

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**REORGANIZACIÓN DE LA SECCIÓN DE COMPENSACIÓN  
DE UN BANCO DEL SISTEMA**

**TESIS**

**Presentada a la Honorable Junta Directiva  
de la Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala**

**Por**

**WILLIAM CRUZ MIRANDA MATÍAS**

**Previo a conferírsele el título de:**

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**En el grado académico de**

**LICENCIADO**

**GUATEMALA, ABRIL DE 2,007**

**MIEMBROS DE JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIA ECONÓMICAS**

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal 1º.	Lic. Canton Lee Villela
Vocal 2º.	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal 3º.	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal 4º.	P. C. Efrén Arturo Rosales Alvarez
Vocal 5º.	P. C. Deiby Boanerges Ramírez Valenzuela

**EXAMINADORES DE ÁREAS PRÁCTICAS**

Área Matemática – Estadística	Lic. Víctor Manuel Castro Sosa
Área Administración-Finanzas	Lic. Hugo Rolando Peña Cruz
Mercadotecnia-Admón. De Op.	Licda. Hiliana Amarilis Cardona R.

**JURADO QUE PRACTICÓ EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidente	Lic. Nery Leonidas Guzmán de León
Secretaria	Licda. Lorena Ileana Hernández García
Examinador	Lic. Andrés Guillermo Castillo Nowell

Guatemala, Noviembre de 2,006.

Licenciado  
Eduardo Antonio Velásquez Carrera  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Su Despacho

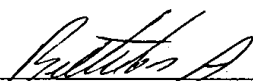
Respetable Señor Decano:

En atención a la designación de que fui objeto, procedí a asesorar al estudiante William Cruz Miranda Matías, en la elaboración de su tesis titulada: "REORGANIZACIÓN DE LA SECCIÓN DE COMPENSACIÓN DE UN BANCO DEL SISTEMA".

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la carrera.

Con base en lo anterior, recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de tesis, previo a optar al título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,

f.   
Lic. Oscar Armando Beltetón Aguilar  
Colegiado 7262

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA.  
DIECIOCHO DE ABRIL DE DOS MIL SIETE.**

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.8, Subinciso 6.8.1 del Acta 7-2007 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 12 de abril de 2007, se conoció el Acta ADMINISTRACION 002-2007 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 2 de febrero de 2007 y el trabajo de Tesis denominado: "REORGANIZACIÓN DE LA SECCIÓN DE COMPENSACIÓN DE UN BANCO DEL SISTEMA", que para su graduación profesional presentó el estudiante WILLIAM CRUZ MIRANDA MATÍAS, autorizándose su impresión.

Atentamente,

*"ID Y ENSEÑAD A TODOS"*

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



LIC. JOSE ESTEBAN SECAIDA MORALES  
DECANO



Smp.

## ACTO QUE DEDICO

A DIOS	Por concederme lograr este triunfo.
A MARIA	Por su protección maternal.
A MIS PADRES	Isidro I. Miranda Bautista Flora Catalina Matías de Miranda. Como muestra a sus esfuerzos, apoyo y consejos recibidos en el transcurso de mi vida.
A MI ESPOSA	Luly, por haberme brindado su apoyo y comprensión. Que el Señor la tenga en su gloria (Q.E.P.D). Mil gracias por todo.
A MIS HERMANOS	Isidro Rocaél (Q.E.P.D.), Carlos Enrique y Edgar Otoniel. Por su apoyo y compartir momentos especiales en mi vida
A MIS CUÑADAS	Con mucho aprecio.
A MIS SOBRINOS	Con mucho afecto
A MIS TIOS	Víctor Matías y Juana Trujillo Por el apoyo incondicional para alcanzar este triunfo.

A MIS PRIMOS

Con mucho cariño

A MIS AMIGOS

Julio Morfin, Laureano Gil, Genzer  
González, Telma Perdomo y Alma Agustín  
Gracias por esos momentos especiales y  
por su ayuda brinda.

A MI ASESOR

Lic. Oscar Armando Beltetón Aguilar  
Gracias por su apoyo incondicional y que Dios  
le bendiga mucho.

A

Todas las personas que con su amor, amistad,  
cariño, trabajo, enseñanzas, consejos y  
ejemplos me han motivado a alcanzar este  
triumfo.

A LA UNIVERSIDAD DE SAN  
CARLOS DE GUATEMALA

Especialmente a la Facultad de Ciencias  
Económicas - Escuela de Administración de  
Empresas.

# ÍNDICE

Introducción	Página i
<b>Capítulo I</b>	
<b>Marco Teórico</b>	
1.1. Organización	1
1.2. Importancia de la organización	1
1.3. Principios de organización	2
1.3.1. De especialización	2
1.3.2. De unidad de mando	2
1.3.3. Del equilibrio de autoridad y responsabilidad	2
1.3.4. Del equilibrio dirección - control	2
1.4. Elementos de organización	2
1.4.1. División del trabajo	3
1.4.2. Departamentalización	3
1.4.3. Jerarquización	4
1.4.4. Organigramas	5
1.4.5. Tramo de control administrativo	5
1.4.6. Coordinación	6
1.4.7. Comunicación	7
1.5. Diagnóstico	8
1.6. Reorganización	8
1.7. Procedimiento	9
1.8. Descripción del puesto	9
1.9. Institución bancaria	10
1.10. Antecedentes de compensación	10
1.11. Cámara de compensación	12
1.12. Compensación bancaria	13

## **Capítulo II**

### **Diagnóstico de la Sección de Compensación del Banco El Éxito, Sociedad Anónima**

2.1. Antecedentes de la institución	14
2.1.1. Banco El Éxito, Sociedad Anónima	14
2.1.2. Misión, visión y valores	15
2.1.3. Estructura organizacional del Banco El Éxito, S.A.	16
2.1.4. Sección de Compensación	18
2.1.5. Objetivo general de la Sección de Compensación	19
2.1.6. Objetivos específicos de la Sección de Compensación	19
2.1.7. Funciones generales de la Sección de Compensación	20
2.2. Análisis de la situación actual de la Sección de Compensación	20
2.2.1. Organización	21
2.2.2. Principios de organización	21
2.2.3. Elementos de organización	22

## **Capítulo III**

### **Propuesta de reorganización de la Sección de Compensación de Banco El Éxito, S. A.**

3.1. Propósito de la Sección de Compensación	34
3.2. Funciones de la Sección de Compensación	34
3.3. Descripción de la estructura organizacional propuesta de la Sección	35
3.3.1. Jefatura de la Sección de Compensación	36
3.3.2. Área de Visa	36
3.3.3. Área de Digitación	37
3.3.4. Área de Microfilm	37



3.4. Descripción técnica de los puestos de trabajo	39
3.4.1. Introducción	39
3.5. Principales normas y procedimientos	61
3.5.1. Introducción	61
3.5.2. Objetivos general	61
3.5.3. Normas de aplicación general	61
3.5.4. Campo de aplicación	62
3.6. Estimación de costos por reorganización de la sección	80
Conclusiones	82
Recomendaciones	83
Bibliografía	84
Anexos	86

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

	Página
1. Organigrama general actual Banco El Éxito, S. A.	17
2. Organigrama específico actual Departamento de Depósitos	18
3. Opinión del personal con respecto a la distribución del trabajo	23
4. Identificación de traslape y duplicidad de actividades en el personal	24
5. Opinión del personal respecto a la cantidad de personas que ejercen el mando	26
6. Identificación de la persona en quien se centraliza la toma de decisiones de acuerdo al personal	27
7. Forma de transmitir las instrucciones de trabajo a los empleados	29
8. Opinión del personal de cómo se percibe la comunicación	30
9. Opinión del personal de la existencia de un organigrama de la sección	31
10. Opinión del personal de haber recibido inducción o capacitación para el desarrollo de sus actividades	32
11. Organigrama específico Sección de Compensación -propuesto-	35
12. Organigrama nominal Sección de Compensación -propuesto-	38

## ÍNDICE DE CUADROS

	Página
1. Puestos de trabajo de la Sección de Compensación	19
2. Requerimiento de recurso humano y estimación de costos de la propuesta de reorganización	81

## ÍNDICE DE ANEXOS

1. Planilla de compensación
2. Boleta de nota de crédito o débito
3. Boleta de cheque rechazado
4. Boleta de acuse de recibido para el cliente - Cheque rechazado –

## INTRODUCCIÓN

Por la importancia que tiene la función de compensación de cheques dentro del esquema administrativo del banco, debe realizarse basada en los principios generales de la administración, con el fin de dar un mejor servicio a los cuentahabientes de la Institución.

En la Sección de Compensación, se manifiesta poca fluidez de los principios administrativos en el desarrollo de las actividades, ya que hacen una limitada aplicación de las técnicas que simplifiquen y delimiten el trabajo de cada responsable en su área de acción, lo cual constituye un mal procedimiento administrativo.

La falta de procedimientos adecuados, repercute en las personas encargadas de la compensación, debido a que estos no utilizan una guía efectiva para realizar las actividades diarias, por lo que el cuentahabiente puede verse afectado por posibles demoras.

Contar con el personal capacitado para las políticas y procedimientos de la empresa, facilita el proceso administrativo, por lo que conocer los procedimientos, guías y controles de un departamento o sección, es factor importante en el desarrollo de sus actividades.

En virtud de lo anterior, el presente trabajo se enfoca en la propuesta de reorganización que oriente las labores del personal que se encarga de las funciones de compensación, que permita realizarlas de manera eficiente.

El trabajo de tesis consta de tres capítulos, en el primero se desarrolla el marco teórico de reorganización, instrumentos administrativos, diagnóstico, Cámara y Sección de Compensación.

El segundo capítulo, contiene los resultados del diagnóstico, que incluye los antecedentes de la empresa y el esquema de la situación actual, mediante los principios y elementos de organización.

El tercero y último capítulo, está formado por la propuesta de reorganización de la Sección, el cual contiene introducción, descripción de la estructura organizacional, propósito, funciones, estructura propuesta, descripción técnica de puestos y los principales procedimientos de compensación.

Finalmente, están las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio, así como la bibliografía utilizada para la elaboración del presente informe y sus anexos.

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

### **1.1 Organización**

“La organización es aquella parte de la administración que implica establecer una estructura intencional de los papeles que deben desempeñar las personas en una organización”. (8:20)

Proceso para comprometer a dos o más personas para que trabajen juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas. Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de la organización, de tal manera que éstos puedan alcanzar las metas de la misma. Los gerentes deben adoptar la estructura adecuada para alcanzar sus metas y recursos, proceso conocido como diseño organizacional.

### **1.2 Importancia de la organización**

Es un elemento indispensable del proceso administrativo porque al aplicarlo se distribuyen los recursos humanos, materiales y económicos que conforman una institución; permite alcanzar los objetivos que se pretenden llevar a cabo, estableciendo las relaciones entre las áreas y puestos de trabajo. Evitando la ineficiencia y la duplicidad de esfuerzos, provocando así, el incremento en la productividad a través del uso óptimo de los recursos.

### 1.3 Principios de la organización

Los principios que se detallan en este apartado, contribuirán a la eficiencia de la sección, su observancia permitirá que la alta dirección mantenga los canales establecidos formalmente, para conducir al personal hacia el cumplimiento de los objetivos, en un clima de orden y respeto a las relaciones constituidas en la estructura organizacional. Entre ellos están:

- 1.3.1 “**De especialización:** se divide el trabajo, delegando a cada empleado una actividad más limitada y concreta, para obtener mayor eficiencia, precisión y destreza;
- 1.3.2 **De unidad de mando:** para cada función debe existir un solo jefe, cada subordinado no debe recibir órdenes sobre una misma tarea de dos personas distintas;
- 1.3.3 **Del equilibrio de autoridad y responsabilidad:** debe precisarse el grado de responsabilidad y la autoridad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico; y
- 1.3.4 **Del equilibrio dirección – control:** a cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles, a fin de asegurar la unidad de mando.” (11:48-49)

### 1.4 Elementos de organización

Las cuatro piedras angulares que se detallan buscan mantener los nexos que deben existir entre las personas que ocupan los puestos de trabajo y el establecimiento formal de la estructura organizacional de la sección, a fin de crear sintonía entre la práctica y la teoría.



### **1.4.1. División del trabajo**

Se puede entender como la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y con el mínimo esfuerzo, lo cual da como resultado la especialización y perfeccionamiento en el trabajo, y la productividad se multiplica en forma geométrica.

La división del trabajo en sentido estricto, para la organización es la base que permite determinar las distintas actividades que se van a realizar, así como los deberes y relaciones que existen entre ellas. Dividido el trabajo de acuerdo a los objetivos de la empresa, se procede a asignarle el personal correspondiente. En este sentido el empleado se especializa en las actividades que realiza, pero sin embargo la especialización del trabajo también tiene sus desventajas, es decir, que si las tareas se dividen en pasos pequeños y discretos, y si cada trabajador solo es responsable de un paso, entonces es fácil que se presente la enajenación, es decir, la ausencia de una sensación de control.

### **1.4.2 Departamentalización**

Implica la especialización del trabajo de acuerdo con el lugar, producto, servicio, cliente o proceso que resulta de una división o combinación del personal, las operaciones y actividades en grupos o unidades entre si. Los departamentos se crean en torno a objetivos o producción específica y autónoma, y en este tipo el grado de división del trabajo es determinado por la orientación externa o medio ambiente.

La departamentalización sirve para:

- Evitar la duplicidad y el esfuerzo innecesario.
- El conflicto y mal uso de los recursos.

- Proporciona un flujo lógico de las actividades de trabajo.
- Estable canales de comunicación.
- Proporciona mecanismos de coordinación.
- Enfoca el esfuerzo del trabajo al cumplimiento de los objetivos, mejorando la planificación y control.

Los elementos principales de la Departamentalización, lo constituyen:

- *Operación*: es cada una de las acciones, pasos o etapas físicas o mentales necesarias para llevar a cabo una o varias tareas.
- *Actividad*: conjunto de operaciones organizadas secuencialmente para lograr una finalidad establecida.
- *Función*: grupo de actividades afines necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa.

### **1.4.3 Jerarquización**

Es el establecimiento de las líneas de autoridad a través de los distintos niveles, señalando al empleado ante quién es responsable y que tiene que ser a un solo superior inmediato, que es lo mismo indicar quién depende de quién.

La estructura de una organización puede integrarse con diversos niveles relacionados entre sí; es decir, las unidades administrativas deben de ubicarse en una escala que permita su atención, control y supervisión, ya que a la función asignada corresponde una autoridad y una responsabilidad determinada: a mayor contacto con el público o los bienes y servicios, más baja será su ubicación en la jerarquía y por el otro lado a mayor número de tareas de planeación, coordinación y control será lo opuesto.

Los niveles estrechos de administración producen jerarquías altas con muchos niveles entre los gerentes del punto más alto y el más bajo, en esta clase de organizaciones se da una larga cadena de mando que demora la toma de decisiones, lo cual es una desventaja en un ambiente que cambia con rapidez. Por el otro lado están las jerarquías planas, con menos niveles administrativos entre la cima y la base.

#### **1.4.4 Organigramas**

“Es la representación de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas y de las relaciones que guarda entre los órganos que la integran. Contiene así los agrupamientos de las actividades básicas de los departamento y otras unidades, así como también las principales líneas de autoridad y responsabilidad que existen entre dichas unidades”. (13:21)

#### **1.4.5 Tramo de control administrativo**

Significa o pone de manifiesto la cantidad de personas y departamentos que dependen directamente de un gerente específico. Cuando se divide el trabajo, se crea departamentos y se ha elegido el tramo de control, los gerentes pueden seleccionar una cadena de mando; es decir, un plan que especifica quién depende de quién.

Estas líneas de dependencia son características fundamentales en cualquier organigrama. Puede afectar la rapidez de las decisiones que se toman en los diferentes niveles de la jerarquía organizacional. Pueden ser dos tipos:

- Tramos estrechos o de estructuras altas (crecimiento vertical).
- Tramos amplios o de estructura plana (crecimiento horizontal)

**Tramos estrechos:** en este tipo hay menos personal que supervisar por tramo y da lugar a muchos niveles organizacionales, produce jerarquías altas con muchos niveles entre el punto más alto (gerencia general) y el más bajo (operativo).

**Tramos amplios:** hay más personal que supervisar por tramo y da lugar a pocos niveles organizacionales. Se dan jerarquías planas con pocos niveles administrativos entre la cima y la base. La cadena de mando es corta y la toma de decisiones es más rápida. Se da el fenómeno de reducción de tamaño, influye en las relaciones laborales, significa poca dirección y control.

La naturaleza, complejidad e importancia de las funciones, son factores de gran trascendencia al determinar el número de subordinados directos que puede atender un órgano, pues hacerlo de manera efectiva requiere de mayor concentración. Para lograr un máximo de eficiencia es indispensable que la estructura de la organización evite las complicaciones, tanto en la agrupación de las actividades como de las relaciones que implican, ya que por lo general una estructura compleja genera dificultades administrativas, crea disfunciones, entorpece la operación y eleva los costos considerablemente.

#### **1.4.6 Coordinación**

Es un proceso que consiste en integrar todas las actividades de los diversos departamentos independientes, a efecto de perseguir las metas de la organización con eficacia.

El grado de coordinación depende de la naturaleza de las tareas realizadas y del grado de interdependencia que existe entre las personas de las diversas unidades que la realizan. La importancia de la misma con toda probabilidad beneficiará un trabajo que no es rutinario ni pronosticable, un trabajo en el cual los factores del

ambiente están cambiando y existe mucha interdependencia. También se da en personas que trabajan en diferentes organizaciones.

Los aspectos a tomarse en cuenta para coordinar son:

- *La diferenciación:* son diferencias de actitudes y estilos para trabajar que surgen en forma natural entre el personal de los diferentes departamentos por la especialización, la división del trabajo y que pueden complicar la coordinación de las actividades de la organización.
- *La integración:* que es la medida en que los miembros de los diferentes departamentos se conjunta para trabajar unidos.

#### **1.4.7 Comunicación**

Es un proceso recíproco en el que las unidades y personas intercambian información con un propósito determinado. Existen dos tipos de comunicación: formal e informal:

- *La comunicación formal:* se da entre individuos o unidades y se basa en el puesto o la jerarquía que ocupan, las actividades encomendadas o los niveles jerárquicos y procedimientos determinados por la organización, con el objeto de coordinar las acciones de manera efectiva. Este medio es respaldado por los gerentes y alta probabilidad de ser controlado por ellos.
- *La Comunicación informal:* es el intercambio de información fuera de los canales y procedimientos que dispone la organización, debido a necesidades de trabajo, relaciones individuales, a finalidades integrales, etc.

La comunicación junto con otros factores sociales representa un elemento importante en la reorganización: su análisis y su concordancia con las estructuras, procesos y funciones existentes son aspectos clave de decisión para reubicar o cambiar la jerarquía en una unidad.

### **1.5 Diagnóstico**

Se define como: “ el proceso de acercamiento gradual al conocimiento analítico de un hecho o problema, que permite destacar los elementos más significativos de su composición y funcionamiento, para derivar acciones de ajuste y/o desarrollo orientadas a optimizarlo.” (8:328)

El diagnóstico es fundamental, ya que permite determinar la situación actual que atraviesa la Sección de Compensación, cuyo fin es cotejar los hechos con los aspectos técnicos establecidos, a efecto de relacionar los puntos que le afectan negativamente, y así encontrar las soluciones más viables. Este estudio requiere objetividad, es por ello utiliza instrumentos como: la observación y el cuestionario.

Dentro de las técnicas e instrumentos están: la investigación documental, valiéndose de fuentes primarias, secundarias y de campo; la observación y la entrevista, usando boletas de encuesta. La metodología para la determinación de la situación actual en el presente trabajo, se da mediante el análisis de los principios y elementos de organización.

### **1.6 Reorganización**

“Puede ser producto de las deficiencias comprobadas de la estructura prevaleciente. Algunas de esas deficiencias resultan de debilidades organizacionales: amplitud excesiva de los tramos de administración, una

cantidad desmesurada de comités, falta de uniformidad en las políticas, lentitud en toma de decisiones, fracasos en el cumplimiento de objetivos, incapacidad para cumplir los programas, costos excesivos o deterioro del control financiero. Otras se derivan de insuficiencias de los administradores. La falta de conocimientos o habilidades de un administrador que por alguna razón es imposible reemplazar puede evitarse si se organiza de manera que se traslade a otro puesto una buena parte de la autoridad de toma de decisiones de aquél”. (1:343)

### **1.7 Procedimiento**

“Es la sucesión cronológica de una serie de operaciones interrelacionadas entre sí, dependientes una de la otra, y que mediante un método o forma determinada de ejecución permiten obtener un producto o prestar un servicio”. (4:391)

Las operaciones que integran el procedimiento deben de estar descritos en orden cronológico, en que consiste cada operación, además quién, cómo, cuándo, dónde y para qué debe ejecutarse. Están representados en diagramas de flujo o flujogramas, en el cual se representa de manera gráfica la secuencia en que se realizan.

### **1.8 Descripción del puesto**

“Estructuración de un trabajo en términos de su contenido, función y relaciones. Puede centrar su atención en puestos individuales o en grupos de trabajo” (8:780)

“La descripción de puestos, en su contenido básico, incluye la información siguiente:

- Identificación del puesto (nombre, ubicación. ámbito de operación, etc.).
- Relaciones de autoridad, donde se indican los puestos subordinado, las facultades de decisión y las relaciones de línea y asesoría.
- Funciones generales y específicas.
- Responsabilidades o deberes. Relaciones de comunicación con otras unidades y puestos dentro de la organización, así como las que debe establecer externamente.
- Especificaciones del puesto en cuanto a conocimientos, experiencia, iniciativa y personalidad” (2:178-179)

### **1.9 Institución bancaria**

"Es una institución de origen privado o público que debidamente autorizado por la ley, admite dinero en forma de depósitos, y unidos a los propios recursos, permite proporcionar préstamos y descuentos a los usuarios de este servicio.

La actividad consiste en captar dinero por medio de cuentas de ahorro, cuentas de monetarios, bonos, pagarés y capital de los socios". (5:24)

### **1.10 Antecedentes de compensación**

Es necesario remontarse al inicio de la Banca, su necesidad y desarrollo operativo, todo lo cual se basa en la indispensable confianza que el conglomerado social busca para protección de sus haberes.

Cuando el hombre rompió su aislamiento individual para constituir su familia que luego aglutinó dentro del clan y la tribu, dio cabida a las relaciones comerciales típicas de intercambio de productos o trueque que permitió la mutua satisfacción de necesidades.



Las incomodidades propias de esta transacción comercial, abrieron paso al nacimiento de la moneda, medio más cómodo, fácil de guardar y manejar, pero también, más fácil de extraviar o pérdida por actos de despojo violento o subrepticio.

Entonces iniciaron labores algunos comerciantes que limitaron el riesgo hacia ellos, desviando de sus dueños mediante la constitución de depósitos por cuya protección se cobraba una tasa. El baúl del dueño se transformó entonces en la caja fuerte de un tercero que por una paga se constituyó en custodio de la moneda.

Este primer concepto de depósito seguro de la moneda como función bancaria, necesariamente debía de tomar la dirección del servicio social que, a su vez, transforma el concepto de seguridad para el dinero en custodia; ya no se trata de esconder o guardar bien la moneda física, sino de movilizarla, de hacerla circular con comodidad y protección.

Se inician entonces transacciones con la utilización de documentos aptos para obtener moneda en caso de necesidad o adquirir bienes en general. Por comodidad y seguridad, comienza su camino el cheque y con él el trueque de bienes. Podría decirse que se transforma en “trueque” de cheques entre custodios, o sea entre bancos.

Nace de esta forma el “canje” o “compensación” equivalente al trueque de créditos y débitos representados en documentos por valor en efectivo, que en moneda aparecerían intransportables. Hay entonces comodidad y agilidad tanto para el cliente como para la banca.

A mediados del siglo XVIII, fue creada la Cámara de Compensación o Clearing House en Inglaterra, lugar donde los banqueros londinenses se reunían a

intercambiar cheques, letras y otros valores, procedimiento éste que con las adiciones generadas hasta la fecha, constituye un mecanismo básico de la gestión financiera.

En el año 1872 se creó la Cámara de Compensación de los banqueros parisienses, que tiene por cometido facilitar diariamente, la liquidación de sus pagos, cheques, etc. Este organismo les permitió sustituir las compensaciones

bilaterales que para cada banquero originaba tantos saldos, como instituciones, por una compensación general que les proporciona un saldo diario único, para cada banco, con respecto a los demás.

### **1.11 Cámara de Compensación**

"Asociación o corporación voluntaria que actúa como intermediaria en liquidación diaria de las transacciones entre sus miembros. Hace posible el intercambio multilateral de cheques, giros y documentos entre bancos de un área determinada, eliminándose de esta manera las liquidaciones entre los bancos individualmente y, en caso de corredores de bolsas de valores o de comercio, constituye un medio para liquidar las transacciones mutuas con rapidez, seguridad y uniformidad y con un mínimo de papeles". (9:73)

"Tiene por objeto compensar diariamente los cheques recibidos por cada banco del sistema, a cargo de los demás, mediante la entrega recíproca de los mismos, liquidándose el saldo resultante a favor o a cargo de cada institución, por cuenta de encaje que cada banco tiene constituida en el Banco de Guatemala.

La Cámara de Compensación funciona bajo la dirección y administración del Banco de Guatemala y está constituida por, la Cámara de Compensación Central y por las Cámaras de Compensación Regionales; que a juicio de la Gerencia de

dicho Banco sean necesarias en aquellos lugares del interior de la república en que funcione agencia del Banco de Guatemala y en que existan sucursales o agencias del sistema bancario nacional". (6:01)

### **1.12 Compensación bancaria**

Se puede definir como una forma especial de intercambio entre establecimientos bancarios cuando son recíprocamente acreedores y deudores entre sí.

En virtud de ella y previo acuerdo entre los interesados, se efectúa una liquidación global de créditos y deudas, hasta la concurrencia común y se eliminan de este modo las numerosas operaciones intermedias.

Asimismo, puede decirse que la necesidad de la compensación, se fundamenta en los siguientes puntos de vista prioritarias:

- Evitar los riesgos que conlleva la movilización de grandes sumas de dinero.
- Agilizar las operaciones contables del sistema bancario.
- Facilitar el control permanente de estado financiero de cada entidad.

Lógicamente en Guatemala no siempre ha habido Cámara de Compensación y en tal condición un banco que tenía en su poder cheques recibidos en el depósito y librados contra otros bancos, se veía en la necesidad de enviar un cobrador especial quien iba de banco en banco, hasta hacer efectivos todos los cheques.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SECCIÓN DE COMPENSACIÓN DEL BANCO EL ÉXITO, SOCIEDAD ANÓNIMA**

#### **2.1 Antecedentes de la institución**

Debido al crecimiento económico a inicios del siglo XX en Guatemala, que genera movimiento de bienes y servicios, y a la vez grandes cantidades de masa monetaria, surge la necesidad de entidades que faciliten el manejo seguro y eficiente del dinero y es así como se establecen las bases de lo que ahora es el banco El Éxito, S. A.

##### **2.1.1 Banco El Éxito, S. A.**

Los orígenes del Banco El Éxito, S. A., se remonta al 30 de junio de 1,926 cuando fue creado el Banco Central de Guatemala, que absorbió las funciones de la Caja Reguladora, capitalizándose con aportes del gobierno e iniciativa privada.

El 15 de septiembre de 1926, se realiza la primera sesión de trabajo de la junta directiva e inicia las operaciones con el público, y como banco central emite la nueva unidad monetaria de Guatemala, el Quetzal.

Desde 1926 hasta 1945 el banco tuvo a su cargo la regulación de la emisión monetaria oficial y, por ser el agente financiero del Estado, también tuvo a su cargo la cancelación de la denominada “Deuda Inglesa”.

El gobierno de la revolución de 1944, instituye el Banco de Guatemala el que absorbe las funciones de Banco Central, por lo que el 01 de febrero de 1948, se

redenomina como Banco El Socorro, dando continuidad a la tradición de crédito y confianza del público guatemalteco.

A mediados de la década de los 50, un grupo de agricultores progresistas tuvo la visión de crear una nueva institución bancaria que diera soporte a esta importante actividad económica en el país. Con el aval del gobierno, esta nueva institución abre sus puertas al público el 16 de agosto de 1956, denominándose Banco del Triunfo, este banco se capitalizó con el aporte de más de 4,000 agricultores, quienes a partir de entonces gracias al apoyo brindado al sector agrícola y la confianza que ha merecido el público inició una etapa de crecimiento que lo llevó a ocupar un lugar protagónico dentro del sistema bancario nacional.

El 01 de diciembre de 2,000 el Banco El Éxito, S. A., como entidad fusionada, inicia una nueva etapa y con ello busca contribuir al fortalecimiento del sistema financiero y la promoción de nuevas oportunidades de inversión y empleo. Como genuino heredero de una sólida y confiable tradición bancaria, con la experiencia de más de 75 años de servicio a los guatemaltecos y centroamericanos, es el más accesible y confiable aliado financiero de sus clientes. (14:3)

### **2.1.2 Misión, Visión y Valores**

La misión, visión y valores fueron elaborados por la institución en el momento de la fusión de los bancos El Socorro y del Triunfo, con la participación y colaboración de todos los empleados del Banco El Éxito.

**Misión :** “Brindar a nuestros clientes actuales y potenciales las más adecuadas soluciones financieras con prontitud, eficiencia, confidencialidad y cortesía.” (14:5)

**Visión:** “Ser el más accesible y confiable aliado financiero de nuestros clientes.”

(14:5)

**Valores:**

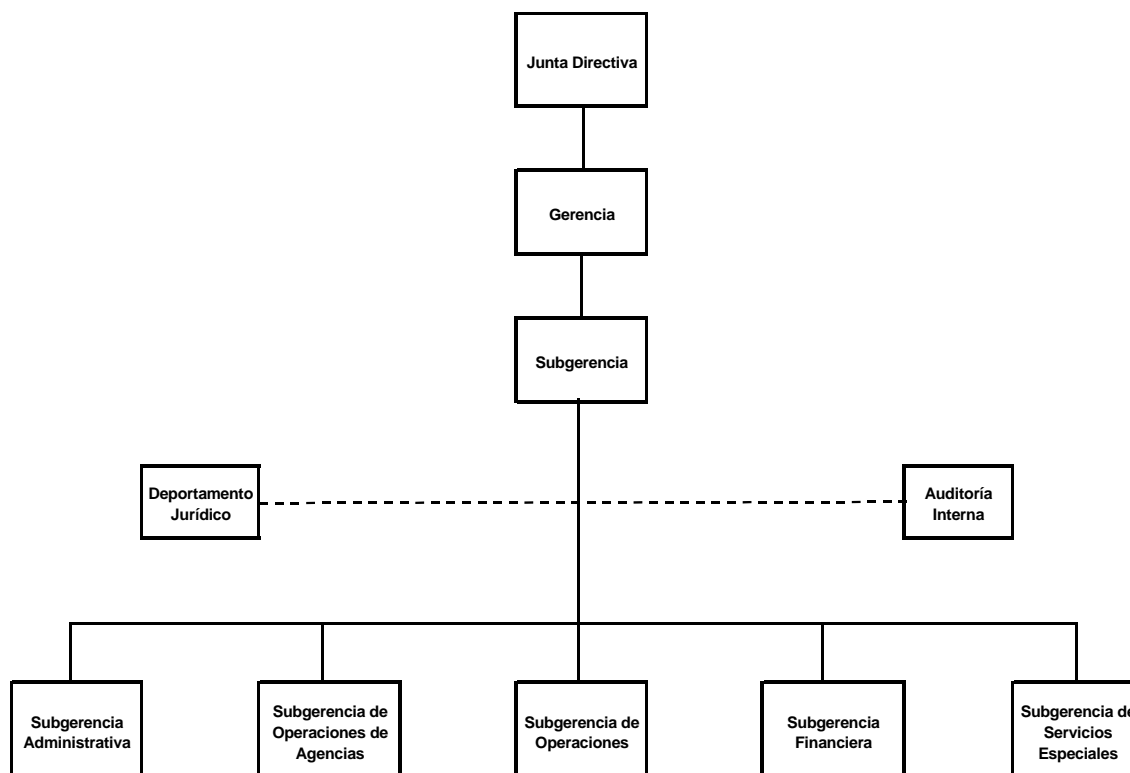
- “Espíritu de servicio y apoyo al cliente.
- Mística de entrega y trabajo en equipo.
- Pasión por los resultados y reconocimiento a la excelencia.
- Comportamiento honesto, creativo y confidencial.
- Compromiso con la simplicidad y la efectiva utilización de los recursos.” (14:5)

### **2.1.3 Estructura organizacional del Banco El Éxito**

Banco El Éxito, S.A., del sistema bancario guatemalteco está conformado de la siguiente manera: Junta Directiva que es constituida en junta o asamblea de accionistas y es la encargada de establecer las políticas y objetivos de la organización. Gerencia General quien se encarga de la administración general de la organización, estableciendo políticas operativas y guía la interacción de su entorno. La Subgerencia General es quien se encarga de coordinar, establecer y evaluar el cumplimiento de los objetivos de cada una de las áreas funcionales, siendo éstas: Administrativa, Operaciones de agencias, Operaciones del Banco, Financiera y Servicios Especiales, que se encuentran al mismo nivel dentro de la estructura organizacional. Los subgerentes de las distintas áreas antes mencionadas, son nombradas por la Gerencia General con aprobación de la Junta Directiva.

Gráfica 1

**Organigrama general actual  
Banco El Éxito, S. A.  
Guatemala**

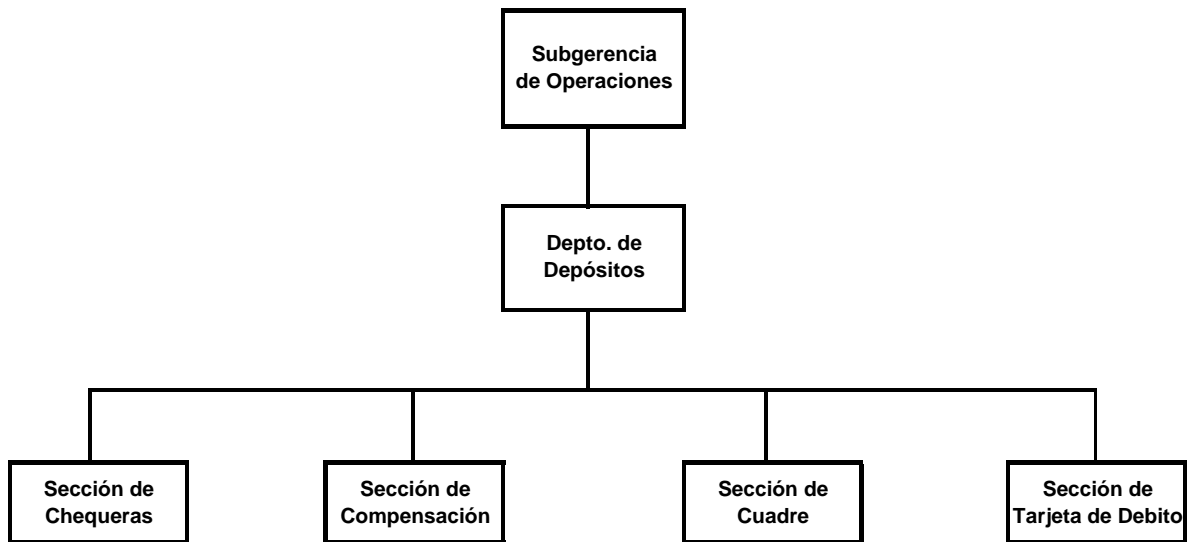


**Fuente: Revista Créalo, marzo 2000. Banco El Éxito.**

En la Subgerencia de Operaciones, está ubicado el departamento de Depósitos el cual es el encargado de supervisar las actividades de las secciones de Chequeras, Cuadre, Tarjeta de Débito y de Compensación

Gráfica 2

**Organigrama específico actual  
Departamento de Depósitos  
Banco El Éxito, S. A.  
Guatemala**



Fuente: Revista Créalo, marzo 2000. Banco El Éxito.

#### **2.1.4 Sección de Compensación**

Es la unidad administrativa donde se recibe de todos los demás departamentos los cheques y otras partidas de efectivo que hay que cobrar por intermedio de la Cámara de Compensación local. Esta sección, clasifica, comprueba, registra, prepara para su compensación y entrega esos documentos a la Cámara de Compensación en la fecha adecuada para su compensación. Típicamente, esta Sección solo maneja documentos que salen del banco.

Se ubica en el Departamento de Depósitos y está integrada por nueve puestos de trabajo con veintidós plazas, describiéndose en el siguiente cuadro:



Cuadro 1

**Organigrama nominal actual**  
**Sección de Compensación**  
**Banco El Éxito, S. A.**  
**Guatemala**

<b>No.</b>	<b>Título del Puesto</b>	<b>No. de plazas</b>
<b>1</b>	<b>Jefe de la Sección de Compensación</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Secretaria</b>	<b>1</b>
<b>3</b>	<b>Delegado ante la Cámara de Compensación</b>	<b>1</b>
<b>4</b>	<b>Captura de Firmas</b>	<b>1</b>
<b>5</b>	<b>Visa</b>	<b>8</b>
<b>6</b>	<b>Supervisor de Microfilm</b>	<b>1</b>
<b>7</b>	<b>Jornalizador</b>	<b>1</b>
<b>8</b>	<b>Encargado de Embargos</b>	<b>2</b>
<b>9</b>	<b>Tecleadores</b>	<b>6</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2006.

### **2.1.5 Objetivo general de la Sección de Compensación**

Proporcionar un servicio ágil y eficiente para todo aquellos cuentahabientes y personas que realizan diversas transacciones financieras, que involucren el manejo de cheques, a través de operaciones, registros y controles adecuados que se realizan en la Sección de Compensación.

### **2.1.6 Objetivos específicos de la Sección de Compensación**

Los objetivos específicos de la Sección de Compensación del Banco El Éxito, son:

- “Velar por los intereses de la institución durante todo el proceso de compensación que se efectuó.
- Intercambiar cheques propios y ajenos con los bancos del sistema, cuidando que los valores a intercambiarse sean por los montos correctos y exactos.
- Mantener controles para verificar que los cheques propios que se intercambien en la Cámara de Compensación, sean auténticos y que estén emitidos correctamente”. (14:10)

### **2.1.7 Funciones generales de la Sección de Compensación**

Las funciones establecidas por la Sección de Compensación, se enumeran de la siguiente manera:

- “Efectuar la compensación para el intercambio de cheques propios y ajenos.
- Efectuar el cuadro de cheques de Cuenta Corriente y Cuentas Especiales recibidas a través de la Cámara de Compensación.
- Registrar y controlar los cheques presentados a cargo y los cheques propios.
- Operar los cheques propios en terminales financieras, debitando a las cuentas de depósitos correspondientes.
- Elaborar notas de débito y crédito que afectan la cuenta de encaje de cada institución bancaria”. (14:10)

### **2.2 Análisis de la situación actual de la Sección de Compensación**

A continuación se presentan los resultados obtenidos del diagnóstico realizado en la Sección de Compensación del “Banco El Éxito”, durante los meses de febrero a junio del año 2,006. Para ello, se contó con la colaboración de los veintidós empleados que laboran en la sección, quienes respondieron abiertamente a las preguntas planteadas en el cuestionario, cuyo fin es establecer de una forma más

completa la situación actual en este centro de operaciones del mencionado banco.

### **2.2.1 Organización**

La Sección de Compensación del banco “El Éxito”, no cuenta actualmente con un diseño organizacional claramente definido, que indique las atribuciones respectivas de cada puesto de trabajo, lo que causa que las personas realicen actividades que no se relacionan de manera directa con su puesto.

### **2.2.2 Principios de organización**

En relación a la aplicación de los principios de organización, en la Sección de Compensación se estableció lo siguiente:

- a. *Especialización:* desde el momento en que se agruparon las funciones similares de la sección, se dividió el trabajo, sin embargo existe duplicidad y traslape de atribuciones en los diversos puestos de trabajo, provocando en el personal evasión de responsabilidades, desperdicio de los recursos, pérdida de interés y obteniendo en algunas oportunidades resultados diferentes a los esperados;
- b. *Unidad de mando:* en la Sección de Compensación, los empleados reciben órdenes sobre una misma actividad de más de una persona, entre ellos está el mismo jefe de la Sección y del jefe del Departamento de Depósitos, lo cual evidencia duplicidad de mando, surgiendo en el empleado confusión a quién debe de obedecer primero o qué es prioritario, dando como resultado llamadas de atención o sanciones por el jefe de la sección;

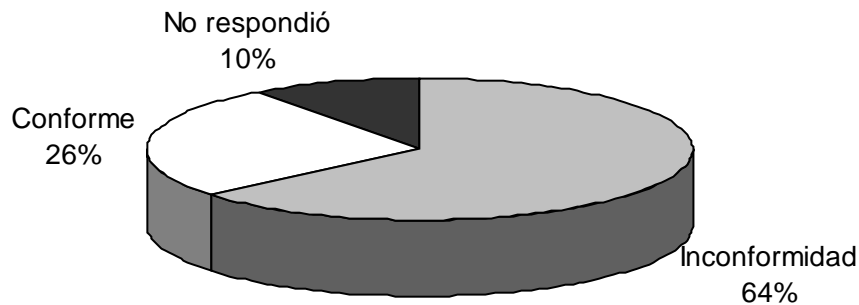
- c. *Equilibrio de autoridad y responsabilidad:* se observa centralización de funciones, de autoridad y de toma de decisiones en el puesto de trabajo del jefe de la Sección, delegando a los otros puestos un menor grado de autoridad, lo cual en algunas oportunidades en el personal de la sección despierta desmotivación, pérdida de interés y ausentismo por no contar con la autoridad pertinente a las responsabilidades inherentes a sus funciones; y
- d. *Equilibrio dirección – control:* no existen controles administrativos que permitan asegurar la unidad de mando y que correspondan a cada grado de delegación, por lo que se puede observar los resultados no deseados y no se alcanzan los objetivos propuestos de la sección.

### **2.2.3 Elementos de organización**

- **División del trabajo y departamentalización**

De acuerdo a la información obtenida, se estableció que en la sección de Compensación existe la división del trabajo, porque se dedica a la función de compensación; lo que no existe es una clara delimitación de las atribuciones que le corresponde a cada puesto. Por lo delicado de las actividades, se corre el riesgo de cometer graves errores, prueba de esto, el 64% de los empleados de la sección manifestó que existe inconformidad al realizar el trabajo, porque el jefe no distribuye de manera equitativa las tareas. El 26% está conforme con la distribución de las actividades, porque en los puestos de microfilm, secretaria y jefe de la sección llevan a cabo menor número de actividades y repetitivas; por el otro lado, el 10% no respondió, como puede apreciarse en la gráfica No. 3.

**GRÁFICA 3**  
**Opinión del personal con respecto a la distribución del trabajo**  
**Sección de Compensación**  
**Guatemala**

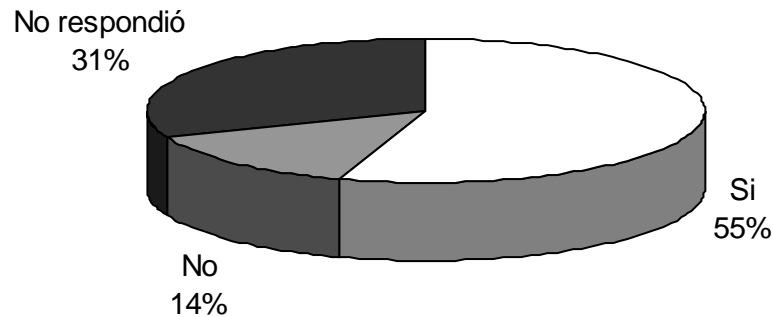


**Fuente: elaboración propia. Año 2006.**

Existen puestos de trabajo donde se observó el fenómeno denominado sobreespecialización, lo cual provoca desmotivación, pérdida de interés y enajenación o ausencia del control, permitiendo el ausentismo y errores en el trabajo. En la unidad objeto de estudio hay puestos que efectúan actividades que no son propios del cargo asignado, provocando en algunas ocasiones se deje de realizar las funciones específicas del mismo, por ejemplo: el Operador es el encargado de ingresar cheques a la terminal financiera, pero en esta actividad intervienen el Jornalizador y el Encargado de Embargos; el Visa es el responsable de realizar las boletas de rechazo devolución, en ésta participan los puestos de Delegado de la Cámara de Compensación, el Jornalizador y el Encargado de Embargos. En las actividades de captura de firmas, el encargado es el Capturador de firmas y en ocasiones también lo realiza el Visa; lo que

provoca traslape y duplicidad. Cuestionado el personal de la sección el 55%, afirmó que se presenta esta situación, 14% dijo que no, porque no intervienen directamente en el área operativa de las funciones de compensación y el 31% no respondió, como puede apreciarse en la gráfica No. 4.

**GRÁFICA 4**  
**Identificación de traslape y duplicidad de actividades en el personal**  
**Sección de Compensación**  
**Guatemala**



**Fuente:** elaboración propia. Año 2006

- **Jerarquización y tramo de control**

El puesto de mayor jerarquía es el jefe de la Sección de Compensación, como apoyo está la Secretaria. Del jefe dependen ocho puestos con un total de veintidós plazas, es de una estructura plana, que tiene ventajas en la toma de decisiones, pero al momento de supervisar a los empleados se pasa por alto los controles respectivos, que es fuente de subutilización del recurso humano y/o fuga de responsabilidades. La carga de trabajo queda relegada a un auxiliar en

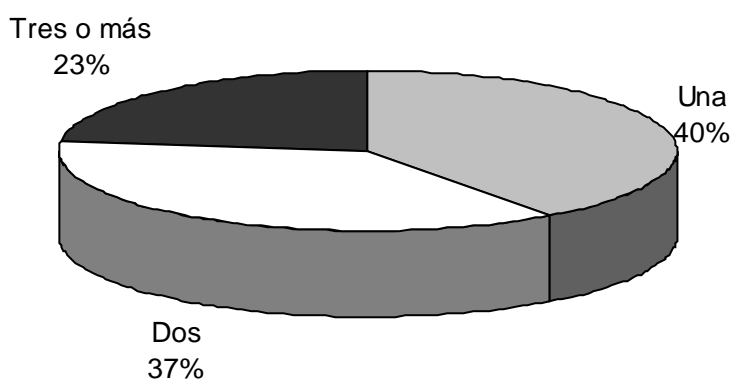
ausencia del jefe de la sección, cuando goza de vacaciones o asiste a reuniones con los jefes o directivos del banco.

La línea de autoridad no está definida de manera correcta, no existe un organigrama que presente los niveles jerárquicos, solamente un listado de puestos tal como se puede observar en el cuadro elaborado por información obtenida del jefe de la Sección (ver cuadro 1, página 19). El jefe, además de tener concentrada la toma de decisiones, también tiene concentrada la autoridad y el control, para todos los puestos de la sección.

El tramo de control en la sección es amplio, pues como se mencionara anteriormente la estructura es plana y todos los puestos dependen del jefe, que trae como consecuencia evasión de responsabilidades, bajos resultados y no se alcanzan los objetivos de la sección.

Los empleados desconocen la existencia de un organigrama y cómo están definidas las líneas de dependencia que especifiquen la jerarquización y el tramo de control, ya que se detecta duplicidad de mando, debido que el 40% recibe órdenes de una persona, en este caso del jefe de la Sección de Compensación; el 37% manifestó que de dos personas, del jefe de la Sección y del jefe del Departamento de Depósitos o el asistente de éste y el 23% dice que sigue las instrucciones de tres o más personas; además de las mencionadas está la Auditoría Interna y O & M. Según esta información, el 60% de los empleados sienten confusión, dado que se preguntan así mismos a quién tienen que obedecer, porque uno dice algo y otros ordenan cosas distintas, lo que indica que no hay unidad de mando, por lo tanto, la eficiencia en el trabajo que se realiza se ve afectada. Ver gráfica No. 5

**GRÁFICA 5**  
**Opinión del personal respecto a la cantidad de**  
**personas que ejercen el mando**  
**Sección de Compensación**  
**Guatemala**



**Fuente:** elaboración propia. Año 2006

- **Centralización y toma de decisiones**

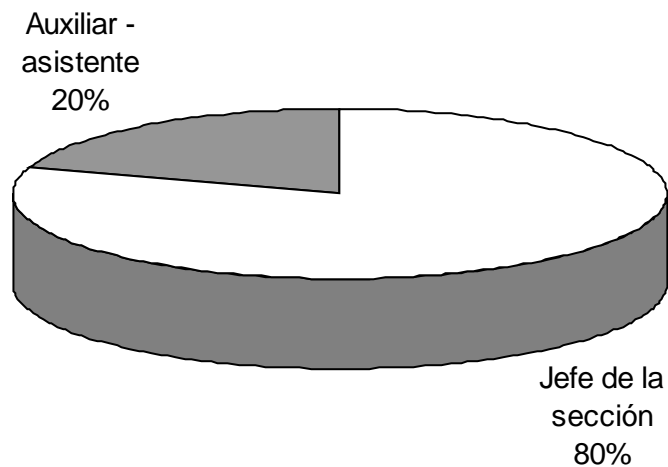
En la Sección de Compensación existe centralización de funciones, pues todas las actividades de planificación y la toma de decisiones las realiza el jefe de la Sección; que aunque delega autoridad y responsabilidad, ésta es limitada, provocando una total dependencia administrativa. Sin embargo, en ausencia del jefe por diversas situaciones o diligencias, el auxiliar que le cubre también ejerce cierta autoridad sobre el personal operativo en las actividades que se realizan diariamente.

Por tanto, aunque el 100% cree saber quién es la persona que toma las decisiones en la sección, el universo de empleados está dividido así: el 20%



concuerta en que el auxiliar que cubre al jefe, es quien tiene la facultad para decidir ante situaciones específicas, puesto que se encuentra casi todo el tiempo en las instalaciones de la Sección de Compensación, y el 80% dice que es el jefe, porque es el responsable directo de la sección, lo cual se puede observar en la siguiente gráfica.

**GRÁFICA 6**  
**Identificación de la persona en quien se centraliza**  
**la toma de decisiones de acuerdo al personal**  
**Sección de Compensación**  
**Guatemala**



**Fuente: elaboración propia. Año 2006**

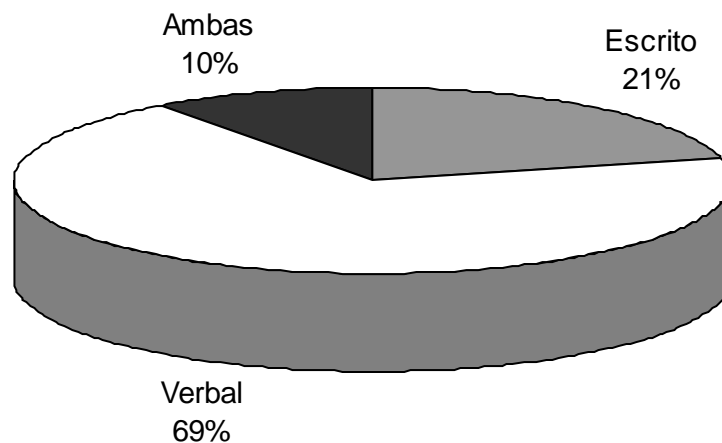
- **Comunicación y coordinación**

La comunicación que se aprecia en la Sección de Compensación es la formal, la utiliza con el objeto de coordinar las acciones de manera efectiva.

Los tipos de comunicación que imperan son: vertical y en forma descendente, es decir del jefe de la Sección a todos los empleados, para coordinar de mejor manera las actividades; la ascendente, se presenta con menor frecuencia, ésta la utilizan los empleados para informar a la jefatura sobre lo que sucede en el avance de las actividades o de alguna tarea en especial. Y horizontal, cuando se coordinan acciones conjuntas en los miembros de los diferentes puestos, sea para digitar cheques, elaborar notas de rechazo, visar y capturar firmas. La comunicación que se dá en esta instancia es por teléfono y personal, lo cual ofrece una retroalimentación inmediata; pues casi nunca se comunican de forma escrita.

Por otro lado, la transmisión de órdenes administrativas, el 21% afirmó que se realiza a través de memorando, cartas y nombramientos donde el principal objetivo es informar algunas situaciones específicas, dirigir e instruir sobre la realización de alguna actividad o tarea; el 69% en forma verbal primordialmente, inclusive se comunican telefónicamente en casos de actividades de alto riesgo y un 10%, considera que las decisiones que se han tomado se dan a conocer tanto en forma oral como escrita. Ver gráfica 7.

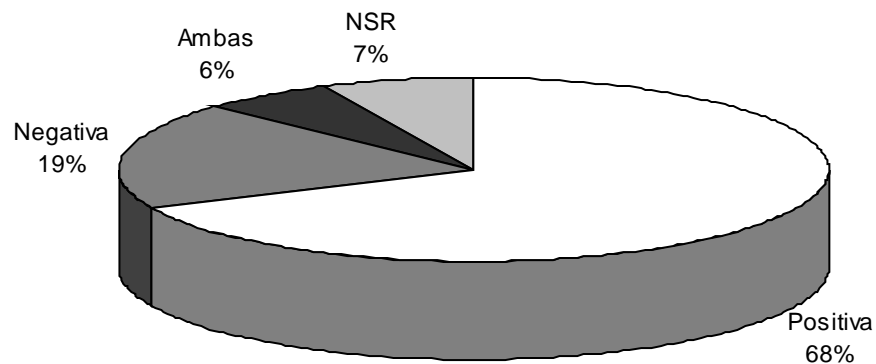
**GRÁFICA 7**  
**Forma de transmitir las instrucciones de trabajo a los empleados**  
**Sección de Compensación**  
**Guatemala**



**Fuente: elaboración propia. Año 2006**

Como se puede observar en la gráfica No. 8. El 68% del personal manifestó que la comunicación es positiva, aunque las reuniones no son periódicas, pero cuando el jefe las realiza con los empleados, se trasmite la forma de realizar las actividades y se da la oportunidad de expresar quejas, reconocer las equivocaciones y corregirlas, el 19% dice que es negativa puesto que no hay canales adecuados de comunicación y porque no se les toma en cuenta los aportes de cada uno para mejorar las actividades que se realizan y en algunas ocasiones se presentan rumores y chismes que dañan los sentimientos y susceptibilidades de los implicados, pero afortunadamente, se han resuelto los malos entendidos.

**GRÁFICA 8**  
**Opinión del personal de cómo se percibe la comunicación**  
**Sección de Compensación**  
**Guatemala**

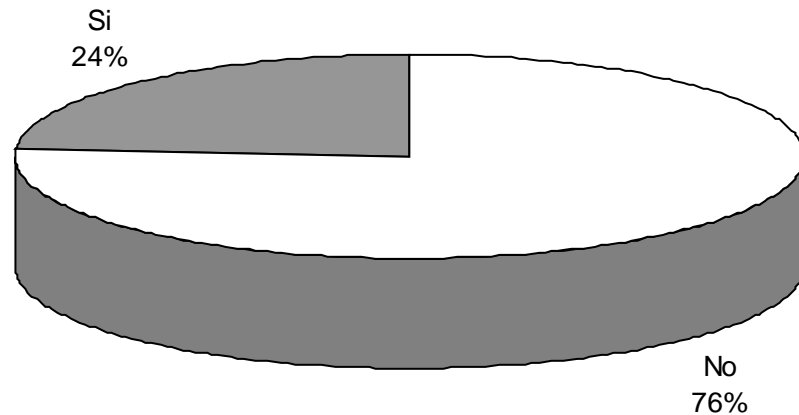


**Fuente:** elaboración propia. Año 2006

- **Organigrama**

El 76% de los trabajadores manifestó desconocer la existencia de una gráfica que muestre la forma en que está organizada o estructurada la Sección de Compensación, el 24% representado por el personal administrativo y empleados con bastante antigüedad, afirman tener conocimiento de un organigrama, el cual no está al alcance de todos los miembros de la sección. (Ver gráfica 9).

**GRÁFICA 9**  
**Opinión del personal de la existencia**  
**de un organigrama de la sección**  
**Sección de Compensación**  
**Guatemala**

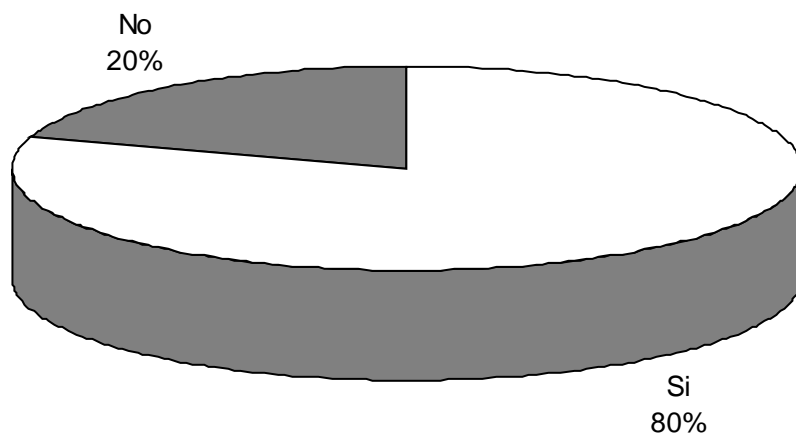


**Fuente:** elaboración propia. Año 2006

- **Instrumentos administrativos**

Los procedimientos de trabajo que corresponden a cada puesto no están escritos, lo cual manifiesta la manera con que se llevan a cabo las actividades en la Sección de Compensación, ya que el 80% de los empleados manifestaron que recibieron en forma oral las directrices de cómo ejecutar su trabajo, mientras que el 20% indica no haber recibido información de las funciones que deberán realizar, que durante el desempeño de las mismas y a través del apoyo de otros compañeros de labores, tuvieron mayor claridad de lo que debían hacer, lo cual provoca que se presenten algunas veces duplicidad y traslape de funciones. (Ver gráfica No. 10).

**GRÁFICA 10**  
**Opinión del personal de haber recibido inducción**  
**o capacitación para el desarrollo de sus actividades**  
**Sección de Compensación**  
**Guatemala**



**Fuente: elaboración propia. Año 2006**

Por otro lado, debido a la forma con que se lleva a cabo la organización, no existe una descripción de puestos, lo que impide establecer las atribuciones, autoridad y responsabilidad que le compete, así como de los requisitos que deben llenar los candidatos para ocupar las plazas de trabajo.

Si bien es cierto, un gran porcentaje de los trabajadores conocen sus atribuciones y responsabilidades, estos factores se han ido definiendo conforme al tiempo y la experiencia adquirida por cada empleado.

## **Análisis y discusión de resultados**

El funcionamiento de la Sección de Compensación, está basado en la experiencia y sobre la marcha, existen algunas deficiencias, derivado de una vaga delimitación de funciones, centralización de autoridad y toma de decisiones, así como de la duplicidad de mando y atribuciones en los puestos de trabajo. Por ello, se propone agrupar las actividades afines, definiendo las líneas de responsabilidad, autoridad y los canales de comunicación, con la finalidad de simplificar el trabajo, descentralizar la toma de decisiones y formar unidades con funciones específicas donde se asignen a persona cuyas habilidades y destrezas sean idóneas para los puestos, a fin de que se torne satisfactorio el trabajo realizado.

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN DE LA SECCIÓN DE COMPENSACIÓN DE UN BANCO DEL SISTEMA**

La propuesta que a continuación se presenta se basa en el diagnóstico, que se realizó en la Sección de Compensación por medio del análisis de elementos y principios de organización, donde se pudo establecer las causas que inciden en el bajo aprovechamiento de los recursos físicos como humanos, entre los cuales están: La falta de delimitación de responsabilidades, la duplicidad de funciones y esfuerzos, la subutilización de las capacidades del recurso humano y la definición clara de los procedimientos. Por lo cual se hace necesario una estructura que permita hacerla eficiente en el logro de los objetivos.

#### **3.1 PROPÓSITO DE LA SECCIÓN DE COMPENSACION**

Contribuir con el banco a prestar un servicio de calidad en las actividades visa e intercambio de cheques con otras instituciones financieras del país y que el usuario se sienta satisfecho del mismo.

#### **3.2 FUNCIONES DE LA SECCIÓN DE COMPENSACION**

- Intercambiar cheques en la Cámara de Compensación.
- Verificar los cheques recibidos para compensación, en cuanto al cumplimiento de los requisitos mínimos establecidos en el Código de Comercio y exigidos en las políticas de la institución bancaria.
- Ingresar cheques a la terminal financiera para el respectivo débito.
- Microfilmear los cheques tanto pagados como rechazados, como respaldo de las diferentes operaciones.
- Registrar y actualizar firmas del cuentahabiente en el sistema.

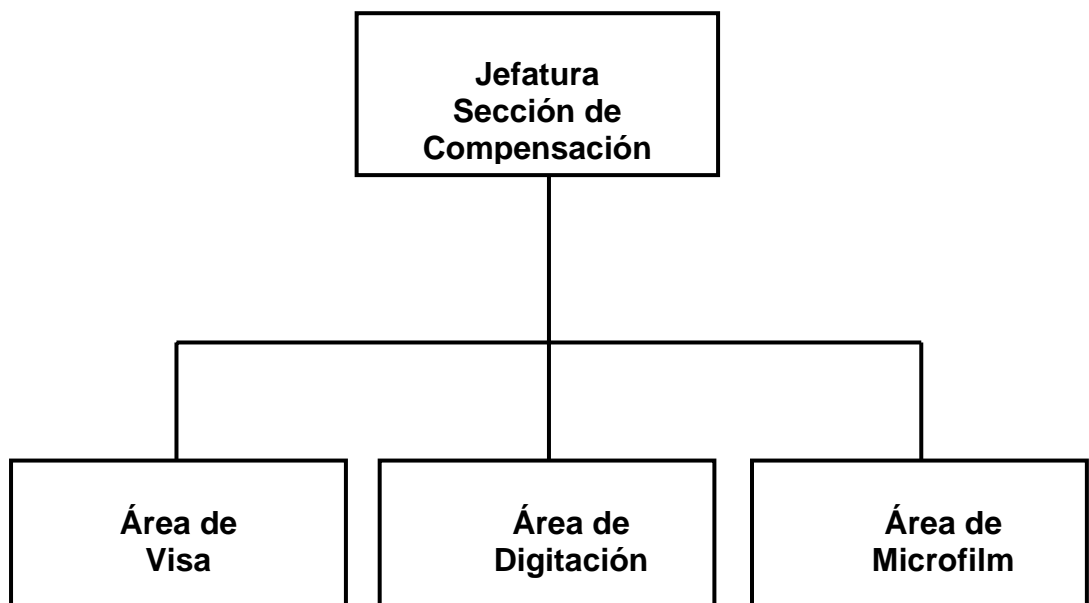


### **3.3 DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA DE LA SECCIÓN**

La Sección de Compensación estará estructurada de la manera siguiente: para alcanzar su cometido por las áreas de Visado, Digitación y Microfilm, coordinados por una Jefatura

GRÁFICA 11

**Organigrama específico - propuesto –  
Sección de Compensación  
Guatemala**



Fuente: elaboración propia. Año 2006.

### **3.3.1 JEFATURA DE LA SECCIÓN DE COMPENSACION**

Será responsable de la coordinación y supervisión de las actividades de la sección, integrada por un jefe, una secretaria, un delegado ante la Cámara de Compensación y un capturador de firmas.

El Jefe será el encargado de planificar, organizar y dirigir las actividades, coordinando diariamente los procesos de compensación, así como también cumplir y velar porque se cumplan las políticas y normas dictadas tanto por la Gerencia del banco como por el departamento de Depósitos.

La secretaria clasificará y distribuirá los cheques rechazados, confirmará pago de cheques por determinados montos con los emisores, atenderá la correspondencia y controla el envío de los cheques a los cuentahabientes.

El Delegado ante la Cámara de Compensación realizará el intercambio de cheques propios y ajenos con los demás delegados de las diversas instituciones bancarias.

El capturador de firmas actualizará diariamente los registros realizados por los cuentahabientes en las diversas agencias del banco, con el objeto de verificar la autenticidad de las firmas plasmadas en los cheques para su pago.

### **3.3.2 ÁREA DE VISA**

Es la función que realizará un grupo de personas en cuanto a la autenticidad de las firmas de los cuentahabientes, las medidas inherentes al papel del cheque y demás características observadas en el Código de Comercio.

### **3.3.3 ÁREA DE DIGITACIÓN**

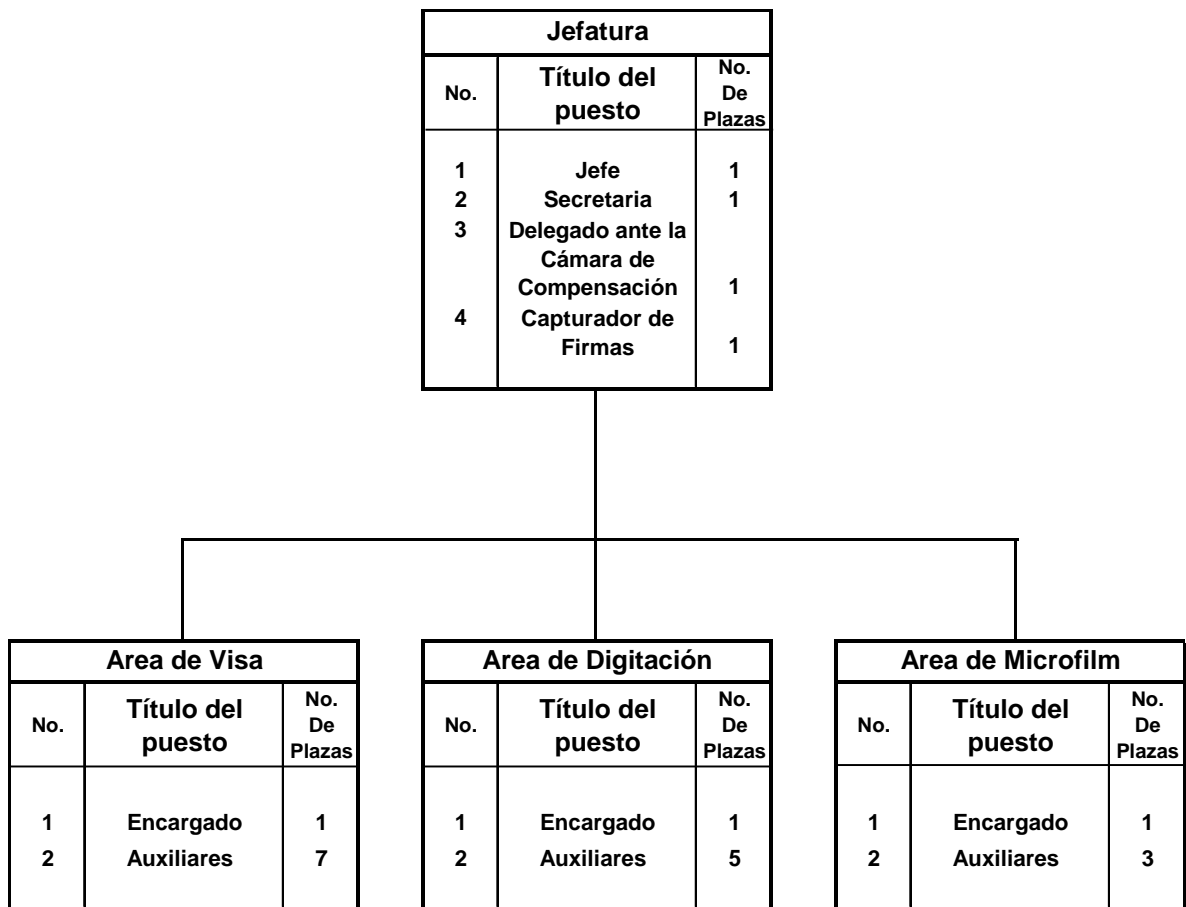
Su principal función consistirá en el ingreso de los cheques a la terminal financiera, para el débito correspondiente a las cuentas contra las cuales se han girado.

### **3.3.4 ÁREA DE MICROFILM**

Dicha función consistirá en la microfilmación de los cheques pagados en las agencias como en la sección de compensación, como también los rechazados. Verificar los archivos de las películas en cuanto a su calidad, así como también los cheques para su posterior envío a los cuentahabientes.

GRÁFICA 12

**Organigrama nominal - propuesto –  
Sección de Compensación  
Guatemala**



Fuente: elaboración propia. Año 2006.

## **3.4 DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE LOS PUESTOS DE TRABAJO**

### **3.4.1 Introducción**

Como parte de la propuesta de reorganización del presente trabajo, se presentan las descripciones técnicas de trabajo, que se consideran son necesarias para el desarrollo eficiente de la sección como un todo. Lo que permitirá disponer de los medios instrumentales para facilitar el proceso de selección de personal, al contar con un perfil que defina las características que diferencia a cada puesto de los demás, así como las especificaciones o requisitos mínimos exigidos que debe poseer cada candidato para optar a un cargo vacante.

A continuación se presentan los puestos de trabajo con su respectiva descripción técnica, entre ellos están:

1. Jefe de la Sección de Compensación.
2. Secretaria de la Sección de Compensación.
3. Delegado ante la Cámara de Compensación.
4. Capturador de Firmas.
5. Encargado de Visa.
6. Auxiliar de Visa.
7. Encargado de Digitación.
8. Auxiliar de Digitación.
9. Encargado de Microfilm.
10. Auxiliar de Microfilm.

**DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS  
SECCIÓN DE COMPENSACIÓN  
BANCO EL ÉXITO**

**I. Identificación**

Título del puesto:	Jefe de Sección de Compensación
Ubicación administrativa:	Sección de Compensación
Inmediato superior:	Jefe de Depósitos
Subalternos:	Secretaria Delegado ante la Cámara de Compensación Capturador de Firmas Encargado de Visa Encargado de Digitación Encargado de Microfilm Auxiliares de Visa Auxiliares de Digitación Auxiliares de Microfilm

**II. Descripción**

**Naturaleza**

Es un puesto de carácter administrativo, cuyas funciones básicas son planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar las actividades que se llevan a cabo en la sección.

**Atribuciones**

- Planificar las actividades de la sección de acuerdo a los objetivos establecidos para la misma.
- Organizar y dirigir al personal que labora bajo su dirección, así como las diferentes actividades que realiza.
- Elaborar los informes requeridos por las diversas instancias del banco.
- Controlar todas las operaciones que se deriven del proceso de compensación.
- Analizar, investigar y resolver problemas detectados en el proceso derivados de inconsistencias y autenticidad de los documentos.
- Liberar reservas y autorizar sobregiros.
- Revisar y firmar los documentos generados de las operaciones de compensación.
- Controlar la existencia de insumos y mantenimiento del equipo en la sección.
- Revisar y autorizar pedidos a proveeduría de materiales y útiles de oficina.

- Programar y supervisar actividades a realizar en tiempo extraordinario.
- Verificar y aprobar el cuadro de todas las operaciones realizadas con la compensación.
- Realizar reuniones periódicas con el personal de trabajo a su cargo.
- Asistir a reuniones de trabajo con jefes y subalternos.
- Realizar otras tareas relacionadas con su puesto de trabajo y le sean asignados por su jefe inmediato.

### **Relaciones de trabajo**

La persona que labora en este puesto, tendrá relación estrecha con el jefe de Depósitos, ya que este es el jefe inmediato de quien recibirá las instrucciones. Con el personal a su cargo, departamentos de Contabilidad, Auditoría, las agencias del banco e Informática. En lo externo se lleva a cabo con la Cámara de Compensación, Bancos de sistema y los clientes del banco.

### **Autoridad**

- Para tomar decisiones en el desempeño de sus funciones de planificar, organizar, dirigir e integrar.
- Para delegar tareas específicas al personal a su cargo.
- Para implementar nuevos métodos de trabajo que contribuyan a mejorar los procesos dentro de la sección.
- Para cumplir y hacer que se cumplan las normas, reglamentos internos en la sección.
- Contratar y prescindir de los servicios del personal a su cargo.

### **Responsabilidad**

- Es responsable de la oportuna y correcta planeación de las actividades del área a su cargo y así como su cumplimiento.
- Del resguardo de la exactitud y actualización de las cuentas.
- De los niveles de información confidencial a los que se tiene acceso, como movimiento de cuenta – habientes y registros contables.
- Tomar las decisiones oportunas en lo referente a las actividades de la sección.

## **III. Especificaciones del puesto**

### **a) Educación**

- Octavo semestre en la carrera de Administración de Empresas o Auditoría.
- De preferencia conocimiento de idioma inglés.
- Conocimiento básico en el manejo de Windows y Office.

**b) Experiencia**

- Mínimo tres años en puesto similar.
- Conocimientos de servicios financieros de la institución bancaria.
- En el desarrollo del proceso de compensación.
- Conocimiento en Ley de Bancos, Código de Comercio y reglamento de la Cámara de Compensación.

**c) Habilidades**

- En el manejo de operaciones numéricas.
- Análisis e interpretación de la información generada en la sección, como cuadro estadístico de volúmenes de transacciones, débitos y créditos ante la Cámara de Compensación para establecer el Encaje Bancario.

**d) Destrezas**

- Manejo de equipo de oficina, tales como computador, sumadora y fax.
- Manejo de hojas electrónicas, procesador de palabras e Internet.
- Uso de software empleado en las instituciones bancarias.



**DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS  
SECCIÓN DE COMPENSACIÓN  
BANCO EL ÉXITO**

**I. Identificación**

Título del puesto:	Secretaria
Ubicación administrativa:	Sección de Compensación
Inmediato superior:	Jefe de Sección de Compensación
Subalternos:	Ninguno

**II. Descripción**

**Naturaleza**

Puesto de carácter operativo cuya función básica es realizar actividades de tipo secretarial.

**Atribuciones**

- Controlar el ingreso y egreso de papelería a la sección.
- Clasificar los cheques propios rechazados, recibidos en otros bancos para el intercambio de medio día.
- Elaborar y archivar listado de cheques rechazados.
- Confirmar cheques con emisores mayores a lo establecido en las políticas de la institución para su pago.
- Transcribir informes que le son requeridos por su jefe.
- Realizar otras tareas que le asigne su jefe inmediato.

**Relaciones de trabajo**

La persona que labora en este puesto, tendrá relación estrecha con el Jefe de la Sección de Compensación, Delegado ante la Cámara de Compensación, encargados de Captura de Firmas, el personal de las áreas de Visa, Digitación y Microfilm. En lo externo con otras unidades del banco, agencias locales y departamentales.

## **Autoridad**

Ninguna.

## **Responsabilidad**

Es responsable del cumplimiento de las atribuciones del puesto, de la confidencialidad de la información a la que tiene acceso, como registros de cuenta-habientes y movimiento de cuentas, del buen cuidado y manejo del equipo bajo su cargo, así como de los útiles de oficina necesarios en el desarrollo de sus operaciones.

## **III. Especificaciones del puesto**

### **a) Educación**

- Título a nivel medio de secretaria bilingüe o comercial.
- Conocimiento básico en el manejo de Windows y Office.
- Cursos de relaciones humanas.

### **b) Experiencia**

- Un año en puestos similares.
- Trabajo bajo presión.

### **c) Habilidades**

- En elaborar informes.
- Clasificar, distribuir y archivar correspondencia.
- Desarrollar relaciones humanas.

### **d) Destrezas**

- Operar equipo de oficina como máquina de escribir, computadora, fax, fotocopidora y escáner.
- Transcribir con rapidez y exactitud los dictados

**DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS  
SECCIÓN DE COMPENSACIÓN  
BANCO EL ÉXITO**

**I. Identificación**

Título del puesto:	Delegado ante la Cámara de Compensación
Ubicación administrativa:	Sección de Compensación.
Inmediato superior:	Jefe de Sección de Compensación
Subalternos:	Ninguno.

**II. Descripción**

**Naturaleza**

Puesto de carácter operativo, cuya función básica es representar al banco en la Cámara de Compensación, para efectuar el intercambio de cheques ajenos con otras entidades bancarias del sistema.

**Atribuciones**

- Asistir como delegado del banco a reuniones en la Cámara de Compensación.
- Clasificar los cheques ajenos por banco.
- Revisar y verificar cuadro de los cheques ajenos y documentos recibidos de las agencias para compensar.
- Entregar en la Cámara de Compensación los cheques ajenos recibidos durante el día a cada uno de los delegados de los bancos afectados.
- Elaborar planilla de compensación cuando se presenta en la Cámara de Compensación.
- Elaborar ajustes con los demás bancos en caso de descuadres.
- Asistir a reuniones que requiera su presencia.
- Realizar otras tareas que le asigne su jefe inmediato.

**Relaciones de trabajo**

La persona que labora en este puesto, tendrá relación estrecha con el Jefe de la Sección de Compensación, la Secretaria, Encargados de Captura de Firmas, el personal de las áreas de Visa, Digitación y Microfilm. En lo externo con otras unidades del banco, agencias locales y departamentales, Cámara de Compensación del Banco de Guatemala y Delegados de todos los bancos.

## **Autoridad**

Ninguna.

## **Responsabilidad**

Es responsable del cumplimiento de las atribuciones del puesto, de la confidencialidad de la información a la que tiene acceso como registros de cuenta-habientes y movimiento de cuentas, del buen cuidado y manejo del equipo bajo su cargo, así como de los útiles de oficina necesarios en el desarrollo de sus operaciones.

## **III. Especificaciones del puesto**

### **a) Educación**

- Título de Perito Contador.
- Conocimiento básico en el manejo de Windows y Office.
- Cursos de relaciones humanas.

### **b) Experiencia**

- Mínimo un año en el área de compensación.
- Trabajo bajo presión.

### **c) Habilidades**

- En el manejo de operaciones numéricas.
- Análisis e interpretación de la información generada en la sección, como cuadro estadístico de volúmenes de transacciones, débitos y créditos ante la Cámara de Compensación para establecer el Encaje Bancario.
- Desarrollo de relaciones humanas.

### **d) Destrezas**

- Manejo de equipo de oficina, tales como computador, sumadora y fax.
- Manejo de hojas electrónicas, procesador de palabras e Internet.
- En el manejo de software de transacciones relacionadas con la actividad de compensación.

**DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS  
SECCIÓN DE COMPENSACIÓN  
BANCO EL ÉXITO**

**I. Identificación**

Título del puesto:	Capturador de Firmas.
Ubicación administrativa:	Sección de Compensación.
Inmediato superior:	Jefe de Sección de Compensación
Subalternos:	Ninguno.

**II. Descripción**

**Naturaleza**

Puesto de carácter operativo, cuya función básica es la actualización de los registros de firmas en el sistema de las cuentas existentes, así como para las cuentas nuevas.

**Atribuciones**

- Centralizar las tarjetas de registros de firmas previo a su ingreso al sistema.
- Ingresar al sistema las firmas por medio de un rastreador de imágenes.
- Ingresar al sistema los datos complementarios de todas las cuentas aperturadas.
- Actualizar los registros de firmas de todas las agencias.
- Enviar los registros de firmas a las agencias que lo soliciten.
- Emitir los reportes de firmas ingresadas al sistema.
- Actualizar los registros de firmas de visas de compensación.
- Archivar las tarjetas de registros de firmas.
- Realizar otras tareas que le asigne su jefe inmediato.
- Asistir a las reuniones que requieran su presencia.

**Relaciones de trabajo**

La persona que labora en este puesto, tendrá relación estrecha con el Jefe de la Sección de Compensación, la Secretaria, Delegado ante la Cámara de Compensación, el personal de las áreas de Visa, Digitación y Microfilm. En lo externo con otras unidades del banco, clientes del banco, agencias locales y departamentales.

## **Autoridad**

Ninguna.

## **Responsabilidad**

Es responsable del cumplimiento de las atribuciones del puesto, de la confidencialidad de la información a la que tiene acceso como registros de cuenta-habientes y movimiento de cuentas, del buen cuidado y manejo del equipo bajo su cargo, así como de los útiles de oficina necesarios en el desarrollo de sus operaciones.

## **III. Especificaciones del puesto**

### **a) Educación**

- Título de nivel medio
- Conocimiento básico en el manejo de Windows y Office.
- Cursos de relaciones humanas.

### **b) Experiencia**

- Mínimo un año en el área de compensación.
- Trabajo bajo presión.

### **c) Habilidades**

- Para elaborar informes.
- Capacidad de análisis e interpretación de información requerida.
- Desarrollar relaciones humanas.

### **d) Destrezas**

- Operar equipo de captación de firmas.
- Manejo de las terminales financieras.
- Actualización de registros de firmas.

**DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS  
SECCIÓN DE COMPENSACIÓN  
BANCO EL ÉXITO**

**I. Identificación**

Título del puesto:	Encargado de Visa.
Ubicación administrativa:	Sección de Compensación.
Inmediato superior:	Jefe de Sección de Compensación
Subalternos:	Siete Auxiliares de Visa.

**II. Descripción**

**Naturaleza**

Puesto de carácter operativo, cuya función principal es la coordinación y apoyo en las actividades que realizan los auxiliares del área de visa.

**Atribuciones**

- Recibir del Delegado ante la Cámara de Compensación los cheques propios.
- Distribuir el trabajo en los auxiliares de visa.
- Supervisar constantemente el desarrollo de las actividades del grupo que coordina.
- Resolver contratiempos que se presentan en las actividades de visado.
- Rendir informe al jefe inmediato del avance de las actividades que coordina.
- Apoyar en caso necesario en las actividades que desempeñan los auxiliares.
- Asistir a reuniones que requieran su presencia.
- Realizar otras tareas que las circunstancias lo ameriten o le sean asignados por su jefe inmediato.

**Relaciones de trabajo**

La persona que labora en este puesto, tendrá relación estrecha con el Jefe de la Sección de Compensación, la Secretaria, Delegado ante la Cámara de Compensación, el personal de las áreas de Visa, Digitación y Microfilm. En lo externo con otras unidades del banco, clientes del banco, agencias locales y departamentales.

## **Autoridad**

- Para toma de decisiones en la planeación de las actividades del área a su cargo.
- Para delegar tareas específicas al personal a su cargo.
- Para implementar nuevos métodos de trabajo que contribuyan a mejorar los procesos en el área a su cargo.
- Verificar el desempeño de las atribuciones que realizan sus subalternos.

## **Responsabilidad**

Es responsable del cumplimiento de las atribuciones del puesto, de la confidencialidad de la información a la que tiene acceso como registros de cuenta-habientes y movimiento de cuentas, del cuidado y manejo de los cheques durante el proceso de visado, del equipo bajo su cargo, así como de los útiles de oficina necesarios en el desarrollo de sus operaciones.

## **III. Especificaciones del puesto**

### **a) Educación**

- Cuarto semestre en la carrera de Administración de Empresas o Auditoría.
- Conocimiento básico en el manejo de Windows y Office.
- Cursos de relaciones humanas.

### **b) Experiencia**

- Mínimo dos años en el área de compensación.
- Trabajo bajo presión.
- Personal a su cargo.

### **c) Habilidades**

- En manejo de operaciones numéricas.
- Detectar situaciones anómalas en el pago de cheques.
- Capacidad analítica para la solución de problemas.
- Elaborar informes

### **d) Destrezas**

- Manejo de las terminales financieras, con su respectivo software.
- En la utilización de sumadora, fax, fotocopidora y computadora.



**DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS  
SECCIÓN DE COMPENSACIÓN  
BANCO EL ÉXITO**

**I. Identificación**

Título del puesto:	Auxiliar de Visa.
Ubicación administrativa:	Sección de Compensación.
Inmediato superior:	Encargado de Visa.
Subalternos:	Ninguno.

**II. Descripción**

**Naturaleza**

Puesto de carácter operativo, cuya función principal es verificar la autenticidad de los cheques propios recibidos en la Cámara de Compensación.

**Atribuciones**

- Recibir del Encargado de Visa los cheques propios y realizar el cuadro correspondiente.
- Cotejar las firmas contra los registros que posee el banco, redacción, fecha de emisión y cantidades consignadas en los cheques.
- Elaborar las boletas de rechazo para los cheques que presenten problema alguno e indicar en estos la razón de la devolución.
- Cuadrar y rebajar los cheques rechazados del monto inicial recibido.
- Remitir a la secretaria los cheques rechazados para ser devueltos al banco que los envió.
- Asistir a reuniones que requieran su presencia.
- Realizar otras tareas que las circunstancias lo ameriten o le sean asignados por su jefe inmediato.

**Relaciones de trabajo**

La persona que labora en este puesto, tendrá relación estrecha con el Encargado de Visa, la Secretaria, el personal de las áreas de Visa y Digitación. En lo externo con las agencias locales y departamentales del banco.

## **Autoridad**

Ninguna.

## **Responsabilidad**

Es responsable del cumplimiento de las atribuciones del puesto, de la confidencialidad de la información a la que tiene acceso como registros de cuenta-habientes y movimiento de cuentas, del cuidado y manejo de los cheques en el proceso de visado, del equipo bajo su cargo, así como de los útiles de oficina necesarios en el desarrollo de sus operaciones.

## **III. Especificaciones del puesto**

### **a) Educación**

- Título de nivel medio
- Conocimiento básico en el manejo de Windows y Office.
- Cursos de relaciones humanas.

### **b) Experiencia**

- Mínimo un año en el área de compensación.
- Trabajo bajo presión.

### **c) Habilidades**

- En manejo de operaciones numéricas.
- Detectar situaciones anómalas en el pago de cheques.

### **d) Destrezas**

- Manejo de las terminales financieras, con su respectivo software.
- En la utilización de sumadora, fax, fotocopidora y computadora.

**DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS  
SECCIÓN DE COMPENSACIÓN  
BANCO EL ÉXITO**

**I. Identificación**

Título del puesto:	Encargado de Digitación.
Ubicación administrativa:	Sección de Compensación.
Inmediato superior:	Jefe de Sección de Compensación.
Subalternos:	Cinco Auxiliares de Digitación.

**II. Descripción**

**Naturaleza**

Puesto de carácter operativo, cuya función principal es la coordinación y apoyo en las actividades que realizan los auxiliares del área de Digitación.

**Atribuciones**

- Recibir del encargado de visa los cheques propios para operarlos.
- Distribuir el trabajo entre los auxiliares de Digitación.
- Supervisar constantemente el desarrollo de las actividades del grupo que coordina.
- Resolver contratiempos que se presentan en las actividades de digitación.
- Rendir informe al jefe inmediato del avance de las actividades que coordina.
- Apoyar en caso necesario en las actividades que desempeñan los auxiliares.
- Asistir a reuniones que requieran su presencia.
- Realizar otras tareas que las circunstancias lo ameriten o le sean asignados por su jefe inmediato.

**Relaciones de trabajo**

La persona que labora en este puesto, tendrá relación estrecha con el Jefe de la Sección de Compensación, la Secretaria, Delegado ante la Cámara de Compensación, el personal de las áreas de Visa, Digitación y Microfilm. En lo externo con otras unidades del banco, agencias locales y departamentales.

## **Autoridad**

- Para toma de decisiones en la planeación de las actividades del área a su cargo.
- Para delegar tareas específicas al personal a su cargo.
- Para implementar nuevos métodos de trabajo que contribuyan a mejorar los procesos en el área a su cargo.
- Verificar el desempeño de las atribuciones que realizan sus subalternos.

## **Responsabilidad**

Es responsable del cumplimiento de las atribuciones del puesto, de la confidencialidad de la información a la que tiene acceso como registros de cuenta-habientes y movimiento de cuentas, del cuidado y manejo de los cheques durante el proceso de digitación, del equipo bajo su cargo, así como de los útiles de oficina necesarios en el desarrollo de sus operaciones.

## **III. Especificaciones del puesto**

### **a) Educación**

- Cuarto semestre en la carrera de Administración de Empresas o Auditoría.
- Conocimiento básico en el manejo de Windows y Office.
- Cursos de relaciones humanas.

### **b) Experiencia**

- Mínimo dos años en el área de compensación.
- Trabajo bajo presión.
- Personal a su cargo.

### **c) Habilidades**

- En manejo de operaciones numéricas.
- Detectar situaciones anómalas en el pago de cheques.
- Capacidad analítica para la solución de problemas.
- Velocidad y exactitud en el ingreso de cheques.
- Elaborar informes.

### **d) Destrezas**

- Manejo de las terminales financieras, con su respectivo software.
- En la utilización de sumadora, fax, fotocopidora y computadora.

**DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS  
SECCIÓN DE COMPENSACIÓN  
BANCO EL ÉXITO**

**I. Identificación**

Título del puesto:	Auxiliar de Digitación.
Ubicación administrativa:	Sección de Compensación.
Inmediato superior:	Encargado de Digitación.
Subalternos:	Ninguno.

**II. Descripción**

**Naturaleza**

Puesto de carácter operativo, cuya función principal es ingresar en la terminal financiera los cheques propios recibidos en la Cámara de Compensación.

**Atribuciones**

- Ingresar los cheques en la terminal financiera.
- Elaborar y clasificar las notas de devolución con los respectivos cheques rechazados.
- Realizar los cuadros de los cheques operados y rechazados.
- Velar por el mantenimiento del equipo que tiene a su cargo.
- Verificar todas las operaciones de digitación que realizan.
- Asistir a las reuniones que requieran de su presencia.
- Realizar otras tareas que las circunstancias lo ameriten o sean asignadas por su jefe inmediato.
- Realizar el mantenimiento diario para la actualización de las cuentas afectadas en la base de datos.

**Relaciones de trabajo**

La persona que labora en este puesto, tendrá relación estrecha con el Encargado de Digitación, la Secretaria, el personal de las áreas de Visa y Digitación. En lo externo con las agencias locales y departamentales del banco.

## **Autoridad**

Ninguna.

## **Responsabilidad**

Es responsable del cumplimiento de las atribuciones del puesto, de la confidencialidad de la información a la que tiene acceso como registros de cuenta-habientes y movimiento de cuentas, del cuidado y manejo de los cheques durante el proceso de digitación, así como de los útiles de oficina necesarios en el desarrollo de sus operaciones.

## **III. Especificaciones del puesto**

### **a) Educación**

- Título de nivel medio
- Conocimiento básico en el manejo de Windows y Office.
- Cursos de relaciones humanas.

### **b) Experiencia**

- Mínimo un año en el área de compensación.
- Trabajo bajo presión.

### **c) Habilidades**

- En manejo de operaciones numéricas.
- Detectar situaciones anómalas en el pago de cheques.
- Numérica y analítica.
- Velocidad y exactitud en el ingreso de cheques.

### **d) Destrezas**

- Manejo de las terminales financieras, con su respectivo software.
- En la utilización de sumadora, fax, fotocopidora y computadora.
- Velocidad y exactitud en la operación.

**DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS  
SECCIÓN DE COMPENSACIÓN  
BANCO EL ÉXITO**

**I. Identificación**

Título del puesto:	Encargado de Microfilm.
Ubicación administrativa:	Sección de Compensación.
Inmediato superior:	Jefe de Sección de Compensación
Subalternos:	Tres Auxiliares de Microfilm.

**II. Descripción**

**Naturaleza**

Puesto de carácter operativo, cuya función principal es la coordinación y apoyo en las actividades que realizan los auxiliares del área de Microfilm.

**Atribuciones**

- Recibir cheques operados en el área de Digitación, en las agencias locales y departamentales.
- Distribuir el trabajo en los auxiliares de Microfilm.
- Supervisar constantemente el desarrollo de las actividades del grupo que coordina.
- Resolver contratiempos que se presentan en las actividades de Microfilmación.
- Rendir informe al jefe inmediato del avance de las actividades que coordina.
- Apoyar en caso necesario en las actividades que desempeñan los auxiliares.
- Asistir a reuniones que requieran su presencia.
- Realizar otras tareas que las circunstancias lo ameriten o le sean asignados por su jefe inmediato.

**Relaciones de trabajo**

La persona que labora en este puesto, tendrá relación estrecha con el Jefe de la Sección de Compensación, la Secretaria, el personal de las áreas de Digitación y Microfilm. En lo externo con otras unidades del banco, agencias locales y departamentales.

## **Autoridad**

- Para toma de decisiones en la planeación de las actividades del área a su cargo.
- Para delegar tareas específicas al personal a su cargo.
- Para implementar nuevos métodos de trabajo que contribuyan a mejorar los procesos en el área a su cargo.
- Verificar el desempeño de las atribuciones que realizan sus subalternos.

## **Responsabilidad**

Es responsable del cumplimiento de las atribuciones del puesto, de la confidencialidad de la información a la que tiene acceso como registros de cuenta-habientes y movimiento de cuentas, del cuidado y manejo de los cheques durante el proceso de microfilmación, del equipo bajo su cargo, así como de los útiles de oficina e insumos necesarios en el desarrollo de sus operaciones.

## **III. Especificaciones del puesto**

### **a) Educación**

- Cuarto semestre en la carrera de Administración de Empresas o Auditoría.
- Conocimiento básico en el manejo de Windows y Office.
- Cursos de relaciones humanas.

### **b) Experiencia**

- Mínimo dos años en el área de microfilm.
- Trabajo bajo presión.
- Personal a su cargo.
- Clasificar y archivar cheques y rollos de microfilm.

### **c) Habilidades**

- En manejo de operaciones numéricas.
- Capacidad analítica para la solución de problemas.
- Elaborar informes.

### **d) Destrezas**

- Manejo de las terminales financieras, con su respectivo software
- Operar equipo de microfilmación.
- En la utilización de sumadora, fax, fotocopidora y computadora.



**DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS  
SECCIÓN DE COMPENSACIÓN  
BANCO EL ÉXITO**

**I. Identificación**

Título del puesto:	Auxiliar de Microfilm.
Ubicación administrativa:	Sección de Compensación.
Inmediato superior:	Encargado de Microfilm.
Subalternos:	Ninguno.

**II. Descripción**

**Naturaleza**

Puesto de carácter operativo, cuya función principal es la microfilmación de los cheques propios recibidos en la Cámara de Compensación y en las agencias del banco para respaldo de las operaciones efectuadas.

**Atribuciones**

- Llevar control interno de los cheques recibidos.
- Ordenar los cheques por número de cuenta de forma ascendente para su microfilmación.
- Verificar que los rollos no presenten problemas tanto en el revelado como en el microfilmado.
- Clasificar y archivar las películas utilizadas.
- Proporcionar copias de los documentos almacenados en los rollos con previa autorización.
- Velar por el mantenimiento del equipo de microfilmación.
- Asistir a reuniones que requiera su presencia.
- Realizar otras tareas que las circunstancias lo ameriten o le sean asignados por su jefe inmediato.

**Relaciones de trabajo**

La persona que labora en este puesto, tendrá relación estrecha con el Encargado de Microfilm, la Secretaria, el personal del área de Digitación. En lo externo con las agencias locales y departamentales del banco.

## **Autoridad**

Ninguna.

## **Responsabilidad**

Es responsable del cumplimiento de las atribuciones del puesto, de la confidencialidad de la información a la que tiene acceso como registros de cuenta-habientes y movimiento de cuentas, del cuidado y manejo de los cheques durante el proceso de microfilmación, del equipo bajo su cargo, así como de los útiles de oficina necesarios en el desarrollo de sus operaciones.

## **III. Especificaciones del puesto**

### **a) Educación**

- Título de nivel medio
- Conocimiento básico en el manejo de Windows y Office.
- Cursos de relaciones humanas.

### **b) Experiencia**

- Mínimo un año en el área de compensación.
- Trabajo bajo presión.

### **c) Habilidades**

- En manejo de operaciones numéricas.
- Capacidad de análisis e interpretación de información requerida.
- Para localizar información requerida.

### **d) Destrezas**

- Manejo de las terminales financieras, con su respectivo software.
- En la utilización de sumadora, fax, fotocopidora y computadora.
- Operar equipo de microfilmación.

## **3.5 PRINCIPALES PROCEDIMIENTOS DE LA SECCIÓN DE COMPENSACIÓN DE UN BANCO DEL SISTEMA**

### **3.5.1 Introducción**

Los procedimientos que a continuación se presentan, constituyen un instrumento administrativo para la Sección de Compensación de un banco de sistema guatemalteco, que señala los pasos a seguir en el desarrollo de las actividades que se realizan diariamente. Este instructivo servirá para guiar y facilitar a los empleados la ejecución correcta de sus labores, describe en forma clara y efectiva las principales funciones que se desarrollan en la sección.

### **3.5.2 Objetivo general**

Proporcionar, en forma simple y práctica, la descripción básica y detallada de los principales procedimientos desarrollados en la Sección de Compensación en un banco de sistema.

### **3.5.3 Normas de aplicación general**

- Los procedimientos entrarán en vigencia inmediatamente después de la autorización dada por la autoridad competente dentro del banco.
- Los procedimientos deben ser conocidos por todos los responsables involucrados en cada uno de ellos.
- Los procedimientos que se encuentran aquí establecidos serán de aplicación general en la Sección de Compensación.
- Todo el personal de la Sección de Compensación, será responsable de mantener actualizados los procedimientos, para los cuales deberá realizarse una evaluación constante de la misma.









- El jefe de la sección será responsable por el cumplimiento de los procedimientos establecidos.

#### **3.5.4 Campo de aplicación**

Será aplicable a todo el personal de la Sección de Compensación de un banco del sistema. Pues en él se norman los principales procedimientos que en ella se llevan a cabo, en los cuales participan todos los puestos de trabajo que la conforman.

## SIMBOLOGÍA

Para la elaboración de los flujogramas que corresponde a cada uno de los procedimientos, la simbología utilizada fue de la forma ANSI, la cual se describe a continuación:

SÍMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	Terminal (inicio o fin)	Indica el inicio o final del procedimiento
	Operación	Representa la realización de una actividad u operación relativa a un procedimiento
	Inspección o revisión	Cuando se examina o comprueba algo del trabajo que se ejecuta
	Decisión o alternativa	Indica que un punto del flujo tiene varias opciones alternas
	Conector de área	Para una conexión con otra área administrativa del mismo flujo
	Conector de actividad	Representa un enlace de una parte del diagrama con otro del mismo
	Archivo temporal	Cuando una fase del procedimiento para y luego se utilizará en otra acción
	Documento	Representa la utilización de formas, folletos, libros y hojas; debe ir antes de la acción

<b>Banco El Exito</b> Título: <b>Preparación de cheques ajenos para primera compensación</b>	Procedimiento: <b>1</b> No. de pasos: <b>10</b>	Fecha: <b>Septiembre 2006</b> Hoja: <b>1 de 3</b> Elaboró: <b>William Miranda</b>
Inicia: Encargado de Visa		Termina: Auxiliar de Visa
<p>Objetivo Especifico:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Clasificar y preparar, en el menor tiempo posible, los cheques ajenos que serán enviados a la Cámara de Compensación</li> </ul> <p>Normas Específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Los cheques recibidos de las agencias deben reunirse en su totalidad y luego clasificarse por banco, para que el Encargado de Visa los distribuya de manera equitativa entre sus auxiliares.</li> <li>✓ Deberá verificarse que los cheques recibidos en las diversas agencias tengan estampado el sello "COBRESE POR COMPENSACIÓN", de forma legible y que tenga la fecha correcta.</li> <li>✓ De encontrarse descuadres en la verificación de cantidades y montos, se determina la diferencia y se notifica a la agencia para la corrección pertinente.</li> <li>✓ Todo cheque que se envia a compensación debe ser previamente microfilmado para respaldo, en caso de extravío.</li> <li>✓ La microfilmación de los cheques ajenos se realiza en forma ascendente por código de banco.</li> <li>✓ La planilla de Compensación debe elaborarse en original y copia, firmada y sellada por el jefe de la sección.</li> <li>✓ Los sobres que contienen los cheques ajenos deberá identificarse con el número del banco correspondiente, monto y cantidad de documentos.</li> </ul>		

<b>Banco El Exito</b>			Fecha: <b>Septiembre 2006</b>
Título: <b>Preparación de cheques ajenos para primera compensación</b>		Procedimiento: <b>1</b> No. de pasos: <b>10</b>	Hoja: <b>2 de 3</b> Elaboró: <b>William Miranda</b>
Inicia: Encargado de Visa		Termina: Auxiliar de Visa	
PUESTO	PASO	ACTIVIDAD	
Encargado de Visa	1	Recibe cheques de las agencias del banco.	
	2	Ordena los cheques por banco.	
	3	Traslada los cheques a los auxiliares de visa.	
Auxiliar de Visa	4	Realiza sumatoria del valor global de los cheques y compara resultados con la cinta enviada por las agencias. 4.1 Si estan correctos, clasifica cheques por banco. 4.2 No, establece y corrige la diferencia.	
	5	Traslada los cheques para microfilmarlos.	
Auxiliar de Microfilm	6	Microfilma cheques.	
	7	Retorna cheques microfilmados.	
Auxiliar de Visa	8	Elabora cuadros por banco.	
	9	Elabora planilla de compensación en la que se anota valor total y cantidad de cheques por banco.	
	10	Prepara sobres por cada banco, conteniendo los cheques debidamente identificados.	

**Banco El Exito**

Título: Preparación de cheques ajenos para primera compensación

Procedimiento: 1  
No. de pasos: 10

Fecha: Septiembre 2006  
Hoja: 3 de 3  
Elaboró: William Miranda

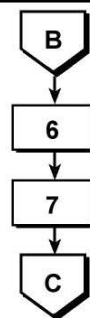
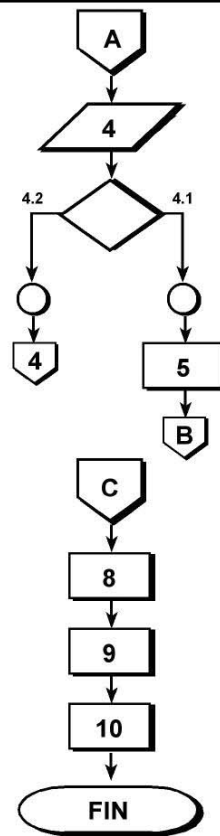
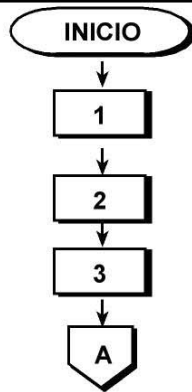
Inicia: Encargado de Visa

Termina: Auxiliar de Visa

ENCARGADO DE VISA

AUXILIAR DE VISA

AUXILIAR DE MICRO FILM



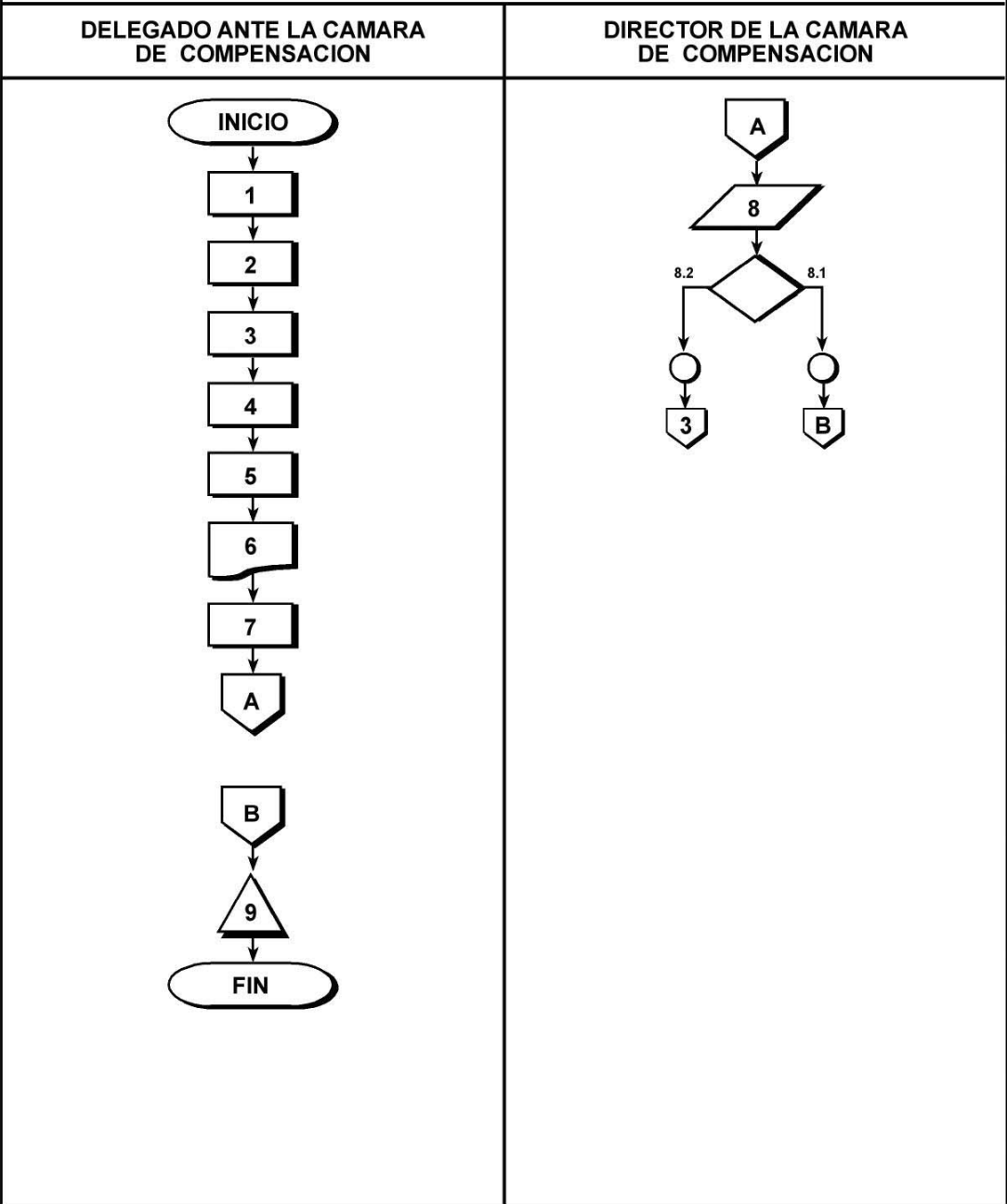


<p><b>Banco El Exito</b></p> <p>Título: <b>ENTREGA DE CHEQUES AJENOS Y RECEPCIÓN DE PROPIOS</b></p>	<p>Procedimiento: <b>2</b> No. de pasos: <b>9</b></p>	<p>Fecha: <b>Septiembre 2006</b> Hoja: <b>1 de 3</b> Elaboró: <b>William Miranda</b></p>
<p>Inicia: Delegado ante la Cámara de Compensación Termina: Delegado ante la Cámara de Compensación</p>		
<p>Objetivo Especifico:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Intercambiar cheques en la Cámara de Compensación, para que posteriormente sean debitadas las cuentas en el período razonable.</li> </ul> <p>Normas Específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El Delegado ante la Cámara de Compensación, es el único responsable del traslado tanto de los cheques ajenos como propios y su salvaguarda.</li> <li>✓ Los sobres que se reciben y se entregan conteniendo cheques deben de identificarse de manera correcta y legible.</li> <li>✓ La planilla de Compensación debe elaborarse en original y copia, firmada y sellada por el jefe de la sección.</li> <li>✓ La boleta de Crédito o Débito debe elaborarse en original y copia, firmada y sellada por el Delegado ante la Cámara de Compensación.</li> <li>✓ El Delegado ante la Cámara de Compensación debe verificar que el duplicado de la planilla y la Nota de Crédito o Débito esté firmada y sellada por el Director de la Cámara de Compensación.</li> <li>✓ El duplicado de la planilla y la Nota de Crédito o Débito posteriormente deberá adjunstarse a la póliza correspondiente del día.</li> </ul>		

<b>Banco El Exito</b>		
Título: <b>ENTREGA DE CHEQUES AJENOS Y RECEPCIÓN DE PROPIOS</b>		Procedimiento: <b>2</b> No. de pasos: <b>9</b>
		Fecha: <b>Septiembre 2006</b> Hoja: <b>2 de 3</b> Elaboró: <b>William Miranda</b>
Inicia: Delegado ante la Cámara de Compensación Termina: Delegado ante la Cámara de Compensación		
PUESTO	PASO	ACTIVIDAD
Delegado ante la Cámara de Compensación	1	Entrega a delegado de cada banco el sobre conteniendo los cheques que les corresponde.
	2	Recibe cheques propios de los delegados otros bancos.
	3	Determina el monto y la cantidad de cheques propios recibidos de otros bancos.
	4	Anota en la planilla los valores y cantidad de cheques en la columna correspondiente por cada banco.
	5	Determina y anota la diferencia en la planilla entre valores a su cargo y a su favor, obteniendo un débito o crédito.
	6	Elabora la Nota de Crédito o Débito de acuerdo al resultado obtenido en la planilla de compensación.
	7	Entrega al Director de la Cámara de Compensación Nota de Débito o Crédito y planilla de compensación.
Director de la Cámara de Compensación	8	Verifica la información contenida en la planilla de compensación y la Nota de Débito o Crédito. 8.1. Si, entrega a cada Delegado planilla y Nota de Crédito o Débito. 8.2. No, Devuelve al Delegado ante la Cámara de Compensación, para su corrección.
Delegado ante la Cámara de Compensación	9	Archiva temporalmente duplicado de planilla y nota de Crédito o Débito.

<b>Banco El Exito</b> Título: ENTREGA DE CHEQUES AJENOS Y RECEPCIÓN DE PROPIOS	Procedimiento: 2 No. de pasos: 9	Fecha: Septiembre 2006 Hoja: 3 de 3 Elaboró: William Miranda
---	-------------------------------------	--

Inicia: Delegado ante la Cámara de Compensación  
Termina: Delegado ante la Cámara de Compensación



<p><b>Banco El Exito</b></p> <p>Título: <b>OPERATORIA DE CHEQUES PROPIOS</b></p>	<p>Procedimiento: <b>3</b> No. de pasos: <b>13</b></p>	<p>Fecha: <b>Septiembre 2006</b> Hoja: <b>1 de 3</b> Elaboró: <b>William Miranda</b></p>
<p>Inicia: Encargado de Visa</p>		<p>Termina: Auxiliar de Microfilm</p>
<p>Objetivos Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Verificar que los cheques cumplan con los requisitos establecidos en el artículo No. 495 del Código de Comercio para su posterior pago.</li> <li>✓ Operar y registrar de forma segura el pago de los cheques.</li> </ul> <p>Normas Específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Los cheques a pagar cuyo monto sea igual o mayor a Q.5,000.00, deberá confirmarse por vía telefonica con el o los cuenta-habientes.</li> <li>✓ El encargado de visa distribuye los cheques propios entre los auxiliares, para visarlos de acuerdo a la planificación elaborada por él.</li> <li>✓ En cada cheque deberá verificarse firma, fecha, redacción, endoso y sello de "COBRESE POR COMPENSACIÓN"</li> <li>✓ Los cheques propios pagados y rechazados, deberán ser microfilmados como respaldo de las operaciones efectuadas.</li> <li>✓ Los cheques deberán archivarse temporalmente de forma segura.</li> <li>✓ Los sobres que contienen cheques recibidos en la Cámara de Compensación se le deberá adjuntar la copia de la planilla firmada y sellada, que posteriormente servirá para verificar los cuadros por banco y global.</li> <li>✓ Al detectar descuadre o faltante alguno en la sumatoria de los cheques, se le informa al encargado de visa para solucionar el problema, avocandose a donde corresponda e informarle al jefe de la sección.</li> <li>✓ Los cheques archivados temporalmente estarán clasificados entre pagados y rechazados, los primeros serán enviados en los respectivos estados de cuenta y los segundos serán remitidos a la segunda compensación.</li> </ul>		

<b>Banco El Exito</b>		Procedimiento: 3	Fecha: Septiembre 2006
Titulo: OPERATORIA DE CHEQUES PROPIOS		No. de pasos: 13	Hoja: 2 de 3
		Elaboró: William Miranda	
Inicia: Encargado de Visa		Termina: Auxiliar de Microfilm	
PUESTO	PASO	ACTIVIDAD	
Encargado de Visa	1	Recibe del Delegado ante la Cámara de Compensación cheques propios para su operatoria.	
	2	Distribuye entre los visas auxiliares los cheques de acuerdo a lo planificado.	
Auxiliar de Visa	3	Realiza sumatoria de los cheques y compara resultado obtenido contra la planilla 3.1. Si, acepta y continua procedimiento. 3.2. No, se le informa al encargado de visa para solución y continua procedimiento	
	4	Verifica cada cheque, que cumpla con los requisitos establecidos en el Código de Comercio. 4.1. Si, evalua el monto. 4.2. No, elabora boleta de rechazo y traslada para microfilm.	
	5	Si el monto del cheque es mayor o igual a Q. 5,000.00 5.1. Si, realiza llamada. 5.2. No, traslada cheques para su digitación.	
	6	Confirma pago del cheque con el cuenta-habiente 6.1. Si, Traslada cheques para su digitación. 6.2. No, elabora boleta de rechazo y traslada para microfilm.	
Encargado de Digitación	7	Recibe y distribuye los cheques entre los auxiliares de digitación	
Auxiliar de Digitación	8	Recibe cheques para operarlos.	
	9	Traslada cheques operados para microfilmación.	
Encargado de Microfilm	10	Recibe cheques para microfilm.	
	11	Distribuye entre los auxiliares los cheques para microfilm.	
Auxiliar de Microfilm	12	Microfilma cheques.	
	13	Archiva los cheques temporalmente.	

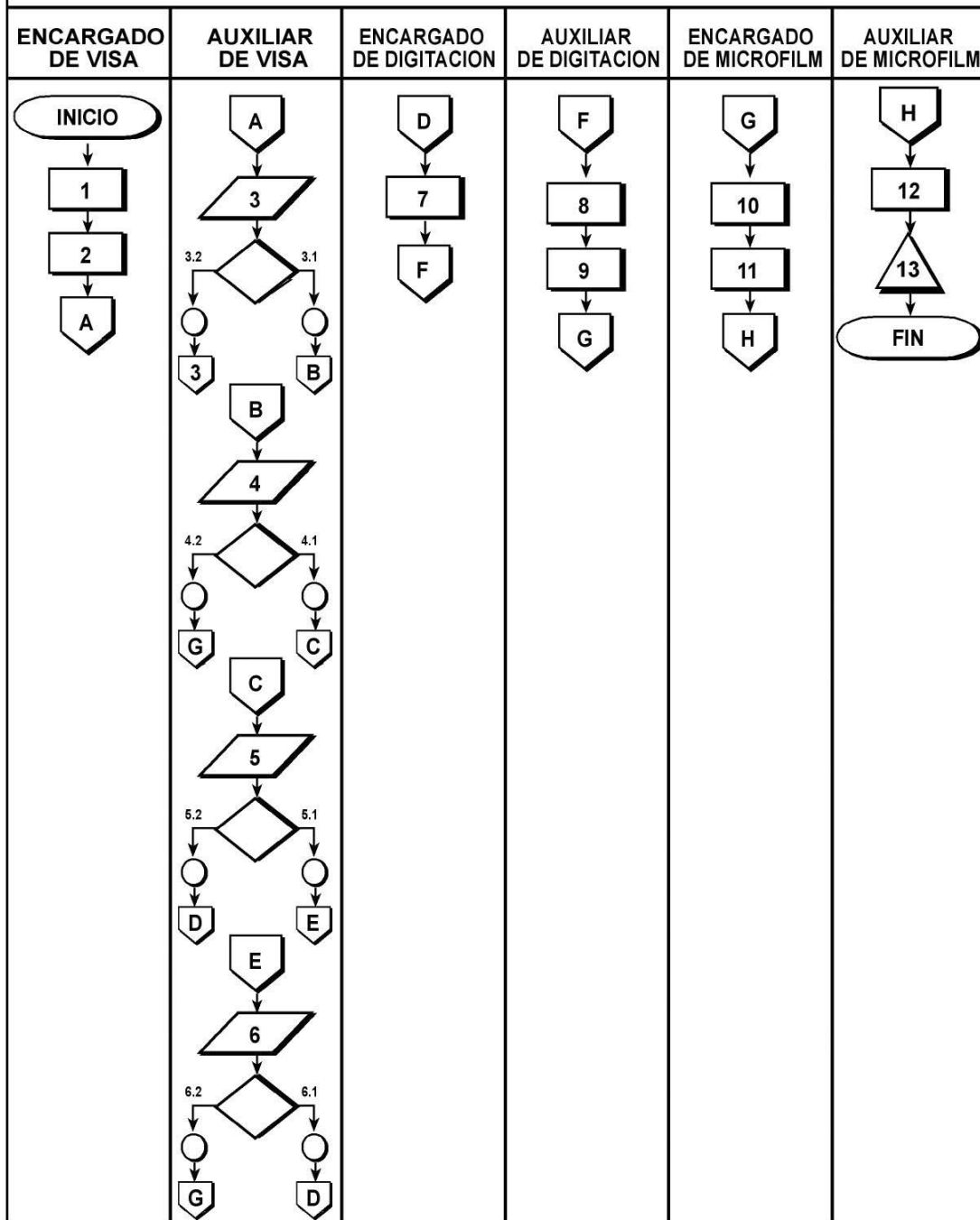
**Banco El Exito**  
 Título: OPERATORIA DE  
 CHEQUES PROPIOS

Procedimiento: 3  
 No. de pasos: 13

Fecha: Septiembre 2006  
 Hoja: 3 de 3  
 Elaboró: William Miranda

Inicia: Encargado de Visa

Termina: Auxiliar de Microfilm

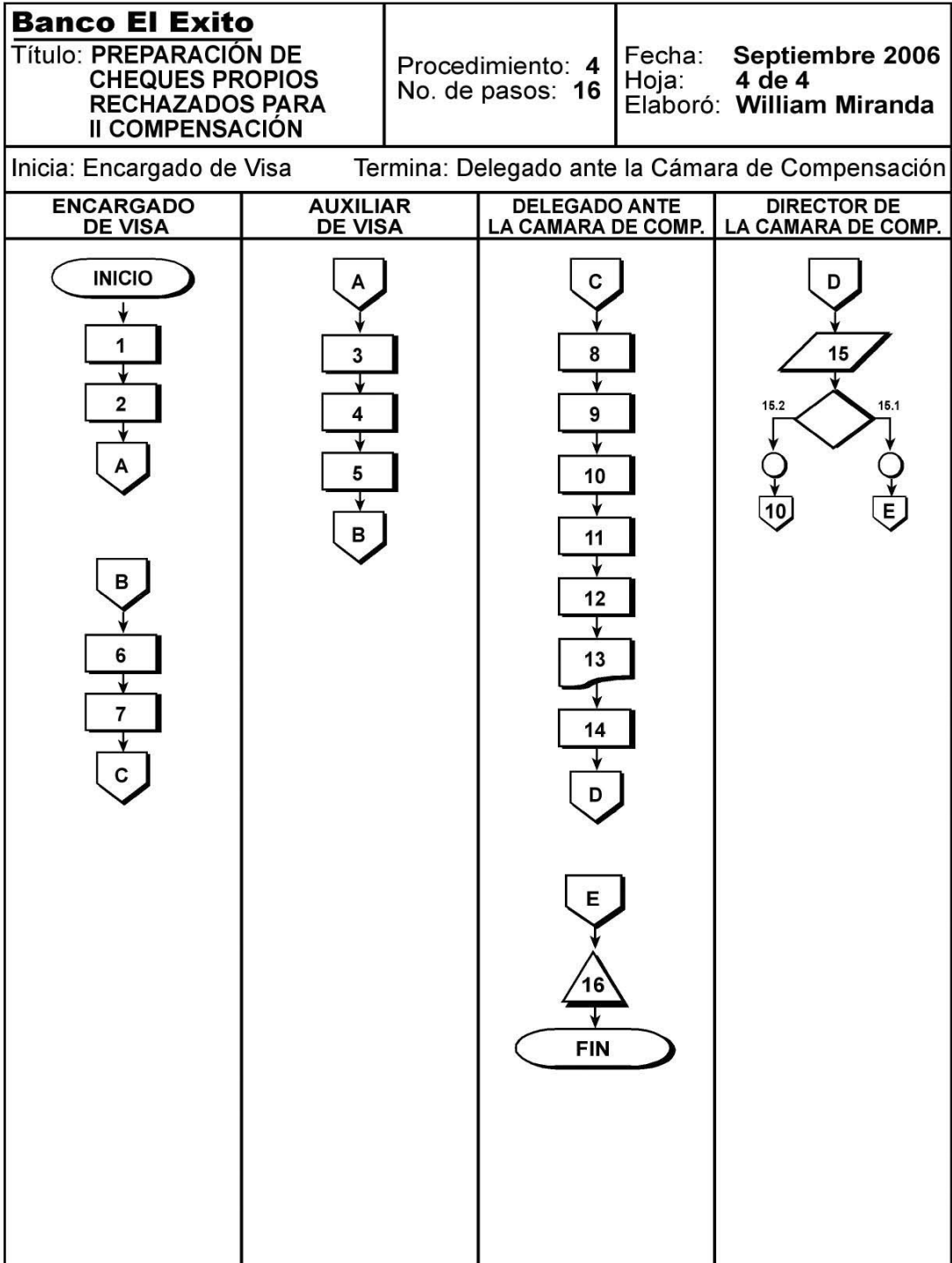


<b>Banco El Exito</b> Título: <b>PREPARACIÓN DE CHEQUES PROPIOS RECHAZADOS PARA II COMPENSACIÓN</b>	Procedimiento: <b>4</b> No. de pasos: <b>16</b>	Fecha: <b>Septiembre 2006</b> Hoja: <b>1 de 4</b> Elaboró: <b>William Miranda</b>
Inicia: Encargado de Visa      Termina: Delegado ante la Cámara de Compensación		
<p style="text-align: center;">Objetivos Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Preparar en el menor tiempo posible los cheques propios rechazados, que serán enviados para la segunda compensación.</li> </ul> <p style="text-align: center;">Normas Específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Los cheques se clasifican de acuerdo al código del banco que lo remitió.</li> <li>✓ La distribución de cheques entre los auxiliares visa deberá ser de manera equitativa en la preparación de sobres.</li> <li>✓ Cada cheque rechazado deberá llevar adjunto la correspondiente boleta de rechazo, indicando el motivo por el cual se devuelve.</li> <li>✓ Los cheques agrupados por banco, deberán ser colocados en sobres debidamente identificados.</li> <li>✓ La planilla de cheques rechazados deberá elaborarse en original y copia, firmada y sellada por el Jefe de la sección y por el Delegado ante la Cámara de Compensación.</li> <li>✓ El Encargado ante la Cámara de Compensación es el responsable del traslado de los cheques propios y ajenos rechazados.</li> </ul>		

<b>Banco El Exito</b>		
Título: <b>PREPARACIÓN DE CHEQUES PROPIOS RECHAZADOS PARA II COMPENSACIÓN</b>		Procedimiento: <b>4</b> No. de pasos: <b>16</b>
		Fecha: <b>Septiembre 2006</b> Hoja: <b>2 de 4</b> Elaboró: <b>William Miranda</b>
Inicia: Encargado de Visa		Termina: Delegado ante la Cámara de Compensación
PUESTO	PASO	ACTIVIDAD
Encargado de visa	1	Ordena los cheques por banco.
	2	Distribuye los cheques entre los auxiliares de visa.
Auxiliar de visa	3	Suma los grupos de cheques por banco.
	4	Los colocan en los sobres correspondiente para cada banco, debidamente identificado anotando el monto y la cantidad de cheques.
	5	Trasladan sobres al encargado de Visa.
Encargado de visa	6	Elabora planilla de cheques rechazados con la información detallada en los sobres.
	7	Entrega al Delegado ante la Cámara de Compensación los sobres y la planilla.
Delegado ante la Cámara de Compensación	8	Entrega a cada delegado el sobre conteniendo los cheques propios rechazados.
	9	Recibe cheques ajenos rechazados de los delegados de otros bancos.
	10	Anota los valores y cantidad de cheques en la columna correspondiente por cada banco.
	11	Determina el monto y la cantidad de cheques ajenos recibidos de otros bancos.
	12	Anota la diferencia en la planilla entre valores a su cargo y a su favor, obteniendo un crédito o débito para ajuste global.

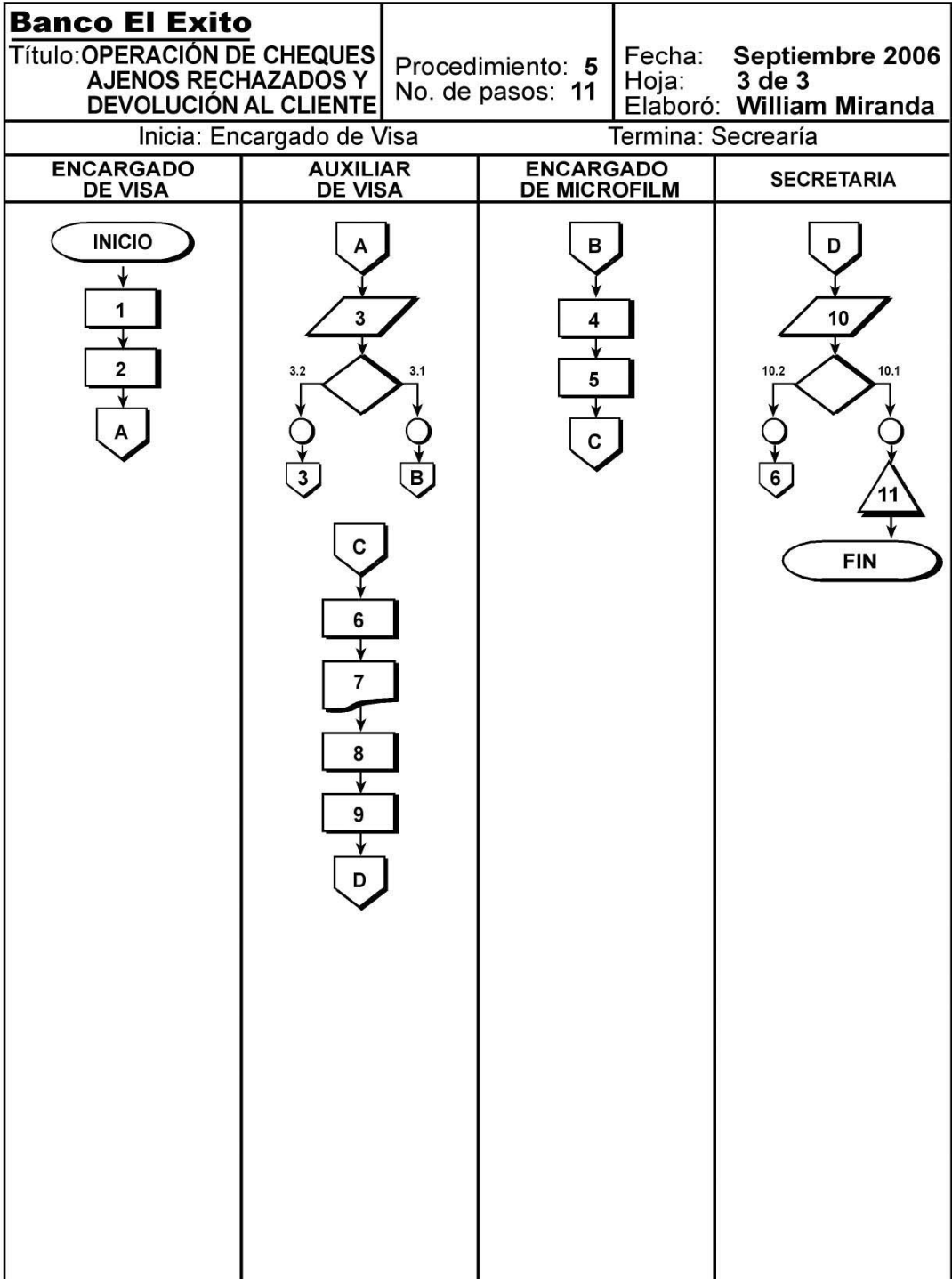


<b>Banco El Exito</b>		
Título: <b>PREPARACIÓN DE CHEQUES PROPIOS RECHAZADOS PARA II COMPENSACIÓN</b>	Procedimiento: <b>4</b> No. de pasos: <b>16</b>	Fecha: <b>Septiembre 2006</b> Hoja: <b>3 de 4</b> Elaboró: <b>William Miranda</b>
Inicia: Encargado de Visa		Termina: Delegado ante la Cámara de Compensación
PUESTO	PASO	ACTIVIDAD
	13	Elabora la Nota de Crédito o Débito de acuerdo al resultado obtenido en la planilla de compensación.
	14	Entrega al Director de la Cámara de Compensación la Nota de Crédito o Débito de ajuste al monto global y la planilla de compensación.
Director de la Cámara de Compensación	15	Verifica la información contenida en la planilla de compensación y la Nota de Crédito o Débito. 15.1 Si, entrega a delegado el duplicado de planilla y nota de ajuste firmado y sellado. 15.2 No, devuelve al Delegado para su corrección.
Delegado ante la Cámara de Compensación	16	Archiva temporalmente duplicado de planilla y de Nota de Crédito o Débito, los que se adjuntarán a la póliza del día.



<b>Banco El Exito</b> Título: OPERACIÓN DE CHEQUES AJENOS RECHAZADOS Y DEVOLUCIÓN AL CLIENTE	Procedimiento: 5 No. de pasos: 11	Fecha: Septiembre 2006 Hoja: 1 de 3 Elaboró: William Miranda
Inicia: Encargado de Visa		Termina: Secrearía
<p>Objetivo Específico:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Operar y revertir los cheques ajenos rechazados y su devolución al cuenta-habiente con la correspondiente justificación.</li> </ul> <p>Normas Específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se debe engrapar la nota de acuse de recibido al sobre que contiene el cheque.</li> <li>✓ La secretaria al momento de la entrega de los sobres a correspondencia deberá chequear uno por uno.</li> <li>✓ Toda documentación entregada a mensajería deberá ser acompañada con conocimiento.</li> <li>✓ La boleta de acuse de recibido que acompaña los sobres a entregar, deberá ser firmado como constancia de recibido.</li> <li>✓ Los sobres no entregados se devolverán a la secretaria para que los archive temporalmente hasta que el titular de la cuenta los reclame.</li> </ul>		

<b>Banco El Exito</b>			
Título: OPERACIÓN DE CHEQUES AJENOS RECHAZADOS Y DEVOLUCIÓN AL CLIENTE		Procedimiento: 5 No. de pasos: 11	Fecha: Septiembre 2006 Hoja: 2 de 3 Elaboró: William Miranda
Inicia: Encargado de Visa		Termina: Secrearía	
PUESTO	PASO	ACTIVIDAD	
Encargado de visa	1	Recibe de Delegado ante la Cámara de Compación cheques ajenos rechazados.	
	2	Distribuye entre los auxiliares de visa.	
Auxiliar de visa	3	Verifica y cuadra el contenido en los sobres. 3.1. Si, correcto traslada microfilm. 3.2. No, se le informa al encargado de visa para solución y continua procedimiento	
Encargado de microfilm	4	Microfilma cheques recibidos.	
	5	Retorna cheques microfilmados.	
Auxiliar de Visa	6	Ingresa a la terminal financiera para anulación de la operación.	
	7	Imprime listados de las operaciones revertidas y notas de acuse de recibido para el cliente.	
	8	Coloca los cheques en sobres de manera individual.	
	9	Envia listados y sobres conteniendo cheques.	
Secretaria	10	Verifica que la documentación esté completa, cotejando listados y sobres. 10.1. Si, correcto remite a correspondencia. 10.2. No, devuelve a auxiliar de visa para su corrección.	
	11	Archiva temporalmente listados de conocimiento de entrega a mensajería.	



### **3.6 ESTIMACIÓN DE COSTOS POR REORGANIZACIÓN DE LA SECCIÓN DE COMPENSACIÓN**

La propuesta de reorganización, lleva implícitos cambios que repercuten directamente sobre la distribución de funciones y cargas de trabajo; dentro de ellos está la reasignación de los puestos de: Encargados de Visa, Digitación y Microfilm.

La ubicación en la jerarquía de los puestos antes mencionados, estará entre la jefatura y el personal operativo, quienes serán el soporte y el medio en el que se delegará la autoridad y responsabilidad para el desarrollo de las diversas actividades dentro de la Sección de Compensación. Los que asumirán dichos roles son del personal operativo de la misma sección, a quienes se les mejorará las condiciones salariales en un 15%, por ser personal más antiguo, de confianza, experiencia y los que más aportarán en la implementación de la presente propuesta.

Las personas que han ocupado los puestos de Jornalizador y Embargos serán reubicados en microfilm, que es donde se requiere de un trabajo de mucho control y de alta calidad, por ser el respaldo y fuente de consultas de las operaciones que se realizan no solamente en la sección, sino que también en las agencias del banco. En el caso de Embargos es una tarea exclusiva del departamento de Depósitos y el Jornalizador por poseer pocas actividades, las realizará o reasignará el jefe de las sección.

Cuadro 2

**Requerimiento de recurso humano y estimación  
de costos de la propuesta de reorganización  
Sección de Compensación  
Banco El Éxito, S. A.  
Guatemala**

PUESTO	CANTI DAD	REASIG- NACIÓN	INCREM. SALARIO %	SALARIO MENSUAL	COSTO ANUAL	JUSTIFICACIÓN
Jefe	1			Q 4,500.00	Q 63,000.00	Redifinición de atribuciones
Secretaria	1			Q 1,850.00	Q 25,900.00	Asiste al jefe
Delegado ante la Cámara de Compensación	1			Q2,500.00	Q 35,000.00	Redifinición de atribuciones
Capturador de firmas	1			Q1,850.00	Q 25,900.00	Redifinición de atribuciones
Encargado de visa	1	X	15	Q2,127.50	Q 29,785.00	Recuperación de la eficiencia laboral
Auxiliar de visa	7			Q 1,850.00	Q 181,300.00	Redifinición de atribuciones
Encargado de digitación	1	X	15	Q2,127.50	Q 29,785.00	Recuperación de la eficiencia laboral
Auxiliar de digitación	5			Q1,850.00	Q129,500.00	Redifinición de atribuciones
Encargado de microfilm	1	X	15	Q2,127.50	Q 29,785.00	Recuperación de la eficiencia laboral
Auxiliar de microfilm	2			Q1,850.00	Q 51,800.00	Redifinición de atribuciones
<b>TOTAL</b>					<b>Q 601,755.00</b>	

Fuente: elaboración propia. Año 2006.

En el cuadro anterior se puede observar el costo de implementar la propuesta de reorganización de personal, la cual asciende a Q. 601,755.00 al año, contra Q. 590,100.00 que actualmente se paga, lo que representa un incremento de 2% , lo cual no es significativo frente a los beneficios que se esperan obtener.

## CONCLUSIONES

- 1 Existe saturación de trabajo en algunos puestos, lo que provoca inconformidad dentro de la mayoría del personal de la Sección de Compensación.
- 2 Debido a que el liderazgo es autoritario y la toma de decisiones está centralizada, crea y fomenta la dependencia de los empleados hacia el jefe, lo que no permite una participación de éstos y a la vez la generación de nuevas ideas que faciliten la realización del trabajo de manera eficiente.
- 3 Existe una deficiente aplicación de la función de organización, debido a que no hay una adecuada programación y ejecución del trabajo, que provoca el incumplimiento de los objetivos de la sección.
- 4 La asignación de funciones y actividades dentro de la sección se realizan de manera empírica y verbal, debido a que no existe descripciones técnicas de puestos y procedimientos, que permita mejorar el desempeño de los empleados de la sección.



## RECOMENDACIONES

- 1 Implementar la presente propuesta de “Reorganización de la Sección de Compensación de un banco del sistema”, por medio de la reubicación del personal con sus respectivas atribuciones, presentadas en la descripción técnica de puestos y así alcanzar el nivel óptimo de productividad.
- 2 Delegar la autoridad pertinente en los encargados de las áreas de Visa, Digitación y Microfilm, y descentralizar la toma de decisiones, que permita la participación de los empleados y así crear un ambiente de generación de ideas innovadoras para el desarrollo eficiente de las actividades.
- 3 Que la jefatura de la sección con base en la propuesta técnica del presente trabajo, profundice y ponga en práctica los elementos y principios de organización, con el objeto de llevar a cabo una administración más eficiente.
- 4 Que las autoridades del banco den a conocer e implementar los procedimientos que se encuentran contenidos en la propuesta de reorganización, así como la descripción técnica de puestos con el fin de prestar un servicio eficiente a los cuentahabientes de la institución.

## BIBLIOGRAFÍA

1. FRANKLIN FUNCORSKY, Enrique Benjamín. Organización de empresas, análisis, diseño y estructura. Primera edición. McGraw-Hill, México. Año 1998. 341 páginas.
2. FRANKLIN FUNCORSKY, Enrique Benjamín. Organización de empresas. Segunda edición. McGraw-Hill, México. Año 2004. 369 páginas.
3. GARCÍA / Pelayo y Ramón Gross. Diccionario Enciclopédico Ilustrado. Novena edición. México. Edición Laruz. Año 1996. 997 páginas.
4. GÓMEZ CEJA, Guillermo. Planeación y organización de empresas. Octava edición. McGraw-Hill, México. Año 1994. 432 páginas.
5. GONZÁLEZ, Manuel Eduardo. Revista Gerencia; Sistema Financiero en Guatemala. Guatemala, Marzo de 1994. 62 páginas.
6. JUNTA MONETARIA. Resolución Nos. 5210 y 5262. Reglamento de la Cámara de Compensación. Guatemala, 1966. 8 páginas.
7. KOHLER, Erick L. Diccionario para Contadores. México, Unión Tipográfica Editorial Hispano-Americana, S.A. de C.V., 1982. 717 páginas
8. KOONTZ, Harold; Wehrich, Heinz. Administración una perspectiva global. Onceava Edición, sexta edición en español. México, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V., Año 1998. 796 páginas.
9. LANGSTON, H. L. Contabilidad Bancaria, México Unión Tipográfica Editorial Hispano-Americana, S.A. de C.V., 1953. 526 páginas.
10. STONER, James; Freeman, Edward; Gilbert, Daniel R. Administración. Sexta Edición, México, Prentice Hall, 1996. 691 páginas.

11. UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA. Facultad de Ciencias Económicas. Material de Apoyo de Administración I. Parte I. Cuarto semestre., 1999. 104 páginas.
  
12. UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA. Talleres del Departamento de Publicaciones de la Facultad de Ciencias Económicas. Compilación Bibliográfica de Teoría Administrativa II, 1994. 98 páginas.
  
13. UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA. Talleres del Departamento de Publicaciones de la Facultad de Ciencias Económicas. Compilación de material bibliográfico de Teoría Administrativa II. Volumen 3, 1995. 167 páginas.
  
14. [www.bam.com.gt](http://www.bam.com.gt).

# ANEXOS

# ANEXO I

Sistema Bancario Guatemalteco  
Cámara de Compensación  
Planilla de Compensación



**Banco de Guatemala**  
Sistema de Información Contable y Financiera - SICOF -  
Cámara de Compensación

CC - 101  
Guatemala,

MOVIMIENTO : PRIMERA COMPENSACION  
Correspondiente al

MONEDA : QUETZAL

44

NOMBRE DEL BANCO	No. Banco	VALORES A SU CARGO CHEQUES QUE RECIBE		VALORES A SU FAVOR CHEQUES QUE ENTREGA	
		VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD
BANCO DE GUATEMALA					
CREDITO HIPOTECARIO NACIONAL					
BANCO DE OCCIDENTE					
BANCO DE LOS TRABAJADORES					
BANCO INMOBILIARIO					
BANCO INDUSTRIAL					
BANCO DESARROLLO RURAL, BANRURAL					
BANCO DEL EJERCITO					
BANCO INTERNACIONAL					
BANCO DEL CAFE					
LLOYDS BANK					
BANCO DEL QUETZAL					
BANCO DE EXPORTACION					
BANCO REFORMADOR					
CITIBANK					
BANCO UNO					
BANCO CORPORATIVO					
BANCO DE COMERCIO					
BANCO NORORIENTE					
VIVIBANCO					
BANCO DE LA REPUBLICA					
BANCO SCI					
BANCO AMERICANO					
BANCO PRIVADO PARA EL DESARROLLO					
BANCO DE ANTIGUA					
BANCO DE AMERICA CENTRAL, S.A.					
BANCO CUSCATLAN DE GUATEMALA S.A.					
BANCO G&T CONTINENTAL					
SUMAS	CR				
DIFERENCIAS					
SUMAS IGUALES					

# ANEXO II

**Sistema Bancario Guatemalteco  
Cámara de Compensación  
Boleta de Nota de Crédito o Débito**

A-20214

**BANCO DE GUATEMALA**

--	--

No.

Guatemala,

22102003	DEPOSITOS EN CUENTA CORRIENTE EN M/N - INSTITUCIONES FINANCIERAS
22102003002	BANCOS CREADORES DE DINERO
22102003002001	CUENTA ENCAJE
22102003002001001	BANCOS PRIVADOS
22102003002001001035	
2203 016 100217-9	

DIFERENCIA A CARGO PRIMERA COMPENSACION. Q. CHEQUES A FAVOR Q. CHEQUES A CARGO Q. DIFERENCIA A CARGO SEGUNDA COMPENSACION. Q. CHEQUES A FAVOR Q. CHEQUES A CARGO Q.  SON:..	<table border="1" style="width: 100%; height: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;"></td> <td style="width: 50%;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;"><b>Suma</b></td> <td></td> </tr> </table>			<b>Suma</b>	
<b>Suma</b>					

14:24 Evento:	PREPARADO:	REVISADO:	APROBADO:
---------------	------------	-----------	-----------



# ANEXO III

**Banco El Éxito, S.A.**  
**Sección de Compensación**  
**Boleta de cheque rechazado**

**REHUSADO EL PAGO POR:**

1	Cuenta Cancelada	17	No tener suficientes fondos disponibles a su presentación
2	No tener cuenta el librador	18	Orden Judicial
3	No tener suficientes fondos y tenedor rechazó pago parcial	19	Reserva de Cobro Exterior
4	Falta de endoso	20	No ser Cheque ni Giro
5	Endoso incorrecto	21	No ser a cargo de este Banco
6	Falta de firma del librador	22	Reserva de Cobro Local
7	Falta una firma	23	Faltar sello "Cobrese por Compensación"
8	Firma del librador no registrada	24	Ser talarario no confirmado
9	Firma del librador incorrecta	25	No lograrse confirmación (Agencias)
10	Revocatoria de orden de pago	26	No tener suficientes fondos y se ofrece pago parcial de saldo disponible
11	Alteración del cheque	27	Ser cheque no negociable
12	Ser talarario ajeno	28	
13	Faltar sello de antefirma	29	
14	Faltar sello de oficina		
15	Redacción incorrecta		
16	presentarse despues de 6 meses de emitido		

**VALOR Q.** \_\_\_\_\_

Cheque No. \_\_\_\_\_

Cuenta No. \_\_\_\_\_

Librador: \_\_\_\_\_

Devuelto a: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 Firma Autorizada

ORIGINAL: Cliente • COPIA: Depto. Depósitos

# ANEXO IV

Banco El Éxito, S.A.  
Sección de Compensación  
Boleta de acuse de recibido para el cliente  
Cheque Rechazado

Nombre de la Cuenta:

Dirección:

Código Postal:


Numero de Cuenta:

Agencia:

Lugar y Fecha:


Numero de Cheque:

Banco:

Motivo:

Valor:

--

\_\_\_\_\_  
Firma de Quien Recibe