



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
MODALIDAD SEMIPRESENCIAL
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

TESIS DE GRADO

**Reestructuración del manual de funciones del front operativo
del Banco Pichincha sucursal Quevedo provincia de Los Ríos**

Previo a la obtención del título de:
Ingeniera Comercial

AUTORA

Cecilia Alexandra Ojeda Castro

DIRECTORA

Ing. Karina Alexandra Plúa Panta, M.Sc.

Quevedo – Ecuador

2013

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Cecilia Alexandra Ojeda Castro, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Técnica Estatal de Quevedo, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Cecilia Alexandra Ojeda Castro

CERTIFICACIÓN

La suscrita, **Ing. Karina Alexandra Plúa Panta, MSc.**, Docente de Universidad Técnica Estatal de Quevedo, certifica que la Egresada: **Cecilia Alexandra Ojeda Castro**, realizó la tesis Titulada: **REESTRUCTURACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES DEL FRONT OPERATIVO DEL BANCO PICHINCHA SUCURSAL QUEVEDO PROVINCIA DE LOS RÍOS** previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial, bajo mi dirección, habiendo cumplido con la disposición reglamentaria establecida para el efecto.

Ing. Karina Alexandra Plúa Panta, MSc

DIRECTORA DE TESIS



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
MODALIDAD SEMIPRESENCIAL
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

Presentado al Consejo Directivo como requisito previo para la obtención del
título de:

INGENIERÍA COMERCIAL

Aprobado:

Ing. Javier Zamora Mayorga, M.Sc.

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Lcdo. Francisco Florencio Liberio Roca, M.Sc.

MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE TESIS

Lcdo. Marco Fernando Villarroel Puma, M.Sc.

MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE TESIS

Quevedo – Los Ríos – Ecuador

2013

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Jehová por colmarme de bendiciones día a día, por llenarme de esperanzas y fuerzas que me impulsaron para alcanzar este sueño tan anhelado y así poder culminar esta etapa de mi vida que sin lugar a duda darán inicio a otra.

A la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, por haberme dado la oportunidad de formarme profesionalmente y con ella agradezco también al Rector de la Universidad Ing. Roque Vivas Moreira, Vicerrector Ing. William Burbano Montecé y al Director de la U.E.D. Eco. Roger Yela Burgos, de igual manera a los Docentes que con sabiduría impartieron sus conocimientos en la trayectoria de mis estudios.

A mi Directora de Tesis Ing. Karina Plúa Panta MSc, quien con sus conocimientos, su experiencia y ayuda hicieron posible la culminación de mis estudios con éxito.

También un agradecimiento especial a mis padres: Jorge Boderó y Flor Castro, a mis hijos: Daniel y Danna quienes de manera incondicional entendieron mi ausencia y mis malos momentos.

A todos mis amigos, compañeros y conocidos que confiaron en mí y me animaron a continuar.

Gracias a todos. Sin ustedes nada de esto hubiese sido posible.

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a Jehová por darme la vida a través de mis queridos Padres, a ellos quienes con su amor y esfuerzo siempre estuvieron a mi lado.

A mis hijos que son el motivo y la razón que me ha llevado a seguir superándome día a día para alcanzar mis más apreciados ideales de superación, quiero dejar a cada uno de ellos una enseñanza que cuando se quiere alcanzar algo en la vida, no hay tiempo ni obstáculo que lo impida para poderlo lograr.

Cecilia

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Pág.
CARÁTULA.....	i
DECLARATORIA DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHO	ii
CERTIFICACION	iii
MIEMBROS DEL TRIBUNAL.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
ÍNDICE DE CONTENIDO	vii
ÍNDICE DE CUADROS.....	x
RESUMEN	xi
ABSTRAC	xiii

CAPÍTULO I. MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Introducción	2
1.2. Planteamiento del problema	3
1.2.1. Formulación del problema.....	4
1.2.2. Delimitación del problema.....	4
1.3. Justificación y factibilidad.....	4
1.4. Objetivos	5
1.4.1. General.....	5
1.4.2. Específicos	5
1.5. Hipótesis	6

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Fundamentación teórica.....	8
2.1.1. Recursos humanos	8
2.1.2. Manual de Funciones.....	13
2.1.3. Organigramas	33
2.1.4. Front Operativo	33
2.1.5. Banco Pichincha	36

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Materiales y métodos	38
3.1.1. Localización y duración de la investigación	38
3.1.2. Materiales y equipos	38
3.1.3. Tipo de investigación.....	39
3.1.4. Métodos.....	39
3.1.5. Fuentes	40
3.1.6. Técnicas e instrumentos de evaluación	41
3.1.7. Población y muestra.....	41
3.1.8. Procedimiento metodológico	42

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados	45
4.1.1. Resultado de la encuesta realizada a ejecutivos y cajeros	45
4.1.2. Análisis de la entrevista realizada a Jefe Zonal y consultor de Talento Humano del Banco Pichincha.	49
4.2. Discusión	53

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones	56
5.2. Recomendaciones	57

CAPÍTULO VI. PROPUESTA

6.1. Título de la propuesta	59
6.1.1. Introducción	59
6.1.2. Justificación	60
6.1.3. Objetivos	61
6.1.4. Ubicación sectorial y física.....	61
6.1.5. Factibilidad.....	62
6.1.6. Desarrollo de la propuesta	63

CAPÍTULO VII. BIBLIOGRAFÍA

7.1. Literatura citada	92
------------------------------	----

CAPÍTULO VIII. ANEXOS

8.1. Instrumentos de evaluación	95
8.1.1. Encuestas	95
8.1.2. Entrevistas	97
8.2. Fotos	99
8.2.1. Jefe Zonal	99
8.2.2. Supervisor Operativo de Balcón de Servicios	99
8.2.3. Ejecutivos de Servicios	100
8.2.4. Supervisor Operativo de Cajas	100
8.2.5. Cajero Centro de Distribución	101
8.2.6. Cajeros.....	101

ÍNDICE DE CUADRO

Cuadro	Pág.
Cuadro 1. Materiales y equipos	38
Cuadro 2. Población y muestra	42
Cuadro 3. Manual de Funciones en la institución	45
Cuadro 4. Instrucciones al ingresar a la Empresa	45
Cuadro 5. Instrucciones al ingresar a la Empresa	46
Cuadro 6. Conocimiento de la Estructura Orgánica de la institución	46
Cuadro 7. Superior Inmediato	47
Cuadro 8. Conocimiento del Perfil a su cargo	47
Cuadro 9. Sobrecarga Laboral	48
Cuadro 10. Actualización del Manual de Funciones	48
Cuadro 11. Análisis de las Entrevistas	49
Cuadro 12. Funciones Generales Front Operativo	65

RESUMEN

El presente trabajo investigativo se desarrolló en el Banco Pichincha Sucursal Quevedo Provincia de los Ríos, la misma que se encuentra ubicada en la ciudad de Quevedo calle Bolívar y Quinta # 507 esquina. Tuvo como objetivo principal Reestructurar el Manual de Funciones del Front Operativo del Banco Pichincha Sucursal Quevedo Provincia de los Ríos.

El trabajo de campo se desarrolló en el lugar de los acontecimientos es decir en el Banco Pichincha Sucursal Quevedo, la misma que permitió obtener la información requerida para la investigación a través de la observación, encuesta y entrevista al personal que conforma el Front Operativo y los administradores de la misma.

El Banco Pichincha Sucursal Quevedo, tiene 25 empleados entre cajeros, supervisores operativos, ejecutivos de servicios y Jefe Zonal.

Los resultados muestran que un alto porcentaje (52%) manifiesta que no recibió instrucciones al ingresar a la empresa, se indica además que el 52% de los empleados del área no conoce con detalles las funciones a su cargo, pero todos coinciden que conocen a su jefe inmediato.

El 78% de los encuestados afirman la existencia y conocimiento de un Manual de Funciones dentro del Front Operativo del Banco Pichincha, pero el 57% conoce poco del perfil de su cargo.

El 74% asegura que frecuentemente son asignadas tareas de colaboradores y que además de existe duplicidad de funciones dentro de la institución.

En las entrevistas realizadas al personal administrativo, se confirma la problemática existente cuando informan que a pesar de haber Manual de Funciones en la Institución, hay ciertos cargos que no tienen funciones específicas en el Manual vigente, lo que muchas ocasiones da lugar a duplicidad de funciones o incumplimientos de las mismas, es así que se pudo determinar la importancia de la Reestructuración del Manual de Funciones del

Front Operativo Sucursal Quevedo, con lo cual se mejoraría el servicio a los clientes y el desempeño de los colaboradores considerablemente.

Palabras claves: Banco, Front Operativo, Manual de Funciones.

.

ABSTRAC

This research work was developed in Pichincha Bank Province Branch Rivers Quevedo, the same that is located in the Quevedo: Bolivar street # 507 Fifth corner. It had as main objective restructure the Manual of functions of the Front operating of Pichincha Banks Branch Quevedo Province of Los Ríos.

Field work was developed in the place of the events is at Bank Pichincha branch Quevedo, the same as that allowed to obtain the information required for research through observation, survey and interview staff that conforms the operating Front and the administrators of the same.

The Pichincha Bank Branch Quevedo, has 25 employees including cashiers, supervisors operating, services executives and Zonal Head.

The results show that a high percentage (52%) said they did not receive instructions to enter the enterprise, further indicates that 52% of employees in the area do not know in detail the responsibility charge, but all agree that they know your immediate boss.

78% of respondents say the existence and knowledge of manual functions within the Operating Front Banco Pichincha, but 57% know little office profile of charge.

74% say they often are assigned tasks to employees and that there duplication of functions within the institution. Interviews with staff, confirms the existing problems when they report that despite Manual of Functions at the institution, there are certain positions that are not specified in the Manual, and also could be identified that there are positions that are included in the Manual but do not have all the detailed functions, so we could determine the importance of the restructuring of the Manual the Functions of the Front Operating Branch Quevedo, with which improve service to customers and employees performance considerably.

Keywords: Bank, Front Operating, Function Manual.

CAPÍTULO I.
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Introducción

En esta época de crisis, incertidumbre, restricciones, problemas, amenazas y dificultades de toda especie, la administración de los recursos humanos se torna cada vez más compleja, debido a que muchas organizaciones consideran los recortes implacables de nómina o de los beneficios concedidos a los empleados como la manera más fácil, de reducir costos con efectos inmediatos y visibles.

La Administración de Recursos Humanos depende de la cultura existente en la organización, así como de la estructura organizacional adoptada. Más aún depende de las características del contexto ambiental, del ramo de negocio de la organización, de las características internas, de sus funciones y procesos y de un sinnúmero de variables importantes.

Una excelente gestión de Recursos Humanos, se basa en la visión futurista de los administradores y su capacidad de manejar los avances tecnológicos y técnicos que han activado una avalancha de cambios, por los que muchas empresas no han sobrevivido y que para poder sobrellevar estos cambios es importante una estructura organizacional sólida y bien definida.

Frente a estas tendencias el papel de la Administración de Recursos Humanos está evolucionando. La función de personal se transformó de un modo específico que incluye cambios en las prestaciones de los empleados, nuevas estructuras de la organización, reestructuración de los escalafones de carrera, la experimentación con nuevos métodos de reclutamiento y una mayor capacitación de los trabajadores para ayudarlos a salir adelante con los nuevos puestos basados en el conocimiento.

En este contexto de ideas se propone reestructurar el Manual de Funciones vigente del Front Operativo del Banco Pichincha, ubicado en las calles Bolívar y Quinta de la ciudad de Quevedo, para de esta manera alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como:

costo, calidad, servicio y rapidez. Esto se liga directamente a los puestos diseñados para la organización, ya que ellos son los generadores de los procesos que se desarrollan para lograr productividad y eficiencia. De hecho, un cargo debe ser rediseñado dentro de los parámetros del equilibrio que debe existir entre la especialización, los conceptos de productividad, satisfacción, aprendizaje, rotación y objetivos organizacionales.

La investigación que se plantea tiene una importancia de primer orden ya que dotará a la empresa de una herramienta técnica y moderna, de fácil manejo para la persona responsable de reclutar y seleccionar el personal necesario para cubrir las vacantes dentro de la organización, así como también al personal que labora en la institución, logrando así los objetivos de la empresa.

1.2. Planteamiento del problema

Una organización funcional debe estar estructurada por un conjunto de cargos funcionales y jerárquicos a cuyas normas de comportamiento deben sujetarse todos sus miembros.

Dentro de las instituciones del sistema financiero, por lo general se manejan con estatutos y con manuales complementando así para un buen manejo administrativo.

Pero resulta delicado que en una institución no se cumpla lo estipulado en el Manual de Funciones afectando directa e indirectamente a la organización.

El Front Operativo del Banco Pichincha, Sucursal Quevedo, presenta una grave problemática, puesto que se han implementado nuevos cargos sin que estén estipulados en el Manual de Funciones vigentes, también, hay cargos operativos que si existen en el Manual de Funciones pero no tienen especificadas todas las funciones que realiza el colaborador en su puesto de trabajo. Estas son las principales causas que ha generado esta problemática además del desconocimiento y desactualización de la estructura funcional de la institución así como también del Manual de Funciones, provocando efectos como una mala imagen institucional, descoordinación en la asignación de

funciones, duplicidad de trabajos, que afectan tanto al cliente externo que son la razón de ser de la Institución y al cliente interno conformado por todos los colaboradores de la misma, puesto que son calificados según funciones que realizan y no están descritas en su cargo de acuerdo al Manual de Funciones vigente .

1.2.1. Formulación del problema

¿Cómo incide la reestructuración del Manual de Funciones del Front Operativo del Banco Pichincha Sucursal Quevedo en el desempeño de las funciones de los empleados y en el cumplimiento del orgánico funcional?.

1.2.2. Delimitación del problema

Objeto de Estudio : Reestructuración del Manual de Funciones.

Campo de acción : Front Operativo.

Lugar : Banco Pichincha Sucursal Quevedo

Duración : 120 días

1.3. Justificación y factibilidad

El Banco Pichincha es una institución financiera que trabaja para ser un grupo financiero con presencia en mercados estratégicos y con proyección internacional, es líder por la confianza generada en la solidez de los resultados en el largo plazo, el desarrollo tecnológico y el profundo conocimiento de los clientes, pero es importante mencionar que en la Sucursal de Quevedo de ésta prestigiosa entidad financiera, no se está cumpliendo el Manual de Funciones vigente, la cual ha provocado que los empleados no cumplan con sus funciones establecidas y que se creen nuevos cargos sin contar con lo que dice el orgánico funcional y esto afecte directa e indirectamente a los usuarios que confían con responsabilidad en esta gran institución financiera.

Con todos estos antecedentes que son de suma importancia para el adelanto empresarial se seleccionó el presente tema para así contribuir con el desarrollo de esta institución.

La Reestructuración del Manual de Funciones será de gran utilidad dentro de la empresa ya que orientará de manera acertada en la ejecución de tareas de cada colaborador y también en la búsqueda de la persona apropiada a la hora de tener una vacante por un nuevo cargo dentro de la organización, basándose en el perfil y en las descripciones de cada cargo, por lo tanto servirá para agilizar la capacitación del personal dentro de la organización.

Permitirá que cada departamento conozca el personal con el que deberá contar al momento y de tener una vacante o de necesitar un cargo nuevo apoyándose en el manual de descripciones de cargo acorde a las nuevas exigencias empresariales.

Es factible realizar el presente trabajo de investigación por la apertura que brinda la parte administrativa del área, además de contar con el Recurso Humano y económico para la realización del mismo.

1.4. Objetivos

1.4.1. General

Reestructurar el Manual de Funciones del Front Operativo del Banco Pichincha Sucursal Quevedo Provincia de los Ríos.

1.4.2. Específicos

- Realizar un diagnóstico actual de la institución mediante encuestas y entrevistas dirigidas a los colaboradores del Front Operativo.
- Reestructurar el Manual de Funciones del Front Operativo.
- Estructurar un organigrama ajustado al nuevo Manual de Funciones.

1.5. Hipótesis

La reestructuración del manual de funciones mejorará el desempeño laboral del talento humano del Front Operativo del Banco Pichincha Sucursal Quevedo.

CAPÍTULO II.

MARCO TEÓRICO

2.1. Fundamentación teórica

2.1.1. Recursos humanos

Werther (2008), se denomina recursos humanos (RRHH) o talento humano al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en Recursos Humanos) junto a los directivos de la organización.

El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos con estas tareas es alinear las políticas de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas.

Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como reclutamiento y selección, contratación, capacitación, inducción de personal y su permanencia en la empresa. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados o el manejo de las relaciones con sindicatos, entre otros.

Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los Recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional.

2.1.1.1. Administración de los recursos humanos

Werther (2008), la administración de recursos humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la

vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.”

Significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

“En la actualidad las técnicas de selección del personal tiene que ser más subjetivas y más afinadas, determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental d los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicosométricas y los exámenes médicos.”

2.1.1.2. Proceso de la administración de los recursos humanos

Chiavenato (2007), es la gestión integrada e integral del desarrollo personal de los funcionarios y demás colaboradores, para fortalecer su visión crítica, su sentido solidario y de pertenencia; Propiciando la competitividad de la empresa, implica la intervención planificada y participativa en el desarrollo de actitudes, valores, destrezas y conocimientos requeridos para el logro de objetivos de la empresa.

Significa el proceso integral del hombre, es decir comprende la adquisición del conocimiento, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades y destrezas requeridas por los colaboradores, para alcanzar la eficacia y excelencia en la realización de sus tareas, funciones y responsabilidades. El ingrediente esencial para alcanzar el éxito institucional hasta llegar a una excelencia administrativa es la capacitación del personal.

2.1.1.3. Departamento de recursos humanos

Adams (2006), el departamento de recursos humanos es esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, a su vez, asesora, no dirige a sus gerentes, tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos.

2.1.1.4. Selección del personal

Stephen (2008), es la primera cuestión que en relación con el personal se le plantea a la empresa; selección que ha de darse tanto para la entrada del personal en la empresa como para afectar el personal admitido a los distintos puestos de trabajo a cubrir.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

2.1.1.5. Reclutamiento del personal

Chiavenato (2007), el reclutamiento de personal es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa. Es en esencia un sistema de información, mediante el cual la empresa divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

Ríos (2006), es el proceso o conjunto de actividades encaminadas a ponerse en contacto con una determinada institución que oferta bolsa de trabajo, o simplemente es la búsqueda de candidatos, que puedan reunir las condiciones o requisitos, para ser contratados por la empresa en sus necesidades constantes de suplencia, renunciaciones, despidos o jubilaciones.

El reclutamiento específicamente es una tarea de divulgación, de llamada de atención, dando a conocer de la existencia de una plaza e interesando a los posibles candidatos; es, por tanto, una actividad positiva y de invitación; En cambio la selección es una actividad de impedimentos, de escogencia, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y por consiguiente, restrictiva.

El reclutamiento y selección de personal, es la técnica de escoger o elegir entre un conjunto de candidatos o postulantes a las personas más adecuadas, para ocupar los puestos existentes en la empresa; Por ello el objetivo principal del reclutamiento, es tener el mayor número de personas disponibles, que reúnan los requisitos de los puestos o cargos a cubrirse en la organización.

Como proceso, el reclutamiento y selección de personal implica, por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a la búsqueda, selección e incorporación de personal idóneo para cubrir las necesidades de la empresa de acuerdo a los requerimientos y especificaciones de los diferentes puestos de trabajo de la organización. Toda institución requiere de personal con especialidades, capacidades y perspectivas que estén en coherencia con lo que se quiere lograr.

Por ello, es conveniente establecer programas de planificación de personal para prever necesidades futuras, búsqueda de candidatos que se sientan atraídos por la organización, evaluación y selección posterior para su integración en la empresa.

2.1.1.6. Reclutamiento interno

Adams (2006), se da al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical, transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal).

2.1.1.7. Prueba de idoneidad

Adam (2006), las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.

Los puestos de nivel gerencial son con frecuencia demasiado complejos y es difícil medir la idoneidad de los aspirantes. Se computan los resultados, se obtienen los promedios y el candidato logra una puntuación final. No es necesario agregar que el procedimiento resulta considerablemente costoso y aconsejable sólo en determinadas circunstancias.

2.1.1.8. Análisis de puestos

Chiavenato (2007), cuando las compañías establecen nuevas plazas dentro de su empresa es necesario que establezcan cuáles son las características de este puesto para que así los empleados potenciales puedan conocer qué destrezas o habilidades necesitan para ser elegidos y si cumplen con todos los requisitos. Para esto es necesario diseñar el empleo, esto se hace estableciendo las tareas y responsabilidades que la persona que tenga este puesto debe realizar con su equipo de trabajo. Luego de diseñado el puesto se debe identificar las tareas, deberes y responsabilidades que se espera que realice en el trabajo. También se establecen las habilidades que la persona deba poseer para cumplir correctamente con las tareas que se le solicite. Este proceso se conoce como análisis de puesto de trabajo.

2.1.1.9. Descripción y análisis de los puestos

Werther (2008), es el conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante en determinado puesto de trabajo; hace referencia a cargos simples y rutinarios, como los que ejecutan los que trabajan por horas y los obreros.

2.1.1.10. Descripción de cargos

Ríos (2008), la descripción de cargos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo, la periodicidad de la ejecución, los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas y los objetivos del cargo. Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

2.1.1.11. Evaluación del desempeño

Adams (2006), el sistema de evaluación del desempeño facilita la toma de decisiones, no sólo administrativas que afectan a los trabajadores, sino también centradas en el progreso e investigación organizacional. Se trata de una serie de técnicas que ayudan a evaluar cómo el personal pone en práctica los conocimientos, experiencias adquiridas, así como el manejo de las relaciones interpersonales formales y no formales en el puesto de trabajo.

2.1.2. Manual de Funciones

Chiavenato (2006), un Manual de Funciones o manual de organización comprende las funciones o responsabilidades de cada área de la empresa, por ejemplo gerencia, producción, ventas, etc., describiendo como se intervienen en el funcionamiento general de la empresa, contiene la visión, misión, los objetivos, metas y la descripción de cada área así como sus responsabilidades.

Puede conceptuarse al Manual como un cuerpo sistemático que indica las funciones y actividades a ser cumplidas por los miembros de la Organización y la forma en que las mismas deberán ser realizadas ya sea, conjunta o separadamente.

Gómez (2007), específicamente, el Manual de Organización, es la versión detallada de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen la estructura de la Organización.

El propósito fundamental de este manual es el de instruir a los miembros que la componen sobre los distintos aspectos antes mencionados, procurando minimizar el desconocimiento de las obligaciones de cada uno, la duplicación o superposición de funciones, lentitud y complicación innecesarias en las tramitaciones, mala o deficiente atención al público, desconocimiento de los procedimientos administrativos, entre otros.

Todo ello debe hacerse poniendo especial énfasis en respetar el objetivo de la administración tributaria, cual es lograr el cumplimiento voluntario de la obligación fiscal por parte de los contribuyentes y/o responsables.

Es indudable que el cumplimiento voluntario total de esa obligación es una meta ideal y como tal no será realizada en la práctica, lo que no la debilita en absoluto como meta u objetivo a alcanzar, simplemente ello se traduce en la exigencia de estructurar un sistema de administración que conduzca a tal objetivo.

Para lograrlo la administración debe ser eficiente y eficaz, condicionando la conducta del contribuyente al cumplimiento espontáneo, cabal y oportuno de su obligación.

UTN (2011), los manuales constituyen una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas. Son fundamentalmente, un instrumento de comunicación.

Si bien existen diferentes tipos de manuales, que satisfacen distintos tipos de necesidades, puede clasificarse a los manuales como un cuerpo sistemático que contiene la descripción de las actividades que deben ser desarrolladas por

los miembros de una organización y los procedimientos a través de los cuales esas actividades son cumplidas.

En las organizaciones en que no se utilizan manuales, las comunicaciones o instrucciones se transmiten a través de comunicados internos. Si bien el propósito de transmitir información se cumple por medio de estos últimos instrumentos, no se logra el objetivo de que constituyan un cuerpo orgánico, por lo que resultará difícil en un momento dado conocer cuál es el total de esas disposiciones registradas a través de comunicados aislados.

Para la **UNC (2009)**, es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión.

Fincowsky y Benjamín (2007), este Manual contiene las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos que integran la estructura organizacional, a través de la descripción de las funciones rutinarias de trabajo para cada uno de ellos.

Se utiliza generalmente en aquellas empresas estructuradas de manera funcional, es decir que están divididas en sectores en donde se agrupan los

especialistas que tienen entrenamiento e intereses similares, definiendo las características de cada puesto de trabajo, delimitando las áreas de autoridad y responsabilidad, esquematizando las relaciones entre cada función de la organización.

Describe el nivel jerárquico de cada puesto dentro de la organización, así como su relación de dependencia, lo cual quiere decir el lugar que ocupa el puesto dentro de la estructura organizacional, a que posiciones está subordinado directa e indirectamente y cuál es su relación con otros puestos de trabajo.

Al igual que el Manual de Normas y procedimientos también es aconsejable elaborarlo para cada una de las áreas que integran la estructura organizacional de la empresa, ya que elaborar uno solo en forma general representaría ser un documento muy complejo, por pequeña que sea la organización.

Adams (2006), un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos ó más de ellas.

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

Ríos (2006), un Manual de Funciones es un documento que se prepara en una empresa con el fin de delimitar las responsabilidades y las funciones de los

empleados de una compañía. El objetivo primordial del manual es describir con claridad todas las actividades de una empresa y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización. De esta manera, se evitan funciones y responsabilidades compartidas que no solo redundan en pérdidas de tiempo sino también en la dilución de responsabilidades entre los funcionarios de la empresa, o peor aun de una misma sección. Aunque el Manual de Funciones es bastante conocido, es evidente que por sí solo no tiene una aplicación práctica en una empresa sino se combina con una serie de elementos fundamentales.

2.1.2.1. Propósito del Manual de Funciones

UTN (2011), el propósito fundamental del manual es el de instruir a los miembros que la componen sobre los distintos aspectos antes mencionados, procurando minimizar el desconocimiento de las obligaciones de cada uno, la duplicación o superposición de funciones, lentitud y complicación innecesarias en las tramitaciones, mala o deficiente atención al público, desconocimiento de los procedimientos administrativos, entre otros.

Todo ello debe hacerse poniendo especial énfasis en respetar el objetivo de la administración tributaria, cual es lograr el cumplimiento voluntario de la obligación fiscal por parte de los contribuyentes y/o responsables.

Es indudable que el cumplimiento voluntario total de esa obligación es una meta ideal y como tal no será realizada en la práctica, lo que no la debilita en absoluto como meta u objetivo a alcanzar, simplemente ello se traduce en la exigencia de estructurar un sistema de administración que conduzca a tal objetivo.

Para lograrlo la administración debe ser eficiente y eficaz, condicionando la conducta del contribuyente al cumplimiento espontáneo, cabal y oportuno de su obligación.

2.1.2.2. Funciones de un manual

UTN (2011), cada una de sus funciones y actividades deben estar proyectadas y al mismo tiempo integrado y relacionado de tal manera que todo el sistema lleve, sino a alcanzar, al menos a avanzar progresivamente hacia el resultado buscado.

Esas funciones, propias de una administración tributaria, pueden agruparse bajo cuatro sistemas principales, a saber:

Sistema Operativo: comprende las funciones de Fijación, Fiscalización y Recaudación de los tributos.

Sistema Normativo: abarca las disposiciones legales y reglamentarias que rigen las actividades que se desarrollan en el Organismo.

Sistema de Apoyo: incluye las funciones administrativas y de asesoramiento, registros de contribuyentes, procesamiento automático de datos y elaboración de estadísticas.

Sistema de Coordinación, Dirección y Supervisión: necesarias para obtener el funcionamiento óptimo del órgano administrativo.

Si se pretende que todo el proceso administrativo funcione correctamente, con la extensa y compleja gama de factores y circunstancias que lo integran, necesita imperiosamente que se lo someta a una revisión general.

Implica ello que también el Manual deba ser objeto de revisiones secuenciales por cuanto debe ser flexible a los cambios que se produzcan en la Organización, compilando los que se presenten en relación con el factor humano o descentralización material que surja.

Las enmiendas se efectuarán en hojas de recambio y serán comunicadas formalmente a las jefaturas de los Departamentos y al personal que se vea directamente involucrado por las modificaciones introducidas.

2.1.2.3. Importancia de los manuales

UNC (2009), los manuales tienden a uniformar los criterios y conocimiento dentro de las diferentes áreas de la organización, en concordancia con la misión, visión y objetivos de la dirección de la misma.

Entre los objetivos y beneficios de la elaboración de Manuales Administrativos destacan:

- Fijar las políticas y establecer los sistemas administrativos de la organización.
- Facilitar la comprensión de los objetivos, políticas, estructuras y funciones de cada área integrante de la organización.
- Definir las funciones y responsabilidades de cada unidad administrativa.
- Asegurar y facilitar al personal la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas y lograr la uniformidad en los procedimientos de trabajo y la eficiencia y calidad esperada en los servicios.
- Permitir el ahorro de tiempos y esfuerzos de los funcionarios, evitando funciones de control y supervisión innecesarias.
- Evitar desperdicios de recursos humanos y materiales.
- Reducir los costos como consecuencia del incremento de la eficiencia en general.
- Facilitar la selección de nuevos empleados y proporcionarles los lineamientos necesarios para el desempeño de sus atribuciones.
- Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas y procedimientos.
- Servir de base para el adiestramiento y capacitación del personal.
- Comprender el plan de organización por parte de todos sus integrantes, así como de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- Regular el estudio, aprobación y publicación de las modificaciones y cambios que se realicen dentro de la organización en general o alguno de sus elementos componentes.
- Determinar la responsabilidad de cada puesto de trabajo y su relación con los demás integrantes de la organización.

- Delimitar claramente las responsabilidades de cada área de trabajo y evita los conflictos inter-estructurales.

Indudablemente la elaboración y utilización de Manuales Administrativos también tiene sus limitantes las cuales en relación a los beneficios descritos son de menor importancia:

- Su diseño y actualización tiene un alto costo en términos de tiempo y dinero.
- Ejercen un efecto limitante de la iniciativa del personal debido a que en algunas ocasiones son excesivamente rígidos y formales.
- Los objetivos de los Manuales Administrativos pueden causar confusión por ser muy amplios en su contenido.
- Algunos de ellos son difíciles de interpretar y comprender, lo cual puede causar confusiones dentro del personal al momento de realizar sus funciones.
- Resistencia del personal a utilizar los manuales por ser poco atractivos y en la mayoría de los casos voluminosos en contenido.
- En algunos casos los sindicatos utilizan a los Manuales como herramienta para proteger sus derechos, es decir que no hacen nada adicional sino está establecido debidamente en el Manual.

La clasificación de los Manuales puede resumirse en Generales y Específicos, siendo los Generales aquellos que contienen información de aplicación universal para todos los integrantes de la organización y Específicos los que su contenido está dirigido directamente hacia un área, proceso o función particular dentro de la misma.

2.1.2.4. Componentes del Manual de Funciones

UNC (2009), está integrado por la descripción de cada puesto de trabajo y los perfiles ideales para la contratación de futuros ocupantes de los puestos; por lo tanto la integración de varias de ellos representan al Manual de Puestos y Funciones.

La descripción de puestos de trabajo abarca la siguiente información:

Identificación del Puesto de Trabajo

Nombre

Área de desempeño

Codificación

Descripción Genérica (objetivo)

Listado de funciones y atribuciones inherentes al puesto

Diarias o frecuentes

Semanales

Quincenales

Mensuales

Trimestrales

Semestrales

Anuales

Ocasionales o eventuales

Requisitos del ocupante del puesto (perfil)

Nivel académico

Habilidades y destrezas

Conocimientos técnicos y/o específicos

Para la elaboración de los Manuales Administrativos no existen reglas universales, ni metodologías pre-establecidas, solamente existen lineamientos lógicos para su conformación, los cuales pueden integrarse de la siguiente forma:

- Recopilación de información
- Interpretación y diseño de la información
- Elaboración del manual
- Aprobación y actualización del manual

Stephen (2008), para elaborar un Manual de Funciones es necesario seguir los siguientes pasos:

a) Identificación

Este documento debe incorporar la siguiente información:

- Logotipo de la organización.
- Nombre oficial de la organización.
- Denominación y extensión. De corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de revisión (en su caso).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.
- Clave de la forma. En primer término, las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y, por último.
- El número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guion o diagonal.

b) Índice o contenido

Relación de los capítulos y páginas correspondientes que forman parte del documento.

c) Prólogo y/o introducción

Exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización.

Puede incluir un mensaje de la máxima autoridad de las áreas comprendidas en el manual.

d) Objetivos de los procedimientos

Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos. Los objetivos son uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo

y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de auditoría; facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia; que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente; reducir los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales.

e) Áreas de aplicación y/o alcance de los procedimientos

Esfera de acción que cubren los procedimientos. Dentro de la administración pública federal los procedimientos han sido clasificados, atendiendo al ámbito de aplicación y a sus alcances, en: procedimientos macro administrativos y procedimientos meso administrativos o sectoriales.

f) Responsables

Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.

g) Políticas o normas de operación

En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participaban en los procedimientos. Además deberán contemplarse todas las normas de operación que precisan las situaciones alterativas que pudiesen presentarse en la operación de los procedimientos. A continuación se mencionan algunos lineamientos que deben considerarse en su planteamiento:

- Se definirán perfectamente las políticas y/o normas que circunscriben el marco general de actuación del personal, a efecto de que esté no incurra en fallas.

- Los lineamientos se elaboran clara y concisamente, a fin de que sean comprendidos incluso por personas no familiarizadas con los aspectos administrativos o con el procedimiento mismo.
- Deberán ser lo suficientemente explícitas para evitar la continua consulta a los niveles jerárquicos superiores.

h) Concepto (s)

Palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales, por su significado o grado de especialización requieren de mayor información o ampliación de su significado, para hacer más accesible al usuario la consulta del manual.

i) Procedimiento

Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo.

Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación.

Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación. Es conveniente codificar las operaciones para simplificar su comprensión e identificación, aun en los casos de varias opciones en una misma operación.

j) Formulario de impresos

Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices. En la descripción de las operaciones que impliquen su uso, debe hacerse referencia específica de éstas, empleando para ello números indicadores que permitan asociarlas en forma concreta. También se pueden adicionar instructivos para su llenado.

k) Diagramas de flujo

Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita. Además, suelen hacer mención del equipo o recursos utilizados en cada caso. Los diagramas representados en forma sencilla y accesible en el manual, brinda una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión. Para este efecto, es aconsejable el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados.

l) Glosario de términos

Lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales de procedimientos, que sirven de apoyo para su uso o consulta. Procedimiento general para la elaboración de manuales administrativos.

m) Diseño del proyecto

La tarea de preparar manuales administrativos requiere de mucha precisión, toda vez que los datos tienen que asentarse con la mayor exactitud posible para no generar confusión en la interpretación de su contenido por parte de quien los consulta. Es por ello que se debe poner mucha atención en todas y

cada una de sus etapas de integración, delineando un proyecto en el que se consiguen todos los requerimientos, fases y procedimientos que fundamentan la ejecución del trabajo.

2.1.2.5. Relación de información

Fincowsky y Benjamín (2007), la recopilación de información dependerá de las condiciones específicas del manual que se quiera elaborar, por lo que en esta etapa es necesario tener presente el objetivo general y los objetivos específicos del Manual, definir a quienes estará dirigido, los términos que serán utilizados dentro de él y todos aquellos aspectos técnicos que se adecúen a las características particulares del documento.

La información debe recopilarse con el apoyo del personal de toda la organización, obviamente para la elaboración de Manuales de tipo general, la información debe ser recopilada con ayuda de las altas autoridades, mientras que para la elaboración de los Manuales específicos la información debe ser recopilada directamente de los responsables de los procesos y las funciones objeto de estudio.

La información puede ser recopilada a través de entrevistas directas con el personal, cuestionarios y por medio de la observación directa, es recomendable utilizar las tres técnicas e interrelacionar la información resultante en cada una de ellas.

2.1.2.6. Interpretación y diseño de la información

Fincowsky y Benjamín (2001), la etapa de interpretación y diseño de la información, no es más que darle forma a la información recopilada bajo lineamientos técnicos y el criterio del personal encargado de elaborarlos.

Interpretar la información significa analizar en todos los datos recopilados, su importancia y aporte al diseño del Manual, probablemente mucha de la información no será necesario incluirla dentro del documento por considerar

que no agrega ningún valor para los usuarios directos, pero también se puede determinar que aún hacen falta algunos otros datos y que es necesario realizar una segunda etapa de recopilación de información.

Es en esta etapa en donde se confrontan los resultados de la información recopilada verbalmente contra la información que proviene de las respuestas a los cuestionarios y de lo observado durante la primera etapa.

La depuración y complemento de información es muy importante para no elaborar documentos administrativos que se alejen de la realidad, por lo que toda la información al momento de ser diseñada es importante que sea revisada por los entrevistados y aprobada por los funcionarios superiores de cada uno de ellos.

El diseño del Manual es darle forma a la información para crear un borrador que permita visualizar claramente el contenido del documento y realizar los ajustes necesarios para su mejor comprensión.

2.1.2.7. Elaboración del manual

UNC (2009), la elaboración del Manual es la etapa más sencilla pero laboriosa de la metodología, su finalidad es la creación del documento final bajo lineamientos claros y homogéneos, utilizando para ello un lenguaje sencillo que logre la comprensión y la adecuada aplicación de los usuarios directos del documento y de todos los niveles jerárquicos de la organización. Debe evitarse el uso de tecnicismos exagerados a menos de que se trate de un manual específico para una tarea de tipo técnico.

Dentro de la elaboración del manual es importante incluir las conclusiones y recomendaciones que ayuden a facilitar la interpretación del contenido del mismo.

2.1.2.8. Aprobación y actualización del manual

Herrera (2007), la etapa de aprobación de los Manuales independientemente a su objetivo particular es de suma importancia para la adecuada utilización de los mismos y para el fomento de dicha cultura dentro de la organización en general.

El órgano encargado de la aprobación de los Manuales puede ser el Gerente General, el Jefe de la dependencia, un departamento y/o comité específico para el efecto, etc. No importa quién o quienes lo aprueben lo importante es que se haga por medio de un mecanismo formal, ya que solamente de esa forma los Manuales serán consultados y respetados por todos los integrantes de la organización.

Si los manuales no son aprobados y puestos en vigencia formalmente, su elaboración será un trabajo innecesario, que incluye costos y esfuerzos bastante altos.

Toda modificación y/o ampliación al contenido del Manual debe realizarse por medio de los encargados de la elaboración y diseño de los mismos, y a su vez ser aprobados por el órgano competente para que tenga la validez y el respaldo necesario. Cualquier modificación que se realice por separado y que no se comunique formalmente puede considerarse inválida y los responsables de llevar a cabo las actividades dentro de la organización podrán hacer caso omiso a las mismas.

2.1.2.9. Principios de organización de un manual

Gómez (2007), no tienen la exactitud de las leyes de la ciencia pura, ni alcanza el rango o jerarquía de una ley; reúnen más bien el carácter de criterios de buena organización.

Los que más frecuentemente se vienen aplicando pueden resumirse en los siguientes puntos:

1. A cada jefe se le deben asignar responsabilidades precisas y claras.
2. La responsabilidad debe llevar siempre aparejada la autoridad correspondiente.
3. Debe ser delegada toda autoridad que pueda ser desempeñada en forma segura y adecuada por un jefe o empleado de menor jerarquía.
4. La responsabilidad del subordinado hacia su superior por la autoridad recibida, mediante la delegación, es absoluta y ningún superior puede eludir la responsabilidad por las actividades de su subordinado.
5. Todo cambio de responsabilidad de un puesto debe ser conocido por las personas a quienes involucre.
6. Para asegurar el cumplimiento de las funciones delegadas, se consigna la obligación de suministrar informes acerca de la gestión realizada.
7. Sólo las decisiones que no puedan ser adoptadas en un determinado nivel deben ser remitidas hacia uno superior.
8. No deben darse órdenes a los subalternos omitiendo la vía del jefe responsable.
9. Ningún jefe o empleado que desempeñe un solo puesto en la organización debe estar sujeto a recibir órdenes de más de una fuente.
10. Las observaciones críticas a los agentes deben hacerse, siempre que sea posible, en privado y en ningún caso en presencia de jefes o agentes de igual o menor categoría.
11. Toda situación planteada respecto del personal dependiente de la Dirección General requerirá siempre la aprobación del jefe inmediato superior al mismo.

2.1.2.10. Descripción de puestos

Gómez (2007), la Administración Pública es un conjunto interactivo, de modo que las personas que la componen están en una interacción funcional constante, orientada a la realización de los objetivos fijados formalmente.

Esa interacción se realiza dentro de ciertos ámbitos, cuáles son las unidades organizativas. Cada una de ellas, y la Dirección General de Rentas lo es, tiene

una jerarquía de posiciones y de cargos fundada en la autoridad y en la especialización.

El cargo es una posición en un grupo organizado que presenta características especiales, entre las que cabe señalar que prescribe funciones específicas de las que se ocupa. Asimismo, se disponen en niveles jerárquicos, estableciendo una relación de autoridad descendente.

El presente manual describe las distintas funciones estructurándose conforme a la representación graficada en el Organigrama.

Previo a la enunciación de las funciones que se asignan a cada uno en particular, se presentan las que son comunes a los puestos de trabajo situados en los niveles más elevados en la escala jerárquica.

Hitt, Black y Porter (2006), cada descripción establece la función básica, su área de autoridad y las principales relaciones de autoridad e información que deben ser observadas. Se exponen en los siguientes títulos:

Relaciones de Organización: Sitúa en la escala jerárquica el cargo que se describe, indicando el del superior que ha delegado responsabilidad y el nombre de los puestos sobre quienes ejerce autoridad.

Misión: Expresa brevemente la que ha sido definida como la función a asumir por quienes están al frente de las respectivas unidades operativas, cumplimentando las metas fijadas para cada una de ellas.

Responsabilidades Específicas: Detalla las actividades especiales que le corresponden desempeñar para cumplir con la misión general. El detalle es enunciativo de las tareas puntuales que deban desarrollarse o dirigirse para el logro de los objetivos.

Autoridad: Es el elemento que proporciona la línea primordial de comunicación y de toma de decisiones, dentro de la competencia de cada cargo.

Los canales de comunicación son los medios por los cuales se transmiten órdenes, sugerencias, informaciones, etc.

2.1.2.11. Descripción básica del cargo

El formato se encabeza describiendo el nombre del cargo, dependencia a la que pertenece y el cargo de su jefe inmediato.

2.1.2.12. Objetivo estratégico del cargo

Según lo indicado por **Gómez (2007)**, este ítem se refiere a la actividad genérica que define el grupo de funciones, actividades y responsabilidades por lo cual se hace necesario la existencia de dicho cargo en la estructura de la empresa.

En este punto se debe recalcar que la definición del objetivo debe ser concreta y que globalice en pocas palabras el grupo de funciones y responsabilidades del cargo.

2.1.2.13. Funciones básicas

Según lo indicado por **Gómez (2007)**, en este numeral se deben incluir brevemente cada una de las funciones y responsabilidades básicas que describa adecuadamente los límites y la esencia del cargo.

Se debe tener en cuenta que en la descripción de las funciones básicas no se debe entrar en los detalles de “el cómo hacer para cumplir con las funciones”, ya que este es un tema tratado al detalle en el manual de procedimientos y formatos.

Es importante al describir las funciones y las responsabilidades de forma tal que el jefe de dicho empleado pueda tener una forma objetiva de medir el grado de cumplimiento de cada una de las funciones básicas al momento de la evaluación periódica del trabajador. Esto con el fin de que al entregarle sus

funciones al empleado, podamos tener un método sencillo de control de gestión sobre el cargo, ya que al final de cada período al empleado se le pueda evaluar su desempeño lo más objetivamente posible.

Cuando las funciones se describen de una manera tan genérica, se termina describiendo los deseos idealistas del jefe del empleado, generando una incertidumbre en la interpretación de las funciones que finalmente se puede reflejar en evaluaciones subjetivas del empleado. Si un grupo de funciones y responsabilidades descritas para un empleado están bien redactadas y ajustadas a la realidad, una consiente autoevaluación del empleado debe coincidir con la evaluación del jefe o al menos estar muy cercana.

Con esto se debe concluir que la descripción de las funciones y responsabilidades deben ser una herramienta que ayude también a los jefes a realizar una evaluación adecuada y objetiva que no tenga nada que ver prejuicios personales.

Es muy importante incluir dentro de la lista responsabilidades, el nivel de autorización y responsabilidad presupuestal de su cargo, si lo tiene. No deben quedar dudas para el funcionario hasta donde va su responsabilidad y su autonomía tanto presupuestal como administrativa.

2.1.2.14. Personal relacionado con el cargo

Según **Chiavenato (2006)**, en este ítem se parte de la ubicación del cargo dentro del organigrama de la empresa para determinar con que empleados o secciones debe interactuar para dar cumplimiento a sus funciones y responsabilidades asignadas.

Esta parte del formato también le permite al trabajador conocer la compañía y le da un panorama global del movimiento de la empresa entre sus diferentes secciones.

2.1.2.15. Perfil del cargo

Chiavenato (2006), en este punto de la descripción del cargo, se refiere a cuál sería el perfil óptimo o ideal del funcionario que debe ocupar un cargo. Se debe aclarar con respecto a la descripción del perfil de cargo que este se requiere para poder realizar una adecuada selección de personal. Si bien es cierto que es muy difícil encontrar un empleado que cumpla a cabalidad con el perfil óptimo establecido para un cargo, esto si nos puede servir de base para seleccionar el aspirante más adecuado en el proceso de selección.

Adicionalmente, después de conseguir el empleado más adecuado para el cargo, al cruzar el perfil óptimo establecido con las características del empleado contratado (relación hombre – cargo), se puede organizar el programa de desarrollo individual del funcionario, esto en miras de terminar de adecuar al empleado con su cargo.

2.1.3. Organigramas

Chiavenato (2007), los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría. Por tanto, teniendo en cuenta que los organigramas son de suma importancia y utilidad para empresas, entidades productivas, comerciales, administrativas, políticas, etc.

2.1.4. Front Operativo

2.1.4.1. Funciones

Operaciones Sucursales (2008), definir la planificación, estrategias y el presupuesto requerido en el Front Operativo; dirigir y monitorear el cumplimiento de metas propuestas relacionadas con efectividad, productividad y servicios; administrar el Recurso Humano a su cargo; así como también,

coordinar una adecuada planificación de este recurso con horarios de atención y productividad de los Puntos de Atención.

2.1.4.2. Planificación del Front Operativo

- Realizar la Planificación Administrativa, Presupuestaria, Operativa y de Servicio del Front Operativo a nivel nacional de acuerdo a los Convenios / Acuerdos de Servicios definidos por Marketing.
- Definir y ejecutar la planificación del Front en lo referente a horarios de atención, capacidad instalada, servicios a prestar e infraestructura.
- Diseñar y establecer estrategias para el cumplimiento de las metas definidas por el Front Operativo.
- Desarrollar y definir los objetivos, metas, lineamientos y políticas funcionales que orienten las actividades de sus colaboradores.
- Definir los indicadores y estándares de eficiencia y productividad para monitoreo del desempeño del Front Operativo.
- Analizar, calificar y controlar periódicamente los resultados de las métricas obtenidos a nivel país en el Front Operativo.
- Redefinir y ajustar las acciones de acuerdo a los resultados obtenidos frente a indicadores de desempeño.
- Evaluar e implantar acciones correctivas y preventivas de aspectos relacionados al nivel de satisfacción de los Clientes internos y externos.

2.1.4.3. Gestión de Personas

- Administrar el equipo a su cargo, aplicando los diferentes sistemas de administración de Recursos Humanos con el fin de asegurar el correcto funcionamiento del Front Operativo.
- Desarrollar y dirigir la organización del Front Operativo bajo los lineamientos establecidos por la Estrategia del Banco.
- Determinar el Head Count del Front Operativo en coordinación con Marketing.

2.1.4.4. Coordinación del Servicio con las Oficinas – Puntos de Atención

- Es el único responsable oficial por la comunicación de los Puntos de Atención, por medio del cual los Centros de Apoyo realizarán la información hacia la red de oficinas y viceversa.
- Coordinar con los Segmentos la prestación de servicios definidos para los diferentes Clientes que interactúan los Puntos de Atención; así como también horarios de atención y capacidad instalada de las diferentes ventanillas.
- Efectuar visitas periódicas a las Oficinas – Puntos de Atención, para revisión y control del desempeño del Front Operativo.

2.1.5. Banco Pichincha

2.1.5.1. Antecedentes

Un 11 de abril de 1906, nace en Ecuador la compañía anónima Banco Pichincha.

Constituida entonces como un banco de emisión, circulación y descuento, la entidad fijó desde sus inicios su prioridad: trabajar en el mercado de divisas. Gracias a las gestiones del entonces vicepresidente, la institución consiguió colocar fondos en el extranjero por un capital inicial de 600 mil sucres, lo que marcó el comienzo de la vida legal del Banco Pichincha y el inicio de la presencia mundial que lo caracteriza.

La primera agencia bancaria se estableció en la intersección de las calles Venezuela y Sucre, en la propiedad de Juan Francisco Freile.

El Primer Directorio estuvo conformado por Ilustres ecuatorianos. Manuel Jijón Larrea (Presidente Fundador), Manuel Freile Donoso e Ignacio Fernández Salvador (Gerentes Fundadores) fueron algunos de ellos, entre otros hombres.

Reunido en sesión del 4 de junio de 1906, este directorio aprobó el primer pedido de billetes por un valor representativo de un millón de sucres. El dinero llegó en febrero del año siguiente, y comenzó a circular inmediatamente en virtud de las emisiones que se hacían de acuerdo a la ley y las exigencias comerciales vigentes. Junto con los billetes llegaron también títulos de acciones, cheques, letras de cambio, libretas para los estados de cuentas corrientes, útiles de escritorio, y otras herramientas necesarias para el trabajo bancario.

Estos pasos iniciales formaron al Banco Pichincha de hoy, y le permitieron alcanzar grandes e importantes metas que lo han convertido en la primera institución bancaria de Ecuador.

CAPÍTULO III.
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Materiales y métodos

3.1.1. Localización y duración de la investigación

El presente trabajo investigativo se desarrolló en el Banco Pichincha Sucursal Quevedo Provincia de los Ríos, la misma que se encuentra ubicado en la Quevedo: Calle Bolívar y Quinta # 507 esquina. La Investigación tuvo una duración de 120 días.

3.1.2. Materiales y equipos

Para la presente investigación se utilizó los siguientes equipos y materiales:

Cuadro 1. Materiales y equipos

DETALLE	CANTIDAD
Equipos	
Cámara Fotográfica	1
Computadora	1
Flash Memory	1
Calculadora	1
Materiales	
Resmas-papel bond tamaño A4	2
Carpeta	7
Lápiz	2
Lapicero	2
Borrador	2
Empastados	7
Cd	6
Equipo Humano	
Investigador	1
Asesor	1

Fuente: Investigación

Elaborado: La Autora

3.1.3. Tipo de investigación

3.1.3.1. De campo

Se desarrolló el trabajo de campo en el lugar de los acontecimientos es decir en el Banco Pichincha Sucursal Quevedo, la misma que permitió obtener la información requerida para la investigación a través de la observación, encuesta y entrevista.

3.1.3.2. Descriptiva

Permitió describir, detallar y explicar el principal problema de esta investigación, la cual es la reestructuración del Manual de Funciones para así obtener resultados eficientes para el complemento del tema a investigar.

3.1.3.3. Bibliográfica

Se realizó la revisión de los sustentos teóricos sobre los cuales se acentúa el proceso investigativo; y así tener un pleno conocimiento y dominio del tema, se consultó en fuentes bibliográficas tales como textos especializados, bibliotecas internet, entre otros.

3.1.4. Métodos

3.1.4.1. Deductivo

Con éste método, se realizó la identificación de las variable de estudio, su análisis respectivo, para llegar a la síntesis y así poder establecer las conclusiones recomendaciones y propuesta de solución al problema que motivó al estudio.

3.1.4.2. Analítico

Este método permitió enfocar los resultados de una manera global y sintetizar la información recopilada además de interpretar los datos y así poder realizar la Reestructuración del Manual de Funciones.

3.1.4.3. Sintético

Brindó la posibilidad de agrupar conclusiones para la determinación de la situación actual de la institución.

3.1.5. Fuentes

Para el desarrollo de los objetivos de la presente investigación se consideraron las siguientes fuentes técnicas:

3.1.5.1. Primarias

Para poder realizar la investigación, se recurrió a encuestas dirigidas al personal del Front Operativo utilizando un cuestionario de preguntas cerradas que luego se tabularon estadísticamente, así mismo se recogió información de los administradores mediante entrevistas que fueron formuladas para poder entender la situación actual de la Institución y la problemática que afecta el desempeño de sus colaboradores.

3.1.5.2. Secundarias

Se obtuvo de consultas en internet, libros, folletos, tesis, módulos y revistas relacionadas con el presente trabajo de investigación; punto de partida para desarrollar el mismo.

3.1.6. Técnicas e instrumentos de evaluación

Las técnicas e instrumento de evaluación a utilizar en la presente investigación son:

3.1.6.1. Encuesta

Para la ejecución del presente trabajo de investigación, se utilizó un cuestionario con 8 preguntas aplicada directa y específicamente a toda la población, que equivale a 23 colaboradores del Front Operativo, esto con la finalidad de obtener datos precisos y poder determinar de mejor manera los problemas que afectan.

3.1.6.2. Entrevistas

Se desarrollaron entrevistas directas al Jefe Zonal y Consultor de RR.HH. para lo cual se estructuran formularios de entrevistas con 8 preguntas abiertas, cuyas respuestas nos ayudaron a conocer el punto de vista de los administradores del Front Operativo.

3.1.7. Población y muestra

3.1.7.1. Población

El Front Operativo del Banco Pichincha Sucursal Quevedo, tiene 25 empleados entre: Cajeros, Supervisores Operativos, Ejecutivos de Servicios y Jefe Zonal.

3.1.7.2. Muestra

Se realizó la respectiva encuesta y entrevista al 100% de la población, así obtendremos resultados confiables.

Cuadro 2. Población y muestra

Puestos	Cant.	Entrevistas	Encuestas
Jefe Zonal	1	X	
Consultor de RR. HH.	1	X	
Supervisor Operativo Balcón	1		X
Supervisor Operativo Cajas	1		X
Ejecutivo de Servicios	4		X
Cajeros	17		X
Total	25		

Fuente: Investigación

Elaborado: La Autora

3.1.8. Procedimiento metodológico

En el presente estudio, la modalidad de la investigación se realizó de manera descriptiva apoyada en la investigación documental y bibliográfica, por lo que se efectuaron entrevistas al Jefe Zonal y al Consultor de RR. HH. del Banco Pichincha Sucursal Quevedo, además se realizaron encuestas a 23 empleados que laboran en el Front Operativo para conocer sus inquietudes frente al problema de la investigación, y además permitiría diagnosticar la situación organizacional actual, estos resultados se los tabuló, graficó e interpretó para identificar y conocer los problemas que se presentan en la institución;

La población es equivalente a la muestra por la importancia de obtener información de todos quienes conforman el Front Operativo del Banco Pichincha Sucursal Quevedo y así conocer la problemática existente.

Una vez conocido los resultados de las encuestas, se pudo identificar los problemas que afectan a los colaboradores del Front operativo al no contar con un Manual de Funciones actualizado, por tal motivo se formuló una discusión de ideas frente al problema mencionado, apoyándose en conceptos expuestos por varios autores expertos en la administración de recursos humanos, de esta manera se comprobó la hipótesis general de la investigación que indica que la

Reestructuración del Manual de Funciones del Front Operativo permitirá que sus colaboradores cumplan con sus funciones.

De acuerdo al estudio realizado, se emitieron conclusiones y recomendaciones finales que contribuyan a mejorar el desempeño de los colaboradores y así brindar un mejor servicio a los clientes.

Concluida la investigación se procedió al desarrollo de la propuesta, misma que se realizó de la siguiente manera:

1. Se estableció objetivo general y específicos de la propuesta.
2. Se conoció la importancia y la factibilidad que tiene la propuesta.
3. Se desarrolló la propuesta, la cual consistió en Reestructurar el Manual de Funciones con las siguiente especificaciones:
 - Área a la que pertenece
 - Denominación del Puesto
 - Dependencia
 - Funciones de acuerdo al puesto
 - Perfil del Cargo
 - Habilidades
 - Competencias
4. Se elabora el Organigrama del Front Operativo ajustado al nuevo Manual de Funciones.

CAPÍTULO IV.
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados

4.1.1. Resultado de la encuesta realizada a ejecutivos y cajeros

Según la encuesta que se realizó a los 17 Cajeros, 4 Ejecutivos de Servicios y 2 Supervisores Operativos que laboran en el Front Operativo del Banco Pichincha Sucursal Quevedo, se obtuvieron los siguientes resultados.

4.1.1.1. Existencia del Manual de Funciones en la Institución.

En relación a esta pregunta, se conoció que el 78% de los colaboradores del Front Operativo de la Sucursal Quevedo sí conocen el Manual de Funciones de la institución; mientras que el 22% de los encuestados, lo desconocen.

Cuadro 3. Manual de Funciones en la institución

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Conozco	18	78%
Desconozco	5	22%
TOTAL	23	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La autora

4.1.1.2. Instrucciones al ingresar a la empresa.

En relación a esta pregunta, tal como lo demuestra el Cuadro 4, el 52% de los encuestados manifiestan que a ellos no se les dio ningún tipo de instrucción; mientras que el 22% indican que si les dieron instrucciones y el 26% poca.

Cuadro 4. Instrucciones al ingresar a la Empresa

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mucho	5	22%
Poco	6	26%
Ninguna	12	52%
TOTAL	23	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La autora

4.1.1.3. Funciones de acuerdo a su cargo

En el Cuadro 5, de acuerdo a la encuesta que se realizó, el 52% de los encuestados indican que no conocen con detalle las funciones a su cargo; seguido del 39% el cual manifiestan que saben poco y el 9% si conocen sus responsabilidades de acuerdo a su puesto. Con la formulación de esta pregunta se pudo observar que la gran mayoría de los colaboradores del Front operativo, no conocen las funciones a realizar de acuerdo al puesto.

Cuadro 5. Funciones de acuerdo a su cargo

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mucho	2	9%
Poco	9	39%
Ninguna	12	52%
TOTAL	23	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La autora

4.1.1.4. Conocimiento sobre estructura orgánica de la institución

En el Cuadro 6, se pudo determinar que el 74% de los encuestados no conocen la estructura orgánica de la institución; mientras que el 22% conocen poco del tema y el 4% de los encuestados, respondió que tiene mucho conocimiento sobre la estructura orgánica de la Institución.

Cuadro 6. Conocimiento de la Estructura Orgánica de la institución.

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mucho	1	4%
Poco	5	22%
Ninguna	17	74%
TOTAL	23	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La autora

4.1.1.5. Conoce a su superior inmediato

Como indica el Cuadro 7, el 100% de los encuestados si conocen a su superior inmediato.

Cuadro 7. Superior Inmediato

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	23	100%
No	0	0%
TOTAL	23	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La autora

4.1.1.6. Conoce el perfil de su cargo

Como refleja el Cuadro 8, el 57% de los encuestados conoce poco sobre su perfil; seguido del 30% que indica no conocerlo y el 13% que conoce mucho.

Cuadro 8. Conocimiento del Perfil a su cargo

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mucho	3	13%
Poco	13	57%
Ninguna	7	30%
TOTAL	23	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La autora

4.1.1.7. Sobrecarga laboral

En el Cuadro 7, se determinó que el 74% de los encuestados indica que frecuentemente le son asignadas tareas de otros colaboradores; mientras que el 17% lo hace esporádicamente y el 9% que nunca le fueron asignadas tareas que no le corresponden.

Cuadro 9. Sobrecarga Laboral

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Frecuentemente	17	74%
Esporádicamente	4	17%
Nunca	2	9%
TOTAL	23	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La autora

4.1.1.8. Actualización del Manual de Funciones

Formulada la pregunta N° 8 a los empleados se conoció la principal problemática que presenta el Front Operativo de la Sucursal Quevedo que es la desactualización del Manual de Funciones.

De acuerdo al Cuadro 8, el 78% de los encuestados dicen que están de acuerdo con las actualizaciones del manual; seguido del 22% el cual no opina y tiene relación con el Cuadro 1, donde se observa que el mismo porcentaje desconoce de la existencia del Manual de Funciones en la Institución.

Cuadro 10. Actualización del Manual de Funciones

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De acuerdo	18	78%
Desacuerdo	0	0%
No Opina	5	22%
TOTAL	23	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La autora

4.1.2. Análisis de la entrevista realizada a Jefe Zonal y consultor de Talento Humano del Banco Pichincha.

Para tal efecto, se aplicó el siguiente código:

- a) Para el Jefe zonal, y
- b) Consultor de talento humano.

Cuadro 11. Análisis de las Entrevistas

Nº	PREGUNTAS	ENTREVISTADOS	CONCLUSIÓN
1	¿La institución cuenta con un Manual de Funciones?	a) Si posee Manual de Funciones. b) Si hay	La Institución si cuenta con un Manual de Funciones.
2	¿Se dan instrucciones específicas acerca de las actividades que deberían realizar los empleados al momento de ingresar a la institución?	a) Si se dan instrucciones en forma general, pero es en el día a día que el colaborador puede ver cuáles son sus funciones realmente. b) Se informan cuales son las funciones más importantes, pero al momento de estar dentro de la institución muchas veces resulta que no se cumple con todos o a su vez hay más de las que están descritas en el Manual de Funciones.	Se concluye que a pesar de dar instrucciones a los nuevos colaboradores, estas no se cumplen ya sea porque sólo detallan las más importantes o porque algunas no constan en el Manual de Funciones vigente.

3	¿El organigrama de la institución es conocido por los empleados?	a) Debería, pero no creo que toda la organización conozca. b) No, hay personal por lo general si son nuevos, no se familiarizan con el organigrama. Por su cobertura se hace complicado conocer su estructura .	No todos los empleados de la Institución tienen conocimiento del Organigrama por la complejidad del mismo. Sin embargo los colaboradores si conocen cual es su línea de supervisión.
4	¿Se tiene establecido el perfil de cada cargo en la institución?	a) Si hay perfil de cada puesto. b) Si, pero el personal no conoce los puestos a los que puede aplicar por su complejidad. Haciendo necesaria la intervención de RR.HH.	Si hay perfil para los cargos, pero por su complejidad, los colaboradores no lo saben a qué puesto aplicar haciendo necesaria la intervención de RR.HH.
5	¿En algún momento cree que ha existido una sobrecarga laboral, llevando al incumplimiento de funciones por parte de sus colaboradores?	a) No debería haber sobrecarga laboral, pero si hay personas que realizan funciones que no están descritas en su cargo y que corresponden a otros colaboradores, por esta razón muchas veces hay desfases en la entrega de informes solicitados.	Ambos coinciden en que, aunque no debería haber sobrecarga laboral, pero hay colaboradores que si realizan funciones que no están descritas en el Manual de Funciones vigente de acuerdo a su cargo.

		b) Muchas veces sí se delegan tareas a colaboradores y que no están especificadas dentro de sus funciones. En la sucursal aunque no está dentro del organigrama y Manual de Funciones se delega a un colaborador para que desarrolle funciones que no le competen pero que sirve para no sobrecargar al personal.	
6	¿En los últimos años las funciones que realizan los empleados en cada uno de sus cargos, se ha visto reflejado en la productividad de la institución?	a) Si, Banco Pichincha se preocupa por la atención que se brinda a nuestros clientes y los cambios que se dan es para mejorar el servicio. b) Si, hubo muchos cambios con nuevas metas sin duda se reflejaron en la productividad del banco y servicio a nuestros clientes.	Se concluye que el buen desempeño de sus colaboradores en cada cargo, si se ven reflejados en la Productividad de la Institución.
7	¿Considera necesario usted la reestructuración del Manual de	a) Se debe actualizar de acuerdo a las funciones de cada puesto. b) Por supuesto, se debería	Los entrevistados coinciden en que están de acuerdo en que la reestructuración del Manual de Funciones

	Funciones dentro de la empresa?	actualizar, debido a que el Manual de Funciones es una herramienta muy importante para que el colaborador se pueda desempeñar de forma eficiente.	es necesaria en la institución y que ayudaría al buen desempeño de sus colaboradores.
8	¿De qué manera cree que mejoraría la situación de desempeño laboral con la implementación de un manual actualizado?	a) La respuesta que dio el Jefe Zonal fue la siguiente: ▪ Mejor desempeño laboral porque no habría personal cansado. ▪ Las calificaciones anuales de los empleados serían en base a las funciones que constan en el Manual. b) La respuesta del Consultor de Talento Humano fue: ▪ No habría sobrecarga de trabajo. ▪ El personal se desenvolvería sin tanta presión por qué haría lo que está en sus funciones. ▪ Buen servicio a los clientes.	Las situaciones en las que se mejoraría son las siguientes: ▪ Mejor desempeño laboral. ▪ Buen servicio a clientes. ▪ No se duplicarían procesos. ▪ Las calificaciones anuales a los colaboradores se harían en base a las funciones detalladas en el Manual.

Fuente: entrevista a autoridades
Elaborado por: La autora

4.2. Discusión

En base a los resultados encontrados en la presente investigación se determina que:

La existencia y conocimiento de un Manual de Funciones dentro del Front Operativo del Banco Pichincha, ya que el 78% de los encuestados lo afirman.

Un alto porcentaje (52%) manifiesta que no recibió instrucciones al ingresar a la empresa, se indica además que el 52%, es decir el mismo porcentaje de los empleados del área no conoce con detalles, las funciones a su cargo, pero todos coinciden que conocen a su jefe inmediato, se ajusta a lo emitido por **Stephen (2008)** la selección del personal es la primera cuestión que en relación con el personal se le plantea a la empresa; selección que ha de darse tanto para la entrada del personal en la empresa como para afectar el personal admitido a los distintos puestos de trabajo a cubrir. **Ríos (2008)**. La descripción de cargos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo, la periodicidad de la ejecución, los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas y los objetivos del cargo. Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

El 57% conoce poco del perfil de su cargo, lo que le impide que los colaboradores puedan aplicar a puestos vacantes por desconocimiento del mismo. Sobre el Perfil del Cargo, **Chiavenato (2006)**. Se refiere a cuál sería el perfil óptimo o ideal del funcionario que debe ocupar un cargo. Se debe aclarar con respecto a la descripción del perfil de cargo que este se requiere para poder realizar una adecuada selección de personal. Si bien es cierto que es muy difícil encontrar un empleado que cumpla a cabalidad con el perfil óptimo establecido para un cargo, esto si nos puede servir de base para seleccionar el aspirante más adecuado en el proceso de selección.

Con respecto a duplicidad de funciones el 74% asegura que frecuentemente son asignadas tareas de otros colaboradores, para **Hitt, Black y Porter (2006)**. Cada descripción de puesto establece la función básica, su área de autoridad y las principales relaciones de autoridad e información que deben ser observadas.

En lo que respecta a las entrevistas realizadas al jefe zonal y consultor de talento humano, se asegura que si se dan instrucciones al momento de ingresar un nuevo empleado en la institución pero solo se dan las más principales.

En lo referente al conocimiento del organigrama institucional, aseguran que por la cobertura es muy complicado el conocimiento pleno del organigrama, para **Chiavenato (2007)**. Los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría. Por tanto, teniendo en cuenta que los organigramas son de suma importancia y utilidad para empresas, entidades productivas, comerciales, administrativas, políticas, etc.

Se define la importancia de una reestructuración del Manual del Front Operativo con lo cual se mejoraría el servicio considerablemente permitiendo aceptar lo emitido por **Chiavenato (2006)**. Un Manual de Funciones o Manual de organización comprende las funciones o responsabilidades de cada área de la empresa, por ejemplo gerencia, producción, ventas, etc., describiendo como se intervienen en el funcionamiento general de la empresa, contiene la visión, misión, los objetivos, metas y la descripción de cada área así como sus responsabilidades.

Con todo lo expuesto se acepta la hipótesis que expresa “La reestructuración del Manual de Funciones mejorará el desempeño laboral del talento humano del Front Operativo del Banco Pichincha Sucursal Quevedo”. Los entrevistados indicaron que la reestructuración del Manual de Funciones optimizará el desempeño laboral y evitará la sobrecarga por duplicidad de procesos.

CAPÍTULO V.
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- Los administradores del Front Operativo del Banco Pichincha, manifestaron que el personal al momento de ingresar se les indica las funciones básicas para su desempeño, mientras que los colaboradores encuestados, afirmaron que desconocen funciones específicas acorde al cargo asignado, las cuales deben estar detalladas en el Manual.
- Se concluye que el Manual de Funciones Vigente, no se encuentra actualizado, perjudicando de manera directa el desempeño de los colaboradores y también a los usuarios.
- Se define la importancia de una reestructuración del Manual de Funciones del Front Operativo, por cuanto ciertos cargos están establecidos con funciones generalizadas en el Manual vigente, ocasionando duplicidad de funciones o incumplimiento de las mismas.
- Así mismo se determina la importancia de elaborar el organigrama ajustado al nuevo Manual.

5.2. Recomendaciones

En base a las conclusiones emitidas se recomienda lo siguiente:

- Diseñar un manual de inducción al nuevo empleado a fin de evitar desconocimientos del orgánico funcional de la entidad.
- Establecer lineamientos estratégicos para dar a conocer el Manual de Funciones del Front Operativo.
- Evitar las duplicidades de funciones dentro de la institución a fin de no sobrecargar en trabajo a los colaboradores.
- Realizar los trámites de aprobación y aplicación del Manual de Funciones del Front Operativo reestructurado, así como su difusión y conocimiento en la entidad.

CAPÍTULO VI.

PROPUESTA

6.1. Título de la propuesta

Reestructuración del Manual de Funciones del Front Operativo Sucursal Quevedo.

6.1.1. Introducción

El Manual de Funciones es considerado como documento de consulta, información y como instrumento de gestión administrativa para establecer campos funcionales, precisar responsabilidades y como un medio para efectuar el proceso de dirección y control empresarial.

El presente manual se utilizará para familiarizarse con la estructura orgánica y con los diferentes niveles jerárquicos que conforman esta organización. Su consulta permite identificar con claridad las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas que la integran y evitar la duplicidad de funciones.

Está elaborado con la finalidad de que la institución cuente con un manuscrito, el cual muestre la organización del Front Operativo de Banco Pichincha, los módulos que la integran y las funciones de cada departamento.

Para lograr esto se hicieron varias encuestas al directivo de la unidad administrativa, subordinados etcétera, plasmando así toda la información posible que pudiera servir.

Es de vital importancia contar con información del centro de trabajo para que los que en ella laboran conozcan con precisión y exactitud las funciones que deben desempeñar como colaboradores, así como a quien están subordinados.

En este instrumento se encuentra todo lo funcional que esté relacionado con el Front Operativo, para lo cual es de suma importancia que se analice cada una de las páginas de este manual, revisándolo meticulosamente a criterio personal.

Este manual debe ser revisado periódicamente para así poder detectar los posibles errores y mejor aun ir incluyendo nuevas y mejores tácticas de manejo de la empresa para así lograr lo deseado.

6.1.2. Justificación

El Manual de Funciones, proporciona en forma ordenada la información básica de la organización y funcionamiento de las unidades responsables; es una referencia de cumplimiento obligatorio para lograr el aprovechamiento de los recursos y el desarrollo de las funciones encomendadas. Se justifica ya que persigue los siguientes fines:

Presentar una visión del conjunto de órganos de la institución y de las unidades administrativas.

Precisar el objetivo y las funciones encomendadas a las unidades administrativas para evitar duplicidad, detectar omisiones y deslindar responsabilidades.

Facilitar la ejecución correcta de las actividades encomendadas al personal, proporcionando uniformidad en su desarrollo.

Permite el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución de las funciones, evitando la repetición de instrucciones y directrices.

Proporcionar información básica para la planeación e instrumentación de medidas de modernización administrativa.

Integrar al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación e inducción a las distintas unidades de la institución.

Orientar e informar sobre el quehacer de las unidades responsables.

6.1.3. Objetivos

6.1.3.1. Objetivo General

Reestructurar el Manual de Funciones del Front Operativo del Banco Pichincha Sucursal Quevedo Provincia de Los Ríos.

6.1.3.2. Objetivos Específicos

- Describir las funciones de cada cargo del Front Operativo del Banco Pichincha Sucursal Quevedo.
- Difundir el Manual de Funciones entre los miembros de la institución.

6.1.4. Ubicación sectorial y física

6.1.4.1 Empresa

Banco Pichincha Sucursal Quevedo

6.1.4.2. Lugar

Calle Bolívar 501 Y 5ta. Esq., Quevedo, Provincia Los Ríos.

Figura 1. Mapa de la Ciudad de Quevedo



Fuente : Mapa político de Quevedo

Elaborado : Folleto "Conozcamos nuestra provincia de Los Ríos"

6.1.4.3. Duración

120 días.

6.1.4.4. Beneficiarios directos

Personal Operativo Banco Pichincha Sucursal Quevedo.

6.1.4.5. Beneficiarios indirectos

Los beneficiarios indirectos corresponden a los clientes de la institución porque los colaboradores podrán realizar sus funciones correctamente, es decir aplicarán el Manual de Funciones y así se podrá garantizar un buen servicio.

6.1.4.6. Ejecutores

Personal Operativo del Banco Pichincha Sucursal Quevedo.

6.1.5. Factibilidad

Es factible porque resulta esencial garantizar una adecuada planeación administrativa por parte de Banco Pichincha Sucursal Quevedo, apoyándose en un Manual de Funciones actualizado, sin duda mejorará considerablemente el desempeño del Front Operativo el mismo que deberá estar alineado a los objetivos institucionales.

El uso de este Manual de Funciones, incrementará la eficiencia que impulsa la innovación y la mejora sustancial de los servicios dirigidos a los clientes, así como los recursos económicos de la entidad para alcanzar los objetivos planteados.

6.1.6. Desarrollo de la propuesta

6.1.6.1. Visión

Ser el Centro de Operaciones Bancarias reconocido por la excelencia en la calidad de sus servicios, con personal íntegro, comprometido con el éxito de sus clientes internos y contribuyendo directamente con el desarrollo y liderazgo de Banco Pichincha.

6.1.6.2. Misión

Garantizar que los colaboradores del Front Operativo cumplan sus funciones de acuerdo a lo establecido en el Manual y además impulsen la calidad en la entrega del servicio enmarcados en la legislación vigente y en las políticas del Banco.

6.1.6.3. Responsabilidades de la Unidad Front Operativo

Realizar la Planificación Administrativa, Presupuestaria, Operativa y de Servicio del Front Operativo a nivel nacional, en función de los objetivos institucionales y a los estándares establecidos; de acuerdo al modelo de atención definido para los Segmentos.

Con el fin de:

Satisfacer las necesidades del Cliente.

6.1.6.4. Administración del Recurso Humano del Front Operativo

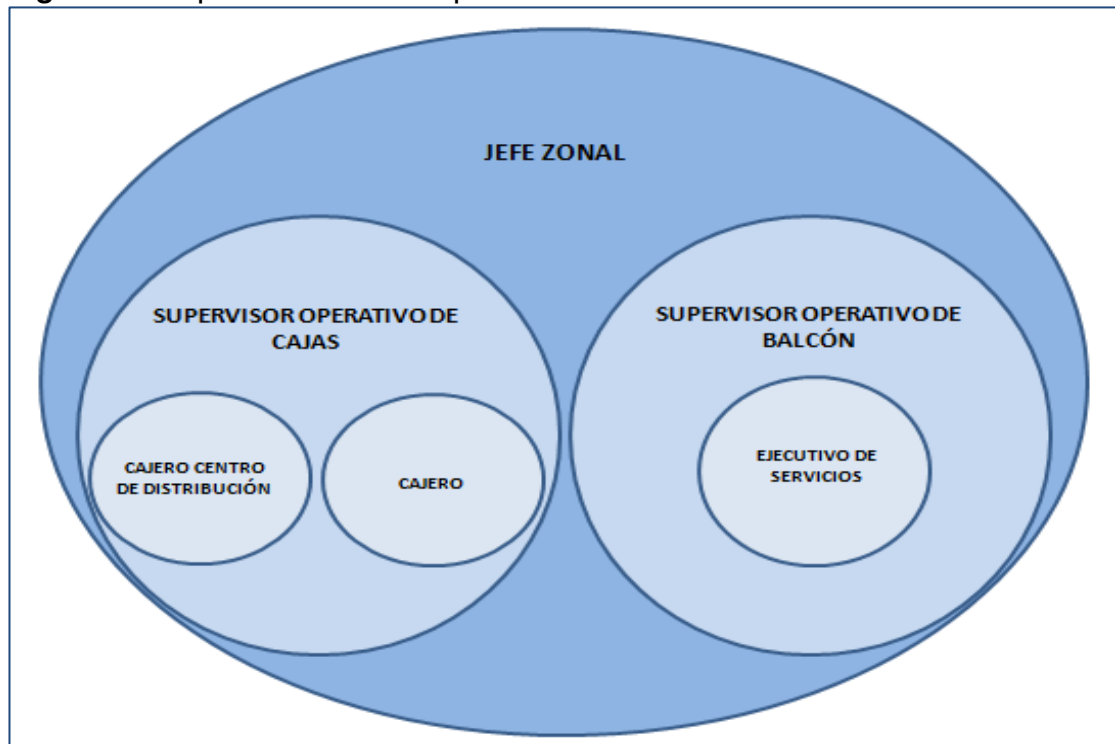
Administrar el recurso humano del Front Operativo, horarios de atención en los Puntos de Atención y coordinar con Marketing y Recursos Humanos, el número de personas y perfiles requeridos en cada una de las posiciones.

Con el fin de:

- Contar con personal idóneo y apropiado.
- Garantizar el óptimo desarrollo y coordinación del Equipo a su cargo aplicando los diferentes sistemas de administración del personal provisto por Recursos Humanos.
- Elevar los niveles de productividad

6.1.6.5. Organización interna de la unidad

Figura 2. Esquema del Front Operativo de Banco Pichincha



Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

a.) Funcionamiento

El Front Operativo está organizado para garantizar la calidad, eficiencia y agilidad en el servicio con el fin de satisfacer las necesidades de los Clientes. Dentro de esta estructura existen los siguientes cargos:

Cuadro 12. Funciones Generales Front Operativo

No	Cargo	Administrar	Controlar	Dirigir	Ejecutar
1	Jefe Zonal	X	X	X	
2	Supervisor Operativo Cajas		X	X	X
3	Supervisor Operativo Balcones		X	X	X
4	Ejecutivo de Servicios				X
5	Cajero Centro de Distribución				X
6	Cajero				X

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

6.1.6.5. Manual de Funciones

	Área: Front Operativo Denominación del Puesto Tipo: Jefe Zonal Dependencia: Jefe Regional Unidad: Operaciones Sucursales
Funciones: Gestión Presupuestaria ▪ Administrar eficientemente el presupuesto de las agencias a su cargo, evitando que el gasto real no sea superior al presupuestado y elaborar planes de acción en el caso que existan desviaciones en el mismo. ▪ Realizar propuestas de mejoras orientadas a la optimización en costos y gastos relacionados con materiales, cupos de efectivo, equipos y recursos asignados (transporte de valores, teléfonos, movilización interna, etc), bajo los procedimientos establecidos, de las oficinas a su cargo. Sin que afecte la calidad de servicio al cliente externo así como la relación con sus subordinados. ▪ Monitorear y garantizar el cumplimiento de los indicadores de: gestión, calidad, servicio y productividad de las agencias a su cargo, en base al continuo análisis de métricas y ejecución presupuestaria de gastos. Gestión de Visado ▪ Garantizar el cumplimiento de las políticas de riesgos en los créditos visados, en las agencias bajo su cargo. ▪ Llevar un control estadístico de los créditos devueltos; identificar las devoluciones con la finalidad de mantener retroalimentación con el personal, para eliminar este tipo de desviaciones.	

Gestión de Servicio

- Supervisar y controlar de forma permanente el cumplimiento de estándares de Calidad y Servicio establecidos por el Banco; ofrecidos a los Clientes en Área de Cajas y Balcones de las Agencias a su cargo, adicionalmente en Ventanillas de Extensión.
- Supervisar la solución de problemas y requerimientos del cliente interno y externo en los Puntos de Atención a su cargo.
- Identificar mejoras de servicio que involucren cambios operativos de proceso e informar al Jefe Regional.
- Garantizar la disponibilidad de efectivo para la normal operatividad de las oficinas, cumpliendo con el cupo asignado, realizando periódicamente revisiones a la disponibilidad de montos de efectivo en Cajas, Bóveda y ATM's.
- Realizar monitoreo y administración de las filas de espera en Agencias a su cargo, garantizando fluidez y adecuados tiempos de respuestas, de acuerdo a estándares definidos.
- Monitorear el correcto funcionamiento de los sistemas, canales electrónicos ATM's, Telenexo, Kioscos Todo 1, Balcón Electrónico y otros que se incorporen a futuro.
- Garantizar la difusión y conocimiento de la información, a todo el personal a su cargo en temas de políticas, procedimientos, conocimiento de productos y servicios.
- Realizar periódicamente el Comité de Servicios de Agencias, elaborando actas y dejando constancia de los puntos y compromisos tratados.
- Coordinar con el Área de Negocios (en ausencia del Supervisor Operativo) las necesidades de atención al cliente bajo las políticas y procedimientos contemplados en la ley y establecidos por el Banco.
- Garantizar la atención y servicio, cuando las Agencias a su cargo lo requieran en:

Atención de Ventanilla

Atención de Balcón de Servicios

Atención de labores de Bóveda y Atms.

Gestión de personas

- Realizar seguimiento y asegurar el cumplimiento de los objetivos fijados al equipo de trabajo por el Responsable de Operaciones Sucursales.
- Supervisar y evaluar la gestión del equipo a su cargo, aplicando los sistemas de medición disponibles (EGD, métricas, competencias y otras que se implementen).
- Asegurar un adecuado manejo del personal garantizando un favorable clima laboral.
- Coordinar con su Línea de Supervisión y RRHH los reemplazos por maternidad, vacaciones, horas y días picos, renunciaciones; de acuerdo al procedimiento establecido y con las diferentes áreas de soporte.
- Administrar en forma efectiva el recurso humano asignado en los diferentes puntos de atención a su cargo en coordinación con el Jefe Regional.
- Garantizar la creación, modificación y eliminación de perfiles de usuarios en los aplicativos existentes para el personal a su cargo previa autorización de línea de supervisión.
- Aplicar y notificar las faltas al Reglamento Interno al personal y los incumplimientos a los estándares de servicio y calidad implementados en el Banco en ausencia del Supervisor Operativo.
- Aprobar permisos al personal a su cargo notificando al Jefe Regional.

Gestión Contable

- Supervisar y asegurar el cumplimiento de las Normas y Procedimientos Operativos y Contables.
- Revisar y controlar las Cuentas Contables de las Agencias a su cargo.
- Ejecutar controles y seguimientos a partidas pendientes por regularizar.

Gestión Operativa y Control

- Revisar, autorizar y firmar documentos que requieran su aprobación de acuerdo al Manual de Firmas Autorizadas; informando a los niveles correspondientes sobre transacciones inusuales detectadas en la operatividad de las oficinas.
- Ejecutar el proceso de control diario de oficinas, cuestionario de control interno, matriz de gerenciamiento, reporte de visitas.
- Garantizar el cumplimiento de los arqueos de efectivo y formas numeradas en Bóveda, Cajas y ATM's, así como de habilitantes en Balcones de Servicios.
- Verificar el cumplimiento de destrucción de habilitantes, de acuerdo a las políticas y periodicidad emitidas por el Responsable de Operaciones Sucursales.
- Verificar el correcto manejo de la documentación y archivo operativo de las Agencias a su cargo.
- Definir conjuntamente con el Jefe Regional y previa aprobación del Responsable de Operaciones Sucursales, los cupos de efectivo adecuados para las Agencias a su cargo y gestionar de ser requerido el envío y recepción de remesas de efectivo, en coordinación con la Unidad de Logística.
- Mantener y controlar el cupo de efectivo asignado a las Oficinas, ventanillas, ATM'S a su cargo.
- Revisar y controlar diariamente los monitores de: cajas, efectivo, Atm's para garantizar una adecuada administración y supervisión de las Oficinas a su cargo.
- Aplicar en forma inmediata y sin excepción el Plan de Contingencias en Ventanillas, en caso de existir problemas en los aplicativos utilizados en las Agencias a su cargo.
- Gestionar y proporcionar la información solicitada por entidades de Control Interno, Externo, Líneas de Supervisión y otros por ejemplo: Auditoría, Control Interno, Unidad de Cumplimiento, etc.

- Realizar el control y ejecución de las pruebas departamentales de manera mensual.
- Realizar arqueos sorpresivos de efectivo en cajas.

Gestión de Seguridad

- Garantizar la correcta aplicación de las Políticas de Seguridad (ejemplo: cambio de videos de filmaciones, PONS, alarmas, apertura, cargas de cajeros Automáticos, entrega de dinero a cajeros, etc.) en las Agencias a su cargo.
- Monitorear la correcta administración de claves de Agencias a su cargo: solicitud, entrega y custodia de claves. Incluye la revisión y cambio de claves para apertura de Bóvedas y de la Oficina.

Gestión Administrativa

- Gestionar la aprobación de temas administrativos propios de las Agencias tales como: imagen, limpieza, seguridad, mantenimiento periódico (equipos de comunicación, computadoras, ATM's, Kioscos y autoservicios), proveeduría y aspectos logísticos administrativos. (Ver Anexo 1), en coordinación con línea de supervisión.

Realizar otras actividades o funciones solicitadas por su Línea de Supervisión que sean inherentes a su posición.

PERFIL DEL CARGO:

Formación: Título Universitario en Ingeniería Comercial, Administración de empresas con cursos de postgrado y /o especialización.

Experiencia: Entre 3 y 5 años.

HABILIDADES:

Toma decisiones
Cuestiona el estatus
Acepta retos
Da soluciones
Resuelve problemas
Radiando optimismo
Motivando a la gente
Ayudando a otros
Atendiendo a la gente
Rompiendo el hielo
Energía
Mucha actividad
Optimista
Busca novedad
Es demostrativo
Busca variedad
Cuidadoso
Diplomático
Checa exactitud

COMPETENCIA:

Orientación al cliente:	B	MEDIO
Orientación a los resultados:	A	ALTO
Trabajo en Equipo:	A	ALTO
Integridad:	A	ALTO
Liderazgo:	B	MEDIO
Iniciativa:	B	MEDIO
Comunicación:	A	ALTO



Área: Front Operativo

Denominación del Puesto Tipo: Supervisor Operativo
Balcón

Dependencia: Jefe Zonal

Unidad: Operaciones Sucursales

FUNCIONES:

Funciones de Visado

- Cumplir y garantizar las políticas de riesgos en los créditos visados y otros productos.
- Garantizar el envío o digitalización diario de la documentación de visado y desembolsos a las áreas correspondientes en los horarios establecidos.
- Asegurar que toda la documentación de visado sea enviada al Centro de Operaciones TATA, cumpliendo los plazos y procedimientos determinados por la institución.
- Garantizar la revisión de la documentación habilitante necesaria para la operatividad y desembolso de créditos.

Gestión de Servicio en Balcones

- Apoyar al Jefe Zonal en forma permanente en la revisión y cumplimiento de los niveles de Servicio ofrecidos a los Clientes en el punto de atención Balcones.
- Controlar al personal de Balcones en la efectiva aplicación de Estándares de Atención: consultas, requerimientos, reclamos, quejas y manejo de problemas.
- Autorizar transacciones y pagos de acuerdo a la matriz de Firmas Autorizadas tanto en Cajas como en Balcones.
- Autorizar transacciones y pagos cuando lo requieran las otras agencias asignadas a su zona, bajo delegación del Jefe Zonal.

- En los casos en que el Jefe Zonal establezca deberá también atender las actividades de Balcón de Servicios.

Gestión de Personas

- Evaluar en conjunto con el Jefe Zonal al equipo de trabajo asignado.
- Coordinar con el Jefe Zonal los reemplazos que se presenten en Balcones por maternidad, vacaciones, renunciaciones, horas y días pico, etc.
- Verificar la asistencia oportuna del personal de Balcones y garantizar que el personal tenga las herramientas necesarias para realizar su trabajo.
- Informar al Jefe Zonal y personal las faltas al reglamento interno y los incumplimientos a los estándares de servicio y calidad implementados por el Banco.
- Mantener informado y actualizado al personal de Balcones de Servicio garantizando el cumplimiento de nuevos procesos, políticas y procedimientos.
- Velar el cumplimiento de los objetivos fijados al equipo de trabajo por el Responsable de Operaciones Sucursales.
- Asegurar un adecuado manejo del personal garantizando un favorable clima laboral.

Gestión Operativa y Control

- Cumplir y hacer cumplir las normas, políticas y procedimientos operativos y PONS de seguridad definidos por el Banco.
- Cumplir las normas y procedimientos operativos contables en Balcones.
- Realizar la entrega y recepción de Habilitantes a Balcones.
- Atender proactivamente los requerimientos de Balcones.
- Realizar arqueos sorpresivos en Balcones de acuerdo a las políticas vigentes y en caso de existir reclamos de clientes.
- Realizar el control de las tarjetas retenidas en los cajeros automáticos.

- Informar a los niveles correspondientes sobre transacciones inusuales detectadas en la operatividad de las oficinas.
- Garantizar que la destrucción de habilitantes se realicen de acuerdo a las políticas y periodicidad emitidas por el Responsable de Operaciones Sucursales.
- Garantizar el correcto manejo de documentación y archivo operativo de Agencia.

Gestión de Seguridad

- Coordinar junto con el Supervisor de Cajas, la apertura dual de la Oficina a su cargo y en los horarios establecidos por el Banco.

Gestión Administrativa

- Gestionar la aprobación de temas administrativos propios de las Agencias tales como: imagen, limpieza, seguridad, mantenimiento periódico (equipos de comunicación, computadoras, ATM's, Kioscos y autoservicios), proveeduría y aspectos logísticos administrativos en coordinación con la línea de supervisión

Realizar otras actividades o funciones solicitadas por su Línea de Supervisión que sean inherentes a su posición.

PERFIL DEL CARGO:

Formación: Título Universitario en Administración, Ingeniería Comercial o carreras a fines.

Experiencia: Experiencia: Entre 1 y 3 años.

HABILIDADES:

Acepta retos
Toma decisiones
Da soluciones
Resuelve problemas
Radiando optimismo
Motivando a la gente
Energía
Busca novedad
Sigue direcciones o estándares
Buen escucha
Evita problemas
Cuidadoso
Diplomático
Checa exactitud

COMPETENCIA:

Orientación al cliente:	B	MEDIO
Orientación a los resultados:	B	MEDIO
Trabajo en Equipo:	A	ALTO
Integridad:	A	ALTO
Liderazgo:	C	BAJO
Iniciativa:	B	MEDIO
Comunicación:	B	MEDIO



Área: Front Operativo

Denominación del Puesto Tipo: Supervisor Operativo
Cajas

Dependencia: Jefe Zonal

Unidad: Operaciones Sucursales

FUNCIONES:

Gestión de Servicio en Cajas

- Apoyar al Jefe Zonal en forma permanente en la revisión y cumplimiento de los niveles de Servicio ofrecidos a los Clientes en las ventanillas.
- Controlar al personal de Cajas en la efectiva aplicación de Estándares de Calidad establecidos por el Banco.
- Autorizar transacciones y pagos de acuerdo a la matriz de Firmas Autorizadas en Cajas.
- Autorizar transacciones y pagos cuando lo requieran las otras agencias asignadas a su zona, bajo delegación del Jefe Zonal.
- En los casos en que el Jefe Zonal establezca deberá también atender las actividades de Cajas.

Gestión de Personas

- Evaluar en conjunto con el Jefe Zonal al equipo de trabajo asignado.
- Coordinar con el Jefe Zonal los reemplazos que se presenten en Cajas por maternidad, vacaciones, renunciadas, horas y días pico, etc.
- Verificar la asistencia oportuna del personal de Cajas y garantizar que el personal tenga las herramientas necesarias para realizar su trabajo.
- Informar al Jefe Zonal y personal las faltas al reglamento interno y los

incumplimientos a los estándares de servicio y calidad implementado por el Banco.

- Mantener informado y actualizado al personal de Cajas garantizando el cumplimiento de nuevos procesos, políticas y procedimientos.
- Velar el cumplimiento de los objetivos fijados al equipo de trabajo por el Responsable de Operaciones Sucursales.
- Asegurar un adecuado manejo del personal garantizando un favorable clima laboral.

Gestión Operativa y Control

- Cumplir y hacer cumplir las normas, políticas y procedimientos operativos y PONS de seguridad definidos por el Banco.
- Cumplir las normas y procedimientos operativos contables en Cajas.
- Realizar la entrega y recepción de efectivo en Cajas.
- Garantizar el Proyecto de Vigilando la Red en Atm's establecido por el Banco.
- Revisar y garantizar el uso correcto del Formulario G-323 para transacciones superiores a 5.000 usd.
- Realizar el control de los reversos en cajas con los respaldos de acuerdo a la política de Reversos vigente.
- Autorizar el envío/recepción de remesas a Agencias, centros de distribución y BCE en la Herramienta de Logística.
- Realizar el cierre de errores de Atm's en la herramienta del Unicenter Service en el tiempo establecido de acuerdo a las prioridades.
- Realizar arqueos sorpresivos en Cajas de acuerdo a las políticas vigentes y en caso de existir reclamos de clientes.
- Realizar el registro de las tarjetas retenidas en los cajeros automáticos y entregar al Supervisor Operativo de Balcón.
- Informar a los niveles correspondientes sobre transacciones inusuales detectadas en la operatividad de las oficinas.

- Garantizar el envío de cheques devueltos a Custodia de Valores de acuerdo a las políticas y periodicidad emitidas por el Responsable de Operaciones Sucursales.
- Garantizar el correcto manejo de la documentación y archivo operativo de la Agencia.

Gestión de Seguridad

- Coordinar junto con el Supervisor de Balcón, la apertura dual de la Oficina a su cargo y en los horarios establecidos por el Banco.
- Gestionar autorizaciones de ingreso de Técnicos por mantenimientos en coordinación Jefe Regional de Seguridad.

Gestión Administrativa

- Gestionar la aprobación de temas administrativos propios de las Agencias tales como: imagen, limpieza, seguridad, mantenimiento periódico (equipos de comunicación, computadoras, ATM's, Kioscos y autoservicios), proveeduría y aspectos logísticos administrativos en coordinación con la línea de supervisión.

Realizar otras actividades o funciones solicitadas por su Línea de Supervisión que sean inherentes a su posición.

PERFIL DEL CARGO:

Formación: Título Universitario en Administración, Ingeniería Comercial o carreras a fines.

Experiencia: Experiencia: Entre 1 y 3 años.

HABILIDADES:

Acepta retos
Toma de decisiones
Da soluciones
Resuelve problemas
Radiando optimismo
Motivando a la gente
Velocidad
Energía
Busca novedad
Sigue direcciones o estándares
Buen escucha
Evita problemas
Cuidadoso
Diplomático
Checa exactitud

COMPETENCIA:

Orientación al cliente:	B	MEDIO
Orientación a los resultados:	B	MEDIO
Trabajo en Equipo:	A	ALTO
Integridad:	A	ALTO
Liderazgo:	C	BAJO
Iniciativa:	B	MEDIO
Comunicación:	B	MEDIO



Área: Front Operativo

Denominación del Puesto Tipo: Cajero

Dependencia: Supervisor Operativo de Cajas

Unidad: Operaciones Sucursales

FUNCIONES:

Atención de Clientes

- Recibir depósitos en efectivo y cheques (ahorros, ganadólar y cuentas corrientes)
- Recibir depósitos del Sector Público
- Realizar pagos:
 - ✓ Por retiros de Cuenta (Ahorros, Ganadólar)
 - ✓ Por pago de cheques
 - ✓ Pago a Jubilados, Bono Solidario y Roles de Pago
 - ✓ Diners, Visa, Mastercard
 - ✓ Colegios y Universidades
 - ✓ Matriculación de Vehículos
 - ✓ Cobranzas empresas
 - ✓ 1% traspaso de Vehículos
 - ✓ Impuestos Fiscales
 - ✓ Recibir pagos por multas y protestos
 - ✓ Y demás servicios que el Banco implemente.
- Pago de cheques y depósitos Miami – Panamá
- Recibir Recaps de tarjetas de crédito
- Realizar cambio y actualización de libretas
- Realizar certificación de cheques
- Detectar billetes falsificados y reportarlos al Jefe de Servicios.
- Ingresar al sistema e imprimir el reporte de los billetes de 100 usd.
- Pago de giros del exterior.
- Solicitar El formulario de transacciones en efectivo cuando su valor sea mayor a 5.000 en efectivo.

- Cumplir con el protocolo de servicios vigente.

Gestión Operativa de Cuadre y Control

- Cuadrar Caja: efectivo y documentos.
- Clasificación de efectivo, en billete y níquel
- Validación cruzada de cheques efectivizados y pagados, físico vs. Journal.
- Fajar el efectivo y hacer picos.
- Recibir los depósitos en níquel de acuerdo a la política establecida.
- Realizar lotes en los horarios designados.
- Solicitar efectivo al Cajero Principal / Supervisor de Servicios.
- Entregar efectivo (excedentes) Supervisor de Servicios para cumplimiento del cupo de Cajas y Procedimientos Operativos Normales de Seguridad - PONS.
- Cumplir las Normas y Procedimientos Operativos en Cajas.
- Entregar la caja cuadrada Supervisor de Servicios o Jefe Zonal según el caso.
- Revisar en forma diaria la información enviada por su Línea de Supervisión; esto implica medios escritos, electrónicos y reuniones; con la finalidad de mantenerse actualizado en políticas y procedimientos.

Realizar otras actividades o funciones solicitadas por su Línea de Supervisión que sean inherentes a su posición.

PERFIL DEL CARGO:

Formación: Estudios Universitarios en Ingeniería Comercial o carreras afines.

Experiencia: No indispensable

HABILIDADES:

Acepta retos
Autosacrificado
Atendiendo a la gente
Refleja lealtad y compostura
Buen escucha
Sigue direcciones o estándares
Evita problemas
Cuidadoso
Diplomático
Checa exactitud

COMPETENCIA:

Orientación al cliente:	A	ALTO
Orientación a los resultados:	B	MEDIO
Trabajo en Equipo:	B	MEDIO
Integridad:	A	ALTO
Iniciativa:	C	BAJO
Comunicación:	C	BAJO



Área: Front Operativo

Denominación del Puesto Tipo: Ejecutivo Servicios

Dependencia: Supervisor Operativo de Balcón.

Unidad: Operaciones Sucursales

FUNCIONES:

Funciones de Visado

- Cumplir con el proceso de visado, de acuerdo al Check List vigente para cada segmento y producto; y remitir al Centro de Operaciones en los tiempos establecidos cuando sea requerido.
- Ejecutar el proceso de desembolso de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos.

Atención a Clientes

- Entrega efectiva de documentos y habilitantes y activación en el sistema (Cuando aplique):
- Chequeras
- Cheques devueltos locales e internacionales
- Tarjetas – Experta, E-Key
- Consultas de Números de cuenta a Propietarios,
- Pagars cancelados
- Tarjetas Visa y Mastercard.
- Reclamos
- Realizar la Emisión de Cheques de:
- Miami
- Gerencia
- Atender requerimientos de Clientes.
- Referencias Bancarias
- Información sobre Productos y Servicios

- Direccionamiento de acuerdo a necesidades del Cliente
- Actualización de datos y / o firmas
- Consultas varias
- Información de Tarifarios
- Efectivo Xpress
- Ejecutar transferencias (con Débito de Cuenta del Cliente) entre:
 - Cuentas del Banco Pichincha
 - Transferencias Interbancarias (SPI)
 - Transferencias Interfiliales
 - Giros al Exterior
- Recepción de solicitudes y requerimientos
- Entrega de copias de papeletas de depósitos, retiros, cheques, recaudaciones, etc.
- Emisión de Tarjeta Experta.
- Renovación y Cancelación del servicio de casilleros de seguridad
- Activación de Telenexo y Todo1
- Ingreso de Revocatorias / Prohibiciones:
 - ✓ Revocatoria de Cheques
 - ✓ Anulación de Chequeras
 - ✓ Levantamiento de revocatorias de cheques
 - ✓ Prohibición de Libretas de Ahorros
 - ✓ Anulación de cheques de Gerencia y Miami
 - ✓ Cancelación de Servicios Electrónicos
- Atender consultas de:
- Transferencias del / al exterior
- Receptar requerimientos y reclamos de clientes
- Entrega de solución de reclamos y requerimientos a los clientes.
- Funciones CrediFe
 - ✓ Para Agencias/Puntos de Venta en las cuales opere CrediFe, es responsabilidad del Ejecutivo de Servicios cumplir con las responsabilidades asignadas a esta función (Visado, Agendamiento, Apertura de cuentas y Desembolso).
- Atención de Tarjetas de Crédito (Visa y Mastercard)

- Recibir y gestionar los requerimientos de los Socios:
 - ✓ Abono Parcial pre cancelación de diferidos TC
 - ✓ Anulación de consumos autorizados por establecimiento
 - ✓ Aumento de Cupo
 - ✓ Cambio Forma de pago Tarjetas Total o mínimo
 - ✓ Cancelación de Tarjetas
 - ✓ Cobro Emisión de certificados tarjetas de crédito
 - ✓ Consumos duplicados o no realizados (internacional y nacional)
 - ✓ Conversión de tarjetas
 - ✓ Devolución saldo a favor
 - ✓ Documentos no recibidos pago de servicios TC
 - ✓ Eliminación de Garante TC
 - ✓ Estado de cuenta no recibido Tarjeta de Crédito
 - ✓ Kilómetros no acreditados Lan Pass
 - ✓ Orden Autorización, modificación, suspensión Db Aut. TC.
 - ✓ Orden de producción de Tarjetas
 - ✓ Pago de servicios Tarjetahabientes
 - ✓ Pagos duplicados o no registrados Tarjetas
 - ✓ Reclamos por ATM`S tarjetas
 - ✓ Refinanciación TC
 - ✓ Reverso de intereses y/o costos operativos Tarjetas
 - ✓ Solicitud Tarjeta Adicional Personas / MINIVISA / MARATHON
 - ✓ Tarjeta no Activa
 - ✓ Tarjeta no Recibida
 - ✓ Tarjeta no Recibida / Segundo Requerimiento
 - ✓ Transferencia de saldos
 - ✓ Unificación kilómetros Lan Pass
 - ✓ Ingresar y actualizar datos de socios como dirección de envío de correspondencia y teléfonos, verificando que la información sea proporcionada por el socio principal.
 - ✓ Promover el uso generalizado de Canales alternativos actuales y futuros; ejemplo: Todo1, Tele nexa, ATM´s, cabinas telefónicas, SMS etc.

Gestión Operativa de Cuadre y Control

- Cumplir las Normas y Procedimientos Operativos y Contables de Balcones.
- Cuadrar los documentos habilitantes (chequeras, tarjetas, cheques devueltos).
- Custodia y Archivo de documentos y habilitantes.
- Recibir, intercalar y ordenar chequeras, estados de cuenta, tarjetas y cheques devueltos enviados desde las fábricas.
- Depuración, entrega y elaboración de reporte de chequeras, cheques devueltos, estados de cuenta, tarjetas Experta, de acuerdo a las políticas establecidas por el Front Operativo.
- Elaborar actas de destrucción de documentos (tarjetas, sobres de campañas, chequeras, cuentas cerradas y canceladas).

Realizar otras actividades o funciones solicitadas por su Línea de Supervisión que sean inherentes a su posición.

PERFIL DEL CARGO:

Formación: Estudios Universitarios en Ingeniería Comercial o carreras afines.

Experiencia: Mínimo 1 año

HABILIDADES:

Toma decisiones

Cuestiona el estatus

Acepta retos

Da soluciones

Atendiendo a la gente
 Rompiendo el hielo
 Velocidad
 Energía
 Buen escucha
 Sigue direcciones o estándares
 Evita problemas
 Cuidadoso
 Diplomático
 Checa exactitud

COMPETENCIA:

Orientación al cliente:	C	BAJO
Orientación a los resultados:	B	MEDIO
Trabajo en Equipo:	B	MEDIO
Integridad:	A	ALTO
Iniciativa:	C	BAJO
Comunicación:	C	BAJO



Área: Front Operativo

Denominación del Puesto Tipo: Cajero Centro de Distribución

Dependencia: Supervisor Operativo de Cajas.

Unidad: Operaciones Sucursales

FUNCIONES:

Atención de Cajeros y Atm's:

- Cumplir el correcto funcionamiento de procedimientos en ventanilla para garantizar la fluidez en filas.
- Apoyar ejecutando transacciones en Ventanilla aprobadas por el Banco, con el fin de evitar congestión en el hall de Cajas sobre todo en horas picos.

Gestión Operativa y de Control

- Cumplir las normas, políticas y procedimientos definidos por el Front Operativo.
- Apoyar en la entrega y recepción de Cajas a Cajeros.
- Atención proactiva a los requerimientos de efectivo en Cajas.
- Cumplir con la dualidad en cuadros de Bóveda y Atm's de las Agencias asignadas.
- Realizar el cuadro de lotes de los depositarios y cajeros en los horarios establecidos por Canje.
- Preparar y enviar las remesas a los centros de distribución y Banco Central.
- Clasificación del efectivo recibido de remesas y egresos de cajas.
- Revisión de especies falsificadas en las cargas de Atm's.
- Cumplir con la revisión física de los Atm's con la Tarjeta Vigilando la Red.
- Apoyar en la revisión de errores de Atm's asignados a la Agencia.

Realizar otras actividades o funciones solicitadas por su Línea de Supervisión que sean inherentes a su posición.

PERFIL DEL CARGO:

Formación:	Estudios Universitarios en Ingeniería Comercial o carreras afines.
Experiencia:	Mínimo 1 año

HABILIDADES:

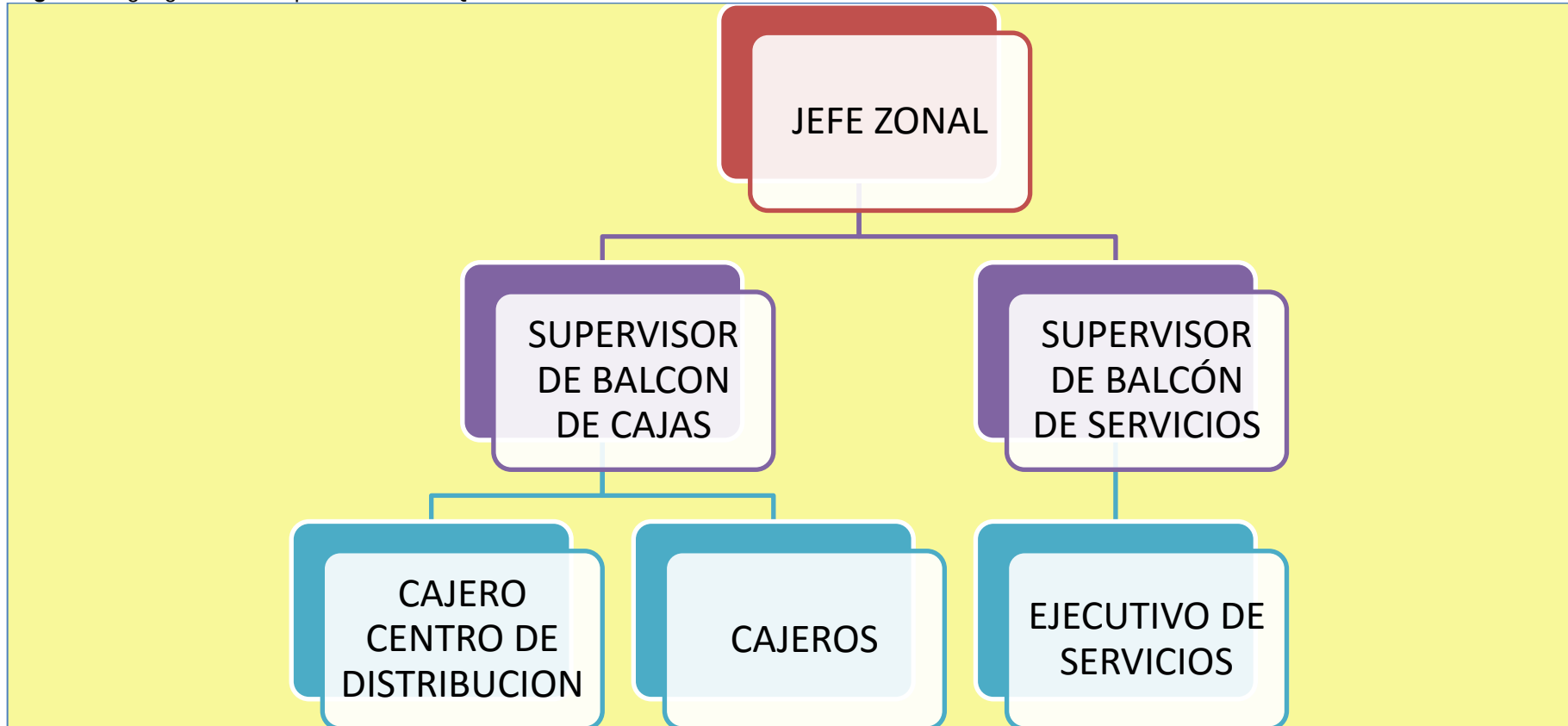
Acepta retos
Da soluciones
Atendiendo a la gente
Rompiendo el hielo
Velocidad
Energía
Buen escucha
Sigue direcciones o estándares
Evita problemas
Cuidadoso
Checa exactitud

COMPETENCIA:

Orientación al cliente:	D	MUY BAJO
Orientación a los resultados:	B	MEDIO
Trabajo en Equipo:	B	MEDIO
Integridad:	A	ALTO
Iniciativa:	C	BAJO
Comunicación:	C	BAJO

6.1.6.6. Organigrama Front Operativo

Figura 3. Organigrama Front Operativo Sucursal Quevedo



Fuente : Investigación

Elaborado: La autora

CAPÍTULO VII.

BIBLIOGRAFÍA

7.1. Literatura citada

Chiavenato Idalberto (2006). Administración de los Recursos Humanos, Quinta Edición. Pág. 9-450

Chiavenato Idalberto, 2007, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Séptima Edición, McGraw-Hill Interamericana, México, 1^{era} Ed. Pág. 10.

Dessler Gary, 2007. *Administración de personal*. Edición: Editora: Prentice – Hall Hispanoamericana. México, 8^{va} Ed. Pág. 460.

Dolan, Shiman (2007). Administración de Recursos Humanos Mc.Graw-Hill/Interamericana de España S.A 3ra edición 528 pág.

Ed. Adams (2006). Gestión y Desarrollo de los Recursos humanos, Primera edición pag.932.

Fernández Ríos (2006). Diccionario de Recursos Humanos, Editorial Díaz de Santos.

Fincowsky Franklin y Benjamín Enrique 2007. México, FCA – UNAM. *Organización de empresas, análisis diseño y estructura Sistemas administrativos* Gómez Ceja, Mc Graw Hill, México, 2^{da} Ed.

Gómez Ceja. Guillermo, 2007 “*Planeación y Organización de Empresas*”, Octava Edición, Edit. McGraw-Hill, México, 2^{da} Ed. Pág.191.

Herrera Harold 2007. “*Importancia de los manuales administrativos*”, Uniamérica, Argentina Tercera Edición, Págs. 22-26

Hitt Michael; Black Stewart y Porter Lyman, 2006, *Administración*, de Hitt Michael, Pearson Educación, México, Novena Edición Pág. 8.

Robbins Stephen y Coulter Mary, 2007, *Administración*, Novena Edición, de Pearson Educación, Pág. 15 y 20.

Robbins, Stephen P (2008). Administración de los Recursos Humanos – 1ra. Edición. 2008. Pág. 18-115.

Universidad Nacional de Colombia. 2009. *Manual de Funciones*. En línea. Disponible en <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/capitulo3/funciones.htm> Consultado el 29 de septiembre de 2011.

UTN. 2011, UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL DE ARGENTINA. FACULTAD REGIONAL RIO GRANDE. ARGENTINA. *Manuales Administrativos Concepto de Manuales: Los manuales*. (En línea) disponible en www.frrg.utn.edu.ar/frrg/Apuntes/II2/ManualesAd.ppt. Consultado el 28 de septiembre del 2011

William B Werther (2008). Administración de Personal y Recursos Humanos.pag 12-54.

CAPÍTULO VIII.

ANEXOS

8.1. Instrumentos de evaluación

8.1.1. Encuestas



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

MODALIDAD SEMIPRESENCIAL



CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

INSTRUMENTO PARA LA APLICACIÓN DE ENCUESTAS

1. ¿Conoce si la institución tiene Manual de Funciones?

Conozco ()

Desconozco ()

2. ¿En el momento que ingresó a la empresa se dieron instrucciones específicas acerca de las actividades que debería realizar?

Mucho ()

Poco ()

Ninguna ()

3. ¿Conoce con detalles cuáles son las funciones de acuerdo a su cargo?

Mucho ()

Poco ()

Ninguna ()

4. ¿Conoce la estructura orgánica de la institución?

Mucho ()

Poco ()

Ninguna ()

5. ¿Conoce a su Superior Inmediato?

Conozco ()

Desconozco ()

6. ¿Conoce el perfil de su cargo?

Mucho ()

Poco ()

Ninguna ()

7. ¿Le han correspondido tareas de otros trabajadores (sobrecarga laboral), llevándolo al incumplimiento de sus funciones?

Frecuentemente ()

Esporádicamente ()

Nunca ()

8. ¿Cree necesario la actualización del Manual de Funciones?

De acuerdo ()

Desacuerdo ()

No opina ()

8.1.2. Entrevistas

UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO



UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA MODALIDAD SEMIPRESENCIAL



CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

ENTREVISTA A CONSULTOR DE RR. HH. Y JEFE ZONAL DEL BANCO PICHINCHA

Esta encuesta se realizara con fines investigativo y didácticos para llevar a cabo la realización de restructuración del Manual de Funciones, toda la información se mantendrá en absoluta reserva.

- 1.- ¿La institución cuenta con un Manual de Funciones?
- 2.- ¿Se dan instrucciones específicas acerca de las actividades que deberían realizar los empleados al momento de ingresar a la institución?
- 3.- ¿El organigrama de la institución es conocido por los empleados?
- 4.- ¿Se tiene establecido el perfil de cada cargo en la institución?
- 5.- ¿En algún momento cree que ha existido sobrecarga laboral, llevando al incumplimiento de funciones por parte de sus colaboradores?
- 6.- ¿En los últimos años las funciones que realizan los empleados en cada uno de sus cargos, se ha visto reflejado en la productividad de la Institución?

7.- ¿Considera necesario usted la reestructuración del Manual de Funciones dentro de la empresa?

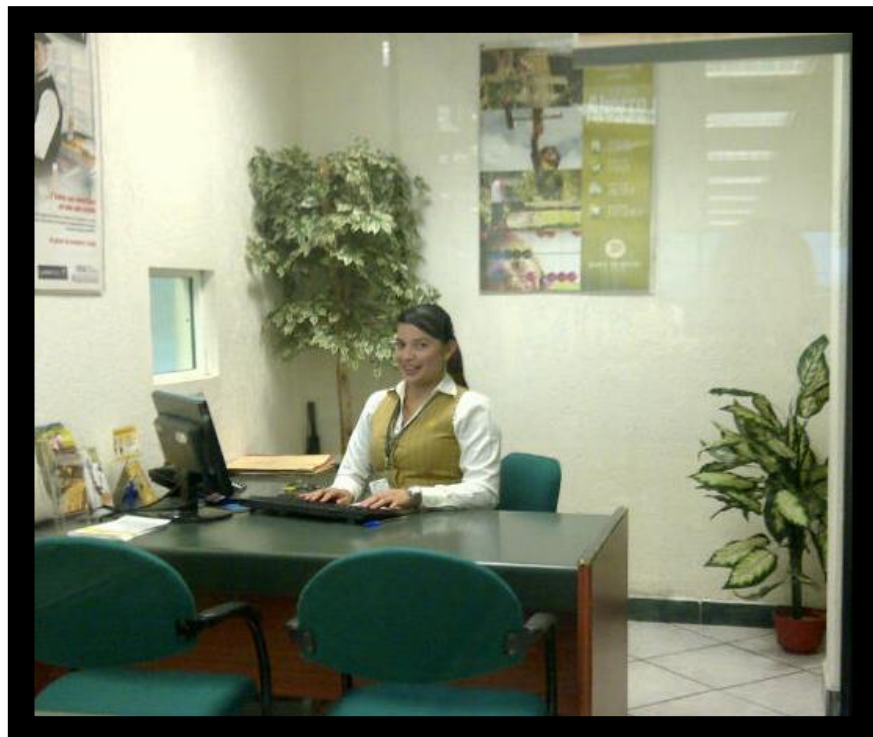
8.- ¿De qué manera cree que mejoraría la situación de desempeño laboral con la implementación de un Manual de Funciones actualizado?

8.2. Fotos

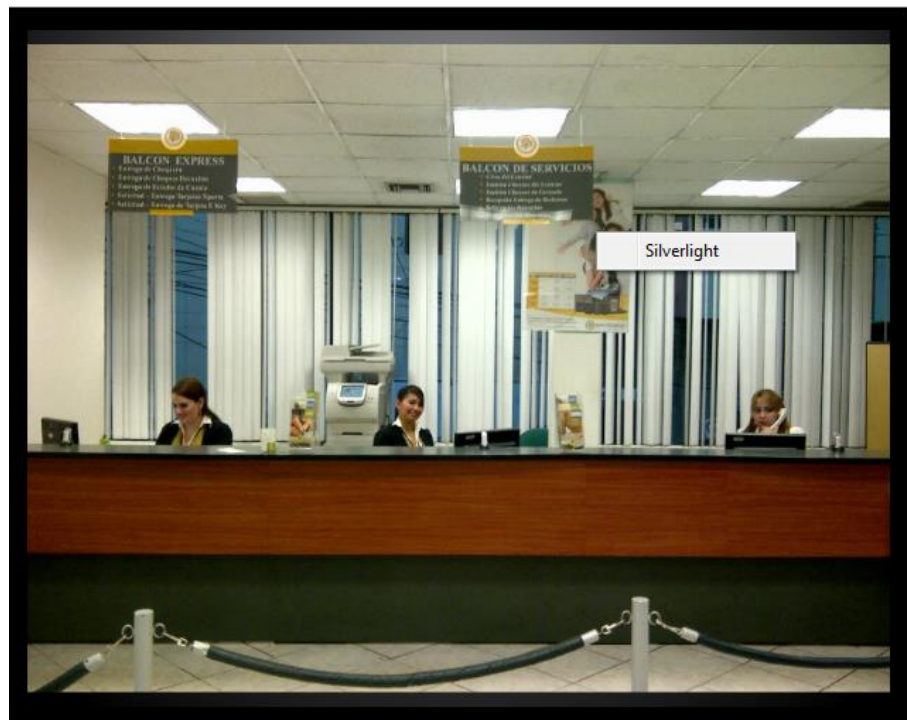
8.2.1. Jefe Zonal



8.2.2. Supervisor Operativo de Balcón de Servicios



8.2.3. Ejecutivos de Servicios



8.2.4. Supervisor Operativo de Cajas



8.2.5. Cajero Centro de Distribución



8.2.6. Cajeros

