



# **UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA: “DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y ANÁLISIS  
DE PERFILES POR COMPETENCIA DEL ÁREA  
OPERATIVA DEL BANCO DEL AUSTRO S.A.”**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERO COMERCIAL EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS**

**AUTORAS: KÁTHERIN JARAMILLO MIELES  
GIOVANNA RIVERA RODRÍGUEZ**

**DIRERCTOR DE TESIS: ING. COM. JAIME VÉLEZ**

**CUENCA – ECUADOR**

**2007**

**Las opiniones vertidas en  
esta tesis son de exclusiva  
responsabilidad de sus autoras**

**Kátherin Jaramillo M.**

**Giovanna Rivera Rodríguez**

## **DEDICATORIA**

Esta tesis está dedicada a nuestras familias, ya que su apoyo e insistencia nos permitió llegar con éxito a culminar nuestros estudios.

También queremos dedicar a nuestros jefes y compañeros de trabajo que nos apoyaron durante los nueve ciclos de estudio, y ahora mismo en la realización de esta tesis; permitiéndonos estudiar y trabajar al mismo tiempo.

Kátherin

Giovanna

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos a todas las personas que nos ayudaron en el desarrollo de esta tesis, al personal que trabaja en el área operativa del “Banco del Austro” y en especial a las personas que laboran en el departamento de Recursos Humanos por permitirnos trabajar en un ambiente tan agradable como el que se vive dentro de la institución, y por la información y tiempo que nos prestaron para poder desarrollar nuestra tesis.

Al Ing. Jaime Vélez, por su paciencia y apoyo y por querer ser nuestro guía en el desarrollo de este tema.

Y un agradecimiento muy especial a todos quienes fueron nuestros profesores desde primer ciclo hasta noveno ciclo, ya que sin ellos, hoy por hoy, no seríamos nadie, y no hubiésemos conseguido estar aquí.

## INDICE DE CONTENIDOS

<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>iv</b>
<b>INDICE DE CONTENIDOS.....</b>	<b>v</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>vii</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO 1: LA EMPRESA.....</b>	<b>3</b>
1.1 Generalidades.....	3
1.1.1 Principios.....	5
1.1.2 Visión.....	6
1.1.3 Misión.....	7
1.1.4 Valores.....	7
1.1.5 Objetivos.....	9
1.2 Actividad Empresarial.....	10
1.2.1 Servicios y Tecnología Actuales.....	14
1.2.2 Características.....	28
1.3 Diagnóstico Actual de la Institución.....	29
1.3.1 Antecedentes.....	29
1.3.2 Evaluación Histórica.....	30
1.3.3 Conclusiones.....	36
1.3.4 Análisis FOLA.....	37
1.3.5 Visión a Futuro.....	41
1.4 Organigrama.....	42
<b>CAPÍTULO 2: DESCRIPCIÓN DE CARGOS.....</b>	<b>44</b>
2.1 Enfoque Motivacional para el Diseño de Cargos.....	44
2.2 Clasificación de Departamentos del Área de Operaciones.....	46
2.3 Descripción de Cargos.....	48
2.3.1 Métodos.....	49
2.3.2 Características.....	50
2.3.3 Método a Aplicarse.....	52
<b>CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE PERFILES POR COMPETENCIA.....</b>	<b>56</b>
Introducción.....	56
3.1 Factores de Especificación.....	59
3.2 Métodos de Recolección de Datos sobre Cargos.....	63
3.3 Características.....	67
<b>CAPÍTULO 4: APLICACIÓN PRÁCTICA.....</b>	<b>71</b>
4.1 Descripción de Cargos.....	78
4.2 Perfiles por Competencia.....	154
4.3 Análisis de la Administración de Recursos Humanos actualmente aplicada en el “Banco del Austro”.....	196
<b>ANEXOS: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>198</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>199</b>

## **RESUMEN**

Para aplicar este tema fue solicitada la colaboración del “Banco del Austro” S.A., el cual consideró importante implementar un sistema de Análisis de Perfiles por Competencia y Descripción de Cargos, para de esta manera poder analizar las deficiencias de cada persona que trabaja en la empresa.

El primer capítulo habla de la empresa en sí, su misión, visión, objetivos y servicios que ofrece; el segundo y tercer capítulo son un breve resumen de conceptos sobre la descripción de cargos y análisis de perfiles por competencia; en el cuarto capítulo se describe la aplicación práctica y por último encontramos las conclusiones y recomendaciones necesarias para la implementación del mismo.

## **ABSTRACT**

“Banco del Austro” S.A. was requested to offer its collaboration in order to apply this topic. The bank considered important to implement a system of Profile Analysis through Competences and Description of Positions so as to be able to analyze its personnel’s deficiencies and develop a training plan according to the needs of each person working in the company.

The first chapter talks about the company itself: its mission, vision, objectives, and services that it offers; the second and third chapters are a brief summary of concepts about the description of positions and an analysis of profiles through competence; a practical application is described in chapter four; and finally, we find the conclusion and recommendations necessary for its implementation.

## INTRODUCCIÓN

Las empresas están conformadas por recursos materiales, financieros, y sobre todo humanos; el estudio de estos últimos, que son los artífices del éxito de una organización, en combinación con los demás factores, es el aspecto principal que se debe considerar en cualquier institución.

El análisis del ser humano como tal es muy complejo ya que cada persona es un mundo distinto, más aún el análisis de su perfil y la descripción de las actividades que desarrolla dentro de una empresa.

Por éstas y muchas otras razones, es imprescindible, mantener una renovación constante de la manera de Administrar el Personal, el cual se constituye en una herramienta de mucha utilidad tanto para directivos como para empleados, debido a que la carencia de la misma dentro de una organización puede ser la excusa perfecta para el abandono de sus responsabilidades dentro del trabajo.

Para llevar a cabo el estudio minucioso de las diferentes técnicas de descripción de cargos y análisis de perfiles por competencia, hemos tenido como base teórica la Administración de Empresas desde el punto de vista de la Administración de Recursos Humanos, y el Proceso de Gestión del Talento Humano, ya que éstos estudian a la persona en sus distintas fases de comportamiento, a demás por que nos da la direccionalidad del correcto manejo gerencial de un recurso clave de la organización como lo es el ser humano, sus funciones, perfiles y competencias respectivamente.

Con la finalidad de llevar a la práctica el tema de nuestra investigación, se pidió la colaboración del “Banco del Austro” S.A., el cual lo consideró dentro de su proyecto de Reingeniería, y consideró importante implementar dentro de esta institución un innovado sistema de análisis de perfiles por competencia y descripción de cargos, basado en las necesidades de la organización, el mismo que le permita escoger a las personas idóneas para el desarrollo de determinados cargos y así mismo poder analizar las deficiencias de su personal para elaborar un plan de capacitación de acuerdo al perfil de cada persona.

El “Banco del Austro” S.A. pretende mejorar la forma en la que se describen las actividades de cada empleado dentro de la empresa, y establecer una base de datos de los perfiles que se requieren para la contratación de nuevo personal en cada área; ésto en realidad no es un problema, pero si ocasiona el desconocimiento por parte del departamento de Recursos Humanos de ciertas falencias que puedan tener los empleados en el determinado puesto asignado.

También no cuenta con una Administración Moderna de Personal por lo que a consecuencia de ésto no se realizan diagnósticos periódicos de la situación de la organización, y con el fin de cambiar esta manera de proceder es que se están realizando dichos cambios en donde creemos es muy importante nuestra participación con el desarrollo de nuestro tema que es la Descripción de Cargos y Análisis de Perfiles por Competencia del área Operativa, eligiendo esta área por ser la más importante según el servicio que presta el “Banco del Austro” S.A.

Personalmente siendo esta la empresa en la que trabaja una de las dos miembros del grupo, consideramos apropiado el tema ya que la constante relación con el “Banco del Austro” S.A., nos permitió analizar con mayor facilidad las áreas en las que hay debilidades y así pudimos aplicar la investigación, obtener información, y contar con los recursos para aplicar el diseño.

Garantizamos la puesta en marcha de nuestro trabajo, debido a que en estos momentos el “Banco del Austro” S.A., está realizando los cambios antes mencionados, es decir una Reingeniería completa en cada una de las áreas de la institución, considerados como los más importante los que tiene que ver con el recurso humano.

Teóricamente el análisis del tema seleccionado aportará con nuevos conocimientos, los mismos que ayudarán tanto a los Directivos como al personal del banco a desempeñar mejor su actividad laboral, tales como:

- ☞ Nuevas Técnicas de Administración de Personal.
- ☞ Proceso de Gestión del Talento Humano
- ☞ Descripción y Análisis de Cargos
- ☞ Capacitación y Desarrollo del Personal

## **CAPITULO 1: LA EMPRESA**

### **1.1 Generalidades**

En Cuenca, ciudad plena de cultura, en donde se armonizan la tradición y la modernidad: cuna de artistas y artesanos que han impulsado juntos el arte y el desarrollo. Ciudad creativa en cuya historia se cuenta desde el siglo pasado con importantes hechos económicos como la industria y las exportaciones con su generosa artesanía que rebasó los linderos del país antes y ahora. En esta ciudad, en el entorno de los años setenta, cuando el auge del petróleo modernizó nuestra economía y se expandió el sistema financiero, cuando Cuenca se consolidó como uno de los pilares del desarrollo nacional, nació el Banco del Austro S. A, personajes de la industria moderna y el comercio pujante, empresarios entre los que se destacan las familias; Mora Vázquez, Peña Calderón, Eljuri Antón, patrocinaron y obtuvieron del Organismo Nacional de Control Bancario, la autorización legal que el 27 de julio de 1977 otorgó la vida jurídica a esta Institución.

En el mismo año, el 28 de noviembre, se inauguró el Banco del Austro S. A., comenzó su actividad con personal capacitado, dieciocho funcionarios y empleados iniciaron una gestión bancaria con modestia y tesón; las oficinas instaladas en un edificio de la calle Bolívar, entre las calles Hermano Miguel y Mariano Cueva, albergaron los sueños y el trabajo de sus accionistas, funcionarios y empleados, que hoy muestran con optimismo una Institución emplazada en todo el Ecuador; su reducido capital inicial de 31'500.000,00 sucres ha dado sus frutos, pues éste se ha incrementado hasta conformar un patrimonio que presta incontables servicios a la comunidad cuencana y al País.

Su gestión ordenada y su impulso consistente comenzó con la presidencia del señor Enrique Mora Vázquez hasta el año de 1981 y ha continuado desde esos días bajo la conducción inteligente y pujante del señor Juan Eljuri Antón, superando inagotablemente las metas propuestas; el primer Gerente General fue el señor Jorge Game C., su tarea fue de siembra hasta su retiro en el año de 1981 en que asume las mismas funciones el señor Antonio Chamoun J., quien continuó sentando las bases de un significativo crecimiento; a partir de 1987 el Economista Patricio Robayo

Idrovo, joven y dinámico profesional tomó el desafío de la gestión frente a la gerencia general, como sus antecesores, sus bien cimentadas preparación y calificación ha llevado a la Institución durante los últimos años a su actual sitial dentro del mercado financiero.

Si bien el Banco del Austro S. A. ofreció en su nacimiento los servicios básicos de la banca concebidos en; depósitos, crédito, comercio exterior, mandato, inversiones cambios, posteriormente con un planificado ímpetu de progreso, se fijaron metas que consistentemente se fueron cumpliendo. En cada período transcurrido se apreciaron los cambios propuestos en lo técnico financiero, en los servicios, en la infraestructura para atención de la ciudadanía; así es como en 1981 se entrega al ornato de Cuenca su propio edificio en las calles Sucre y Borrero.

El equipamiento tecnológico va modernizando y ampliando su capacidad para servir a nivel nacional. La capacidad profesional y experiencia de los funcionarios otorgan al Banco una imagen eficiente y sólida. En Cuenca surgen numerosas sucursales y agencias del mercado bancario nacional, la competencia sana despierta las iniciativas y el Banco del Austro S.A. se proyecta hacia nuevos horizontes consolidándose como una Institución fortalecida como centro de servicios financieros y de negocios en las principales ciudades del Ecuador.

En un mercado en donde existen grandes oportunidades de acción el BANCO DEL AUSTRO S.A. ha coadyuvado en el desarrollo económico a través de los servicios que ofrece.

Actualmente el Banco del Austro S.A. está formado por 53 oficinas a nivel nacional y 5 en el extranjero, la matriz está ubicada en el centro de Cuenca entre las calles Sucre y Borrero, cuenta con 737 empleados fijos y 287 tercerizados; divididos en la áreas de Administración y Recursos Humanos, área de Operaciones, y área Comercial.

### 1.1.1 Principios

Los principios, o políticas que mantiene el Banco del Austro hasta la fecha son los siguientes:<sup>1</sup>

- ☞ Generar en las operaciones crediticias elementos de valor agregado que justifiquen el cobro de comisiones adicionales, prorrateadas durante toda la vigencia del crédito.
- ☞ Promover captaciones de menor costo vía promoción directa de ahorros (carpas promocionales, Austro móvil), sorteos y premios específicamente en la región austral.
- ☞ Cuenta corriente especial para establecimientos (voucher como cheques en tránsito).
- ☞ Cuenta VIP.
- ☞ Impulsar cobro de pensiones.
- ☞ Lanzamiento de nuevos productos crediticios (vehículos usados, terrenos).
- ☞ Fortalecer gestión comercial en sucursales y agencias.
- ☞ Revisión analítica de composición de cuentas 17 y 18.
- ☞ Establecimiento de metas de liquidación de activos improductivos por sucursal.
- ☞ Promoción de activos improductivos a través de corredores especializados.
- ☞ Tercerizar gestión de cobro para créditos pequeños.
- ☞ Establecer metas de recuperación por oficial y evaluar periódicamente la gestión de cobranza.
- ☞ Instrumentar débito automático.
- ☞ Establecer call center interno del banco.
- ☞ Re-negociar créditos en base a capacidad real de generación de flujos.
- ☞ Especialización del departamento de riesgos.

---

<sup>1</sup> TOMADO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL BANCO DEL AUSTRO 2004 – 2006 ELABORADO POR M.C. STERN CÍA. LTDA.

- ☞ Análisis sectoriales periódicos.
- ☞ Políticas claras y monitoreadas periódicamente.
- ☞ Instrumentar un programa de fortalecimiento tecnológico que incluirá:
- ☞ En infraestructura tecnológica: General Soft, Rehosting S/390 y Digitalización de Documentos.
- ☞ En servicios: Sistema de notificaciones inalámbricas, Ampliación de servicios de pagos de Banred a Red Apoyo, Banca en Internet, Red Cirrus.

### 1.1.2 Visión

La visión es un enunciado que expresa de modo amplio y suficiente dónde se espera que la organización esté dentro de 3 o 5 años si las acciones planteadas, llevadas a cabo en la práctica, alcanzan sus objetivos. La visión es una fotografía del futuro de la organización, que implica una responsabilidad, un compromiso y una tarea de la organización: **hacer que la visión se convierta en realidad.**

La visión requiere de líderes tanto para su difusión como para su realización. La visión señala un rumbo, da dirección y es la cadena o vínculo que une en la organización el presente con el futuro.

En base a estos conceptos, la Visión del Banco del Austro S.A. es la siguiente:

“El Banco del Austro S.A. estará entre los mayores seis bancos del país en tamaño, con una calificación de riesgo AA, y entre los principales cuatro en el Camel, con un claro liderazgo en el Austro sirviendo a clientes medios y migrantes ecuatorianos con tecnología general adecuada y un grupo humano comprometido. Será el banco preferido de sus clientes objetivo, por sus servicios excelentes e internacionalizados, con riesgos operacionales protegidos, importante participación en el mercado de tarjetas y servicios consolidados para instituciones financieras”.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> TOMADO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL BANCO DEL AUSTRO 2004 – 2006 ELABORADO POR M.C. STERN CÍA. LTDA.

### **1.1.3 Misión**

La misión es el punto de partida en las decisiones del plan estratégico sobre el futuro de la organización. La misión de una organización es una descripción genérica y amplia de la razón fundamental de ser de la organización que la diferencia de otras similares.

La misión proporciona el punto de enfoque para identificar el propósito del Banco del Austro S.A, la razón fundamental de su existencia. La declaración de la misión del Banco del Austro S.A., está dirigida a fomentar un objetivo común con el cual todas las personas de la organización pueden identificarse.

En base a estos conceptos la Misión del Banco del Austro S.A. es la siguiente:

“El Banco del Austro S.A. es un banco ecuatoriano, líder en el Austro que actúa nacional e internacionalmente, que apoya a sus clientes con crédito, productos y servicios financieros buscando la excelencia a través de una permanente gestión profesional y manteniendo los valores y objetivos de la organización. Busca la satisfacción de sus accionistas con la máxima rentabilidad y mínimo riesgo”.<sup>3</sup>

### **1.1.4 Valores**

Es el conjunto de creencias, ideas o conceptos que los miembros de la organización utilizan como puntos comunes de referencia para dirigir o modelar sus comportamientos y, por extensión las actividades de la organización.

Los valores de una organización son el conjunto de creencias que inspiran la vida de una organización. Definen lo que es importante para una organización. Son el soporte de la cultura organizacional. Son el soporte para la toma de decisiones de la organización.

---

<sup>3</sup> TOMADO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL BANCO DEL AUSTRO 2004 – 2006 ELABORADO POR M.C. STERN CÍA. LTDA.

Dentro de los valores que tiene el Banco del Austro están los siguientes, a demás de una consideración que mantiene sobre el personal de la institución ante el logro de los objetivos propuestos.<sup>4</sup>

- ☞ Lo primero es el cliente, satisfaciendo sus necesidades cambiantes.
- ☞ La integridad constituye el sustento de nuestro negocio.
- ☞ La confianza, el respeto y la sinceridad fortalecen nuestras relaciones.
- ☞ La calidad y la excelencia son centrales en todo lo que hacemos.
- ☞ La innovación y la creatividad nos capacitan para renovar nuestro negocio.
- ☞ Trabajo en equipo, colaboremos entre nosotros para lograr una mayor eficacia.
- ☞ Debemos involucrarnos más con la comunidad a fin de fortalecer nuestra conciencia de las cosas y nuestra reputación.
- ☞ A través de nuestra presencia global, “Estamos haciendo país” y contribuyendo a mejorarlo y lograr un sistema bancario más competitivo.

Para lograr consolidar más aún al Banco del Austro S.A. se suma a todos estos valores, los siguientes:

**+ INTEGRIDAD + COMUNICACIÓN + PROFESIONALISMO = EXITOS**

---

<sup>4</sup> TOMADO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL BANCO DEL AUSTRO 2004 – 2006 ELABORADO POR M.C. STERN CÍA. LTDA.

## **1.1.5 Objetivos**

El Banco del Austro tiene tres tipos de objetivos: institucionales, en la gestión y estratégicos que se los formulan en determinados períodos de tiempo:

### **1.1.5.1 Objetivos Institucionales**

- ☞ Lograr que el Banco del Austro sea reconocido como una Institución Financiera importante y útil para las comunidades a las que sirve.
- ☞ Lograr que el Banco del Austro sea una Institución Financiera en permanente crecimiento.

### **1.1.5.2 Objetivos en la Gestión**

- ☞ Ser una Institución financiera importante:
  - ☞ Con una participación de mercado local y nacional.
  - ☞ Con un reconocimiento espontáneo de imagen y marca.
  - ☞ Siendo el banco líder regional de la zona del Austro con presencia reconocida en otras zonas del País.
- ☞ Ser una Institución Financiera útil:
  - ☞ Sirviendo integralmente a los mercados que atiende.
  - ☞ Respondiendo en colocaciones una proporción adecuada de las captaciones de cada plaza en función de sus características.
  - ☞ Respondiendo efectivamente y con oportunidad a todos los requerimientos planteados por los clientes.
- ☞ Ser una Institución Financiera en permanente crecimiento:
  - ☞ Ampliando sistemáticamente la participación de mercado en todas las plazas.
  - ☞ Manteniendo índices adecuados de rentabilidad en todas las oficinas.

### **1.1.5.3 Objetivos Estratégicos**

Los objetivos Estratégicos formulados por el Banco del Austro S.A. para el periodo 2004-2006 son los siguientes:

#### **☞ Objetivo 1: Rentabilidad**

Mantenerse entre los tres bancos más rentables en relación al patrimonio del sistema bancario ecuatoriano.

#### **☞ Objetivo 2: Mercado/Tamaño**

Consolidar y mantenerse entre los dos primeros bancos en el Austro y lograr una participación de 4% en el ámbito nacional en captaciones y colocaciones, lograr una participación de 20% en facturación y 25% en adquirencia de tarjetas de crédito.

#### **☞ Objetivo 3: Posicionamiento**

Alcanzar el primer puesto entre los bancos medianos en el ranking del índice CAMEL (versión Walter Spurrier), y lograr una calificación de riesgo AA.

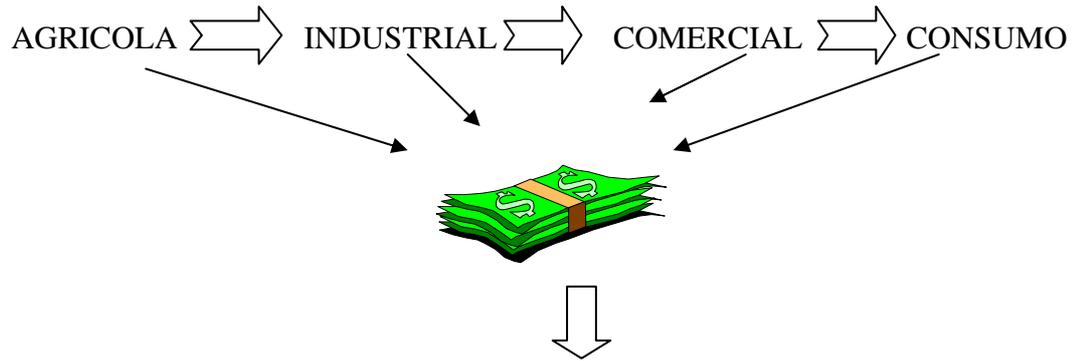
#### **☞ Objetivo 4: Eficiencia**

Mejorar el índice de eficiencia (E) al menos a un indicador 2 en el índice CAMEL (versión Walter Spurrier).

## **1.2 Actividad Empresarial**

La actividad del “Banco del Austro” S.A. es netamente financiera, está considerado entre los primeros 5 bancos del país, y es la única institución bancaria que tiene su matriz en el Austro, en la ciudad de Cuenca.

El mercado Financiero en el que opera el Banco del Austro se lo puede explicar de la siguiente manera:



SECTOR AGRICOLA: Produce materia prima

SECTOR INDUSTRIAL: Procesa las materias primas y las transforma en productos terminados

SECTOR COMERCIAL: Pone al alcance del consumidor los productos terminados

SECTOR CONSUMIDORES: Consumen productos y servicios

**TODOS ELLOS MANEJAN RECURSOS MONETARIOS**

**que los dirigen hacia las instituciones que conforman el**

**“SECTOR FINANCIERO”**

Nuestra economía ecuatoriana, según su actividad, tiene definido cinco grandes sectores:

- ☞ El sector agropecuario, que es el que produce u oferta las materias primas.
- ☞ El sector industrial, que es el que toma esas materias primas y las procesa hasta obtener productos terminados.
- ☞ El sector comercial, que es el que a su vez, toma los productos terminados ofertados por el sector industrial y los distribuye hasta ponerlos al alcance de los consumidores, y,
- ☞ El sector de consumo, que está compuesto por los consumidores finales.

Estos cuatro sectores, requieren en cualquier fase de su ciclo productivo o de comercialización, de recursos financieros, muchos de los cuales, indistintamente sobran o faltan en cualquiera de ellos.

En estas circunstancias, es necesario la presencia de un grupo especializado de empresas, que recaude los dineros disponibles y los coloque en donde hace falta. De allí se deduce la necesidad de un quinto sector, el denominado:

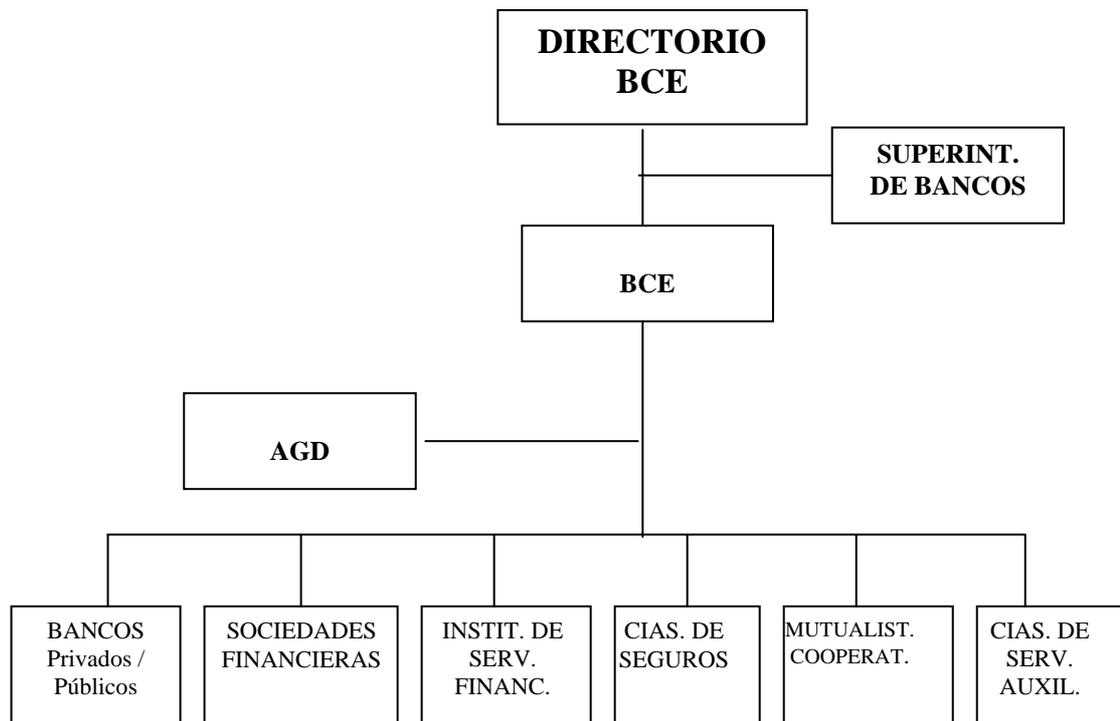
**Sector Financiero**, el cual con sus dos mercados, el mercado de dinero y el mercado de valores o capitales, administran la canalización adecuada de estos recursos bajo operaciones de corto o mediano plazo en el primer caso y de largo plazo en el segundo.

Es en este quinto sector y más específicamente dentro del mercado monetario, en donde el Banco del Austro - como parte del más importante e influyente grupo de instituciones financieras, los BANCOS PRIVADOS - hace su activa presencia y aporte al desarrollo de las diferentes actividades económicas del país.

Estructuralmente el mercado monetario opera bajo el régimen de Banca Central caracterizado por la presencia de un banco de bancos (Banco Central), varios bancos (públicos y privados), Sociedades Financieras, Mutualistas, Cooperativas de Ahorro y Crédito, Instituciones de Servicios Financieros (Almaceneras, Compañías de

Arrendamiento Mercantil, Compañías emisoras o administradoras de Tarjetas de Crédito, Casas de Cambio, compañías de Titularización, Corporaciones de Garantía y Retrogarantía), Compañías de Seguros y las Instituciones de Servicios Auxiliares (como transporte de valores y especies monetarias, servicios de cobranza, cajeros automáticos, servicios contables y de computación, fomento a las exportaciones e inmobiliarias propietarias de bienes; un organismo de regulación del sistema (Directorio del Banco Central del Ecuador), un organismo de control (Superintendencia de Bancos), una Institución de administración de bancos en reestructuración, saneamiento o liquidación denominada AGD (Agencia de Garantía de Depósitos) y varias Leyes y Normas Legales (Ley de Régimen Monetario y Banco del Estado, Ley General de Entidades del Sector Financiero, Leyes constitutivas de otras entidades financieras, Regulaciones de la Junta Monetaria y Reglamentaciones de la Superintendencia de Bancos).

#### **ESTRUCTURA INSTITUCIONAL DEL SISTEMA FINANCIERO:**



Dentro de las Instituciones se destacan los BANCOS PRIVADOS por ser los que en mayor proporción movilizan los recursos financieros dentro del país (80%

aproximadamente). Los Bancos Privados, cumplen una función económica-social, política y monetaria.

Su función económica-social se aprecia por cuanto al facilitar recursos a las distintas actividades económicas, está contribuyendo con el intercambio de bienes y servicios y con la creación/mantenimiento de fuentes de trabajo, lo cual representa bienestar social. Políticamente también cumple su función, al financiar planes trazados por los gobiernos; y, Monetariamente, por cuanto se han convertido en creadores de una moneda abstracta (cheques) facilitando así la compensación de pagos sin el uso y movilización de la moneda fiduciaria.

### **1.2.1 Servicios y Tecnología Actuales**

El Banco del Austro S.A. cuenta actualmente con tecnología de punta, renovando cada vez su sistema de cajas para evitar el congestionamiento de red entre agencias y sucursales; que causan el bloqueo del sistema más conocido como: “ida de línea”.

El banco pone mayor atención en la tecnología para su área Comercial y área Operativa especialmente en los departamentos de: Cajas, Servicios Bancarios, Valores, Crédito; ya que en éstos es donde se atiende al cliente y se debe procurar brindar el mejor servicio, y para conseguirlo los funcionarios del banco consideran que a parte de tener una buena tecnología, es muy importante la atención que brinden los colaboradores o empleados de esta institución bancaria a sus clientes, considerando de esta manera que la tecnología, tiene que ir de la mano con una buena atención y una variedad de servicios y productos en donde el cliente pueda escoger y sentirse a gusto.

Entre los principales servicios que presta y productos que oferta actualmente el Banco del Austro S.A., tenemos los siguientes clasificados en orden alfabético:<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> WWW.BANCODELAUSTRO.COM / SERVICIOS PRESTADOS

### **1. Adelanto de efectivo:**

Si el cliente dispone de la tarjeta de crédito Visa Banco del Austro S.A. dependiendo de su cupo asignado, podemos facilitarle anticipos de dinero en efectivo (dólares americanos) y a través de nuestras ventanillas o cajeros automáticos afiliados al Sistema.

### **2. Afiliación de comercios:**

Financian consumos domésticos en establecimientos comerciales afiliados al sistema, avances de efectivo directos o mediante retiros en Cajeros Automáticos y sus pagos los clientes pueden realizarlos mediante débito automático a sus cuentas corrientes o de ahorros o en forma directa en las ventanillas del Banco.

### **3. Anulación, abstención y revocatoria de cheques:**

Anulamos (cheques en blanco) y revocamos (cheques con valor), por pérdida, sustracción, deterioro u orden del girador, para así proteger al cliente.

### **4. Anulación y reposición de libretas de ahorros:**

Para seguridad del cliente anulamos las libretas de ahorro que el cliente la reporte como perdida o sustraída.

### **5. Arrendamiento mercantil (Leasing):**

Compramos activos fijos (bienes muebles o inmuebles) así como otros bienes de valor, para arrendarlos a los clientes corporativos, evitando que desembolse grandes cuantías de dinero o recurra a préstamos. Además se hace acreedor a beneficios tributarios que beneficien a las empresas.

### **6. Autobanco:**

El cliente puede realizar transacciones de ventanillas, como también desde su vehículo recurriendo a locales especiales para el efecto.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> WWW.BANCODELAUSTRO.COM / SERVICIOS PRESTADOS

### **7. Avales:**

A solicitud del cliente, podemos garantizar a sus acreedores sus letras de cambio o pagaré, sea en dólares o en cualquier moneda extranjera.

### **8. Banca Celular, BANCACEL (2525):**

Mediante un mensaje al número de celular 2525 el cliente puede acceder a conocer el saldo de sus cuentas corrientes, ahorros, tarjetas de crédito, cheques pagados, etc.

### **9. Caja Expresa:**

Para atenderle inmediatamente al cliente en la realización de sus depósitos (sin formar colas), tenemos a disposición esta ventanilla especial, mediante la cual el cliente acepta que el mismo se lo verifique posteriormente.

### **10. Call center:**

Unidad destinada a atender clientes internos y externo de nuestra institución, enfocada a campañas de recuperación de cartera, actualización bases de datos, telemarketing, etc.

### **11. Cajeros automáticos propios y de BANRED:**

En nuestras oficinas principales y en todos los puntos de Banred, disponemos de cajeros automáticos los cuales mediante la utilización de la tarjeta de débito o de crédito visa o electrón le atiende las 24 horas de todos los días para retiros de dineros, consultas de saldos, transferencia de fondos, etc.

### **12. Cajeros universales:**

Todas las ventanillas de nuestras oficinas, atienden indistintamente transacciones de cuentas corrientes, ahorros y otras gestiones, para así ofrecerle al cliente un mejor y más rápido servicio.<sup>7</sup>

### **13. Cartas de crédito domésticas o locales:**

Dentro del territorio ecuatoriano, garantizamos el pago de obligaciones contraídas por nuestros clientes ante terceros.

---

<sup>7</sup> WWW.BANCODELAUSTRO.COM / SERVICIOS PRESTADOS

**14. Cartas de crédito de importación:**

Garantizamos a los vendedores del exterior de nuestros clientes, el pago de sus compras a través de nuestros Bancos corresponsales.

**15. Cartas de crédito de exportación:**

Confirmamos a los compradores del exterior de nuestros clientes, el cobro de sus ventas, previo el cumplimiento de ciertas condiciones preestablecidas.

**16. Casilleros de seguridad:**

En nuestra bóveda de seguridad, el cliente puede disponer de casilleros de varios tamaños para la protección de sus joyas, documentos y valores en general.

**17. Casilleros de correspondencia:**

Disponemos para nuestros clientes, de casilleros seguros para que en forma ágil puedan recibir la correspondencia que emitan nuestra institución.

**18. Certificación de cheques:**

Para la seguridad de los beneficiarios de un cheque girado por nuestros clientes, le certificamos su pago.

**19. Certificados de depósito a plazo (menor o mayor):**

A plazos variables (menores a 30 días o mayores a 30), recibimos depósitos fijos de los clientes, para cancelarlos al vencimiento conjuntamente con los atractivos intereses pactados.<sup>8</sup>

**20. Certificados de depósitos para integración de capital:**

Para la constitución de compañías recibimos depósitos que garantizan ante la Superintendencia de Compañías el aporte efectivo del capital inicial de la misma. Durante el tiempo del depósito reconocemos intereses convenientes para los aportantes.

---

<sup>8</sup> WWW.BANCODELAUSTRO.COM / SERVICIOS PRESTADOS

### **21. Certificados de pago parcial de cheques sin fondo:**

Para mantener nuestra imagen, pagamos parcialmente un cheque cuando éste no dispone de la totalidad de fondos.

### **22. Certificados de referencias y solvencia económica:**

A pedido de nuestros clientes o de empresas comerciales o financieras, proporcionamos información confidencial sobre su relación con el banco y solvencia financiera.

### **23. Chequera nacional:**

Por la amplia red de oficinas y sistemas de computación interconectados que mantenemos, nuestros cheques pueden ser cobrados en cualquiera de sus oficinas.

### **24. Cheques provisionales (ch/ Suelos):**

Proporcionamos a nuestros clientes, cheques sueltos cuando ante una emergencia no disponga de los mismos.

### **25. Cobranzas del interior**

A pedido de nuestros clientes y aprovechando nuestra amplia red de oficinas, gestionamos el cobro de su cartera constituida en letras de cambio o pagarés.<sup>9</sup>

### **26. Cobranzas del exterior**

Cuando nuestros clientes, tenga un deudor o acreedor en el exterior, gestionamos su cobro o pago respectivo mediante el servicio de nuestros bancos corresponsales.

### **27. ComercialCard visa distribution:**

Línea de crédito permanente y revolvente, que facilite la adquisición de materia prima, productos terminados, insumos para la producción, servicios, etc., favoreciendo la inmediata reinversión de capital de trabajo del proveedor y otorgando al distribuidor plazo para pagar de acuerdo a las políticas de ventas de la empresas y si es necesario mayor financiamiento a un costo diferenciado de otros productos del mercado.

---

<sup>9</sup> WWW.BANCODELAUSTRO.COM / SERVICIOS PRESTADOS

### **28. Compra de cartera y factoring:**

Compramos a precios competitivos, documentos por cobrar que poseen nuestros clientes, para así facilitarle liquidez de fondos y evitarle los trámites de cobranza de los mismos.

### **29. Compra-venta de divisas. (Cambios):**

A la cotización más conveniente para el cliente, compramos o vendemos divisas (billetes o cheques).

### **30. Confirmación de cheques:**

Los cheques depositados en las cuentas de los clientes, son efectivizados rápidamente a través de nuestras oficinas o bancos corresponsales del país o del exterior.

### **31. Consulta de saldos:**

En forma personalizada, a petición del cliente, le proporcionamos su saldo en las diferentes cuentas a fin de posibilitarle el correcto manejo de la misma.<sup>10</sup>

### **32. Cooperativas – Mutualistas:**

Ofrece los servicios a los clientes de las cooperativas/ mutualistas, para que además de contar con la tarjeta de débito y crédito que puede ser utilizada tanto en la red propia del banco “RED APOYO” como en banred, puedan girar cheques, los mismos que serán pagados a través de las oficinas del Banco del Austro con débito directo a sus cuentas de ahorros. El producto nace con un convenio de alianza estratégica entre Banco - Cooperativa / Mutualista.

### **33. Copias de microfilm:**

Documentos importantes (como cheques, estados de cuenta, Notas de Débito o Crédito) y ante situaciones emergentes del cliente, disponemos del moderno y ; ágil servicio de microfotografías.

---

<sup>10</sup> WWW.BANCODELAUSTRO.COM / SERVICIOS PRESTADOS

#### **34. Corte de estados de cuenta a cualquier fecha:**

Para la revisión o conciliación de los estados de cuenta a cualquier fecha, le proporcionamos al cliente a su simple solicitud, cortes de estado de cuenta, tanto de ahorros como de cuenta corriente.

#### **35. Cuentas corrientes:**

Al abrir una cuenta corriente en nuestra institución, los clientes se hacen favorecedores de los múltiples servicios que ofrecemos. Además los cheques que gire tienen gran aceptación por cuanto pueden cobrarse en horario normal o diferido (fin de semana o feriados) y en las diversas oficinas repartidas por todo el país.

#### **36. Depósito a plazo en bancos internacionales:**

De requerir el cliente depósitos en dólares a plazo fijo, a la mejor rentabilidad, le ofrecemos este servicio a través de nuestros bancos u oficinas corresponsales.

#### **37. Descuentos de documentos:**

Como alternativa de financiamiento, descontamos la cartera de los clientes, a tasas de mutua conveniencia.<sup>11</sup>

#### **38. Entrega de cheques devueltos:**

Para una rápida gestión de los clientes, sus cheques depositados que resulten devueltos, los entregamos en un plazo máximo de 24 horas.

#### **39. Entrega de estados cuenta:**

Según corresponda los cortes (al 15 o fin de mes), entregamos durante los primeros y subsiguientes días, los estados de cuenta conjuntamente con sus cheques pagados y avisos varios.

#### **40. Estacionamiento de vehículos de clientes:**

En varias oficinas estratégicamente ubicadas, disponemos de parqueaderos que facilitarán la rápida atención a los clientes.

---

<sup>11</sup> WWW.BANCODELAUSTRO.COM / SERVICIOS PRESTADOS

#### **41. Fianzas en moneda nacional:**

Ante cualquier operación de nuestros clientes con terceros, garantizamos el pago o cumplimiento de sus compromisos mediante la emisión de una carta de garantía.

#### **42. Garantías aduaneras:**

Para nuestros clientes importadores, emitimos cartas de garantía a las aduanas para que puedan retirar prontamente sus mercaderías importadas y posteriormente efectúen sus pagos de impuestos respectivos.

#### **43. Garantías fopex:**

Para el fomento de exportaciones y a través de préstamos de la Corporación Financiera Nacional, facilitamos recursos a nuestros clientes para que los inviertan en capital de trabajo o adquisición de activos fijos.<sup>12</sup>

#### **44. Giros y transferencias nacionales:**

Para efectuar pagos diversos a personas ubicadas en diferentes lugares del país, los clientes pueden ordenar este servicio que lo procesaremos a través de cualquiera de nuestras oficinas.

#### **45. Giros y transferencias internacionales (Austrogiros):**

Si el cliente desea realizar un pago en el exterior, disponemos de nuestros bancos corresponsales para en forma inmediata procesar su requerimiento.

#### **46. Libreta de ahorro “Mi Azulita”:**

Mediante este producto, el cliente se hace beneficiario a los múltiples servicios que disponemos y muy especialmente a tasas de interés atractivas y a grandes promociones.

---

<sup>12</sup> WWW.BANCODELAUSTRO.COM / SERVICIOS PRESTADOS

#### **47. Mesa de dinero:**

De requerirlo, nuestros clientes pueden realizar compra/venta de fondos interbancarios, bonos de estabilización monetaria, letras de cambio aceptadas o avalizadas por una Institución financiera, venta de valores fiduciarios con acuerdo de compra (repos).

#### **48. Ordenes permanentes de pago:**

Pagos fijos y/o periódicos a una persona natural o jurídica que desee realizar nuestros clientes, puede realizar a través de una orden de débito permanente a su cuenta.

#### **49. Ordenes de pago para países de convenio Aladi:**

Cuando un cliente importador realiza negociaciones con país del Convenio Aladi, tramitamos los pagos a través de nuestra red de Bancos Corresponsales.<sup>13</sup>

#### **50. Página web:**

Portal donde se pueden consultar sus saldos y últimos movimientos de cuentas corrientes, cuentas de ahorros y tarjetas de créditos, adicionalmente se puede acceder a los diferentes productos y sus costos (tarifario) que el banco presenta al mercado, además de acceder a toda la información de nuestra institución.

#### **51. Pago de nóminas a empleados:**

Los clientes corporativos del Banco, pueden ordenar el pago de sueldos y salarios de su personal, mediante débito a sus cuentas corrientes y crédito a las cuentas de los empleados.

#### **52. Pago a pensionistas y jubilados del IESS:**

Los pensionistas y jubilados del IESS, pueden a través de las ventanillas del Banco, o con créditos a sus cuentas, recibir sus pensiones de acuerdo a la información proporcionada por el IESS.

---

<sup>13</sup> WWW.BANCODELAUSTRO.COM / SERVICIOS PRESTADOS

### **53. Pago de servicios del luz, agua y teléfono:**

Con una simple solicitud y tan solo con el requerimiento de mantener fondos suficientes, los clientes pueden ordenar el pago mensual de estos servicios para así evitarles el recurrir a las ventanillas de las oficinas públicas respectivas.

### **54. Pago de servicios varios:**

Además del pago de los servicios antes anunciados, los clientes pueden ordenar con cargo a sus cuentas, el pago periódico de pensiones de escuelas/colegios/clubes, cuotas de seguros, abonos a mutualistas/BEV, etc.

### **55. Pagos de matrículas de vehículos:**

Anualmente y por período que nos autorice el Sistema de Rentas Internas SRI, ofrecemos el servicio de cobro de matrículas de vehículos.<sup>14</sup>

### **56. Préstamo credivehículos con garantía fiduciaria:**

Crédito enfocado al financiamiento de vehículos o kilómetros y Usados con garantía fiduciaria, a un plazo máximo de 48 meses, con un financiamiento limite del 65% del valor del bien.

### **57. Préstamo credimotos:**

Crédito destinado al financiamiento de motos nuevas a un plazo de máximo 24 meses con garantía prendaria, con un financiamiento limite del 70% del valor del bien.

### **58. Préstamo “crédito de consumo”:**

Este tipo de crédito esta enmarcado dentro de los “prestamos con Firmas” pero con la particularidad que este enfocado a dependientes laborales, estos financiamientos son otorgados bajo convenio empresarial (con o sin garantía de la empresa) y con descuento en roles, a diferentes plazos, cuantías y en caso de que no exista garantía de la empresa se necesita una garantía personal solvente, los clientes pueden obtener recursos para financiar diversas necesidades o proyectos (compras de muebles, vehículos, viajes, atención médica, estudios, etc.). También se puede otorgar créditos bajo convenio comercial, crédito ligado a la compra de un bien con una empresa que tenga convenio con el Banco.

---

<sup>14</sup> WWW.BANCODELAUSTRO.COM / SERVICIOS PRESTADOS

#### **59. Préstamos con emisión de títulos:**

Normalmente constituyen créditos a mediano y largo plazo, financiados con la emisión de títulos negociables como cédulas hipotecarias, bonos de prenda, para invertirlos en actividades de la construcción, productivas, agropecuarias, etc.

#### **60. Préstamo con firmas:**

A diferentes plazos, cuantías y modalidades de pago (mensual, trimestral, semestral, etc.), y tan solo con garantías personales solventes, los clientes pueden obtener recursos para financiar diversas necesidades o proyectos (compras de muebles, vehículos, viajes, atención médica, estudios, etc.).<sup>15</sup>

#### **61. Préstamo con garantía real amortización o a vencimiento:**

Constituyen créditos a mediano plazo (hasta 3 años), garantizados con la hipoteca o Fidencia de bienes inmuebles (casas, departamentos, edificios, terrenos).

#### **62. Préstamos hipotecarios:**

Constituyen créditos a mediano plazo (hasta 5 años), garantizados con la hipoteca de bienes inmuebles (casas, departamentos, edificios, terrenos).

#### **63. Préstamos microempresa:**

Créditos otorgados a personas naturales informales (no asalariadas), personas jurídicas, unidades familiares o grupos de prestatarios con garantías mancomunadas, cuyos ingresos sea generados por la actividad financiados o con los ingresos de la unidad familiar, los mismo que estarán dedicados a actividades productivas y de prestación o comercialización de servicios a pequeña escala con ventas inferiores a los \$ 40.000.00 mensuales.

#### **64. Préstamos multisectoriales:**

Constituyen créditos a mediano y largo plazo que financian capital de trabajo, actividades productivas en general a tasas de interés preferenciales y con fondos de organismos financieros, nacionales o internacionales.

---

<sup>15</sup> WWW.BANCODELAUSTRO.COM / SERVICIOS PRESTADOS

**65. Préstamos prendarios:**

Representan créditos a corto o mediano plazo, garantizados con prendas de bienes muebles (maquinarias, muebles y equipos).<sup>16</sup>

**66. Recaudación de aportes personales y patronales para el IESS:**

En todas nuestras ventanillas, recaudamos estos valores para facilitarle al cliente el pago respectivo.

**67. Recaudación de impuestos aduaneros:**

El pago de derechos aduaneros de importación o de exportación, igualmente lo recibimos en ventanilla para facilidad de los clientes y de requerirlo le ofrecemos financiamiento.

**68. Recaudación de impuestos fiscales:**

Recibimos en nuestras ventanillas, el pago de impuestos tributarios como a la renta, 12% IVA, consumos selectivos, etc. Además ofrecemos al cliente facilidades de financiamiento en caso de no disponer de los recursos.

**69. Recaudación de matrículas y pensiones de unidades educativas:**

El pago de Matrículas, pensiones y otros valores derivados de la actividad de la Educación es decir a Escuelas, Colegios y Universidades.

**70. Servicio de swift, fax y telex nacional e internacional:**

Tenemos a disposición de nuestros clientes estos medios de transmisión de mensajes para enviarlos o recibirlos tanto dentro como fuera del país.

**71. Sobregiros ocasionales:**

Para pagar cheques sin la provisión suficiente de fondos, ofrecemos este crédito a todos los buenos cuentacorrentistas del banco, a un plazo máximo de 30 días.

---

<sup>16</sup> WWW.BANCODELAUSTRO.COM / SERVICIOS PRESTADOS

## **72. Sobregiros contratados:**

Previa la firma de un contrato y hasta un plazo de 180 días, le otorgamos al cliente una línea de crédito para concederle sobregiro en la cuenta corriente hasta un cupo previamente acordado.<sup>17</sup>

## **73. Tarjetas de crédito:**

Somos emisores de las prestigiosas y mundialmente aceptadas tarjetas de crédito: “Visa” y “Mastercard” mediante diferentes modalidades de tarjeta abierta, tarjeta cerrada (SUPERMAXI), las cuales pueden ser: nacional, internacional, oro y platino. Financian consumos domésticos en establecimientos comerciales afiliados al sistema, avances de efectivo directos o mediante retiros en Cajeros Automáticos y sus pagos los clientes pueden realizarlos mediante débito automático a sus cuentas corrientes o de ahorros o en forma directa en las ventanillas del Banco.

## **74. Tarjetas de crédito cerradas:**

Tarjetas de de crédito de marca compartida con cadenas o instituciones importantes en el país, ejemplo Supertaxi.

## **75. Tarjetas de débito:**

Emitimos nuestra Tarjeta de débito la mismo que puede ser utilizada para retiros de efectivo, consultas, etc. en nuestra red “Red Apoyo”, así como también en Banred.

## **76. Transferencia de fondos entre cuentas:**

Nuestro cliente puede solicitar la transferencia automática de sus fondos a otra cuenta propia dentro del banco hacia una cuenta de un tercero, la cual se la procesa inmediatamente y sin formar columnas.

## **77. Transporte de valores en carro blindado:**

Mediante el uso de carros blindados y guardias de seguridad, efectuamos retiros/entregas de dinero de o hacia los domicilios de los clientes.

---

<sup>17</sup> WWW.BANCODELAUSTRO.COM / SERVICIOS PRESTADOS

**78. Ventanillas con horario diferido:**

Para la recepción de depósitos, y pago de cheques o retiro de ahorros, nuestras ventanillas están a disposición del público en días sábados y feriados.<sup>18</sup>

**79. Ventanillas de extensión de servicio:**

Instalamos en las localidades de clientes corporativos y para su beneficio y el de sus empleados o dependientes, ventanillas con todos los servicios bancarios.

**80. Vistos buenos en permisos de importación o exportación:**

Somos corresponsales del Banco Central del Ecuador y tramitamos los vistos buenos a permisos de importación o exportación de mercaderías y bienes en general para facilitar su movilización dentro del comercio internacional.

**81. Video conferencia:**

Medio a través del cual ponemos en contacto directo con pantallas gigantes a nuestros clientes en Ecuador con sus seres queridos que se encuentran en el exterior.

---

<sup>18</sup> [WWW.BANCODELAUSTRO.COM](http://WWW.BANCODELAUSTRO.COM) / SERVICIOS PRESTADOS

### 1.2.2 Características

La principal actividad que desarrolla el Banco del Austro es Financiera, y ha dividido sus operaciones en cuatro grandes categorías que se describen a continuación:

- ☞ Operaciones activas.
- ☞ Operaciones pasivas.
- ☞ Operaciones contingentes.
- ☞ Servicios complementarios.

**Las operaciones activas** constituyen productos que al concederlos representan para el Banco, derechos de cobro, como son los préstamos (tarjetas de crédito) y la compra de títulos valores (inversiones).

**Las operaciones pasivas** por su parte, representan obligaciones de pago o reembolso de dinero a los clientes. Por lo general se originan en la recepción de sus depósitos sea a la vista (Depósitos en (Cuentas Corrientes, Libretas de Ahorros) o a plazos.

**Las operaciones contingentes** en cambio no causan desembolsos de fondos a su concesión, sino únicamente un compromiso de pago del banco ante terceros por cuenta de un cliente (Garantías Bancarias, Cartas de Crédito).

Finalmente, **los servicios complementarios**, como su nombre lo indica, representan, productos adicionales que satisfacen necesidades diversas relacionadas con los productos u operaciones principales antes mencionadas.

Todos estos servicios, tienen su costo para el cliente o para el banco. La determinación de los mismos es fijada por una Comisión de Tasas y servicios de la oficina matriz.

Igualmente, cada servicio tiene su propia reglamentación legal, la cual es normada generalmente por la Junta Bancaria y Superintendencia de Bancos, y en algunos casos por el Directorio del Banco Central.

### **1.3 Diagnóstico Actual de la Institución**

Para el período 2004 – 2006, se prevé que continuará el escenario de desconfianza del sector financiero. Las consecuencias previsibles de este escenario de desconfianza serían:

- ☞ Captaciones del público a corto plazo
- ☞ Colocaciones de la banca limitadas y a corto plazo
- ☞ Significativas inversiones del sector financiero en el exterior

#### **1.3.1 Antecedentes**

El Banco del Austro S.A. desarrolla sus actividades empresariales en el sector financiero desde 1977 con su matriz en la ciudad de Cuenca, y actualmente con una cobertura en dieciséis provincias del Ecuador.

Después de cumplir satisfactoriamente con todos los requisitos derivados de las auditorías internacionales de 1999, el Banco del Austro S.A. fue calificado como uno de los diecinueve bancos “viables” del país.

A partir de 1999, la Alta Dirección del Banco del Austro S.A instrumentó un proceso formal de planificación que incluyó:

- ☞ Formulación de Plan Estratégico 1999 – 2003
- ☞ Operación de Plan Operativo Anual 2000, 2001, 2002 y 2003 a nivel consolidado y por oficina.
- ☞ Evaluaciones mensuales al cumplimiento de las metas del plan operativo de cada año.

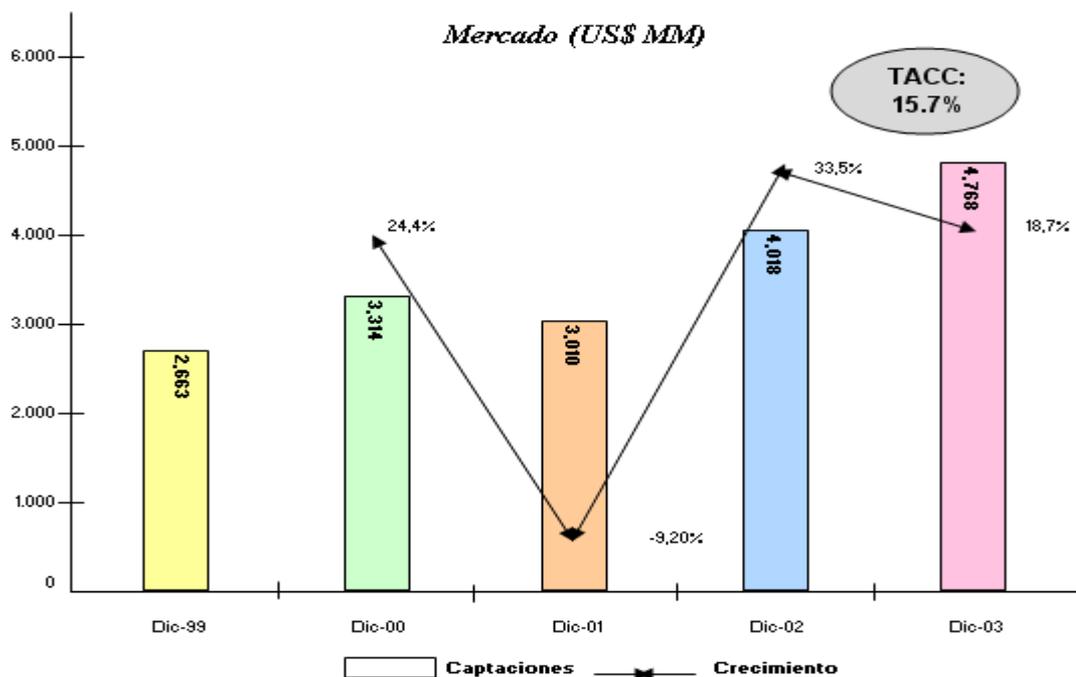
Los objetivos planteados en el Plan Estratégico 1999 – 2003, fueron principalmente los siguientes:

- ☞ Lograr una participación de mercado de 3% a nivel nacional en captaciones y colocaciones
- ☞ Ser el primer banco en tamaño en la región austral del país, y fortalecer su participación de mercado en el resto del país.
- ☞ Potenciar los ingresos y la rentabilidad de los servicios del Banco.
- ☞ Reducir la cartera vencida del Banco.

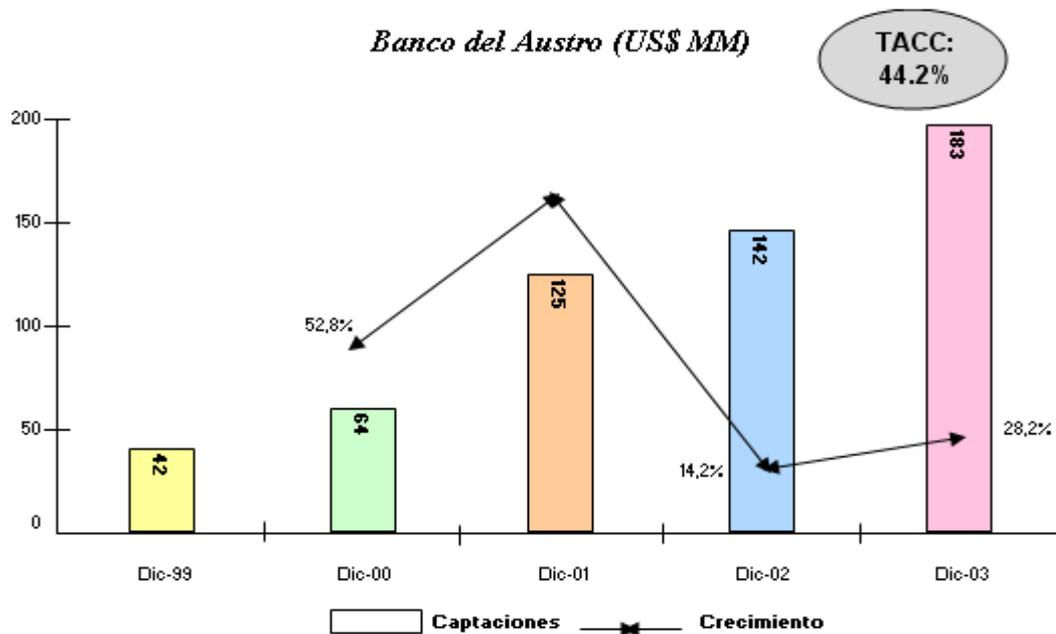
### 1.3.2 Evaluación Histórica

En captaciones, el Banco del Austro S.A. creció de US\$ 42 millones en 1999 a US\$ 183 millones en 2003, lo que representó un crecimiento promedio anual de 44.2%

#### Captaciones



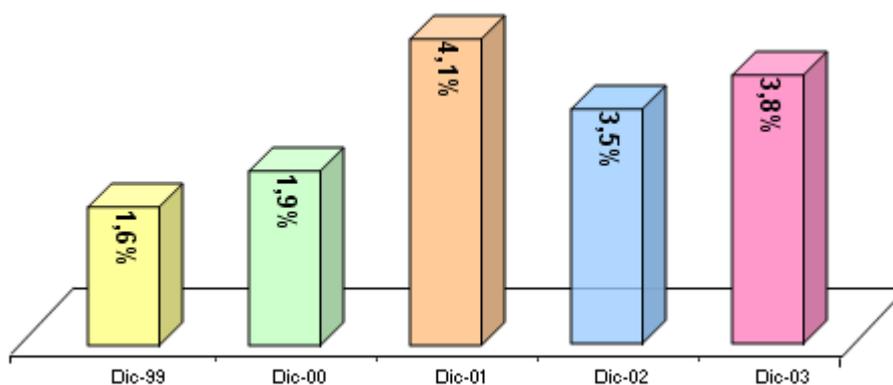
FUENTE: "PLAN ESTRATÉGICO BANCO DEL AUSTRO"  
ELABORADO POR: LAS AUTORAS



FUENTE: "PLAN ESTRATÉGICO BANCO DEL AUSTRO"  
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

Este crecimiento implicó un crecimiento en la participación de mercado del Banco del Austro S.A., en captaciones de 1.6% en 1999, a 3.8% en 2003.

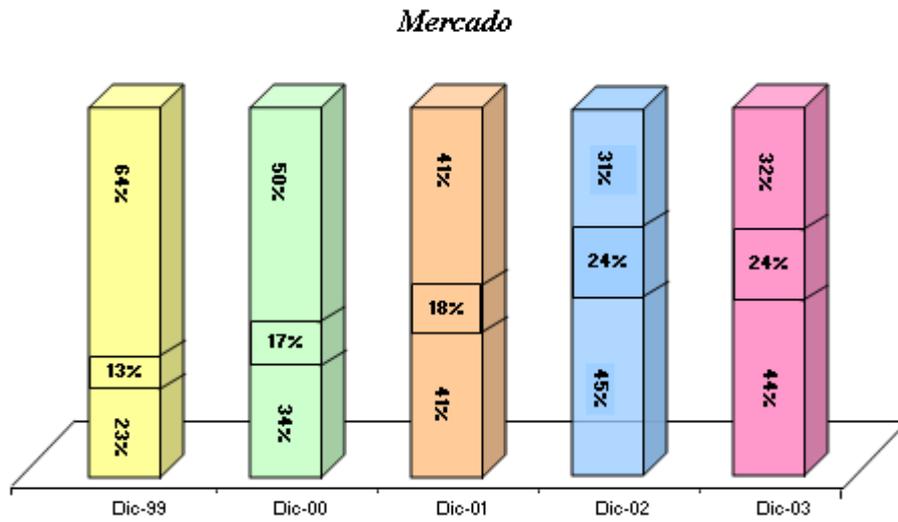
### Participación en Captaciones



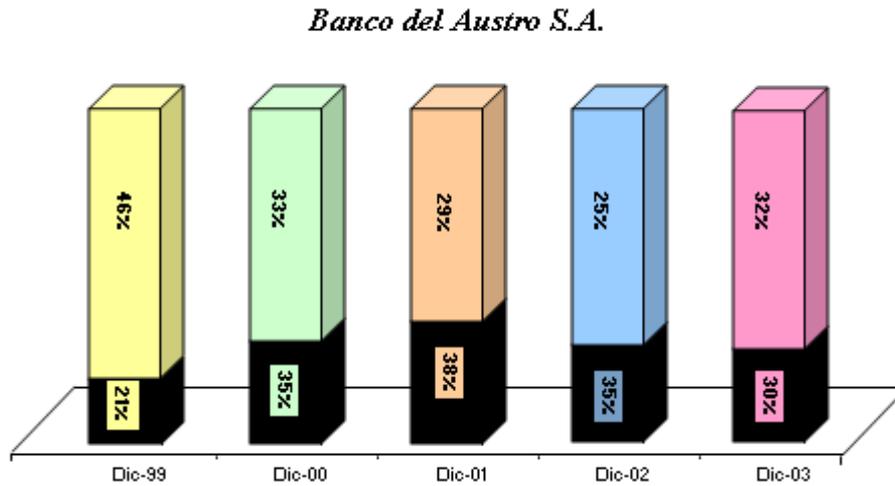
FUENTE: "PLAN ESTRATÉGICO BANCO DEL AUSTRO"  
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

La estructura de fondo del Banco del Austro S.A. en el período 1999 – 2003 tuvo el siguiente comportamiento:

## Estructura de Fondo



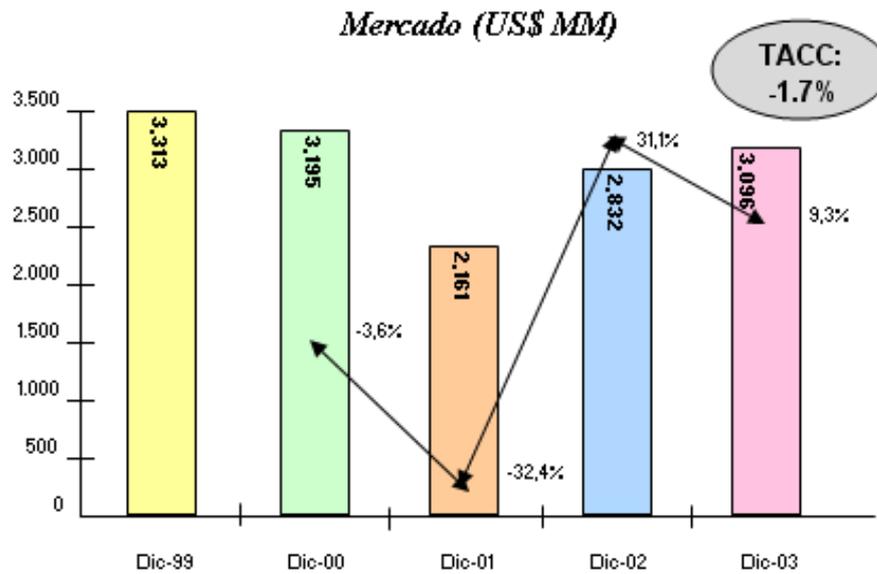
FUENTE: "PLAN ESTRATÉGICO BANCO DEL AUSTRO"  
ELABORADO POR: LAS AUTORAS



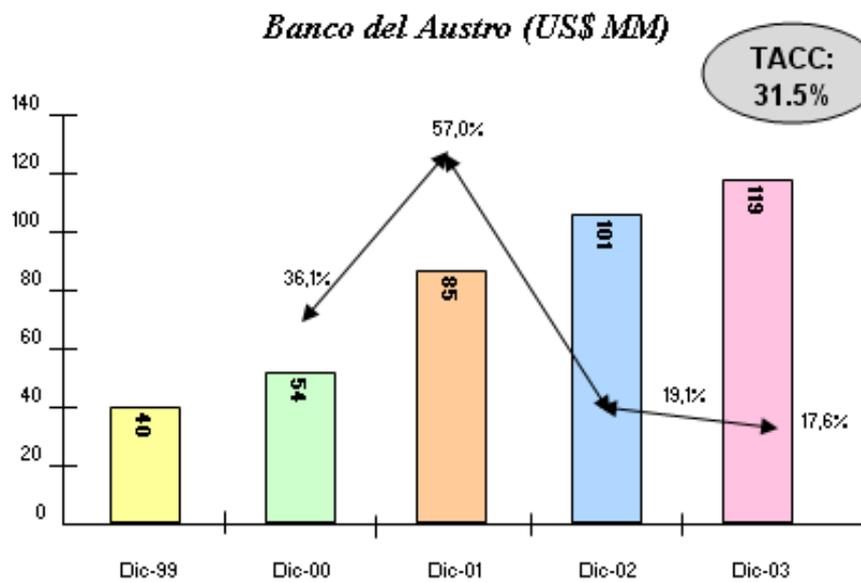
FUENTE: "PLAN ESTRATÉGICO BANCO DEL AUSTRO"  
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

En colocaciones, el Banco del Austro S.A. creció de US\$ 40 millones en 1999 a US\$ 119 millones en el 2003, lo que representó un crecimiento promedio anual de 31.5%

## Colocaciones



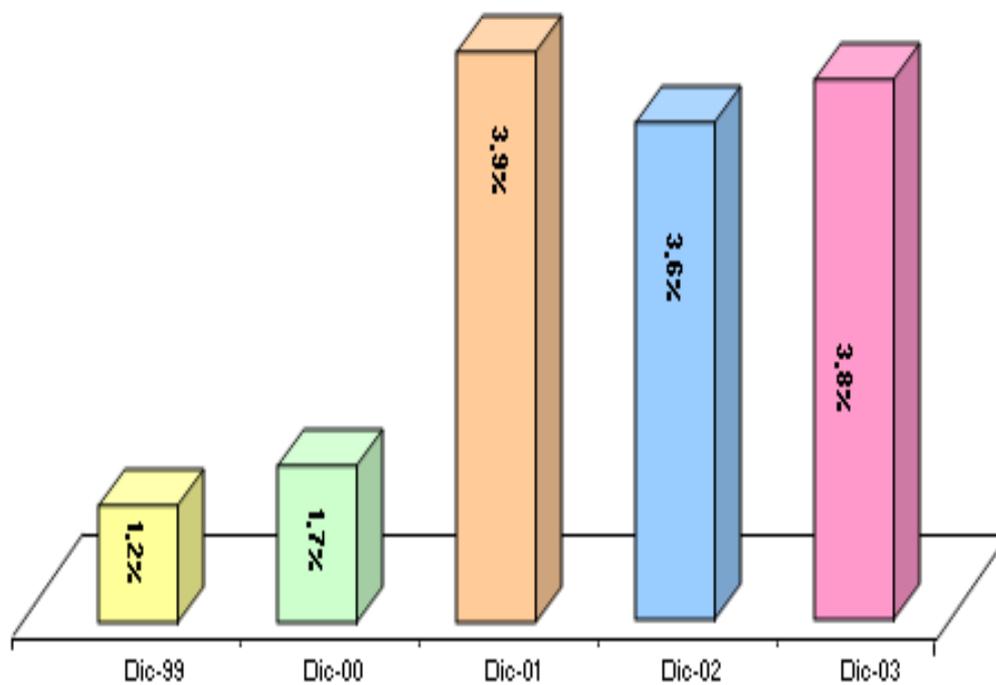
FUENTE: "PLAN ESTRATÉGICO BANCO DEL AUSTRO"  
ELABORADO POR: LAS AUTORAS



FUENTE: "PLAN ESTRATÉGICO BANCO DEL AUSTRO"  
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

Este crecimiento implicó un incremento en la participación de mercado del Banco del Austro S.A. en colocaciones de 1.2% en 1999, a a 3.8% en el 2003.

## Participación en Colaciones

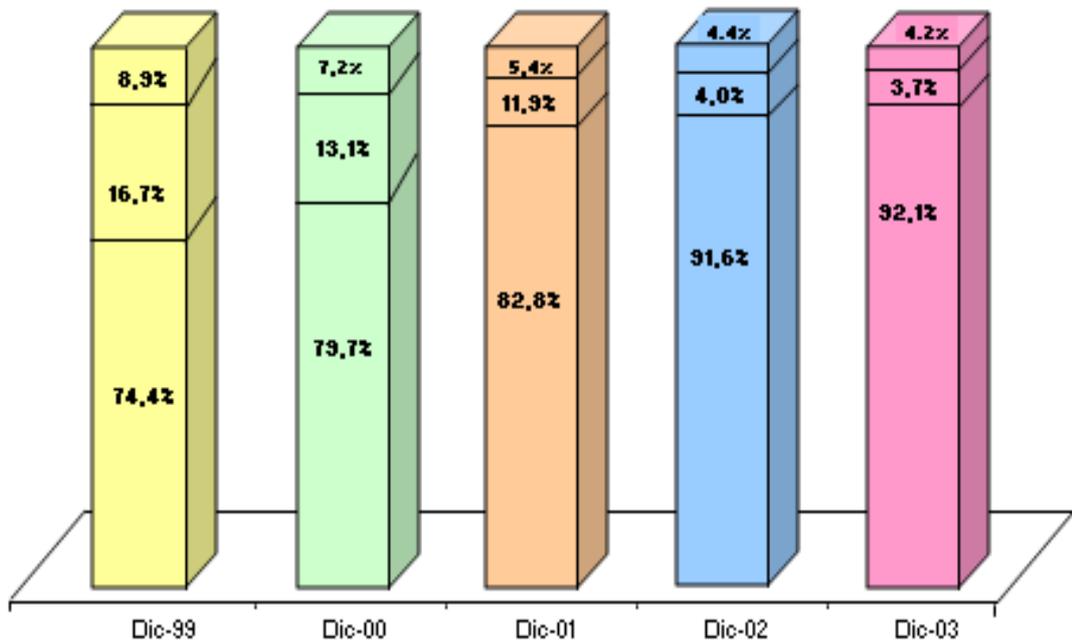


FUENTE: "PLAN ESTRATÉGICO BANCO DEL AUSTRO"  
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

La estructura de la cartera del Banco del Austro S.A. en el período 1999 – 2003 tuvo el siguiente comportamiento:

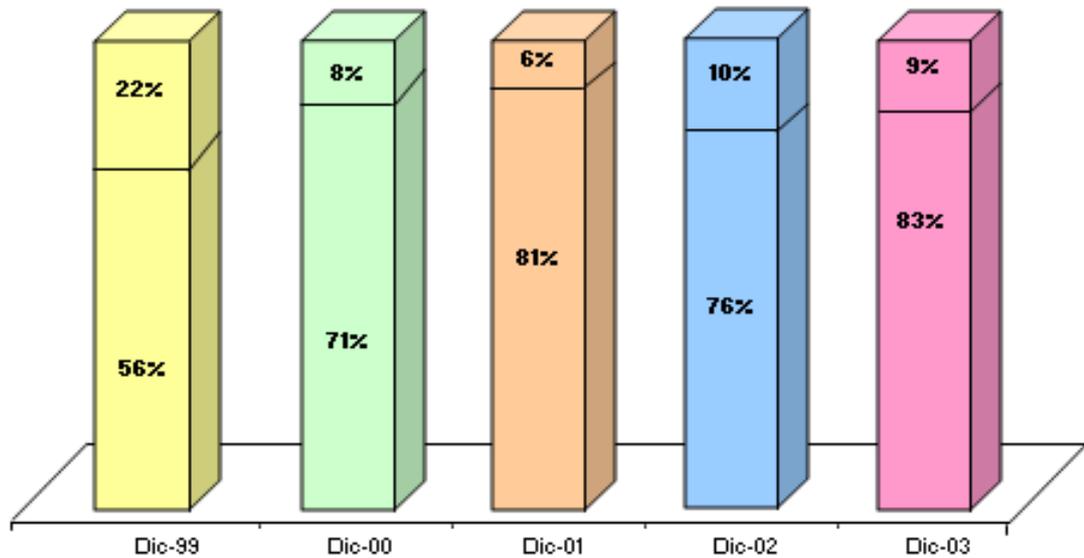
## Estructura de Cartera

### *Mercado*



FUENTE: "PLAN ESTRATÉGICO BANCO DEL AUSTRO"  
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

### *Banco del Austro S.A.*



FUENTE: "PLAN ESTRATÉGICO BANCO DEL AUSTRO"  
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

Los resultados totales del Banco del Austro S.A. crecieron de US\$ 967 mil en 1999 a US\$ 5.2 millones en el 2003

## Resultados por Margen

(Miles de US Dólares)

MARGENES	Dic-99	Dic-00	Dic-01	Dic-02	Dic-03
Margen Financiero	5	3,769	4,206	8,430	10,973
Margen Operativo	- 7,474	- 7,375	- 10,420	- 13,726	- 14,371
Margen por Servicios	2,718	1,489	5,245	7,637	8,306
Margen Extraordinario	5,718	1,372	969	- 827	271
<b>MARGEN TOTAL</b>	<b>967</b>	<b>- 745</b>	<b>-</b>	<b>1,514</b>	<b>5,179</b>

FUENTE: "PLAN ESTRATÉGICO BANCO DEL AUSTRO"  
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

- ☞ El margen financiero creció de US\$ 5 mil en 1999 a US\$ 11.0 millones en 2003
- ☞ El margen operativo creció de US\$ 7.5 millones en 1999 a US\$ 14.4 millones en 2003
- ☞ El margen por servicios creció de US\$ 2.7 millones en 1999 a US\$ 8.3 millones en 2003
- ☞ El margen extraordinario decreció de US\$ 5.7 millones en 1999 a US\$ 271 mil en 2003

### 1.3.3 Conclusiones

Basados en la evolución histórica del Banco del Austro S.A., y tomando como punto de referencia los objetivos planteados en el Plan Estratégico 1999 – 2003 del Banco del Austro S.A., concluimos que:

1. El Banco del Austro S.A cumplió integralmente los objetivos planteados con:
  - ☞ Una participación de mercado que creció del 1.6% en 1999 a 3.8% en el 2003 en captaciones.
  - ☞ Una participación de mercado que creció del 1.2% en 1999 a 3.8% en el 2003 en colocaciones
  - ☞ Una participación de mercado en la Región Austral que creció del 16% en 1999 al 20% en 2003 en captaciones, lo que lo ubica claramente como el primer banco de la Región.

- ☞ Un incremento en los ingresos por servicios de US\$ 3.6 millones en 1999 a US\$ 9.2 millones en 2003
- ☞ Un incremento en el margen por servicios de US\$ 2.7 millones en 1999 a US\$ 8.3 millones en 2003

2. El Banco del Austro S.A cumplió parcialmente los objetivos planteados con:

- ☞ Una participación de mercado en la Región Austral que disminuyó del 26% en 1999 al 17% en 2003 en colocaciones, con lo cual comparte el liderazgo de la Región con el Banco del Pichincha.
- ☞ Una reducción de la cartera improductiva (vencida y que no devenga intereses) del 44% en 1999 al 17% en 2003, a pesar de lo cual este indicadores significativamente mayor al promedio del sistema bancario.

#### 1.3.4 Análisis FOLA

**Definición.-** El análisis de FOLA es la elaboración analítica de factores internos y externos que tendrán impactos significativos sobre el futuro de la organización. Estos impactos significativos pueden ser modificados si son previstos o enfrentados para: por un lado, aprovechar las oportunidades y aminorar las amenazas esperables del medio ambiente, y por otro lado para usar las fortalezas y reducir las limitaciones internas de la organización. Esto facilita la identificación y estructuración en el futuro, de situaciones críticas en las que debe estar dirigido el plan estratégico y con el objeto de enfrentar y utilizar bien estos elementos.

**Factores Internos y Externos a la Organización.-** los factores de este análisis fueron divididos en:

- ☞ Externos a la organización: oportunidades y amenazas
- ☞ Internos de la organización: fortalezas y limitaciones

### 1.3.4.1 Factores Externos a la Organización

Son tendencias y/o hechos que se prevé ocurrirán en el ambiente externo a la organización que pueden o podrían beneficiarla (oportunidades) o dañarla (amenazas) de modo significativo en su futuro.

Las oportunidades y amenazas para el Banco del Austro S.A. fueron identificadas a partir de la información obtenida y desarrollada en el análisis del entorno, datos del mercado y de la competencia; y de los grupos de trabajo integrados por ejecutivos del Banco del Austro S.A. Como oportunidades y amenazas para el Banco del Austro S.A. fueron identificadas las siguientes:<sup>19</sup>

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p><b><u>Económicas:</u></b> Estabilidad macroeconómica aparente en el corto plazo Inversión pública en carreteras en el Austro</p> <p><b><u>Mercado:</u></b> Segmentos de mercado de turismo, automotriz, migrantes y cooperativas en desarrollo Desarrollo de nuevos productos con red de POS's</p> <p><b><u>Otros:</u></b> Avance de tecnología Tendencia hacia el servicio en la banca</p>	<p>Inestabilidad económica</p> <p>Posible desdolarización en el mediano plazo</p> <p>Presión y tendencia del mercado hacia la baja de tasas y márgenes</p> <p>Falta de conocimiento de la competencia</p> <p>Nuevos competidores / alta competitividad, confianza del mercado</p> <p>Inestabilidad jurídica</p> <p>Mayores exigencias regulatorias</p>

---

<sup>19</sup> REALIZADO EN BASE A LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL BANCO DEL AUSTRO 2004 – 2006

### **1.3.4.2 Factores Internos de la Organización**

Fortalezas son las bases internas de energía potente sobre las cuales la organización puede construir o usar para movilizar a la organización en la dirección deseada. Fortalezas también son lo que la organización hace bien; sus capacidades, habilidades y/o conocimientos existentes en la organización, su posicionamiento y espacios ocupados, todos ellos en grado superior y que produce o son susceptibles de producir resultados tangibles y significativos hacia lo deseado.

Limitaciones son capacidades, habilidades y/o conocimientos actuales o futuros, disponibles en la organización en grado reducido, insuficientes en potencia como para servir como bases de sustentación de la organización, o de su movilización, y que son o pueden llegar a ser obstáculos organizacionales internos para lograr sus objetivos. Debilidades también son elementos que inhiben o pueden inhibir el éxito general de la organización, dificultar o retardar de modo significativo la obtención de resultados planteados.

Las fortalezas y limitaciones del Banco del Austro S.A. fueron identificadas a partir de la información obtenida y desarrollada durante el análisis de la situación actual, datos del mercado y de la competencia; y de los grupos de trabajo integrados por ejecutivos del Banco del Austro S.A.

Como fortalezas y limitaciones principales del Banco del Austro S.A. fueron identificadas las siguientes:<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> REALIZADO EN BASE A LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL BANCO DEL AUSTRO 2004 – 2006

FORTALEZAS	LIMITACIONES
<p><b><u>Financiero:</u></b>  Margen financiero superior al promedio.  Manejo prudente de liquidez.  Capacidad de generar ingresos por servicios.  Control centralizado de gastos.  Direccionamiento claro del directorio, hacia la alta rentabilidad, liquidez y solvencia.</p> <p><b><u>Mercadeo/Cliente:</u></b>  Visitas personalizadas a clientes.  Campañas promocionales “Azulita Ahorros”.  Programas de promociones en ahorros.  Gama de productos.  Tarifas competitivas.  Captación de giros del exterior.  Productos listos para venderse en el exterior.</p> <p><b><u>Servicios de Operaciones:</u></b>  Manejo de riesgo.  Procesos regulatorios, legales</p> <p><b><u>Tecnología:</u></b>  Diseño y desarrollo de nuevos productos.  Tecnología informática de soporte</p> <p><b><u>Recursos Humanos:</u></b>  Funcionamiento de escuela de capacitación.  Optimización del recurso humano.  Buenos sistemas de control.  Disposición para reclutar los mejores profesionales a nivel directorio.</p>	<p>Falta de concientización del control de gastos en sucursales.</p> <p>Falta de conocimiento del personal sobre productos del banco.  Falta de servicios de tesorería para apoyar a captaciones.  Limitar la capacidad para desarrollar productos de captaciones.  No cumplimiento de políticas y manuales de crédito.</p> <p>Falta de calidad de los servicios.  Procesos centralizados en matriz.  Falta de automatización en proceso de emisión.</p> <p>Parcialmente sistematizados.  Falta de integración de los sistemas.  No hay acceso tecnológico con clientes.  Alto porcentaje de hardware de usuario final obsoleto o de baja calidad.</p> <p>Falta de delegación.  Alta rotación de personal (cajas).  Falta de retención de personal calificado.</p>

### 1.3.5 Visión a Futuro

Dentro del Plan Estratégico elaborado por el Banco del Austro para el periodo 2005 – 2007, se establecieron ciertas estrategias para el cumplimiento consideradas como la visión del mismo en un futuro estas son:<sup>21</sup>

- ☞ Mantener el Spread Financiero entre 12% y 13%.
- ☞ Limitar el crecimiento de gastos de personal hasta un máximo de 4% anual en el periodo 2005 – 2007.
- ☞ Limitar el crecimiento de gastos de operación y de nuevos proyectos hasta un máximo de 7% en 2005 y 10% en 2006 y 2007.
- ☞ Potenciar la gestión de servicios en tarjetas de crédito y débito.
- ☞ Crecer en el mercado de captaciones 19% en 2005, 13% en 2006 y 12% en 2007.
- ☞ Crecer en el mercado de colocaciones 22% en 2005, 12% en 2006 y 12% en 2007.
- ☞ Liquidar activos por US\$0.8 millones por año.
- ☞ Recuperar cartera vencida por US\$1.5 millones en 2005, US\$2.2 millones en 2006 y US\$0.5 millones en 2007.
- ☞ Recuperar que no devenga intereses por US\$3.0 millones en 2005, US\$1.5 millones en 2006 y US\$2.5 millones en 2007.
- ☞ Recuperar cartera castigada por US\$0.7 millones en 2005, US\$1.0 millones en 2006 y US\$1.0 millones en 2007.
- ☞ Adecuado manejo de riesgos de crédito, que implique una morosidad no mayor al 2% en créditos nuevos.

---

<sup>21</sup> TOMADO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL BANCO DEL AUSTRO 2004 – 2006 ELABORADO POR M.C. STERN CÍA. LTDA.

## 1.4 Organigrama

Existen diversos criterios para fijar el nombre con que se designan las gráficas que van a representar la estructura de una empresa. Recibe los nombres de: carta de organización, diagrama de organización, cartograma, y el de organigrama.

Los organigramas son útiles de organización y nos revelan:<sup>22</sup>

- ☞ La división de funciones.
- ☞ Los niveles jerárquicos
- ☞ Las líneas de autoridad y responsabilidad
- ☞ Los canales formales de la comunicación
- ☞ La naturaleza lineal o de asesoramiento del departamento
- ☞ Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
- ☞ Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento o sección de la misma.

### 1.4.1 Clasificación de los Organigramas

Dentro de los principales tipos de Organigramas tenemos:

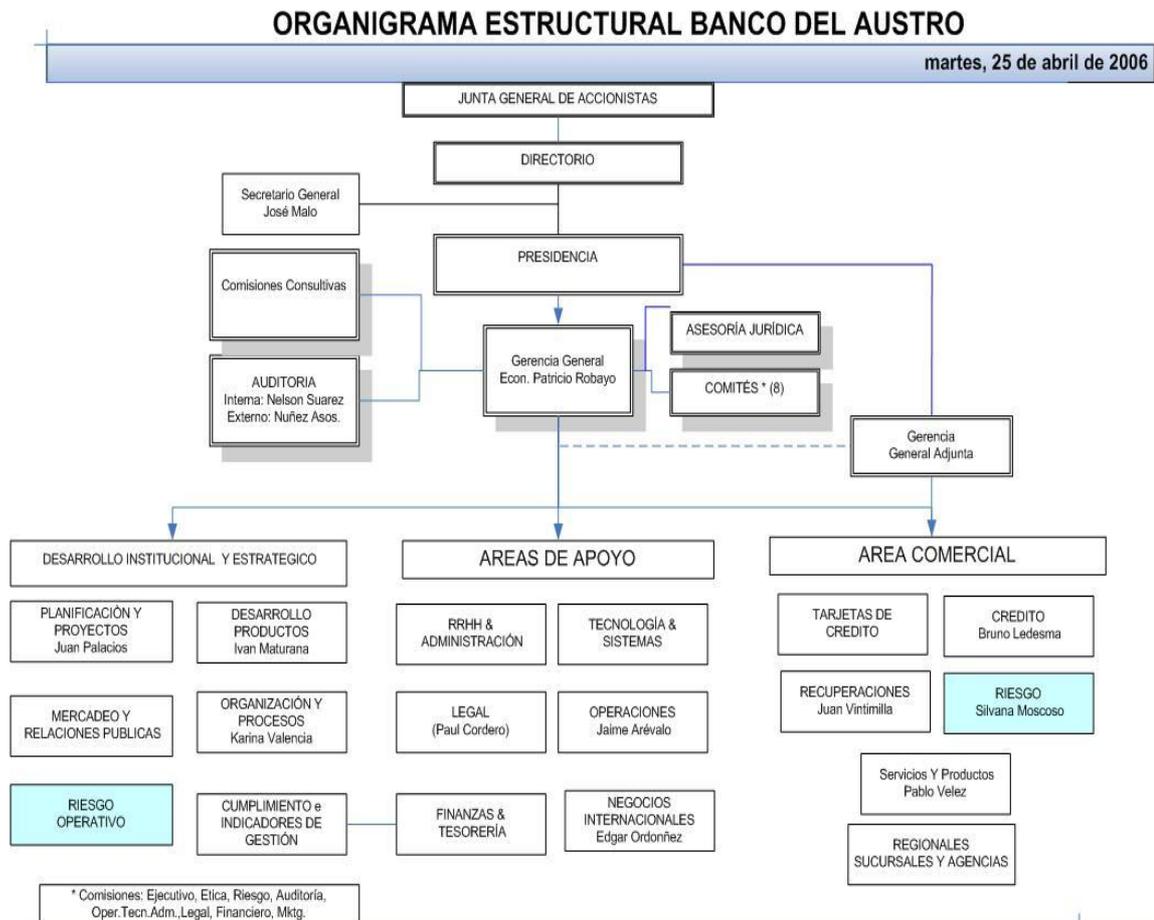
- ☞ **Estructurales:** Tienen por objeto representar toda la parte administrativa de una institución o parte de ella, es decir el conjunto de unidades las relaciones que las ligan
- ☞ **Funcionales:** Tienen por objeto indicar, en el cuerpo de la gráfica además de las unidades y sus relaciones, las principales funciones de los órganos representados.
- ☞ **Personales:** Tienen por objeto indicar a más de los órganos, las personas que lo ocupan

---

<sup>22</sup> RELACIONES INDUSTRIALES; EDITORIAL CECSA 1970. PAG. 585

## 1.4.2 Organigrama del “Banco del Austro” S.A.

De acuerdo a la clasificación anterior de los organigramas, podemos concluir que el Banco del Austro S.A., nos a proporcionado un organigrama personal, en donde se pueden ver los nombres de los principales funcionarios de esta institución.<sup>23</sup>



<sup>23</sup> ORGANIGRAMA PROPORCIONADO POR BANCO DEL AUSTRO S.A.

## CAPÍTULO 2: DESCRIPCIÓN DE CARGOS

### 2.1 Enfoque Motivacional para el Diseño de Cargos

Las dimensiones profundas tienden a crear tres estados psicológicos en los ocupantes de cargos:<sup>24</sup>

- ☞ Percepción del significado del trabajo, grado de importancia del mismo, valía y contribución a la organización.
- ☞ Percepción de la responsabilidad por los resultados del trabajo.
- ☞ Grado de conocimiento que el ocupante tiene del trabajo y de la auto evaluación del desempeño.

La estrecha relación entre las dimensiones profundas del cargo y los estados psicológicos críticos produce elevada motivación para el trabajo, elevada calidad en el desempeño, alta satisfacción por el trabajo y bajo ausentismo y rotación.

La aplicación práctica de las cinco dimensiones esenciales y de los tres estados psicológicos se puede realizar a través de los seis conceptos implementadores siguientes:

- ☞ **Tareas Combinadas:** Para aumentar la variedad e identidad con la tarea se deben combinar y juntar varias tareas en una sola.
- ☞ **Formación de Unidades Naturales de Trabajo:** Consiste en identificar diferentes tareas, agruparlas en módulos significativos y asignarlas a una sola persona. Esto da significado a la tarea, produce identidad con la misma y proporciona al ocupante del cargo un sentimiento de propiedad relacionado con lo que hace.
- ☞ **Relaciones Directas con el Cliente o Usuario:** Mediante éstas se establecen relaciones directas entre el ocupante del cargo y los diversos usuarios internos y externos.

---

<sup>24</sup> CHIAVENATO IDALBERTO; ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS; EDIT. MC GRAW HILL 1995.

- ☞ **Carga Vertical:** Hace referencia a que el ocupante recibe más autoridad, responsabilidad y criterio para planear, organizar y controlar su propio trabajo.
- ☞ **Apertura de Canales de Retroalimentación:** Proporciona al ocupante el control de su desempeño, al crear una tarea total y completa de la que tiene conocimiento pleno de los resultados
- ☞ **Creación de Grupos Autónomos:** Consiste en transferir trabajos individuales a equipos de trabajo, la dinámica de los grupos proporciona mayor satisfacción ya que el trabajo se convierte en una actividad social e influye en el comportamiento individual al crear soluciones de trabajo que tienen más eficacia que si estuviesen aisladas.

Si se aplican las dimensiones profundas y los conceptos implementados, se puede esperar un mejoramiento considerable en las actitudes de los empleados frente al cargo ocupado y frente a la empresa.

Principales atributos de los equipos de alto desempeño:<sup>25</sup>

- ☞ **Participación:** Los miembros se comprometen y se autoayuda.
- ☞ **Responsabilidad:** Los miembros son responsables de los resultados.
- ☞ **Claridad:** Los miembros se comprenden y apoyan los objetivos del equipo.
- ☞ **Interacción:** Todos los miembros se comunican en un clima abierto y confiable
- ☞ **Flexibilidad:** los miembros quieren cambiar y mejorar el desempeño
- ☞ **Focalización:** Los miembros se dedican a alcanzar las expectativas del trabajo.
- ☞ **Creatividad:** Los talentos e ideas se emplean para beneficiar el equipo.
- ☞ **Rapidez:** Los miembros actúan con rapidez ante los problemas y las oportunidades.

---

<sup>25</sup> CHIAVENATO IDALBERTO; ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS; EDIT. MC GRAW HILL 1995.

## 2.2 Clasificación de Departamentos del Área de Operaciones

El Área de Operaciones es aquella encargada del proceso operativo-contable de todos los productos y servicios bancarios. Por principio de control, busca en todo momento que cada transacción o producto, se encuentre:<sup>26</sup>

- ☞ Debidamente instrumentado (en los formularios o documentos legales del caso)
- ☞ Autorizada por los niveles correspondientes,
- ☞ Registrada contablemente en forma apropiada, y
- ☞ Su resultado (documento o bien), debidamente custodiado.

Estructuralmente tiene a su cargo secciones o departamentos conocidos como:

- ☞ **Cajas:** Es más conocida como área receptor – pagador, ya que es aquí donde se realiza todo tipo de depósitos ya sean de cuentas corrientes o de ahorros, retiros de ahorros, cobro de cheques, pagos de remesas, entre otras actividades, esta área es una de las más importantes ya que tiene contacto directo el cliente (Cuenta Correntista – Cuenta Ahorrista) que es la parte más importante de toda institución.
- ☞ **Servicios Bancarios:** Conocido como servicio al cliente, es el área encargada de la apertura cuentas, previa revisión de saldo en cero o negativos en el CONCEP, nacionalmente y en el OFAC, internacionalmente con el fin de asegurarse de que los futuros clientes no mantengan ninguna relación con narcotráfico, contrabando y demás actividades ilícitas; este departamento también se encarga de proporcionar al cliente cualquier tipo de información referente a su cuenta, entrega de estados de cuenta, saldos, etc.

---

<sup>26</sup> FUENTE: “BANCO DEL AUSTRO”

- ☞ **Custodia de Valores:** Es el departamento encargado de la custodia de documentos, dinero, títulos, escrituras, pagarés, acciones, joyas y demás cosas de valor que el cliente quiera guardar dentro del banco. La custodia se la realiza en casilleros, bajo bóveda y la llave sólo la tiene un funcionario del banco y la persona propietaria del casillero
- ☞ **Giros y Transferencias:** Este departamento lleva una estrecha relación con otras empresas remesadoras como son: MoneyGram, Wester Union, Pronto Envíos, Remesagil, Remesadota 1, entre otras; para cobrarles los Giros pagados en ventanilla a los clientes que se envían desde otros países a más de una comisión por el servicio prestado a estas empresas, también negocia los lineamientos que va a regir el convenio, actualmente se lleva relación con 16 empresas remesadoras.
- ☞ **Cuentas Corrientes y Tránsito:** El departamento de cuentas corrientes es el encargado de receiptar todas las papeletas de depósitos, retiros, cheques pagados, y cheques de otras plazas locales, nacionales, del exterior, etc. que fueron depositados en las distintas cuentas de los clientes durante el día. Su trabajo consiste esencialmente en revisar que la cuenta en la que se acredita o devengó los valores corresponda a la cuenta constante en la papeleta, también verifican que los cheques del banco pagados en ventanilla, cumplan con todos los requisitos. El departamento de cuentas corrientes, también se encarga de la Cámara de Compensación y la Cámara Definitiva que se efectúa en el Banco Central del Ecuador en presencia de todos los bancos que mantienen una sucursal en esta ciudad.
- ☞ **Cartera:** El departamento de cartera es el encargado de recibir los créditos aceptados por el Banco, acreditar los montos en las respectivas cuentas del cliente, solicitar la firma de pagarés, debitar mensualmente, trimestralmente, o como se efectuó el convenio el valor correspondiente al pago de una letra del crédito, este departamento también emite cartas de referencia y entrega la documentación al cliente una vez que el crédito vence, se encarga de notificar al oficial de la cuenta o al cliente directamente el retraso del pago una cuota o más, para evitar que el mismo pase a vencido o peor aún el cliente obtenga mala calificación en la Central de Riesgos.

- ☞ **Contabilidad:** A este departamento se lo considera como una arteria principal del Banco ya que las actividades de cualquier departamento, pertenezca a la división que sea concluyen en el departamento de contabilidad, a demás que aquí se elaboran los estados financieros que son un retrato de la situación del Banco a la fecha de corte, mantiene estrecha relación con entidades de control como la Superintendencia de Bancos, Banco Central, Agencias de Garantía de Depósitos y Seguros, Auditorías Externas, Servicio de Rentas Internas, etc.

### 2.3 Descripción de Cargos

La Descripción de Cargos es la relación escrita que delimita los deberes y condiciones relacionadas con el puesto proporcionando datos sobre lo que el empleado hace, las condiciones ambientales, los requisitos para ese puesto y sobre todo la relación del cargo con el entorno de la empresa; por lo tanto describir un cargo significa “relacionar que hace el ocupante, como lo hace, en que condiciones lo hace y porque lo hace”<sup>27</sup>.

La descripción del cargo es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del mismo.

Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y los deberes y las responsabilidades que comprende. Todas las fases que se ejecutan en el trabajo constituyen el cargo total; de esta manera el cargo es la reunión de todas aquellas actividades realizada por una sola persona que pueden unificarse en un solo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama

Todas las descripciones de cargos deberán estar acordes a un patrón o estilo para que puedan ser fácilmente interpretadas y empleadas. Para el presente caso la información contenida en la descripción va de acuerdo a los objetivos del análisis de la Institución la cual es el “Banco del Austro” S.A.

---

<sup>27</sup> CHIAVENATO IDALBERTO; ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS; EDIT. MC GRAW HILL, 1995.

La Descripción de Cargos para la administración del personal del Banco constituye la técnica que facilita la obtención de especificaciones, actividades, objetivos y requisitos de un puesto, aspectos indispensables para el correcto manejo del personal de la mencionada institución.

La Descripción de Cargos es una fuente de información básica para toda la planeación de Recursos Humanos es necesaria para la selección, el adiestramiento, la carga de trabajo, los incentivos y la administración salarial; constituye la base para la evaluación y clasificación que se harán de los cargos para efectos de comparación.

### **2.3.1 Métodos para la Descripción de Cargos**

Los métodos para la elaboración de las descripciones de cargos se relacionan directamente con los principales métodos de recolección de información para el análisis de puestos, los cuales son: la entrevista, el cuestionario y la observación directa.<sup>28</sup>

#### **2.3.1.1 Método de la Entrevista**

Consiste en recoger los elementos relativos al cargo que se pretende analizar a través de un contacto directo y verbal con su ocupante o con su jefe directo, puede ser efectuada con uno de los dos, con ambos al mismo tiempo o de forma separada, para el éxito de la entrevista cabe mencionar que es necesario establecer un ambiente de cordialidad con el entrevistado, utilizar una guía estructurada o una lista de verificación, que incluya las preguntas y espacio para sus respuestas además de asegurar al empleado la libertad para responder.

#### **2.3.1.2 Método de la Observación**

En este método el analista se traslada al lugar donde el trabajador desempeña las tareas que constituyen el puesto, y observa, sin entrevistar al trabajador, lo que éste

---

<sup>28</sup> DIANE ARTHUR, SELECCIÓN EFECTIVA DE PERSONAL; EDIT. NORMA; PAG. 16

hace, anotando los datos que le interesan y escribiendo las observaciones que estime útiles a los fines de la posterior redacción y descripción.

La observación directa es muy útil en los trabajos que consiste principalmente en actividad física observable, por el contrario la observación a menudo no es apropiada cuando el cargo requiere de una gran actividad mental difícil de evaluar.

### **2.3.1.3 Método del Cuestionario**

Según este método la información sobre un cargo se obtiene mediante la respuesta del trabajador, el supervisor, o ambos, de un cuestionario que cubre todos los aspectos del trabajo y del ambiente en el cual se realiza, mismo que es llenado por el empleado y generalmente examinado y aprobado por uno o más de sus supervisores

El cuestionario deberá estar muy bien diseñado para obtener respuestas simples y breves y que los datos sean presentados homogéneamente.

Las fases de aplicación de este método son:<sup>29</sup>

- ☞ Elaboración y experimentación del cuestionario y de sus correspondientes instrucciones.
- ☞ Distribución del cuestionario a los empleados y gerentes.
- ☞ Contestación del cuestionario.
- ☞ Recolección de los cuestionarios.
- ☞ Examen de los cuestionarios.
- ☞ Redacción de las especificaciones y descripciones.

### **2.3.2 Características**

La característica principal de la descripción de cargos es su estructura, la cual se refiere a cuatro áreas de requisitos: intelectuales, físicos, responsabilidades implícitas

---

<sup>29</sup> DIANE ARTHUR, SELECCIÓN EFECTIVA DE PERSONAL; EDIT. NORMA ; PAG. 16

y condiciones de trabajo; cada una de estas cuatro áreas está dividida en varios factores de especificaciones, como la experiencia, por ejemplo, en el área de requisitos intelectuales. Estos factores de especificación son puntos de referencia que permiten analizar una gran cantidad de cargos de manera objetiva; son verdaderos instrumentos de medición contruidos de acuerdo con la naturaleza de los cargos existentes en la empresa. Si la naturaleza de los cargos que van a analizarse varía, así mismo cambiarán no solo los factores de especificaciones considerados sino también su amplitud de variación y sus características de comportamiento

La Descripción de cargos es importante ya que trata temas claves: el que, el como, el cuando y el porque; estas preguntas dan las bases de la limitación de un cargo, permiten delimitar obligaciones y todas las tareas y atribuciones que son los elementos que conforman un trabajo y que debe cumplir el ocupante. Así dentro del “Banco del Austro” S.A. la descripción de cargos permite lograr:

- ❧ **La Valoración de Puestos:** Proporcionando datos necesarios para determinar el valor relativo de los puestos, como se demostrará en los capítulos posteriores.
- ❧ **Administración Salarial:** Una vez analizado el valor relativo de los cargos se podrá determinar políticas salariales, aplicables a todo el Banco, basadas en instrumentos técnicos.
- ❧ **Evaluación del Desempeño:** Proporcionando datos sobre los requisitos contra los cuales puede medirse la eficiencia del empleado al contener un resumen amplio de las actividades del cargo.
- ❧ **Selección:** Determinando los requisitos necesarios para llenar un cargo en cualquiera de las oficinas a nivel nacional.
- ❧ **Capacitación:** Constituye una fuente de información detallada sobre lo que el trabajador debe conocer para realizar su trabajo, brindando a los gerentes departamentales una herramienta fija para dirigir y estimular la capacitación según las necesidades de los empleados.
- ❧ **Seguridad Industrial:** Saca a relucir las condiciones riesgosas para poder tomar las medidas correctivas necesarias

### **2.3.3 Método a Aplicarse**

El método a utilizarse en el presente trabajo es el método del cuestionario, ya que con éste, obtenemos las siguientes ventajas:

- ☞ Es un método rápido que permite obtener la información necesaria en menor tiempo.
- ☞ Los empleados y supervisores toman parte activa en este método lo que da lugar a una mayor participación.
- ☞ Permite que quienes llenan el cuestionario vean el trabajo en una forma íntegra, así como en sus detalles específicos.
- ☞ Induce a una contestación más lógica y sistemática sobre el trabajo y sus relaciones por el gran número de personas que pueden participar.
- ☞ Permite la recolección de una información completa siempre y cuando la estructuración del cuestionario sea la correcta.

Para la aplicación de este método es necesario tomar en cuenta los siguientes pasos que se encuentran dentro de la Estructuración

#### **2.3.3.1 La Estructuración**

Básicamente la descripción de cargos necesita un formulario, el cual varía entre las empresas y de acuerdo al objetivo que se persigue, es así que en función del mismo, creemos importante que el cuestionario a aplicarse en el Banco del Austro S.A. contenga algunos de los siguientes puntos:<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> WWW.GESTURN.COM / MASTERIN BUSINESS / ANALISIS Y DESARROLLOS DE CARGOS

## 1. Identificación del Puesto

Nos referimos a los datos que ubican al cargo en la unidad administrativa y en el organigrama general del Banco, los datos que se han consignado en esta parte son:<sup>31</sup>

- ☞ Nombre del empleado.
- ☞ Nombre del Cargo.
- ☞ Nombre del Departamento.
- ☞ Nombre del Sub-Departamento.
- ☞ Fecha de las revisiones.
- ☞ Horario de Trabajo.

## 2. Resumen del Cargo

Es la descripción escrita del cargo, el cual contiene todas las características que lo distingue. Debe ser lo suficientemente completo para presentar una definición clara, concisa y general, en este punto se resume la fórmula del análisis del cargo: que hace, como lo hace, con que y para que lo hace.

La descripción es específica para los puestos, cada uno tiene su propio patrón característico de factores y cualidades debiéndose analizar éstos para resaltarlos en forma adecuada, para ello se debe tomar en cuenta los siguientes factores:<sup>32</sup>

- ☞ Requisitos de conocimientos especializados.
- ☞ Requisitos de experiencia e iniciativa.
- ☞ Requisitos de esfuerzo físico.
- ☞ Requisitos de esfuerzo mental.
- ☞ Responsabilidades.
- ☞ Condiciones de Trabajo.

---

<sup>31</sup> FERTONANI Y ACTIS GROSSO CARLO; ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE CARGOS; ESPAÑA; EDIT. DEUSTO 1983

<sup>32</sup> FERTONANI Y ACTIS GROSSO CARLO; ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE CARGOS; ESPAÑA; EDIT. DEUSTO 1983

Muchas veces puede creerse que definir lo que el trabajador hace es suficiente para identificar un cargo; sin embargo, esto no satisface las necesidades para las cuales se preparan las descripciones por lo que debe considerarse el detalle completo de la fórmula del análisis de puestos.

### **3. Extensión de las Actividades**

En el Banco del Austro S.A. se encuentra que existen puestos independientes pero otros se concatenan para dar como resultado un objetivo en conjunto, de manera que en este caso se ha procedido a analizarlos en el lugar que ocupa dentro de la secuencia de la operación, estudiándola, comprendiéndola y considerando los siguientes puntos:<sup>33</sup>

- ☞ El proceso o flujo de trabajo en la unidad.
- ☞ El lugar que ocupa el puesto en el proceso.
- ☞ El equipo empleado.
- ☞ Los materiales utilizados.
- ☞ Características o habilidades que requiere el empleado

Se busca dar información introductoria para entender el cargo y situarlo, por lo que debemos circunscribirnos a las tareas o funciones del mismo, teniendo cuidado de no incluir información que ya ha sido cubierta anteriormente y las repeticiones innecesarias.

### **4. Detalles del Cargo**

Dentro de éste se ha incluido características importantes como: factores de supervisión, tareas y funciones del puesto. El primer aspecto se puede describir por separado pero los otros dos se encuentran íntimamente ligados.

---

<sup>33</sup> FERTONANI Y ACTIS GROSSO CARLO; ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE CARGOS; ESPAÑA; EDIT. DEUSTO 1983

En cuanto a la supervisión se describen los distintos factores que determinan ésta, tanto en la proporcionada como de la recibida así como relaciones de supervisión funcional o cooperativa que puedan darse.

La supervisión proporcionada debe ser representada en forma precisa sirve para determinar la proporción de la responsabilidad que el trabajador debe asumir; debe considerar el título y los niveles de responsabilidad

## 5. Condiciones de Trabajo

Dentro de este punto se describen los factores y los riesgos en la institución, que son características al puesto o inherentes al ambiente en el cual se encuentra el cargo, gracias a ésto se han tomado en consideración los siguientes criterios:<sup>34</sup>

- ☞ Usar el tiempo presente en modo indicativo.
- ☞ Usar la tercera persona del singular.
- ☞ Diferenciar las diversas tareas.
- ☞ Iniciar la frase con el verbo.
- ☞ Evitar términos que pueden tener más de un significado en la empresa.

Además se debe tener en cuenta el:

- ☞ **Ser Claro:** Debe representar el trabajo de la posición que se está describiendo, con tal precisión que las responsabilidades estén claras, sin hacer referencia a otras descripciones del cargo.
- ☞ **Ser Específico:** Para mostrar el tipo de trabajo, grado de complejidad, grado de capacidad, medida en que los problemas están estandarizados, así como el grado y tipo de responsabilidad.
- ☞ **Ser Breve:** Las declaraciones deben ser breves y precisas para obtener mejores resultados.
- ☞ **Revisión:** Se debe hacer la siguiente pregunta: ¿Un nuevo empleado comprenderá el empleo si lee la descripción del cargo?

---

<sup>34</sup> FERTONANI Y ACTIS GROSSO CARLO; ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE CARGOS; ESPAÑA; EDIT. DEUSTO 1983

## CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE PERFILES POR COMPETENCIA

### Introducción

Después de la descripción, viene el perfil y análisis del cargo. Una vez que se identifica el contenido del cargo (aspectos intrínsecos), se pasa a analizar el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, con los requisitos que el cargo exige a su ocupante y en que condiciones.

La descripción de cargos, el perfil y el análisis de cargos están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos, a pesar de ello, están perfectamente diferenciados entre sí:

“La descripción de cargos es una simple exposición de las tareas o atribuciones que el ocupante de un cargo desempeña, en tanto que el perfil del cargo es una verificación comparativa de las exigencias (requisitos) que dichas tareas o atribuciones imponen al ocupante y el análisis no es más que las condiciones en las que se va desarrollar ese trabajo”<sup>35</sup>

En otras palabras cuáles son los requisitos físicos e intelectuales que debería tener el ocupante para el desempeño adecuado del cargo, cuáles son las responsabilidades que el cargo le impone y en qué condiciones debe desempeñar el cargo.

Pero al hablar de **perfiles por competencia**, ya no sólo se refiere a las exigencias o requisitos del puesto, si no que a una gama de factores, como se puede ver en las siguientes definiciones de autores expertos en el tema:

Agudelo: Capacidad integral que tiene una persona para desempeñarse eficazmente en situaciones específicas de trabajo.

---

<sup>35</sup> CHIAVENATO IDALBERTO; ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS; EDITORIAL Mc GRAW HILL 1995

Ducci: La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene, no sólo a través de la instrucción, sino también – y en gran medida – mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.

Mertens: Aporta una interesante diferenciación entre los conceptos de calificación y competencia. Mientras por calificación se entiende el conjunto de conocimientos y habilidades que los individuos adquieren durante los procesos de socialización y formación, la competencia se refiere únicamente a ciertos aspectos del acervo de conocimientos y habilidades: los necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada; la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado.

Miranda: De un modo genérico se suele entender que la competencia laboral comprende las actitudes, los conocimientos y las destrezas que permiten desarrollar exitosamente un conjunto integrado de funciones y tareas de acuerdo a criterios de desempeño considerados idóneos en el medio laboral. Se identifican en situaciones reales de trabajo y se las describe agrupando las tareas productivas en áreas de competencia (funciones más o menos permanentes), especificando para cada una de las tareas los criterios de realización a través de los cuales se puede evaluar su ejecución como competente.

Entre otros, podemos precisar que las competencias son:

El término competencia, entonces, puede ser definido de manera general como un “saber hacer, sobre algo, con determinadas actitudes”, es decir, como una medida de lo que una persona puede hacer bien como resultado de la integración de sus conocimientos, habilidades, actitudes y cualidades personales.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> GAITO HORACIO; TIPOS DE COMPETENCIA. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS CON ACCES Y EXCEL; EDIT. OMIROM SISTEM, S.A.; 2003

Pueden establecerse de forma general 3 grupos de competencias:<sup>37</sup>

- ☞ **Competencias Psicológicas:** Como capacidad de liderazgo o tolerancia a la frustración. Se Subdivide en:
  - ☞ **Trabajo en Equipo:** Se refiere a la habilidad para insertarse en un grupo de trabajo.
  - ☞ **Inteligencia Emocional:** Se refiere a la habilidad para manejar las propias emociones de manera que no interfieran en forma inadecuada en la interacción de la persona con su entorno.
  - ☞ **Iniciativa/Autonomía:** La misma implica la capacidad de manejarse sin una supervisión de detalle y de buscar permanentemente alternativas para la consecución de objetivos.
  - ☞ **Liderazgo:** Implica la habilidad para conducir un grupo de recursos humanos al logro de los objetivos organizacionales.
  - ☞ **Habilidad Analítica:** Se refiere a la capacidad de análisis del problema, manejo de un gran número de variables, etc.
  - ☞ **Habilidad Sintética:** Se refiere a la capacidad de resumir los análisis para mostrar informes ejecutivos sin perder precisión.
  - ☞ **Orientación al Cliente:** Se refiere a la habilidad de orientar las propias actividades en áreas de satisfacer a un cliente ya sea interno o externo.
  - ☞ **Responsabilidad:** Se refiere a la eficiencia en el manejo de los temas encomendados y al sentido de la responsabilidad, que implica el compromiso con el logro de los objetivos planteados.
  
- ☞ **Competencias Técnicas:** Como conocimiento de una determinada herramienta de computación. Se subdivide en:
  - ☞ **Conocimiento de Herramientas Microinformáticas:** Se refiere al manejo eficiente de procesadoras de texto, planilla de cálculo, herramientas de presentación y manejadoras de bases de datos.

---

<sup>37</sup> GAITO HORACIO; TIPOS DE COMPETENCIA. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS CON ACCES Y EXCEL; EDIT.OMICROM SISTEM, S.A. 2003. ; PAG. 34

- ☞ **Competencias de Gestión:** Son aquellas necesarias para obtener buenos resultados a través de la eficiencia en su entorno laboral y entre éstas se cita:
  - ☞ **Comunicación Oral:** Implica la habilidad de comunicar lo que se desea de manera clara y precisa.
  - ☞ **Comunicación Escrita:** Se refiere a la habilidad de presentar informes claros, concisos y estéticamente agradables.
  - ☞ **Orientación a Resultados:** Se refiere a la disposición del individuo de lograr resultados, de vencer obstáculos, de buscar alternativas, de ser proactivo, etc.

El perfil profesional resultante, es la descripción de competencias y capacidades requeridas para el desempeño de una ocupación, así como sus condiciones de desarrollo profesional. Está compuesto por la declaración de la competencia general, la descripción de las unidades de competencia; la identificación de las realizaciones profesionales, la descripción y agrupamiento de las tareas y la especificación de los criterios de ejecución.

Todos estos elementos nos llevan en conjunto, a la competencia, al “hacer”, que resulta observable para los demás y que permite establecer diferentes niveles de desempeño (regular, bueno, excelente,...) de las personas en su ámbito personal y/o profesional, ya sea durante la realización de tareas diversas o en sus interacciones sociales.

### **3.1 Factores de Especificación para Análisis de Cargos**

Los factores de especificación son puntos de referencia que permiten analizar una gran cantidad de cargos de manera objetiva; son verdaderos instrumentos de medición, contruidos de acuerdo con la naturaleza de los cargos existentes en la empresa.

Si la naturaleza de los cargos que va a analizarse varía, a sí mismo variarán no sólo los factores de especificación considerados, si no también su amplitud de variación y sus características de comportamiento.

Veamos por separado cada uno de los factores de especificación.<sup>38</sup>

### 3.1.1 Requisitos Intelectuales

Tiene que ver con las exigencias del cargo, en lo que hace referencia a los requisitos intelectuales que el aspirante debe poseer para poder desempeñar el cargo de manera adecuada. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de especificación:

- ☞ **Instrucción Básica:** Hace mención a la educación que debe poseer el aspirante o el ocupante del cargo.
- ☞ **Experiencia Básica Anterior:** Hace mención al pasado del individuo, al tiempo necesario para adquirir más conocimientos y experiencia.
- ☞ **Iniciativa Necesaria:** Hace mención al grado de razonamiento con que debe actuar el individuo, con relación a las decisiones que debe tomar
- ☞ **Aptitudes Necesarias:** Hace mención a las habilidades innatas: inteligencia, agudeza visual, destreza manual, fluidez, etc.

### 3.1.2 Requisitos Físicos

Tiene que ver con la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzos físicos y mentales requeridos. La fatiga provocada, y también con la complexión física que necesita el ocupante para desempeñar el cargo adecuadamente. Así tenemos:

- ☞ **Esfuerzo Físico Necesario y Complexión Física:** Muchos trabajos necesitan de fuerza física, muchas más que un desgaste mental, por ejemplo: albañil.
- ☞ **Capacidad Visual:** Existen trabajos en que la persona debe tener buena visión y capacidad para distinguir a distancias tanto cerca como lejos, por ejemplo: soldador de piezas diminutas

---

<sup>38</sup> JAQUES ELLIOT; EVALUACIÓN DE PERSONAL; MADRID – ESPAÑA; EDIT. INDEX 1974; PAG. 88

### 3.1.3 Responsabilidades

Se refiere a la responsabilidad que el ocupante del cargo tiene, a demás del trabajo normal y de sus atribuciones, con la supervisión del trabajo de sus subordinados, con el material, con las herramientas o con el equipo que utiliza, con el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, los contactos internos y externos y con la información confidencial. Dentro de este punto los principales factores de especificación son:

- ☞ **Supervisión del Personal:** Hace referencia a la responsabilidad que tiene el empleado ante el cumplimiento o no cumplimiento de una actividad designada a un subordinado o persona que se encuentre bajo su mando ya que cualquier resultado bueno o malo recaerá bajo su responsabilidad.
- ☞ **Material, Herramientas o Equipos:** Este factor da a conocer al empleado el buen manejo y uso que le debe dar a los materiales, equipos, y herramientas que están bajo su custodia, ya que la destrucción de los mismos por mal uso o uso inadecuado será de exclusiva responsabilidad del dueño del puesto.
- ☞ **Dinero, Títulos o Documentos:** Este aspecto es en especial para las personas que trabajan en áreas donde se maneja dinero de terceras personas, ya que por ningún concepto pueden hacer uso de ese dinero sin previa autorización de sus superiores, en el caso de documentos y títulos la responsabilidad recaerá el momento que éstos se pierdan o extravíen, por no saber guardarlos adecuadamente.
- ☞ **Contactos Internos o Externos:** Los contactos internos y externos son para uso exclusivo de la institución por ningún concepto la competencia debe conocerlos, ya que de suceder ésto el responsable absoluto será el dueño del puesto por mal manejo de la información.
- ☞ **Información Confidencial:** Las personas que manejan información confidencial en cualquier institución deben saber darle el uso adecuado a la misma, es decir siempre disponer de ésta bajo la autorización de su supervisor o superior.

### 3.1.4 Condiciones de Trabajo

Se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto, o sujeto a riesgos, enfermedades; exigiendo al dueño del cargo una fuerte adaptación para mantener sus productividad y rendimiento en el desempeño de sus funciones. Evalúan el grado de adaptación del elemento humano al ambiente y al equipo, y facilitan su desempeño.

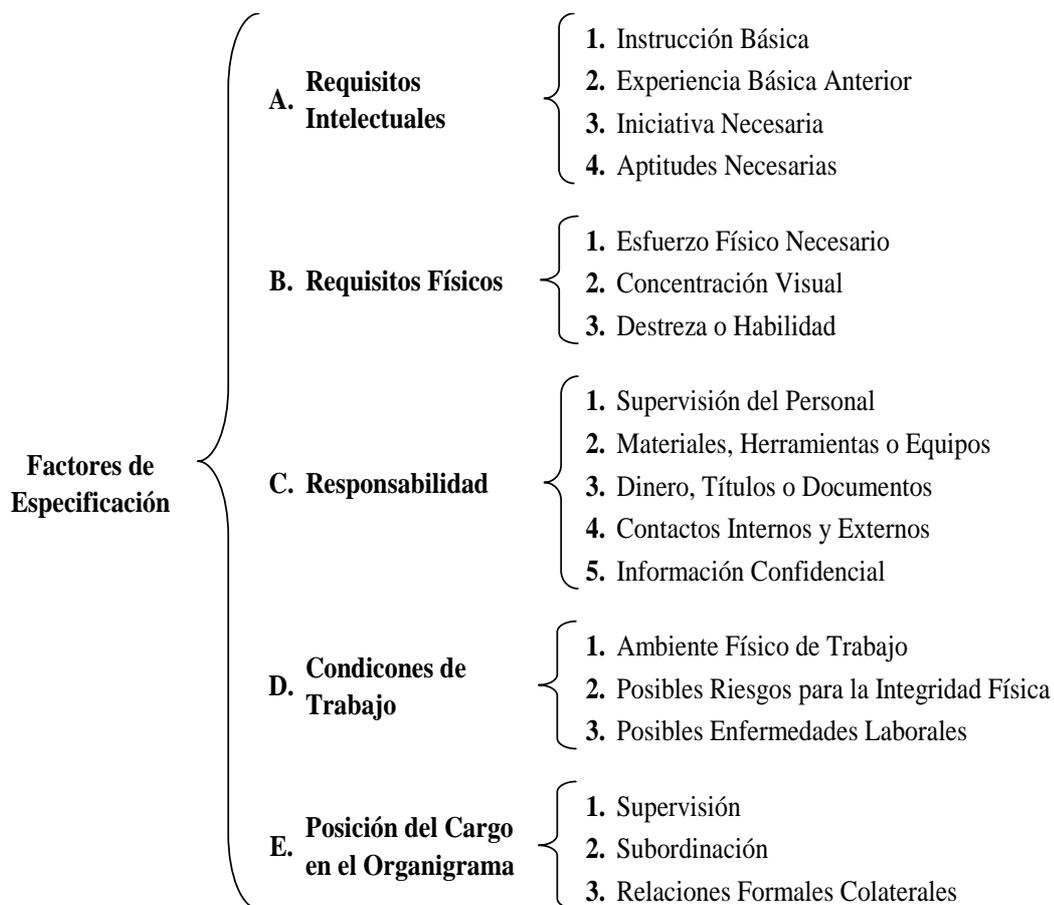
- ☞ **Ambiente Físico de Trabajo:** En este factor se debe describir el área o espacio físico, en donde va a laborar el empleado, así como las herramientas y materiales que va a usar.
- ☞ **Posibles Riesgos para la Integridad Física:** Se debe prevenir todos los riesgos que puede correr, en caso de no realizar debidamente su trabajo, así como los peligros en los que está inmerso por desempeñar determinada actividad.
- ☞ **Posibles Enfermedades Laborales:** Existen muchas actividades que provocan enfermedades leves y otras enfermedades graves, para el empleado, por tal motivo, se debe describir los riesgos que el empleado corre, para poder prevenirlos y evitarlos.

### 3.1.5 Posición del Cargo en el Organigrama

Se refiere al lugar que ocupa el cargo en relación con los otros, es decir, si el cargo es de supervisión o de subordinación o si existen otros cargos paralelos.

- ☞ **Supervisión:** A quien supervisa el ocupante del cargo.
- ☞ **Subordinación:** A quien rinde los informes.
- ☞ **Relaciones Formales Colaterales:** Que cargos están estrechamente relacionados.

### 3.1.6 Resumen de Factores de Especificación<sup>39</sup>



### 3.2 Métodos de Recolección de Datos sobre Cargos

El Análisis del cargo es el procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas. Proporcionan datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones de los puestos y las especificaciones del puesto.

Es el proceso para determinar y ponderar los elementos y las tareas que integran un puesto dado, evalúa la complejidad del cargo, parte por parte y permite conocer con algún grado de certeza las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente.

---

<sup>39</sup> FERTONANI Y ACTIS GROSSO CARLO; ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE CARGOS; ESPAÑA; EDIT. DEUSTO 1983

Es importante resaltar que esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan.

Los principales métodos que existen para realizar un análisis de cargos son:<sup>40</sup>

- ☞ Entrevista
- ☞ Cuestionario
- ☞ Observación
- ☞ Método Mixto
- ☞ Método de informes sucesivos

### **3.2.1 La Entrevista**

Existen tres tipos de entrevista que se pueden utilizar para obtener datos para el análisis de puestos:

- ☞ Entrevistas Individuales con cada empleado
- ☞ Entrevistas Colectivas con grupos de empleados que desempeñan el mismo trabajo
- ☞ Entrevistas con uno o más supervisores que tengan conocimiento a fondo del puesto que se está analizando.

La entrevista grupal se emplea cuando un gran número de personas realiza un trabajo similar o idéntico, de esta manera se obtienen rápidamente y a bajo costo datos sobre el puesto

Por lo general, el supervisor inmediato del trabajador asiste a la sesión de grupo; si no es así, es bueno entrevistar al supervisor por separado para obtener su punto de vista sobre los deberes y responsabilidades del puesto.

---

<sup>40</sup> WWW.GESTURN.COM / MASTER IN BUSINESS / ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Cualquiera que sea el tipo de entrevista que se utilice, es importante que el entrevistado entienda perfectamente la razón de la misma, ya que existe una tendencia a mal interpretar estas entrevistas como evaluaciones de eficiencia.

### 3.2.2 El Cuestionario

Otro medio eficaz para obtener información en el análisis del puesto es que los empleados respondan cuestionarios en los que se describan los deberes, responsabilidades relacionadas con su empleo.

Lo que hay que decir en este caso es que tan estructurado debe ser el cuestionario y las preguntas que se tienen que incluir. El cuestionario puede ser abierto y sólo pedirá al empleado que describa las actividades principales o con listas de verificación muy estructuradas. En la práctica, el mejor cuestionario suele estar a la mitad de estos extremos. Un cuestionario típico de análisis de puestos puede tener varias preguntas abiertas así como preguntas estructuradas.

El cuestionario tiene tanto ventajas como desventajas así:<sup>41</sup>

Ventajas:

- ☞ Es una forma eficaz y rápida de obtener información de un gran número de empleados.
- ☞ Es menos costoso que entrevistar, por ejemplo a cientos de empleados.

Desventajas:

- ☞ El desarrollo y revisión del cuestionario puede ser un proceso costoso y tardado

---

<sup>41</sup> WWW.GESTURN.COM / MASTER IN BUSINESS / ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS

### **3.2.3 La Observación**

La observación directa es especialmente útil en los trabajos que consisten principalmente en actividades físicas que son fácilmente observables. Ejemplos de estas ocupaciones son las del empleado de limpieza, de línea de ensamblaje y de contabilidad. Por otra parte la observación a menudo no es apropiada cuando el puesto requiere de una gran cantidad de actividad mental difícil de evaluar o con frecuencia se espera que el empleado participe en actividades importantes que podrían ocurrir sólo ocasionalmente, como una enfermera que atiende emergencias.

La observación directa se utiliza por lo regular junto con la entrevista. Una forma de hacerlo es observar al empleado en su trabajo durante un ciclo completo de labores. Ciclo es el tiempo que le llevó a realizar el trabajo; puede ser 1 minuto para un empleado de línea de ensamblar o 1 hora, un día o más para trabajos complejos. En este punto se toman notas de todas las actividades observadas durante el desarrollo del trabajo. Después de acumular tanta información como sea posible, se entrevista al trabajador.

### **3.2.4 Método Mixto**

Cuando no es posible desarrollar en su totalidad cualquiera de los métodos anteriores, el comité debe tomar la decisión de combinarlos para hacer práctico el análisis del puesto.

Es necesario alentar a la persona a que aclare los puntos no entendidos y que explique las actividades adicionales que realiza que no se hayan observado. Otra forma de hacerlo es observar y entrevistar al mismo tiempo que el empleado realiza su trabajo.

Sin embargo, es mejor no hacer algunas preguntas hasta después de la observación, ya que eso permite observar al empleado sin interrumpir su trabajo. A su vez ayuda a reducir las posibilidades de que el empleado se ponga nervioso o que modifique de alguna manera su rutina normal.

### 3.2.5 Método de Informes Sucesivos (Bitácora del Practicante)

Se puede pedir a los trabajadores que lleven un diario o listas de cosas que hacen durante el día. El trabajador debe anotar cada actividad que realice.

En términos generales los datos que reúne el análisis de cargos se concentra en el cuestionario que se diseñe. Los datos que debe obtener son:

- ☞ Identificación y Actualización
- ☞ Deberes y Responsabilidades
- ☞ Aptitudes Humanas y Condiciones de trabajo
- ☞ Niveles de Desempeño

En forma más amplia podemos ver otros datos así:<sup>42</sup>

- ☞ Generalidad del Puesto
- ☞ Descripción Genérica de las Funciones del Puesto
- ☞ Descripción Analítica de las Funciones
- ☞ Requerimientos del Puesto
- ☞ Escolaridad Formal Necesaria Conocimientos y Habilidades Especiales
- ☞ Experiencia
- ☞ Responsabilidad
- ☞ Esfuerzo, Medio Ambiente y Riesgos.
- ☞ Referencias (Antecedentes de los Sujetos que intervienen en la Contestación, Entrevista, Revisión y Análisis del Cuestionario, así como las fechas, lugares y teléfonos.

### 3.3 Características

Hemos considerado como características; primero las personas que intervienen generalmente en la recolección, los pasos que se deben seguir y la utilidad que significa el análisis del cargo.

---

<sup>42</sup> WWW.GESTURN.COM / MASTER IN BUSINESS / ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS

### 3.3.1 Personas que Intervienen en el Análisis de Cargos

La obtención de los datos para el análisis del puesto requiere por lo general de:

- ☞ Un Especialista
- ☞ El Ocupante del Cargo
- ☞ Su Supervisor

El Especialista podría tener que observar y analizar al trabajador que está realizando y después preparar una descripción y especificación del puesto.

El supervisor y el empleado participarán también, quizá llenando cuestionarios en los que se visten las actividades del subordinado. Tanto supervisor como trabajador podrían revisar y verificar las conclusiones del análisis del puesto con respecto a sus actividades y deberes.

### 3.3.2 Pasos del Análisis de Cargos

Para analizar un cargo se debe seguir los siguientes pasos:<sup>43</sup>

Paso 1: Determine el uso de la información del análisis de puestos. Empiece por identificar el uso que dará a la información, ya que esto determina el tipo de datos que se reúna y la técnica que utilice para hacerlo

Algunas técnicas como entrevistar a los empleados y preguntarles en qué consiste el puesto y cuáles son sus responsabilidades son útiles para redactar las descripciones de puestos y seleccionar los empleados.

Otras técnicas de análisis de puestos como el cuestionario de análisis de posición no proporcionan la información específica para descripciones de puestos, pero proporcionan clasificaciones numéricas para cada puesto, que se pueden utilizar para compararlos con propósito de compensación

---

<sup>43</sup> FERTONANI Y ACTIS GROSSO CARLO; ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE CARGOS; ESPAÑA; EDIT. DEUSTO 1983

“Por tanto el primer paso es determinar el uso de la información del análisis del puesto. Entonces podrá decidir como va ha reunir la información.”<sup>44</sup>

Paso 2: Reunida la información es necesario revisar lo disponible anteriormente, como organigramas, diagramas de proceso y descripciones de puestos. Los organigramas muestran la forma en que el puesto en cuestión se relaciona con otras posiciones y cual es su lugar en la organización

“La descripción del puesto como consecuente, si existe, puede ser un buen punto a partir del cual podría preparar una descripción revisada del puesto”<sup>45</sup>

Paso 3: Seleccione posiciones representativas para analizarlas. Esto es necesario cuando hay muchos puestos similares por analizar y toma demasiado tiempo el análisis del puesto.

Paso 4. Reúna información del análisis del puesto. El siguiente paso es analizar el puesto obteniendo los datos sobre las actividades que involucra, la conducta requerida a los empleados, las condiciones de trabajo y los requerimientos humanos. Para esto debe utilizarse una o más técnicas de análisis de puestos.

Paso 5: Revise la información con los participantes. El análisis del puesto ofrece información sobre la naturaleza y las funciones del puesto. Esta información debe ser verificada con el trabajador que lo desempeña y un superior inmediato.

Paso 6: Elabore una descripción y especificación del puesto. En la mayoría de los casos, una descripción y especificación de un puesto son dos resultados concretos del análisis de la posición.

La descripción es un escrito de las actividades y responsabilidades inherentes al puesto, así como de sus características importantes, las condiciones de trabajo y los riesgos de seguridad. La especificación del puesto resume las cualidades personales.

---

<sup>44</sup> WWW.GESTURN.COM / MASTER IN BUSINESS / ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS

<sup>45</sup> WWW.GESTURN.COM / MASTER IN BUSINESS / ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS

### **3.3.3 Utilidad en Otras Áreas que Proporciona el Análisis de Cargos**

Este análisis apoya a otras actividades que se realizan en el Departamento de Administración de Recursos Humanos, tales como:<sup>46</sup>

#### **3.3.3.1 Reclutamiento y Selección**

El análisis proporciona información sobre el puesto y los requerimientos humanos para desempeñarlo. La descripción es la información de la especificación del puesto, son la base sobre la que se decide qué tipo de personas se recluta y contratan.

#### **3.3.3.2 Compensaciones**

Es necesaria una clara compensación de lo que cada empleo representa para estimular su valor y la compensación. Esto se debe a que la compensación está vinculada con la capacidad requerida, el nivel de educación, los riesgos de seguridad y otros, todos ellos son factores que se identifican por medio del análisis del puesto.

#### **3.3.3.3 Evaluación del Desempeño**

La evaluación del desempeño consiste en comparar el desempeño real de cada empleado con el del rendimiento deseado.

#### **3.3.3.4 Capacitación**

También se utilizará la información del análisis del puesto para diseñar los programas de capacitación y desarrollo. El análisis y la descripción del puesto resultantes muestran el tipo de habilidades y por tanto de capacitación que se requiere.

---

<sup>46</sup> ANDREW R. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAS. EDIT. LIMUSA MÉXICO EDIC. 1980

## CAPÍTULO 4: APLICACIÓN PRÁCTICA

Luego de realizado un análisis de cada aspecto contemplado en el tema de tesis “Descripción de Cargos y Análisis de Perfiles por Competencias”, hemos procedido a la aplicación práctica de este tema que como ya lo hemos dicho en varias ocasiones se lo realizó en el “Banco del Austro” S.A.

Para poder describir los cargos y analizar los perfiles de cada uno de los puestos que conforman el área de Operaciones de esta institución bancaria fue necesario a más de la participación del área de recursos humanos, una entrevista corta<sup>47</sup>, aplicar un cuestionario a cada una de las personas que integran el área analizada.

El “Banco del Austro” mantiene hasta el momento 53 oficinas a nivel nacional, y en cada una tiene ciertos puestos que conforman el área de operaciones, pero por ser éstos repetitivos y el personal muy numeroso, hemos tomado como muestra de investigación únicamente al personal del área de operaciones que labora en la oficina principal del banco (Matriz – “Banco del Austro”) ubicada en Cuenca en las calles Sucre y Borrero.

De acuerdo a todo lo que hemos dicho y analizado en el presente trabajo, realizamos el siguiente cuestionario, el mismo que contiene preguntas tanto para la descripción de cargos como para el análisis de los perfiles idóneos. Este cuestionario lo consideramos como la base que nos permite la elaboración práctica del tema.<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> SRA. GLENDA ALVARADO – JEFE DE RECURSOS HUMANOS “BANCO DEL AUSTRO”

<sup>48</sup> ING. JAIME VÉLEZ (DESCRIPCIÓN DE CARGOS) E ; ING. HUMBERTO JARAMILLO (ANÁLISIS DE CARGOS)



El siguiente formulario de preguntas está destinado a obtener información sobre cada uno de los cargos existentes en el Banco del Austro, con la finalidad de definir claramente sus respectivas funciones. Conteste cada pregunta, recuerde que el cuestionario debe ser entregado en el menor tiempo posible, en Recursos Humanos.

### **DESCRIPCIÓN DE CARGOS**

#### **1. IDENTIFICACION DEL CARGO:**

Nombre del Cargo : .....

Ocupante : .....

Reporta a : .....

Departamento : .....

Fecha : .....

#### **2. PROPÓSITO GENERAL:**

Defina brevemente en base a sus tareas, cuál es el propósito principal de su cargo:

.....

.....

.....

#### **3. POSICIÓN DEL CARGO EN EL ORGANIGRAMA:**



**4. FINALIDADES:**

Defina las finalidades de su cargo (que es lo que busca), en orden de importancia

- 1. ....
- 2. ....
- 3. ....
- 4. ....
- 5. ....

**5. NATURALEZA Y ALCANCE:**

Mencionar el nombre de su jefe inmediato, y el puesto que ejerce:

Puesto : .....

Nombre : .....

Anote el nombre de otros cargos que reportan al mismo superior:

.....

Anote el nombre de quienes le reportan con una breve descripción de sus responsabilidades:

.....

Indique los tipos de comités en los que participa:

.....

Indique las principales actividades que desempeña:

.....

Anote sus principales relaciones internas y ¿para qué?:

.....

Anote sus principales relaciones externas y ¿para qué?:

.....

**6. DIMENSIONES:**

Establezca el área de responsabilidad que posee sobre: activos, información, materiales, ventas, facturación, cobranzas, etc.

.....  
.....  
.....  
.....

**ANALISIS DE CARGOS**

**1. REQUISITOS ACADÉMICOS:**

**EDUCACIÓN**

Señale el requerimiento mínimo de educación que considera es necesario para poder desempeñar su puesto:

Secundaria Completa : .....	Estudiante Activo : .....
Egresado : .....	Título Universitario : .....
Postgrado : .....	Diplomado : .....

**EXPERIENCIA**

Experiencia en el cargo actual:

Años: ..... Meses: .....

Con el conocimiento teórico, según su criterio, que experiencia necesita para desempeñar normalmente las funciones del presente cargo:

..... Hasta tres meses  
..... De tres meses en un año  
..... Más de un año

Cargo inmediato superior al que puede este puesto ser promocionado:

.....  
.....

Capacitación adicional para desempeñar el cargo:

.....  
.....

### **INICIATIVA**

Señale con una X una sola opción, dependiendo del grado de iniciativa que según su criterio es necesario para desempeñar su cargo.

- ..... Se requiere solamente interpretar las órdenes recibidas y ejecutarlas adecuadamente.
- ..... Se requiere iniciativa para resolver problemas sencillos que se presenten en el trabajo.
- ..... Se requiere iniciativa para resolver problemas difíciles que se presentan eventualmente en el trabajo.
- ..... Se requiere iniciativa para resolver problemas difíciles que se presentan constantemente en el trabajo.
- ..... Se requiere iniciativa para resolver problemas de gran complejidad y trascendencia que se presentan en el trabajo.

## **2. REQUISITOS DE ESFUERZO Y CONCENTRACIÓN:**

### **ESFUERZO FÍSICO**

Señale con una X, la opción que usted considere se da en su puesto de trabajo.

- ..... El trabajo exige muy poco esfuerzo
- ..... El trabajo exige un esfuerzo físico bastante intensivo
- ..... Se realizan trabajos intensivos de manera periódica



### CONCENTRACIÓN MENTAL Y ESFUERZO VISUAL

Señale con una X, la opción que usted considere se da en su puesto de trabajo.

..... Se requiere una atención normal como en todo trabajo

..... Requiere de mucha atención y concentración para realizar su trabajo

### 3. RESPONSABILIDADES:

En dirección de personas.

SI ..... NO .....

¿En trámites y procesos, indique cuáles y a quién afectan?:

.....  
.....

En manejo de fondos y valores:

Actividad	Efectivo	Valores
Custodia	.....	.....
Manejo	.....	.....

En manejo de información confidencial, tiene acceso a datos confidenciales, especifique que tipo de información:

- ..... Sueldos y Salarios
- ..... Información Financiera
- ..... Información Confidencial de Clientes
- ..... Documentación de la Institución
- ..... Otros

Especifique: .....

**4. CONDICIONES DE TRABAJO:**

**CONDICIONES AMBIENTALES**

Califique su ambiente de trabajo bajo las siguientes categorías. Adecuado o Inadecuado.

	Adecuado	Inadecuado
Iluminación	.....	.....
Temperatura	.....	.....
Ventilación	.....	.....
Limpieza	.....	.....
	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Privacidad	.....	.....
Ruido	.....	.....

**RIESGOS DE ACCIDENTES O ENFERMEDADES PROFESIONALES**

Señale los riesgos existentes en su lugar de trabajo:

	SI	NO
Resbalones	.....	.....
Alergias	.....	.....
Accidentes con Máquinas	.....	.....

.....  
**JEFE INMEDIATO**

.....  
**EVALUADO**

**OBSERVACIONES:**

.....  
.....  
.....

Gracias por su Colaboración.

#### **4.1 Descripción y Análisis de Cargos**

Luego de aplicado el cuestionario a las 42 personas que conforman el área de operaciones de la matriz del “Banco del Austro” divididas en los siguientes departamentos:

- ☞ Cajas (10 Personas),
- ☞ Servicios Bancarios (7 Personas),
- ☞ Valores (1 Persona),
- ☞ Giros Y Transferencias (3 Personas),
- ☞ Comercio Exterior (2 Personas),
- ☞ Cuentas Corrientes (8 Personas),
- ☞ Cartera (6 Personas) Y
- ☞ Contabilidad (5 Personas);

Procedimos a la tabulación de la información, y a la elaboración de la descripción y análisis de cargos, de acuerdo a los resultados obtenidos del cuestionario aplicado.

#### 4.1.1 Departamento de Cajas - Auxiliar

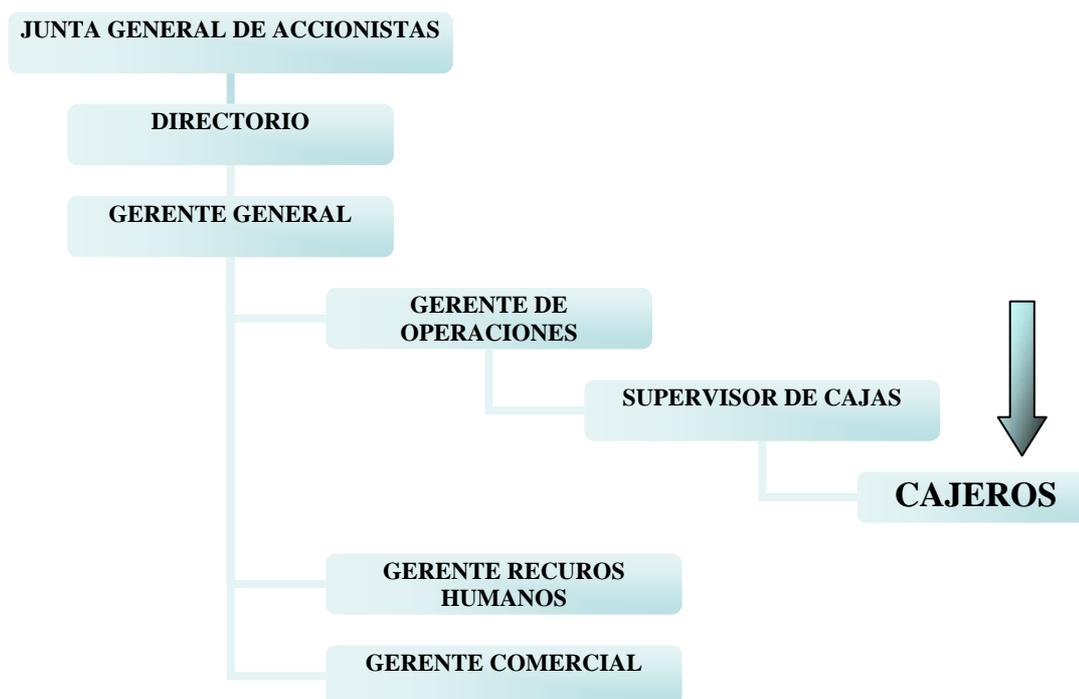
##### 1. IDENTIFICACION DEL CARGO:

**Nombre del Cargo** : Auxiliar de Cajas.  
**Ocupante** : 318 personas a nivel nacional.  
**Reporta a** : Supervisor de Cajas.  
**Departamento** : Atención a Clientes – Cajas.  
**Fecha** : 04 de Diciembre de 2006.

##### 2. PROPÓSITO GENERAL:

Atender a los clientes de la institución brindándoles la información que requieran con referencia a las cuentas que mantienen ya sea de ahorros o cuentas corrientes y en cualquier otra actividad que estos necesiten de acuerdo a las políticas y procedimientos vigentes.

##### 3. POSICIÓN DEL CARGO EN EL ORGANIGRAMA:





#### **4. FINALIDADES:**

1. Realizar eficazmente los retiros de dinero diarios.
2. Captar la mayor cantidad de depósitos al día.
3. Pagar cheque debidamente documentados.

#### **5. NATURALEZA Y ALCANCE:**

##### **Puesto de jefe inmediato, y nombre:**

**Puesto** : Supervisor de Cajas.

**Nombre** : Sra. Cristina Cazorla.

**Otros cargos que reportan al mismo superior:** Ninguno.

**Quienes le reportan al titular del cargo:** Ninguno.

**Comités en los que participa el titular del cargo:** Ninguno.

##### **Principales actividades que desempeña:**

1. Atender a los clientes de la institución, diariamente de 08:30 a 17:00 horas
2. Receptar y pagar transacciones de los clientes durante toda la jornada diaria.
3. Cuadrar los movimientos diarios del balance de cajas tanto depósitos como retiros y pagos, a partir del cierre de atención.

##### **Principales relaciones internas:**

Departamento de cuentas corrientes, contabilización, depósitos, retiros, pago de cheques

Departamento de contabilidad ingresos extemporáneos.

Departamento de auditoria para arqueos de caja.

Departamento de recursos humanos para trámites de interés personal

##### **Principales relaciones externas:**

Clientes de la institución para pago y recepción de transacciones.



## **6. DIMENSIONES:**

La principal responsabilidad que tienen; es el dinero que mantienen en sus caunters, producto de intercambios y recepción de pagos, así como también todas las papeletas, comprobantes, y cheques pagados, como soporte de la actividad desarrollada en el día. Poseen también responsabilidad sobre algunos activos como: computadora, calculadora, sellos del número de caja.

## **ANALISIS DE CARGOS**

### **1. REQUISITOS ACADÉMICOS:**

**Educación** : Secundaria completa; bachiller en contabilidad o carreras afines.

**Experiencia** : Ninguna.

#### **Cargo inmediato superior al que puede ser promovido:**

Supervisor de cajas o supervisor de servicios bancarios.

#### **Capacitación adicional para desempeñar el cargo:**

Conocimiento de atención a público, buen trato y relaciones humanas.

#### **☞ Conocimientos Informativos Requeridos:**

1. Conocimientos de la misión, procesos, funciones, metodologías, enfoques de trabajo del área.
2. Conocer las características de los productos y servicios de la institución
3. Conocimiento sobre lavado de activos.
4. Conocer el personal de otras áreas de la institución



∞ **Destrezas Específicas Requeridas:**

1. Manejo de Paquete Office XP.
2. Operar Equipos de Oficina: Copiadora, Fax y Escáner.
3. Manejo de programas informáticos internos 3270.
4. Manejo del programa de Sistemas de Cajas.

**Iniciativa:** Se requiere solamente interpretar las órdenes recibidas y ejecutarlas adecuadamente.

**2. REQUISITOS DE ESFUERZO Y CONCENTRACIÓN:**

**Esfuerzo Físico:**

El trabajo exige muy poco esfuerzo.

**Concentración Mental y Esfuerzo Visual:**

Requiere de mucha atención y concentración para realizar su trabajo.

**3. RESPONSABILIDADES:**

La mayor responsabilidad que tienen las personas que ocupan este cargo es el dinero que manejan, los documentos soportes de las transacciones realizadas, como son las papeletas de depósitos, retiros, notas de crédito y débito, cheques pagados, o constancias de los depósitos en cheques de otros bancos locales o extranjeros, bouchers de clientes, recibos; también poseen responsabilidad sobre todos los activos fijos entregados que consisten en: computadora, calculadora, caunters y cajas fuertes las claves personales entregadas al empleado para cada actividad, también son una responsabilidad importante ya que el mal uso o uso indebido de estas es de absoluta responsabilidad del empleado dueño de la clave.



#### **4. CONDICIONES DE TRABAJO:**

##### **Condiciones Ambientales:**

Las condiciones ambientales son buenas, el área de cajas posee la suficiente iluminación, ventilación necesaria, y aire acondicionado por ser un área que está expuesta al frío en las mañanas.

La privacidad es necesaria, es un área restringida donde sólo puede ingresar personal autorizado, por ser un área de extremo riesgo, y para seguridad del personal que labora en ésta.

##### **Riesgos de Accidentes o Enfermedades Profesionales:**

Pueden tener alergias, por manejar dinero, y estar al contacto de muchos clientes. Además que corren riesgos importantes el momento de un asalto.

#### 4.1.2 Departamento de Cajas - Supervisor

##### 1. IDENTIFICACION DEL CARGO:

**Nombre del Cargo** : Supervisor de Cajas  
**Ocupante** : 74 personas a nivel nacional.  
**Reporta a** : Gerente de Operaciones.  
**Departamento** : Atención a Clientes – Cajas.  
**Fecha** : 04 de Diciembre de 2006.

##### 2. PROPÓSITO GENERAL:

Supervisar y Coordinar la gestión realizada por los auxiliares a su cargo, de agencias y matriz, a través de la fuerza de control en base al cumplimiento de metas de cada oficina.

##### 3. POSICIÓN DEL CARGO EN EL ORGANIGRAMA:





#### **4. FINALIDADES:**

1. Disminuir el número de descuadres de los auxiliares de cajas.
2. Lograr que el personal nuevo, realice sólo su trabajo en máximo tres meses.
3. Satisfacer de mejor manera las necesidades del cliente.
4. Disminuir la pérdida de dinero en caso de robos o descuadres
5. Mejorar el horario de salida del personal a su cargo

#### **5. NATURALEZA Y ALCANCE:**

##### **Puesto de jefe inmediato, y nombre:**

**Puesto** : Gerente de Operaciones.

**Nombre** : Ing. Jaime Arévalo.

**Otros cargos que reportan al mismo superior:** Supervisores de: Servicios Bancarios, Valores, Comercio Exterior, Giros y Transferencias, Cuentas Corrientes, Cartera y Contador General.

**Quienes le reportan al titular del cargo:** Auxiliares de Cajas.

**Comités en los que participa el titular del cargo:** Ninguno.

##### **Principales actividades que desempeña:**

1. Ser soporte de los cajeros a su cargo.
2. Capacitar al personal nuevo que ingresa a trabajar
3. Mantener el efectivo necesario para su agencia.
4. Recibir y Entregar intercambios de dinero a cajeros.
5. Ayudar al cuadro diario de los cajeros a su cargo.
6. Realizar planillas y contabilizar los movimientos diarios.



**Principales relaciones internas:**

Con los auxiliares de cajas para su supervisión.

Con el área de crédito, oficiales cuenta para la verificación de fondos en los cheque por pagar de los cajeros a su cargo.

Con el Gerente de Operaciones para aprobación de montos de efectivo.

Con el departamento de recursos humanos trámites personales.

Con el departamento de contabilidad ingresos extemporáneos.

Con administración para entrega de valores de caja chica

**Principales relaciones externas:**

Clientes de la institución en caso de reclamos del personal a su cargo.

Banco Central, para intercambios de efectivo y reportes que se les debe presentar.

**6. DIMENSIONES:**

Mantiene responsabilidad sobre personal a su cargo, dinero existente en bóveda y documentación que lo soporta, y activos como computadoras, cajas fuertes, etc.

**ANALISIS DE CARGOS**

**1. REQUISITOS ACADÉMICOS:**

**Educación** : Secundaria completa; bachiller en contabilidad o carreras afines.

**Experiencia** : 2 años en cajas como auxiliar de atención a cliente.

**Cargo inmediato superior al que puede ser promovido:** No definido.



### **Capacitación adicional para desempeñar el cargo:**

Conocimiento de atención a público, buen trato y relaciones humanas.

#### **☞ Conocimientos Informativos Requeridos:**

1. Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos relevantes para el trabajo.
2. Conocimientos de la misión, procesos, funciones, metodologías, enfoques de trabajo del área.
3. Conocer las características de los productos y servicios de la institución
4. Conocimiento sobre lavado de activos.
5. Conocer al personal de otras áreas de la institución.

#### **☞ Destrezas Específicas Requeridas:**

1. Capacidad de supervisar el trabajo de terceros.
2. Manejo de programas informáticos internos 3270.
3. Manejo del programa de Sistemas de Cajas.

**Iniciativa:** Se requiere iniciativa para resolver problemas difíciles que se presentan constantemente en el trabajo.

## **2. REQUISITOS DE ESFUERZO Y CONCENTRACIÓN:**

**Esfuerzo Físico:** El trabajo exige muy poco esfuerzo

#### **Concentración Mental y Esfuerzo Visual:**

Requiere de mucha atención y concentración para realizar su trabajo



### **3. RESPONSABILIDADES:**

Los supervisores de cajas son considerados como las personas con una de las mayores responsabilidades de custodia dentro de la institución, ya que son los encargados de las bóvedas principales de cada agencia en donde se encuentran grandes cantidades de dinero, tienen responsabilidad sobre el personal a su cargo, sobre las funciones que éstos realizan, y el uso que le den a sus claves y bienes entregados para el trabajo, dentro de los bienes que son responsabilidad del supervisor de cajas están los teléfonos, computadora, la bóveda principal, escritorio, sillas, calculadora, impresora, y los sistemas que maneja..

### **4. CONDICIONES DE TRABAJO:**

#### **Condiciones Ambientales:**

Las condiciones ambientales son buenas, el área de cajas posee la suficiente iluminación, ventilación necesaria, y aire acondicionado por ser un área que está expuesta al frío en las mañanas. La privacidad es necesaria, es un área restringida donde sólo puede ingresar personal autorizado, por ser un área de extremo riesgo, y para seguridad del personal que labora en ésta.

#### **Riesgos de Accidentes o Enfermedades Profesionales:**

Pueden tener alergias, por manejar dinero, y peligro de asalto.

#### 4.1.3 Departamento de Servicios Bancarios - Auxiliar

##### 1. IDENTIFICACION DEL CARGO:

**Nombre del Cargo** : Auxiliar de Servicios Bancarios  
**Ocupante** : 212 personas a nivel nacional.  
**Reporta a** : Supervisor de servicios bancarios  
**Departamento** : Servicios Bancarios.  
**Fecha** : 04 de Diciembre de 2006.

##### 2. PROPÓSITO GENERAL:

Atender a los clientes de la institución brindándoles la información que requieran con referencia a las cuentas que mantienen ya sea de ahorros o cuentas corrientes y en cualquier otra actividad que estos necesiten de acuerdo a las políticas y procedimientos vigentes.

##### 3. POSICIÓN DEL CARGO EN EL ORGANIGRAMA:





**4. FINALIDADES:**

1. Aperturar 20 cuentas diarias.
2. Mejorar el servicio satisfaciendo las necesidades del cliente.
3. Cobrar la comisión respectiva.
4. Mantener información consistente con la superintendencia de bancos.

**5. NATURALEZA Y ALCANCE:**

**Puesto de jefe inmediato, y nombre:**

**Puesto** : Supervisor de Servicios Bancarios.

**Nombre** : Sra. Paola Pavón.

**Otros cargos que reportan al mismo superior:** Ninguno.

**Quienes le reportan al titular del cargo:** Ninguno.

**Comités en los que participa el titular del cargo:** Ninguno.

**Principales actividades que desempeña:**

1. Apertura de cuentas.
2. Actualización de datos de los clientes.
3. Actualización de tarjetas.
4. Acreditación de sueldos a empleados de otras empresas.
5. Migración de cédulas
6. Facilitar certificados bancarios
7. Cierre de cuentas



**Principales relaciones internas:**

Departamento de cuentas corrientes, para control de contabilizaciones de aperturas o cierres de cuentas, cobro de comisiones.

Departamento de contabilidad ingresos extemporáneos.

Departamento de auditoria para arqueos de caja.

Departamento de recursos humanos para trámites de interés personal.

**Principales relaciones externas:**

Clientes de la institución .

**6. DIMENSIONES:**

Los auxiliares del área de servicios bancarios, tienen responsabilidad, sobre todos los documentos entregados a ellos por parte de los clientes, información confidencial de la institución, tarjetas de débito y crédito retenidas en los cajeros automáticos, y las máquinas entregadas a cada uno.

**ANALISIS DE CARGOS**

**1. REQUISITOS ACADÉMICOS:**

**Educación** : Secundaria completa; bachiller en contabilidad o carreras afines.

**Experiencia** : 6 meses en el área de cajas.

**Cargo inmediato superior al que puede ser promovido:**

Supervisor de Servicios Bancarios o Supervisor de Cajas.



### **Capacitación adicional para desempeñar el cargo:**

Conocimiento de atención a público, buen trato y relaciones humanas.

#### **☞ Conocimientos Informativos Requeridos:**

1. Conocimientos de la misión, procesos, funciones, metodologías, enfoques de trabajo del área.
2. Conocer las características de los productos y servicios de la institución
3. Conocimiento sobre lavado de activos.
4. Conocer los parámetros y explicaciones de la CONSEP a nivel nacional y el OFAC a nivel internacional con el fin de garantizar que una persona que va a ser nuestro cliente no se encuentra involucrado en narcotráfico, contrabando y demás actividades ilícitas.
5. Conocer el personal de otras áreas de la institución.

#### **☞ Destrezas Específicas Requeridas:**

1. Manejo de Paquete Office XP.
2. Operar Equipos de Oficina: Copiadora, Fax y Escáner.
3. Manejo de programas informáticos internos 3270.
4. Manejo del programa de Sistemas de Cajas.

**Iniciativa:** Se requiere solamente interpretar las órdenes recibidas y ejecutarlas adecuadamente.

## **2. REQUISITOS DE ESFUERZO Y CONCENTRACIÓN:**

**Esfuerzo Físico:** El trabajo exige muy poco esfuerzo.

### **Concentración Mental y Esfuerzo Visual:**

Se requiere una atención normal como en todo trabajo.



### **3. RESPONSABILIDADES:**

Los auxiliares de servicios bancarios tienen la principal responsabilidad de mantener confidencial la documentación de clientes del banco, que la han entregado para abrir cuentas, como son: copias de cédula, pagos de luz, agua y teléfono, nombres de garantes, números de teléfono, direcciones domiciliarias y de trabajo; también poseen documentación del banco como es: tasas de interés, detalles de clientes sobregirados, cheques revocados, cuentas cerradas, etc. Poseen responsabilidad sobre bienes muebles: computadoras, calculadoras, impresoras, teléfonos, engrapadoras, perforadoras, sobre el uso adecuado de útiles de oficina como son: hojas con membrete, carpetas, sobres rollos de calculadora, etc.

### **4. CONDICIONES DE TRABAJO:**

#### **Condiciones Ambientales:**

Esta área posee iluminación suficiente, y la ventilación necesaria, aire acondicionado por ser un área que está expuesta al frío en las mañanas. La privacidad es necesaria, no es un área tan restringida como cajas, pero tampoco no puede ingresar gente externa al banco, y el personal puede ingresar sólo con la debida autorización.

#### **Riesgos de Accidentes o Enfermedades Profesionales:**

Pueden tener alergias, por estar al contacto de muchos clientes, y correr riesgos en caso de asaltos.

#### 4.1.4 Departamento de Servicios Bancarios - Supervisor

### 1. IDENTIFICACION DEL CARGO:

**Nombre del Cargo** : Supervisor de Servicios Bancarios.  
**Ocupante** : 53 personas a nivel nacional.  
**Reporta a** : Gerente de Operaciones.  
**Departamento** : Servicios Bancarios.  
**Fecha** : 04 de Diciembre de 2006.

### 2. PROPÓSITO GENERAL:

Supervisar y Coordinar la gestión realizada por los auxiliares de servicios bancarios que se encuentran a su cargo, teniendo mayor cuidado en el trato que se le da al cliente al momento de cumplir las metas departamentales.

### 3. POSICIÓN DEL CARGO EN EL ORGANIGRAMA:





#### **4. FINALIDADES:**

1. Mejorar el servicio prestado, por los auxiliares a su cargo.
2. Tener personal más capacitado.
3. Satisfacer las necesidades del cliente.
4. Disminuir el número de fraudes bancarios.

#### **5. NATURALEZA Y ALCANCE:**

##### **Puesto de jefe inmediato, y nombre:**

**Puesto** : Gerente de Operaciones.

**Nombre** : Ing. Jaime Arévalo.

**Otros cargos que reportan al mismo superior:** Supervisores de: Cajas, Valores, Comercio Exterior, Giros y Transferencias, Cuentas Corrientes, Cartera y Contador General.

**Quienes le reportan al titular del cargo:** Auxiliares de Servicios Bancarios.

**Comités en los que participa el titular del cargo:** Ninguno.

##### **Principales actividades que desempeña:**

1. Ser soporte de los auxiliares a su cargo.
2. Capacitar al personal nuevo que ingresa a trabajar.
3. Recibir quejas de los clientes.
4. Garantizar el ingreso de clientes que no mantengan problemas financieros.



**Principales relaciones internas:**

Con los auxiliares a su cargo.

Con el departamento de contabilidad para cuadros, e ingresos extemporáneos de planillas.

Con el Gerente de Operaciones para aprobación de sobregiros en cuentas.

Departamento de auditoria por las auditorias mensuales.

**Principales relaciones externas:**

Clientes de la institución en caso de reclamos del personal a su cargo.

Empresas varias, para la acreditación de salarios.

**6. DIMENSIONES:**

Mantiene responsabilidad sobre personal a su cargo, documentación existente en el departamento y la información confidencial de clientes.

**ANALISIS DE CARGOS**

**1. REQUISITOS ACADÉMICOS:**

**Educación** : Secundaria completa; bachiller en contabilidad o carreras afines.

**Experiencia** : 2 años en cajas como auxiliar de atención a cliente.

**Cargo inmediato superior al que puede ser promovido:** No definido.

**Capacitación adicional para desempeñar el cargo:**

Conocimiento de atención a clientes y relaciones humanas.

∞ **Conocimientos Informativos Requeridos:**

1. Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos relevantes para el trabajo.
2. Conocimientos de la misión, procesos, funciones, metodologías, enfoques de trabajo del área.
3. Conocer las características de los productos y servicios de la institución
4. Conocimiento sobre lavado de activos.
5. Conocer el personal de otras áreas de la institución.

∞ **Destrezas Específicas Requeridas:**

1. Capacidad de supervisar el trabajo de terceros mediante la apreciación de los valores organizativos.
2. Manejo de programas informáticos internos 3270.

**Iniciativa:** Se requiere iniciativa para resolver problemas difíciles que se presentan constantemente en el trabajo.

**2. REQUISITOS DE ESFUERZO Y CONCENTRACIÓN:**

**Esfuerzo Físico:** El trabajo exige muy poco esfuerzo.

**Concentración Mental y Esfuerzo Visual:**

Requiere de mucha atención y concentración para realizar su trabajo.



### **3. RESPONSABILIDADES:**

El supervisor de servicios bancarios, tiene responsabilidad compartida con los auxiliares a su cargo de información de clientes, empleados y departamentos del banco, como: copias de cédula, pagos de luz, agua y teléfono, nombres de garantes, números de teléfono, direcciones domiciliarias, tasas de interés, detalles de clientes sobregirados, cheques revocados, cuentas cerradas, etc. Es responsable del personal a su cargo de las actividades que estos realizan y del control de cumplimiento de su personal, tiene custodia de bienes muebles como computadora, calculadora, impresora, escritorio, sillas, engrapadora, perforadora, sellos, y del uso adecuado de útiles de oficina, como son, hojas, carpetas, binchas, rollos de calculadora, toners.

### **4. CONDICIONES DE TRABAJO:**

#### **Condiciones Ambientales:**

Esta área posee iluminación suficiente, y la ventilación necesaria, aire acondicionado por ser un área que está expuesta al frío en las mañanas. La privacidad es necesaria, no es un área tan restringida como cajas, pero tampoco no puede ingresar gente externa al banco, y el personal puede ingresar sólo con la debida autorización.

#### **Riesgos de Accidentes o Enfermedades Profesionales:**

Pueden tener alergias, por estar al contacto de muchos clientes, y correr riesgos en caso de asaltos.

#### 4.1.5 Departamento de Valores – Auxiliar / Supervisor

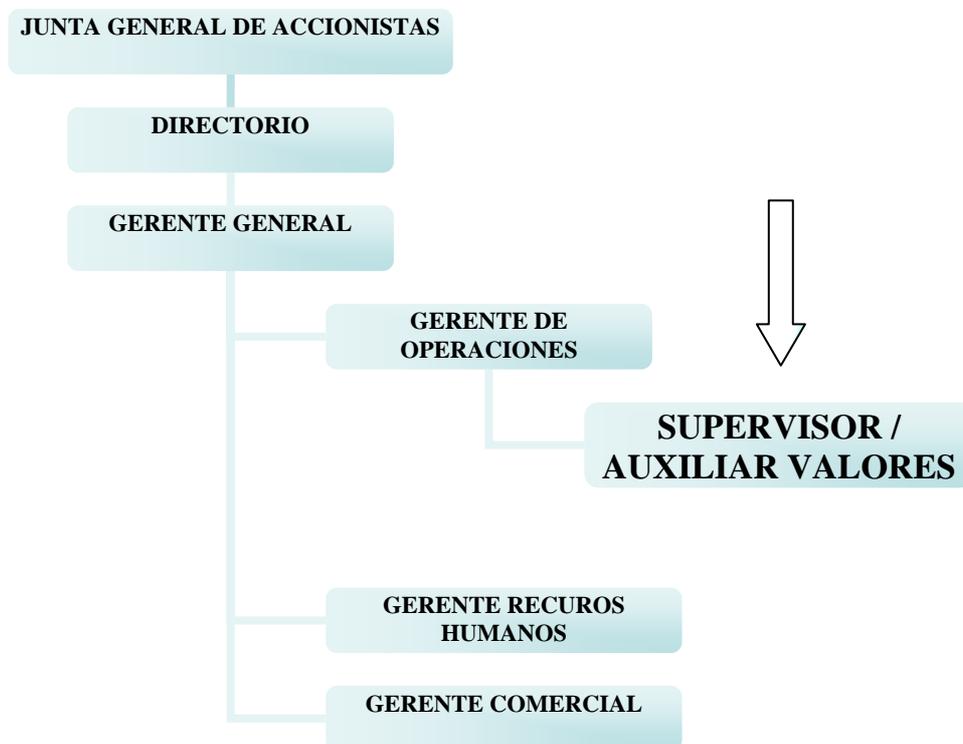
##### 1. IDENTIFICACION DEL CARGO:

**Nombre del Cargo** : Auxiliar/Supervisor de Valores  
**Ocupante** : 7 personas a nivel nacional.  
**Reporta a** : Gerente de Operaciones  
**Departamento** : Valores  
**Fecha** : 04 de Diciembre de 2006.

##### 2. PROPÓSITO GENERAL:

Custodiar todos los documentos, bienes, o valores que los clientes depositan en sus casilleros, tomando las seguridades necesarias de cada caso.

##### 3. POSICIÓN DEL CARGO EN EL ORGANIGRAMA:





#### **4. FINALIDADES:**

1. Asegurar los bienes valores de los clientes.
2. Aumentar la utilidad del banco por cobro de arriendos de casilleros.
3. Cumplir con lo dispuesto por el SRI.

#### **5. NATURALEZA Y ALCANCE:**

##### **Puesto de jefe inmediato, y nombre:**

**Puesto** : Gerente de Operaciones

**Nombre** : Ing. Jaime Arévalo

**Otros cargos que reportan al mismo superior:** Supervisores de: Cajas, Servicios Bancarios, Comercio Exterior, Giros y Transferencias, Cuentas Corrientes, Cartera y Contador General.

**Quienes le reportan al titular del cargo:** Ninguno.

**Comités en los que participa el titular del cargo:** Ninguno.

##### **Principales actividades que desempeña:**

1. Custodiar documentos, bienes y valores.
2. Cobrar arriendo de casilleros a clientes.
3. Presentar informes de impuestos al departamento de contabilidad.
4. Elaborar pruebas departamentales.



**Principales relaciones internas:**

Con el departamento de contabilidad para cuadros, e ingresos extemporáneos de planillas.

Con el Gerente de Operaciones para aprobación de sobregiros en cuentas.

Departamento de auditoria por las auditorias mensuales.

Departamento de recursos humanos por informes y trámites personales.

**Principales relaciones externas:**

Clientes de la institución dueños de los casilleros.

**6. DIMENSIONES:**

Mantiene responsabilidad sobre todos los bienes y valores, por ellos custodiados, a demás de ser responsables del buen uso de esta información, y de la bóveda así como de los activos entregados.

**ANALISIS DE CARGOS**

**1. REQUISITOS ACADÉMICOS:**

**Educación** : Secundaria completa; bachiller en contabilidad o carreras afines.

**Experiencia** : 2 años en cajas como auxiliar de atención a cliente.

**Cargo inmediato superior al que puede ser promovido:** No definido.

**Capacitación adicional para desempeñar el cargo:**

Conocimiento de atención a clientes y relaciones humanas.



∞ **Conocimientos Informativos Requeridos:**

1. Conocimientos de la misión, procesos, funciones, metodologías, enfoques de trabajo del área.
2. Conocer las características de los productos y servicios de la institución.
3. Conocer el personal de otras áreas de la institución.

∞ **Destrezas Específicas Requeridas:**

1. Manejo de Paquete Office XP.
2. Operar Equipos de Oficina: Copiadora, Fax y Escáner.
3. Manejo de programas informáticos internos 3270.
4. Manejo y Responsabilidad de los casilleros del Banco.

**Iniciativa:** Se requiere iniciativa para resolver problemas sencillos que se presenten en el trabajo.

**2. REQUISITOS DE ESFUERZO Y CONCENTRACIÓN:**

**Esfuerzo Físico:** El trabajo exige muy poco esfuerzo.

**Concentración Mental y Esfuerzo Visual:**

Se requiere una atención normal como en todo trabajo.

**3. RESPONSABILIDADES:**

Tiene responsabilidad sobre todos los bienes y valores, por ellos custodiados, estos pueden ser títulos valores, acciones, joyas incluso dinero en efectivo, cheques, escrituras, títulos de propiedad, ya que depende de lo que el cliente desee poner en custodia, por lo que la responsabilidad también recae sobre el uso que se le de a esta información, dentro de los bienes muebles sobre los que mantiene un grado de responsabilidad están: la computadora, impresora, calculadora, bóveda, etc. Y en útiles de oficina, carpetas, hojas, engrapadora, perforadora, cintas, etc.



#### **4. CONDICIONES DE TRABAJO:**

##### **Condiciones Ambientales:**

Esta área posee iluminación suficiente, y la ventilación necesaria, aire acondicionado por ser un área que está expuesta al frío en las mañanas. Es un área restringida, donde sólo puede ingresar autorizado, y tiene la seguridad necesaria.

##### **Riesgos de Accidentes o Enfermedades Profesionales:**

Pueden tener alergias, por estar al contacto de muchos clientes, y correr riesgos en caso de asaltos.

#### 4.1.6 Departamento de Giros y Transferencias – Auxiliar

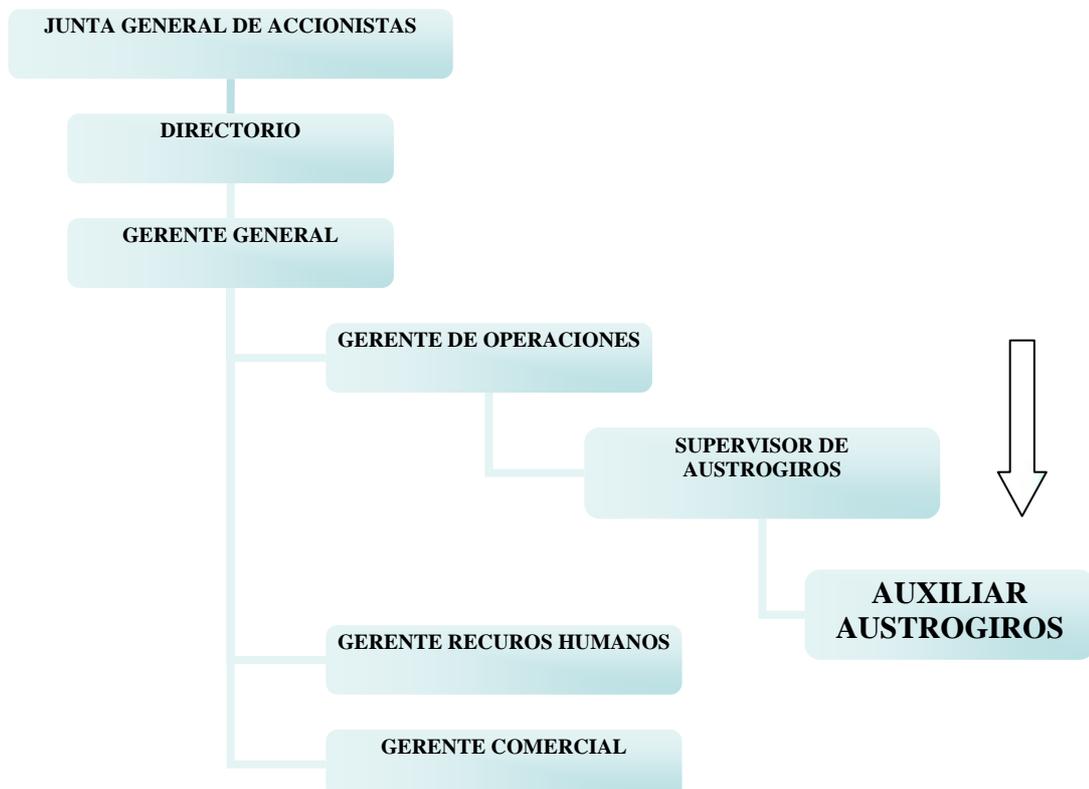
##### 1. IDENTIFICACION DEL CARGO:

**Nombre del Cargo** : Auxiliar de Giros y Transferencias.  
**Ocupante** : 106 personas a nivel nacional.  
**Reporta a** : Supervisor de giros y transferencias.  
**Departamento** : Austro Giros  
**Fecha** : 04 de Diciembre de 2006.

##### 2. PROPÓSITO GENERAL:

Brindar el mejor servicio en recepción de giros del exterior y entrega de los mismos a los clientes, tratando de satisfacer las necesidades del cliente en tiempo – entrega.

##### 3. POSICIÓN DEL CARGO EN EL ORGANIGRAMA:





#### **4. FINALIDADES:**

1. Cobrar las comisiones a las empresas remesadoras.
2. Detectar que empresas no realizaron el pago de giros.
3. Satisfacer oportunamente la necesidad del cliente.
4. Determinar con que empresas se renueva el contrato.

#### **5. NATURALEZA Y ALCANCE:**

##### **Puesto de jefe inmediato, y nombre:**

**Puesto** : Supervisor de Austrogiros

**Nombre** : Ing. Pablo Vélez

**Otros cargos que reportan al mismo superior:** Ninguno.

**Quienes le reportan al titular del cargo:** Ninguno.

**Comités en los que participa el titular del cargo:** Ninguno.

##### **Principales actividades que desempeña:**

1. Revisar los giros pagados por las empresas remesadoras.
2. Revisar los estados de cuentas de los bancos internacionales.
3. Verificar el valor acreditado a la cta. Del cliente por concepto de giros.
4. Realizar reporte de comisiones ganadas en giros para la gerencia general.
5. Consolidar y cuadrar cuentas departamentales.



**Principales relaciones internas:**

Con el departamento de contabilidad para cuadros, e ingresos extemporáneos de planillas.

Departamento de auditoria por las auditorias mensuales.

Departamento de recursos humanos por informes y trámites personales.

Departamento de Comercio exterior para control de estados de cuentas de bancos del exterior.

**Principales relaciones externas:**

Clientes de la institución que cobran los giros.

Empresas remesadoras.

**6. DIMENSIONES:**

Los auxiliares del área de giros y transferencias son responsables de todas las actividades por ellos realizadas, a demás de la correcta verificación de los montos acreditados en las cuentas de clientes.

**ANALISIS DE CARGOS**

**1. REQUISITOS ACADÉMICOS:**

**Educación:** Secundaria completa; bachiller en contabilidad o carreras afines y estar cursando carrera universitaria, para título de tercer nivel.

**Experiencia:** Haber pasado por cualquier área de atención a clientes.

**Cargo inmediato superior al que puede ser promovido:**

Supervisor de Austrogiros.



**Capacitación adicional para desempeñar el cargo:**

Conocimiento de atención a público, buen trato y relaciones humanas.

☞ **Conocimientos Informativos Requeridos:**

1. Conocimientos de la misión, procesos, funciones, metodologías, enfoques de trabajo del área.
2. Conocer las características de los productos y servicios de la institución.
3. Conocer todos los términos que constan en los contratos realizados con las Remesadoras.
4. Conocer el personal de otras áreas de la institución.

☞ **Destrezas Específicas Requeridas:**

1. Manejo de Paquete Office XP.
2. Operar Equipos de Oficina: Copiadora, Fax y Escáner.
3. Manejo de programas informáticos internos 3270.
4. Manejo del Sistema de Remesadoras.

**Iniciativa:** Se requiere iniciativa para resolver problemas sencillos que se presenten en el trabajo.

**2. REQUISITOS DE ESFUERZO Y CONCENTRACIÓN:**

**Esfuerzo Físico:** El trabajo exige muy poco esfuerzo físico.

**Concentración Mental y Esfuerzo Visual:**

Se requiere una atención normal como en todo trabajo.



### **3. RESPONSABILIDADES:**

Tienen responsabilidad sobre todas las actividades por ellos realizadas, a demás de la correcta verificación de los montos acreditados en las cuentas de clientes, de los activos entregados como son computadora, impresora, calculadora, teléfono, fájx, en documentación lo principal es el control y resguardo de información del banco y contratos de las empresas remesadoras.

### **4. CONDICIONES DE TRABAJO:**

#### **Condiciones Ambientales:**

Esta área posee iluminación suficiente, y la ventilación necesaria, le hace falta aire acondicionado ya que se encuentra en el primer piso alto, el espacio en el que se encuentra es muy reducido y no existe los suficientes archivadores para guardar la documentación.

No es un área restringida, se le permite el paso a cualquier persona interna o externa al banco, previa identificación.

#### **Riesgos de Accidentes o Enfermedades Profesionales:**

No están expuestos a ningún riesgo, en las sucursales y agencias de acuerdo a la ubicación del departamento pueden estar propensas a riesgos en caso de asaltos.

#### 4.1.7 Departamento de Giros y Transferencias – Supervisor

##### 1. IDENTIFICACION DEL CARGO:

**Nombre del Cargo** : Supervisor de Giros y Transferencias  
**Ocupante** : 68 personas a nivel nacional.  
**Reporta a** : Gerente de operaciones.  
**Departamento** : Austro Giros  
**Fecha** : 04 de Diciembre de 2006.

##### 2. PROPÓSITO GENERAL:

Supervisar las actividades del personal a su cargo, verificando el cumplimiento de metas preestablecidas; y coordinar con las empresas remesadoras los términos en los que se va a llevar el contrato, definiendo la utilidad por giro en cada institución.

##### 3. POSICIÓN DEL CARGO EN EL ORGANIGRAMA:





#### **4. FINALIDADES:**

1. Conocimiento total de las actividades por parte de los auxiliares.
2. Incremento de porcentaje de comisión por giro pagado en la institución.
3. Realizar actividades transparentes con dinero lícito – circulante.

#### **5. NATURALEZA Y ALCANCE:**

##### **Puesto de jefe inmediato, y nombre:**

**Puesto** : Gerente de Operaciones

**Nombre** : Ing. Jaime Arévalo

**Otros cargos que reportan al mismo superior:** Supervisores de: Cajas, Servicios Bancarios, Valores, Comercio Exterior, Cuentas Corrientes, Cartera y Contador General.

**Quienes le reportan al titular del cargo:** Auxiliares de Austrogiros.

**Comités en los que participa el titular del cargo:** Ninguno.

##### **Principales actividades que desempeña:**

1. Supervisar las actividades del personal a su cargo.
2. Definir las políticas y términos de los contratos con cada una de las empresas remesadoras.
3. Coordinar transferencias de fondos al exterior.
4. Controlar los fondos provenientes de los clientes externos para el pago del giro.



**Principales relaciones internas:**

Con el departamento de contabilidad para cuadros, e ingresos extemporáneos de planillas. Departamento de auditoria por las auditorias mensuales. Departamento de recursos humanos por informes y trámites personales. Departamento de Comercio exterior para control de estados de cuentas de bancos del exterior.

**Principales relaciones externas:**

Clientes de la institución que cobran los giros

Empresas remesadoras para verificación de los giros pagados en el banco corresponsal.

**6. DIMENSIONES:**

El supervisor de austro giros, a más de ser responsable del personal a su cargo y todo lo que estos realizan durante su jornada de trabajo, también son responsables de sus propias actividades realizadas, a demás de la correcta verificación de los montos acreditados en las cuentas de clientes, de los bienes fijos entregados, y de la custodia de contratos y documentación que mantiene el departamento.

**ANALISIS DE CARGOS**

**1. REQUISITOS ACADÉMICOS:**

**Educación:** Tener título de tercer nivel

**Experiencia:** Haber pasado por cualquier área de atención a cliente, y tener conocimiento adecuado o haber trabajado en el departamento o departamentos afines al que va ha supervisar.

**Cargo inmediato superior al que puede ser promovido:** No definido



**Capacitación adicional para desempeñar el cargo:**

Conocimiento de atención a público, buen trato y relaciones humanas.

Conocimiento básico de banca y sistema financiero

☞ **Conocimientos Informativos Requeridos:**

1. Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y externos relevantes para el trabajo
2. Conocimientos de la misión, procesos, funciones, metodologías, enfoques de trabajo del área.
3. Conocer las características de los productos y servicios de la institución
4. Conocer todos los términos que constan en los contratos realizados con las remesadoras.
5. Conocer el personal de otras áreas de la institución

☞ **Destrezas Específicas Requeridas:**

1. Capacidad de supervisar el trabajo de terceros
2. Manejo de programas informáticos internos 3270
3. Manejo del Sistema de Remesadoras

**Iniciativa:** Se requiere iniciativa para resolver problemas de gran complejidad y trascendencia que se presentan en el trabajo.

**2. REQUISITOS DE ESFUERZO Y CONCENTRACIÓN:**

**Esfuerzo Físico:** El trabajo exige muy poco esfuerzo físico.

**Concentración Mental y Esfuerzo Visual:**

Requiere de mucha atención y concentración para realizar su trabajo



### **3. RESPONSABILIDADES:**

Tienen responsabilidad sobre todas las actividades por ellos realizadas, a demás de la correcta verificación de los montos acreditados en las cuentas de clientes, de los activos entregados como son computadora, impresora, calculadora, teléfono, fájx, en documentación lo principal es el control y resguardo de información del banco y contratos de las empresas remesadoras, y sobre las actividades realizadas, del cumplimiento de horarios, uniformes, plazos de entrega de información del personal a su cargo.

### **4. CONDICIONES DE TRABAJO:**

#### **Condiciones Ambientales:**

Esta área posee iluminación suficiente, y la ventilación necesaria, le hace falta aire acondicionado ya que se encuentra en el primer piso alto, el espacio en el que se encuentra es muy reducido y no existe los suficientes archivadores para guardar la documentación.

No es un área restringida, se le permite el paso a cualquier persona interna o externa al banco, previa identificación.

#### **Riesgos de Accidentes o Enfermedades Profesionales:**

No están expuestos a ningún riesgo, en las sucursales y agencias de acuerdo a la ubicación del departamento pueden estar propensos a riesgos en caso de asaltos.

#### 4.1.8 Departamento de Comercio Exterior – Auxiliar

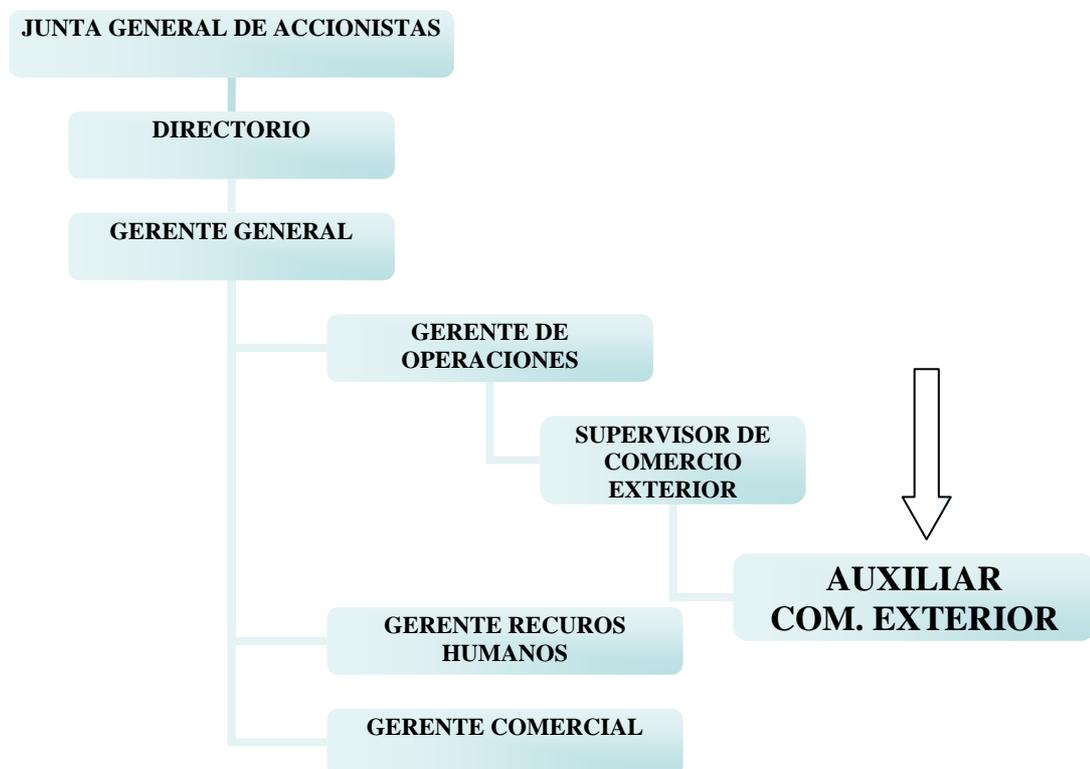
##### 1. IDENTIFICACION DEL CARGO:

**Nombre del Cargo** : Auxiliar de Comercio Exterior.  
**Ocupante** : 20 personas a nivel nacional.  
**Reporta a** : Supervisor de comercio exterior.  
**Departamento** : Comercio Exterior.  
**Fecha** : 04 de Diciembre de 2006.

##### 2. PROPÓSITO GENERAL:

Manejar el movimiento de los bancos afiliados a esta institución en el exterior, teniendo siempre en cuenta el tipo de cambio diario, para poder determinar las utilidades o pérdidas, según el caso.

##### 3. POSICIÓN DEL CARGO EN EL ORGANIGRAMA:





#### **4. FINALIDADES:**

1. La principal finalidad de este cargo es satisfacer las necesidades de los clientes.
2. Hacer que el banco aumente sus utilidades, por las comisiones cobradas.

#### **5. NATURALEZA Y ALCANCE:**

##### **Puesto de jefe inmediato, y nombre:**

**Puesto** : Supervisor de Comercio Exterior.

**Nombre** : Ing. Teófilo Pérez.

**Otros cargos que reportan al mismo superior:** Ninguno.

**Quienes le reportan al titular del cargo:** Ninguno.

**Comités en los que participa el titular del cargo:** Ninguno.

##### **Principales actividades que desempeña:**

1. Enviar transferencias a través de sistema electrónico.
2. Revisión e ingreso de cartas de crédito.
3. Apertura de avales bancarios nacionales e internacionales.

##### **Principales relaciones internas:**

Con el departamento de contabilidad para cuadros, e ingresos extemporáneos de planillas.

Departamento de auditoría por las auditorías mensuales.

Departamento de recursos humanos por informes y trámites personales.

Departamento de Austrogiros para entrega de estados de cta.



**Principales relaciones externas:**

Clientes de la institución que cobran los giros.

Bancos corresponsales extranjeros.

Banco central para trámites de confirmación.

**6. DIMENSIONES:**

Los auxiliares del área de comercio exterior son responsables de todas las actividades por ellos realizadas, a demás de los valores existentes en los bancos corresponsales en el extranjero, así de la documentación que soporta los avales y cartas de crédito de los clientes.

**ANALISIS DE CARGOS**

**1. REQUISITOS ACADÉMICOS:**

**Educación:** Secundaria completa; bachiller en contabilidad o carreras afines y estar cursando carrera universitaria, para título de tercer nivel, preferiblemente comercio exterior.

**Experiencia:** Haber pasado por cualquier área de atención a clientes.

**Cargo inmediato superior al que puede ser promovido:**

Supervisor de Comercio Exterior

**Capacitación adicional para desempeñar el cargo:**

Conocimiento de atención a público, buen trato y relaciones humanas.



∞ **Conocimientos Informativos Requeridos:**

1. Conocimientos de la misión, procesos, funciones, metodologías, enfoques de trabajo del área.
2. Conocer las características de los productos y servicios de la institución.
3. Conocer el personal de otras áreas de la institución.

∞ **Destrezas Específicas Requeridas:**

1. Manejo de Paquete Office XP.
2. Operar Equipos de Oficina: Copiadora, Fax y Escáner.
3. Manejo de programas informáticos internos 3270.
4. Manejo de Programa 5250 y Swist.

**Iniciativa:** Se requiere iniciativa para resolver problemas sencillos que se presenten en el trabajo.

**2. REQUISITOS DE ESFUERZO Y CONCENTRACIÓN:**

**Esfuerzo Físico:** El trabajo exige muy poco esfuerzo físico.

**Concentración Mental y Esfuerzo Visual:**

Se requiere una atención normal como en todo trabajo.

**3. RESPONSABILIDADES:**

Tienen responsabilidad sobre la correcta verificación de montos acreditados en los bancos corresponsales, de los documentos soportes de las cartas de crédito y avales, así como de estados de cuenta, e información considerada confidencial dentro del banco. Su responsabilidad también recae sobre los bienes entregados como son computadora, impresora, calculadora, teléfono, fájx.



#### **4. CONDICIONES DE TRABAJO:**

##### **Condiciones Ambientales:**

Esta área posee iluminación suficiente, y la ventilación necesaria, le hace falta aire acondicionado ya que se encuentra en el primer piso alto, el espacio en el que se encuentra es muy reducido y no existe los suficientes archivadores para guardar la documentación.

No es un área restringida, se le permite el paso a cualquier persona interna o externa al banco, previa identificación.

##### **Riesgos de Accidentes o Enfermedades Profesionales:**

No están expuestos a ningún riesgo, en las sucursales y agencias de acuerdo a la ubicación del departamento pueden estar propensas a riesgos en caso de asaltos.

#### 4.1.9 Departamento de Comercio Exterior – Supervisor

##### 1. IDENTIFICACION DEL CARGO:

**Nombre del Cargo** : Supervisor de Comercio Exterior.  
**Ocupante** : 20 personas a nivel nacional.  
**Reporta a** : Gerente de operaciones.  
**Departamento** : Comercio exterior.  
**Fecha** : 04 de Diciembre de 2006.

##### 2. PROPÓSITO GENERAL:

Supervisar las actividades del personal a su cargo, verificando el cumplimiento de metas; y controlar los movimientos realizados en bancos corresponsales, para evitar negocios ilícitos.

##### 3. POSICIÓN DEL CARGO EN EL ORGANIGRAMA:





#### **4. FINALIDADES:**

1. Cumplimiento del personal auxiliar a su cargo.
2. Satisfacción del cliente.
3. Cumplimiento con el banco central.
4. Mantener información real en libros.

#### **5. NATURALEZA Y ALCANCE:**

##### **Puesto de jefe inmediato, y nombre:**

**Puesto** : Gerente de Operaciones.

**Nombre** : Ing. Jaime Arévalo.

**Otros cargos que reportan al mismo superior:** Supervisores de: Cajas, Servicios Bancarios, Valores, Giros y transferencias, Cuentas Corrientes, Cartera y Contador General.

**Quienes le reportan al titular del cargo:** Auxiliares de Comercio Exterior

**Comités en los que participa el titular del cargo:** Ninguno.

##### **Principales actividades que desempeña:**

1. Capacitar y controlar el personal del cargo.
2. Coordinar la compra – venta con el proveedor.
3. Hacer convenios con el banco emisor de cartas créditos.
4. Realizar convenios de crédito recíproco.
5. Realizar pruebas y verificaciones departamentales.



**Principales relaciones internas:**

Con el departamento de contabilidad para cuadros, e ingresos extemporáneos de planillas.

Departamento de auditoria por las auditorias mensuales.

Departamento de recursos humanos por informes y trámites personales.

Departamento de Giros transferencias.

**Principales relaciones externas:**

Clientes de la institución que cobran los giros. Bancos corresponsales.

**6. DIMENSIONES:**

El supervisor de comercio exterior es el responsable de toda el área de comercio exterior, y todo lo que en ésta se realice, del personal auxiliar que se encuentra a su cargo, y de la documentación que poseen.

**ANALISIS DE CARGOS**

**1. REQUISITOS ACADÉMICOS:**

**Educación:** Tener título de tercer nivel

**Experiencia:** Haber pasado por cualquier área de atención a cliente, y tener conocimiento adecuado o haber trabajado en el departamento o departamentos afines al que va ha supervisar.

**Cargo inmediato superior al que puede ser promovido:** No definido

**Capacitación adicional para desempeñar el cargo:**

Conocimiento de atención a público, buen trato y relaciones humanas. Conocimiento básico de banca y sistema financiero

☞ **Conocimientos Informativos Requeridos:**

1. Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y externos relevantes para el trabajo
2. Conocimientos de la misión, procesos, funciones, metodologías, enfoques de trabajo del área.
3. Conocer las características de los productos y servicios de la institución
4. Conocer todos los términos que constan en los contratos realizados con los bancos.
5. Conocer el personal de otras áreas de la institución

☞ **Destrezas Específicas Requeridas:**

1. Capacidad de supervisar el trabajo de terceros
2. Manejo de programas informáticos internos 3270
3. Manejo de Programa 5250 y Swist

**Iniciativa:** Se requiere iniciativa para resolver problemas de gran complejidad y trascendencia que se presentan en el trabajo.

**2. REQUISITOS DE ESFUERZO Y CONCENTRACIÓN:**

**Esfuerzo Físico:** El trabajo exige muy poco esfuerzo físico.

**Concentración Mental y Esfuerzo Visual:**

Requiere de mucha atención y concentración para realizar su trabajo



### **3. RESPONSABILIDADES:**

El supervisor de comercio exterior tiene responsabilidad sobre todas las actividades que realiza tanto él, como su personal, de la documentación soporte de las cartas de crédito y avales, así como los estados de cuenta de bancos. También tiene responsabilidad sobre activos a ellos entregados como son computadora, impresora, calculadora, teléfono, fájx, y del buen uso de materiales de oficina, engrapadora, perforadora, hojas, carpetas, grapas, binchas, entre otras.

### **4. CONDICIONES DE TRABAJO:**

#### **Condiciones Ambientales:**

Esta área posee iluminación suficiente, y la ventilación necesaria, le hace falta aire acondicionado ya que se encuentra en el primer piso alto, el espacio en el que se encuentra es muy reducido y no existe los suficientes archivadores para guardar la documentación.

No es un área restringida, se le permite el paso a cualquier persona interna o externa al banco, previa identificación.

#### **Riesgos de Accidentes o Enfermedades Profesionales:**

No están expuestos a ningún riesgo, en las sucursales y agencias de acuerdo a la ubicación del departamento pueden estar propensos a riesgos en caso de asaltos.

#### 4.1.10 Departamento de Cuentas Corrientes – Auxiliar

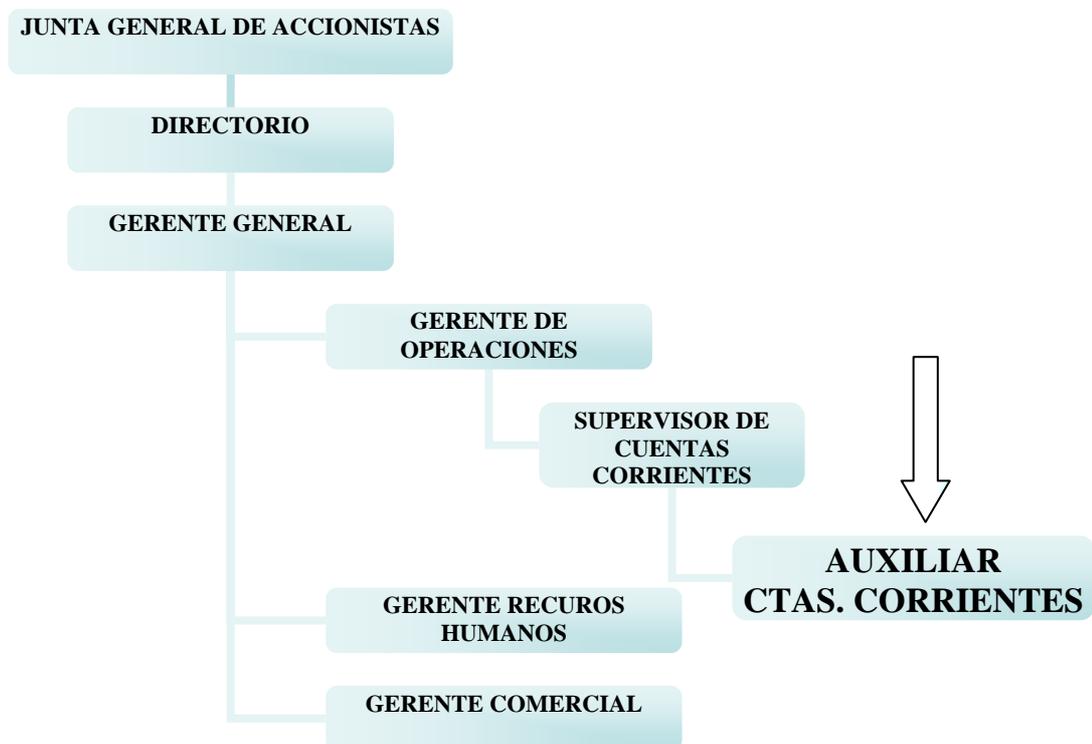
##### 1. IDENTIFICACION DEL CARGO:

**Nombre del Cargo** : Auxiliar de Cuentas Corrientes.  
**Ocupante** : 104 personas a nivel nacional.  
**Reporta a** : Supervisor de cuentas corrientes.  
**Departamento** : Cuentas Corrientes.  
**Fecha** : 04 de Diciembre de 2006.

##### 2. PROPÓSITO GENERAL:

Controlar los movimientos diarios realizados en las cuentas corrientes, de ahorros, pólizas, inversiones, cartera de créditos, y en general, para garantizar la seguridad de los mismos en la respectiva cuenta del cliente.

##### 3. POSICIÓN DEL CARGO EN EL ORGANIGRAMA:



**4. FINALIDADES:**

1. Encontrar los errores existentes.
2. Facilitar el proceso de cámara de compensación
3. Facilitar el proceso en caso de reclamos de los clientes.
4. Satisfacer las necesidades del cliente.
5. Ser soporte en caso de descuadres.

**5. NATURALEZA Y ALCANCE:**

**Puesto de jefe inmediato, y nombre:**

**Puesto** : Supervisor de Cuentas Corrientes.

**Nombre** : Sr. Flavio Granda.

**Otros cargos que reportan al mismo superior:** Ninguno.

**Quienes le reportan al titular del cargo:** Ninguno.

**Comités en los que participa el titular del cargo:** Ninguno.

**Principales actividades que desempeña:**

1. Revisión de diferencias en depósitos.
2. Digitar los datos más importantes de un cheque en el sistema.
3. Intercalar las papeletas por tipo de cuenta y agencia.
4. Liberar fondos de los clientes.
5. Revisar y levantar revocatorios.
6. Verificación de cierres, y cancelación de cuentas.
7. Anulación de chequeras.
8. Microfilmear la información.



### **Principales relaciones internas:**

El departamento de cuentas corrientes, por lo tanto sus auxiliares tienen relación con todos los departamentos del banco ya que cualquier movimiento debe pasar, por aquí. Dentro de los departamentos con los que mantiene una mayor relación interna están contabilidad, para la verificación de descuadres, recursos humanos, para trámites personales, acreditación de sueldos en las cuentas de los clientes, comercio exterior, giros y transferencias, por control de cuentas de clientes, administración por pagos a proveedores en cheque, etc. auditoría, para controles y revisiones y cajas para custodia de papeletas y cheques.

### **Principales relaciones externas:**

Con Banco Central, pago de impuestos, y cámara de compensación

Departamentos de cuentas corrientes de otras instituciones bancarias, para intercalación de cheques recibidos en depósitos.

En algunas ocasiones con clientes en caso de reclamos que no se pudieron solucionar, en el departamento respectivo.

## **6. DIMENSIONES:**

Las dimensiones en las que va la responsabilidad de un auxiliar de cuentas corrientes, es sobre las actividades y funciones que desempeña, así como información confidencial que poseen y las herramientas de trabajo (activos fijos) entregados cuando ingresan a trabajar.



## ANALISIS DE CARGOS

### 1. REQUISITOS ACADÉMICOS:

**Educación:** Secundaria completa; bachiller en contabilidad o carreras afines y estar cursando carrera universitaria, para título de tercer nivel, preferiblemente (CPA. O Ingeniería Comercial)

**Experiencia:** Haber pasado por cualquier área de atención a clientes.

**Cargo inmediato superior al que puede ser promovido:**

Supervisor de Cuentas Corrientes.

**Capacitación adicional para desempeñar el cargo:**

Nociones básicas de contabilidad y manejo de programas excel y word.

☞ **Conocimientos Informativos Requeridos:**

1. Conocimientos de la misión, procesos, funciones, metodologías, enfoques de trabajo del área.
2. Conocer las características de los productos y servicios de la institución.
3. Conocer el personal de otras áreas de la institución.

☞ **Destrezas Específicas Requeridas:**

1. Manejo de Paquete Office XP.
2. Operar Equipos de Oficina: Copiadora, Fax y Escáner.
3. Manejo de programas informáticos internos 3270.
4. Manejo del Programa Global Check.
5. Manejo de máquina de tránsito.

**Iniciativa:** Se requiere iniciativa para resolver problemas sencillos que se presenten en el trabajo.



## **2. REQUISITOS DE ESFUERZO Y CONCENTRACIÓN:**

**Esfuerzo Físico:** El trabajo exige muy poco esfuerzo físico.

### **Concentración Mental y Esfuerzo Visual:**

Se requiere una atención normal como en todo trabajo.

## **3. RESPONSABILIDADES:**

La responsabilidad de los auxiliares de cuentas corrientes, recae sobre toda la documentación que manejan; de los sistemas que utilizan, las claves personales que poseen, así como de documentos recibidos del departamento de cajas como son: los comprobantes de depósitos, retiros, cheques para la cámara de compensación, cheques pagados de la institución, también son responsables de los materiales y equipos de trabajo entregados bajo su código y custodia, por ejemplo: máquina de tránsito, computadoras, impresoras, calculadoras, archivadores, escritorios, sillas, etc.

## **4. CONDICIONES DE TRABAJO:**

### **Condiciones Ambientales:**

Por ser una de las áreas que poseen mayor cantidad de personal, y máquinas de gran volumen, cuentan con espacio físico considerable, cómodo y adecuado a diferencias de otros departamentos, cuentan con la suficiente iluminación, y privacidad para cada empleado. Es un área restringida para personas de afuera de la institución donde sólo se puede ingresar con la debida autorización.

### **Riesgos de Accidentes o Enfermedades Profesionales:**

No están expuestos a ningún riesgo, incluso en las sucursales, ya que por la documentación que manejan siempre se encuentran en pisos altos, el horario de trabajo para algunos auxiliares es parte de día hasta la madrugada, lo cual puede afectar a su salud.

#### 4.1.11 Departamento de Cuentas Corrientes – Supervisor

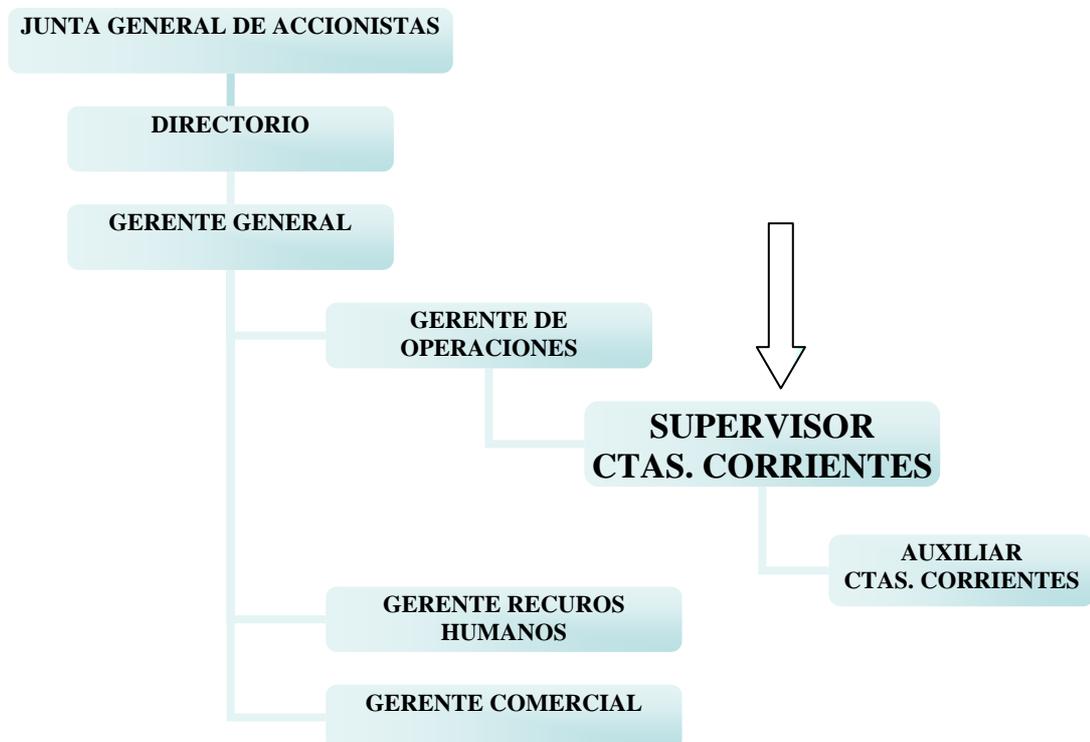
##### 1. IDENTIFICACION DEL CARGO:

**Nombre del Cargo** : Supervisor de Cuentas Corrientes.  
**Ocupante** : 16 personas a nivel nacional.  
**Reporta a** : Gerente de operaciones.  
**Departamento** : Cuentas Corrientes.  
**Fecha** : 04 de Diciembre de 2006.

##### 2. PROPÓSITO GENERAL:

Supervisar a los auxiliares de cuentas corrientes y solucionar problemas de mala afectación de cuentas de los clientes.

##### 3. POSICIÓN DEL CARGO EN EL ORGANIGRAMA:





#### **4. FINALIDADES:**

1. Mantener la correcta información de otros bancos.
2. Obtener información en caso de reclamos.
3. Cuadre de departamentos.
4. Minorizar la cantidad de errores.
5. Satisfacer la necesidad del cliente.

#### **5. NATURALEZA Y ALCANCE:**

##### **Puesto de jefe inmediato, y nombre:**

**Puesto** : Gerente de Operaciones.

**Nombre** : Ing. Jaime Arévalo.

**Otros cargos que reportan al mismo superior:** Supervisores de: Cajas, Servicios Bancarios, Valores, Giros y transferencias, Comercio Exterior, Cartera y Contador General.

**Quienes le reportan al titular del cargo:** Auxiliares de Cuentas Corrientes.

**Comités en los que participa el titular del cargo:** Ninguno.

##### **Principales actividades que desempeña:**

1. Cuadre cámara de compensación
2. Ingreso de depósitos misceláneos.
3. Elaboración de comprobantes contables.
4. Revisar movimientos de auxiliares, versus contabilidad.
5. Atender reclamos de otros departamentos por quejas.



### **Principales relaciones internas:**

El departamento de cuentas corrientes, por lo tanto sus auxiliares tienen relación con todos los departamentos del banco ya que cualquier movimiento debe pasar, por aquí. Dentro de los departamentos con los que mantiene una mayor relación interna están contabilidad, para la verificación de descuadres, recursos humanos, para trámites personales, acreditación de sueldos en las cuentas de los clientes, comercio exterior, giros y transferencias, por control de cuentas de clientes, administración por pagos a proveedores en cheque, etc. auditoría, para controles y revisiones y cajas para custodia de papeletas y cheques.

### **Principales relaciones externas:**

Con Banco Central, pago de impuestos, y cámara de compensación

Departamentos de cuentas corrientes de otras instituciones bancarias, para intercalación de cheques recibidos en depósitos.

En algunas ocasiones con clientes en caso de reclamos que no se pudieron solucionar, en el departamento respectivo.

## **6. DIMENSIONES:**

Las dimensiones en las que va la responsabilidad de un auxiliar de cuentas corrientes, es sobre las actividades y funciones que desempeña, así como información confidencial que poseen y las herramientas de trabajo (activos fijos) entregados cuando ingresan a trabajar.



## ANALISIS DE CARGOS

### 1. REQUISITOS ACADÉMICOS:

**Educación:** Tener título de tercer nivel.

**Experiencia:** Haber pasado por cualquier área de atención a cliente, y tener conocimiento adecuado o haber trabajado en el departamento o departamentos afines al que va a supervisar.

**Cargo inmediato superior al que puede ser promovido:** No definido

#### **Capacitación adicional para desempeñar el cargo:**

Conocimiento de atención a público, buen trato y relaciones humanas. Conocimiento básico de banca y sistema financiero

#### **☞ Conocimientos Informativos Requeridos:**

1. Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y externos relevantes para el trabajo
2. Conocimientos de la misión, procesos, funciones, metodologías, enfoques de trabajo del área.
3. Conocer las características de los productos y servicios de la institución
4. Conocer el personal de otras áreas de la institución

#### **☞ Destrezas Específicas Requeridas:**

1. Capacidad de supervisar el trabajo de terceros mediante la apreciación de los valores organizativos
2. Manejo de programas informáticos internos 3270
3. Manejo del Programa Global Check



**Iniciativa:** Se requiere iniciativa para resolver problemas de gran complejidad y trascendencia que se presentan en el trabajo.

## **2. REQUISITOS DE ESFUERZO Y CONCENTRACIÓN:**

**Esfuerzo Físico:** El trabajo exige muy poco esfuerzo físico.

### **Concentración Mental y Esfuerzo Visual:**

Requiere de mucha atención y concentración para realizar su trabajo

## **3. RESPONSABILIDADES:**

El supervisor de cuentas corrientes tiene responsabilidad sobre todas las actividades que realiza tanto él, como su personal, de la documentación soporte, entregada por los departamentos como, papeletas de depósitos, retiros, cheques pagados por ventanilla, misceláneos, entre otros. También tiene responsabilidad sobre activos a ellos entregados, como computadora, máquina de escribir, impresora, calculadora, teléfono, máquina de fax, especialmente el buen uso de la máquina de tránsito.

## **4. CONDICIONES DE TRABAJO:**

### **Condiciones Ambientales:**

Por ser una de las áreas que poseen mayor cantidad de personal, y máquinas de gran volumen, cuentan con espacio físico considerable, cómodo y adecuado a diferencias de otros departamentos, cuentan con la suficiente iluminación, y privacidad para cada empleado. Es un área restringida para personas de afuera de la institución donde sólo se puede ingresar con la debida autorización.

### **Riesgos de Accidentes o Enfermedades Profesionales:**

No tienen riesgos, ni están propensos a enfermedades profesionales.

#### 4.1.12 Departamento de Cartera – Auxiliar

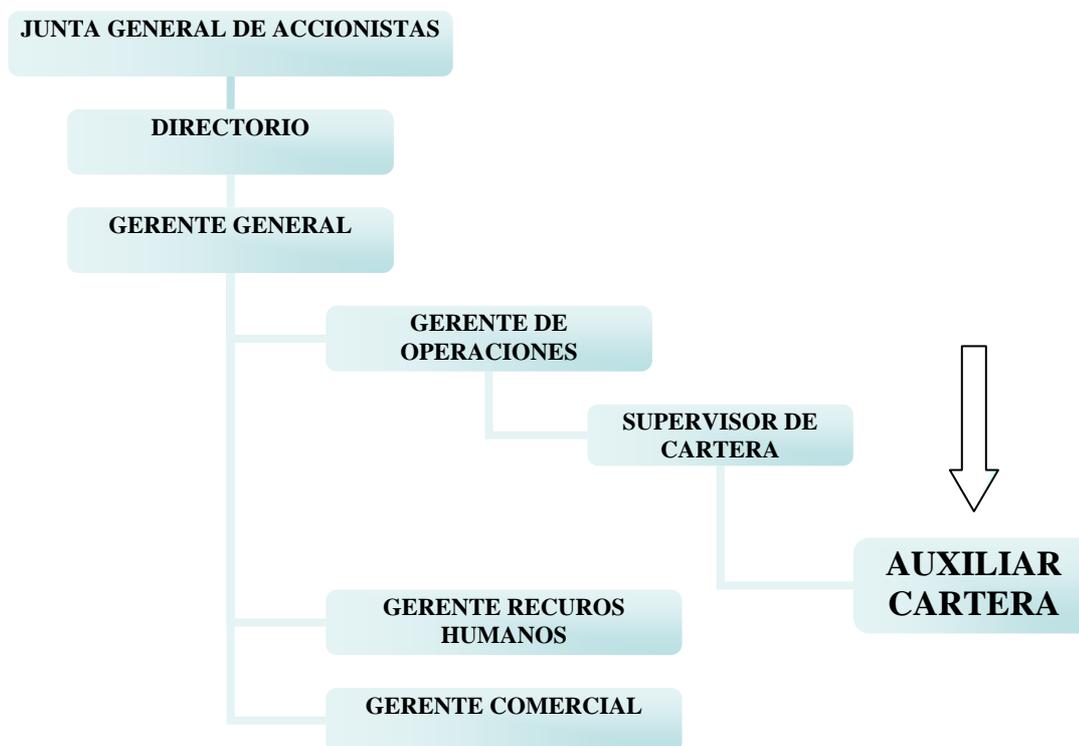
##### 1. IDENTIFICACION DEL CARGO:

**Nombre del Cargo** : Auxiliar de Cartera  
**Ocupante** : 30 personas a nivel nacional.  
**Reporta a** : Supervisor de cartera.  
**Departamento** : Cartera.  
**Fecha** : 04 de Diciembre de 2006.

##### 2. PROPÓSITO GENERAL:

Realizar desembolsos, abonos, cancelaciones, archivo, contabilizaciones, informes y custodia de los documentos de cartera

##### 3. POSICIÓN DEL CARGO EN EL ORGANIGRAMA:



**4. FINALIDADES:**

1. Satisfacer con la actividad realizada, completamente la actividad requerida.
2. Disminuir el número de errores en el total de las operaciones realizadas.
3. Satisfacer con el servicio prestado, completamente el servicio requerido.

**5. NATURALEZA Y ALCANCE:**

**Puesto de jefe inmediato, y nombre:**

**Puesto** : Supervisor de Cartera.

**Nombre** : Sr. Oswaldo Quezada.

**Otros cargos que reportan al mismo superior:** Ninguno.

**Quienes le reportan al titular del cargo:** Ninguno.

**Comités en los que participa el titular del cargo:** Ninguno.

**Principales actividades que desempeña:**

1. Abonar, cancelar los créditos de fondos efectivos.
2. Elaborar planillas para cuadro y contabilización de cada incremento del día.
3. Procesar y renovar devoluciones de créditos vigentes y vencidos.
4. Procesar, desembolsar créditos nuevos cada día.

**Principales relaciones internas:**

El departamento de cartera se encuentra principalmente relacionado con el departamento de crédito, para liquidación de los créditos otorgados, con cuentas corrientes para desembolsos de cuentas, cajas para realizar débitos y cobrar las cuotas, como con contabilidad para arreglos de planillas, también está relacionado con el departamento de recursos humanos para trámites personales, y créditos de personal es decir dados a los empleados del banco.

**Principales relaciones externas:**

Con clientes para liquidaciones de créditos, y

Con el banco Central para liquidación del pago solca.

**6. DIMENSIONES:**

Su responsabilidad es alta sobre todos los pagarés que poseen de clientes, así como sobre los activos que poseen, y los trabajos que desarrollan.

**ANALISIS DE CARGOS****1. REQUISITOS ACADÉMICOS:**

**Educación:** Secundaria completa; bachiller en contabilidad o carreras afines y estar cursando carrera universitaria, para título de tercer nivel, preferiblemente (CPA. O Ingeniería Comercial)

**Experiencia:** Haber pasado por cualquier área de atención a clientes.

**Cargo inmediato superior al que puede ser promovido:**

Supervisor de Cartera



### **Capacitación adicional para desempeñar el cargo:**

Nociones básicas de contabilidad y manejo de programas excel y word.

#### **☞ Conocimientos Informativos Requeridos:**

1. Conocimientos de la misión, procesos, funciones, metodologías, enfoques de trabajo del área.
2. Conocer las características de los productos y servicios de la institución.
3. Conocer el personal de otras áreas de la institución.

#### **☞ Destrezas Específicas Requeridas:**

1. Manejo de Paquete Office XP
2. Operar Equipos de Oficina: Copiadora, Fax y Escáner
3. Manejo de programas informáticos internos 3270
4. Manejo del Programa General Soft

**Iniciativa:** Se requiere iniciativa para resolver problemas sencillos que se presenten en el trabajo.

## **2. REQUISITOS DE ESFUERZO Y CONCENTRACIÓN:**

**Esfuerzo Físico:** El trabajo exige muy poco esfuerzo físico.

#### **Concentración Mental y Esfuerzo Visual:**

Se requiere una atención normal como en todo trabajo.



### **3. RESPONSABILIDADES:**

Son responsables de toda la documentación que mantiene su departamento, en especial los pagarés de clientes de la institución, sobre las actividades que desarrollan, y los bienes que poseen para hacer sus trabajos como son la computadora, impresora, máquina de escribir, calculadora, también son responsables del buen uso de útiles de oficina, como engrapadora, perforadora, carpetas, hojas, toner de impresora, grapas, clips, binchas, etc.

### **4. CONDICIONES DE TRABAJO:**

#### **Condiciones Ambientales:**

Posee un buen espacio físico, pero un poco descuidado, por encontrarse en el último piso, parece un área abandonada, con poco orden, y hace falta organización de archivos, posee, buena iluminación, pero por estar cerca de la terraza hace falta un aire acondicionado, por el excesivo frío.

#### **Riesgos de Accidentes o Enfermedades Profesionales:**

No están expuestos a ningún riesgo.

#### 4.1.13 Departamento de Cartera – Supervisor

##### 1. IDENTIFICACION DEL CARGO:

**Nombre del Cargo** : Supervisor de Cartera.  
**Ocupante** : 16 personas a nivel nacional.  
**Reporta a** : Gerente de operaciones.  
**Departamento** : Cartera.  
**Fecha** : 04 de Diciembre de 2006.

##### 2. PROPÓSITO GENERAL:

Supervisar el buen manejo y confidencialidad que brinde el personal a su cargo a cada uno de los desembolsos, abonos, cancelaciones, y custodia de los documentos de cartera que poseen.

##### 3. POSICIÓN DEL CARGO EN EL ORGANIGRAMA:





#### **4. FINALIDADES:**

1. Satisfacer con la actividad realizada, completamente la actividad requerida.
2. Disminuir el total de errores, en el total de las operaciones realizadas.
3. Recuperar la inversión, y mantener utilidad en las comisiones.

#### **5. NATURALEZA Y ALCANCE:**

##### **Puesto de jefe inmediato, y nombre:**

**Puesto** : Gerente de Operaciones.

**Nombre** : Ing. Jaime Arévalo.

**Otros cargos que reportan al mismo superior:** Supervisores de: Cajas, Servicios Bancarios, Valores, Giros y transferencias, Comercio Exterior, Cuentas Corrientes y Contador General.

**Quienes le reportan al titular del cargo:** Auxiliares de Cartera.

**Comités en los que participa el titular del cargo:** Ninguno.

##### **Principales actividades que desempeña:**

1. Revisar los cuadros diarios y la cartera con los créditos otorgados. (sistema – contabilidad).
2. Controlar las actividades realizadas por el personal a su cargo.
3. Negociar extensiones de plazos o recálculo de la deuda con el cliente.

**Principales relaciones internas:**

El departamento de cartera se encuentra principalmente relacionado con el departamento de crédito, para liquidación de los créditos otorgados, con cuentas corrientes para desembolsos de cuentas, cajas para realizar débitos y cobrar las cuotas, como con contabilidad para arreglos de planillas, también está relacionado con el departamento de recursos humanos para trámites personales, y créditos de personal es decir dados a los empleados del banco.

**Principales relaciones externas:**

Con clientes para liquidaciones de créditos, y

Con el banco Central para liquidación del pago solca.

**6. DIMENSIONES:**

Su responsabilidad es alta sobre todos los pagarés que poseen de clientes, así como sobre los activos que poseen, y los trabajos que desarrollan, al igual que los auxiliares de cartera, pero el supervisor también tiene responsabilidades sobre las actividades de los auxiliares a su cargo.

**ANALISIS DE CARGOS****1. REQUISITOS ACADÉMICOS:**

**Educación:** Tener título de tercer nivel.

**Experiencia:** Haber pasado por cualquier área de atención a cliente, y tener conocimiento adecuado o haber trabajado en el departamento o departamentos afines al que va a supervisar.

**Cargo inmediato superior al que puede ser promovido:** No definido



**Capacitación adicional para desempeñar el cargo:**

Conocimiento de atención a público, buen trato y relaciones humanas. Conocimiento básico de banca y sistema financiero

☞ **Conocimientos Informativos Requeridos:**

1. Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y externos relevantes para el trabajo.
2. Conocimientos de la misión, procesos, funciones, metodologías, enfoques de trabajo del área.
3. Conocer las características de los productos y servicios de la institución.
4. Conocer el personal de otras áreas de la institución.

☞ **Destrezas Específicas Requeridas:**

1. Capacidad de supervisar el trabajo de terceros
2. Manejo de programas informáticos internos 3270
3. Habilidad para promover el fin común

**Iniciativa:** Se requiere iniciativa para resolver problemas de gran complejidad y trascendencia que se presentan en el trabajo.

**2. REQUISITOS DE ESFUERZO Y CONCENTRACIÓN:**

**Esfuerzo Físico:** El trabajo exige muy poco esfuerzo físico.

**Concentración Mental y Esfuerzo Visual:**

Requiere de mucha atención y concentración para realizar su trabajo



### **3. RESPONSABILIDADES:**

Son responsables de toda la documentación que mantiene su departamento, en especial los pagarés de clientes de la institución, sobre las actividades que desarrollan, y los bienes que poseen para hacer sus trabajos como son la computadora, impresora, máquina de escribir, calculadora, también son responsables del buen uso de útiles de oficina, como engrapadora, perforadora, carpetas, hojas, toner de impresora, grapas, clips, binchas, etc. y sobre las actividades realizadas, del cumplimiento de horarios, uniformes, plazos de entrega de información del personal a su cargo.

### **4. CONDICIONES DE TRABAJO:**

#### **Condiciones Ambientales:**

Posee un buen espacio físico, pero un poco descuidado, por encontrarse en el último piso, parece un área abandonada, con poco orden, y hace falta organización de archivos, posee, buena iluminación, pero por estar cerca de la terraza hace falta un aire acondicionado, por el excesivo frío.

#### **Riesgos de Accidentes o Enfermedades Profesionales:**

No están expuestos a ningún riesgo.

#### 4.1.14 Departamento de Contabilidad – Auxiliar

##### 1. IDENTIFICACION DEL CARGO:

**Nombre del Cargo** : Auxiliar de Contabilidad  
**Ocupante** : 4 personas a nivel nacional.  
**Reporta a** : Contador General.  
**Departamento** : Contabilidad  
**Fecha** : 04 de Diciembre de 2006.

##### 2. PROPÓSITO GENERAL:

Ser soporte para todos los departamentos de la institución a nivel nacional, como medio de control y filtro para detectar cualquier error el momento de la ejecución de balances.

##### 3. POSICIÓN DEL CARGO EN EL ORGANIGRAMA:



**4. FINALIDADES:**

1. Evitar errores, en los cuadros diarios de cada departamento.
2. Satisfacer a los accionistas.
3. Evitar multas o recargas por retrasos de informes.
4. Evitar compras innecesarias de activos o dadas de baja sin justificación.
5. Mantener información real, en balances que coincida con el sistema.

**5. NATURALEZA Y ALCANCE:**

**Puesto de jefe inmediato, y nombre:**

**Puesto** : Contador General

**Nombre** : CPA. Vinicio Tello.

**Otros cargos que reportan al mismo superior:** Ninguno.

**Quienes le reportan al titular del cargo:** Ninguno.

**Comités en los que participa el titular del cargo:** Ninguno.

**Principales actividades que desempeña:**

1. Ser soporte de otros departamentos del banco.
2. Llevar control sobre nómina de accionistas.
3. Declarar y pagar impuestos de la institución.
4. Llevar el control e inventarios de activos de la institución.
5. Contabilizar transacciones con fechas anteriores o posteriores al día.

**Principales relaciones internas:**

Éste departamento por ser considerado de soporte mantiene relación con todos los departamentos del banco.



**Principales relaciones externas:**

Con banco Central, por balances.

Superintendencia de bancos y seguros, entidad de control.

AGD. Por transferencias de fondos 0.54 por mil.

SRI. Declaración de impuestos

**6. DIMENSIONES:**

Sobre lo que mantienen mayor responsabilidad en sobre la documentación que poseen y la información que elaboran, ya que en los balances se encuentra la foto de la empresa por lo tanto está es de absoluta responsabilidad de quien elabora los informes, sin importar la entidad o persona que los requiere.

**ANALISIS DE CARGOS**

**1. REQUISITOS ACADÉMICOS:**

**Educación:** Secundaria completa; bachiller en contabilidad o carreras afines y estar cursando carrera universitaria, para título de tercer nivel, preferiblemente (CPA. O Ingeniería Comercial)

**Experiencia:** Haber pasado por cualquier área de atención a clientes.

**Cargo inmediato superior al que puede ser promovido:** no definido

**Capacitación adicional para desempeñar el cargo:**

Nociones básicas de contabilidad y manejo de programas excel y word.



∞ **Conocimientos Informativos Requeridos:**

1. Conocimientos de la misión, procesos, funciones, metodologías, enfoques de trabajo del área.
2. Conocer las características de los productos y servicios de la institución.
3. Conocer el personal de otras áreas de la institución.

∞ **Destrezas Específicas Requeridas:**

1. Manejo de Paquete Office XP
2. Operar Equipos de Oficina: Copiadora, Fax y Escáner
3. Manejo de programas informáticos internos 3270
4. Manejo del Programa de Contabilidad AFPC y Activos

**Iniciativa:** Se requiere iniciativa para resolver problemas difíciles que se presentan eventualmente en el trabajo.

**2. REQUISITOS DE ESFUERZO Y CONCENTRACIÓN:**

**Esfuerzo Físico:** El trabajo exige muy poco esfuerzo físico.

**Concentración Mental y Esfuerzo Visual:**

Requiere de mucha atención y concentración para realizar su trabajo.

**3. RESPONSABILIDADES:**

La responsabilidad del auxiliar de contabilidad recae sobre la documentación que maneja, el cumplimiento de fechas para la entrega de determinada información, como son balances, tablas de impuestos, definición de utilidades, sobre equipos de computación, impresoras, calculadores, escritorios, sillas, archivadores y útiles de oficina como engrapadora, perforadora, carpetas, hojas, toner de impresora, grapas, clips, binchas, etc.



#### **4. CONDICIONES DE TRABAJO:**

##### **Condiciones Ambientales:**

Posee un buen espacio físico, pero un poco descuidado, por encontrarse en el último piso, parece un área abandonada, con poco orden, y hace falta organización de archivos, posee, buena iluminación, pero por estar cerca de la terraza hace falta un aire acondicionado, por el excesivo frío.

##### **Riesgos de Accidentes o Enfermedades Profesionales:**

No están expuestos a ningún riesgo.

#### 4.1.15 Departamento de Contabilidad – Contador General

##### 1. IDENTIFICACION DEL CARGO:

**Nombre del Cargo** : Contador General  
**Ocupante** : 1 persona a nivel nacional.  
**Reporta a** : Gerente de operaciones.  
**Departamento** : Contabilidad.  
**Fecha** : 04 de Diciembre de 2006.

##### 2. PROPÓSITO GENERAL:

Coordinar las actividades del personal a su cargo y del resto de la institución, controlando la realización y cumplimiento de metas como del reglamento interno.

##### 3. POSICIÓN DEL CARGO EN EL ORGANIGRAMA:





#### **4. FINALIDADES:**

1. Mayor desenvolvimiento del personal auxiliar de contabilidad.
2. Evitar multas por retrasos, o mantener información irreal en los informes.
3. Realizar pagos.

#### **5. NATURALEZA Y ALCANCE:**

##### **Puesto de jefe inmediato, y nombre:**

**Puesto** : Gerente de Operaciones.

**Nombre** : Ing. Jaime Arévalo.

**Otros cargos que reportan al mismo superior:** Supervisores de: Cajas, Servicios Bancarios, Valores, Giros y transferencias, Comercio Exterior, Cuentas Corrientes y Cartera.

**Quienes le reportan al titular del cargo:** Auxiliares de Contabilidad.

**Comités en los que participa el titular del cargo:** Ninguno.

##### **Principales actividades que desempeña:**

1. Controlar las actividades desempeñadas por el personal a su cargo.
2. Elaborar y enviar a los organismos de control los estados generales, balances y estados de resultados.
3. Elaborar informes periódicos de la situación del banco para comités y juntas de accionistas.
4. Realizar pagos de patentes y provisiones.

##### **Principales relaciones internas:**

Éste departamento por ser considerado de soporte mantiene relación con todos los departamentos del banco.



**Principales relaciones externas:**

Con banco Central, por balances.

Superintendencia de bancos y seguros, entidad de control.

AGD. Por transferencias de fondos 0.54 por mil.

SRI. Declaración de impuestos

**6. DIMENSIONES:**

Sobre lo que mantienen mayor responsabilidad es sobre la documentación que poseen y la información que elaboran, ya que en los balances se encuentra la foto de la empresa por tanto está es de absoluta responsabilidad de quien elabora los informes, sin importar la entidad o persona que los requiere.

**ANALISIS DE CARGOS**

**1. REQUISITOS ACADÉMICOS:**

**Educación:** Título de CPA. y estar cursando o tener título de cuarto nivel.

**Experiencia:** Haber pasado por cualquier área de atención a cliente, y tener conocimiento adecuado o haber trabajado en departamentos afines al que va a supervisar.

**Cargo inmediato superior al que puede ser promovido:** No definido

**Capacitación adicional para desempeñar el cargo:**

Conocimiento de atención a público, buen trato y relaciones humanas.

Conocimiento básico de banca y sistema financiero.

Conocimiento de principios generales de contabilidad.

Bases de impuestos y declaración de los mismos.

∞ **Conocimientos Informativos Requeridos:**

1. Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y externos relevantes para el trabajo
2. Conocimientos de la misión, procesos, funciones, metodologías, enfoques de trabajo del área.
3. Conocer las características de los productos y servicios de la institución
4. Conocer el personal de otras áreas de la institución
5. Conocimiento teórico y práctico de la función por encima del término medio.
6. Conocimiento cabal de técnicas y procedimientos corroborados por la experiencia.

∞ **Destrezas Específicas Requeridas:**

1. Capacidad de supervisar el trabajo de terceros
2. Manejo de programas informáticos internos 3270
3. Habilidad para promover el fin común
4. Manejo del Programa de Contabilidad AFPC y Activos

**Iniciativa:** Se requiere iniciativa para resolver problemas de gran complejidad y trascendencia que se presentan en el trabajo.

**2. REQUISITOS DE ESFUERZO Y CONCENTRACIÓN:**

**Esfuerzo Físico:** El trabajo exige muy poco esfuerzo físico.

**Concentración Mental y Esfuerzo Visual:**

Requiere de mucha atención y concentración para realizar su trabajo



### **3. RESPONSABILIDADES:**

Sobre lo que mantienen mayor responsabilidad es sobre la documentación que poseen y la información que elaboran, ya que en los balances se encuentra la foto de la empresa por lo tanto está es de absoluta responsabilidad de quien elabora los informes, sin importar la entidad o persona que los requiere, el Contador tiene una gran responsabilidad el momento de poner una firma, ya que al igual que el Gerente de la institución tienen responsabilidad compartida con todo informe que firman, sobre equipos de computación, impresoras, calculadores, escritorios, sillas, archivadores y útiles de oficina como engrapadora, perforadora, carpetas, hojas, toner de impresora, grapas, clips, binchas, etc. Y como todos los jefes sobre las actividades realizadas, del cumplimiento de horarios, uniformes, plazos de entrega de información del personal a su cargo.

### **4. CONDICIONES DE TRABAJO:**

#### **Condiciones Ambientales:**

Posee un buen espacio físico, pero un poco descuidado, por encontrarse en el último piso, parece un área abandonada, con poco orden, y hace falta organización de archivos, posee, buena iluminación, pero por estar cerca de la terraza hace falta un aire acondicionado, por el excesivo frío.

#### **Riesgos de Accidentes o Enfermedades Profesionales:**

No están expuestos a ningún riesgo.

## 4.2 Perfiles por Competencia

### 4.2.1 Departamento de Cajas

#### 1. Datos de Identificación:

Puesto: AUXILIAR DE CAJAS:<sup>49</sup>

Número de Ocupantes a Nivel Nacional: 318

#### 2. Misión del Puesto:

Atender a los clientes de la institución en la recepción y pago de las transacciones de acuerdo a las políticas y procedimientos vigentes.

#### 3. Requisitos Básicos:

Sexo: Preferentemente Femenino

Edad: 18 a 25 años

Estado Civil: Soltero / (a)

Educación Formal Requerida: Secundaria Completa Bachiller en Contabilidad o Carreras afines

#### 4. Competencias Psicológicas:

##### ☞ Inteligencia Emocional:

Esta competencia es importante en este cargo por que son ellos, las personas que están en contacto continuo con clientes externos, por lo que sus emociones no deben inferir de forma inadecuada con la interacción con los mismos.

##### ☞ Responsabilidad:

La mayor responsabilidad que tienen las personas que ocupan este cargo es el dinero que manejan, los documentos soportes de las transacciones realizadas, como son las papeletas de depósitos, retiros, notas de crédito y débito, cheques pagados, o constancias de los depósitos en cheques de otros bancos locales o

---

<sup>49</sup> ELABORACIÓN SEGÚN RESULTADOS DEL CUESTIONARIO

extranjeros, bouchers de clientes, recibos; también poseen responsabilidad sobre todos los activos fijos entregados que consisten en: computadora, calculadora, caunters y cajas fuertes las claves personales entregadas al empleado para cada actividad, también son una responsabilidad importante ya que el mal uso o uso indebido de éstas es de absoluta responsabilidad del empleado dueño de la clave.

## **5. Competencias Técnicas:**

### **☞ Conocimiento de Herramientas Microinformáticas:**

Manejo de Paquete Office XP

Operar Equipos de Oficina: Copiadora, Fax y Escáner

Manejo de programas informáticos internos 3270

Manejo del programa de Sistemas de Cajas

## **6. Competencias de Gestión:**

### **☞ Comunicación Oral:**

Por el hecho de encontrarse al contacto con público, o sea clientes principalmente es muy necesario que todo auxiliar de cajas desarrolle la competencia de comunicación oral que consiste en comunicarse de manera clara y sencilla.

### **☞ Orientación a Resultados:**

La meta principal que persigue un auxiliar de cajas es el atender mínimo a 300 clientes diarios. Y como meta personal no tener descuadres.

### **1. Datos de Identificación:**

Puesto: SUPERVISOR DE CAJAS:<sup>50</sup>

Número de Ocupantes a Nivel Nacional: 74

### **2. Misión del Puesto:**

Supervisar y Coordinar la gestión realizada por los auxiliares a su cargo, de agencias y matriz, a través de la fuerza de control en base al cumplimiento de metas de cada oficina.

### **3. Requisitos Básicos:**

Sexo:	Preferentemente Femenino
Edad:	23 en adelante
Estado Civil:	No Influye
Educación Formal Requerida:	Secundaria Completa Bachiller en Contabilidad o Carreras afines

### **4. Competencias Psicológicas:**

#### **☞ Inteligencia Emocional:**

Si bien es cierto el supervisor de cajas no se encuentra en contacto directo con los clientes necesita desarrollar esta competencia para poder supervisar al personal a su cargo sin dejarse influenciar de sus emociones.

#### **☞ Trabajo en Equipo:**

Todo supervisor, jefe departamental, etc. debe tener la capacidad de insertarse en un equipo de trabajo incluso el supervisor de cajas, aunque los auxiliares no trabajen en equipo, más bien unilateralmente, por el riesgo y bienes que maneja. El supervisor debe conocer la mejor manera de coordinar las actividades con el personal a su cargo.

---

<sup>50</sup> ELABORACIÓN SEGÚN RESULTADOS DEL CUESTIONARIO

**☞ Responsabilidad:**

Son responsables de la bóveda de cada agencia, donde se encuentran grandes cantidades de dinero, tienen responsabilidad sobre el personal a su cargo, sobre las funciones que realizan, y el uso que le dan a sus claves y bienes entregados para el trabajo como: teléfono, computadora, escritorio, calculadora, impresora, silla, y los sistemas que maneja.

**☞ Liderazgo:**

Por ser supervisor esta competencia es esencial en el desarrollo de sus actividades.

**5. Competencias Técnicas:**

**☞ Conocimiento de Herramientas Microinformáticas:**

Manejo de Paquete Office XP

Operar Equipos de Oficina: Copiadora, Fax y Escáner

Manejo de programas informáticos internos 3270

Manejo del programa de Sistemas de Cajas

**6. Competencias de Gestión:**

**☞ Comunicación Oral:**

Debe poseer la habilidad de comunicarse con el personal a su cargo de manera clara y sencilla para que éste cumpla sin necesidad de sanciones, y también con sus compañeros y superiores, para poder cumplir los objetivos comunes.

**☞ Comunicación Escrita:**

El supervisor de cajas, utiliza esta competencia para elaborar informes de arqueos, de sobrantes, faltantes, intercambios de objetivos, y demás según lo requiera la situación o sus superiores.

**☞ Orientación a Resultados:**

Deben siempre buscar la manera de superarse en el trabajo y la superación del personal a su cargo a parte de buscar los objetivos de la institución.

## 4.2.2 Departamento de Servicios Bancarios

### 1. Datos de Identificación:

Puesto: AUXILIAR DE SERVICIOS BANCARIOS:<sup>51</sup>

Número de Ocupantes a Nivel Nacional: 212

### 2. Misión del Puesto:

Atender a los clientes de la institución brindándoles la información que requieran con referencia a las cuentas que mantienen ya sea de ahorros o cuentas corrientes y en cualquier otra actividad que éstos necesiten de acuerdo a las políticas y procedimientos vigentes.

### 3. Requisitos Básicos:

Sexo:	Preferentemente Femenino
Edad:	18 a 25 años
Estado Civil:	Soltero / (a)
Educación Formal Requerida:	Secundaria Completa Bachiller en Contabilidad o Carreras afines

### 4. Competencias Psicológicas:

#### ☞ Trabajo en Equipo:

Para poder realizar sus actividades los auxiliares de servicios bancarios deberán **trabajar en equipo**, puesto que un solo cliente puede necesitar de muchos servicios como abrir, o cerrar cuentas, solicitar tarjetas de débito, ver saldos de cuentas, revisar estados de cuenta, retirar cartas de pago de luz, agua, o teléfono, según el servicio que haya adquirido, y como cada producto lo lleva una persona diferente deberá intervenir esta coordinación de actividades para prestarle de mejor manera el servicio al cliente, sin necesidad de que éste se tome molestias.

---

<sup>51</sup> ELABORACIÓN SEGÚN RESULTADOS DEL CUESTIONARIO

### ☞ **Inteligencia Emocional:**

Como dijimos con los auxiliares de cajas de igual manera las personas que desempeñan el cargo de atención a clientes en el área de servicios bancarios deberán desarrollar esta competencia para tener la capacidad de no permitir que sus emociones infieran con la interrelación con el cliente principalmente y con sus compañeros de la institución.

### ☞ **Responsabilidad:**

Los auxiliares de servicios bancarios tienen la principal responsabilidad de mantener confidencial la documentación de clientes del banco, que la han entregado para abrir cuentas, como son, copias de cédula, pagos de luz, agua y teléfono, nombres de garantes, números de teléfono, direcciones domiciliarias y de trabajo; también poseen documentación del banco como es: tasas de interés, detalles de clientes sobregirados, cheques revocados, cuentas cerradas, etc. Poseen responsabilidad sobre bienes muebles: computadoras, calculadoras, impresoras, teléfonos, engrapadoras, perforadoras, sobre el uso adecuado de útiles de oficina como son: hojas con membrete, carpetas, sobres, rollos de calculadora, etc.

### ☞ **Orientación al Cliente:**

El departamento de servicios bancarios tiene una ventanilla exclusiva de información, por lo que la persona que se encuentre en dicho puesto deberá buscar la mejor manera de orientar al cliente para satisfacer sus necesidades.

## 5. **Competencias Técnicas:**

### ☞ **Conocimiento de Herramientas Microinformáticas :**

Manejo de Paquete Office XP

Operar Equipos de Oficina: Copiadora, Fax y Escáner

Manejo de programas informáticos internos 3270

Manejo del programa de Sistemas de Cajas

## **6. Competencias de Gestión:**

### **☞ Comunicación Oral:**

El auxiliar de servicios bancarios debe buscar la forma más fácil, es decir clara y precisa de informar o ayudar a los clientes, de acuerdo a nivel que tenga éste.

### **☞ Orientación a Resultados :**

Todo puesto del banco está creado para cumplir objetivos individuales, y más aún para la consecución de metas generales, es decir de toda la institución, por lo tanto deben poseer la disposición para cumplir estas metas y objetivos, venciendo los obstáculos, buscando alternativas, y en general; el principal objetivo departamental de los auxiliares de servicios bancarios es conseguir el mayor número de clientes de cuentas de ahorros y corrientes al día, verificando que sean cuentas buenas, de personas que no tengan ningún tipo de problemas o limitantes para mantener obligaciones financieras, además de prestar un servicio de calidad, para la satisfacción del cliente.

### **1. Datos de Identificación:**

Puesto: SUPERVISOR DE SERVICIOS BANCARIOS:<sup>52</sup>

Número de Ocupantes a Nivel Nacional: 53

### **2. Misión del Puesto:**

Supervisar y Coordinar la gestión realizada por los auxiliares de servicios bancarios que se encuentran a su cargo, teniendo mayor cuidado en el trato que se le da al cliente al momento de cumplir las metas departamentales.

### **3. Requisitos Básicos:**

Sexo:	Preferentemente Femenino
Edad:	23 en adelante
Estado Civil:	No Influye
Educación Formal Requerida:	Secundaria Completa Bachiller en Contabilidad o Carreras afines

### **4. Competencias Psicológicas:**

#### **☞ Inteligencia Emocional:**

Esta competencia es muy importante en cualquier puesto, así sea como en el caso del supervisor de servicios bancarios que no se encuentra en contacto directo con clientes externos, necesita desarrollar esta competencia para poder supervisar al personal a su cargo sin dejarse influenciar de sus emociones.

#### **☞ Trabajo en Equipo:**

Es muy importante que todo supervisor o jefe departamental, busque la manera de trabajar en equipo no sólo él si no también con el personal a su cargo, para así buscar siempre la equidad de funciones en el departamento de servicios bancarios en este caso.

---

<sup>52</sup> ELABORACIÓN SEGÚN RESULTADOS DEL CUESTIONARIO

### **☞ Responsabilidad:**

El supervisor de servicios bancarios, tiene responsabilidad compartida con los auxiliares a su cargo de información de clientes, empleados y departamentos del banco, como: copias de cédula, pagos de luz, agua y teléfono, nombres de garantes, números de teléfono, direcciones domiciliarias, tasas de interés, detalles de clientes sobregirados, cheques revocados, cuentas cerradas, etc. Es responsable del personal a su cargo de las actividades que éstos realizan y del control de cumplimiento de su personal, tiene custodia de bienes muebles como computadora, calculadora, impresora, escritorio, sillas, engrapadora, perforadora, sellos, y del uso adecuado de útiles de oficina, como son, hojas, carpetas, binchas, rollos de calculadora, toners.

### **☞ Liderazgo:**

Por ser supervisor esta competencia es esencial en el desarrollo de sus actividades.

### **☞ Orientación al Cliente:**

El departamento de servicios bancarios tiene una ventanilla exclusiva de información, por lo que la persona que se encuentre en dicho puesto deberá buscar la mejor manera de orientar al cliente para satisfacer sus necesidades, pero en caso de que esta persona desconozca algún tema del que se esté tratando es necesario que el supervisor de servicios bancarios lo conozca y posea la capacidad de orientar, para que le ayude al cliente externo.

## **5. Competencias Técnicas:**

### **☞ Conocimiento de Herramientas Microinformáticas:**

Manejo de Paquete Office XP

Operar Equipos de Oficina: Copiadora, Fax y Escáner

Manejo de programas informáticos internos 3270

Manejo del programa de Sistemas de Cajas

## **6. Competencias de Gestión:**

### **☞ Comunicación Oral:**

Debe poseer la habilidad de comunicarse con el personal a su cargo de manera clara y sencilla para que éste cumpla sin necesidad de sanciones, y también con sus compañeros y superiores, para poder cumplir los objetivos comunes.

### **☞ Comunicación Escrita :**

El supervisor de servicios bancarios, utiliza esta competencia para elaborar informes de movimientos diarios, aperturas o cierres de cunetas, cobro de comisiones, pagos de intereses de los clientes y demás según lo requiera la situación o sus superiores.

### **☞ Orientación a Resultados:**

Deben siempre buscar la manera de superarse en el trabajo y la superación del personal a su cargo a parte de buscar los objetivos de la institución.

### 4.2.3 Departamento de Valores

#### 1. Datos de Identificación:

Puesto: AUXILIAR SUPERVISOR DE VALORES.<sup>53</sup>

Número de Ocupantes a Nivel Nacional: 7

#### 2. Misión del Puesto:

Custodiar todos los documentos, bienes, o valores que los clientes depositan en sus casilleros, tomando las seguridades necesarias de cada caso.

#### 3. Requisitos Básicos:

Sexo:	Preferentemente Femenino
Edad:	30 años, sin límite de edad
Estado Civil:	No Influye
Educación Formal Requerida:	Secundaria Completa Bachiller en Contabilidad o Carreras afines

#### 4. Competencias Psicológicas:

##### ☞ Inteligencia Emocional:

La persona encargada del área de valores por el mismo hecho de ser auxiliar y su propio supervisor al mismo tiempo; y viceversa es el encargado de atender a los dueños de los casilleros durante todo el día por lo que debe ser capaz de no permitir que sus emociones infieran con la interrelación con el cliente principalmente y con sus compañeros de la institución.

##### ☞ Responsabilidad:

Tiene responsabilidad sobre todos los bienes y valores, por ellos custodiado, estos pueden ser títulos valores, acciones, joyas incluso dinero en efectivo, cheques, escrituras, títulos de propiedad, ya que depende de lo que el cliente desee poner en custodia, por lo que la responsabilidad también recae sobre el

---

<sup>53</sup> ELABORACIÓN SEGÚN RESULTADOS DEL CUESTIONARIO

uso que se le de a esta información, dentro de los bienes muebles sobre los que mantiene un grado de responsabilidad están: la computadora, impresora, calculadora, bóveda, etc. Y en útiles de oficina, carpetas, hojas, engrapadora, perforadora, cintas, etc.

☞ **Liderazgo:**

Por ser supervisor esta competencia es esencial en el desarrollo de sus actividades.

☞ **Orientación al Cliente:**

El auxiliar – supervisor de valores para ser competitivo debe buscar la mejor forma de llegar al cliente para orientarlo tanto en sus curiosidades, como en los principios y reglas impuestas por el banco.

**5. Competencias Técnicas:**

☞ **Conocimiento de Herramientas Microinformáticas:**

Manejo de Paquete Office XP

Operar Equipos de Oficina: Copiadora, Fax y Escáner

Manejo de programas informáticos internos 3270

**6. Competencias de Gestión:**

☞ **Comunicación Oral:**

Debe poseer la habilidad de comunicarse de manera clara y sencilla para hacerse entender a si mismo y entender a las otras personas.

☞ **Comunicación Escrita :**

El encargado de valores, utiliza esta competencia para elaborar informes de los casilleros, clientes, arriendos y comisiones cobradas según lo requiera la situación o sus superiores.

☞ **Orientación a Resultados:**

Deben buscar la manera de superarse, sin olvidarse de los objetivos generales.

#### 4.2.4 Departamento de Giros y Transferencias

##### 1. Datos de Identificación

Puesto: AUXILIAR DE GIROS Y TRANSFERENCIAS.<sup>54</sup>

Número de Ocupantes a Nivel Nacional: 106

##### 2. Misión del Puesto:

Brindar el mejor servicio en recepción de giros del exterior y entrega de los mismos a los clientes, tratando de satisfacer las necesidades del cliente en tiempo – entrega.

##### 3. Requisitos Básicos:

Sexo:	No influye
Edad:	18 años en adelante
Estado Civil:	No Influye
Educación Formal Requerida:	Secundaria Completa Bachiller en Contabilidad o Carreras afines, y estar cursando carrera universitaria, para título de tercer nivel.

##### 4. Competencias Psicológicas:

###### ☞ Inteligencia Emocional:

Esta competencia es muy importante en cualquier puesto, aunque no se encuentre en contacto directo con clientes externos, necesita desarrollarla para poder interrelacionarse con sus compañeros, jefes y personas de instituciones externas al banco, sin permitir que las emociones predominen.

###### ☞ Responsabilidad:

Tienen responsabilidad sobre todas las actividades por ellos realizadas, a demás de la correcta verificación de los montos acreditados en las cuentas de clientes, de los activos entregados como son computadora, impresora,

---

<sup>54</sup> ELABORACIÓN SEGÚN RESULTADOS DEL CUESTIONARIO

calculadora, teléfono, fáj, en documentación lo principal es el control y resguardo de información del banco y contratos de las empresas remesadoras.

**☞ Orientación al Cliente:**

Al hablar de cliente no sólo nos referimos al cliente externo, también están los clientes internos que son los propios compañeros que necesitan en algún momento de los servicios prestados por el departamento, por eso la competencia de orientación al cliente es considerada en todos estos puestos con la finalidad de orientar las propias actividades desarrolladas por el departamento en áreas de satisfacer las necesidades de los clientes en general.

**5. Competencias Técnicas:**

**☞ Conocimiento de Herramientas Microinformáticas :**

Manejo de Paquete Office XP

Operar Equipos de Oficina: Copiadora, Fax y Escáner

Manejo de programas informáticos internos 3270

Manejo del Sistema de Remesadoras

**6. Competencias de Gestión:**

**☞ Comunicación Oral:**

Debe poseer la habilidad de comunicarse de manera clara y sencilla para hacerse entender a si mismo y entender a las otras personas.

**☞ Comunicación Escrita :**

El auxiliar de giros y transferencias, utiliza esta competencia para elaborar informes de bancos, giros, o movimientos realizados, para entregar a su jefe o supervisor respectivo que a su vez debe revisar y elaborar otros informes.

**☞ Orientación a Resultados:**

Para ser competitivo deberá buscar la manera de superarse, sin olvidarse de los objetivos generales de la institución, exigiéndose a si mismo, venciendo obstáculos y buscando alternativas.

### **1. Datos de Identificación:**

Puesto: SUPERVISOR DE GIROS Y TRANSFERENCIAS:<sup>55</sup>

Número de Ocupantes a Nivel Nacional: 53

### **2. Misión del Puesto:**

Supervisar las actividades del personal a su cargo, verificando el cumplimiento de metas preestablecidas; y coordinar con las empresas remesadoras los términos en los que se va a llevar el contrato, definiendo la utilidad por giro en cada institución.

### **3. Requisitos Básicos:**

Sexo:	No influye
Edad:	25 años en adelante
Estado Civil:	No Influye
Educación Formal Requerida:	Tener Título de tercer nivel preferiblemente en carreras administrativas.

### **4. Competencias Psicológicas:**

#### **☞ Inteligencia Emocional:**

Esta competencia es muy importante en cualquier puesto, aunque no se encuentre en contacto directo con clientes externos, necesita desarrollarla para poder interrelacionarse con sus compañeros, jefes y personas de instituciones externas al banco, sin permitir que las emociones predominen.

#### **☞ Trabajo en Equipo:**

Es muy importante que todo supervisor o jefe departamental, busque la manera de trabajar en equipo no sólo él si no también con el personal a su cargo, para así buscar siempre la equidad de funciones en el departamento de giros y transferencias en este caso.

---

<sup>55</sup> ELABORACIÓN SEGÚN RESULTADOS DEL CUESTIONARIO

### **☞ Responsabilidad:**

Tienen responsabilidad sobre todas las actividades por ellos realizadas, a demás de la correcta verificación de los montos acreditados en las cuentas de clientes, de los activos entregados como son computadora, impresora, calculadora, teléfono, fájx, en documentación lo principal es el control y resguardo de información del banco y contratos de las empresas remesadoras, y sobre las actividades realizadas, del cumplimiento de horarios, uniformes, plazos de entrega de información del personal a su cargo.

### **☞ Liderazgo:**

Por ser supervisor esta competencia es esencial en el desarrollo de sus actividades.

### **☞ Orientación al Cliente**

Al hablar de cliente no sólo nos referimos al cliente externo, también están los clientes internos que son los propios compañeros que necesitan en algún momento de los servicios prestados por el departamento, por eso la competencia de orientación al cliente es considerada en todos estos puestos con la finalidad de orientar las propias actividades desarrolladas por el departamento en áreas de satisfacer las necesidades de los clientes en general.

## **5. Competencias Técnicas:**

### **☞ Conocimiento de Herramientas Microinformáticas:**

Manejo de Paquete Office XP

Operar Equipos de Oficina: Copiadora, Fax y Escáner

Manejo de programas informáticos internos 3270

Manejo del Sistema de Remesadoras

## **6. Competencias de Gestión:**

### **☞ Comunicación Oral:**

Debe poseer la habilidad de comunicarse con el personal a su cargo de manera clara y sencilla para que éste cumpla sin necesidad de sanciones, y también con sus compañeros y superiores, para poder cumplir los objetivos comunes.

### **☞ Comunicación Escrita:**

El supervisor de giros y transferencias, utiliza esta competencia para elaborar informes en base a la información entregada por sus auxiliares, para luego archivarlos, entregarlos a superiores y demás según lo requiera la situación.

### **☞ Orientación a Resultados:**

Deben siempre buscar la manera de superarse en el trabajo y la superación del personal a su cargo a parte de buscar los objetivos de la institución.

## 4.2.5 Departamento de Comercio Exterior

### 1. Datos de Identificación:

Puesto: AUXILIAR DE COMERCIO EXTERIOR.<sup>56</sup>

Número de Ocupantes a Nivel Nacional: 68

### 2. Misión del Puesto:

Manejar el movimiento de los bancos afiliados a esta institución en el exterior, teniendo siempre en cuenta el tipo de cambio diario, para poder determinar las utilidades o pérdidas, según el caso

### 3. Requisitos Básicos:

Sexo:	No Influye
Edad:	18 años en adelante
Estado Civil:	No Influye
Educación Formal Requerida:	Secundaria Completa Bachiller en Contabilidad o Carreras afines, y estar cursando carrera universitaria, para título de tercer nivel, preferiblemente comercio exterior.

### 4. Competencias Psicológicas:

#### ☞ Inteligencia Emocional:

Esta competencia es muy importante en cualquier puesto, aunque no se encuentre en contacto directo con clientes externos, necesita desarrollarla para poder interrelacionarse con sus compañeros, jefes y personas de instituciones externas al banco, sin permitir que las emociones predominen.

---

<sup>56</sup> ELABORACIÓN SEGÚN RESULTADOS DEL CUESTIONARIO

**☞ Responsabilidad:**

Tienen responsabilidad sobre la correcta verificación de montos acreditados en los bancos corresponsales, de los documentos soportes de las cartas de crédito y avales, así como de estados de cuenta, e información considerada confidencial dentro del banco. Su responsabilidad también recae sobre los bienes entregados como son computadora, impresora, calculadora, teléfono, fájx.

**☞ Orientación al Cliente:**

Al hablar de cliente no sólo nos referimos al cliente externo, también están los clientes internos que son los propios compañeros que necesitan en algún momento de los servicios prestados por el departamento, por eso la competencia de orientación al cliente es considerada en todos estos puestos con la finalidad de orientar las propias actividades desarrolladas por el departamento en áreas de satisfacer las necesidades de los clientes en general.

**5. Competencias Técnicas:**

**☞ Conocimiento de Herramientas Microinformáticas:**

Manejo de Paquete Office XP

Operar Equipos de Oficina: Copiadora, Fax y Escáner

Manejo de programas informáticos internos 3270

Manejo de Programa 5250 y Swist

**6. Competencias de Gestión:**

**☞ Comunicación Oral:**

Debe poseer la habilidad de comunicarse de manera clara y sencilla para hacerse entender a si mismo y entender a las otras personas.

**☞ Comunicación Escrita :**

El auxiliar de comercio exterior, utiliza esta competencia para elaborar informes de bancos afiliados en el exterior, regularizaciones de la cotización, informes de ingresos y gastos, para entregar a su jefe o supervisor respectivo que a su vez debe revisar y elaborar otros informes.

**☞ Orientación a Resultados:**

Para ser competitivo deberá buscar la manera de superarse, sin olvidarse de los objetivos generales de la institución, exigiéndose a si mismo, venciendo obstáculos y buscando alternativas.

### **1. Datos de Identificación:**

Puesto: SUPERVISOR DE COMERCIO EXTERIOR:<sup>57</sup>

Número de Ocupantes a Nivel Nacional: 20

### **2. Misión del Puesto:**

Supervisar las actividades del personal a su cargo, verificando el cumplimiento de metas; y controlar los movimientos realizados en bancos corresponsales, para evitar negocios ilícitos.

### **3. Requisitos Básicos:**

Sexo:	No Influye
Edad:	25 años en adelante
Estado Civil:	No Influye
Educación Formal Requerida:	Tener Título de tercer nivel, preferiblemente en comercio exterior.

### **4. Competencias Psicológicas:**

#### **☞ Inteligencia Emocional:**

Esta competencia es muy importante en cualquier puesto, aunque no se encuentre en contacto directo con clientes externos, necesita desarrollarla para poder interrelacionarse con sus compañeros, jefes y personas de instituciones externas al banco, sin permitir que las emociones predominen.

#### **☞ Trabajo en Equipo:**

Es muy importante que todo supervisor o jefe departamental, busque la manera de trabajar en equipo no sólo él si no también con el personal a su cargo, para así buscar siempre la equidad de funciones en el departamento de comercio exterior en este caso.

---

<sup>57</sup> ELABORACIÓN SEGÚN RESULTADOS DEL CUESTIONARIO

### **☞ Responsabilidad:**

El supervisor de comercio exterior tiene responsabilidad sobre todas las actividades que realiza tanto él, como su personal, de la documentación soporte de las cartas de crédito y avales, así como los estados de cuenta de bancos. También tiene responsabilidad sobre activos a ellos entregados como son computadora, impresora, calculadora, teléfono, fájx, y del buen uso de materiales de oficina, engrapadora, perforadora, hojas, carpetas, grapas, binchas, entre otras.

### **☞ Liderazgo:**

Por ser supervisor esta competencia es esencial en el desarrollo de sus actividades.

### **☞ Orientación al Cliente:**

Al hablar de cliente no sólo nos referimos al cliente externo, también están los clientes internos que son los propios compañeros que necesitan en algún momento de los servicios prestados por el departamento, por eso la competencia de orientación al cliente es considerada en todos estos puestos con la finalidad de orientar las propias actividades desarrolladas por el departamento en áreas de satisfacer las necesidades de los clientes en general.

## **5. Competencias Técnicas:**

### **☞ Conocimiento de Herramientas Microinformáticas:**

Manejo de Paquete Office XP

Operar Equipos de Oficina: Copiadora, Fax y Escáner

Manejo de programas informáticos internos 3270

Manejo de Programa 5250 y Swist

## **6. Competencias de Gestión:**

### **☞ Comunicación Oral:**

Debe poseer la habilidad de comunicarse con el personal a su cargo de manera clara y sencilla para que éste cumpla sin necesidad de sanciones, y también con sus compañeros y superiores, para poder cumplir los objetivos comunes.

### **☞ Comunicación Escrita:**

El supervisor de comercio exterior, utiliza esta competencia para elaborar informes en base a la información entregada por sus auxiliares, para luego archivarlos, entregarlos a superiores y demás según lo requiera la situación.

### **☞ Orientación a Resultados:**

Deben siempre buscar la manera de superarse en el trabajo y la superación del personal a su cargo a parte de buscar los objetivos de la institución.

## 4.2.6 Departamento de Cuentas Corrientes

### 1. Datos de Identificación:

Puesto: AUXILIAR DE CUENTAS CORRIENTES.<sup>58</sup>

Número de Ocupantes a Nivel Nacional: 104

### 2. Misión del Puesto:

Controlar los movimientos diarios realizados en las cuentas corrientes, de ahorros, pólizas, inversiones, cartera de créditos, y en general, para garantizar la seguridad de los mismos en la respectiva cuenta del cliente.

### 3. Requisitos Básicos:

Sexo:	Masculino (por horario)
Edad:	18 años en adelante
Estado Civil:	Preferiblemente soltero
Educación Formal Requerida:	Secundaria Completa Bachiller en Contabilidad o Carreras afines, y estar cursando carrera universitaria, para título de tercer nivel, (CPA. o Ingeniería Comercial)

### 4. Competencias Psicológicas:

#### ☞ Inteligencia Emocional:

Esta competencia es muy importante en cualquier puesto, aunque no se encuentre en contacto directo con clientes externos, necesita desarrollarla para poder interrelacionarse con sus compañeros, jefes y personas de instituciones externas al banco, sin permitir que las emociones predominen.

---

<sup>58</sup> ELABORACIÓN SEGÚN RESULTADOS DEL CUESTIONARIO

### **☞ Responsabilidad:**

La responsabilidad de los auxiliares de cuentas corrientes, recae sobre toda la documentación que manejan; de los sistemas que utilizan, las claves personales que poseen, así como de documentos recibidos del departamento de cajas como son: los comprobantes de depósitos, retiros, cheques para la cámara de compensación, cheques pagados de la institución, también son responsables de los materiales y equipos de trabajo entregados bajo su código y custodia, por ejemplo: máquina de tránsito, computadoras, impresoras, calculadoras, archivadores, escritorios, sillas, etc.

### **☞ Orientación al Cliente:**

Al hablar de cliente no sólo nos referimos al cliente externo, también están los clientes internos que son los propios compañeros que necesitan en algún momento de los servicios prestados por el departamento, por eso la competencia de orientación al cliente es considerada en todos estos puestos con la finalidad de orientar las propias actividades desarrolladas por el departamentos en áreas de satisfacer las necesidades de los clientes en general.

## **5. Competencias Técnicas:**

### **☞ Conocimiento de Herramientas Microinformáticas:**

Manejo de Paquete Office XP

Operar Equipos de Oficina: Copiadora, Fax y Escáner

Manejo de programas informáticos internos 3270

Manejo del Programa Global Check

## **6. Competencias de Gestión:**

### **☞ Comunicación Oral:**

Debe poseer la habilidad de comunicarse de manera clara y sencilla para hacerse entender a si mismo y entender a las otras personas.

**☞ Comunicación Escrita :**

El auxiliar de cuentas corrientes, utiliza esta competencia para elaborar informes sobre los movimientos realizados en las cuentas de ahorros, corrientes, pólizas, inversiones, cartera de créditos, para entregar a su jefe o supervisor respectivo que a su vez debe revisar y elaborar otros informes.

**☞ Orientación a Resultados:**

Para ser competitivo deberá buscar la manera de superarse, sin olvidarse de los objetivos generales de la institución, exigiéndose a si mismo, venciendo obstáculos y buscando alternativas.

### **1. Datos de Identificación:**

Puesto: SUPERVISOR DE CUENTAS CORRIENTES:<sup>59</sup>

Número de Ocupantes a Nivel Nacional: 16

### **2. Misión del Puesto:**

Supervisar a los auxiliares de cuentas corrientes y solucionar problemas de mala afectación de cuentas de los clientes.

### **3. Requisitos Básicos:**

Sexo:	Masculino (por horario)
Edad:	30 años en adelante
Estado Civil:	No influye
Educación Formal Requerida:	Título de tercer nivel, (CPA. o Ingeniería Comercial)

### **4. Competencias Psicológicas:**

#### **☞ Inteligencia Emocional:**

Esta competencia es muy importante en cualquier puesto, aunque no se encuentre en contacto directo con clientes externos, necesita desarrollarla para poder interrelacionarse con sus compañeros, jefes y personas de instituciones externas al banco, sin permitir que las emociones predominen.

#### **☞ Trabajo en Equipo:**

Es muy importante que todo supervisor o jefe departamental, busque la manera de trabajar en equipo no sólo él si no también con el personal a su cargo, para así buscar siempre la equidad de funciones en el departamento de cuentas corrientes en este caso.

---

<sup>59</sup> ELABORACIÓN SEGÚN RESULTADOS DEL CUESTIONARIO

☞ **Iniciativa/Autonomía:**

El supervisor de cuentas corrientes debe ser competitivo buscando la manera de manejarse sólo, sin la necesidad de una supervisión al detalle, ya que no es un puesto mecánico si no más bien donde la persona debe encontrar alternativas para alcanzar la consecución de objetivos.

☞ **Responsabilidad:**

El supervisor de cuentas corrientes tiene responsabilidad sobre todas las actividades que realiza tanto él, como su personal, de la documentación soporte, entregada por los departamentos como, papeletas de depósitos, retiros, cheques pagados por ventanilla, misceláneos, entre otros. También tiene responsabilidad sobre activos a ellos entregados, como computadora, máquina de escribir, impresora, calculadora, teléfono, máquina de fax, especialmente el buen uso de la máquina de tránsito.

☞ **Liderazgo:**

Por ser supervisor esta competencia es esencial en el desarrollo de sus actividades.

☞ **Orientación al Cliente:**

Al hablar de cliente no sólo nos referimos al cliente externo, también están los clientes internos que son los propios compañeros que necesitan en algún momento de los servicios prestados por el departamento, por eso la competencia de orientación al cliente es considerada en todos estos puestos con la finalidad de orientar las propias actividades desarrolladas por el departamento en áreas de satisfacer las necesidades de los clientes en general.

## **5. Competencias Técnicas:**

### **☞ Conocimiento de Herramientas Microinformáticas:**

Manejo de Paquete Office XP

Operar Equipos de Oficina: Copiadora, Fax y Escáner

Manejo de programas informáticos internos 3270

Manejo del Programa Global Check

## **6. Competencias de Gestión:**

### **☞ Comunicación Oral:**

Debe poseer la habilidad de comunicarse con el personal a su cargo de manera clara y sencilla para que éste cumpla sin necesidad de sanciones, y también con sus compañeros y superiores, para poder cumplir los objetivos comunes.

### **☞ Comunicación Escrita:**

El supervisor de cuentas corrientes, utiliza esta competencia para elaborar informes en base a la información entregada por sus auxiliares, para luego archivarlos, entregarlos a superiores y demás según lo requiera la situación.

### **☞ Orientación a Resultados:**

Deben siempre buscar la manera de superarse en el trabajo y la superación del personal a su cargo a parte de buscar los objetivos de la institución.

## 4.2.7 Departamento de Cartera

### 1. Datos de Identificación:

Puesto: AUXILIAR DE CARTERA:<sup>60</sup>

Número de Ocupantes a Nivel Nacional: 30

### 2. Misión del Puesto:

Realizar desembolsos, abonos, cancelaciones, archivo, contabilizaciones, informes y custodia de los documentos de cartera

### 3. Requisitos Básicos:

Sexo:	No Influye
Edad:	18 años en adelante
Estado Civil:	No Influye
Educación Formal Requerida:	Secundaria Completa Bachiller en Contabilidad o Carreras afines, y estar cursando carrera universitaria, para título de tercer nivel.

### 4. Competencias Psicológicas:

#### ☞ Inteligencia Emocional:

Esta competencia es muy importante en cualquier puesto, aunque no se encuentre en contacto directo con clientes externos, necesita desarrollarla para poder interrelacionarse con sus compañeros, jefes y personas de instituciones externas al banco, sin permitir que las emociones predominen.

---

<sup>60</sup> ELABORACIÓN SEGÚN RESULTADOS DEL CUESTIONARIO

**☞ Responsabilidad:**

Son responsables de toda la documentación que mantiene su departamento, en especial los pagarés de clientes de la institución, sobre las actividades que desarrollan, y los bienes que poseen para hacer sus trabajos como son la computadora, impresora, máquina de escribir, calculadora, también son responsables del buen uso de útiles de oficina, como engrapadora, perforadora, carpetas, hojas, toner de impresora, grapas, clips, binchas, etc.

**☞ Orientación al Cliente:**

Al hablar de cliente no sólo nos referimos al cliente externo, también están los clientes internos que son los propios compañeros que necesitan en algún momento de los servicios prestados por el departamento, por eso la competencia de orientación al cliente es considerada en todos estos puestos con la finalidad de orientar las propias actividades desarrolladas por el departamento en áreas de satisfacer las necesidades de los clientes en general.

**5. Competencias Técnicas:**

**☞ Conocimiento de Herramientas Microinformáticas :**

Manejo de Paquete Office XP

Operar Equipos de Oficina: Copiadora, Fax y Escáner

Manejo de programas informáticos internos 3270

Manejo del Programa General Soft

**6. Competencias de Gestión:**

**☞ Comunicación Oral:**

Debe poseer la habilidad de comunicarse de manera clara y sencilla para hacerse entender a si mismo y entender a las otras personas.

**☞ Comunicación Escrita :**

El auxiliar de cartera, utiliza esta competencia para elaborar informes sobre las actividades que realiza como desembolsos, abonos, cancelaciones, custodia, para entregar a su jefe o supervisor respectivo que a su vez debe revisar y elaborar otros informes.

**☞ Orientación a Resultados:**

Para ser competitivo deberá buscar la manera de superarse, sin olvidarse de los objetivos generales de la institución, exigiéndose a si mismo, venciendo obstáculos y buscando alternativas.

### **1. Datos de Identificación:**

Puesto: SUPERVISOR DE CARTERA:<sup>61</sup>

Número de Ocupantes a Nivel Nacional: 16

### **2. Misión del Puesto:**

Supervisar el buen manejo y confidencialidad que brinde el personal a su cargo a cada uno de los desembolsos, abonos, cancelaciones, y custodia de los documentos de cartera que poseen.

### **3. Requisitos Básicos:**

Sexo:	Masculino (por horario)
Edad:	30 años en adelante
Estado Civil:	No influye
Educación Formal Requerida:	Título de tercer nivel, (CPA. o Ingeniería Comercial)

### **4. Competencias Psicológicas:**

#### **☞ Inteligencia Emocional:**

Esta competencia es muy importante en cualquier puesto, aunque no se encuentre en contacto directo con clientes externos, necesita desarrollarla para poder interrelacionarse con sus compañeros, jefes y personas de instituciones externas al banco, sin permitir que las emociones predominen.

#### **☞ Trabajo en Equipo:**

Es muy importante que todo supervisor o jefe departamental, busque la manera de trabajar en equipo no sólo él si no también con el personal a su cargo, para así buscar siempre la equidad de funciones en el departamento de cartera en este caso.

---

<sup>61</sup> ELABORACIÓN SEGÚN RESULTADOS DEL CUESTIONARIO

### **☞ Iniciativa/Autonomía:**

El supervisor de cartera debe ser competitivo buscando la manera de manejarse sólo, sin la necesidad de una supervisión al detalle, ya que no es un puesto mecánico si no más bien donde la persona debe encontrar alternativas para alcanzar la consecución de objetivos.

### **☞ Responsabilidad:**

Son responsables de toda la documentación que mantiene su departamento, en especial los pagarés de clientes de la institución, sobre las actividades que desarrollan, y los bienes que poseen para hacer sus trabajos como son la computadora, impresora, máquina de escribir, calculadora, también son responsables del buen uso de útiles de oficina, como engrapadora, perforadora, carpetas, hojas, toner de impresora, grapas, clips, binchas, etc. y sobre las actividades realizadas, del cumplimiento de horarios, uniformes, plazos de entrega de información del personal a su cargo.

### **☞ Liderazgo:**

Por ser supervisor esta competencia es esencial en el desarrollo de sus actividades.

### **☞ Orientación al Cliente:**

Al hablar de cliente no sólo nos referimos al cliente externo, también están los clientes internos que son los propios compañeros que necesitan en algún momento de los servicios prestados por el departamento, por eso la competencia de orientación al cliente es considerada en todos estos puestos con la finalidad de orientar las propias actividades desarrolladas por el departamento en áreas de satisfacer las necesidades de los clientes en general.

## **5. Competencias Técnicas:**

### **☞ Conocimiento de Herramientas Microinformáticas:**

Manejo de Paquete Office XP

Operar Equipos de Oficina: Copiadora, Fax y Escáner

Manejo de programas informáticos internos 3270

Manejo del Programa General Soft

## **6. Competencias de Gestión:**

### **☞ Comunicación Oral:**

Debe poseer la habilidad de comunicarse con el personal a su cargo de manera clara y sencilla para que éste cumpla sin necesidad de sanciones, y también con sus compañeros y superiores, para poder cumplir los objetivos comunes.

### **☞ Comunicación Escrita:**

El supervisor de cartera, utiliza esta competencia para elaborar informes en base a la información entregada por sus auxiliares, para luego archivarlos, entregarlos a superiores y demás según lo requiera la situación.

### **☞ Orientación a Resultados:**

Deben siempre buscar la manera de superarse en el trabajo y la superación del personal a su cargo a parte de buscar los objetivos de la institución.

## 4.2.8 Departamento de Contabilidad

### 1. Datos de Identificación:

Puesto: AUXILIAR DE CONTABILIDAD:<sup>62</sup>

Número de Ocupantes a Nivel Nacional: 4

### 2. Misión del Puesto:

Ser soporte para todos los departamentos de la institución a nivel nacional, como medio de control y filtro para detectar cualquier error el momento de la ejecución de balances.

### 3. Requisitos Básicos:

Sexo:	No Influye
Edad:	18 años en adelante
Estado Civil:	No Influye
Educación Formal Requerida:	Secundaria Completa Bachiller en Contabilidad y estar cursando carrera universitaria, para título de tercer nivel, preferiblemente CPA, o Ingeniería Comercial

### 4. Competencias Psicológicas:

#### ☞ Inteligencia Emocional:

Esta competencia es muy importante en cualquier puesto, aunque no se encuentre en contacto directo con clientes externos, necesita desarrollarla para poder interrelacionarse con sus compañeros, jefes y personas de instituciones externas al banco, sin permitir que las emociones predominen.

---

<sup>62</sup> ELABORACIÓN SEGÚN RESULTADOS DEL CUESTIONARIO

### **☞ Responsabilidad:**

La responsabilidad del auxiliar de contabilidad recae sobre la documentación que maneja, el cumplimiento de fechas para la entrega de determinada información, como son balances, tablas de impuestos, definición de utilidades, sobre equipos de computación, impresoras, calculadores, escritorios, sillas, archivadores y útiles de oficina como engrapadora, perforadora, carpetas, hojas, toner de impresora, grapas, clips, binchas, etc.

### **☞ Orientación al Cliente:**

Al hablar de cliente no sólo nos referimos al cliente externo, también están los clientes internos que son los propios compañeros que necesitan en algún momento de los servicios prestados por el departamento, por eso la competencia de orientación al cliente es considerada en todos estos puestos con la finalidad de orientar las propias actividades desarrolladas por el departamento en áreas de satisfacer las necesidades de los clientes en general.

## **5. Competencias Técnicas:**

### **☞ Conocimiento de Herramientas Microinformáticas:**

Manejo de Paquete Office XP

Operar Equipos de Oficina: Copiadora, Fax y Escáner

Manejo de programas informáticos internos 3270

Manejo del Programa de Contabilidad AFPC y Activos

## **6. Competencias de Gestión:**

### **☞ Comunicación Oral:**

Debe poseer la habilidad de comunicarse de manera clara y sencilla para hacerse entender a si mismo y entender a las otras personas.

**☞ Comunicación Escrita :**

El auxiliar de contabilidad, utiliza esta competencia para elaborar informes sobre las actividades que realiza como balances, declaración de impuestos, informes en general, para entregar a su jefe o supervisor respectivo que a su vez debe revisar y elaborar otros informes.

**☞ Orientación a Resultados:**

Para ser competitivo deberá buscar la manera de superarse, sin olvidarse de los objetivos generales de la institución, exigiéndose a si mismo, venciendo obstáculos y buscando alternativas.

### **1. Datos de Identificación:**

Puesto: CONTADOR:<sup>63</sup>

Número de Ocupantes a Nivel Nacional: 1

### **2. Misión del Puesto:**

Coordinar las actividades del personal a su cargo y del resto de la institución, controlando la realización y cumplimiento de metas como del reglamento interno.

### **3. Requisitos Básicos:**

Sexo:	Masculino (por horario)
Edad:	30 años en adelante
Estado Civil:	No influye
Educación Formal Requerida:	Título de CPA. y estar cursando o tener título de cuarto nivel.

### **4. Competencias Psicológicas:**

#### **☞ Inteligencia Emocional:**

Esta competencia es muy importante en cualquier puesto, aunque no se encuentre en contacto directo con clientes externos, necesita desarrollarla para poder interrelacionarse con sus compañeros, jefes y personas de instituciones externas al banco, sin permitir que las emociones predominen.

#### **☞ Trabajo en Equipo:**

Es muy importante que todo supervisor o jefe departamental, busque la manera de trabajar en equipo no sólo él si no también con el personal a su cargo, para así buscar siempre la equidad de funciones en el departamento de contabilidad en este caso.

---

<sup>63</sup> ELABORACIÓN SEGÚN RESULTADOS DEL CUESTIONARIO

### ☞ **Iniciativa/Autonomía:**

El contador general debe ser competitivo buscando la manera de manejarse sólo, sin la necesidad de una supervisión al detalle, ya que no es un puesto mecánico si no más bien donde la persona debe encontrar alternativas para alcanzar la consecución de objetivos.

### ☞ **Responsabilidad:**

Sobre lo que mantienen mayor responsabilidad en sobre la documentación que poseen y la información que elaboran, ya que en los balances se encuentra la foto de la empresa por tanto ésta es de absoluta responsabilidad de quien elabora los informes, sin importar la entidad o persona que los requiere, el Contador tiene una gran responsabilidad el momento de poner una firma, ya que al igual que el Gerente de la institución tienen responsabilidad compartida con todo informe que firman, sobre equipos de computación, impresoras, calculadores, escritorios, sillas, archivadores y útiles de oficina como engrapadora, perforadora, carpetas, hojas, toner de impresora, grapas, clips, binchas, etc. Y como todos los jefes sobre las actividades realizadas, del cumplimiento de horarios, uniformes, plazos de entrega de información del personal a su cargo.

### ☞ **Liderazgo:**

Por ser supervisor esta competencia es esencial en el desarrollo de sus actividades.

### ☞ **Habilidad Analítica:**

El contador general debe manejar un gran número de variables, para poder encontrar la solución de problemas, muchas veces las variables, son el sistema, o las contabilizaciones automáticas o personales, en fin para ser competitivo debe poseer habilidad analítica

**☞ Habilidad Sintética:**

Por las responsabilidades que tiene debe poseer la capacidad de resumir, hacer una síntesis de la información que posee, en este caso los balances del banco para entregarlos a todas las personas interesadas, principalmente al Directorio, Presidente y Gerente General de la institución.

**☞ Orientación al Cliente:**

Al hablar de cliente no sólo nos referimos al cliente externo, también están los clientes internos que son los propios compañeros que necesitan en algún momento de los servicios prestados por el departamento, por eso la competencia de orientación al cliente es considerada en todos estos puestos con la finalidad de orientar las propias actividades desarrolladas por el departamento en áreas de satisfacer las necesidades de los clientes en general.

**5. Competencias Técnicas:**

**☞ Conocimiento de Herramientas Microinformáticas:**

Manejo de Paquete Office XP

Operar Equipos de Oficina: Copiadora, Fax y Escáner

Manejo de programas informáticos internos 3270

Manejo del Programa de Contabilidad AFPC y Activos

**6. Competencias de Gestión:**

**☞ Comunicación Oral:**

Debe poseer la habilidad de comunicarse con el personal a su cargo de manera clara y sencilla para que éste cumpla sin necesidad de sanciones, y también con sus compañeros y superiores, para poder cumplir los objetivos comunes.

☞ **Comunicación Escrita:**

El supervisor de contabilidad, utiliza esta competencia para elaborar informes en base a la información entregada por sus auxiliares, para luego archivarlos, entregarlos a superiores y demás según lo requiera la situación.

☞ **Orientación a Resultados:**

Deben siempre buscar la manera de superarse en el trabajo y la superación del personal a su cargo a parte de buscar los objetivos de la institución.

#### **4.3 Análisis de la Administración de Recursos Humanos actualmente aplicada en el “Banco del Austro” S.A.**

Actualmente el “Banco del Austro” S.A., cuenta con 737 empleados fijos y 287 tercerizados; divididos en la áreas de Administración y Recursos Humanos, área de Operaciones, y área Comercial.

Por el momento el banco, no tiene ningún sistema de Recursos Humanos o mecanismo que le ayude en esta gestión, el departamento de personal del banco está conformado por 7 personas en la ciudad de Cuenca, 2 en la ciudad de Guayaquil, y 2 en Quito, lo cual no es suficiente para controlar, y tener toda la información de 83 cargos a nivel nacional, o lo que es más de 1024 empleados.

La manera en la que el departamento de personal lleva el control de todos estos aspectos, es muy superficial, y existen muchos departamentos que ni siquiera tienen definida el área a la que pertenecen, menos aún las actividades que ahí deben desempeñarse, o las características que se requieren para que cierta persona ocupe el cargo, es más se crean puestos sólo por la necesidad temporal de mayor número de personal por parte del supervisor de un departamento, sin realizar antes un análisis o estudio de funciones, que puedan garantizarle al empleado seguridad en el puesto; ya que a nuestro criterio ésto es la principal causa por la que anualmente se despide a más de 150 personas por reducción de personal, para que una persona ingrese a trabajar no existe ningún tipo de concurso o merecimiento, es suficiente con que apruebe un test de personalidad, y mejor aún si ha tenido experiencia en otra institución bancaria.

El “Banco del Austro” S.A., no pide ningún tipo de requisitos específicos establecidos en algún puesto para que alguna persona lo vaya a desempeñar, es suficiente con que haya trabajado algún tiempo prudente (sin definir cuanto equivale a prudente) en los departamentos de atención al público para que ascienda de puesto a auxiliar de cualquier otro departamento.

El banco está pasando por un periodo de Reingeniería, en donde lo primero que se contempla es la mejora para el recurso humano de la institución, con nuestro aporte

han quedado levantados los puestos del área de Operaciones, pero para poder ejecutar una base de datos completa, es necesario que realice lo mismo con el resto de las áreas de la institución, lo cual le tomará mucho tiempo, pero como ellos mismo lo han sabido decir “vale la pena”, por que esta forma de llevar la Gestión de Recursos Humanos, evitaría muchos inconvenientes que en la actualidad se están dando.

## **ANEXOS: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Según todo lo analizado en este periodo, en el que hemos desarrollado nuestro tema de tesis, nos hemos podido dar cuenta de la necesidad que tiene todo tipo de organización para mantener una base de datos de los tipos de empleados que se requieren, sus capacidades, atributos, conocimientos y en fin, para desarrollar actividades preestablecidas, de acuerdo a las necesidades que presentan diariamente.

Consideramos que con nuestro aporte el “Banco del Austro” S.A. va a mejorar su manera de llevar la Administración de Recursos Humanos que como lo hemos dicho en repetidas ocasiones es la parte más importante dentro de una organización, y con este método podrá contratar personal idóneo para el puesto en donde se requiera, y poder elaborar planes de capacitación para el personal ya existente en aquellos aspectos, que flaquean.

Recomendamos, la puesta en marcha de “Descripción de Cargos y Análisis de Perfiles por Competencias” no sólo del área de Operaciones donde nosotras desarrollamos nuestro tema de tesis, si no en todas las diferentes áreas: Administrativa, Comercial, Tarjetas de Créditos, etc., ya que en realidad representa una herramienta importante en la Gestión de Recursos Humanos, para poder definir lo que una persona realiza en un puesto y que requisitos mínimos necesita para hacerlo.

Sólo podemos concluir nuestro trabajo de investigación agradeciendo una vez más al “Banco del Austro” S.A., por el apoyo brindado y por ser una empresa muy sólida y linda donde las personas que trabajamos ahí nos sentimos realmente entre familia y estamos seguras que con estas recomendaciones será cada vez mejor, y brindará mayores beneficios, pero también responsabilidades al personal que ahí trabaja.

## BIBLIOGRAFÍA

- ☞ ANDREW R.; Administración de Personas. Edit. Limusa México Edic. 1980
- ☞ ARANDA Vergara, Juan; Diplomado en Gestión de la Producción – Segunda Parte; Gestión de Competencias; Chile, 2005.
- ☞ CHIAVENATO, Idalberto; Administración de Recursos Humanos; Editorial, MC. Graw Hill, 1995.
- ☞ CHIAVENATO, Idalberto; Administración de Recursos Humanos; Villamizar, German Alberto; Impreso en Colombia, Lily Solano Arévalo; 2000; Quinta Edición.
- ☞ DESSLER, Gary; Administración de Personal; Mascaró; Pilar; Impreso en México; Pearson Educación de México, S.A. de CV; 2001; Octava Edición.
- ☞ DIANE, Arthur; Selección Efectiva de Personal Edit. Norma; (s.a.); Pag. 16.
- ☞ FERNÁNDEZ, Guadalupe; Perfil de Competencia “Metodología de Evaluación de Competencias Directivas”; España, 1998.
- ☞ FERTONANI Y ACTIS GROSSO, Carlo; Análisis y Valoración de Cargos; España; Edit. Deusto 1983.
- ☞ GAITO, Horacio; Tipos de Competencias; Edit. Omicrom Sistem. S.A. 2003.
- ☞ ING. VÉLEZ, Jaime; Universidad del Azuay; Sexto Ciclo.
- ☞ ING. JARAMILLO, Humberto; Universidad del Azuay; Séptimo Ciclo.
- ☞ M.C. STERN Cía. Ltda.; Planificación Estratégica Banco del Austro 2004 – 2006.
- ☞ PEÑA Baztan, Manuel; Técnicas de Dirección de Personal, Edic. 2000.

☞ Relaciones Industriales. Editorial CECSA, 1970; Pág. 585.

☞ WWW.BANCO DEL AUSTRO.FIN.EC.

☞ WWW.GESTURN.COM / Master In Business / Análisis y Descripción de Cargos.