



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN FINANZAS E INFORMÁTICA

PROCESO DE TITULACIÓN

OCTUBRE 2019 – MARZO 2020

EXAMEN COMPLEXIVO O FIN DE CARRERA

PRUEBA PRÁCTICA

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

INGENIERÍA COMERCIAL

TEMA:

Desempeño laboral de los ejecutivos de servicio transaccional de Banco Pichincha
agencia Babahoyo

EGRESADO:

Kleber Ricardo Rosado Cevallos

TUTOR:

ING. Teófilo Fernández Bayas

BABAHOYO – LOS RÍOS – ECUADOR

AÑO, 2020

INTRODUCCIÓN

El banco Pichincha es una de las instituciones financieras más grandes del país, cuenta con millones de clientes y posee presencia a nivel nacional e internacional, en países como España, Estados Unidos, Panamá, Perú entre otros más, motivo por el cual se convierte en fuente de generación de empleo, dinamiza la economía y promueve un sector financiero más inclusivo. La atención al cliente es una de las prioridades que posee la institución, motivo por el cual las labores del personal que realiza actividades en el cargo de Ejecutivo de Servicios Transaccionales, es vital para lograr la satisfacción de las personas que requieren los productos y servicios que ofrece la entidad; la investigación sobre el desempeño laboral del talento humano del área de Caja, se realiza en la Agencia del Banco Pichincha de la ciudad de Babahoyo, ubicada en las calles Flores y Gral. Barona Esquina.

El objetivo del caso de estudio es identificar cuáles son los principales inconvenientes que condicionan el desempeño laboral del talento humano en la Agencia del Banco Pichincha, que imposibilitan brindar una atención oportuna a cada uno de los clientes que se acercan a las mediaciones de la institución financiera a realizar transferencias bancarias como depósitos, retiros, giros de cheques entre otras actividades. El área de Caja presente el mayor congestionamiento de personas de forma diaria, por tal razón, el personal interno debe contar con habilidades, conocimientos y aptitudes necesarias para lograr una productividad laboral óptima.

Los problemas que se presentan en la Agencia de Babahoyo del Banco Pichincha, se debe principalmente al desarrollo inadecuado de procedimientos internos que imposibilitan una atención al usuario eficiente, además el desempeño laboral se afecta por debilidades encontradas como errores en el cuadro de ingresos y egresos, los cuales son acciones

negativas que afectan el rendimiento laboral de forma individual y colectiva de la entidad financiera.

El caso de estudio guarda relación con la línea de investigación de la carrera “Modelo de Gestión Administrativa” debido a que analiza la gestión del talento humano en el área Operativa de la Agencia del Banco Pichincha de la ciudad de Babahoyo, donde se prioriza un estudio focalizado en el análisis de los procedimientos regulares que tienen que desempeñar los Ejecutivos de Servicios Transaccionales, como conciliaciones de ingresos/egresos, agilidad en la atención al cliente, conocimientos para la identificación de billetes falsos y manejo adecuado del sistema integral de las transacciones financieras.

El desarrollo del proceso investigativo cuenta con una metodología conformada por el tipo de investigación descriptiva, la cual permite el análisis de los resultados obtenidos, también se emplea el método inductivo, porque ayuda al estudio de situaciones particulares que influye en el desempeño laboral de los Ejecutivos de Servicios Transaccionales. La investigación también posee la aplicación de la técnica de la encuesta, que está dirigida al talento humano que realiza labores de caja y a los clientes que posee la institución financiera, con el objetivo de determinar cuáles son las principales debilidades en el desempeño laboral de los miembros de la organización.

DESARROLLO

La agencia del Banco Pichincha ubicada en las calles Flores y Gral. Barona de la ciudad de Babahoyo, se encuentra distribuido en dos áreas estratégicas, Operativa y Administrativa, en la primera se encuentra los Ejecutivos de Servicios Transaccionales dirigidos por su jefe inmediato que se le denomina Senior, y en la parte administrativa se encuentran los departamentos de Pyme, Microfinanza, Gerencia, Atención al cliente, donde por lo general se demanda apertura de cuentas, emisión de tarjetas de débitos, chequera, entre otros servicios más, sin embargo es importante mencionar que el lugar de mayor afluencia de personas es el área de Caja, donde se encuentran 11 Ejecutivos de Servicios Transaccionales, los cuales forman parte de las 30 personas que integran el talento humano de la sucursal del Banco Pichincha en la ciudad de Babahoyo.

Las principales competencias laborales que tiene que desempeñar los Ejecutivos de Servicios Transaccionales son las validaciones, atención y ejecución de las transacciones de caja, recibir depósitos, pagos, retiros, cuadre, recaudaciones y procesos operativos u administrativos concernientes al área, con el objetivo de contribuir en las necesidades transaccionales que tienen los clientes del Banco Pichincha, bajo el cumplimiento de normativas internas, adecuado trabajo en equipo y el seguimiento de una línea de supervisión que aporte al desempeño laboral de los Ejecutivos de Servicios Transaccionales.

La misión organizacional que posee el Banco Pichincha es ser un equipo líder que aporte al desarrollo del Ecuador por medio de la atención de las necesidades financieras que poseen los ciudadanos y las empresas, mientras que la visión consiste en ser líder en el mercado

empresarial en imagen, participación, productos, calidad del servicio, esfuerzo hacia el cliente, satisfacer las necesidades, desarrollar al personal interno y generar rentabilidad a los principales accionistas, y la filosofía empresarial culmina con la valores corporativos que son responsabilidad, integridad, servicio, productividad e innovación.

El Banco Pichincha es una de las instituciones financieras de prestigio a nivel nacional, sin embargo, cuando mayor es el crecimiento empresarial, más difícil es aplicar un correcto control interno en la gestión del talento humano, motivo por el cual la agencia de la ciudad de Babahoyo, posee aquellos inconvenientes que se suscitan en el desempeño laboral de los Ejecutivos de Servicios Transaccionales, que impiden cumplir con uno de los valores corporativos más importantes de la organización, que es la productividad, por lo que se expresa que no desarrollar acciones que aporten un rendimiento colectivo adecuado, dificulta el cumplimiento de la filosofía empresarial.

El problema que se presenta en la Agencia de la ciudad de Babahoyo del Banco Pichincha, se debe al inadecuado desempeño laboral de los Ejecutivos de Servicios Transaccionales, situaciones que afectan de forma directa la atención al cliente, además provoca constantes quejas de los usuarios que se encuentra en las mediaciones de la institución para ser atendidos de forma oportuna y esto no es posible, sin embargo, es importante resaltar, que en determinadas ocasiones los problemas de desempeño laboral del personal del área de Caja, se condiciona por la débil gestión del talento humano.

En el desarrollo de la investigación se destacará los principales contextos que provocan que el Ejecutivo de Servicios Transaccionales no posea un rendimiento laboral idóneo, uno de ellos es la capacitación, debido a que la gestión del Banco Pichincha implementa una escuela de caja para preparar al nuevo equipo de trabajo, sin embargo, en dicho proceso solo se fortalecen las aptitudes y capacidades del talento humano con respecto a sus competencias

laborales de forma virtual, más no en la práctica, lo que imposibilita al ejecutivo transaccional familiarizarse con el entorno de trabajo, porque antes de ingresar a laborar, solo se le brinda dos días de inducción, contexto que denota la débil capacitación práctica.

No desarrollar un proceso de inducción en labores prácticas del área donde se desempeña el ejecutivo transaccional, genera inseguridad, niveles bajo de confianza e inadecuado trabajo en equipo, debilidades internas que provoca no cumplir de forma adecuada el desarrollo de las competencias laborales. Donde es importante mencionar que el área de Caja necesita de un talento humano ágil, que sepa trabajar bajo presión, puesto que tendrá clientes que exijan mayor celeridad en la atención al usuario; problemas internos que la gestión del talento humano o el Senior que es el jefe inmediato del personal de caja, debe tener en consideración. De acuerdo con Gago (2011):

Las empresas deben priorizar la atención al usuario como aspecto esencial en la gestión, pues es el camino hacia la fidelización, donde el objetivo es identificar las quejas antes que la exprese para el establecimiento de estrategias y acciones que mejore la atención en los clientes (p.15).

La atención al cliente es uno de los indicadores más evaluados en las empresas comerciales, financieras y de salud, debido a que esta incide en la percepción que crea el usuario por los productos o servicios ofertados en la institución, pero en la agencia del Banco Pichincha de la ciudad de Babahoyo, no se prioriza el tiempo de los clientes que se encuentra en la cola esperando ser atendidos, porque los problemas que ocasionan un desempeño laboral inadecuado del área de Caja, se debe a la lentitud o poca agilidad del ejecutivo de transacciones, lo cual es un aspecto importante de analizar en una de las instituciones financieras más grandes del país.

Una de las situaciones que también influyen a que el cliente no pueda ser atendido de forma oportuna, es la poca suficiencia de las máquinas encargadas de contar fuertes sumas de dinero, debido a que los 8 Ejecutivos de Servicios Transaccionales no poseen la herramienta descrita de forma activa, lo que implica que cuando haya fuerte cantidades de efectivo que ingresa o se entrega al usuario, el talento humano tenga que realizar dicha actividad de forma manual y ante la poca agilidad y competencia en el conteo del dinero, provoca la lentitud en el proceso de atención al usuario. Lo descrito evidencia una importante debilidad interna de la gestión, porque no contar con herramientas tecnológicas para todo el personal en el conteo rápido del dinero, genera poca productividad laboral.

Las situaciones negativas que empañan el desempeño laboral de los Ejecutivos de Servicios Transaccionales son varias, sin embargo, las más representativas recaen en los errores suscitados en la conciliación de los ingresos y egresos de caja, donde al finalizar el día el talento humano tiene que realizar tal actividad, el problema se genera cuando no existen cuadros entre los ingresos al sistema y lo que se posee en físico, con respecto a la conciliación de la máquinas de moneda, archivos y papeletas; es válido señalar que la situación negativa descrita se frecuenta cuando el ejecutivo transaccional tiene que realizar la contabilización de fuerte sumas de dinero, porque no siempre se encuentra disponible el equipo tecnológico de conteo rápido del efectivo.

Cuando no existe un arqueo de caja efectivo, ya sea por faltante de dinero o sobrante, denota el débil desempeño laboral del personal que labora en caja, donde el ejecutivo transaccional tiene dos opciones para solucionar los problemas de faltante de efectivo, una radica que coloque dinero personal para realizar el respectivo cuadro de ingreso y egreso, la otra alternativa es registrar el faltante, donde se efectúa un llamado de atención y se descontará la cantidad de dinero que hace falta, de los roles de pago de la persona que comete

el error, contextos negativos que influyen de forma sustancial en la satisfacción laboral del talento humano. Para Fernández (2016): las personas siempre necesitan satisfacer necesidades internas de autorrealización, motivo por el cual el ambiente laboral influye en la motivación del personal.

Otro de los factores que influye en la satisfacción del talento humano que desempeña labores de Ejecutivos de Servicios Transaccionales, se debe a que no pueden utilizar teléfonos celulares durante la jornada laboral, tal situación, sumado a que en reiteradas ocasiones son los últimos en retirarse de las oficinas de la agencia por el desarrollo de reportes, validaciones y demás informes sobre las tareas ejecutadas durante el día, limita las relaciones sociales del personal, donde el poco espacio para el desarrollo de actividades externas a la institución, son factores que de forma indirecta influye en el desempeño laboral, adicional de aquello no se puede soslayar las penalizaciones por cometer errores en la gestión de ingresos o egresos.

Mediante el estudio realizado se ha podido identificar que el desempeño laboral del Ejecutivo de Servicios Transaccionales se condicionan por la presencia de factores externos a sus competencias laborales, puesto que existen congestionamiento constantes de la afluencia de personas en la sucursal del Banco Pichincha de la ciudad de Babahoyo, una de las causas que produce aquello es la poca cultura de uso de los canales alternativos que posee la entidad financiera para la oferta de productos y servicios; contexto que genera el desarrollo de actividades en horas extras para poder culminar con procesos de arqueo de cajas y demás actividades concernientes a su puesto de trabajo. Para el autor Arenal (2019) “el arqueo de caja es el recuento de todas las transacciones realizadas durante un periodo de terminado”.

A través de la investigación se ha podido detectar mediante las unidades de observación, que la productividad o el desarrollo de las competencias internas en el área de Caja, es

inadecuada, no sólo por el perfil laboral del personal interno, sino también por el no cumplimiento de procedimientos regulares, para mejor comprensión se menciona la siguiente situación particular: El Ejecutivo de Servicios Transaccionales siempre debe solicitar la cédula de identidad para la ejecución de las transferencias bancarias, es la forma de actuar que se imparte en la escuela de caja, pero el banco posee clientes preferenciales, que permite la omisión de lo mencionado, lo que en ocasiones provoca el llamado de atención por el jefe inmediato e influye en el clima laboral y relaciones humanas.

El clima laboral se condiciona por el tipo de liderazgo que implementa la gestión, donde engloba la motivación del talento humano, el nivel de pertenencia, comportamiento y actitudes internas que afecta la realización de las actividades empresariales, un clima inapropiado, impacta en los resultados económicos y administrativos (Goleman, 2015).

A pesar que existe un proceso de capacitación para el desarrollo ideal de procedimientos internos, este no se ejecuta en el área operativa del Banco Pichincha de la ciudad de Babahoyo, un ejemplo de aquello es el que se expone a continuación, para iniciar la jornada laboral el Senior o jefe inmediato de los Ejecutivos de Servicios Transaccionales reciben \$5.000 el cual debe contar y verificar dicha cantidad, sin embargo, se abre la atención al cliente sin haber realizado dicho procedimiento, lo que provoca que no exista una conciliación adecuada de las actividades transaccionales, donde el único afectado es el personal de caja, además, en ocasiones el dinero que posee el talento humano para las operaciones bancarias se agota y por la ausencia del Senior o Jefe inmediato, el cajero le presta a uno de sus compañeros un monto de efectivo para seguir atendiendo.

Intercambiarse dinero entre los Ejecutivos de Servicios Transaccionales implica que no se desarrollen procedimientos automatizados en la realización de actividades concernientes en la atención al usuario, además, tal acción denota la informalidad y poco procedimental el

desarrollo de las competencias laborales del personal de caja, sin embargo, resulta prudente mencionar que dichos contextos se pueden evitar si el supervisor de cajas realiza evaluaciones periódicas sobre cantidad de dinero que posee cada Ejecutivo de Servicios Transaccionales.

Cuando se presentan situaciones en el que un Ejecutivo de Servicios Transaccionales presta dinero a sus compañeros para seguir con el proceso de atención al usuario, genera altas probabilidades que existan errores en las consolidaciones de ingresos y egresos ejecutados durante la jornada laboral, es importante mencionar que aquella acción es un procedimiento irregular, que este caso se genera por la ausencia del Senior, quien es la única persona encargada de ingresar dinero a cada una de las cajas donde labora el Ejecutivo de Servicios Transaccionales, lo cual denota el débil control interno del jefe inmediato del área, para mitigar la debilidad descrita. De acuerdo Delgado (2017): el control interno es una fase de la administración y permite el aseguramiento de los objetivos institucionales.

Otra de las debilidades detectadas que se presenta en el área Operativa de la organización, es la presencia de personas que realizan transacciones para otros usuarios, aquel individuo, receipta papeletas de retiro, depósitos y cheques, ajenos, lo que ocasiona que cuando se acerque al Ejecutivo de Servicios Transaccionales, se emplee un tiempo considerable en el proceso de atención, puesto que tienen que realizar múltiples transacciones; ante la situación descrita los demás usuarios que se encuentran en la entidad financiera, presentan reclamos por la débil atención prestada, lo narrado permite inferir que la persona que realiza transacciones bancarias de otros ciudadanos, es un tramitador que cobra por hacer cola en el área de Caja.

Todas las debilidades narradas en la investigación son situaciones anómalas que influyen en el desempeño laboral de los Ejecutivos de Servicios Transaccionales y que tiene como

consecuencia directa el deterioro de la satisfacción al usuario, los cuales presentan constantes quejas, sean de forma presencial o por medio del Call Center. Cuando los clientes que poseen una empresa presentan una percepción inadecuada del desarrollo de las actividades internas, es una muestra que la imagen institucional de la organización se ha deteriorado, lo cual en el largo plazo afecta la cuota de mercado. Según Soria (2015):

La imagen corporativa representa la percepción que se crea el cliente o usuario sobre las actividades empresariales que desempeñan una organización, donde los comportamientos, actitudes, habilidades y valores corporativos de la cultura organizacional, generan influencia directa en la imagen institucional.

Si la imagen corporativa de la sucursal del Banco Pichincha en la ciudad de Babahoyo se deteriora por los problemas generados en el área de Caja, como lentitud en el proceso de atención, clientes preferenciales o la caída del sistema para el desarrollo de transacciones, pueden convertirse en causales suficientes para que los usuarios de la institución financiera analizada, decidan cambiar de empresa para el desarrollo de sus operaciones bancarias, con el objetivo de encontrar una atención oportuna, lo cual no satisface la entidad financiera estudiada; el contexto narrado revela las consecuencias de contar con un talento humano que no posee un perfil laboral adecuado. Para Vélez (2017):

El perfil laboral engloba las características del puesto de trabajo, habilidades, conocimientos y aptitudes que debe poseer el talento humano para el desarrollo de las actividades laborales, donde también se debe tener en cuenta las características de la empresa en general.

Es necesario y prudente señalar en la presente investigación, que se narran situaciones negativas en el desarrollo de las funciones de los Ejecutivos de Servicios Transaccionales, pero también se destaca como la gestión del talento humano y ambiente laboral, influye en el

rendimiento del personal de caja, puesto que se menciona que a veces resulta difícil controlar la presión de un puesto de trabajo, donde se necesitan habilidades y aptitudes para identificar situaciones poco comunes, pero que suelen pasar, como el caso de billetes falsos o errores en la elaboración de cheques; todas estas debilidades expresadas generan efectos negativos en la motivación del talento humano, porque conocen muy bien que dichos contextos provocarían que su contrato provisional no sea renovado, por la presencia de los errores descritos.

Cuando se presentan billetes falsos en la sucursal del Banco Pichincha de la ciudad de Babahoyo, no se sigue el procedimiento regular, que es la notificación del hallazgo detectado, sino que inducen a que el Ejecutivo de Servicios Transaccionales no emita información con el objetivo de no hacer público dicha eventualidad, porque después puede volverse recurrente que las personas intenten realizar transacciones con billetes falsos. Se destaca de la situación descrita, que a pesar de la presencia de una máquina de monedas y billetes en el que una de sus funciones es la detección de billetes adulterados, en ocasiones aquello no se logra a cabalidad.

Las debilidades institucionales del Banco Pichincha en la agencia de la ciudad de Babahoyo, demuestra que no se sigue el procedimiento regular cuando se identifican un billete falso, adicional se menciona que el personal de caja no está preparado para identificar cuando se presenta intenciones por parte del cliente o usuario realizar transferencias con billetes aliterados; otras de las debilidades que engloba el desempeño laboral inadecuado de los Ejecutivos de Servicios Transaccionales es en el pago de cheques, debido a que no siempre se realiza la validación por medio de la lámpara UV Fiusser Screen y la revisión de formatos de cheques, situaciones que pueden generar inconvenientes en el proceso de la transferencias bancarias.

De acuerdo con Rojas , Marulanda , & Rojas (2017) la rotación del personal se refiere a la fluctuación de la persona que integra la organización para el desarrollo de sus funciones, es decir, son aquellos que abandonan un puesto de trabajo que luego es ocupado por otro personal. Las consecuencias que genera el desempeño laboral inadecuado de los Ejecutivos de Servicios Transaccionales, es la excesiva rotación del personal, pues en la entidad financiera donde se realiza el caso de estudio, ha rotado su personal de caja en el último periodo del ejercicio fiscal, lo cual implica de forma probable que el mencionado contexto se ha suscitado porque no se renueva el contrato de tres meses a prueba de los Ejecutivos de servicios Transaccionales del periodo anterior, donde la principal causa se debe al inadecuado desempeño laboral.

El desempeño laboral del área de Caja no siempre se ve afectado por las debilidades que posee el Ejecutivo de Servicios Transaccionales, sino también por la impericia laboral del Jefe Inmediato del personal de caja, donde en determinadas ocasiones no se encuentra dentro del área de trabajo y provoca que cuando el cajero solicite el egreso de todo lo que ha recaudado, dicha solicitud no sea atendida de forma oportuna, donde es importante señalar que la gestión interna poseen montos determinados que deben ser retirados de caja cuando el Ejecutivo de Servicios Transaccionales cumplen con cierta cantidad de efectivo. No realizar el procedimiento descrito demuestra el inadecuado proceso en la administración de los ingresos o egresos en la gestión financiera. Para Córdoba (2015)

La gestión financiera debe realizarse por medio de la integración de las demás áreas y aprobación de la dirección general, para que todos tengan conocimientos de información estadísticas que permita la creación de propuestas financieras y toma de decisiones acertadas en la institución.

La situación que se presenta en que el supervisor de caja no autoriza el egreso del dinero recaudado por la ausencia en el área de trabajo, dificulta el desarrollo normal de una de sus principales competencias, que es la de imprimir reportes de las transferencias, validar con respaldo y archivar la documentación, todas aquellas situaciones demuestran cómo no se cumplen con los procedimientos regulares que se enseñan en la escuela de caja, factores condicionantes que influye en el desempeño laboral y cumplimiento de metas internas. Para Rico & Sacristán (2018) los objetivos de cualquier organización son los resultados obtenidos, que se alcanza en un periodo determinado de tiempo.

Durante el proceso investigativo se consultó a los Ejecutivos de Servicios Transaccionales cuales eran una de las principales debilidades que afectan el desarrollo normal de los procedimientos internos y la mayoría manifestaron que el banco había decretado la no utilización de papeletas de depósitos para optimizar el tiempo de atención al cliente, sin embargo, tal efecto provoca dificultades al personal de caja, porque si existe algún error en la contabilización del dinero no hay un respaldo físico que permita detectar de forma rápida donde se encontraba la inconsistencia, dichas situaciones ocasionan que el ejecutivo de transacciones tenga que realizar horas extras para poder determinar el error en la consolidación de las transacciones.

Según Salcedo (Salcedo, 2018) el liderazgo es la capacidad que posee una persona para influir en los demás, con el propósito de priorizar los objetivos comunes por encima de los particulares. Los problemas de contabilización, liderazgo del Senior, débil uso de la máquina de monedas, trabajo en equipo deficiente, arqueos con faltantes de dineros, descuentos en los roles de pagos por la impericia laboral, entre otras situaciones, generan que el Ejecutivo de Servicios Transaccionales, no posea niveles de satisfacción laboral, lo cual es un aspecto importante a resaltar, porque influye en la productividad y en el logro de los objetivos

institucionales de la agencia del Banco Pichincha de la ciudad de Babahoyo. Además, se manifiesta que todas las situaciones nombradas provocan que el congestionamiento de clientes se incremente y que muchas personas deserten de seguir esperando.

La investigación realizada en el Banco Pichincha sucursal Babahoyo, permite determinar que presenta inconvenientes en cuanto al cumplimiento de indicadores de gestión esenciales para el logro de la fidelización de clientes, puesto que en muchas ocasiones la gestión interna recibe llamadas al Call Center sobre quejas por el inadecuado servicio que ha percibido en el área operativa (caja) y de atención al cliente, contexto que denota la falta de implementación de estrategias organizacionales que ayude en la mejora continua y desarrollo organizacional. De acuerdo con González (2019):

El desarrollo organizacional consiste en la realización de procesos para mejorar, cambiar e incrementar el desempeño laboral de forma individual y colectivo, por lo que es necesario el desarrollo personal y profesional del individuo por medio de la innovación de procedimientos internos (p. 2).

El Banco Pichincha para mejorar la atención al usuario y liberar la afluencia de personas en el área operativa, ha implementado vías alternas para acceder a los productos y servicios financieros que oferta la institución, como Banca Móvil, Web, Corresponsales no Bancario, entre otros canales más, sin embargo, a pesar de existir aquellas alternativas que permiten disminuir el congestionamiento de usuarios, no son del todo aceptada por la ciudadanía, debido a debilidades en cuanto al uso de la tecnología y poco conocimiento de las estrategias implementadas.

Es importante manifestar que el ambiente de trabajo se deteriora cuando los miembros de la organización no fomentan el desarrollo de las actividades mediante un trabajo en equipo sólido, debido que en la realización de los procedimientos internos de los Ejecutivos de

Servicios Transaccionales, aquellos que poseen un tiempo prolongando y nivel de experiencia en las competencias internas, poseen actitudes y comportamientos que inclinan a determinados compañeros de trabajo el desarrollo de acciones que denotan inequidad en las relaciones labores, puesto que se ha podido conocer que cuando culmina la jornada laboral los cajeros que no poseen experiencia y que presentan debilidades en el perfil profesional recogen las llaves de las cajas de los demás compañeros, como también de la contabilización de papeletas o archivos.

La realización de actividades como las que se mencionan en el párrafo anterior, denotan el inadecuado liderazgo organizacional, porque el desarrollo de acciones que inciten el deterioro de las relaciones labores por comportamiento o actitudes equivocadas en el área de Caja, afecta la comunicación interna y la realización sinérgica de las actividades operacionales y administrativas que debe desempeñar el Ejecutivo de Servicios Transaccionales, situaciones que generan un impacto sustancial en el desempeño laboral del personal operativo. Según Pestana (2017) el desempeño laboral es la capacidad que posee una persona para desarrollar tareas y demás actividades de forma eficiente dentro del puesto de trabajo.

Un aspecto importante que debe considerar la gestión del área operativa es la carga de trabajo que emplea el Ejecutivo de Servicios Transaccionales, debido a que es el último departamento en salir de las mediaciones de la institución, porque al finalizar la jornada tiene que verificar la realización de todas las transacciones, con el objetivo de identificar la presencia de errores en la gestión de los ingresos o egresos que posee la agencia del Banco Pichincha en la ciudad de Babahoyo, el desarrollo de las actividades descritas suele provocar el desgaste físico o mental de los ejecutivos transaccionales, hasta influir en la presencia del síndrome de burnout por la sobrecarga de trabajo. De acuerdo con Ramos (2019) la

sobrecarga de trabajo se debe a una distribución inequitativa de la tareas que puede provocar estrés y afectar la productividad laboral.

Las consecuencias colaterales que implica el desarrollo de labores hasta después de la jornada ordinaria para la consolidación o gestión de archivos, papeletas, cuadros o recoger las llaves de las cajas, implica costos adicionales, puesto que los guardias de seguridad también desarrollan horas extras que deben ser reconocidas, motivo por el cual se resalta la importancia de un área neurálgica y trascendental para la organización, porque es el canal de atención directo con los clientes.

En determinados periodos de tiempo el Banco Pichincha emplea gestiones para medir el nivel de atención a los clientes y lo realiza por medio de llamadas telefónicas al azar, con el propósito de determinar el grado de satisfacción del usuario y evaluar el nivel de cumplimiento de unos los lemas que posee la entidad financiera “Nos preocupa el tiempo del cliente”, sin embargo, cuando se realiza aquella acción las respuestas que receptan no son positivas, resultados que indican que hay cosas que mejorar en el proceso de atención al cliente, donde una de las área de mayor focalización es la Operativa con respecto a Caja y Atención al Cliente, donde se gestionan la emisión de tarjetas de débitos, créditos, chequeras, apertura de cuentas para personas jurídicas, personal, entre otros servicios más, debido a que son las principales dependencias internas que mayores inconvenientes posee.

En el desarrollo de la investigación se han relatado todos los inconvenientes que se presentan en las competencias labores del ejecutivo transaccional, pero también se menciona que la productividad laboral también se expresa en el nivel de relacionamiento que posee el personal de caja para con el usuario, donde uno los lemas internos que debe cumplir, adicional al que se ha descrito “Nos preocupa el tiempo del cliente”, también se encuentra el que expresa que en el proceso de atención se debe “Cuidar la relación siendo cálidos y

cercanos”, algo que no siempre ocurre, porque los niveles de presión laboral o el ambiente de trabajo inadecuado, influye en la empatía del Ejecutivo de Servicios Transaccionales.

El problema del desempeño laboral es producto de la ausencia de políticas internas de la organización, porque para ingresar a la entidad financiera no se necesita experiencia laboral, porque después se emplean jornadas de capacitación, pero el hecho que aumentan más las probabilidades de obtener un desempeño laboral inapropiado, se debe a que el proceso de selección y contratación no se aplican criterios de imparcialidad, de forma probable, se interpreta que la presencia del hecho particular descrito influye a que haya talento humano con debilidades en cuanto al rendimiento individual en su área de trabajo.

Las situaciones problemáticas detectadas en el proceso de investigación dejan en evidencia la ausencia de políticas de procedimientos y de un plan estratégicos direccionado a descongestionar el área de caja y mejorar el desempeño de los Ejecutivos de Servicios Transaccionales, puesto que no hay en la gestión organizacional del Banco Pichincha un enfoque relacionado al cliente interno para el fomento de mejora continua por medio del desarrollo personal y profesional de del talento humano que labora en caja. Según Cachán & Lamo (Cachán & Lamo , 20116): el talento humano lo conforma aquellas personas que trabajan de forma independiente y bajo relación de dependencia, se constituyen en el medio necesario para alcanzar los objetivos.

CONCLUSIONES

El desempeño laboral de los Ejecutivos Transaccionales es inadecuado, porque existe la presencia de errores en los arqueos de caja, papeletas y demás archivos, lo cual provoca que el personal interno tenga que asumir la responsabilidad ante el error descrito. Existen clientes preferenciales donde no se solicita cédula y demás requisitos internos, situación que denota que el desarrollo de las competencias labores no se desempeñan de forma automatizada y equitativa en el proceso de atención al cliente.

El ejecutivo no posee el tiempo necesario para contabilizar el dinero que le entrega el supervisor de caja al inicio de la jornada laboral, lo que aumenta las probabilidades de que la finalizar el día no cuadre los ingresos o egresos. El personal de caja se intercambia dinero, procedimiento prohibido, pero que ocurre por la ausencia del Senior, e imposibilita que se impriman reportes periódicos de las transferencias bancarias para su perspectiva validación, además, la percepción del cliente es inadecuada por lentitud del proceso de atención.

No todos los Ejecutivos de Servicios Transaccionales poseen a disposición la máquina de monedas y billetes, por lo que provoca que tengan que realizar la contabilización del dinero de forma manual, además se menciona que el personal de caja no está preparado para identificar billetes falsos y para el manejo de clientes complicados. Las debilidades descritas han deteriorado la imagen corporativa de la organización, donde han existido casos que no renuevan contrato al Ejecutivo de Servicios Transaccionales que mayores inconvenientes han presentado en el desempeño laboral.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arenal, C. (2019). *Operaciones de caja en la venta. UF0035*. Logroño: Editorial Tutor Formación.
- Cachán , C., & Lamo , M. (20116). *Competencias y perfiles profesionales en el ámbito de la comunicación*. Madrid: Dykinson, S.L.
- Córdoba, M. (2015). *Finanzas Internacionales*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Delgado, R. (2017). *Procedimiento metodológico para diseñar el sistema de control interno con enfoque por procesos en universidades cubanas*. La Habana: Editorial Universitaria.
- Fernández, F. (2016). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo: UF0346*. Logroño : Editorial Tutor Formación.
- Gago, M. (2011). *Manual. Técnicas de información y atención al cliente / consumidor / usuario (Transversal: UF0037). Certificados de profesionalidad*. Madrid: EDITORIAL CEP.
- Goleman, D. (2015). *Cómo ser un líder: ¿Por qué la inteligencia emocional sí importa?* Barcelona: Penguin Random House Grupo Editorial España.
- González, A. (2019). *Desarrollo organizacional de la A a la Z*. México: PACJ.

- Pestana, O. (2017). *Estrategia metodológica para contribuir a un mejor desempeño profesional del estudiante de Cultura Física en la práctica laboral investigativa de educación física*. La Habana: Editorial Universitaria.
- Ramos, P. (2019). *Psicología empresarial y comunicación*. Madrid: Editorial ICB.
- Rico , M., & Sacristán, M. (2018). *Fundamentos empresariales*. Madrid: ESIC Editorial.
- Rojas , M., Marulanda , D., & Rojas, L. (2017). *Ingeniería Administrativa: Contabilidad y finanzas, marketing, producción y gestión del talento humano*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Salcedo, A. (2018). *Liderazgo transformacional: qué es y cómo medirlo*. Madrid: ESIC Editorial.
- Soria, M. d. (2015). *Organización de Eventos de Marketing y Comunicación*. Madrid: EditorialCep.
- Vélez, C. (2017). *MF1789_3 - Dirección de la actividad empresarial de pequeños negocios o microempresas*. Madrid: Editorial Elearning, S.L.



ANEXOS

Anexo N° Encuesta dirigida a los Ejecutivos de Servicios Transaccionales

1. ¿Considera que la escuela de caja debe implementar acciones prácticas para el desarrollo de competencias laborales en el puesto de trabajo?

Si

No

2. ¿Cómo califica el ambiente laboral donde desempeña sus funciones?

Excelente

Muy bueno

Bueno

Regular

Inadecuado

3. ¿Existe el desarrollo de las actividades internas por medio un equipo de trabajo solido en inclusivo?

Si

No

4. ¿Qué tipos de inconvenientes se presenta en el desarrollo de las actividades laborales?

Faltante de dinero

Gestión de papeletas y demás archivos

Billetes falsos

Verificación de información en el formato de cheques

5. ¿El supervisor de caja evalúa de forma periódica las actividades transaccionales del personal de caja?

Si

No

6. ¿Considera ud que el Banco Pichincha posee clientes preferenciales donde no se sigue el procedimiento regular para realizar las operaciones bancarias?

Si

No

7. ¿En el desarrollo de sus actividades laborales le han debitado del rol de pago algún error cometido en las operaciones bancarias?

Si

No

8. ¿Ha realizado horas extras después de que se termina la jornada laboral?

Si

No



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA



Anexo N° 2. Encuesta dirigida a los usuarios que visitan las instalaciones del Banco Pichincha de la ciudad de Babahoyo

1. ¿Recibe atención oportuna cuando se acerca al Banco a realizar transacciones bancarias?

- | | |
|----------------|--------------------------|
| Siempre | <input type="checkbox"/> |
| Casi siempre | <input type="checkbox"/> |
| Frecuentemente | <input type="checkbox"/> |
| Muy poco | <input type="checkbox"/> |
| Nunca | <input type="checkbox"/> |

2. ¿Ha desasistido en alguna ocasión de seguir en la cola por la lentitud del servicio?

- | | |
|----|--------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> |
| No | <input type="checkbox"/> |

3. ¿El personal de caja es atento, cortés y empático en el desarrollo de las actividades laborales?

- | | |
|----|--------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> |
| No | <input type="checkbox"/> |

4. ¿Cómo califica ud el desempeño laboral de los Ejecutivos de Servicios Transaccionales?

Excelente

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

5. ¿Cuál el tiempo promedio que suele esperar cuando visita el banco

Menos de una hora

De 1 a 2 horas

De 3 a 4 horas

5 horas en adelante

6. ¿Se han presentado problemas en el sistema cuando ha visitado las instalaciones de la agencia del Banco Pichincha de la ciudad de Babahoyo?

Si

No