"/> |
| c. Cooperar y se compromete con el equipo para lograr objetivos comunes. | <input type="checkbox"/> |
| d. Participa con sus compañeros en las actividades del equipo. | <input type="checkbox"/> |

2. AUTOCONTROL: Capacidad consciente para reconocer y controlar las emociones y necesidades propias, logrando equilibrio personal e interpersonal.

- | | |
|---|--------------------------|
| a. Responde con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia y de presión de tiempo. | <input type="checkbox"/> |
| b. Mantiene su nivel de desempeño habitual en situaciones de desacuerdo y de presión de tiempo. | <input type="checkbox"/> |
| c. Se esfuerza por desempeñarse en situaciones inusuales y de presión | <input type="checkbox"/> |
| d. Se desempeña en situaciones usuales de presión. | <input type="checkbox"/> |

3. ORIENTACIÓN A RESULTADOS: Capacidad para alcanzar y superar las metas establecidas, con altos niveles de rendimiento, alineadas a las estrategias de la Organización.

- | | |
|--|--------------------------|
| a. Tiene visión integral y capacidad para determinar eficazmente las metas y | <input type="checkbox"/> |
|--|--------------------------|

prioridades. Define acciones, plazos y recursos; así como los mecanismos de seguimiento y evaluación.	
b. Determina metas y prioridades. Propone acciones, plazos y recursos, realizando el seguimiento respectivo. Se anticipa a los puntos críticos de una situación o problema.	<input type="checkbox"/>
c. Define su plan de trabajo para la consecución de sus metas. Establece las prioridades de su función.	<input type="checkbox"/>
d. Organiza y distribuye adecuadamente los tiempos para las actividades diarias.	<input type="checkbox"/>
4. ORIENTACIÓN DE SERVICIO: Capacidad para superar con amabilidad y eficiencia las expectativas de los clientes, a través de una actitud positiva e interés genuino, generando una respuesta real a sus necesidades.	
a. Tiene una excelente disposición hacia el servicio, y supera con amabilidad y eficiencia las expectativas de los clientes. Brinda soluciones aun en temas que están fuera de su gestión.	<input type="checkbox"/>
b. Atiende cordialmente y asesora al cliente inclusive en temas que pueden salir de su gestión. Realiza todo lo que está a su alcance con el fin de dar una solución efectiva a los requerimientos del cliente.	<input type="checkbox"/>
c. Demuestra trato cordial con sus clientes. Realiza su trabajo cuidando los detalles en las tareas asignadas. Procura satisfacer los requerimientos del cliente, cuando no conoce la respuesta direcciona a otra instancia.	<input type="checkbox"/>
d. Demuestra actitud positiva e interés ante los requerimientos del cliente. Procura satisfacer los requerimientos del cliente.	<input type="checkbox"/>
COMPETENCIAS TÉCNICAS FUNCIONALES	
5. PROMETEUS: Conocimiento y uso de los módulos de la herramienta que es parte del Core1 de negocio bancario. Es un habilitante para la desconcentración de actividades, mejoramiento de los procesos, incremento del volumen transaccional y disminución de los tiempos de respuesta.	

a. Demuestra dominio del conocimiento requerido que apalanca un desempeño de alto rendimiento, independiente de su complejidad.	<input type="checkbox"/>
b. Posee un nivel de conocimiento técnico óptimo para resolver situaciones complejas que implican mayor análisis y toma de decisiones.	<input type="checkbox"/>
c. Su nivel de conocimiento le permite aplicar criterios de solución y obtener resultados de mediana complejidad.	<input type="checkbox"/>
d. Nociones generales del conocimiento requerido que aportan a solucionar situaciones de baja complejidad.	<input type="checkbox"/>
6. MANEJO DE EFECTIVO: Conocimiento de las características de la moneda y su manipulación: conteo, fajado, organización, etc.	
a. Demuestra dominio del conocimiento requerido que apalanca un desempeño de alto rendimiento, independiente de su complejidad.	<input type="checkbox"/>
b. Posee un nivel de conocimiento técnico óptimo para resolver situaciones complejas que implican mayor análisis y toma de decisiones.	<input type="checkbox"/>
c. Su nivel de conocimiento le permite aplicar criterios de solución y obtener resultados de mediana complejidad.	<input type="checkbox"/>
d. Nociones generales del conocimiento requerido que aportan a solucionar situaciones de baja complejidad.	<input type="checkbox"/>
7. IDENTIFICACIÓN DE BILLETES FALSOS: Conocimiento de las características, seguridades y denominación de la moneda estadounidense.	
a. Demuestra dominio del conocimiento requerido que apalanca un desempeño de alto rendimiento, independiente de su complejidad.	<input type="checkbox"/>
b. Posee un nivel de conocimiento técnico óptimo para resolver situaciones complejas que implican mayor análisis y toma de decisiones.	<input type="checkbox"/>
c. Su nivel de conocimiento le permite aplicar criterios de solución y obtener resultados de mediana complejidad.	<input type="checkbox"/>
d. Nociones generales del conocimiento requerido que aportan a solucionar	<input type="checkbox"/>

situaciones de baja complejidad.	
8. PREVENCIÓN DE LAVADO DE ACTIVOS: Conocimiento de las características, seguridades y denominación de la moneda estadounidense.	
a. Demuestra dominio del conocimiento requerido que apalanca un desempeño de alto rendimiento, independiente de su complejidad.	<input type="checkbox"/>
b. Posee un nivel de conocimiento técnico óptimo para resolver situaciones complejas que implican mayor análisis y toma de decisiones.	<input type="checkbox"/>
c. Su nivel de conocimiento le permite aplicar criterios de solución y obtener resultados de mediana complejidad.	<input type="checkbox"/>
d. Nociones generales del conocimiento requerido que aportan a solucionar situaciones de baja complejidad.	<input type="checkbox"/>
9. LEY DE CHEQUES: Conocimiento de la base legal que norma el uso del cheque, sus características y regulaciones.	
a. Demuestra dominio del conocimiento requerido que apalanca un desempeño de alto rendimiento, independiente de su complejidad.	<input type="checkbox"/>
b. Posee un nivel de conocimiento técnico óptimo para resolver situaciones complejas que implican mayor análisis y toma de decisiones.	<input type="checkbox"/>
c. Su nivel de conocimiento le permite aplicar criterios de solución y obtener resultados de mediana complejidad.	<input type="checkbox"/>
d. Nociones generales del conocimiento requerido que aportan a solucionar situaciones de baja complejidad.	<input type="checkbox"/>
9. TÉCNICAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE: Conocimiento de las técnicas y herramientas para identificar y resolver los requerimientos del cliente dentro de su nivel superando sus expectativas y con estándares de excelencia.	
a. Demuestra dominio del conocimiento requerido que apalanca un desempeño de alto rendimiento, independiente de su complejidad.	<input type="checkbox"/>

b. Posee un nivel de conocimiento técnico óptimo para resolver situaciones complejas que implican mayor análisis y toma de decisiones.	<input type="checkbox"/>
c. Su nivel de conocimiento le permite aplicar criterios de solución y obtener resultados de mediana complejidad.	<input type="checkbox"/>
d. Nociones generales del conocimiento requerido que aportan a solucionar situaciones de baja complejidad.	<input type="checkbox"/>
OBSERVACIONES	
FIRMA EVALUADOR:	FIRMA EVALUADO:
FECHA:	

Cajero Universal:

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
NOMBRES DEL COLABORADOR (EVALUADO):	
CARGO:	
NOMBRES DEL EVALUADOR:	
PERÍODO:	
<p>INSTRUCCIONES:</p> <p>Por favor lea los siguientes comportamientos observables de las competencias corporativas, de gestión, y técnicas funcionales y califíquelos con una X en el nivel en donde se encuentra la persona evaluada.</p>	
COMPETENCIAS CORPORATIVAS	
<p>1. TRABAJO EN EQUIPO: Habilidad de colaborar y cooperar con los demás, asumiendo su rol con compromiso con el fin de contribuir con los objetivos estratégicos y organizacionales.</p>	
a. Invierte todo su esfuerzo para la consecución de un objetivo común. Entiende y asume su rol con responsabilidad y compromiso.	<input type="checkbox"/>
b. Aporta en la consecución de un objetivo común. Actúa con responsabilidad y compromiso.	<input type="checkbox"/>
c. Cooperar y se compromete con el equipo para lograr objetivos comunes.	<input type="checkbox"/>
d. Participa con sus compañeros en las actividades del equipo.	<input type="checkbox"/>
<p>2. AUTOCONTROL: Capacidad consciente para reconocer y controlar las emociones y necesidades propias, logrando equilibrio personal e interpersonal.</p>	
a. Responde con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia y de presión de	<input type="checkbox"/>

tiempo.	
b. Mantiene su nivel de desempeño habitual en situaciones de desacuerdo y de presión de tiempo.	<input type="checkbox"/>
c. Se esfuerza por desempeñarse en situaciones inusuales y de presión	<input type="checkbox"/>
d. Se desempeña en situaciones usuales de presión.	<input type="checkbox"/>
3. ORIENTACIÓN A RESULTADOS: Capacidad para alcanzar y superar las metas establecidas, con altos niveles de rendimiento, alineadas a las estrategias de la Organización.	
a. Tiene visión integral y capacidad para determinar eficazmente las metas y prioridades. Define acciones, plazos y recursos; así como los mecanismos de seguimiento y evaluación.	<input type="checkbox"/>
b. Determina metas y prioridades. Propone acciones, plazos y recursos, realizando el seguimiento respectivo. Se anticipa a los puntos críticos de una situación o problema.	<input type="checkbox"/>
c. Define su plan de trabajo para la consecución de sus metas. Establece las prioridades de su función.	<input type="checkbox"/>
d. Organiza y distribuye adecuadamente los tiempos para las actividades diarias.	<input type="checkbox"/>
4. ORIENTACIÓN DE SERVICIO: Capacidad para superar con amabilidad y eficiencia las expectativas de los clientes, a través de una actitud positiva e interés genuino, generando una respuesta real a sus necesidades.	
a. Tiene una excelente disposición hacia el servicio, y supera con amabilidad y eficiencia las expectativas de los clientes. Brinda soluciones aun en temas que están fuera de su gestión.	<input type="checkbox"/>
b. Atiende cordialmente y asesora al cliente inclusive en temas que pueden salir de su gestión. Realiza todo lo que está a su alcance con el fin de dar una solución efectiva a los requerimientos del cliente.	<input type="checkbox"/>
c. Demuestra trato cordial con sus clientes. Realiza su trabajo cuidando los detalles	<input type="checkbox"/>

en las tareas asignadas. Procura satisfacer los requerimientos del cliente, cuando no conoce la respuesta direcciona a otra instancia.	
d. Demuestra actitud positiva e interés ante los requerimientos del cliente. Procura satisfacer los requerimientos del cliente.	<input type="checkbox"/>
COMPETENCIAS DE ROL / GESTIÓN	
5. ORIENTACIÓN COMERCIAL: Habilidad de promover las marcas y productos en diversas situaciones. Capacidad para hacer ventas con rentabilidad, manteniendo un enfoque de generación de nuevos negocios y fidelización de clientes.	
a. Identifica potencial del cliente para generar nuevos procesos de venta. Obtiene referidos de sus clientes.	<input type="checkbox"/>
b. Asegura el cumplimiento de los tiempos ofertados. Profundiza relaciones y administra el ciclo de vida del cliente.	<input type="checkbox"/>
c. Identifica las necesidades y nuevas oportunidades en base a la evolución del cliente.	<input type="checkbox"/>
d. Escucha y hace preguntas sobre los intereses personales y necesidades del cliente.	<input type="checkbox"/>
COMPETENCIAS TÉCNICAS FUNCIONALES	
6. PROMETEUS: Conocimiento y uso de los módulos de la herramienta que es parte del Core1 de negocio bancario. Es un habilitante para la desconcentración de actividades, mejoramiento de los procesos, incremento del volumen transaccional y disminución de los tiempos de respuesta.	
a. Demuestra dominio del conocimiento requerido que apalanca un desempeño de alto rendimiento, independiente de su complejidad.	<input type="checkbox"/>
b. Posee un nivel de conocimiento técnico óptimo para resolver situaciones complejas que implican mayor análisis y toma de decisiones.	<input type="checkbox"/>
c. Su nivel de conocimiento le permite aplicar criterios de solución y obtener resultados de mediana complejidad.	<input type="checkbox"/>

d. Nociones generales del conocimiento requerido que aportan a solucionar situaciones de baja complejidad.	<input type="checkbox"/>
7. MANEJO DE EFECTIVO: Conocimiento de las características de la moneda y su manipulación: conteo, fajado, organización, etc.	
a. Demuestra dominio del conocimiento requerido que apalanca un desempeño de alto rendimiento, independiente de su complejidad.	<input type="checkbox"/>
b. Posee un nivel de conocimiento técnico óptimo para resolver situaciones complejas que implican mayor análisis y toma de decisiones.	<input type="checkbox"/>
c. Su nivel de conocimiento le permite aplicar criterios de solución y obtener resultados de mediana complejidad.	<input type="checkbox"/>
d. Nociones generales del conocimiento requerido que aportan a solucionar situaciones de baja complejidad.	<input type="checkbox"/>
8. IDENTIFICACIÓN DE BILLETES FALSOS: Conocimiento de las características, seguridades y denominación de la moneda estadounidense.	
a. Demuestra dominio del conocimiento requerido que apalanca un desempeño de alto rendimiento, independiente de su complejidad.	<input type="checkbox"/>
b. Posee un nivel de conocimiento técnico óptimo para resolver situaciones complejas que implican mayor análisis y toma de decisiones.	<input type="checkbox"/>
c. Su nivel de conocimiento le permite aplicar criterios de solución y obtener resultados de mediana complejidad.	<input type="checkbox"/>
d. Nociones generales del conocimiento requerido que aportan a solucionar situaciones de baja complejidad.	<input type="checkbox"/>
9. PREVENCIÓN DE LAVADO DE ACTIVOS: Conocimiento de las características, seguridades y denominación de la moneda estadounidense.	
a. Demuestra dominio del conocimiento requerido que apalanca un desempeño de alto rendimiento, independiente de su complejidad.	<input type="checkbox"/>

b. Posee un nivel de conocimiento técnico óptimo para resolver situaciones complejas que implican mayor análisis y toma de decisiones.	<input type="checkbox"/>
c. Su nivel de conocimiento le permite aplicar criterios de solución y obtener resultados de mediana complejidad.	<input type="checkbox"/>
d. Nociones generales del conocimiento requerido que aportan a solucionar situaciones de baja complejidad.	<input type="checkbox"/>
10. LEY DE CHEQUES: Conocimiento de la base legal que norma el uso del cheque, sus características y regulaciones.	
a. Demuestra dominio del conocimiento requerido que apalanca un desempeño de alto rendimiento, independiente de su complejidad.	<input type="checkbox"/>
b. Posee un nivel de conocimiento técnico óptimo para resolver situaciones complejas que implican mayor análisis y toma de decisiones.	<input type="checkbox"/>
c. Su nivel de conocimiento le permite aplicar criterios de solución y obtener resultados de mediana complejidad.	<input type="checkbox"/>
d. Nociones generales del conocimiento requerido que aportan a solucionar situaciones de baja complejidad.	<input type="checkbox"/>
10. TÉCNICAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE: Conocimiento de las técnicas y herramientas para identificar y resolver los requerimientos del cliente dentro de su nivel superando sus expectativas y con estándares de excelencia.	
e. Demuestra dominio del conocimiento requerido que apalanca un desempeño de alto rendimiento, independiente de su complejidad.	<input type="checkbox"/>
f. Posee un nivel de conocimiento técnico óptimo para resolver situaciones complejas que implican mayor análisis y toma de decisiones.	<input type="checkbox"/>
g. Su nivel de conocimiento le permite aplicar criterios de solución y obtener resultados de mediana complejidad.	<input type="checkbox"/>
h. Nociones generales del conocimiento requerido que aportan a solucionar situaciones de baja complejidad.	<input type="checkbox"/>

OBSERVACIONES	
FIRMA EVALUADOR:	FIRMA EVALUADO:
FECHA:	

Elaborado por: Autoras de tesis

Finalmente se realizó una reunión de trabajo con el Ejecutivo de Estructura, Compensaciones y desempeño y la jefatura del área de canales para la presentación de la evaluación antes descrita y los formatos a utilizarse. (Ver Anexo No.5 acta 09)

A continuación se detalla un cuadro resumen con todos los pasos a considerarse el momento de realizar un proceso de evaluación:

Cuadro No. 40 Proceso para realizar la Evaluación

ETAPA	PASOS	TIPS
<p align="center">MEDICIÓN</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar el registro de los comportamientos identificados durante el año de evaluación. 2. Registrar la evidencia en la Matriz de Comportamientos. 3. Seleccionar el nivel correspondiente a cada comportamiento. 4. Plantear las acciones de mejora para los comportamientos que no se ajusten al nivel esperado (una o dos acciones concretas por comportamiento). 	<p>Trate de realizar el proceso sin interrupciones ni distracciones.</p>
		<p>Seleccione el nivel que más se ajusta al comportamiento (en caso de duda elegir el nivel inmediato anterior).</p>
		<p>Recuerde estar pendiente de generar evidencias durante los tres meses, que justifiquen los niveles de comportamientos en la evaluación final.</p>
		<p>Durante las visitas, el Coordinador de agencias debe observar (sin intervenir) los comportamientos del Cajero mientras se desenvuelve en su rol, con el fin de analizarlos posteriormente en la evaluación.</p>
		<p>El Ejecutivo de agencia debe dar una alerta temprana y retroalimentar al cajero en sus comportamientos durante el período previo a la evaluación (coaching permanente).</p>
<p align="center">RETROALIMENTACIÓN</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Convocar al cajero a una sesión para compartir los niveles de los comportamientos evaluados. 2. Escuchar los comentarios del cajero 3. Ratificar y registrar la evaluación de los comportamientos en la matriz 4. Confirmar con el cajero que las acciones de mejora propuestas para los comportamientos que no se ajustan al nivel esperado sean claras y exista el compromiso para llevarlas a cabo. 	<p>La sesión idealmente debería durar entre 45 y 60 minutos.</p>
		<p>Antes de iniciar la retroalimentación, se debe plantear una conversación (rompe hielo), de máximo 3 minutos de duración.</p>
		<p>Para la selección del nivel, se debe considerar únicamente lo evidenciado por el evaluador.</p>
		<p>Debe modificarse el nivel previamente seleccionado solo si el cajero presenta una evidencia contundente (que pudo no haber sido registrada en la Etapa de Medición).</p>
		<p>Para que no exista disparidad de criterio entre el evaluador y el evaluado, debe haber una retroalimentación constante.</p>
		<p>Recuerde que las acciones de mejora para cada comportamiento que no se ajusta al nivel esperado deben ser específicas.</p>

Elaborado por: Autoras de tesis

4.4.5. Retroalimentación

Retroalimentar es el proceso de dar a conocer observaciones y sugerencias detectadas después de un proceso de evaluación, con la finalidad de mejorar el desempeño de una persona, un área, o una institución. También se la puede definir como el “grado en que la ejecución de las actividades requeridas por un empleo de como resultado que un individuo obtenga información directa y clara sobre la eficacia de su desempeño”. (Robbins & Coulter, 2005, pág. 402)

Por lo consiguiente, se puede concluir que es un proceso de seguimiento que identifica el grado de cumplimiento de los objetivos, mediante este proceso se definen o se replantean metas, y se evalúan los resultados obtenidos en un periodo establecido.

La retroalimentación debe guiarse por dos factores:

- ✓ Basado en la percepción de los demás (competencias)
- ✓ Basado en el conocimiento de los resultados del trabajo (indicadores)

Es por esta razón que es importante que terminado el proceso de evaluación el jefe de agencia proporcione al cajero la información necesaria para poderlo orientar sobre si está bien encaminado en la consecución de sus objetivos.

A través de la retroalimentación el cajero podrá conocer sus fortalezas y debilidades y poner más énfasis en las áreas que debe mejorar para lograr los resultados esperados.

Para esto se ha establecido un formato de retroalimentación que utilizarán los jefes de agencia para proporcionar la retroalimentación necesaria, estableciendo acciones de mejora y fechas de ejecución.

INSTRUCCIONES PARA LLENAR EL FORMATO DE RETROALIMENTACIÓN

- *La sesión de Retroalimentación de Desempeño debe llevarse a cabo dentro de los 8 días después de recibir la evaluación
- *Se debe verificar si el colaborador cumple con las metas definidas en cada ítem y registrarlo en el checklist.
- *En el caso de no cumplimiento, se debe establecer una acción específica de mejora y proponer una fecha para implementarla.
- *Se debe archivar en una carpeta todos los registros de las sesiones de retroalimentación de desempeño con el formato de Retroalimentación firmado por el colaborador y Jefe de Agencia.

FORMATO DE RETROALIMENTACIÓN: CAJERO

Agencia: _____

Fecha: _____

Tema	Descripción	Sí Cumple	No Cumple	Acciones de Mejora	Fecha de Ejecución
Productividad	Errores transaccionales (0-3)				
	Captaciones				
Calidad de Servicio	Tiempo de espera del cliente (1-6')				
	Conocimientos de productos y servicios				
	Calificación de servicio al cliente / Qmatic				
Manejo de efectivo	Faltantes (0-\$40)				
	Sobrantes (0-\$40)				

Comentarios Generales:

Nombre y Firma Participantes:

CAJERO

JEFE DE AGENCIA:

Elaborado por: Autoras de tesis

En los procesos de evaluación del desempeño es esencial realizar una retroalimentación de los resultados obtenidos, debido a que esto permite detectar áreas de mejora y establecer planes de acción para el mejoramiento continuo.

CAPÍTULO 5: POLITICA DE REMUNERACIÓN VARIABLE

5.1. Políticas Salariales actuales

Para identificar la política salarial existente del Grupo Financiero Producción, se desarrolló una reunión de trabajo el día 7 de abril (Ver Anexo No. 5 acta 10), en la cual se pudo detectar que al momento la empresa no cuenta con una política salarial establecida, sin embargo se está trabajando en la elaboración de la misma basada en estudios salariales realizados por la firma consultora Deloitte, a fin de determinar los niveles de las bandas salariales y definir la remuneración monetaria y no monetaria con enfoque de equidad interna y competitividad externa. (Ver Anexo No. 6)

La política de remuneración variable del GFP detalla el procedimiento en el cual incluye la fórmula y parámetros a considerarse para el cálculo del bono a pagar. (Ver Anexo No. 2)

5.2. Identificar las mejores prácticas de otras entidades bancarias en modelos de desempeño y pago de remuneración variable para el personal de cajas.

Es importante tomar en cuenta el cambio que en la actualidad ha tenido la Administración por objetivos, en el pasado solamente se la utilizaba como un control del cumplimiento de funciones y de objetivos, actualmente se basa en motivar al personal por el logro de los objetivos a través de un incentivo. La remuneración variable constituye la recompensa por el esfuerzo extra que mediante los resultados obtenidos beneficiarán tanto a la empresa como al empleado. Los sistemas de reconocimiento son abundantes y variados, y son utilizados por varias empresas del país, que poco a poco han ido actualizando la metodología para la evaluación del desempeño incentivando a sus funcionarios, cuanto mayor sea el incentivo ofrecido mayor será el esfuerzo de quien lo recibe y mejor su resultado.

A continuación se detalla un cuadro comparativo de las características de los sistemas tradicionales frente a los nuevos sistemas:

Gráfico No. 19 Sistemas tradicionales vs nuevos sistemas de pago variable.

SISTEMAS TRADICIONALES	NUEVOS SISTEMAS DE PAGO
Estructurados	Flexibles
Orientados al control	Orientados a la inversión
Participación limitada	Amplio involucramiento
Pago Fijo	Pago variable
Focalizado en la organización	Focalizado en el mercado
Confidencial	Abierto
Basados en el puesto	Basados en la persona
Guiados por la tradición	Guiados por la estrategia

Elaborado por: Autora de Tesis

Para este análisis se realizó un sondeo entre las principales entidades Bancarias y se pudo identificar que en la mayoría cuentan con una evaluación tradicional sin pago de incentivos, es decir evalúan al personal de cajas de acuerdo a las metas establecidas, pero no tienen implementado un pago de remuneración variable.

En lo que se refiere a la Banca Pública, cuentan con un sistema de evaluación de desempeño tradicional en la cual solo realiza la evaluación el jefe.

5.3. Diseño la política salarial de remuneración variable para el personal de cajas que determine la estructura salarial.

A continuación se detalla la política de remuneración variable propuesta para el pago al personal del área de cajas:

Política de remuneración variable Área de Cajas

Alcance:

La política de remuneración variable aplica a todos los colaboradores del GFP que trabajan en el área operativa (canales).

Objetivo:

Establecer la base de cálculo y el esquema de pago de la remuneración variable para el personal de cajas.

Política:

Esta política establece el pago de una remuneración adicional por el cumplimiento de los objetivos organizacionales, individuales y estratégicos, tomando como base de cálculo el año inmediato anterior. El pago se realizará en el mes de marzo, previa autorización de la Presidencia Ejecutiva y del área Financiera, siempre y cuando se cumplan con los porcentajes de cumplimiento establecidos.

Para establecer esta política se designará un comité conformado con las jefaturas del área de Banca de personas, Canales, Finanzas y de Recursos Humanos. La evaluación se realizará a través del modelo de desempeño 360°, que permitirá evaluar y retroalimentar a los colaboradores para el mejoramiento continuo y el cumplimiento de objetivos.

Para la evaluación se han establecido porcentajes de cumplimiento tanto para el análisis cuantitativo como para el cualitativo y para cada uno de los niveles que se manejan actualmente

dentro del área de cajas, de acuerdo a las funciones y actividades que realizan, como se detalla a continuación:

Cuadro No. 41 Matriz Evaluación Cuantitativa y Cualitativa

CARGOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS OPERATIVOS	OBJETIVOS INDIVIDUALES	TOTAL	
EVALUACIÓN CUANTITATIVA:					90%
Ejecutivo de Caja	40%	45%	15%	100%	
Cajero de Servicios	15%	35%	50%	100%	
Cajero Administrativo	15%	35%	50%	100%	
Cajero Universal	15%	35%	50%	100%	
CARGOS	COMPETENCIAS CORPORATIVAS	COMPETENCIAS DE GESTIÓN	COMPETENCIAS TÉCNICAS FUNCIONALES	TOTAL	
EVALUACIÓN CUALITATIVA:					10%
Ejecutivo de Caja	50%	40%	10%	100%	
Cajero de Servicios	50%	20%	30%	100%	
Cajero Administrativo	40%	10%	50%	100%	
Cajero Universal	40%	10%	50%	100%	
EVALUACIÓN TOTAL					100%

Elaborado por: Autoras de tesis

Para que se proceda con el pago del bono variable se tomarán en cuenta los siguientes aspectos:

- 1) La remuneración variable se aplica solo si en cada factor de evaluación se alcanza como mínimo el 85%. En el caso de tener sobrecumplimiento se pagará un factor por incentivo adicional.

- 2) La oportunidad de incrementar sus ingresos dependerá del nivel de esfuerzo, compromiso y los resultados obtenidos por los colaboradores.
- 3) Si se desea realizar algún cambio a esta política solamente el comité elegido podrá hacerlo presentando los argumentos suficientes para justificar el cambio solicitado.

Forma de Cálculo:

Para el cálculo del bono a pagar se utilizarán los siguientes directrices:

- 1) El bono se calculará en base al sueldo neto del colaborador
- 2) El pago se lo realizará en forma anual.
- 3) Se asignará un valor por el sobrecumplimiento hasta el 115%.
- 4) Los cumplimientos con ponderaciones menores al 85% no tendrán derecho al pago del bono.
- 5) Para los cumplimientos mayores de 85% y hasta el 100%, no se asignará ningún recargo adicional.
- 6) Para los cumplimientos mayores al 100% y hasta el 115%, se asignará un recargo del 1.15.
- 7) El valor máximo que puede alcanzar el bono es de hasta 2,4 sueldos. Factor que se definió de acuerdo al promedio histórico con el que se paga remuneración variable al nivel ejecutivo.
- 8) Para el cálculo del bono necesitamos la información de los objetivos evaluados con sus respectivos pesos y el porcentaje de cumplimiento obtenido por los colaboradores.

La fórmula que manejaríamos sería la siguiente: **Sueldo* Factor* % cumplimiento obtenido = RV**. A continuación aplicaremos esta fórmula a un ejemplo práctico para lograr un mejor entendimiento:

CARGO: Cajero Administrativo

SUELDO: 340

EVALUACIÓN CUANTITATIVA ANUAL						90%
INDICADORES	PONDERACION POR INDICADOR	% CUMPLIMIENTO POR INDICADOR	% CUMP. MAX Y MIN	% CUMPLIMIENTO PON INDICADOR	% CUMPLIMIENTO POR GRUPO	
ESTRATEGICOS	15%			100%	15%	
•Calidad de Activos	30%	130%	115%	35%		
•Calidad de Servicio	40%	90%	90%	36%		
•Rentabilidad	30%	98%	98%	29%		
DEPARTAMENTALES	35%			91%	32%	
•Productividad de agencia	40%	96%	96%	38%		
•Protocolo de servicio	20%	90%	90%	18%		
•Manejo de efectivo	40%	86%	86%	34%		
INDIVIDUALES	50%			100%	50%	
•Faltantes y sobrantes	10%	86%	86%	9%		
•Conocimiento, Productos/Servicios	20%	120%	115%	23%		
•Tiempo de espera del cliente	20%	98%	98%	20%		
•Captaciones	10%	95%	95%	10%		
•Errores transaccionales	20%	97%	97%	19%		
•Atención al cliente	20%	100%	100%	20%		
% CUMPLIMIENTO CUANTITATIVO FINAL					97%	87%
EVALUACIÓN CUALITATIVA ANUAL						9%
TOTAL EVALUACIÓN						96%
TOTAL REMUNERACIÓN VARIABLE A RECIBIR						783,36

De acuerdo al ejemplo planteado la evaluación cuantitativa obtenida es del 97%, la misma que equivale a un 87% aplicando los porcentajes del modelo propuesto (cuantitativa = 90%) obteniendo un cumplimiento total del 96% anual.

Al aplicar la formula los valores quedarían de la siguiente manera:

$$\begin{array}{ccccccc} \text{SUELDO} & \times & \text{FACTOR} & \times & \text{CUMPLIMIENTO} & = & \text{REMUNERACIÓN} \\ 340 & & 2.4 & & 96\% & & \text{VARIABLE} \\ & & & & & & \mathbf{783.36} \end{array}$$

Por lo tanto el cajero estaría recibiendo en el mes de marzo (de acuerdo a la política) el valor de \$783, 36 adicionales a su sueldo.

La evaluación cualitativa obtenida es del 9% aplicando el modelo propuesto (cualitativa = 10%), la cual fue evaluada de la siguiente manera:

- 1) Para las competencias corporativas y de gestión existen 4 niveles de desarrollo: A, B, C, D, sin embargo dependiendo de la naturaleza de los puestos se asignó el nivel que se requiere para el desempeño de sus actividades, en este caso los niveles requeridos se encuentran entre B, C y D. Para lo cual se determinó intervalos de calificación, los mismos que se detallan en el Cuadro No. 42.
- 2) Para las competencias técnicas funcionales existen 4 niveles de conocimiento: Experto (E), Avanzado (A), Intermedio (I) y el Básico (B), de igual manera se asignó dependiendo de la naturaleza del puesto, el nivel requerido y se determinó intervalos de calificación detallados en el Cuadro No. 43.
- 3) Como se explicó en el capítulo cuatro de este presente trabajo, esta evaluación la realizaran 4 actores los mismos son: jefe, clientes internos y proveedores, compañeros y la misma persona evaluada (Autoevaluación).

- 4) Cada tipo de competencia tienen un peso asignado: las corporativas equivalen al 40%, las de gestión al 10% y las técnicas funcionales equivalen al 50%; con esta premisa se procede a ponderar cada una de ellas tomando en cuenta los pesos asignados por cada evaluador. Posterior a dicha ponderación se procede a sumar los totales y a ponderar de acuerdo al modelo planteado, es decir, si el resultado corresponde al 100% equivale al 10% de la evaluación, si el resultado es menor se aplica una regla de tres.

Cuadro No. 42 Intervalos de calificación niveles requeridos vs niveles observados competencias corporativas y de gestión.

NIVEL REQUERIDO	NIVEL OBSERVADO	% DE CALIFICACIÓN
A	A	100%
	B	80%
	C	70%
	D	60%
B	A	100%
	B	100%
	C	80%
	D	70%
C	A	100%
	B	100%
	C	100%
	D	80%
D	A	100%
	B	100%
	C	100%
	D	100%

Elaborado por: Autoras de tesis

Como podemos observar en el cuadro anterior, si el nivel requerido de una competencia para el puesto de cajero es B y en la evaluación obtuvo un C su porcentaje de calificación será un 80%, sin embargo si el nivel requerido es D, el cual es el nivel básico de una competencia, y si obtiene el mismo nivel o mayores niveles su porcentaje de calificación será el 100%.

Cuadro No. 43 Intervalos de calificación niveles requeridos vs niveles observados competencias técnico funcionales

NIVEL REQUERIDO	NIVEL OBSERVADO	% DE CALIFICACIÓN
Experto (E)	E	100%
	A	80%
	I	70%
	B	60%
Avanzado (A)	E	100%
	A	100%
	I	80%
	B	70%
Intermedio (I)	E	100%
	A	100%
	I	100%
	B	80%
Básico (B)	E	100%
	A	100%
	I	100%
	B	100%

Elaborado por: Autoras de tesis

Como podemos observar en el cuadro anterior, si el nivel requerido de las competencias técnicas funcionales es Experto (E) y en la evaluación obtuvo un nivel Avanzado (A) su porcentaje de calificación será un 80%, sin embargo si el nivel requerido es Básico (B), y si obtiene el mismo nivel o mayores niveles su porcentaje de calificación será el 100%.

Tomando en cuenta las consideraciones antes expuestas se presenta a continuación el ejemplo de la evaluación cualitativa del puesto de Cajero Administrativo.

Cajero Administrativo.

TIPO	COMPETENCIAS REQUERIDAS	NIVEL REQUERIDO	JEFE (60%)			CLIENTES (15%)			COMPAÑEROS (15%)			AUTOEVALUACIÓN (10%)			CALIFICACIÓN		% DESEMPEÑO POR GRUPO	
			Nivel observado	Calificación	Peso	Nivel observado	Calificación	Peso	Nivel observado	Calificación	Peso Evaluación	Nivel observado	Calificación	Peso				
CORPORATIVAS 40%	TRABAJO EN EQUIPO	B	D	70%	42%	C	80%	12%	B	100%	15%	B	100%	10%	79%	NO DESARROLLADA		
	AUTOCONTROL	B	B	100%	60%	C	80%	12%	B	100%	15%	A	100%	10%	97%	POTENCIAL TALENTO		
	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	C	D	80%	48%	B	100%	15%	C	100%	15%	B	100%	10%	88%	EN DESARROLLO		
	ORIENTACIÓN DE SERVICIO	B	B	100%	60%	B	100%	15%	C	80%	12%	B	100%	10%	97%	POTENCIAL TALENTO		
TOTAL COMPETENCIAS CORPORATIVAS															90%	POTENCIAL TALENTO	36%	
GESTIÓN 10%	ORIENTACIÓN COMERCIAL	D	D	100%	60%	B	100%	15%	C	100%	15%	A	100%	10%	100%	POTENCIAL TALENTO		
TOTAL COMPETENCIAS GESTIÓN															100%	POTENCIAL TALENTO	10%	
TÉCNICAS FUNCIONALES 50%	PROMETEUS	A	I	80%	48%	B	70%	10,5%	I	80%	12%	A	100%	10%	80,5%	EN DESARROLLO		
	MANEJO DE EFECTIVO	E	E	100%	60%	A	80%	12%	E	100%	15%	E	100%	10%	97%	POTENCIAL TALENTO		
	IDENTIFICACION BILLETES FALSOS	A	E	100%	60%	I	80%	12%	I	80%	12%	E	100%	10%	94%	POTENCIAL TALENTO		
	PREVENCIÓN DE LAVADO DE ACTIVOS	A	I	80%	48%	A	100%	15%	I	80%	12%	E	100%	10%	85%	EN DESARROLLO		
	LEY DE CHEQUES	A	E	100%	60%	A	100%	15%	I	80%	12%	E	100%	10%	97%	POTENCIAL TALENTO		
	ATENCIÓN AL CLIENTE	A	E	100%	60%	A	100%	15%	I	80%	12%	E	100%	10%	97%	POTENCIAL TALENTO		
TOTAL COMPETENCIAS TÉCNICAS FUNCIONALES															92%	POTENCIAL TALENTO	46%	
TOTAL EVALUACIÓN CUALITATIVA ANUAL																	92%	9%

Como se puede evidenciar, el porcentaje obtenido en la evaluación cualitativa es del 9% sobre 10%, este resultado se sumará al porcentaje de cumplimiento de la evaluación cuantitativa, (97%), y del total de la evaluación, que en este caso es del 96%, se obtendrá el valor a pagar por concepto de remuneración variable.

5.4. Presentar y validar la política salarial de remuneración variable.

Los ejemplos antes citados así como la política salarial de remuneración variable para el personal de cajas fueron presentados el día 26 de mayo del 2014, a la Gerencia de Recursos Humanos, al área de Estructura, Compensaciones y Desempeño y a la Jefatura de Productividad, cabe indicar que la política fue validada por los presentes. (Ver Anexo No. 5 acta 11)

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

6.1.Conclusiones.

La aplicación del diseño de la política de pago de remuneración variable propuesta y validada permitirá reconocer el cumplimiento de los objetivos individuales, departamentales y estratégicos del personal de cajas, así como también generará participación en los colaboradores para la consecución de los objetivos estratégicos.

Con los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas se pudo evidenciar el descontento del personal del nivel operativo al no ser considerados para el pago de remuneración variable por cumplimiento de resultados, a pesar que este nivel si contribuye para el logro de los objetivos estratégicos, lo que desemboca en un alto nivel de rotación.

Con la finalidad de reducir el alto nivel de rotación identificado a nivel operativo del Grupo Financiero Producción y promover la equidad entre los colaboradores, este proyecto al proponer un diseño de pago variable al personal operativo, permitió identificar y establecer indicadores que apalanquen al cumplimiento de objetivos organizacionales, si bien es cierto actualmente, de acuerdo al resultado de las encuestas y al estudio realizado, si existen indicadores relacionados con los objetivos estratégicos, sin embargo no existe reconocimiento por el cumplimiento obtenido como existe a nivel ejecutivo, causando así inequidad y desmotivación en el personal de cajas.

De acuerdo al levantamiento de la información estratégica y operativa de la empresa se pudo evidenciar que existen indicadores que si se encuentran alineados al logro de los objetivos estratégicos, sin embargo existe indicadores que no causan impacto en la consecución de los mismos.

El modelo de pago variable propuesto está conformado por una matriz de indicadores nuevos y existentes los mismos que se encuentran alienados a los objetivos institucionales, estos indicadores serán evaluados mensualmente. De igual manera el modelo considera la evaluación de competencias la misma que se realizó, tomando como línea base las competencias ya

existentes y a partir del análisis de las mismas y de los perfiles de cada puesto objetivo de este proyecto.

El presente modelo no solo ha considerado el pago por el cumplimiento de objetivos (cuantitativo) sino que también ha contemplado la importancia de reconocer el desarrollo de las competencias, lo que genera compromiso y automotivación en los colaboradores en seguir ascendiendo y fomentar una cultura de crecimiento y planes de desarrollo dentro de la organización.

6.2. Recomendaciones.

Con el desarrollo de este proyecto se ha podido detectar que posterior a la evaluación cuantitativa no se realiza un proceso de retroalimentación, por lo que no existe un refuerzo en las áreas de bajo rendimiento. Por lo tanto se recomienda se implemente un proceso formal de retroalimentación que permita ejecutar planes de acción para dar un refuerzo positivo, incentivando a la mejora continua.

En el caso que las autoridades del Grupo Financiero Producción implementen la propuesta presentada en este proyecto, se recomienda que se realice un plan comunicacional, el mismo que permita transmitir de manera clara el mecanismo de evaluación cuantitativa y cualitativa así como también los diferentes parámetros que contiene la política de remuneración variable. Es importante promover y generar el compromiso del personal de cajas, para que la evaluación la vean como una forma de crecimiento y promoción así como reconocimiento más no de castigo.

De la misma manera se recomienda aplicar encuestas al personal del nivel operativo posterior a la implementación de la política propuesta, a fin de monitorear y verificar si se ha reducido la percepción de inequidad y el grado de insatisfacción que se tiene actualmente en esas áreas. Adicional es importante identificar si posterior a esta evaluación el índice de errores

transaccionales y faltantes ha tenido un decrecimiento en comparación al año anterior, a fin de validar la efectividad del modelo.

Se recomienda actualizar los descriptivos del puesto del personal de cajas, con las competencias establecidas en la evaluación cualitativa, debido a que los actuales contemplan más de 8 competencias técnicas funcionales y muchas de ellas no son indispensables para el desempeño en sus actividades.

Se recomienda implementar una herramienta informática que permita realizar automáticamente el cálculo del pago variable de acuerdo a los resultados de la evaluación cuantitativa y cualitativa las mismas que se deberán registrar en la herramienta informática, a fin de evitar errores humanos y la subjetividad en el proceso. La herramienta debe permitir realizar cambios de acuerdo a lo que establezca el comité y deberá ser administrada solamente por el área de Recursos Humanos quienes serán los responsables del proceso.

Se recomienda diseñar un plan de carrera de acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación planteada con la finalidad de generar compromiso y motivación en los colaboradores.

Bibliografía

- Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Alles, M. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Alles, M. (2009). *Construyendo Talento: Programa de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*. Buenos Aires: Granica.
- Beltrán, J. (1999). *Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la competitividad*. Santa Fé de Bogotá, Colombia: 3R Editores.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Santa Fé de Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
- Deloitte. (2005). *Deloitte: Remuneración Estratégica*. Obtenido de <http://oportunidades.deloitte.cl/marketing/Contenidos/RemEstrat%C3%A9gica.pdf>
- Doran, G. T. (1981). *There's a S.M.A.R.T way to write management's goals and objectives*. *Management Review*. Obtenido de *There's a S.M.A.R.T way to write management's goals and objectives*. *Management Review*: <http://www.ncdhhs.gov/humanresources/pms/pm/smart.pdf>
- GFP. (2012). *Memoria de Responsabilidad Social*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- GFP. (2013). *Diccionario de Competencias*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Hidalgo, B. (2011). *Remuneraciones Inteligentes. Una mirada sencilla para atraer, retener y motivar al talento*. Buenos Aires: Granica.
- IAG Group Advanced Management. (17 de Enero de 2013). *Metodología y sistema de evaluación de remuneración variable por eficiencia del Nivel Jerárquico Superior de las Instituciones Públicas*. Quito, Pichincha, Ecuador: IAG.
- Levy-Levoyer, C. (1992). *La gestión des compétences*. París: Les éditions d'organisation.
- Lusthaus, C. (2002). *Evaluación Organizacional*. Canadá: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Moreno, J. (2010). *Cuadro de Mando e indicadores de la Gestión del Capital Humano*. Ecuador: Sociométrica S.A.

Moreno, J. (2011). *Sistemas Corporativos de Gestión del Desempeño*. Quito: Sociométrika S.A.

MRL. (20 de AGOSTO de 2013). Acuerdo Ministerial No. MRL-2013-0137. Quito, Pichincha, Ecuador.

Muñiz, & Prat, R. (2002). *Sistemas de retribución variable e indicadores de control de gestión*. Madrid: Capital Humano.

Parra, M. (2000). *La Evaluación de desempeño y la gestión de RRHH*. RHM Grupo de Comunicación. Obtenido de Sistemas de retribución variable e indicadores de control de gestión.: <http://www.rrhhmagazine.com/articulos.asp?id=28>

Puchol, L. (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Díaz de Santos. Obtenido de Dirección y Gestión de Recursos Humanos: <http://books.google.com.ec>

Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.

Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Prentice Hall.

ANEXOS

Anexo No. 1 Encuestas de precepción al modelo actual de evaluación de desempeño y al pago de remuneración variable.

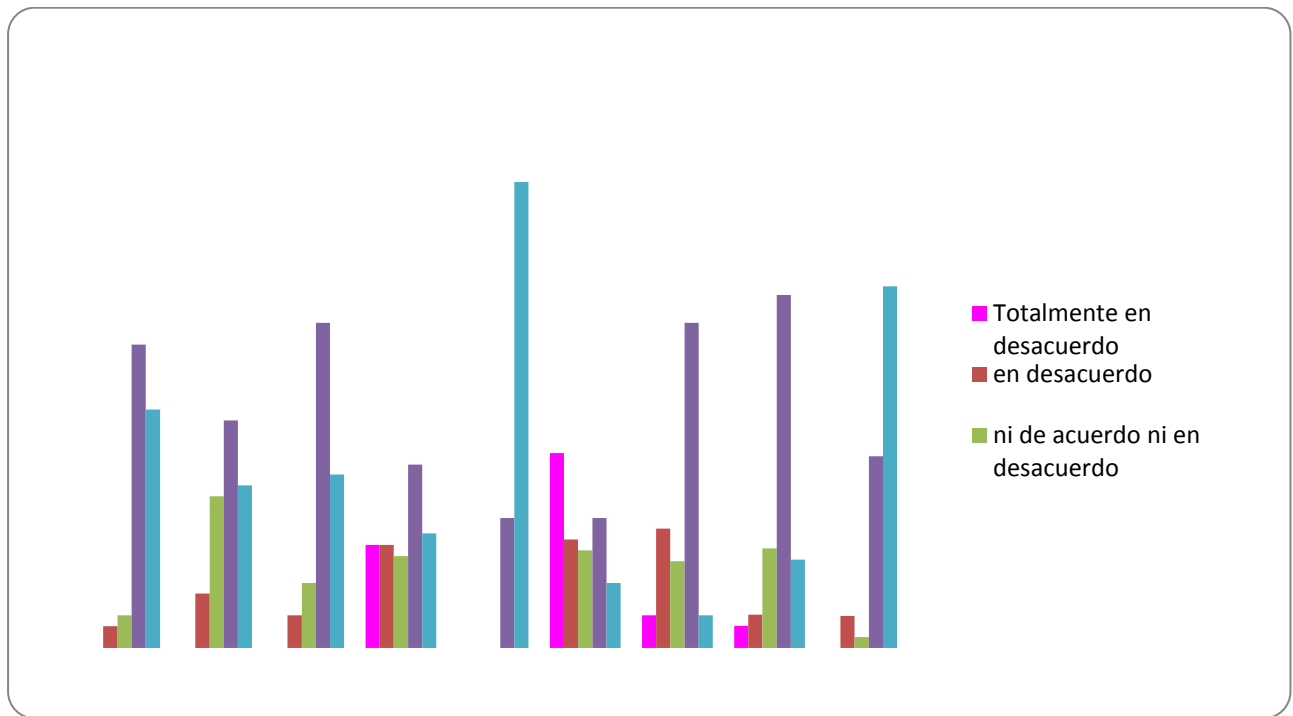
Encuesta aplicada al personal de cajas:

No	PREGUNTAS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	conoce lo que es una evaluación del desempeño?		2	3	15	19
2	La evaluación de desempeño actual es objetiva		4	6	18	11
3	La evaluación de desempeño actual está alineada a la estrategia de la organización		3	4	19	13
4	Se le paga algún incentivo por el cumplimiento de sus objetivos	5	8	6	11	6
5	Se sentiría motivado (a) si recibiera reconocimiento monetario por el cumplimiento de objetivos				10	29
6	Está de acuerdo que solo se pague remuneración variable por eficiencia a los niveles jerárquicos y ejecutivos	12	7	8	9	3
7	Usted conoce el plan estratégico del Grupo Financiero Producción.	3	10	6	18	2
8	Se siente involucrado (a) en la consecución de los objetivos estratégicos.	2	3	9	20	4
9	Considera usted que existe trabajo en equipo en su agencia.		0	1	12	27
		6%	11%	12%	38%	33%

Tabulación de Datos:

Pregunta	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	0%	4%	5%	51%	40%
2	0%	9%	25%	38%	27%
3	0%	5%	11%	55%	29%
4	17%	17%	15%	31%	19%
5	0%	0%	0%	22%	78%
6	33%	18%	16%	22%	11%
7	5%	20%	15%	55%	5%
8	4%	6%	17%	59%	15%
9	0%	5%	2%	32%	61%

Gráfico de tabulación de datos:



Anexo No. 2 Política actual de remuneración variable del Grupo Financiero Producción.

Alcance:

La política de remuneración variable aplica a todos los colaboradores del GFP hasta el nivel ejecutivo. Su implementación se ha realizado por etapas por definición de la Administración: 1. Vicepresidentes, gerentes, subgerentes; 2. incorpora nivel ejecutivo.

Objetivo:

Establecer la base de cálculo y el esquema de pago de la remuneración variable para los colaboradores comprendidos en el nivel ejecutivo.

Política:

El componente de remuneración variable, tiene como fin reconocer a las personas que realizan un buen trabajo y motivar a las que no lo hacen para que superen su nivel de contribución en el siguiente período.

El sistema funciona mediante el pago de una remuneración adicional por una sola vez en el año, tomando como base de cálculo el año inmediato anterior. El pago se realiza durante el primer trimestre del año posterior al período evaluado, previa aprobación de la Presidencia Ejecutiva, y, aplica para los colaboradores que continúen trabajando en la Institución. Para el cálculo del bono efectivo a pagar se considerarán los siguientes factores:

1. Grado de cumplimiento de las metas presupuestarias del GFP y de los objetivos generales del área (OG).

2. Grado de cumplimiento de los objetivos individuales (OI).
3. Evaluación discrecional (D) que haga el supervisor considerando su esfuerzo, aporte y compromiso, sobre la cual se debe tomar en consideración los siguientes elementos:
 - El esfuerzo desplegado por el evaluado para cumplir con sus objetivos individuales.
 - La contribución del evaluado en temas que no estuvieron definidos dentro de sus objetivos individuales y que aportan a la solución de un problema, a la generación de un negocio para el grupo, o, una iniciativa para reducir costos, entre otros.
 - El grado de compromiso y lealtad del evaluado con el GFP.

Narrativa del Procedimiento:

- **Fórmula para la calificación de Objetivos:**

$$TCO = [(PAC \times 0.70) + (EAA \times 0.30)] \times 0.70 + (OI \times 0.30) = o < 100$$

Siendo:

TCO = Total de la Calificación de Objetivos

PAC = Promedio Anual de Calificación

EAA = Evaluación Anual Acumulada (Elaborada por el Supervisor)

OI = Objetivos Institucionales (Utilidad e indicador de eficiencia)

Bono esperado:

El bono esperado anual se calculará con base en la siguiente fórmula:

$$BE = (SA \times FI)$$

Siendo:

BE = Bono Esperado

SA = Sueldo Anual (sueldo líquido mensual x 12)

FI = Factor Institucional (Porcentaje definido por la Presidencia Ejecutiva, en relación a los resultados anuales, hasta un máximo del 20%.)

Este valor lo recibe un ejecutivo que laboró el año completo. En caso de ingreso o incorporación al grupo de ejecutivos (por ascenso o promoción) durante el año que se evalúa, el valor de pago es proporcional al tiempo trabajado.

Bono a pagar:

El bono a pagar se calculará con base en la siguiente fórmula:

$$\text{Bono a pagar} = (\text{BE} \times \text{TCO}) + (\text{BE} \times \text{D})$$

Siendo:

BE = Bono Esperado

TCO = Resultado de los objetivos %

D = Discrecional evaluado por supervisor. El factor variará en +0.25 y -0.25, en función de la calificación del superior que oscilará entre +1 y -1, usando la tabla de conversión que se acompaña:

+1 = 0.25
0 = 0
-1 = -0.25

Definición de bono esperado:

Al inicio de cada año, el Presidente Ejecutivo firmará los objetivos anuales con cada Vicepresidente y fijará el valor que corresponde al bono esperado, tomando como referencia la fórmula indicada, y, variables relacionadas con el presupuesto fijado.

Cada Vicepresidente fijará los objetivos con los gerentes y/o jefaturas de área, sobre los cuales será evaluado todo el personal.

Pago del bono esperado:

Durante el mes de enero, el Ejecutivo de Desarrollo Organizacional (DO) consolidará en la base de datos los resultados obtenidos de la evaluación mensual de cada colaborador con la finalidad de obtener el promedio anual de calificación del año inmediato anterior, a la cual se le ha asignado un peso del 70%, el 30% restante se le atribuye al cumplimiento de los objetivos institucionales. La matriz organizada por área, es remitida a cada Vicepresidente para la revisión y definición del valor discrecional asignado a cada miembro de su equipo de trabajo. Los parámetros son los siguientes:

- “Cero”, desempeño/ contribución normal;
- Entre “cero” y “+1” es una gratificación adicional y se le asignará a los colaboradores cuyo desempeño/ contribución, actitud y aporte es sobresaliente;
- Entre “cero” y “-1” es una penalización que se le asignará a aquellos empleados cuyo desempeño/ contribución está por debajo de lo normal.

Los parámetros “+1” y “-1” admiten porcentajes parciales que se asignarán con base en el resultado obtenido por el colaborador.

Una vez completada esta información, el ejecutivo de Desarrollo Organizacional remitirá la base de datos al ejecutivo de nómina para que actualice y alimente la información de sueldos y bono esperado, con base en la fórmula aprobada por la Presidencia Ejecutiva.

Luego de que cada Vicepresidente complete los archivos con la información indicada, deberá devolverlos a Recursos Humanos, para la aprobación final de la Presidencia Ejecutiva, y, su posterior pago en la nómina del mes en curso o, la inmediata posterior.

Anexo No. 3 Competencias Técnico Funcionales actuales.

Ejecutivo de Cajas:

Competencias técnico funcionales actuales del Ejecutivo de Cajas.

Conocimientos	Niveles
Liderazgo	Intermedio
Productos y servicios	Avanzado
Ley de cheques	Avanzado
Contabilidad	Intermedio

Cajero de Servicios.

Competencias técnico funcionales del Cajero de Servicios.

Conocimientos	Nivel
Prevención de Lavado de Activos	Básico
Modelo Evolución	Básico
Productos y Servicios	Medio
Prometeus: Cuentas Cajas, Riesgos, Captaciones y Canales	Avanzado
Qmatic	Avanzado
Manejo de Efectivo	Básico

Seguridad Bancaria	Básico
Ley de Cheques	Básico
Grafología	Básico
Técnicas de Atención al Cliente	Básico
Técnicas de Ventas	Básico

Cajero Administrativo.

Competencias técnico funcionales actuales del Cajero Administrativo.

Conocimientos	Niveles
Prevención de Lavado de Activos	Básico
Modelo Evolución	Básico
Productos y Servicios	Intermedio
Prometeus: Cuentas Cajas, Riesgos, Captaciones y Canales	Avanzado
Qmatic	Básico
Manejo de Efectivo	Básico
Seguridad Bancaria	Básico
Ley de Cheques	Básico
Grafología	Básico
Técnicas de Atención al Cliente	Básico
Técnicas de Ventas	Básico

Cajero Universal.


Competencias técnico funcionales actuales del Cajero Universal.

Conocimientos	Niveles
Inducción Corporativa	Básico
Prevención de Lavado de Activos	Básico
Seguridad de la Información	Básico
Escritorios Limpios	Básico
Interaction Client	Básico
Modelo Evolución	Básico
Productos y Servicios	Intermedio
Prometeus: Cuentas Cajas, Riesgos, Captaciones y Canales	Avanzado
Qmatic	Básico
Manejo de Efectivo	Básico
Seguridad bancaria	Básico
Ley de Cheques	Básico

Anexo No. 4 Tamaño de Agencias Quito.

OFICINA	TIPO	CAJA SERVICIOS	CAJA ADMINIST	UNIVERSALES	BALCON	TOTAL
AG. AMERICA - QUITO	PEQUEÑA	0	0	2	0	2
AG. CONDADO EXPRESS - QUITO	MEDIANA	0	0	4	1	5
AG. EL GIRÓN EXPRESS - QUITO	PEQUEÑA	0	0	2	0	2
AG. MALL EL JARDÍN EXPRESS -	PEQUEÑA	0	0	2	0	2
AG. PDBCO EXPRESS CARCELEN UIO	PEQUEÑA	0	0	2	0	2
AG. PDBCO EXPRESS EL BOSQUE UI	PEQUEÑA	0	0	3	0	3
AG. PDBCO EXPRESS SAN LUIS	PEQUEÑA	0	0	2	0	2
EL RECREO EXPRESS - QUITO	PEQUEÑA	0	0	2	0	2
MEGAMAXI EXPRESS - QUITO	PEQUEÑA	0	0	3	0	3
AG. AEROPUERTO - QUITO	GRANDE	2	1	3	0	6
AG. AMAZONAS - QUITO	GRANDE	2	3	6	0	11
AG. BUENA VISTA - QUITO	GRANDE	0	0	4	2	6
AG. C.C EL JARDÍN - QUITO	GRANDE	0	0	9	2	11
CENTRO DE PROVEEDORES	MEDIANA	0	1	4	0	5
AG. CARCELEN	PEQUEÑA	0	1	2	0	3
AG. CENTRO - QUITO	MEDIANA	1	1	2	0	4
AG. CENTRO FINANCIERO SUR - QU	MEDIANA	1	1	3	0	5
AG. CUMBAYA - QUITO	GRANDE	2	2	2	0	6
AG. EL RECREO - QUITO	MEDIANA	1	1	4	0	6
AG. INCA - QUITO	MEDIANA	1	1	3	0	5
AG. KENNEDY - QUITO	MEDIANA	0	0	4	1	5
AG. MACHACHI - QUITO	GRANDE	2	1	4	0	7
AG. MULTICENTRO - QUITO	GRANDE	2	2	4	0	8
AG. NORTE - QUITO	MEDIANA	2	1	3	0	6
AG. PLAZA DE LAS AMERICAS - QU	MEDIANA	1	1	2	0	4
AG. QUICENTRO - QUITO	GRANDE	2	3	6	0	11
AG. SAN LUIS - QUITO	GRANDE	2	1	5	0	8
AG. TUMBACO - QUITO	MEDIANA	2	1	3	0	6
AG. TUMBACO XP- QUITO	PEQUEÑA	2	0	0	0	2
AG. TABABELA AIRPORT CENTER	PEQUEÑA	0	1	0	0	1
AG. QUICENTRO SUR	MEDIANA	2	1	3	0	6
AG. QUICENTRO SUR XP	PEQUEÑA	0	0	2	0	2
MATRIZ - QUITO	GRANDE	0	0	14	7	21
AG. HOSPITAL METROPOLITANO	PEQUEÑA	0	1	1	0	2
AG. MIRAVALLE	PEQUEÑA	0	1	1	0	2
SCALA SHOPPING - QUITO	MEDIANA	1	1	4	0	6
SCALA SHOPPING EXPRESS- QUITO	PEQUEÑA	0	1	0	0	1
AG. CONDADO SHOPPING	MEDIANA	1	1	2	0	4
AG. GONZALEZ SUAREZ	MEDIANA	1	1	2	0	4
POOL		0	0	30	0	30

Anexo No. 5 Actas de Reunión

		ACTA DE REUNIÓN 01	
Año: 2014	Mes: Enero	Día: 30	
Tema: Levantamiento de información GFP		Hora Inicial: 17:00	Hora Final: 18:30
Lugar: Quito, Produbanco Matriz			
Participantes: Rita Delgado – Gerente de Recursos Humanos Claudia López - Ejecutiva de estructura, compensaciones y desempeño Fernanda Cruz – Ejecutiva de estructura, compensaciones y desempeño Ana Córdova – Autora de tesis. Karla Amores – Autora de tesis.			
Objetivo: Levantar información estratégica y operativa de la Empresa, a fin de entender el giro del negocio y cómo se encuentra estructurado el Grupo.			
TEMAS TRATADOS			
1.1. Plan Estratégico del GFP: 1.2. Cadena de Valor. 1.3. Estructura del GFP. 1.4. Levantamiento de descriptivos de perfiles de puestos del personal de cajas. 1.5. Identificación actual y necesidades del área de cajas.			

Año: 2014	Mes: Marzo	Día: 14
Tema: Levantamiento de información estadística GFP	Hora Inicial: 16:00	Hora Final: 18:00
Lugar: Quito, Produbanco Matriz		
Participantes: Rita Delgado – Gerente de Recursos Humanos Ana Brazales – Ejecutiva de Nómina Ana Córdova - Autora de tesis Karla Amores - Autora de tesis		
Objetivo: Identificar los datos estadísticos del GFP, con la finalidad de analizar el alcance del proyecto.		
TEMAS TRATADOS		
1.1. Número de funcionarios al nivel del GFP y por empresa. 1.2. Número de cajeros a nivel Grupo. 1.3. Total de agencias que conforman el GFP.		

Año: 2014

Mes: Marzo

Día: 17

Tema: Identificación indicadores actuales

Hora Inicial:
16:00

Hora Final:
18:00

Lugar: Quito, Produbanco Matriz

Participantes:

Katya Cadena – Jefe de Canales

Ana Córdova - Autora de tesis

Karla Amores - Autora de tesis

Objetivo:

Identificar los indicadores actuales del área de cajas.

TEMAS TRATADOS

- 1.1. Verificar la funcionalidad de los indicadores actuales.
- 1.2. Conocer el método de evaluación existente.

Año: 2014	Mes: Marzo	Día: 27
Tema: Presentación de nuevos indicadores	Hora Inicial: 16:00	Hora Final: 18:00
Lugar: Quito, Produbanco Matriz		
Participantes: Claudia López – Ejecutiva de estructura, compensaciones y desempeño Katya Cadena – Jefe de Canales Ana Córdova - Autora de tesis Karla Amores - Autora de tesis		
Objetivo: Presentar los nuevos indicadores que formarán parte del modelo de pago variable.		
TEMAS TRATADOS		
1.1. Presentación Plan Estratégico del Grupo Financiero Producción. 1.2. Importancia de contar con indicadores que estén relacionados con la estrategia de la empresa. 1.3. Análisis de indicadores existentes. 1.4. Presentación de matriz de nuevos indicadores.		

Año: 2014	Mes: Abril	Día: 01	
Tema: Validación matrices de objetivos con nuevos indicadores.		Hora Inicial: 17:00	Hora Final: 18:45
Lugar: Quito, Produbanco Matriz			
Participantes: Fabián Mora – Vicepresidente de Banca de Personas. Zulay Maldonado – Gerente de Banca de Personas Katya Cadena – Jefe de Canales Ana Córdova - Autora de tesis Karla Amores - Autora de tesis			
Objetivo: Validar las matrices de objetivos e indicadores para los cargos de: Ejecutivo de Cajas, Cajero de Servicios, Cajero Administrativo y Cajero Universal.			
TEMAS TRATADOS			
1.1. Presentación de las matrices 1.2. Análisis de indicadores y forma de cálculo propuestos. 1.3. Explicación del formato aplicar. 1.4. Validación.			

Año: 2014	Mes: Abril	Día: 29	
Tema: Identificación de competencias corporativas y de rol.		Hora Inicial: 17:00	Hora Final: 19:00
Lugar: Quito, Produbanco Matriz			
Participantes: Rita Delgado – Gerente de Recursos Humanos Claudia López – Ejecutiva de estructura, compensaciones y desempeño Ana Córdova - Autora de tesis Karla Amores - Autora de tesis			
Objetivo: Identificar las competencias existentes en el GFP.			
TEMAS TRATADOS			
1.1. Analizar el diccionario de competencias. 1.2. Revisar competencias existentes.			

Año: 2014	Mes: Mayo	Día: 05	
Tema: Identificación de competencias técnico funcionales.		Hora Inicial: 17:30	Hora Final: 19:45
Lugar: Quito, Produbanco Matriz			
Participantes: Rita Delgado – Gerente de Recursos Humanos Katya Cadena – Jefe de Canales Claudia López – Ejecutiva de estructura, compensaciones y desempeño Ana Córdova - Autora de tesis Karla Amores - Autora de tesis			
Objetivo: Identificar las competencias técnico funcionales para el puesto de cajero a ser evaluadas.			
TEMAS TRATADOS			
1.1. Analizar el diccionario de competencias. 1.2. Identificar competencias para el puesto de cajero. 1.3. Identificar los niveles de conocimiento requeridos			

Año: 2014**Mes:** Mayo**Día:**06**Tema:** Presentación de la Evaluación Cualitativa.**Hora Inicial:**

16:00

Hora Final:

18:00

Lugar: Quito, Produbanco Matriz**Participantes:**

Claudia López – Ejecutiva de estructura, compensaciones y desempeño

Katya Cadena – Jefe de Canales

Ana Córdova - Autora de tesis.

Karla Amores - Autora de tesis.

Objetivo:

Dar a conocer la matriz con las competencias corporativas, técnicas y de rol con sus respectivos pesos para cada uno de los puestos.

TEMAS TRATADOS

1.1. Presentación y explicación de la matriz de competencias.

1.2. Presentación de formatos para la evaluación.

Año: 2014**Mes:** Mayo**Día:** 06**Tema:** Presentación de la evaluación a aplicarse.**Hora Inicial:**

16:00

Hora Final:

18:00

Lugar: Quito, Produbanco Matriz**Participantes:**

Claudia López – Ejecutiva de estructura, compensaciones y desempeño

Katya Cadena – Jefe de Canales

Ana Córdova - Autora de tesis.

Karla Amores - Autora de tesis

Objetivo:

Presentar la evaluación 360° a aplicarse.

TEMAS TRATADOS

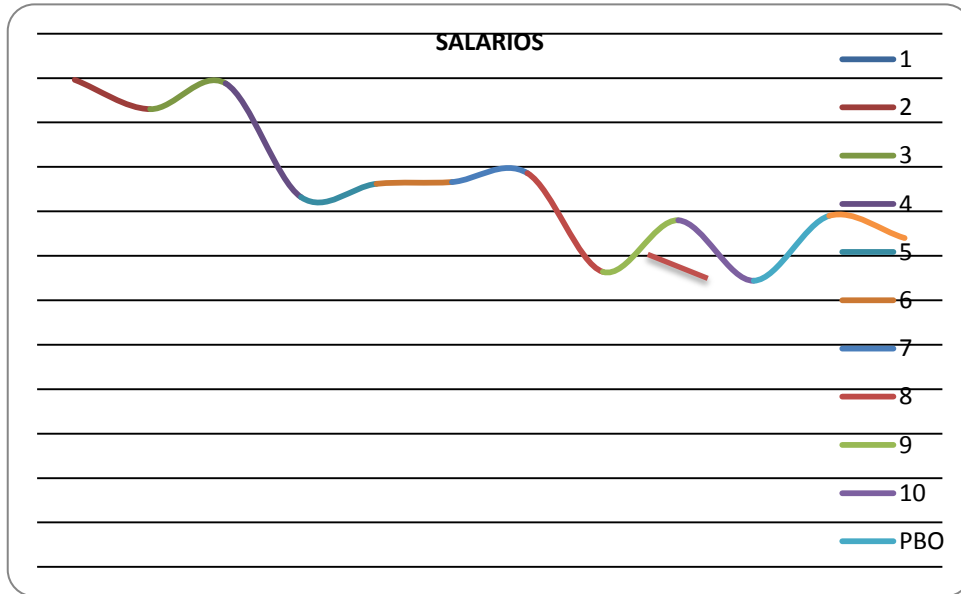
1.3. Explicación de la evaluación a aplicarse.

1.4. Detalle de los evaluadores con sus respectivos pesos.

Año: 2014	Mes: Abril	Día: 07
Tema: Revisión de Política salarial existente	Hora Inicial: 17:00	Hora Final: 18:45
Lugar: Quito, Produbanco Matriz		
Participantes: Claudia López – Ejecutiva de estructura, compensaciones y desempeño Ana Córdova - Autora de tesis Karla Amores - Autora de tesis		
Objetivo: Identificar la política salarial existente.		
TEMAS TRATADOS		
1.1. Revisión y entendimiento de la política salarial existente.		

Año: 2014	Mes: Mayo	Día: 26	
Tema: Presentación política salarial de remuneración variable		Hora Inicial: 17:00	Hora Final: 19:00
Lugar: Quito, Produbanco Matriz			
Participantes: Rita Delgado – Gerente de Recursos Humanos Claudia López – Ejecutiva de estructura, compensaciones y desempeño Erika Sánchez – Jefe de Productividad Ana Córdova - Autora de tesis Karla Amores - Autora de tesis			
Objetivo: Presentar la política salarial de remuneración variable para el personal de cajas.			
TEMAS TRATADOS			
1.1. Explicación del trabajo realizado. 1.2. Presentación de la política salarial. 1.3. Validación.			

Anexo No. 6 Análisis Salarial



Nivel (Cargo): Cajero

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Conoce lo que es una evaluación del desempeño?			X		
La evaluación de desempeño actual es objetiva				X	
La evaluación de desempeño actual está alineada a la estrategia de la organización				X	
Se le paga algún incentivo por el cumplimiento de sus objetivos			X		
Se sentiría motivado (a) si recibiera reconocimiento monetario por el cumplimiento de objetivos				X	
Está de acuerdo que solo se pague remuneración variable por eficiencia a los niveles jerárquicos y ejecutivos				X	
Usted conoce el plan estratégico del Grupo Financiero Producción.					X
Se siente involucrado (a) en la consecución de los objetivos estratégicos.				X	
Considera usted que existe trabajo en equipo en su agencia.				X	

COMENTARIOS

Nivel (Cargo): CATERA

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Conoce lo que es una evaluación del desempeño?				X	
La evaluación de desempeño actual es objetiva			X		
La evaluación de desempeño actual está alineada a la estrategia de la organización			X		
Se le paga algún incentivo por el cumplimiento de sus objetivos	X				
Se sentiría motivado (a) si recibiera reconocimiento monetario por el cumplimiento de objetivos				X	
Está de acuerdo que solo se pague remuneración variable por eficiencia a los niveles jerárquicos y ejecutivos		X			
Usted conoce el plan estratégico del Grupo Financiero Producción.		X			
Se siente involucrado (a) en la consecución de los objetivos estratégicos.			X		
Considera usted que existe trabajo en equipo en su agencia.				X	

COMENTARIOS

Nivel (Cargo): Cooper

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Conoce lo que es una evaluación del desempeño?					X
La evaluación de desempeño actual es objetiva					X
La evaluación de desempeño actual está alineada a la estrategia de la organización					X
Se le paga algún incentivo por el cumplimiento de sus objetivos			X		
Se sentiría motivado (a) si recibiera reconocimiento monetario por el cumplimiento de objetivos					X
Está de acuerdo que solo se pague remuneración variable por eficiencia a los niveles jerárquicos y ejecutivos					X
Usted conoce el plan estratégico del Grupo Financiero Producción.			X		
Se siente involucrado (a) en la consecución de los objetivos estratégicos.					X
Considera usted que existe trabajo en equipo en su agencia.					X

COMENTARIOS

Nivel (Cargo): Cajera

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Conoce lo que es una evaluación del desempeño?				X	
La evaluación de desempeño actual es objetiva			X		
La evaluación de desempeño actual está alineada a la estrategia de la organización		X			
Se le paga algún incentivo por el cumplimiento de sus objetivos				X	
Se sentiría motivado (a) si recibiera reconocimiento monetario por el cumplimiento de objetivos					X
Está de acuerdo que solo se pague remuneración variable por eficiencia a los niveles jerárquicos y ejecutivos	X				
Usted conoce el plan estratégico del Grupo Financiero Producción.		X			
Se siente involucrado (a) en la consecución de los objetivos estratégicos.			X		
Considera usted que existe trabajo en equipo en su agencia.			X		

COMENTARIOS

Nivel (Cargo): Ejecutivo

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Conoce lo que es una evaluación del desempeño?					2
La evaluación de desempeño actual es objetiva				2	
La evaluación de desempeño actual está alineada a la estrategia de la organización				2	
Se le paga algún incentivo por el cumplimiento de sus objetivos					2
Se sentiría motivado (a) si recibiera reconocimiento monetario por el cumplimiento de objetivos					2
Está de acuerdo que solo se pague remuneración variable por eficiencia a los niveles jerárquicos y ejecutivos	2				
Usted conoce el plan estratégico del Grupo Financiero Producción.				2	
Se siente involucrado (a) en la consecución de los objetivos estratégicos.			2		
Considera usted que existe trabajo en equipo en su agencia.					2

COMENTARIOS

Nivel (Cargo): CAJERO

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Conoce lo que es una evaluación del desempeño?				X	
La evaluación de desempeño actual es objetiva		X			
La evaluación de desempeño actual está alineada a la estrategia de la organización					X
Se le paga algún incentivo por el cumplimiento de sus objetivos					
Se sentiría motivado (a) si recibiera reconocimiento monetario por el cumplimiento de objetivos					X
Está de acuerdo que solo se pague remuneración variable por eficiencia a los niveles jerárquicos y ejecutivos				X	
Usted conoce el plan estratégico del Grupo Financiero Producción.			X		
Se siente involucrado (a) en la consecución de los objetivos estratégicos.					
Considera usted que existe trabajo en equipo en su agencia.					X

COMENTARIOS

Nivel (Cargo): Cajero

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Conoce lo que es una evaluación del desempeño?				X	
La evaluación de desempeño actual es objetiva		X			
La evaluación de desempeño actual está alineada a la estrategia de la organización				X	
Se le paga algún incentivo por el cumplimiento de sus objetivos				X	
Se sentiría motivado (a) si recibiera reconocimiento monetario por el cumplimiento de objetivos					X
Está de acuerdo que solo se pague remuneración variable por eficiencia a los niveles jerárquicos y ejecutivos				X	
Usted conoce el plan estratégico del Grupo Financiero Producción.	X				
Se siente involucrado (a) en la consecución de los objetivos estratégicos.		X			
Considera usted que existe trabajo en equipo en su agencia.					X

COMENTARIOS

Nivel (Cargo): Cajero

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	NI de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Conoce lo que es una evaluación del desempeño?					Ⓟ
La evaluación de desempeño actual es objetiva					Ⓟ
La evaluación de desempeño actual está alineada a la estrategia de la organización					Ⓟ
Se le paga algún incentivo por el cumplimiento de sus objetivos				Ⓟ	
Se sentiría motivado (a) si recibiera reconocimiento monetario por el cumplimiento de objetivos					Ⓟ
Está de acuerdo que solo se pague remuneración variable por eficiencia a los niveles jerárquicos y ejecutivos	Ⓟ				
Usted conoce el plan estratégico del Grupo Financiero Producción.				Ⓟ	
Se siente involucrado (a) en la consecución de los objetivos estratégicos.				Ⓟ	
Considera usted que existe trabajo en equipo en su agencia.					Ⓟ

COMENTARIOS

La remuneración en cuanto a las utilidades debería cumplir con las expectativas y tipos de remuneración que se realiza en la empresa. Teniendo en cuenta que hay más remuneración que una entidad bancaria.

Nivel (Cargo): Cajero

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	NI de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Conoce lo que es una evaluación del desempeño?					X
La evaluación de desempeño actual es objetiva					X
La evaluación de desempeño actual está alineada a la estrategia de la organización					X
Se le paga algún Incentivo por el cumplimiento de sus objetivos				X	
Se sentiría motivado (a) si recibiera reconocimiento monetario por el cumplimiento de objetivos					X
Está de acuerdo que solo se pague remuneración variable por eficiencia a los niveles jerárquicos y ejecutivos	X				
Usted conoce el plan estratégico del Grupo Financiero Producción.				X	
Se siente involucrado (a) en la consecución de los objetivos estratégicos.				X	
Considera usted que existe trabajo en equipo en su agencia.					X

COMENTARIOS

La remuneración o pago de utilidades debería ser
mas equitativa al desempeño laboral de cada una
de las agencias.

Nivel (Cargo): Cojeyo

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	NI de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Conoce lo que es una evaluación del desempeño?					X
La evaluación de desempeño actual es objetiva			X		
La evaluación de desempeño actual está alineada a la estrategia de la organización					X
Se le paga algún incentivo por el cumplimiento de sus objetivos					X
Se sentiría motivado (a) si recibiera reconocimiento monetario por el cumplimiento de objetivos				X	
Está de acuerdo que solo se pague remuneración variable por eficiencia a los niveles jerárquicos y ejecutivos			X		
Usted conoce el plan estratégico del Grupo Financiero Producción.				X	
Se siente involucrado (a) en la consecución de los objetivos estratégicos.				X	
Considera usted que existe trabajo en equipo en su agencia.					X

COMENTARIOS

Fomentoy nuestro trabajo en equipo para tener un mejor desempeño como agencia y tambien cumplir los objetivos a cabalidad.

Nivel (Cargo): CAJERO

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	NI de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Conoce lo que es una evaluación del desempeño?				X	
La evaluación de desempeño actual es objetiva				X	
La evaluación de desempeño actual está alineada a la estrategia de la organización				X	
Se le paga algún incentivo por el cumplimiento de sus objetivos					
Se sentiría motivado (a) si recibiera reconocimiento monetario por el cumplimiento de objetivos				X	
Está de acuerdo que solo se pague remuneración variable por eficiencia a los niveles jerárquicos y ejecutivos			X		
Usted conoce el plan estratégico del Grupo Financiero Producción.				X	
Se siente involucrado (a) en la consecución de los objetivos estratégicos.			X		
Considera usted que existe trabajo en equipo en su agencia.				X	

COMENTARIOS

Nivel (Cargo): Cajera.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	NI de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Conoce lo que es una evaluación del desempeño?					X
La evaluación de desempeño actual es objetiva				X	
La evaluación de desempeño actual está alineada a la estrategia de la organización				X	
Se le paga algún incentivo por el cumplimiento de sus objetivos			X		
Se sentiría motivado (a) si recibiera reconocimiento monetario por el cumplimiento de objetivos					X
Está de acuerdo que solo se pague remuneración variable por eficiencia a los niveles jerárquicos y ejecutivos	X				
Usted conoce el plan estratégico del Grupo Financiero Producción.				X	
Se siente involucrado (a) en la consecución de los objetivos estratégicos.				X	
Considera usted que existe trabajo en equipo en su agencia.					X

COMENTARIOS

- La evaluación no es objetiva ya que la nota entregada por los encuestadores no es la correcta, deberían realizarla en días normales no solo los días mas afluídos.
- Los incentivos debería ser para todos ya que todos nos esforzamos por hacer un buen trabajo, y deberían aumentar mas incentivos.



Nivel (Cargo): CAJERO

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Conoce lo que es una evaluación del desempeño?					X
La evaluación de desempeño actual es objetiva				X	
La evaluación de desempeño actual está alineada a la estrategia de la organización				X	
Se le paga algún Incentivo por el cumplimiento de sus objetivos				X	
Se sentiría motivado (a) si recibiera reconocimiento monetario por el cumplimiento de objetivos					X
Está de acuerdo que solo se pague remuneración variable por eficiencia a los niveles jerárquicos y ejecutivos	X				
Usted conoce el plan estratégico del Grupo Financiero Producción.				X	
Se siente involucrado (a) en la consecución de los objetivos estratégicos.				X	
Considera usted que existe trabajo en equipo en su agencia.					X

COMENTARIOS

LA EVALUACION DEBE SER MAS OBJETIVA DEACUERDO A LA
 AREA LABORAL.
 LOS INCENTIVOS DEBEN SER MAS SIGNIFICATIVOS Y
 REPRESENTATIVOS



Encuesta de Satisfacción



Nivel (Cargo): CAJERA

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	NI de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Conoce lo que es una evaluación del desempeño?				X	
La evaluación de desempeño actual es objetiva				X	
La evaluación de desempeño actual está alineada a la estrategia de la organización				X	
Se le paga algún incentivo por el cumplimiento de sus objetivos				X	
Se sentiría motivado (a) si recibiera reconocimiento monetario por el cumplimiento de objetivos				X	
Está de acuerdo que solo se pague remuneración variable por eficiencia a los niveles jerárquicos y ejecutivos				X	
Usted conoce el plan estratégico del Grupo Financiero Producción.			X		
Se siente involucrado (a) en la consecución de los objetivos estratégicos.				X	
Considera usted que existe trabajo en equipo en su agencia.					X

COMENTARIOS

ME PARECE MUY BUENO QUE NOS ESTEN EVALUANDO PARA PODER MEDIR NUESTRAS CAPACIDADES Y TAMBIEN INCENTIVAR CON RECONOCIMIENTOS MONETARIOS PARA QUE LOS CASEROS TENGA MAS DESARROLLO.

Nivel (Cargo): Ejecutivo

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Conoce lo que es una evaluación del desempeño?					X
La evaluación de desempeño actual es objetiva				X	
La evaluación de desempeño actual está alineada a la estrategia de la organización				X	
Se le paga algún incentivo por el cumplimiento de sus objetivos	X				
Se sentiría motivado (a) si recibiera reconocimiento monetario por el cumplimiento de objetivos					X
Está de acuerdo que solo se pague remuneración variable por eficiencia a los niveles jerárquicos y ejecutivos		X			
Usted conoce el plan estratégico del Grupo Financiero Producción.		X			
Se siente involucrado (a) en la consecución de los objetivos estratégicos.			X		
Considera usted que existe trabajo en equipo en su agencia.				X	

COMENTARIOS

Nivel (Cargo): CAJERA.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	NI de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Conoce lo que es una evaluación del desempeño?				X	
La evaluación de desempeño actual es objetiva					X
La evaluación de desempeño actual está alineada a la estrategia de la organización				X	
Se le paga algún incentivo por el cumplimiento de sus objetivos			X		
Se sentiría motivado (a) si recibiera reconocimiento monetario por el cumplimiento de objetivos					X
Está de acuerdo que solo se pague remuneración variable por eficiencia a los niveles jerárquicos y ejecutivos			X		
Usted conoce el plan estratégico del Grupo Financiero Producción.			X		
Se siente involucrado (a) en la consecución de los objetivos estratégicos.				X	
Considera usted que existe trabajo en equipo en su agencia.					X

COMENTARIOS

Que nos premien por el desempeño cada dos
meses.



Encuesta de Satisfacción



Nivel (Cargo): CAJERO

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	NI de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Conoce lo que es una evaluación del desempeño?		X			
La evaluación de desempeño actual es objetiva			X		
La evaluación de desempeño actual está alineada a la estrategia de la organización		X			
Se le paga algún incentivo por el cumplimiento de sus objetivos		X			
Se sentiría motivado (a) si recibiera reconocimiento monetario por el cumplimiento de objetivos					X
Está de acuerdo que solo se pague remuneración variable por eficiencia a los niveles jerárquicos y ejecutivos			X		
Usted conoce el plan estratégico del Grupo Financiero Producción.		X			
Se siente involucrado (a) en la consecución de los objetivos estratégicos.			X		
Considera usted que existe trabajo en equipo en su agencia.				X	

COMENTARIOS

Nivel (Cargo): CAJERA

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	NI de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Conoce lo que es una evaluación del desempeño?			X		
La evaluación de desempeño actual es objetiva		X			
La evaluación de desempeño actual está alineada a la estrategia de la organización			X		
Se le paga algún Incentivo por el cumplimiento de sus objetivos		X			
Se sentiría motivado (a) si recibiera reconocimiento monetario por el cumplimiento de objetivos					X
Está de acuerdo que solo se pague remuneración variable por eficiencia a los niveles jerárquicos y ejecutivos		X			
Usted conoce el plan estratégico del Grupo Financiero Producción.		X			
Se siente involucrado (a) en la consecución de los objetivos estratégicos.		X			
Considera usted que existe trabajo en equipo en su agencia.				X	

COMENTARIOS

Nivel (Cargo): CASERA

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Conoce lo que es una evaluación del desempeño?				X	
La evaluación de desempeño actual es objetiva				X	
La evaluación de desempeño actual está alineada a la estrategia de la organización				X	
Se le paga algún incentivo por el cumplimiento de sus objetivos		X			
Se sentiría motivado (a) si recibiera reconocimiento monetario por el cumplimiento de objetivos					X
Está de acuerdo que solo se pague remuneración variable por eficiencia a los niveles jerárquicos y ejecutivos	X				
Usted conoce el plan estratégico del Grupo Financiero Producción.				X	
Se siente involucrado (a) en la consecución de los objetivos estratégicos.				X	
Considera usted que existe trabajo en equipo en su agencia.					X

COMENTARIOS

Nivel (Cargo): Cajero

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	NI de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Conoce lo que es una evaluación del desempeño?				X	
La evaluación de desempeño actual es objetiva					X
La evaluación de desempeño actual está alineada a la estrategia de la organización					X
Se le paga algún Incentivo por el cumplimiento de sus objetivos		X			
Se sentiría motivado (a) si recibiera reconocimiento monetario por el cumplimiento de objetivos					X
Está de acuerdo que solo se pague remuneración variable por eficiencia a los niveles jerárquicos y ejecutivos		X			
Usted conoce el plan estratégico del Grupo Financiero Producción.		X			
Se siente involucrado (a) en la consecución de los objetivos estratégicos.	X				
Considera usted que existe trabajo en equipo en su agencia.				X	

COMENTARIOS

Nivel (Cargo): Cajero

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Conoce lo que es una evaluación del desempeño?					X
La evaluación de desempeño actual es objetiva				X	
La evaluación de desempeño actual está alineada a la estrategia de la organización					X
Se le paga algún Incentivo por el cumplimiento de sus objetivos	X				
Se sentiría motivado (a) si recibiera reconocimiento monetario por el cumplimiento de objetivos				X	
Está de acuerdo que solo se pague remuneración variable por eficiencia a los niveles jerárquicos y ejecutivos				X	
Usted conoce el plan estratégico del Grupo Financiero Producción.	X				
Se siente Involucrado (a) en la consecución de los objetivos estratégicos.				X	
Considera usted que existe trabajo en equipo en su agencia.					X

COMENTARIOS

Nivel (Cargo): Cajera

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Conoce lo que es una evaluación del desempeño?					X
La evaluación de desempeño actual es objetiva					X
La evaluación de desempeño actual está alineada a la estrategia de la organización				X	
Se le paga algún incentivo por el cumplimiento de sus objetivos					X
Se sentiría motivado (a) si recibiera reconocimiento monetario por el cumplimiento de objetivos					X
Está de acuerdo que solo se pague remuneración variable por eficiencia a los niveles jerárquicos y ejecutivos					X
Usted conoce el plan estratégico del Grupo Financiero Producción.				X	
Se siente involucrado (a) en la consecución de los objetivos estratégicos.					X
Considera usted que existe trabajo en equipo en su agencia.					X

COMENTARIOS

Jee

Nivel (Cargo): CASERA

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	NI de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Conoce lo que es una evaluación del desempeño?					✓
La evaluación de desempeño actual es objetiva					✓
La evaluación de desempeño actual está alineada a la estrategia de la organización				✓	
Se le paga algún incentivo por el cumplimiento de sus objetivos					✓
Se sentiría motivado (a) si recibiera reconocimiento monetario por el cumplimiento de objetivos					✓
Está de acuerdo que solo se pague remuneración variable por eficiencia a los niveles jerárquicos y ejecutivos				✓	
Usted conoce el plan estratégico del Grupo Financiero Producción.				✓	
Se siente involucrado (a) en la consecución de los objetivos estratégicos.					✓
Considera usted que existe trabajo en equipo en su agencia.					✓

COMENTARIOS

ce.

Nivel (Cargo): Cajero

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	NI de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Conoce lo que es una evaluación del desempeño?					X
La evaluación de desempeño actual es objetiva				X	
La evaluación de desempeño actual está alineada a la estrategia de la organización					X
Se le paga algún incentivo por el cumplimiento de sus objetivos					X
Se sentiría motivado (a) si recibiera reconocimiento monetario por el cumplimiento de objetivos					X
Está de acuerdo que solo se pague remuneración variable por eficiencia a los niveles jerárquicos y ejecutivos					X
Usted conoce el plan estratégico del Grupo Financiero Producción.					V
Se siente involucrado (a) en la consecución de los objetivos estratégicos.					X
Considera usted que existe trabajo en equipo en su agencia.					X

COMENTARIOS



Encuesta de Satisfacción

Nivel (Cargo): _____

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	NI de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Conoce lo que es una evaluación del desempeño?				X	
La evaluación de desempeño actual es objetiva			X		
La evaluación de desempeño actual está alineada a la estrategia de la organización			X		
Se le paga algún incentivo por el cumplimiento de sus objetivos		X			
Se sentiría motivado (a) si recibiera reconocimiento monetario por el cumplimiento de objetivos				X	
Está de acuerdo que solo se pague remuneración variable por eficiencia a los niveles jerárquicos y ejecutivos		X			
Usted conoce el plan estratégico del Grupo Financiero Producción.			X		
Se siente involucrado (a) en la consecución de los objetivos estratégicos.				X	
Considera usted que existe trabajo en equipo en su agencia.				X	

COMENTARIOS



Encuesta de Satisfacción

Nivel (Cargo): Caja.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	NI de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Conoce lo que es una evaluación del desempeño?				X	
La evaluación de desempeño actual es objetiva			X	/	
La evaluación de desempeño actual está alineada a la estrategia de la organización				X	
Se le paga algún incentivo por el cumplimiento de sus objetivos		X			
Se sentiría motivado (a) si recibiera reconocimiento monetario por el cumplimiento de objetivos			X		
Está de acuerdo que solo se pague remuneración variable por eficiencia a los niveles jerárquicos y ejecutivos			X		
Usted conoce el plan estratégico del Grupo Financiero Producción.				X	
Se siente involucrado (a) en la consecución de los objetivos estratégicos.				X	
Considera usted que existe trabajo en equipo en su agencia.				X	

COMENTARIOS



Encuesta de Satisfacción

Nivel (Cargo): CASERO

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Conoce lo que es una evaluación del desempeño?				✓	
La evaluación de desempeño actual es objetiva			✓		
La evaluación de desempeño actual está alineada a la estrategia de la organización				✓	
Se le paga algún incentivo por el cumplimiento de sus objetivos					✓
Se sentiría motivado (a) si recibiera reconocimiento monetario por el cumplimiento de objetivos					✓
Está de acuerdo que solo se pague remuneración variable por eficiencia a los niveles jerárquicos y ejecutivos		✓			
Usted conoce el plan estratégico del Grupo Financiero Producción.				✓	
Se siente involucrado (a) en la consecución de los objetivos estratégicos.			✓		
Considera usted que existe trabajo en equipo en su agencia.				✓	

COMENTARIOS



Encuesta de Satisfacción

Nivel (Cargo): CASERO

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Conoce lo que es una evaluación del desempeño?				/	
La evaluación de desempeño actual es objetiva				/	
La evaluación de desempeño actual está alineada a la estrategia de la organización					/
Se le paga algún incentivo por el cumplimiento de sus objetivos				/	
Se sentiría motivado (a) si recibiera reconocimiento monetario por el cumplimiento de objetivos				/	/
Está de acuerdo que solo se pague remuneración variable por eficiencia a los niveles jerárquicos y ejecutivos				/	
Usted conoce el plan estratégico del Grupo Financiero Producción.				/	
Se siente involucrado (a) en la consecución de los objetivos estratégicos.			/		
Considera usted que existe trabajo en equipo en su agencia.				/	

COMENTARIOS



Encuesta de Satisfacción

Nivel (Cargo): Cajero

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Conoce lo que es una evaluación del desempeño?				/	
La evaluación de desempeño actual es objetiva				/	
La evaluación de desempeño actual está alineada a la estrategia de la organización				/	
Se le paga algún incentivo por el cumplimiento de sus objetivos					/
Se sentiría motivado (a) si recibiera reconocimiento monetario por el cumplimiento de objetivos					/
Está de acuerdo que solo se pague remuneración variable por eficiencia a los niveles jerárquicos y ejecutivos	/				
Usted conoce el plan estratégico del Grupo Financiero Producción.		/			
Se siente involucrado (a) en la consecución de los objetivos estratégicos.		/			
Considera usted que existe trabajo en equipo en su agencia.					/

COMENTARIOS



Encuesta de Satisfacción

Nivel (Cargo): Cajas

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Conoce lo que es una evaluación del desempeño?			X		
La evaluación de desempeño actual es objetiva		X			
La evaluación de desempeño actual está alineada a la estrategia de la organización			X		
Se le paga algún incentivo por el cumplimiento de sus objetivos				X	
Se sentiría motivado (a) si recibiera reconocimiento monetario por el cumplimiento de objetivos				X	
Está de acuerdo que solo se pague remuneración variable por eficiencia a los niveles jerárquicos y ejecutivos	X				
Usted conoce el plan estratégico del Grupo Financiero Producción.				X	
Se siente involucrado (a) en la consecución de los objetivos estratégicos.			X		
Considera usted que existe trabajo en equipo en su agencia.					X

COMENTARIOS



Encuesta de Satisfacción

Nivel (Cargo): CAJERO

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Conoce lo que es una evaluación del desempeño?				X	
La evaluación de desempeño actual es objetiva				X	
La evaluación de desempeño actual está alineada a la estrategia de la organización				X	
Se le paga algún incentivo por el cumplimiento de sus objetivos				X	
Se sentiría motivado (a) si recibiera reconocimiento monetario por el cumplimiento de objetivos					X
Está de acuerdo que solo se pague remuneración variable por eficiencia a los niveles jerárquicos y ejecutivos			X		
Usted conoce el plan estratégico del Grupo Financiero Producción.			X		
Se siente involucrado (a) en la consecución de los objetivos estratégicos.				X	
Considera usted que existe trabajo en equipo en su agencia.				X	

COMENTARIOS



Encuesta de Satisfacción

Nivel (Cargo): Cajero.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Conoce lo que es una evaluación del desempeño?				/	
La evaluación de desempeño actual es objetiva			/		
La evaluación de desempeño actual está alineada a la estrategia de la organización				/	
Se le paga algún incentivo por el cumplimiento de sus objetivos				/	
Se sentiría motivado (a) si recibiera reconocimiento monetario por el cumplimiento de objetivos			/	/	
Está de acuerdo que solo se pague remuneración variable por eficiencia a los niveles jerárquicos y ejecutivos		/	/		
Usted conoce el plan estratégico del Grupo Financiero Producción.		/	/		
Se siente involucrado (a) en la consecución de los objetivos estratégicos.			/		
Considera usted que existe trabajo en equipo en su agencia.					/

COMENTARIOS



Encuesta de Satisfacción

Nivel (Cargo): Cajas

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Conoce lo que es una evaluación del desempeño?				X	
La evaluación de desempeño actual es objetiva		X			
La evaluación de desempeño actual está alineada a la estrategia de la organización			X		
Se le paga algún incentivo por el cumplimiento de sus objetivos				X	
Se sentiría motivado (a) si recibiera reconocimiento monetario por el cumplimiento de objetivos					X
Está de acuerdo que solo se pague remuneración variable por eficiencia a los niveles jerárquicos y ejecutivos		X			
Usted conoce el plan estratégico del Grupo Financiero Producción.	X				
Se siente involucrado (a) en la consecución de los objetivos estratégicos.	X				
Considera usted que existe trabajo en equipo en su agencia.				X	

COMENTARIOS

Nivel (Cargo): Coordinador

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	NI de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Conoce lo que es una evaluación del desempeño?				X	
La evaluación de desempeño actual es objetiva				X	
La evaluación de desempeño actual está alineada a la estrategia de la organización				X	
Se le paga algún incentivo por el cumplimiento de sus objetivos				X	
Se sentiría motivado (a) si recibiera reconocimiento monetario por el cumplimiento de objetivos				X	
Está de acuerdo que solo se pague remuneración variable por eficiencia a los niveles jerárquicos y ejecutivos			X		
Usted conoce el plan estratégico del Grupo Financiero Producción.				X	
Se siente involucrado (a) en la consecución de los objetivos estratégicos.				X	
Considera usted que existe trabajo en equipo en su agencia.				X	

COMENTARIOS

Le pediría que aumenten la remuneración que reciben para que sea más favorable.



Encuesta de Satisfacción

Nivel (Cargo): Cajero

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	NI de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Conoce lo que es una evaluación del desempeño?				X	
La evaluación de desempeño actual es objetiva			X		
La evaluación de desempeño actual está alineada a la estrategia de la organización			X		
Se le paga algún incentivo por el cumplimiento de sus objetivos			X		
Se sentiría motivado (a) si recibiera reconocimiento monetario por el cumplimiento de objetivos				X	
Está de acuerdo que solo se pague remuneración variable por eficiencia a los niveles jerárquicos y ejecutivos			X		
Usted conoce el plan estratégico del Grupo Financiero Producción.			X		
Se siente involucrado (a) en la consecución de los objetivos estratégicos.				X	
Considera usted que existe trabajo en equipo en su agencia.				X	

COMENTARIOS



Encuesta de Satisfacción

Nivel (Cargo): Corporales

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	NI de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Conoce lo que es una evaluación del desempeño?			X		
La evaluación de desempeño actual es objetiva			X		
La evaluación de desempeño actual está alineada a la estrategia de la organización				X	
Se le paga algún incentivo por el cumplimiento de sus objetivos				X	
Se sentiría motivado (a) si recibiera reconocimiento monetario por el cumplimiento de objetivos					X
Está de acuerdo que solo se pague remuneración variable por eficiencia a los niveles jerárquicos y ejecutivos	X				
Usted conoce el plan estratégico del Grupo Financiero Producción.				X	
Se siente involucrado (a) en la consecución de los objetivos estratégicos.				X	
Considera usted que existe trabajo en equipo en su agencia.				X	

COMENTARIOS



Encuesta de Satisfacción

Nivel (Cargo): Cajero

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	NI de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Conoce lo que es una evaluación del desempeño?					X
La evaluación de desempeño actual es objetiva					X
La evaluación de desempeño actual está alineada a la estrategia de la organización					X
Se le paga algún incentivo por el cumplimiento de sus objetivos			X		
Se sentiría motivado (a) si recibiera reconocimiento monetario por el cumplimiento de objetivos					X
Está de acuerdo que solo se pague remuneración variable por eficiencia a los niveles jerárquicos y ejecutivos				X	
Usted conoce el plan estratégico del Grupo Financiero Producción.			X		
Se siente involucrado (a) en la consecución de los objetivos estratégicos.					X
Considera usted que existe trabajo en equipo en su agencia.					X

COMENTARIOS

Se incentive por el cumplimiento de objetivos y alia aumentos



Encuesta de Satisfacción

Nivel (Cargo): Cajero Principal

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	NI de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Conoce lo que es una evaluación del desempeño?		X			
La evaluación de desempeño actual es objetiva		X			
La evaluación de desempeño actual está alineada a la estrategia de la organización		X			
Se le paga algún incentivo por el cumplimiento de sus objetivos	X				
Se sentiría motivado (a) si recibiera reconocimiento monetario por el cumplimiento de objetivos					X
Está de acuerdo que solo se pague remuneración variable por eficiencia a los niveles jerárquicos y ejecutivos		X			
Usted conoce el plan estratégico del Grupo Financiero Producción.				X	
Se siente involucrado (a) en la consecución de los objetivos estratégicos.			X		
Considera usted que existe trabajo en equipo en su agencia.					X

COMENTARIOS

Nivel (Cargo): bajera

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Conoce lo que es una evaluación del desempeño?				2	
La evaluación de desempeño actual es objetiva			2		
La evaluación de desempeño actual está alineada a la estrategia de la organización			2		
Se le paga algún incentivo por el cumplimiento de sus objetivos				2	
Se sentiría motivado (a) si recibiera reconocimiento monetario por el cumplimiento de objetivos					2
Está de acuerdo que solo se pague remuneración variable por eficiencia a los niveles jerárquicos y ejecutivos		2			
Usted conoce el plan estratégico del Grupo Financiero Producción.		2			
Se siente involucrado (a) en la consecución de los objetivos estratégicos.		2			
Considera usted que existe trabajo en equipo en su agencia.				2	

COMENTARIOS

Considerar mas al personal ya que se limitan a fijarse mas en los errores y no en los objetivos obtenidos ser mas objetivos y motivistas, dar mas oportunidades de operacion (Toda esto ocasiono a salida del personal) etc.



Encuesta de Satisfacción

Nivel (Cargo): Cajero.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Conoce lo que es una evaluación del desempeño?			X		
La evaluación de desempeño actual es objetiva			X		
La evaluación de desempeño actual está alineada a la estrategia de la organización		X			
Se le paga algún incentivo por el cumplimiento de sus objetivos				X	
Se sentiría motivado (a) si recibiera reconocimiento monetario por el cumplimiento de objetivos					X
Está de acuerdo que solo se pague remuneración variable por eficiencia a los niveles jerárquicos y ejecutivos			X		
Usted conoce el plan estratégico del Grupo Financiero Producción.				X	
Se siente involucrado (a) en la consecución de los objetivos estratégicos.	X				
Considera usted que existe trabajo en equipo en su agencia.					X

COMENTARIOS



Encuesta de Satisfacción

Nivel (Cargo): CAJERO PRINCIPAL

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	NI de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Conoce lo que es una evaluación del desempeño?				X	
La evaluación de desempeño actual es objetiva			X		
La evaluación de desempeño actual está alineada a la estrategia de la organización		X			
Se le paga algún incentivo por el cumplimiento de sus objetivos			X		
Se sentiría motivado (a) si recibiera reconocimiento monetario por el cumplimiento de objetivos				X	
Está de acuerdo que solo se pague remuneración variable por eficiencia a los niveles jerárquicos y ejecutivos	X				
Usted conoce el plan estratégico del Grupo Financiero Producción.	X				
Se siente involucrado (a) en la consecución de los objetivos estratégicos.	X				
Considera usted que existe trabajo en equipo en su agencia.			X		

COMENTARIOS

OSALTA TODOS NUESTROS RESPUESTAS SEHANTO MADAS ENCUESTA.
Y PONGAN MAS INTERES EN NUESTRAS NECESIDADES COMO SI
Y NO QUEDEN SOLO EN UN PAPEL. Y MUY BU DESACUERDO CON LAS UTILIDADES
DE ESTE AÑO COMO QUE NO ES LO CORRECTO ESPERAMOS QUE MEJOREN EN ESTE AÑO



Encuesta de Satisfacción

Nivel (Cargo): Cajero

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Conoce lo que es una evaluación del desempeño?				X	
La evaluación de desempeño actual es objetiva			X		
La evaluación de desempeño actual está alineada a la estrategia de la organización				X	
Se le paga algún incentivo por el cumplimiento de sus objetivos		X			
Se sentiría motivado (a) si recibiera reconocimiento monetario por el cumplimiento de objetivos					
Está de acuerdo que solo se pague remuneración variable por eficiencia a los niveles jerárquicos y ejecutivos		X			
Usted conoce el plan estratégico del Grupo Financiero Producción.		X			
Se siente involucrado (a) en la consecución de los objetivos estratégicos.	X				
Considera usted que existe trabajo en equipo en su agencia.				X	

COMENTARIOS

Deberían reconocer un poco más los
meritos y el trabajo que realiza un cajero
de servipagos.



Encuesta de Satisfacción

Nivel (Cargo): Supervisor

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	NI de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Conoce lo que es una evaluación del desempeño?					X
La evaluación de desempeño actual es objetiva			X		
La evaluación de desempeño actual está alineada a la estrategia de la organización		X			
Se le paga algún incentivo por el cumplimiento de sus objetivos	X				
Se sentiría motivado (a) si recibiera reconocimiento monetario por el cumplimiento de objetivos					X
Está de acuerdo que solo se pague remuneración variable por eficiencia a los niveles jerárquicos y ejecutivos	X				
Usted conoce el plan estratégico del Grupo Financiero Producción.		X			
Se siente involucrado (a) en la consecución de los objetivos estratégicos.		X			
Considera usted que existe trabajo en equipo en su agencia.				X	

COMENTARIOS

Espero se tome en cuenta la encuesta ya que al momento considero que existe bastante desmotivación con todo el personal de cargo, no son buenas nuestras utilidades, los chicos están poco satisfechos de ver incluso que en todo el año trabajando no sean bien remunerados que hasta el personal de limpieza tenga mayor beneficio mientras que nosotros un valor que deja mucho que desear.



Encuesta de Satisfacción

Nivel (Cargo): Cajero

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Conoce lo que es una evaluación del desempeño?				X	
La evaluación de desempeño actual es objetiva			X		
La evaluación de desempeño actual está alineada a la estrategia de la organización			X		
Se le paga algún incentivo por el cumplimiento de sus objetivos				X	
Se sentiría motivado (a) si recibiera reconocimiento monetario por el cumplimiento de objetivos				X	
Está de acuerdo que solo se pague remuneración variable por eficiencia a los niveles jerárquicos y ejecutivos		X			
Usted conoce el plan estratégico del Grupo Financiero Producción.	X				
Se siente involucrado (a) en la consecución de los objetivos estratégicos.	X				
Considera usted que existe trabajo en equipo en su agencia.			X		

COMENTARIOS



Encuesta de Satisfacción

Nivel (Cargo): _____

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Conoce lo que es una evaluación del desempeño?				X	
La evaluación de desempeño actual es objetiva			X		
La evaluación de desempeño actual está alineada a la estrategia de la organización				X	
Se le paga algún incentivo por el cumplimiento de sus objetivos				X	
Se sentiría motivado (a) si recibiera reconocimiento monetario por el cumplimiento de objetivos				X	
Está de acuerdo que solo se pague remuneración variable por eficiencia a los niveles jerárquicos y ejecutivos				X	
Usted conoce el plan estratégico del Grupo Financiero Producción.				X	
Se siente involucrado (a) en la consecución de los objetivos estratégicos.				X	
Considera usted que existe trabajo en equipo en su agencia.				X	

COMENTARIOS

Encuesta de Satisfacción

Nivel (Cargo):

Cajero

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Conoce lo que es una evaluación del desempeño?					X
La evaluación de desempeño actual es objetiva					X
La evaluación de desempeño actual está alineada a la estrategia de la organización					X
Se le paga algún incentivo por el cumplimiento de sus objetivos					X
Se sentiría motivado (a) si recibiera reconocimiento monetario por el cumplimiento de objetivos					X
Está de acuerdo que solo se pague remuneración variable por eficiencia a los niveles jerárquicos y ejecutivos					X
Usted conoce el plan estratégico del Grupo Financiero Producción.				X	
Se siente involucrado (a) en la consecución de los objetivos estratégicos.				X	
Considera usted que existe trabajo en equipo en su agencia.				X	

COMENTARIOS

Sin Comentarios



Encuesta de Satisfacción

Nivel (Cargo): Cajera

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Conoce lo que es una evaluación del desempeño?					X
La evaluación de desempeño actual es objetiva					X
La evaluación de desempeño actual está alineada a la estrategia de la organización				X	
Se le paga algún incentivo por el cumplimiento de sus objetivos					X
Se sentiría motivado (a) si recibiera reconocimiento monetario por el cumplimiento de objetivos					X
Está de acuerdo que solo se pague remuneración variable por eficiencia a los niveles jerárquicos y ejecutivos	X				
Usted conoce el plan estratégico del Grupo Financiero Producción.				X	
Se siente involucrado (a) en la consecución de los objetivos estratégicos.					X
Considera usted que existe trabajo en equipo en su agencia.					X

COMENTARIOS

El puesto de cajera es muy riesgoso y se debe dar en cuenta que a responsabilidad a la vez también seguridad.



Encuesta de Satisfacción

Nivel (Cargo): Cajas

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Conoce lo que es una evaluación del desempeño?					✓
La evaluación de desempeño actual es objetiva			✓		
La evaluación de desempeño actual está alineada a la estrategia de la organización				✓	
Se le paga algún incentivo por el cumplimiento de sus objetivos			✓		
Se sentiría motivado (a) si recibiera reconocimiento monetario por el cumplimiento de objetivos					✓
Está de acuerdo que solo se pague remuneración variable por eficiencia a los niveles jerárquicos y ejecutivos			✓		
Usted conoce el plan estratégico del Grupo Financiero Producción.					✓
Se siente involucrado (a) en la consecución de los objetivos estratégicos.				✓	
Considera usted que existe trabajo en equipo en su agencia.				✓	

COMENTARIOS



Encuesta de Satisfacción

Nivel (Cargo): Cajero

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Conoce lo que es una evaluación del desempeño?				X	
La evaluación de desempeño actual es objetiva				X	
La evaluación de desempeño actual está alineada a la estrategia de la organización				X	
Se le paga algún incentivo por el cumplimiento de sus objetivos				X	
Se sentiría motivado (a) si recibiera reconocimiento monetario por el cumplimiento de objetivos					X
Está de acuerdo que solo se pague remuneración variable por eficiencia a los niveles jerárquicos y ejecutivos					X
Usted conoce el plan estratégico del Grupo Financiero Producción.			X		
Se siente involucrado (a) en la consecución de los objetivos estratégicos.				X	
Considera usted que existe trabajo en equipo en su agencia.					X

COMENTARIOS

Se debe pagar de acuerdo a la posición y responsabilidad q' el empleado tiene.



Encuesta de Satisfacción

Nivel (Cargo): Cajero

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Conoce lo que es una evaluación del desempeño?				X	
La evaluación de desempeño actual es objetiva				X	
La evaluación de desempeño actual está alineada a la estrategia de la organización				X	
Se le paga algún incentivo por el cumplimiento de sus objetivos					X
Se sentiría motivado (a) si recibiera reconocimiento monetario por el cumplimiento de objetivos					X
Está de acuerdo que solo se pague remuneración variable por eficiencia a los niveles jerárquicos y ejecutivos				X	
Usted conoce el plan estratégico del Grupo Financiero Producción.				X	
Se siente involucrado (a) en la consecución de los objetivos estratégicos.				X	
Considera usted que existe trabajo en equipo en su agencia.				X	

COMENTARIOS



Encuesta de Satisfacción

Nivel (Cargo): BANCA DE PERSONAS (CAJAS)

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Conoce lo que es una evaluación del desempeño?				✓	
La evaluación de desempeño actual es objetiva					✓
La evaluación de desempeño actual está alineada a la estrategia de la organización					✓
Se le paga algún incentivo por el cumplimiento de sus objetivos					✓
Se sentiría motivado (a) si recibiera reconocimiento monetario por el cumplimiento de objetivos					✓
Está de acuerdo que solo se pague remuneración variable por eficiencia a los niveles jerárquicos y ejecutivos				✓	
Usted conoce el plan estratégico del Grupo Financiero Producción.				✓	
Se siente involucrado (a) en la consecución de los objetivos estratégicos.				✓	
Considera usted que existe trabajo en equipo en su agencia.					✓

COMENTARIOS



Encuesta de Satisfacción

Nivel (Cargo): Cajero

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Conoce lo que es una evaluación del desempeño?				X	
La evaluación de desempeño actual es objetiva			X		
La evaluación de desempeño actual está alineada a la estrategia de la organización				X	
Se le paga algún incentivo por el cumplimiento de sus objetivos			X	X	
Se sentiría motivado (a) si recibiera reconocimiento monetario por el cumplimiento de objetivos				X	
Está de acuerdo que solo se pague remuneración variable por eficiencia a los niveles jerárquicos y ejecutivos		X			
Usted conoce el plan estratégico del Grupo Financiero Producción.				X	
Se siente involucrado (a) en la consecución de los objetivos estratégicos.				X	
Considera usted que existe trabajo en equipo en su agencia.				X	

COMENTARIOS

Dentro de los rangos de Cajero, se debe dar diferencia al subano por el tipo de tr. y responsabilidad a cargo puesto



Encuesta de Satisfacción

Nivel (Cargo): Asesora

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Conoce lo que es una evaluación del desempeño?				X	
La evaluación de desempeño actual es objetiva					X
La evaluación de desempeño actual está alineada a la estrategia de la organización				X	
Se le paga algún incentivo por el cumplimiento de sus objetivos				X	
Se sentiría motivado (a) si recibiera reconocimiento monetario por el cumplimiento de objetivos					X
Está de acuerdo que solo se pague remuneración variable por eficiencia a los niveles jerárquicos y ejecutivos		X			
Usted conoce el plan estratégico del Grupo Financiero Producción.			X		
Se siente involucrado (a) en la consecución de los objetivos estratégicos.				X	
Considera usted que existe trabajo en equipo en su agencia.					X

COMENTARIOS



Encuesta de Satisfacción

Nivel (Cargo): Negocio Transacciones

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Conoce lo que es una evaluación del desempeño?		-		α	
La evaluación de desempeño actual es objetiva			α		
La evaluación de desempeño actual está alineada a la estrategia de la organización				α	
Se le paga algún incentivo por el cumplimiento de sus objetivos		α			α
Se sentiría motivado (a) si recibiera reconocimiento monetario por el cumplimiento de objetivos					α
Está de acuerdo que solo se pague remuneración variable por eficiencia a los niveles jerárquicos y ejecutivos	α				
Usted conoce el plan estratégico del Grupo Financiero Producción.		α			
Se siente involucrado (a) en la consecución de los objetivos estratégicos.			α		
Considera usted que existe trabajo en equipo en su agencia.		α			

COMENTARIOS

S/R



Encuesta de Satisfacción

Nivel (Cargo): cajero.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Conoce lo que es una evaluación del desempeño?				✓	
La evaluación de desempeño actual es objetiva				✓	
La evaluación de desempeño actual está alineada a la estrategia de la organización			✓		
Se le paga algún incentivo por el cumplimiento de sus objetivos	✓				
Se sentiría motivado (a) si recibiera reconocimiento monetario por el cumplimiento de objetivos					✓
Está de acuerdo que solo se pague remuneración variable por eficiencia a los niveles jerárquicos y ejecutivos	✓				
Usted conoce el plan estratégico del Grupo Financiero Producción.				✓	
Se siente involucrado (a) en la consecución de los objetivos estratégicos.				✓	
Considera usted que existe trabajo en equipo en su agencia.					✓

COMENTARIOS

He



Encuesta de Satisfacción

Nivel (Cargo): cajero

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Conoce lo que es una evaluación del desempeño?				<input checked="" type="checkbox"/>	
La evaluación de desempeño actual es objetiva			<input checked="" type="checkbox"/>		
La evaluación de desempeño actual está alineada a la estrategia de la organización					<input checked="" type="checkbox"/>
Se le paga algún incentivo por el cumplimiento de sus objetivos			<input checked="" type="checkbox"/>		
Se sentiría motivado (a) si recibiera reconocimiento monetario por el cumplimiento de objetivos					<input checked="" type="checkbox"/>
Está de acuerdo que solo se pague remuneración variable por eficiencia a los niveles jerárquicos y ejecutivos		<input checked="" type="checkbox"/>			
Usted conoce el plan estratégico del Grupo Financiero Producción.				<input checked="" type="checkbox"/>	
Se siente involucrado (a) en la consecución de los objetivos estratégicos.				<input checked="" type="checkbox"/>	
Considera usted que existe trabajo en equipo en su agencia.				<input checked="" type="checkbox"/>	

COMENTARIOS

Encuesta de Satisfacción

Nivel (Cargo): Cajero

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Conoce lo que es una evaluación del desempeño?				X	
La evaluación de desempeño actual es objetiva		X			
La evaluación de desempeño actual está alineada a la estrategia de la organización				X	
Se le paga algún incentivo por el cumplimiento de sus objetivos	X				
Se sentiría motivado (a) si recibiera reconocimiento monetario por el cumplimiento de objetivos					X
Está de acuerdo que solo se pague remuneración variable por eficiencia a los niveles jerárquicos y ejecutivos	X				
Usted conoce el plan estratégico del Grupo Financiero Producción.				X	
Se siente involucrado (a) en la consecución de los objetivos estratégicos.					X
Considera usted que existe trabajo en equipo en su agencia.		X			

COMENTARIOS

Encuesta de Satisfacción



Nivel (Cargo): Cajero

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	NI de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Conoce lo que es una evaluación del desempeño?				X	
La evaluación de desempeño actual es objetiva			X		
La evaluación de desempeño actual está alineada a la estrategia de la organización				X	
Se le paga algún incentivo por el cumplimiento de sus objetivos	X				
Se sentiría motivado (a) si recibiera reconocimiento monetario por el cumplimiento de objetivos					X
Está de acuerdo que solo se pague remuneración variable por eficiencia a los niveles jerárquicos y ejecutivos	X				
Usted conoce el plan estratégico del Grupo Financiero Producción.				X	
Se siente involucrado (a) en la consecución de los objetivos estratégicos.				X	
Considera usted que existe trabajo en equipo en su agencia.		X			

COMENTARIOS

Nivel (Cargo): CAJERO.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Conoce lo que es una evaluación del desempeño?				X	
La evaluación de desempeño actual es objetiva			X		
La evaluación de desempeño actual está alineada a la estrategia de la organización				X	
Se le paga algún incentivo por el cumplimiento de sus objetivos	X				
Se sentiría motivado (a) si recibiera reconocimiento monetario por el cumplimiento de objetivos					X
Está de acuerdo que solo se pague remuneración variable por eficiencia a los niveles jerárquicos y ejecutivos	X				
Usted conoce el plan estratégico del Grupo Financiero Producción.				X	
Se siente involucrado (a) en la consecución de los objetivos estratégicos.					X
Considera usted que existe trabajo en equipo en su agencia.					X

COMENTARIOS

s/c.

Nivel (Cargo): Aspirante de Seguro

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Conoce lo que es una evaluación del desempeño?				✓	
La evaluación de desempeño actual es objetiva			✓		
La evaluación de desempeño actual está alineada a la estrategia de la organización			✓		
Se le paga algún incentivo por el cumplimiento de sus objetivos				✓	
Se sentiría motivado (a) si recibiera reconocimiento monetario por el cumplimiento de objetivos					✓
Está de acuerdo que solo se pague remuneración variable por eficiencia a los niveles jerárquicos y ejecutivos					✓
Usted conoce el plan estratégico del Grupo Financiero Producción.				✓	
Se siente involucrado (a) en la consecución de los objetivos estratégicos.					✓
Considera usted que existe trabajo en equipo en su agencia.					✓

COMENTARIOS
