

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas



**Propuesta de un sistema motivador de pago por comisiones en un Banco**  
(Practica Empresarial Dirigida –PED–)

Hierzon Persivel Maldonado Fuentes

Guatemala, noviembre 2014

**Propuesta de un sistema motivador de pago por comisiones en un Banco**  
(Practica Empresaria Dirigida –PED–)

Hierzon Persivel Maldonado Fuentes

Licenciado Federico Robles (**Asesor**)

Licenciada Ana Lorena Arroyo (**Revisora**)

Guatemala, noviembre 2014

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**

Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**

Vicerrectora Académica

**M.A. Cesar Augusto Custodio Cobar**

Vicerrector Administrativo

**EMBA. Adolfo Noguera Bosque**

Secretario General

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

**M.A. César Augusto Custodio Cobar**

Decano

**M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz**

Vice Decano

**M. Sc. Ana Rosa Arroyo de Ochoa**

Coordinadora

**Tribunal que practicó el examen general de la  
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

**Licda. Karla de Sigüenza**

Examinador

**Dr. Luis García Leiva**

Examinador

**M. Sc. Elio Nuñez**

Examinador

**Lic. Federico Robles de la Roca**

Tutor

**Licda. Ana Lorena Arroyo**

Revisora



**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**

*"Sabiduria ante todo, adquiere sabiduria"*

**REF.:C.C.E.E.0054-2014-ACA-**

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.**

**GUATEMALA, 14 DE OCTUBRE DEL 2014**

**De acuerdo al dictamen rendido por licenciado Federico Robles de la Roca tutor y licenciada Anna Lorena Arroyo Marroquín, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "PROPUESTA DE UN SISTEMA MOTIVADOR DE PAGO POR COMISIONES EN UN BANCO". Presentada por el estudiante Hierzon Persivel Maldonado Fuentes, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 01163 de fecha 30 de agosto del 2,014; AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.**

**Lic. César Augusto Custodio Cobar**  
**Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.**

Guatemala, 02 de Junio del 2014

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“Propuesta de un sistema motivador de pago por comisiones en un Banco”**, presentado por el estudiante: Hierzon Persivel Maldonado Fuentes, previo a optar al grado Académico de **“Licenciado en Administración de Empresas”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable con una puntuación de 85/ 100 puntos para que continúe con el proceso correspondiente.



Lic. Federico Robles de la Roca  
Tutor

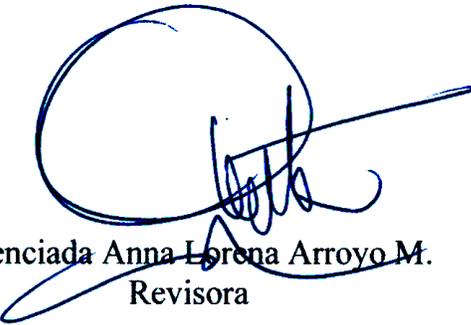
Guatemala, 24 de junio del 2014

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados Señores

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema: **“Propuesta de un sistema motivador de pago por comisiones en un Banco”** presentado por el estudiante: **Hierzón Persivel Maldonado Fuentes**, previo a optar al grado Académico de “Licenciado en Administración de Empresas” cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,



Licenciada Anna Lorena Arroyo M.  
Revisora



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

**REF.: UPANA: RYCA: 1748.2014**

El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante Maldonado Fuentes, Hierzon Persivel con número de carné 1124124 aprobó con 84 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día treinta de agosto del año dos mil catorce.

Para los usos que el interesado estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los catorce días del mes de octubre del año dos mil catorce.

Atentamente,

  
M.Sc. Vicky Sicajol  
Directora

Registro y Control Académico

  
Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque  
Secretaría General

Claudia Pineda  
cc. Archivo.

## Contenido

Resumen	i
Introducción	i
<b>Capítulo 1</b>	1
1. Antecedentes	1
1.1 Reseña Historia de la Empresa	1
1.2 Estudios previos	3
1.3 Situación Actual	3
<b>Capítulo 2</b>	10
2.1 Marco Teórico	10
<b>Capítulo 3</b>	21
3. Planteamiento del problema	21
<b>Capítulo 4</b>	26
4. Resultados	26
<b>Capítulo 5</b>	33
5.1 Análisis	33
Propuesta de Mejora	38
Justificación	41
Objetivos	41
Fases del Proyecto	44
Análisis Foda	45
1. Procesos de Iniciación	46
2. Procesos de Planificación	56
3. Procesos de ejecución	75
4. Procesos de seguimiento y control	77
5. Procesos de Cierre	79
<b>Conclusiones</b>	87
<b>Referencias Bibliográficas</b>	88
<b>Anexos</b>	90

## Lista de Tablas

Ilustración 1	6
Figura 1 Estructura organizacional por Gerencia	6
Ilustración 2	7
Figura 2 Estructura organizacional Gerencia de Negocios	7
Ilustración 3	8
Tabla I FODA	8
Ilustración 4	23
Tabla 2: Diagrama de Gantt	23
Ilustración 5	26
Gráfica No. 1: Tipo de asesor de Negocios	26
Ilustración 6	27
Gráfica No. 2: Redacte la Misión del Banco	27
Ilustración 7	27
Gráfica No. 3: Redacte la Visión del Banco	27
Ilustración 8	28
Gráfica No. 4: Enumere los valores institucionales	28
Ilustración 9	28
Gráfica No. 5: Conocen los objetivos estratégicos del Banco los asesores	28
Ilustración 10	29
Gráfica No. 6: Se siente al asesor involucrado con la filosofía institucional Institucional	29
Ilustración 11	29
Gráfica No. 7: Promedio de porcentaje en el cumplimiento de metas	29
Ilustración 12	30
Gráfica No. 8: Los factores que consideran los asesores que afectan al Cumplimiento de sus metas	30
Ilustración 13	30

Gráfica No. 9: Factores que motivan al cumplimiento de las metas al asesor	30
Ilustración 14	31
Gráfica No. 10: Recibe retroalimentación de sus superiores sobre los Resultados de su gestión	31
Ilustración 15	31
Gráfica No. 11: El ambiente de trabajo en su departamento	31
Ilustración 16	32
Gráfica No. 12: Cómo le gustaría al asesor que le reconocieran el logro de Sus metas	32
Ilustración 17	32
Gráfica No. 13: Si el asesor tuviera la oportunidad de otro puesto de Trabajo (interno o externo) los factores evaluarían para Tomar una decisión de aceptar la propuesta	32

## **Resumen**

Para el presente trabajo de investigación de la Práctica Empresarial Dirigida se seleccionó el tema “Relación del sistema salarial con un sistema motivador de pago de comisiones” para una institución bancaria denominada en este estudio como BANPUEBLO. La información financiera aquí presentada es la publicada por la Superintendencia de Bancos de Guatemala.

En el capítulo 1 se presentó la reseña histórica del banco, su forma de creación, la evolución de la misma en el transcurso de los años, la información de sus estados resultados al cierre del ejercicio 2014, se presenta su Misión, Visión, Valores y toda la filosofía institucional, la estructura orgánica de la institución, esta información se utilizó para la elaboración del FODA, analizando todo el contexto del Banco.

Se estableció el Marco Teórico en el capítulo 2, y se seleccionaron los temas que conceptualmente fueron utilizados para el trabajo de investigación y dar el aspecto técnico en el análisis efectuado.

En el capítulo 3 se desarrolló el planteamiento del problema, planteando el objetivo general y los objetivos específicos de este estudio, se definió la metodología de investigación, la selección de los instrumentos y sujetos de investigación, asimismo la delimitación del trabajo de campo.

En el capítulo 4 se presentan los resultados obtenidos en la investigación de campo efectuada en el departamento de Asesoría de Negocios, para ello se presentan gráficas para analizar cada interrogante planteada en las entrevistas efectuadas.

El capítulo 5 presenta los aspectos relevantes obtenidos en la investigación y la validación contra el marco teórico, esto permitió resaltar la problemática actual para llegar a las conclusiones y presentar una propuesta determinada por la investigación efectuada.

## **Introducción**

El presente trabajo de Practica Empresarial Dirigida –PED- aborda temas de la relación del sistema salarial con un sistema motivador de pago de comisiones, se analizan las variables administrativas: Motivación, Conducta Laboral, Teoría del Equilibrio, Teorías del Incentivo, Procesos y Salarios.

Estas variables contempladas en el proceso administrativo son utilizadas para analizar factores cualitativos que inciden en el ser humano al efectuar las diversas actividades que le sean asignadas, en beneficio de las organizaciones en el alcance sus objetivos, sin embargo el no analizar la situación actual y considerar que todo está bien sería un error que perjudica los resultados, se consideran por la necesidad de identificar qué factor pueda perjudicar el capital humano del departamento de Asesoría de Negocios y relacionarlo en los resultados obtenidos en el trabajo de investigación.

El servicio al cliente es un factor competitivo que BANPUEBLO trabaja con especial énfasis y para ello los asesores de negocios cumplen un papel fundamental, al llegar a la atención de un segmento específico, atendiendo directamente a los clientes previamente identificados, y potencializando los clientes existentes y buscando nuevos clientes con la finalidad de penetrar a nuevos mercados.

La necesidad que surge de efectuar el presente estudio obedece a la competencia que existe actualmente en el sistema bancario, ocasionado por el ingreso de capital extranjero adquiriendo bancos guatemaltecos, o ingresando a competir como un nuevo banco, esto ha ocasionado que los productos y servicios que ofrecen actualmente sean universales, sin embargo existen en Guatemala clientes acostumbrados a la banca tradicional, cara a cara con el cliente. Esta relación es la que efectúan los asesores de negocios, y es el factor que permite identificación entre cliente-banco, derivado de ello se necesita analizar la situación actual del departamento y la productividad del mismo, analizando los factores cuantitativos y cualitativos que puedan perjudicar o beneficiar la productividad.

## Capítulo 1

### 1. Antecedentes

#### 1.1 Reseña histórica de la empresa:

Extraída de la publicación de Alfaro Gramajo, Luis Noel (2003) “*De Dependencia de Subsidios a Repartición de Dividendos: Revirtiendo la Tendencia en Finanzas para el Desarrollo*” Guatemala, USAID. El 3 de julio de 1997 el Congreso de la República de Guatemala aprobó la ley de creación del Banco del pueblo S.A. Esta ley fijaba los porcentajes de participación de los sectores privados en la estructura mixta. El Estado tendría una participación minoritaria.

El capital autorizado de BANPUEBLO fue fijado en 200 millones de quetzales y la participación de los accionistas se definió de la siguiente forma: el Estado quedaría con un 30%, los grupos mayas con un 20%, las cooperativas rurales con un 20%, las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) con un 10%, los representantes de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME) 10%, y el público en general con un 10%. El consejo de Administración estaría formado por diez representantes asignados de acuerdo con esta participación accionaria.

BANPUEBLO inició operaciones legalmente el primero de enero de 1998. En 1994 BANGOB, tenía únicamente 69 agencias, y 1,342 empleados. Esta cifra se redujo a 1,100 personas en 1999, ya estando en funcionamiento 162 agencias. De los antiguos empleados de BANGOB, tan sólo el 14% de éstos quedaba laborando para BANPUEBLO y contrario a lo que ocurría en BANGOB, en las oficinas centrales trabajaban algo más de 200 empleados, mientras que el resto estaba asignado a las agencias.

Ya para 1999, BANPUEBLO había otorgado varios tipos de créditos: a Micros, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES); de intermediación o banca de segundo piso; de consumo; y corporativos. El banco financiaba 104 diferentes actividades productivas sin descuidar al sector agropecuario, cliente tradicional del antiguo BANGOB. El nivel de morosidad al cierre de 1998 era menor al 4% de la cartera. En 1999, este nivel quedó en menos del 3%, a pesar de los efectos del huracán “Mitch” que a marzo de 1999 había hecho aumentar la morosidad a casi un 12%.

En su primer año de operaciones, BANPUEBLO logró triplicar su cartera de créditos al pasar de 165 a 493,5 millones de Quetzales. En su segundo año, el incremento fue de un 80% en Quetzales. En el área de fideicomisos, la cartera alcanzaba los 178,2 millones de Quetzales en 1998, y en 1999 esta cifra había sido muy parecida (177.2 millones).

Por otra parte, el número de créditos otorgados se incrementó en un 43.5% al cierre de 1998, con respecto al año precedente, y en un 26.7% en 1999. Si se toma en cuenta el número de beneficiados por medio de las operaciones de intermediación o de segundo piso, el incremento fue de 623% en 1998 y de 41% en 1999.

La decisión de incursionar en el segmento de las MYPIMES se tomó al realizar un estudio del mercado y al encontrar que en Guatemala existían cerca de 850 mil potenciales usuarios de crédito. Las necesidades de crédito de éste sector eran atendidas en su mayor parte por ONG'S o por agiotistas a tasas de interés más altas que las del sistema financiero, por lo que se decidió crear una Gerencia de Micro-Créditos y otra de Intermediación de Segundo Piso.

BANPUEBLO al ser un banco universal según su ley de creación, diversificó sus productos en el área de depósitos. Se introdujeron las cuentas corrientes con intereses, las cuentas de ahorro con opción a premios y las cuentas de ahorro para niños. Las inversiones a plazo fijo se seguían ofreciendo a 30, 60, 90 y 180 días.

A pesar de la quiebra en 1998 de las dos principales financieras del sector cafetalero que provocó una crisis de confianza en el sector financiero, el crecimiento de los depósitos fue otro logro de BANPUEBLO. El monto de las captaciones pasó de 456 millones de quetzales en 1997 a 1,832 millones en 1999. Asimismo el número de cuentas de depósito alcanzó la cifra de 198 mil en 1998. Estos resultados permitieron a BANPUEBLO ubicarse en 1999 como el quinto banco en captación de depósitos entre las 34 instituciones financieras reguladas por la Superintendencia de Bancos.

## 1.2 Estudios Previos

El trabajar con base a metas e indicadores tiene diversos factores desde la perspectiva de justicia hacia el asesor o vendedor, se analiza el objetivo general de la tesis de Fernández, Karin Gabriela (2004) Universidad Rafael Landívar, “Legalidad de las comisiones sobre ventas como parte del salario mínimo del trabajador” en donde concluye que los salarios de los trabajadores debe de ser determinado por el acuerdo de la contratación laboral, o el acuerdo entre el patrono con un trabajador, dependiendo de la forma de contratación. Mejía Franco, Sandra (2007) Universidad Rafael Landívar, “Incorporación del Salario por Productividad en la Legislación Guatemalteca de Trabajo” tiene como objetivo general determinar los efectos jurídicos de la fijación de un salario por productividad, llegando a la conclusión que el salario por productividad es resultante de los cambios económicos que inciden en el Derecho del Trabajo y que tiene por objeto buscar la mayor rentabilidad del trabajador, y que los creadores e impulsores del salario por productividad, consideran que a través de este mecanismo las partes que conforman la relación de trabajo, mejorar su ingreso económico, el trabajador mejorando su salario y el empleador mejorando sus utilidades a través de una mayor productividad.

Se tuvo a la vista el trabajo de tesis de Chavarría Reyes (2007) Universidad Rafael Landívar “La protección del salario según el convenio No. 95 de la organización internacional del trabajo, su aplicación legal y cumplimiento en Guatemala” en donde concluye que el Código de Trabajo de Guatemala se apega a las normas establecidas con el convenio.

## 1.3 Situación actual

Al 31 de diciembre del 2013 ocupa el segundo lugar en activos por un monto de Q 42.7 mil millones, en cartera de créditos tiene Q. 26 mil millones ocupando el segundo lugar, en obligaciones depositarias Q. 35 mil millones, es el banco con el mayor saldo de cuentas de ahorro con un valor de Q. 9,753 millones, el tercero en Depósitos a plazo fijo con Q. 10 mil millones, el segundo en cartera de monetarios con Q. 13.5 mil millones. El pasivo total es de Q. 37.9 mil millones, Patrimonio Neto de Q. 4.5 mil millones, Utilidades antes de impuestos por valor de Q.

1,170 millones, siendo el banco más rentable, la cartera en mora 0.69%. El Rendimiento sobre Patrimonio ROE es del 19.77% este representa la utilidad con respecto a los recursos de los accionistas. El Rendimiento sobre Activos ROA 2.11% representa la proporción de utilidad respecto al total de recursos propios y los ajenos administrados por el Banco. En el tema de Calidad de Activos tiene una cartera vigente con relación al total de la cartera bruta de 99.31% y la cobertura de cartera crediticia en riesgo es del 311.47%. al cierre del año 2013 tiene 1,056 agencias establecidas en todo el país, 1778 agentes bancarios y 960 cajeros automáticos distribuidos estratégicamente.

## Misión

Somos una entidad bancaria guatemalteca, orientada al desarrollo rural del país, de capital multisectorial, con servicios de banca universal y con cobertura nacional dirigida preferentemente al agricultor, comerciante, artesano, micro, pequeño y mediano empresario.

## Visión

Ocupar en el área rural la posición de banco líder en el financiamiento del desarrollo del país, a través de sus centros de servicios financieros ofreciendo un conjunto de productos que satisfagan las necesidades de sus clientes, con rentabilidad justa, pero sin descuidar su función social.

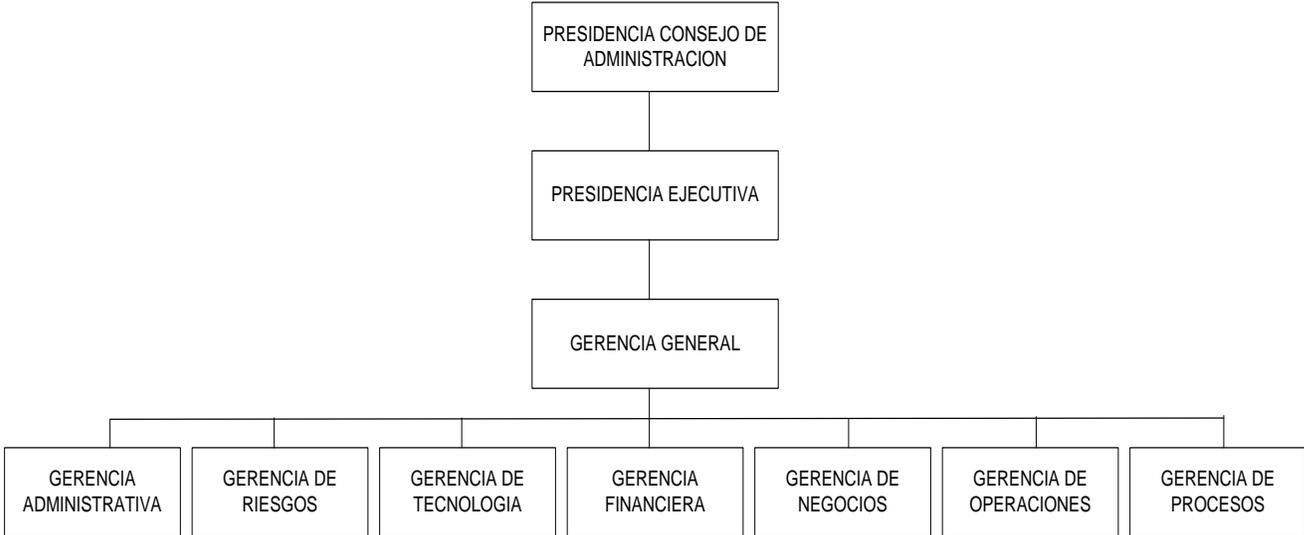
## Valores Institucionales

Flexibilidad, solidaridad, servicio al cliente, entusiasmo, ética, Responsabilidad Social, prudencia, confianza, identidad nacional, respeto, trabajo en equipo, originalidad.

A continuación se presenta la estructura del Banco y la estructura de la Gerencia de Negocios

**Ilustración 1**

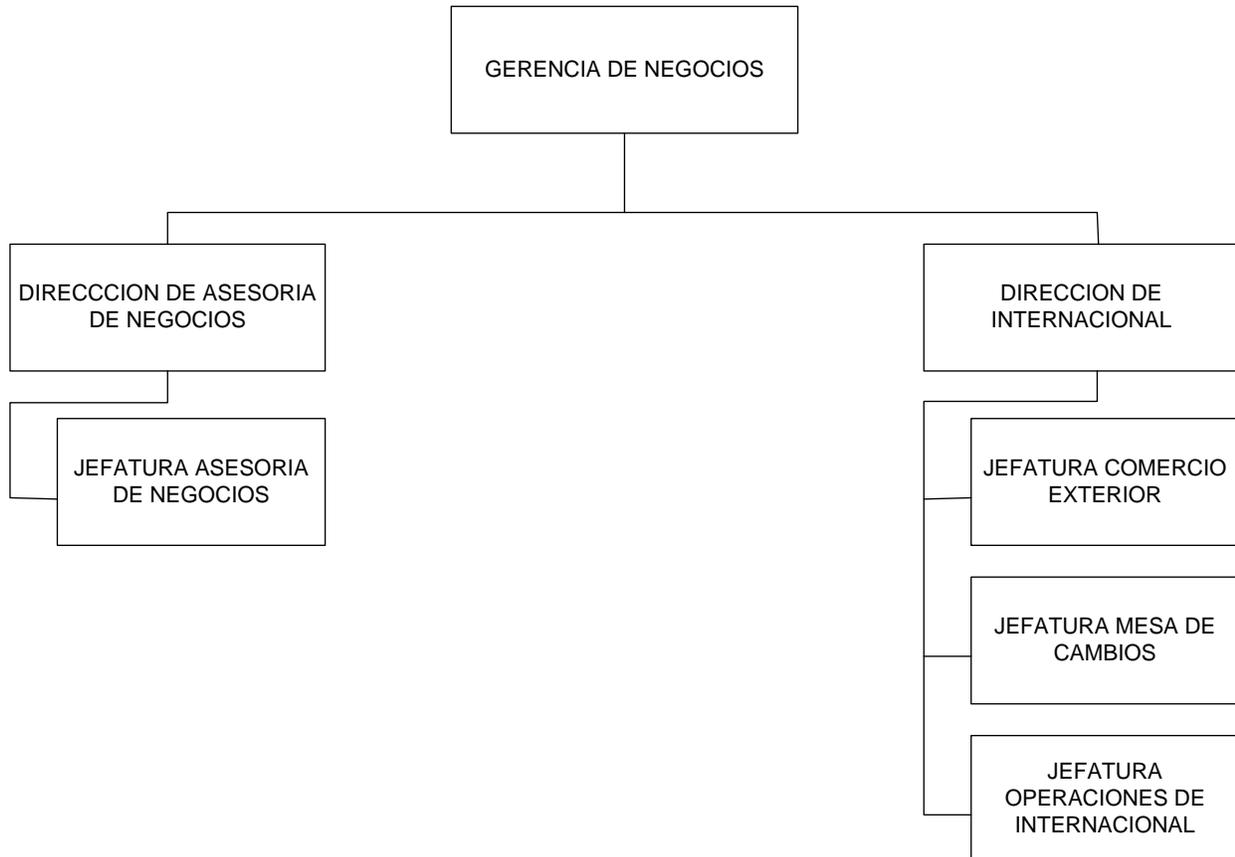
Figura 1 Estructura organizacional por Gerencia



Fuente: Elaboración propia, 2014

## Ilustración 2

Figura 2 Estructura organizacional Gerencia de Negocios



Fuente: Elaboración propia, 2014

### Ilustración No. 3

Tabla 1: FODA de la Empresa BANPUEBLO

<b>Positivas</b>	<b>Negativas</b>
Oportunidades (+)	Amenazas (-)
* Segmento de Clientes no atendidos	* Fuga de personal hacia otros bancos
* Alta participación en el sector bancario	* Pérdida de Clientes
* Ingresar a nuevos mercados	* Competencia con estrategias de captación y colocación agresivas
Fortalezas (+)	Debilidades (-)
* Misión y Visión institucional orientada a un segmento específico	* Carencia de políticas para el pago de comisiones
* Cartera de clientes fidelizada	* Inconformidad por parte de los asesores por no tener contratos claros de comisiones
* Grupo de asesores con experiencia de más de 10 años	* Los asesores de negocios desconocen los objetivos estratégicos del Banco
* Solidez del Grupo Financiero BANPUEBLO	* Asesores desmotivados

Fuente: Elaboración propia, 2014

Las fortalezas del Banco se basan en una amplia cartera de clientes, segmentados que han sido fidelizados por las oportunidades financieras que se les han dado, así mismo el contar con un grupo especializado en la banca por más de una década. Las amenazas que enfrenta actualmente son grandes derivado del ingreso de capital extranjero con estrategias orientadas hacia el mismo

segmento del banco, lo cual puede ocasionar fuga de personal, si el mismo no se encuentra fidelizado con su empresa y motivado por seguir una ruta de desarrollo interna.

Las Oportunidades que se proyectan en el banco es lograr la inclusión financiera de clientes que aún no han sido atendidos con servicios bancarios, aprovechando su sólida participación en el sector bancario, así como la red de agencias más grande a nivel nacional, lo cual le permite ingresar constantemente a nuevos mercados o plazas.

Las debilidades observadas es la poca identificación de los asesores de negocios con los objetivos estratégicos del Banco, desconocen hacia donde se dirige el Banco, adicional no se tienen políticas establecidas para el pago de las comisiones de la fuerza de ventas, lo que ocasiona desmotivación e inconformidad.

Durante el presente año han ingresado capital extranjero para la adquisición de acciones de bancos competidores, esto traerá más competencia y sus estrategias son similares a las utilizadas por el Banco ingresando al segmento de la micro, pequeña y mediana empresa, esto puede ocasionar la fuga de personal hacia esas instituciones y por consiguiente la pérdida de clientes.

## Capítulo 2

### 2.1 Marco Teórico

Para efectuar la investigación es fundamental hacer un estudio de la literatura para fundamentar el análisis, poder establecer criterios fundamentados, permitiendo conceptualizar las variables de estudio del problema.

“La investigación tiene como fin determinar los medios más aptos para alcanzar el objetivo fijado, para ello hay que eliminar factores que puedan dificultar la obtención del resultado, para investigar los diversos factores se debe tener a la vista el mayor número de ellos ya que el dejar uno sin analizar puede desviar el objetivo de la misma”. (Agustín Reyes Ponce, 2010)

#### Proyectos

Existen cinco grupos de procesos: Iniciación, Planificación, Ejecución, Seguimiento y Control, y Cierre. Project Management Institute (2008) *“Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos”* Cuarta Edición. Estos procesos se evaluarán para una probable propuesta de implementación de un Proyecto con base a lo investigado.

#### Motivación

Según Antonio Lucas Marín catedrático de la Universidad de Complutense de Madrid y Según Lucas Marín, Antonio; García Ruiz, Pablo Universidad de Navarra en su libro *Sociología de las Organizaciones* (2006) La situación inicial (necesidad) corresponde con un estado interno de desequilibrio que el sujeto procura reducir (comportamiento) mediante la consecución de una meta (motivo) que modificará el desequilibrio interno y conducirá a una situación más estable. La motivación tiene un aspecto subjetivo y otro objetivo. El subjetivo es una condición que se llama “necesidad”, “impulso” o “deseo”. El objetivo es un objeto fuera del individuo que se puede llamar incentivo o fin, y también motivo. El enfoque subjetivo es propio de un planteamiento negativo del problema, pues señala la carencia y manifiesta una situación interna difícilmente apreciable desde fuera. Por el contrario, el objetivo es siempre un enfoque positivo

pues se refiera a lo que mueve al comportamiento, apreciable incluso con una referencia externa; los dos enfoques no están en contradicción, sino que se corresponden con diferentes maneras de abordar el problema siendo fácilmente reducible uno al otro.

Las dificultades de estudiar el modelo de la motivación podrían reducirse a cuatro:

1. Los motivos son difíciles de identificar (al igual, en cierto sentido, que las necesidades), ya que no pueden observarse directamente, sino que se infieren del comportamiento del sujeto de investigación
2. Raramente se dan solos, aislados, pues normalmente la acción se explica por un conjunto de motivos.
3. La gente difiere en la naturaleza de los motivos que impulsan a la acción.
4. Algunos motivos dejan de actuar al conseguir llegar al objetivo; otros se acrecientan.

Según Koontz Harold y Weihrich Heinz, en su libro Administración una perspectiva Global (2005) Las motivaciones humanas se basan en necesidades, ya sea consciente o inconscientemente experimentadas. Algunas de ellas son necesidades primarias, como los requerimientos fisiológicos de agua, aire, alimentos, sueño y abrigo. Otras pueden considerarse secundarias, como la autoestima, el estatus, la asociación con los demás, el efecto la generosidad, la realización y la afirmación personal. Naturalmente, estas necesidades varían en intensidad y en el transcurso del tiempo entre diferentes individuos. La motivación es un término que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

Toma apenas un instante darse cuenta de que, en cualquier momento, las motivaciones de un individuo pueden ser sumamente complejas, y en ocasiones contradictorias. A una persona puede motivarla el deseo de obtener bienes y servicios materiales, deseos que sin embargo pueden ser complejos y contradictorios. Al mismo tiempo, un individuo puede desear autoestima, estatus, una sensación de realización o relajamiento.

La motivación se refiere al impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo o meta. La satisfacción se refiere en cambio al gusto que se experimente una vez que se ha cumplido un deseo. En otras palabras, la motivación implica un impulso hacia un resultado, mientras que la satisfacción es el resultado ya experimentado. Así desde un punto de vista administrativo, una persona podría disfrutar de una alta satisfacción en su trabajo, pero contar al mismo tiempo con un bajo nivel de motivación para la realización de su trabajo o viceversa. Comprensiblemente, cabe la posibilidad de que personas altamente motivada pero con escasa satisfacción laboral busquen otro empleo. Del mismo modo consideran satisfactorio el puesto que ocupan pero a las que se les paga sustancialmente menos de lo que desean o creen merecer probablemente prefieran buscar un nuevo empleo.

El hablar de motivación es un tema muy complejo, ya que existen varios factores que pueden incidir en la misma, existen individuos que pueden ser motivados económicamente, pero la misma no puede ser válida para otros que necesitan reconocimiento intelectual, todo va a depender de las necesidades que tenga cada uno a lo individual.

#### Teoría X Teoría Y de McGregor

Koontz Harold y Wehrich Heinz, en su libro Administración una perspectiva Global (2005) presentan los supuestos de la teoría X y teoría Y en dos grupos elaborados por Douglas McGregor y queda expresada una visión particular de la naturaleza de los seres humanos. El punto de partida de la administración, señaló McGRregor, debe ser la pregunta básica acerca de cómo se ven a sí mismos los administradores en relación con los demás. Este punto de vista requiere de ciertas reflexiones sobre la percepción de la naturaleza humana. McGregor eligió esos términos porque deseaba una terminología neutral sin connotaciones de “bondad” o “maldad” de ninguna especie.

#### Supuestos de la teoría X

- Los seres humanos promedio posee un disgusto inherente por el trabajo y lo evitará tanto como sea posible.

- Dada esta característica humano de disgusto por el trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que empuñen los esfuerzos necesarios para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Los seres humanos promedio prefieren que se les dirija, desean evitar toda responsabilidad, poseen una ambición relativamente limitada y, por encima de todo, ansían seguridad.

#### Supuestos de la teoría Y

- La inversión de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.
- El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para producir esfuerzos dirigidos al cumplimiento de objetivos organizacionales. Las personas ejercen autodirección y autocontrol en favor de los objetivos con los que se comprometen.
- El grado de compromiso con los objetivos está en proporción con la importancia de las recompensas asociadas con su cumplimiento.
- En las condiciones adecuadas, los seres humanos promedio aprenden no sólo a aceptar responsabilidades, sino también a buscarlas.
- La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizaciones se halla amplia, no estrechamente, distribuida en la población
- En las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales de los seres humanos promedio se utilizan sólo parcialmente.

#### Teoría Jerarquía de las necesidades

Koontz Harold y Weihrich Heinz, en su libro Administración una perspectiva Global (2003) presentan esta teoría siendo una de las más conocidas teorías de la motivación, propuesta por el

psicólogo Abraham Maslow quien concibió las necesidades humanas bajo la forma de una jerarquía, la cual va de abajo hacia arriba, y concluyó que una vez satisfecha una serie de necesidades, éstas dejan de fungir como motivadores.

Las necesidades humanas básicas que Maslow colocó en orden ascendente son:

- Necesidades fisiológicas: Éstas son las necesidades básicas para el sustento de la vida humana, tales como alimentos, agua, calor, abrigo y sueño. Según Maslow, en tanto estas necesidades no sean satisfechas en el grado indispensable para la conservación de la vida, las demás no motivarán a los individuos.
- Necesidades de Seguridad: Éstas son las necesidades para librarse de riesgos físicos y del temor a perder el trabajo, la propiedad, los alimentos o el abrigo.
- Necesidades de Asociación o Aceptación. En tanto que seres sociales, los individuos experimentan la necesidad de pertenencia, de ser aceptados por los demás.
- Necesidades de Estimación: De acuerdo con Maslow, una vez que las personas satisfacen sus necesidades de pertenencia, tienden a desear la estimación tanto propia como de los demás. Este tipo de necesidad produce satisfacciones como poder, prestigio, categoría y seguridad en uno mismo.
- Necesidad de autorrealización. Maslow consideró a ésta como la necesidad más alta de su jerarquía. Se trata del deseo de llegar a ser lo que se es capaz de ser; de optimizar el propio potencial y de realizar algo valioso.

Enfoque de Motivación-higiene de la motivación

Koontz Harold y Wehrich Heinz, en su libro Administración una perspectiva Global (2005) El enfoque de las necesidades de Maslow fue considerablemente modificado por Frederick Herzberg y sus colaboradores. Estos propusieron formular en su investigación una teoría de dos factores de la motivación. En un grupo de necesidades se encontrarían cosas tales como políticas y administración de la compañía, supervisión, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, salario, categoría, seguridad en el empleo y vida personal. Herzberg y sus colaboradores

determinaron que estos elementos eran exclusivamente insatisfactorios, no motivadores. En otras palabras, su existencia en alta cantidad y calidad en un entorno de trabajo no provoca insatisfacción. Su existencia no es motivadora en el sentido de producir satisfacción; su inexistencia, en cambio, resultaría en insatisfacción. Herzberg denominó a éstos factores de mantenimiento, higiene o contexto de trabajo.

## Conducta Laboral

Las teorías de la conducta laboral han sido variadas, algunas nacen de los motivos básicos y otras muy diversas como la lealtad, recompensas económicas, creencias religiosas. En gran parte estas han estado condicionadas por el tipo de sociedad imperante, cada una con una cultura definida.

Las tres líneas teóricas más conocidas en la disciplina para el estudio de las necesidades son las siguientes:

1. Teoría de Maslow sobre la jerarquía funcional de las necesidades
2. Las teorías del equilibrio
3. La teoría del incentivo

## Teoría del Equilibrio

Según Antonio Lucas Marín catedrático de la Universidad de Complutense de Madrid y Según Pablo García Ruiz, Universidad de Navarra en su libro Sociología de las Organizaciones (2006) indican que estas teorías parten de que los individuos buscan continuamente con su conducta, también en el trabajo, un equilibrio personal en los diferentes aspectos de la vida. Destacando dos: la teoría de la disonancia cognoscitiva y la autorrealización.

La teoría de la disonancia cognoscitiva, apareció fundamentalmente a los estudios de Festinger (1974) y sigue la línea propia de la psicología americana de investigar los deseos de coherencia en la conducta humana. Resumiéndose en tres puntos:

1. Se parte del supuesto de que los conocimientos (ideas, actividades, opiniones) y la conducta de un sujeto pueden tener entre sí tres tipos de relaciones
  - a. Consonantes: cuando la conducta A sigue del conocimiento B
  - b. Disonantes: cuando la conducta A no se sigue del conocimiento B
  - c. Irrelevantes: cuando A no tiene relación con B
2. Partiendo de este supuesto, se considera que un conjunto de conocimientos disonantes constituye un estado motivacional negativo que el individuo tiende a reducir. Para eliminar este estado motivacional negativo, el sujeto tiende a cambiar sus conocimientos y el modo de alcanzar esos conocimientos, a fin de que sean consonantes con su conducta.
3. Finalmente, se afirma que la importancia de la disonancia como estado motivacional negativo y, por tanto, como determinante de la conducta aumenta con el número y la importancia de conocimientos disonantes.

Teorías del Incentivo:

Según Antonio Lucas Marín catedrático de la Universidad de Complutense de Madrid y Según Pablo García Ruiz, Universidad de Navarra en su libro Sociología de las Organizaciones (2006) La explicación tradicional sobre el rendimiento laboral, que consiste en considerar el rendimiento en función de la recompensa que uno espera alcanzar por su trabajo. Por tanto, a mayor recompensa mayor rendimiento. En su formulación más simple, esta teoría del incentivo afirma que si: 1) Una persona considera que es deseable la obtención de determinado beneficio y 2)

considera que este beneficio puede lograrse rindiendo a un determinado nivel, entonces, 3) se sentirá motivado por rendir a ese determinado nivel.

La teoría del incentivo dice que una persona considera que es deseable la obtención de determinados beneficios y considera que los mismos pueden lograrse a través de lograr el cumplimiento de objetivos o metas y es de esta forma en que el grupo de asesores de negocios trabaja, ya que tiene metas asignadas las cuales son remuneradas, actualmente tienen un sueldo base y el resto del pago es por el cumplimiento de metas.

### Procesos

Los procesos administrativos son un conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica que precisas la forma sistemática de hacer determinado trabajo rutinario, en ellos se describen los diferentes puestos o unidades administrativas que intervienen en los mismos y se precisa su responsabilidad y participación, regularmente suelen contener una descripción narrativa que señala los pasos a seguir en la ejecución de un trabajo, e incluyen diagramas basados en símbolos para aclarar los pasos.

La función principal de un proceso es la comunicación que permiten registrar y tramitar la información de la organización y operación, describir la secuencia lógica y cronológica de las distintas operaciones o actividades concatenadas, señalando quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarle.

La finalidad de describir los procesos es la de uniformar y documentar las acciones que realizan las diferentes áreas de la organización y orientar a los responsables de su ejecución en el desarrollo de sus actividades.

### Salario

Según el Código de Trabajo de Guatemala, en el Art. 88 El Salario o sueldo es la retribución que el patrono debe pagar al trabajador en virtud del cumplimiento del contrato de trabajo o de la

relación de trabajo vigente entre ambos. Salvo las excepciones legales, todo servicio prestado por un trabajador a su respectivo patrono, debe ser remunerado por éste.

El cálculo de esta remuneración, para el efecto de su pago, puede pactarse de las siguientes formas:

1. Por unidad de tiempo (mes, quincena, semana, día u hora)
2. Por unidad de obra (pieza, tarea, precio alzado o a destajo)
3. Por participación en las utilidades, ventas o cobros que haga el patrono, pero en ningún caso el trabajador deberá asumir los riesgos de las pérdidas que tenga el patrono.

Según el código de trabajo de la legislación guatemalteca, se definen los salarios de la siguiente manera:

Artículo 89. Para fijar el importe del salario en cada clase de trabajo, se deben tomar en cuenta la intensidad y calidad del mismo, clima y condiciones de vida.

A trabajo igual, desempeñado en puesto y condiciones de eficiencia y antigüedad dentro de la misma empresa, también iguales, corresponderá salario igual, el que debe comprender los pagos que se hagan al trabajador a cambio de su labor ordinaria.

En las demandas que entablen las trabajadoras relativas a la discriminación salarial por razón de género, queda el patrono obligado a demostrar que el trabajo que realiza la demandante es de inferior calidad y valor.

Artículo 90. El salario debe pagarse exclusivamente en moneda de curso legal.

Se prohíbe pagar el salario, total o parcialmente, en mercadería, vales, fichas, cupones o cualquier otro signo representativo con que se pretenda sustituir la moneda. Las sanciones legales se deben aplicar en su máximo cuando las órdenes de pago sólo sean canjeables por mercaderías en determinados establecimientos.

Es entendido que la prohibición que precede no comprende la entrega de vales, fichas u otro medio análogo de cómputo del salario, siempre que al vencimiento de cada período de pago el patrono cambie el equivalente exacto de unos u otras en moneda de curso legal.

No obstante las disposiciones anteriores, los trabajadores campesinos que laboren en explotaciones agrícolas o ganaderas pueden percibir el pago de su salario, hasta en un treinta por ciento del importe total de éste como máximo, en alimentos y demás artículos análogos destinados a su consumo personal inmediato o al de sus familiares que vivan y dependan económicamente de él, siempre que el patrono haga el suministro a precio de costo o menos.

Asimismo, las ventajas económicas, de cualquier naturaleza que sean, que se otorguen a los trabajadores en general por la prestación de sus servicios, salvo pacto en contrario, debe entenderse que constituyen el treinta por ciento del importe total del salario devengado.

Artículo 91. El monto del salario debe ser determinado por patronos y trabajadores, pero no puede ser inferior al que se fije como mínimo de acuerdo con el capítulo siguiente.

Artículo 92. Patronos y trabajadores deben fijar el plazo para el pago de salario, sin que dicho plazo pueda ser mayor de una quincena para los trabajadores manuales, ni de un mes para los trabajadores intelectuales y los servicios domésticos.

Si el salario consiste en participación en las utilidades, ventas o cobros que haga el patrono, se debe señalar una suma quincenal o mensual que ha de recibir el trabajador, la cual debe ser proporcionada a las necesidades de éste y el monto probable de la participación que le llegue a corresponder. La liquidación definitiva se debe hacer por lo menos cada año.

Artículo 93. Salvo lo dispuesto por el párrafo segundo del artículo anterior, el salario debe liquidarse completo en cada período de pago. Para este efecto, así como para el cómputo de todas las indemnizaciones o prestaciones que otorga el presente Código, se entiende por salario

completo el devengado durante las jornadas ordinarias y extraordinarias o el equivalente de las mismas en el caso del inciso b) del artículo 88.

Igualmente, para los mismos efectos que indica el párrafo anterior, siempre que se puedan pactar legalmente salarios en especie y no se haya estipulado la proporción entre éste y el salario en dinero, debe entenderse que se ha convenido pagar en especie de un treinta por ciento del salario total.

## Capítulo 3

### 3 Planteamiento del problema

El departamento de asesoría de negocios surgió casi desde los inicios del Banco, tuvo varios nombres, inicialmente fue conocido como Promoción y Negocios, posteriormente Asesoría Financiera y hace tres años cambio al nombre de Asesoría de Negocios. Así como han cambiado los nombres también el esquema de comisiones ha variado, hasta llegar a la estructura actual en donde se tienen tres tipos de asesores de negocios, I, II y III. Los tres tipos de asesores tienen diferentes esquemas salariales, este esquema salarial ha creado inconformidad por parte de los tres tipos de asesores, así como el acomodamiento de un grupo de asesores, derivado a que en varios casos, un solo cliente les genera más del cincuenta por ciento de la comisión, esto conlleva que las metas no se cumplan, se alcancen las metas o no, sus comisiones están aseguradas.

Tomando en cuenta el análisis efectuado por la observación, se determinó la situación actual y los puntos antes expuestos, se llega al planteamiento de la siguiente interrogante:

¿Cuál es el esquema idóneo para el pago de comisiones por ventas?

#### 3.1 Objetivos de la investigación

##### 3.1.1 Objetivo general

Analizar el sistema salarial actual de la Entidad Bancaria, y relacionarlo un sistema motivador de pago de comisiones.

### 3.1.2 Objetivos específicos

1. Determinar el involucramiento de los asesores de ventas con la filosofía institucional.
2. Investigar los factores que influyen en la motivación de los asesores de ventas.
3. Evaluar los porcentajes alcanzados en el cumplimiento de metas
4. Analizar el efecto de no tener una política de comisiones.
5. Evaluar los factores que pueden ocasionar la salida de asesores hacia otras instituciones.
6. Evaluar la relación y comunicación entre los asesores de negocios y sus superiores.

### 3.2 Alcances y límites de la investigación

La investigación se llevó a cabo en el departamento de asesoría de negocios, ubicado en la estructura del Banco dentro de la Gerencia de Negocios, obteniendo la información directa de los asesores de negocios, y se evaluó el esquema actual del pago de comisiones pagadas, se analizaron metas, procesos y seguimiento al cumplimiento de las mismas. Las limitaciones no se efectuó el censo a la totalidad de asesores por estar dos de ellos en su periodo de vacaciones.

### 3.3 Metodología aplicada a la Práctica

Se utilizara la guía del PMBOK, en donde los procesos del proyecto se consideraron como “fases del proyecto, haciendo diferenciación entre lo propuesto y el PMBOK y lo utilizado.

### 3.3.1 Sujetos

Para el desarrollo de la presente investigación las opiniones, experiencias y comentarios de los asesores de negocios serán evaluados, con la finalidad de poder establecer el comportamiento del grupo derivado a que son ellos los actores principales de esta investigación. Para ello se hará un censo entre los asesores de negocios utilizando un cuestionario como guía para el mismo.

Se incluyen como sujetos de investigación las siguientes posiciones:

- Asesores de Negocios I (6 colaboradores)
- Asesores de Negocios II (6 colaboradores)
- Asesores de Negocios III (12 colaboradores)

### 3.4 Instrumentos

En la investigación se dispone de diversos tipos de instrumentos para medir las variables de interés y en algunos casos llegan a combinarse varias técnicas de recolección de los datos.

Los instrumentos a utilizar en el presente trabajo de investigación son cuestionarios y observación.

- Cuestionarios dirigidos a los asesores de negocios I, II y III,

### 3.5 Procedimiento

Se seleccionó al Banco del Pueblo, S.A. para llevar a cabo la presente investigación derivado a que es uno de los tres principales bancos del sistema financiero, esto lo avalan sus indicadores financieros, el nivel de activos y los altos márgenes de utilidad que han estado en crecimiento durante los últimos años.

El departamento seleccionado es el de Asesoría de Negocios ubicado dentro de la Gerencia de Negocios, utilizando el método de la observación se elaboró el análisis FODA del mismo.

Se definió el objetivo general y objetivos específicos los cuales se desean alcanzar aplicando la metodología, se han determinado los límites y alcances del presente proyecto.

### Ilustración No. 4

Tabla 2: Diagrama de Gantt

	SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Selección de empresa												
Elaboración de Antecedentes												
Elaboración de FODA												
Planteamiento del problema												
Diseño de objetivos												
Determinar alcance												
Elaborar tabla de variables												
Elaboración Marco Teorico												
Elaboración Tabla de Sujetos												
Desarrollar Metodología y sujetos												
Presentación de Instrumentos												
Presentación Bibliografía												

Fuente: Elaboración propia, 2014

## Capítulo 4

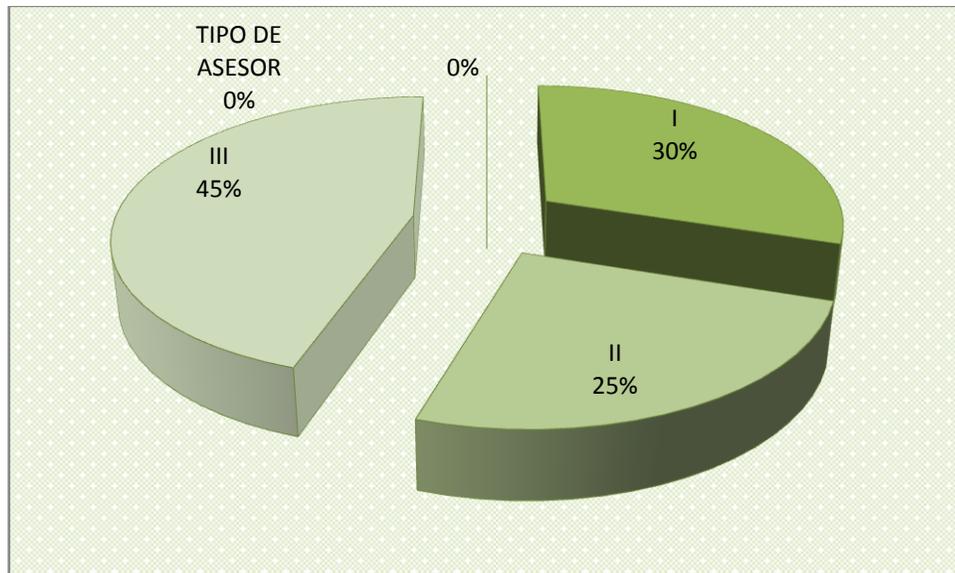
### 4. Resultados

Se procedió a realizar la investigación para evaluar el entorno del trabajo de los asesores de negocios debido a la baja productividad presentada mensualmente, y si esta situación afecta la productividad en el departamento, se hizo el trabajo de campo utilizando el censo como mecanismo de investigación, y un cuestionario como guía para cada censo efectuado.

#### 4.1 Resultados del cuestionario utilizado en el censo

##### Ilustración No. 5

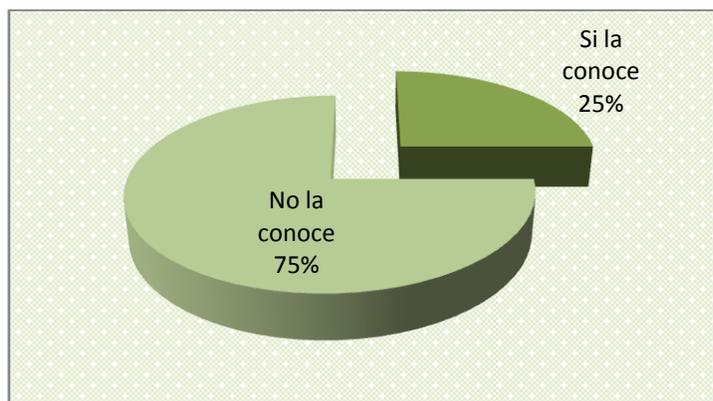
Gráfica No. 1: Tipo de asesor de Negocios



El departamento de negocios tiene en su mayoría asesores tipo III, determinados por la experiencia y antigüedad en el banco.

### Ilustración No. 6

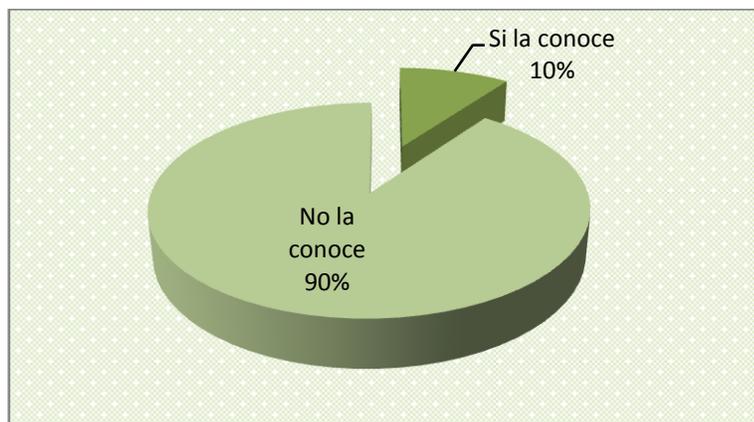
Gráfica No. 2: Redacte la Misión del Banco



Los asesores desconocen la Misión del banco, no existe involucramiento en la filosofía institucional.

### Ilustración No. 7

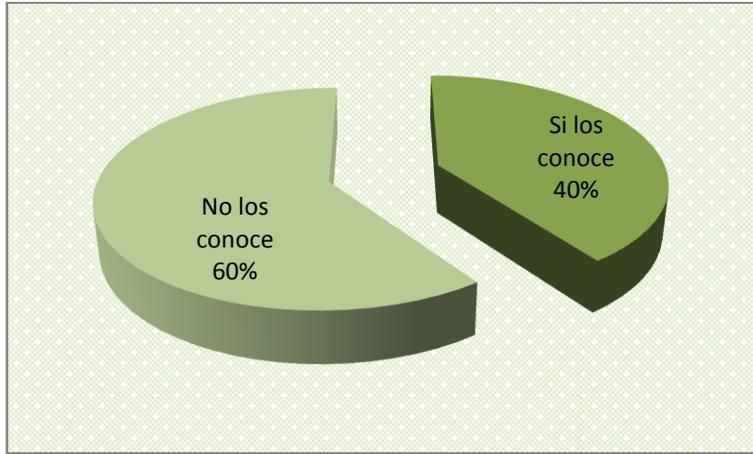
Gráfica No. 3: Redacte la visión del Banco



Los asesores desconocen la Visión del banco, no existe involucramiento en la filosofía institucional.

### Ilustración No. 8

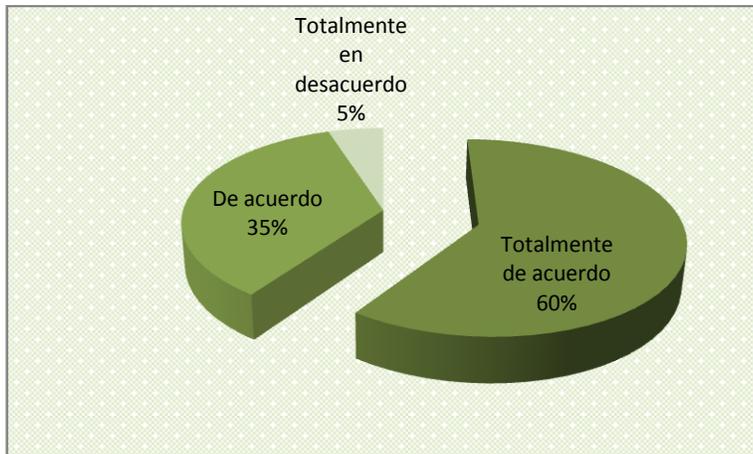
Gráfica No. 4: Enumeré los valores institucionales



Los asesores desconocen los valores institucionales, no existe involucramiento en la filosofía institucional.

### Ilustración No. 9

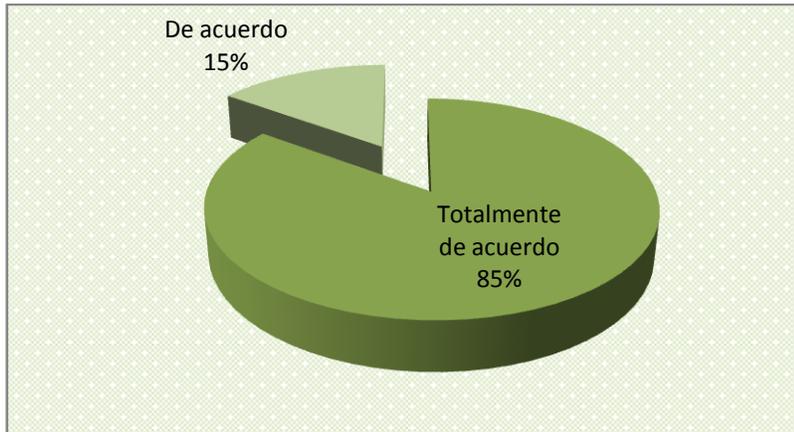
Gráfica No. 5: Conocen los objetivos estratégicos del Banco los asesores



Los asesores manifiestan conocer los objetivos estratégicos del banco, y como aportan al cumplimiento de los mismos con su gestión.

### Ilustración No. 10

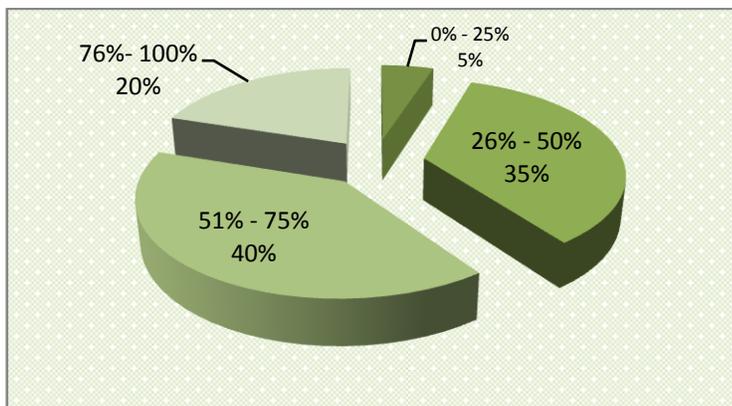
Gráfica No. 6: Se siente el asesor involucrado con la filosofía institucional de la empresa



Indican estar involucrados en la filosofía institucional del Banco, sin embargo en las gráficas anteriores se muestra el poco conocimiento sobre la misma.

### Ilustración No. 11

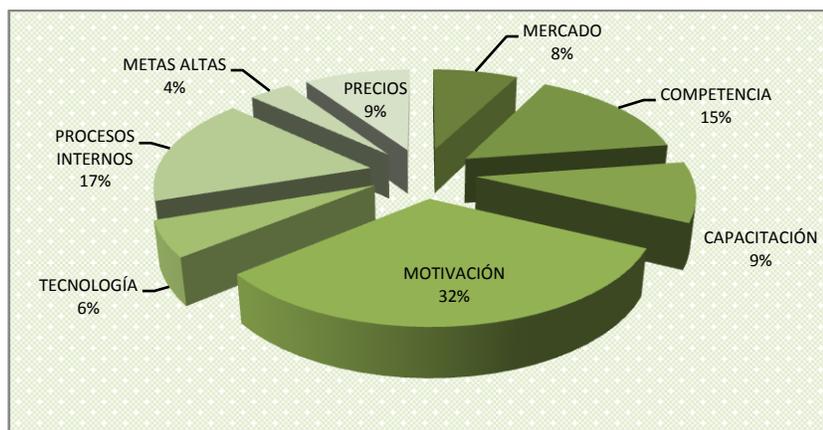
Gráfica No. 7: Promedio de porcentaje en el cumplimiento de metas



El cumplimiento de metas es bajo, la productividad del departamento no es la esperada, un bajo porcentaje de asesores supera más del setenta y cinco por ciento.

### Ilustración No. 12

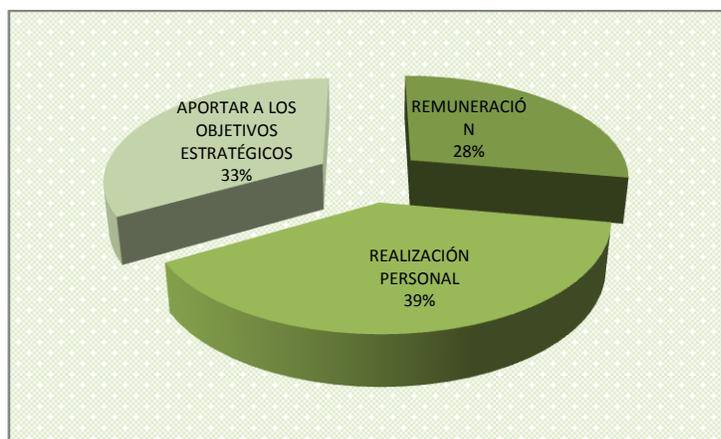
Gráfica No. 8: Los factores que consideran los asesores que afectan en el cumplimiento de sus metas



El grupo de asesores se sienten desmotivados, y esto ocasiona a criterio de ellos la baja productividad en sus metas.

### Ilustración No. 13

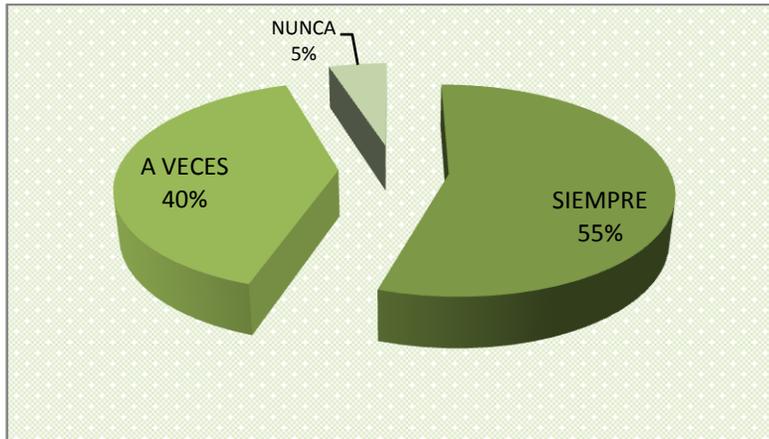
Gráfica No. 9: Factores que motivan al cumplimiento de las metas al asesor



La realización personal es considerada por los asesores como el factor que más le motiva para alcanzar sus metas.

### Ilustración No. 14

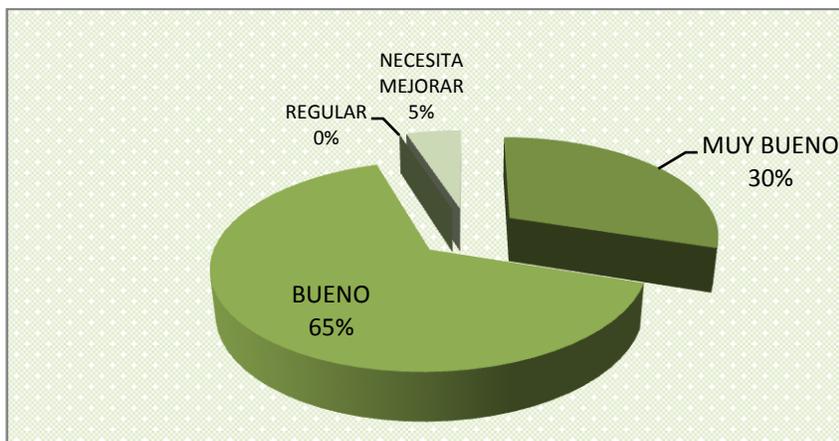
Gráfica No. 10: Recibe retroalimentación de sus superiores sobre los resultados de su gestión comercial



Existe un porcentaje de asesores que indica que la retroalimentación no es constante, y la mayoría considera que siempre se le capacita.

### Ilustración No. 15

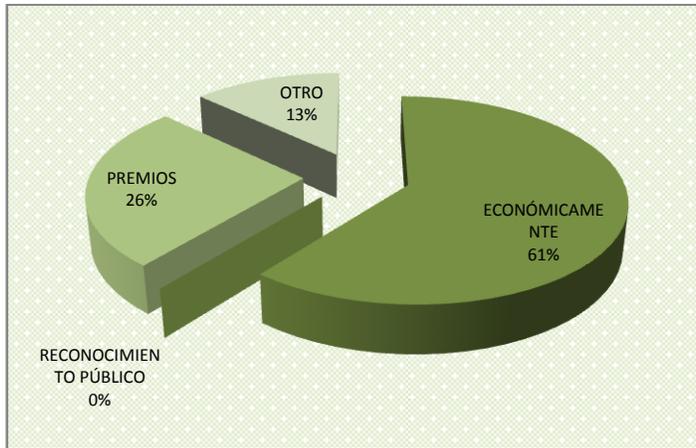
Gráfica No. 11: El ambiente de trabajo en su departamento



El ambiente de trabajo es sano, no existe un clima malo según los resultados obtenidos.

### Ilustración No. 16

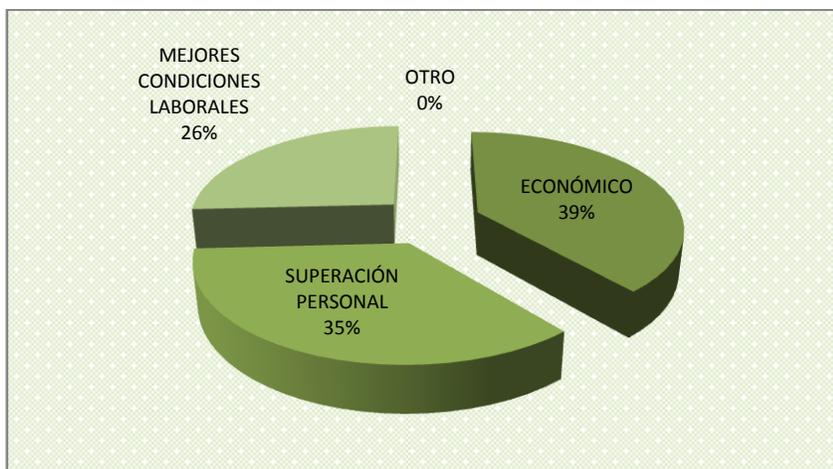
Gráfica No. 12: Cómo le gustaría al asesor que le reconocieran el logro de sus metas



La mayoría solicita que se premie el cumplimiento de metas económicamente.

### Ilustración No. 17

Gráfica No. 13: Si el asesor tuviera la oportunidad de otro puesto de trabajo (interno o externo) los factores evaluarían para tomar una decisión de aceptar la propuesta



El tema económico es el factor determinante para que la mayoría pueda aceptar otro puesto de trabajo.

## Capítulo 5

### 5.1 Análisis

Dentro de los principales hallazgos encontrados se estableció que los niveles de asesores están dados por el nivel académico, experiencia y antigüedad en el banco, el asesor de negocios III es el puesto de asesor más alto de los tres niveles de asesores. Las mujeres en el departamento negocios representan el porcentaje más alto en los niveles II y I de asesor, en donde se marca la diferencia es el grupo de asesores de negocios III ahí las mujeres tienen el treinta y tres por ciento y los hombres son el sesenta y siete por ciento. Siendo en este último grupo en donde menos representación del género femenino existe. El departamento de negocios tiene una representación masculina más baja.

Los rangos de edades de colaboradores están por encima de los 31 años, esto obedece a la experiencia que se necesita para poder tener el cargo de asesor de negocios, dentro de los requerimientos se pide una experiencia mínima de varios años de laborar en el sistema bancario. Se estableció que los asesores son colaboradores con una carrera laboral de varios años dentro del Banco, derivado al nivel de confianza que el puesto requiere, así como la experiencia en el sistema bancario.

Al solicitar que los asesores describan la Misión y Visión del Banco y la mayoría no la conoce no tienen clara la visión a pesar de ser los colaboradores con más años de laborar en el Banco. Los valores son la parte de la filosofía institucional en donde se obtuvo una mayor puntuación en el reconocimiento de los mismos, sin embargo un alto porcentaje los desconoce y no los identifica.

Los asesores indicaron en su mayoría conocer los objetivos estratégicos, sin embargo al consultarles en la entrevista no logran reconocerlos ni describirlos,

El ochenta y cinco por ciento de los asesores de negocios indica estar totalmente de acuerdo en sentirse involucrado con la filosofía institucional del Banco y el quince por ciento. De acuerdo,

ningún asesor manifestó no sentirse involucrado en la filosofía. El sesenta y siete por ciento de los asesores de negocios III, el cuarenta por ciento de asesores II y el sesenta y siete por ciento se sienten involucrados en la filosofía. Sin embargo no identifican la Misión, Visión, valores y los objetivos estratégicos.

Al analizar el tema de las comisiones se encontraron variaciones en la forma de recompensar el cumplimiento de las mismas, así como las metas que deben cumplir. A los asesores de negocios I se le asignan metas pero no tienen comisiones por cumplimiento de las mismas. El diez por ciento de asesores no están de acuerdo con las comisiones que les están recompensando, el treinta y cinco por ciento está totalmente de acuerdo, sin embargo el veinticinco por ciento de asesores manifiesta está de acuerdo, este último grupo de asesores no están satisfechos al 100% con la forma en que les están recompensando.

El treinta por ciento que respondió neutral son los asesores I quienes no tienen comisiones asignadas. El once por ciento de los asesores III y el veinte por ciento de los asesores II no están de acuerdo con las comisiones asignadas. Se observó en los asesores que tienen malestar por las comisiones indican que el esquema de medición actual no les parece el adecuado para el control y seguimiento.

Al evaluar el cumplimiento por tipo de asesor se observa que el veintidós por ciento de asesores III, cuarenta por ciento de asesores II superan el setenta y seis por ciento de las metas asignadas. En el caso de los asesores I el cien por ciento no supera el cincuenta por ciento de las metas asignadas. Los porcentajes más bajos en cumplimiento de metas se ven reflejados en los asesores I, y esto obedece a que no tienen comisiones asignadas solo un salario base, esto ocasiona no tener motivación para cumplir con sus metas.

Los asesores de negocios tienen dificultad para reconocer entre efectividad y eficacia, esto se ve reflejado en el incumplimiento de las metas del departamento de negocios.

Se percibe falta de motivación en varios asesores, lo anterior obedece a que carenciade un esquema claro para el pago de incentivos, y están en un proceso de comercializar integralmente todos los productos del Grupo Financiero, sin embargo falta la capacitación adecuada, y los procesos internos les dificultan su gestión.

Se consultó si consideraban las metas altas y únicamente en los asesores de negocios III manifiestan que son muy altas, quienes son los que tienen las más altas derivado del nivel de conocimiento y experiencia en el mercado financiero.

Se analizó si reciben capacitaciones constantes y un veinte por cientono tiene claro que las capacitaciones que han recibido son para incrementar sus capacidades en el puesto de trabajo. La mayor parte de asesores identifica que recibe capacitaciones para enriquecer su puesto de trabajo, sin embargo un porcentaje no las reconoce de esa manera, lo cual ocasiona que el asesor perciba que no le están enriqueciendo en su puesto de trabajo.

Al analizar que es el factor que más les motiva a cumplir sus metas y la mayoría manifiestan que es la remuneración, en el caso de los asesores I es el tema de superación personal, ya que manifiestan que el cumplir sus metas los beneficia para ascender al siguiente nivel jerárquico.

Se estudió las relaciones laborales y la mayoría se siente cómodo con este factor, ya que al analizar por tipo de asesor los III manifiestan en sesenta por ciento que son muy buenas pero hay un once por ciento que indican que necesitan mejorarse, este es el único grupo que señala que necesitan la mejorara, los asesores II indican que son muy buenas en sesenta por ciento y cuarenta por ciento buenas, el grupo de asesores de negocios I el cincuenta por ciento manifiesta que son muy buenas y buenas.

En el tema de la retroalimentación de sus superiores se manifestó que el cuarenta y cuatro por ciento de asesores III, el ochenta por ciento de asesores II y el cincuenta por ciento de asesores I

indican que siempre reciben esta retroalimentación, en los asesores I se identificó que el diecisiete por ciento es el que manifiesta que nunca recibe la misma.

Se les pregunto cómo evaluaban en ambiente laboral y al analizar por tipo de asesor los III el treinta y tres por ciento, los II veinte por ciento y de los I treinta y tres por ciento consideran muy bueno el ambiente de trabajo, el once por ciento de asesores III son los que indican que el ambiente necesita mejorar.

Se estableció que un porcentaje de asesores III, no tienen motivación por las actividades y responsabilidades que desempeña actualmente, los asesores II y I se sienten motivados por sus responsabilidades y actividades asignadas.

Al consultar la forma en que solicitan se les reconozcan sus logros los asesores I solicitan que lo forma en que se reconozcan el logro de sus metas es tomarlos en cuenta para ascender a ser asesores II, mientras que los asesores III solicitan que se evalúen otros factores adicionales a las metas para su evaluación.

En el análisis de las relaciones entre compañeros se estableció que existe un grupo de diez por ciento de asesores que no se siente cómodo con las relaciones con sus compañeros de trabajo. Este grupo fue identificado en los asesores III y II, de ellos el once por ciento de asesores III indica que debe mejorar y el veinte por ciento de asesores II manifiesta que las relaciones son regulares.

Se consultó que factores evaluaría para tomar la decisión de aceptar otro puesto en otro departamento o institución, los asesores I el cincuenta por ciento le motiva lo económico, cuarenta por ciento superación personal y el diez por ciento mejores condiciones laborales, los asesores II treinta por ciento lo económico, cuarenta por ciento superación personal y treinta por ciento mejores condiciones laborales, los asesores III evaluarían lo económico en treinta y seis

por ciento, veintisiete por ciento superación personal y treinta y seis por ciento mejores condiciones laborales.

## **Propuesta**

La investigación de campo efectuada con el grupo de asesores de negocios, permitió establecer los factores que actualmente están incidiendo en el incumplimiento de las metas asignadas, desde no tener políticas claras de comisiones, el ponderar las comisiones como base en un solo producto, llegando a temas de motivación que afectan el servicio al cliente, y financieramente no llegar a los objetivos del Grupo Financiero.

Al considerar estos factores se identifica una oportunidad de mejora integral implementando el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) en el departamento de asesoría de negocios, alineando el tema de la filosofía institucional con los objetivos y los indicadores por cada asesor, llegando a monitorear temas intangibles así como temas financieros.

La implementación de esta herramienta de medición está dirigido a realizar un control integral de todos los aspectos que se determinaron afectan la productividad de este departamento, logrando el monitoreo permanente, previendo posibles desviaciones a los objetivos trazados oportunamente.

Se propone implementar un BSC general del departamento y llevarlo al monitoreo de los asesores de negocios midiendo su productividad en este modelo.

Derivado de lo anterior se presenta el proyecto para la implementación del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral.

## **Propuesta**

**Proyecto para la implementación de Balanced Scorecard para la medición del cumplimiento de metas y pago de comisiones con base a resultados y herramienta para estándares de manejo del capital humano por parte de la Dirección del departamento**

## **Justificación**

Al efectuar el trabajo de investigación se estableció que existe la necesidad de una medición integral que evalúe el capital humano y lo motive al cumplimiento de las metas que le son asignadas teniendo un sistema adecuado de remuneración. Se plantea la medición por medio del Balanced Scorecard, el cual permitirá el monitoreo y actuar preventivamente.

## **Objetivos**

### a) General

Integrar en una herramienta de control y monitoreo la gestión del capital humano y financiero del departamento de asesoría de negocios

### b) Específicos

1. Evaluar mensualmente la motivación del grupo de asesores de negocios y el clima organizacional en el departamento de asesoría de negocios
2. Determinar el avance en el involucramiento de la filosofía institucional por parte de los colaboradores
3. Monitorear el cumplimiento de las metas de negocios trazadas mensualmente

## **Introducción**

El sistema bancario guatemalteco durante la última década ha experimentado diversos cambios, desde quiebras, liquidaciones de instituciones, fusiones bancarias y recientemente el ingreso de capital extranjero adquiriendo la mayoría de acciones de bancos nacionales. Estos cambios han disminuido el número de bancos hasta llegar a finales del año 2013 a 18 bancos, esta disminución de competidores ha generado una competencia agresiva por captar a los clientes de las instituciones que han sido cerradas o han entrado en un proceso de fusión.

El ingreso de capital extranjero en bancos nacionales genera un reto para BANPUEBLO, derivado a que buscan penetrar al mismo segmento de mercado, utilizando estrategias que han funcionado en los otros países donde ya tienen representación.

El tener más competidores en el mismo segmento genera incertidumbre derivado a una posible fuga de personal hacia la competencia, o pérdida de clientes buscando nuevos productos o servicios, o la personalización de servicios.

Derivado de ello se presenta la propuesta de mejora implementando un sistema de medición y control, que permita evaluar oportunamente el capital humano, procesos, clientes y el tema financiero.

## Antecedentes

En el estudio efectuado en el departamento de asesoría de negocios se estableció que existen factores sin medición y que son oportunidades de mejora, considerando que actualmente hay factores tangibles e intangibles sin control y que están afectando la productividad del departamento se hace necesario la implementación de una herramienta de medición que evalúe los factores descritos.

Los clientes que actualmente atienden son corporativos de alta rentabilidad, sin embargo no se está trabajando con la totalidad de clientes potenciales como la mediana y pequeña empresa.

## Problemática

En la investigación realizada en el departamento de negocios, se estableció que existe desmotivación, ligada a la falta de una política de comisiones, adicional a las brechas salariales entre los diferentes niveles de asesores, esto ocasiona baja productividad en el cumplimiento de metas, lo cual impacta financieramente en los resultados del Grupo Financiero.

Actualmente se miden a los asesores por la captación, cumpliendo la meta de este producto se obtiene la totalidad de la comisión asignada, este tipo de remuneración se aplicó en varias instituciones bancarias, las cuales actualmente están en la reestructuración para buscar la integralidad de los negocios de los clientes.

## Descripción del Proyecto

### Resumen ejecutivo

En el año 1998 se crea el departamento de negocios, dirigido a la atención personalizada de clientes corporativos, durante este periodo ha existido rotación de asesores, del equipo original a la fecha quedan tres colaboradores y el resto del equipo es de reciente ingreso, durante estos años el sistema bancario se ha modificado en la cantidad de competidores, actualmente son 18 bancos

los que compiten en el sistema bancario guatemalteco, han existido fusiones, adquisiciones, intervenciones y bancos que han sido cesados en sus actividades, todo este marco ha hecho que el mercado de productos y servicios se modificó con el transcurso de estos años, los clientes solicitan mejores productos y servicios, los bancos compiten a diario por tener clientes fidelizados con las instituciones, ese factor es determinante en el departamento de negocios, todos los bancos ofrecen lo mismo, sin embargo la diferencia está en el servicio que dan los asesores con su cartera de clientes, de ahí surge la necesidad de tener una herramienta administrativa que permita monitorear, evaluar y controlar la gestión del recurso humano desde diferentes perspectivas, lo cual permite tomar decisiones estratégicas oportunamente, para ello este proyecto desarrolla la implementación del Balanced Scorecard en el departamento de negocios, midiendo las perspectivas innovación y desarrollo, procesos, clientes y financieras.

#### Descripción general del proyecto

Este proyecto desarrolla la implementación del Balanced Scorecard en el departamento de asesoría de negocios, con la finalidad de tener una herramienta administrativa para tomar decisiones estratégicas con base a la medición mensual, bimensual, trimestral, semestral o anual de la gestión productiva de cada asesor de negocios, considerando los factores que pueden incidir en el cumplimiento de metas de cada uno.

La herramienta permite llevar la medición del cumplimiento de los objetivos que se establezcan por perspectiva, midiendo por medio de indicadores la gestión individual y colectiva de los asesores de negocios, asimismo esta herramienta permite evaluar la gestión de la jefatura y dirección del departamento, ya que establece objetivos e indicadores sobre la gestión del talento humano por medio del desarrollo integral de los colaboradores a través de las capacitaciones, calidad de trabajo, motivación y políticas de comisiones que incentiven al cumplimiento de las mismas, así como la gestión de estos en los procesos de negocios para facilitar la venta de sus asesores.

Las fases para el presente proyecto son:

Fase 1: Procesos de Iniciación

Fase 2: Procesos de Planificación

Fase 3: Procesos de Ejecución

Fase 4: Procesos de Seguimiento y Control

Fase 5: Procesos de Cierre

## Análisis FODA

<b>Positivas</b>	<b>Negativas</b>
Oportunidades (+)	Amenazas (-)
* Segmento de Clientes no atendidos	* Fuga de personal hacia otros bancos
* Alta participación en el sector bancario	* Pérdida de Clientes
* Ingresar a nuevos mercados	* Competencia con estrategias de captación y colocación agresivas
Fortalezas (+)	Debilidades (-)
* Misión y Visión institucional orientada a un segmento específico	* Carencia de políticas para el pago de comisiones
* Cartera de clientes fidelizada	* Inconformidad por parte de los asesores por no tener contratos claros de comisiones
* Grupo de asesores con experiencia de más de 10 años	* Los asesores de negocios desconocen los objetivos estratégicos del Banco
* Solidez del Grupo Financiero BANPUEBLO	* Asesores desmotivados

Fuente: Elaboración propia, 2014

La oportunidad identificada en el FODA, con la que se aprovecha el desarrollo de este proyecto es la del segmento de clientes no atendidos, derivado a que actualmente se enfocan en pocos clientes.

## 1. Procesos de Iniciación

### 1.1 Acta de Constitución del Proyecto

<b>ACTA DE CONSTITUCION DEL PROYECTO</b>		
TITULO DEL PROYECTO	IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD PARA LA MEDICIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE METAS, PAGO DE COMSIONES CON BASE A RESULTADOS Y HERRAMIENTA PARA EL MANEJO DEL CAPITAL HUMANO POR PARTE DE LA DIRECCIÓN DEL DEPARTAMENTO	
CLIENTE / PETICIONARIO	Responsable	Gerente de Negocios
	Departamento	Gerencia de Negocios
Patrocinador del proyecto (Sponsor)	Persona	Gerente General
	Departamento	Gerencia General
Director reponsable del proyecto	Persona	Director de Negocios
	Departamento	Gerencia de Negocios
Código identificador del proyecto		Pendiente de asignación
INFORMACIÓN PREVIA		
<b>Visión Estratégica / Justificación del proyecto</b>		
* Contribuir con los objetivos estratégicos del banco		
* Controlar el cumplimiento de metas		
* Controlar los factores intangibles que puedan afectar la productividad		

Fuente: Elaboración propia, 2014

<b>Descripción del Proyecto:</b>
<b>Fase 1: Desarrollo de la Misión</b>
Se debe establecer la Misión del departamento de asesoría de negocios, alineada a la Misión del Banco y a los objetivos estratégicos
<b>Fase 2: Desarrollo de la Visión</b>
Se debe establecer la Visión del departamento de asesoría de negocios, alineada a la Visión del Banco y a los objetivos estratégicos
<b>Fase 3: Desarrollo de los valores</b>
Evaluar y seleccionar estratégicamente seis valores estándares alineados a los valores institucionales
<b>Fase 4: Adquisición de herramienta del Balanced Scorecard</b>
Cotizar, evaluar, selección y adquirir la herramienta para la administración del Balanced Scorecard
<b>Fase 5: Formulación de Objetivos Perspectiva Innovación y Desarrollo</b>
Formular objetivos orientados al desarrollo de los colaboradores, en temas de capacitaciones, clima laboral, medición del desempeño, remuneración e incentivos
<b>Fase 6: Formulación de Objetivos Perspectiva Procesos</b>
Formular objetivos orientados al desarrollo, actualización y optimización de procesos
<b>Fase 7: Formulación de Objetivos Perspectiva Clientes</b>
Formular objetivos orientados al servicio al cliente, integralidad de los servicios y fidelización de los mismos
<b>Fase 8: Formulación de Objetivos Perspectiva Financiera</b>
Formular objetivos orientados temas financieros, sobre colocación, captación de productos y servicios del Banco
<b>Fase 9: Elaboración de Mapas Estratégicos</b>
Alinear cada objetivo partiendo desde la perspectiva innovación de desarrollo con los objetivos de procesos, clientes y financieros
<b>Fase 10: Desarrollo de indicadores</b>
Establecer indicadores por cada objetivo y ponderar cada indicador para la medición del cumplimiento de los objetivos
<b>Fase 11: Establecer metas por indicador</b>
Establecer la meta por cada indicador desarrollado, y la forma de medición para cada indicador, si es absoluto o relativo, mensual, trimestral, semestral
<b>Fase 12: Creación del tablero de control en el Balanced Scorecard</b>
Implementación de la herramienta, elaboración del tablero de control, ingresando los objetivos, indicadores y metas
<b>Fase 13: Ingreso de resultados</b>
Ingreso de los resultados objetivos por cada indicador
<b>Fase 14: Generación de tableros</b>
Al ingresar resultados la herramienta permitira gestionar los tableros de control permitiendo visualizar el estado del departamento de negocios por cada objetivos seleccionado
<b>Análisis previo de viabilidad / Caso de Negocio:</b>
La herramienta de medición Balanced Scorecard, permitirá integrar los factores que actualmente no estan siendo monitoreados, y que estan afentando la productividad del departamento al no tener un tablero de control que permita tomar decisiones para redireccionar los indicadores o metas que se establezcan.
<b>Requisitos generales del proyecto / Producto</b>
Desarrollar una política de pago de comisiones sobre cumplimiento de metas de asesores de negocios

Fuente: Elaboración propia, 2014

<b>OBJETIVOS DEL PROYECTO</b>	
<b>Alcance del proyecto</b>	
Objetivo General	Integrar en una herramienta de control y monitoreo la gestión del capital humano y financiero del departamento de asesoría de negocios
Objetivos Específicos	* Evaluar mensualmente la motivación del grupo de asesores de negocios y el clima organizacional en el departamento de asesoría de negocios * Determinar el avance en el involucramiento de la filosofía institucional por parte de los colaboradores * Monitorear el cumplimiento de las metas de negocios trazadas mensualmente
Métrica / Criterios de aceptación	Software implementado, tableros de control del Balanced Scorecard implementados para el monitoreo de los indicadores establecidos

Fuente: Elaboración propia, 2014

<b>Tiempo / Plazo</b>		
Objetivo	Implementar el Balanced Scorecard en un plazo máximo de seis meses	
Métrica / Criterios de aceptación	Fase 1: 1era. semana / Desarrollo de la Misión	
	Fase 2: 2da. Semana / Desarrollo de la Visión	
	Fase 3: 3era. Semana / Desarrollo de los valores	
	Fase 4: 4ta. Semana / Adquisición de herramienta del Balanced Score Card	
	Fase 5: 5ta. Semana / Formulación de Objetivos Perspectiva Innovación y Desarrollo	
	Fase 6: 7ma. Semana / Formulación de Objetivos Perspectiva Procesos	
	Fase 7: 9na. Semana / Formulación de Objetivos Perspectiva Clientes	
	Fase 8: 11va. Semana / Formulación de Objetivos Perspectiva Financiera	
	Fase 9: 13va. Semana / Elaboración de Mapas Estratégicos	
	Fase 10: 16va. Semana / Desarrollo de indicadores	
	Fase 11: 17va. Semana / Establecer metas por indicador	
	Fase 12: 20va. Semana / Creación del tablero de control en el Balanced Scorecard	
	Fase 13: 24a. Semana / Ingreso de Resultados	
	Fase 14: 25a. Semana / Generación de tableros	
Aprobación	Persona	Gerente de Negocios
	Departamento	Gerencia de Negocios

Fuente: Elaboración propia, 2014

<b>Presupuesto/ Coste / Resultados (Beneficio)</b>		
Objetivo	Cumplir con los entregables del proyecto en el tiempo establecido, cumpliendo con el alcance y la calidad previamente definidos, y estar en los márgenes del presupuesto estimado.	
Métrica / Criterios de aceptación	Implementar una herramienta de monitoreo que permita el control del recurso humano y financiero	
Aprobación	Persona	Gerente de Negocios
	Departamento	Gerencia de Negocios

Fuente: Elaboración propia, 2014

<b>Calidad / Requisitos funcionales / Requisitos del cliente</b>		
Objetivo	Mejorar la calidad de vida laboral del departamento de Negocios	
Métrica / Criterios de aceptación	Implementar una herramienta de monitoreo que permita el control del recurso humano y financiero	
Aprobación	Persona	Gerente de Negocios
	Departamento	Gerencia de Negocios

Fuente: Elaboración propia, 2014

<b>Fases del proyecto</b>		
Objetivo	Hito	Duración / Fecha
Fase 1: Desarrollo de la Misión	Desarrollar la Misión del departamento de asesoría de negocios alineada a la Misión del Banco	1 semana
Fase 2: Desarrollo de la Visión	Desarrollar la Visión del departamento de asesoría de negocios alineada a la Visión del Banco	1 semana
Fase 3: Desarrollo de los valores	Seleccionar los valores del departamento de asesoría de negocios alineados a los valores del banco	1 semana
Fase 4: Adquisición de la herramienta del Balanced Scorecard	Cotización	1 semana
	Aprobación de la compra	1 semana
	Adquisición	1 semana
	Implementación	2 semanas
Fase 5: Formulación de Objetivos Perspectiva Innovación y Desarrollo	Formulación de Objetivos orientados a la gestión del recurso humano	2 semanas
Fase 6: Formulación de Objetivos Perspectiva Procesos	Formulación de Objetivos orientados a la gestión de procesos	2 semanas
Fase 7: Formulación de Objetivos Perspectiva Clientes	Formulación de Objetivos orientados a la gestión de Clientes	2 semanas
Fase 8: Formulación de Objetivos Perspectiva Financiera	Formulación de Objetivos orientados a la gestión financiera	2 semanas

Fuente: Elaboración propia, 2014

Fase 9: Elaboración de Mapas Estratégicos	Alineación de los objetivos iniciando en la perspectiva innovación y desarrollo hacia la perspectiva procesos, clientes y financieros	2 semanas
Fase 10: Desarrollo de indicadores	Establecimiento de cada indicador para la medición del cumplimiento de los objetivos	1 semana
Fase 11: Establecer metas por indicador	Establecimiento de metas por indicador	1 semana
Fase 12: Creación del tablero de control en el Balanced Scorecard	Creación del tablero de control en la herramienta del Balanced Scorecard, ingresando los objetivos por perspectiva y los indicadores con las metas respectivas	4 semanas
Fase 13: Ingreso de resultados	Ingreso de resultados a la herramienta del Balanced Scorecard	1 semana
Fase 14: Generación de tableros	Utilización de los tableros de control y gestión para analizar resultados	1 semana

Fuente: Elaboración propia, 2014

<b>Hitos del Proyecto</b>		
Hito	Entregable Principal	Fecha
Desarrollar la Misión del departamento de asesoría de negocios alineada a la Misión del Banco	Misión del departamento de Asesoría de Negocios	04/07/2014
Desarrollar la Visión del departamento de asesoría de negocios alineada a la Visión del Banco	Visión del departamento de Asesoría de Negocios	11/07/2014
Desarrollar la Visión del departamento de asesoría de negocios alineada a la Visión del Banco	Valores del departamento de Asesoría de Negocios	18/07/2014
Cotización	Cotizaciones de la herramienta para evaluación	25/07/2014
Aprobación	Aprobación del proveedor	01/08/2014
Adquisición	Adquisición de la herramienta	08/08/2014
Implementación	Implementación de la herramienta en el departamento de Asesoría de Negocios	22/08/2014
Formulación de Objetivos orientados a la gestión del recurso humano	Objetivos para la Perspectiva Innovación y Desarrollo	05/09/2014
Formulación de Objetivos orientados a la gestión de procesos	Objetivos para la Perspectiva Procesos	19/09/2014
Formulación de Objetivos orientados a la gestión de Clientes	Objetivos para la Perspectiva Clientes	03/10/2014
Formulación de Objetivos orientados a la gestión financiera	Objetivos para la Perspectiva Financiera	17/10/2014
Alineación de los objetivos iniciando en la perspectiva innovación y desarrollo hacia la perspectiva	Entrega de Mapas Estratégicos	24/10/2014
Establecimiento de cada indicador para la medición del cumplimiento de los objetivos	Entrega de indicadores por cada objetivo formulado	31/10/2014
Establecimiento de metas por indicador	Entrega de las metas por indicador	07/11/2014
Creación del tablero de control en la herramienta del Balanced Scorecard, ingresando los objetivos por perspectiva y los indicadores con las metas respectivas	Entrega de la herramienta con las Perspectivas desarrolladas y con los objetivos e indicadores ingresados y ponderados	05/12/2014
Ingreso de resultados a la herramienta del Balanced Scorecard	Ingreso de resultados de los meses anteriores	12/12/2014
Utilización de los tableros de control y gestión para analizar resultados	Tableros de control	19/12/2014

Fuente: Elaboración propia, 2014

<b>Principales Implicados / Afectados (Stakeholders)</b>	
Nombre	Departamento
Negocios	Dirección asesoría de Negocios
Recursos Humanos	Dirección de Recursos Humanos
Comercialización	Aseguradora
Comercialización Financiera	Financiera
Corporativo	Banca Corporativa
Mipyme	Dirección de convenios
Control de agencia	Dirección de agencias

Fuente: Elaboración propia, 2014

<b>Limitaciones de partida</b>		
Limitación	Afecta a (Plazo / Coste / Calidad)	Valoración
Tecnología	Plazo, Costo y Calidad	20%
Capital humano	Plazo, Costo y Calidad	40%
Recurso Financiero	Plazo, Costo y Calidad	40%

Fuente: Elaboración propia, 2014

<b>Riesgos iniciales identificados (amenazas y oportunidades)</b>			
<b>Riesgo</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Impacta sobre (Plazo/Coste/Calidad)</b>	<b>Valoración</b>
Fase 4: Adquisición de una herramienta no adecuada	Ocasional	Moderado	Riesgo Moderado
Fase 5: Desarrollo inadecuado de los objetivos de Innovación y Desarrollo	Ocasional	Alto	Riesgo Alto
Fase 6: Desarrollo inadecuado de los objetivos de Procesos	Ocasional	Alto	Riesgo Alto
Fase 7: Desarrollo inadecuado de los objetivos de Clientes	Ocasional	Alto	Riesgo Alto
Fase 8: Desarrollo inadecuado de los objetivos Financieros	Ocasional	Alto	Riesgo Alto

Fuente: Elaboración propia, 2014

<b>Departamentos implicados y Recursos asignados</b>		
<b>Área</b>	<b>Intereses</b>	<b>Participación</b>
Dirección Asesoría de Negocios	Tener una herramienta de medición de la gestión humana y financiera	Establecer los Objetivos por Perspectivas
Dirección de Recursos Humanos	Tener un departamento productivo y con un esquema de pago de comisiones adecuado	Apoyar en el desarrollo de la política de comisiones por cumplimiento de metas
Aseguradora	Incrementar la colocación de sus productos por medio de asesores de negocios	Apoyo en el establecimiento de indicadores por gestión de seguros
Financiera	Incrementar la colocación de sus productos por medio de asesores de negocios	Apoyo en el establecimiento de indicadores por gestión de la financiera
Banca Corporativa	Incrementar la colocación de sus productos por medio de asesores de negocios	Apoyo en el establecimiento de indicadores por gestión de créditos de Banca Corporativa
Dirección de Convenios	Incrementar la colocación de sus productos por medio de asesores de negocios	Apoyo en el establecimiento de indicadores por gestión de convenios de créditos
Dirección de Agencias	Incrementar los clientes en la red de agencias	Apoyo en el establecimiento de indicadores por región

Fuente: Elaboración propia, 2014

<b>Normativa aplicable a cumplir por el Proyecto</b>
* Cumplimiento al Código de Trabajo de Guatemala

Fuente: Elaboración propia, 2014

<b>Factores críticos de éxito</b>
* Desarrollar la Misión, Visión y Valores del departamento de Asesoría de Negocios
* Establecer los Objetivos estratégicamente
* Establecer indicadores claves
* Desarrollar un Mapa Estratégico adecuado

Fuente: Elaboración propia, 2014

<b>Nivel de autoridad y decisión del Director de Proyecto</b>			
Máxima desviación sobre presupuesto	Hasta un 15% + - en la toma de decisiones sobre presupuesto		
Umbral de Riesgo aceptable	Hasta un 10% + - Tolerable en la implementación del Proyecto		
Capacidad técnica de decisión	100%		
Nivel superior de decisión	Persona	Gerente de Negocios	
	Departamento	Gerencia de Negocios	
Firma del Patrocinador del Proyecto	Firma del Director del Proyecto		
Fecha:	03/06/2014	Fecha:	03/06/2014

Fuente: Elaboración propia, 2014

## 1.2 Identificación de los interesados

Departamentos implicados y Recursos asignados			
Área	Intereses	Participación	Impacto
Dirección Asesoría de Negocios	Tener una herramienta de medición de la gestión humana y financiera	Establecer los Objetivos por Perspectivas	Incrementar la Productividad del departamento de Negocios
Dirección de Recursos Humanos	Tener un departamento productivo y con un esquema de pago de comisiones adecuado	Apoyar en el desarrollo de la política de comisiones por cumplimiento de metas	Gestión de eficiente de remuneración
Aseguradora	Incrementar la colocación de sus productos por medio de asesores de negocios	Apoyo en el establecimiento de indicadores por gestión de seguros	Incremento en las ventas de seguros
Financiera	Incrementar la colocación de sus productos por medio de asesores de negocios	Apoyo en el establecimiento de indicadores por gestión de la financiera	Incremento en las ventas de productos de la financiera
Banca Corporativa	Incrementar la colocación de sus productos por medio de asesores de negocios	Apoyo en el establecimiento de indicadores por gestión de créditos de Banca Corporativa	Incremento en la colocación de créditos corporativos
Dirección de Convenios	Incrementar la colocación de sus productos por medio de asesores de negocios	Apoyo en el establecimiento de indicadores por gestión de convenios de créditos	Incremento en la colocación de créditos Mipyme
Dirección de Agencias	Incrementar los clientes en la red de agencias	Apoyo en el establecimiento de indicadores por región	Incremento de clientes rentables en las agencias
Gerencia Financiera	Seguimiento al cumplimiento de la propuesta de la TIR	Proceso de seguimiento y control	Cumplimiento a la propuesta y metas

Fuente: Elaboración propia, 2014

## 2. Procesos de Planificación

### 2.1. Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto

#### 2.1.1. Plan para la Dirección del Proyecto

Se hará recopilación de información estadística sobre los resultados de la productividad del departamento de Asesoría de Negocios con el objeto de establecer adecuadamente los requerimientos del proyecto.

##### 2.1.1.1 Fuentes de Información

Se debe obtener la información de los resultados anuales de la producción del departamento de Asesoría de Negocios, así mismo obtener información de

Recursos Humanos sobre los resultados de investigaciones previas sobre el capital humano del mismo.

#### 1.1.1.2 Fuentes Primarias

La información obtenida en la investigación efectuada

#### 1.1.1.3 Fuentes Secundarias

Estudios previos efectuados en este departamento, y los resultados estadísticos de la productividad de años previos

### 2.2. Recopilar Requisitos

Cargo / Departamento	Requisitos	Prioridad
Dirección Asesoría de Negocios	Proveer los objetivos de la Gestión del Recurso Humano	Alta
Dirección de Recursos Humanos	Proveer la política de comisiones	Alta
Aseguradora	Proveer las metas de ventas de seguros	Alta
Financiera	Proveer las metas de ventas de productos de la Financiera	Alta
Banca Corporativa	Proveer las metas de ventas de Banca Corporativa	Alta
Dirección de Convenios	Proveer las metas de ventas de Créditos Mipyme	Alta
Dirección de Agencias	Proveer las metas de clientes de la Dirección de Agencias	Alta

Fuente: Elaboración propia, 2014

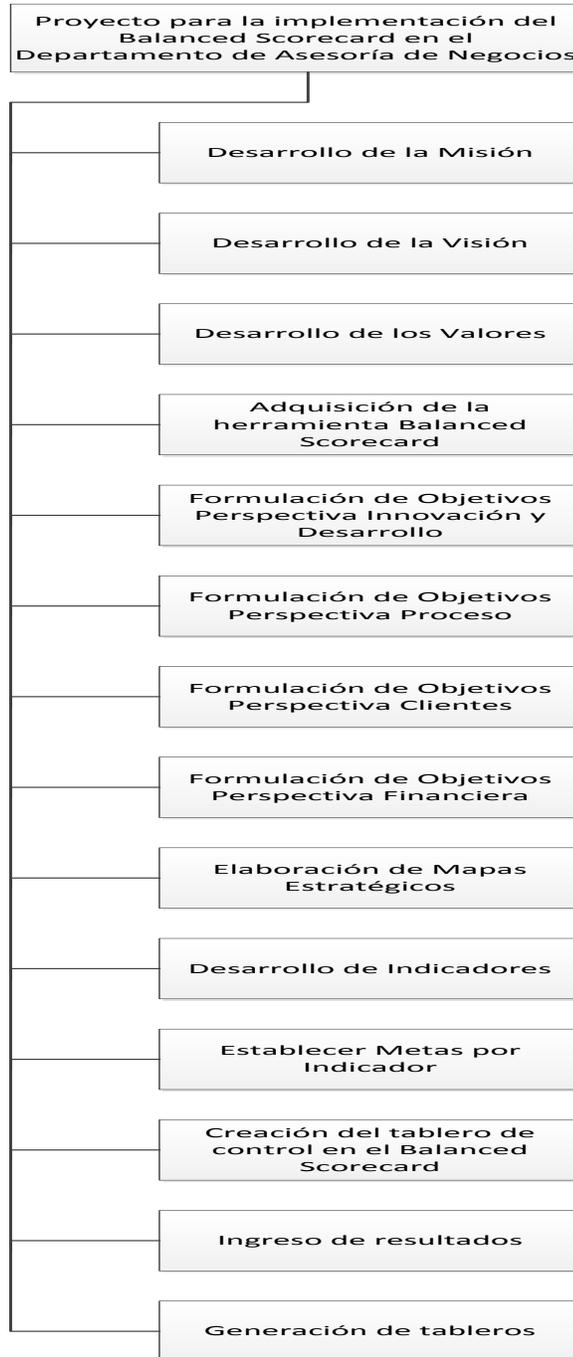
### 2.3. Definir el alcance

#### 2.3.1. Enunciado del alcance del proyecto

El proyecto tiene como alcance la implementación del Balanced Scorecard en el departamento de Asesoría de Negocios con el objetivo de tener un tablero de control estratégico que permita evaluar el cumplimiento de los objetivos por asesor de negocios y el cumplimiento de la responsabilidad de la dirección del departamento en la gestión del capital humano.

## 2.4. Crear la EDT

### 2.4.1. EDT del Proyecto



Fuente: Elaboración propia, 2014

## 2.4.2. Diccionario de la EDT

No.	Id	Nombre de Tarea	Definición
1	Fase 1	Fase 1: Desarrollo de la Misión	La Misión es la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de ésta.
2	Fase 2	Fase 2: Desarrollo de la Visión	La Visión define hacia donde quiere llegar la empresa u organización a largo plazo, en la medida que se vaya cumpliendo con la Misión, estaremos alcanzando la Visión
3	Fase 3	Fase 3: Desarrollo de los valores	Valor es una convicción sólida sobre lo que es apropiado y lo que no lo es, que guía las acciones y conducta de los empleados en el cumplimiento de los propósitos de la organización. Estos pueden concebirse como los elementos que componen la ideología que permea las decisiones de todos los días.
4	Fase 4	Fase 4: Adquisición de la herramienta del Balanced Scorecard	El Balanced Scorecard es un fuente de información estratégica que permite orientar a la empresa, organización o una parte de está al cumplimiento de su Misión y acercarse a su Visión. Este cuadro de mando integral, debe ser un sistema de gestión estratégico para la entidad. Este se basa en cuatro perspectivas utilizadas típicamente: 1. Financiera; 2. Clientes; 3. Procesos; 4. Innovación de Desarrollo
5	Fase 5	Fase 5: Formulación de Objetivos Perspectiva Innovación y Desarrollo	Perspectiva Innovación y desarrollo esta relacionada con el talento humano, con tecnología e innovación, responde a temas como la cultura organizacional, clima, capacitación.
6	Fase 6	Fase 6: Formulación de Objetivos Perspectiva Procesos	La Perspectiva Procesos lleva a cabo la adecuación, de los procesos internos de la empresa para obtener la satisfacción del cliente interno y externo
7	Fase 7	Fase 7: Formulación de Objetivos Perspectiva Clientes	La Perspectiva Clientes permite llegar a conocer al cliente y darle valor agregado para tener unadiferenciación con los competidores, busca conocerlo y entenderlo.
8	Fase 8	Fase 8: Formulación de Objetivos Perspectiva Financiera	La Perspectiva Financiera busca entender que necesita hacer la empresa, si desea obtener más utilidades, tener menores costos, incrementar ventas, reestructurar gastos, buscar el punto de equilibrio. Esta permite tener objetivos claros de qué necesita financieramente la organización
9	Fase 9	Fase 9: Elaboración de Mapas Estratégicos	Esta integrado por los Objetivos estratégicos identificados y desarrollados, el factor competitivo y factores de éxito, las cadenas de valor de la organización

10	Fase 10	Fase 10: Desarrollo de indicadores	Estos son una estructura de metas componen un objetivo, estos permiten tener claro como alcanzar un objetivo en el corto, mediano o largo plazo
11	Fase 11	Fase 11: Establecer metas por indicador	Metas son tareas o actividades a corto plazo
12	Fase 12	Fase 12: Creación del tablero de control en el Balanced Scorecard	Es una herramienta que permite visualizar la ruta de objetivos estratégicos a desarrollar
13	Fase 13	Fase 13: Ingreso de resultados	Resultados se traducen como lo alcanzado por cada asesor en su gestión comercial
14	Fase 14	Fase 14: Generación de tableros	Visualización del cumplimiento de los objetivos

Fuente: Elaboración propia, 2014

## 2.5. Definir las actividades

### 2.5.1. Lista de actividades

No.	Id	Nombre de Tarea
1	Fase 1	Fase 1: Desarrollo de la Misión
2	Fase 2	Fase 2: Desarrollo de la Visión
3	Fase 3	Fase 3: Desarrollo de los valores
4	Fase 4	Fase 4: Adquisición de la herramienta del Balanced Scorecard
5	Fase 5	Fase 5: Formulación de Objetivos Perspectiva Innovación y Desarrollo
6	Fase 6	Fase 6: Formulación de Objetivos Perspectiva Procesos
7	Fase 7	Fase 7: Formulación de Objetivos Perspectiva Clientes
8	Fase 8	Fase 8: Formulación de Objetivos Perspectiva Financiera
9	Fase 9	Fase 9: Elaboración de Mapas Estratégicos
10	Fase 10	Fase 10: Desarrollo de indicadores
11	Fase 11	Fase 11: Establecer metas por indicador
12	Fase 12	Fase 12: Creación del tablero de control en el Balanced Scorecard
13	Fase 13	Fase 13: Ingreso de resultados
14	Fase 14	Fase 14: Generación de tableros

Fuente: Elaboración propia, 2014

## 2.5.2. Lista de hitos

No.	Hito	Fecha
1	Desarrollar la Misión del departamento de asesoría de negocios alineada a la Misión del Banco	04/07/2014
2	Desarrollar la Visión del departamento de asesoría de negocios alineada a la Visión del Banco	11/07/2014
3	Desarrollar los valores del departamento de asesoría de negocios alineados a los del Banco	18/07/2014
4	Cotización	25/07/2014
5	Aprobación	01/08/2014
6	Adquisición	08/08/2014
7	Implementación	22/08/2014
8	Formulación de Objetivos orientados a la gestión del recurso humano	05/09/2014
9	Formulación de Objetivos orientados a la gestión de procesos	19/09/2014
10	Formulación de Objetivos orientados a la gestión de Clientes	03/10/2014
11	Formulación de Objetivos orientados a la gestión financiera	17/10/2014
12	Alineación de los objetivos iniciando en la perspectiva innovación y desarrollo hacia la perspectiva procesos, clientes y financieros	24/10/2014
13	Establecimiento de cada indicador para la medición del cumplimiento de los objetivos	31/10/2014
14	Establecimiento de metas por indicador	07/11/2014
15	Creación del tablero de control en la herramienta del Balanced Scorecard, ingresando los objetivos por perspectiva y los indicadores con las metas respectivas	05/12/2014
16	Ingreso de resultados a la herramienta del Balanced Scorecard	12/12/2014
17	Utilización de los tableros de control y gestión para analizar resultados	19/12/2014

Fuente: Elaboración propia, 2014

## 2.6. Secuenciar las actividades

Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
Programada automáticamente	Desarrollar la Misión	7 días	jue 26/06/14	vie 04/07/14
Programada automáticamente	Desarrollar la Visión	6 días	sáb 05/07/14	vie 11/07/14
Programada automáticamente	Desarrollar los Valores	5 días	lun 14/07/14	vie 18/07/14
Programada manualmente	Cotización de herramienta	5 días	lun 21/07/14	vie 25/07/14
Programada manualmente	Aprobación	5 días	lun 28/07/14	vie 01/08/14
Programada manualmente	Adquisición	5 días	vie 02/05/14	jue 08/05/14
Programada manualmente	Implementación	10 días	lun 11/08/14	vie 22/08/14
Programada manualmente	Formulación de Objetivos orientados a la gestión del Recurso Humano	10 días	lun 25/08/14	vie 05/09/14
Programada manualmente	Formulación de Objetivos orientados a la gestión de Procesos	10 días	lun 08/09/14	vie 19/09/14
Programada manualmente	Formulación de Objetivos orientados a la gestión de Clientes	10 días	lun 22/09/14	vie 03/10/14
Programada manualmente	Formulación de Objetivos orientados a la gestión Financiera	10 días	lun 06/10/14	vie 17/10/14
Programada manualmente	Alineación de los Objetivos para el Mapa Estratégico	5 días	lun 20/10/14	vie 24/10/14
Programada manualmente	Establecer indicadores	5 días	lun 27/10/14	vie 31/10/14
Programada manualmente	Establecer metas por indicador	5 días	lun 03/11/14	vie 07/11/14
Programada manualmente	Creación de tablero de control en la herramienta BSC	20 días	lun 10/11/14	vie 05/12/14
Programada manualmente	Ingreso de resultados a la herramienta BSC	5 días	lun 08/12/14	vie 12/12/14
Programada manualmente	Utilización de los tableros de control en el BSC	5 días	lun 15/12/14	vie 19/12/14

Fuente: Elaboración propia, 2014

## 2.7. Estimar los recursos de las actividades

### 2.7.1. Requisitos de los recursos de las actividades

No.	Id	Nombre de Tarea	Requisitos de los Recursos
1	Fase 1	Fase 1: Desarrollo de la Misión	Gerente, Director, Jefe y asesores de negocios
2	Fase 2	Fase 2: Desarrollo de la Visión	Gerente, Director, Jefe y asesores de negocios
3	Fase 3	Fase 3: Desarrollo de los valores	Gerente, Director, Jefe y asesores de negocios
4	Fase 4	Fase 4: Adquisición de la herramienta del Balanced Scorecard	Director de Negocios, jefe suministros
5	Fase 5	Fase 5: Formulación de Objetivos Perspectiva Innovación y Desarrollo	Gerente, Director, Jefe asesoría de negocios
6	Fase 6	Fase 6: Formulación de Objetivos Perspectiva Procesos	Director y jefe asesoría de negocios
7	Fase 7	Fase 7: Formulación de Objetivos Perspectiva Clientes	Director y jefe asesoría de negocios
8	Fase 8	Fase 8: Formulación de Objetivos Perspectiva Financiera	Director y jefe asesoría de negocios
9	Fase 9	Fase 9: Elaboración de Mapas Estratégicos	Director y jefe asesoría de negocios
10	Fase 10	Fase 10: Desarrollo de indicadores	Director y jefe asesoría de negocios
11	Fase 11	Fase 11: Establecer metas por indicador	Director y jefe asesoría de negocios, Director Mipyme, Director Banca Corporativa, Director Aseguradora, Director Financiera, Director de Agencias
12	Fase 12	Fase 12: Creación del tablero de control en el Balanced Scorecard	Director y jefe asesoría de negocios
13	Fase 13	Fase 13: Ingreso de resultados	Jefe asesoría de negocios
14	Fase 14	Fase 14: Generación de tableros	Gerente, Director, Jefe y asesores de negocios

Fuente: Elaboración propia, 2014

## 2.8. Estimar la duración de las actividades

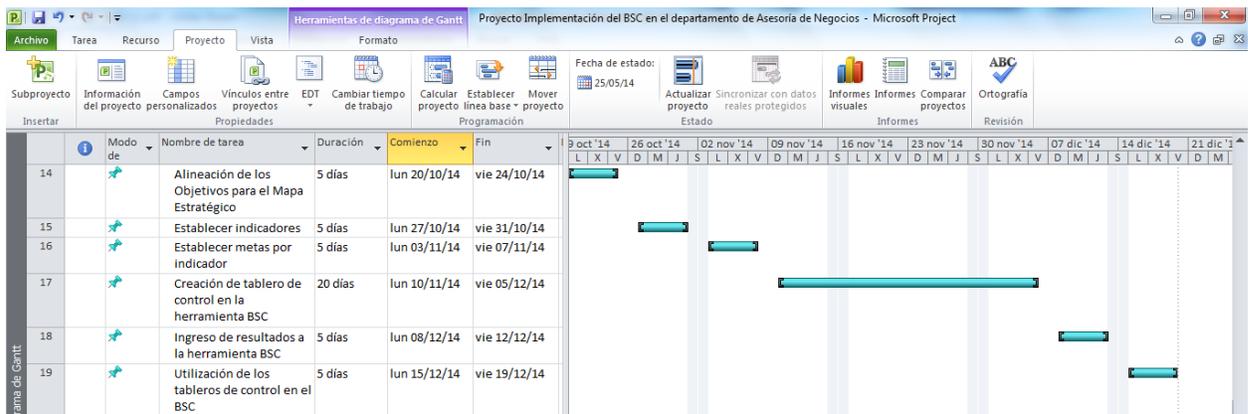
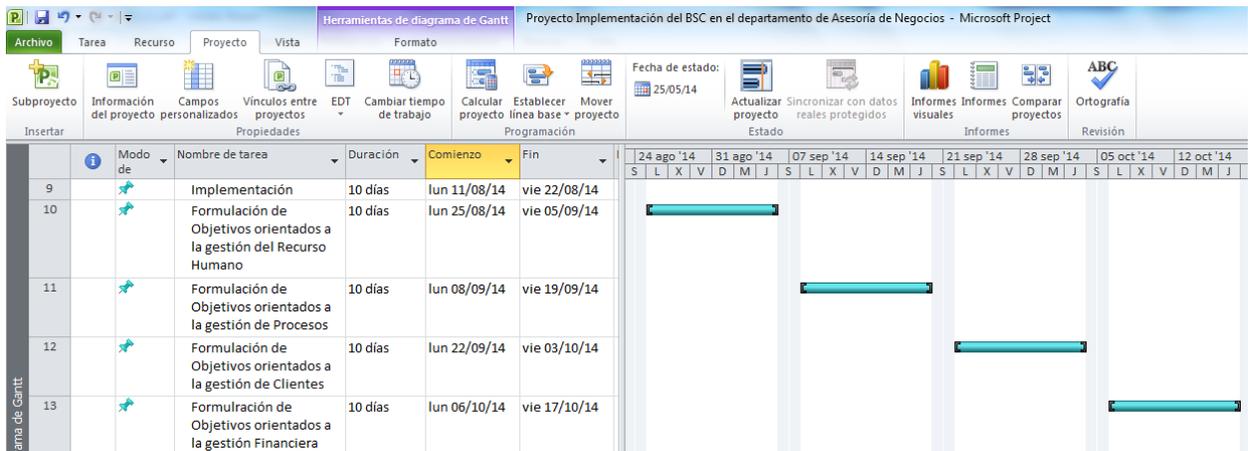
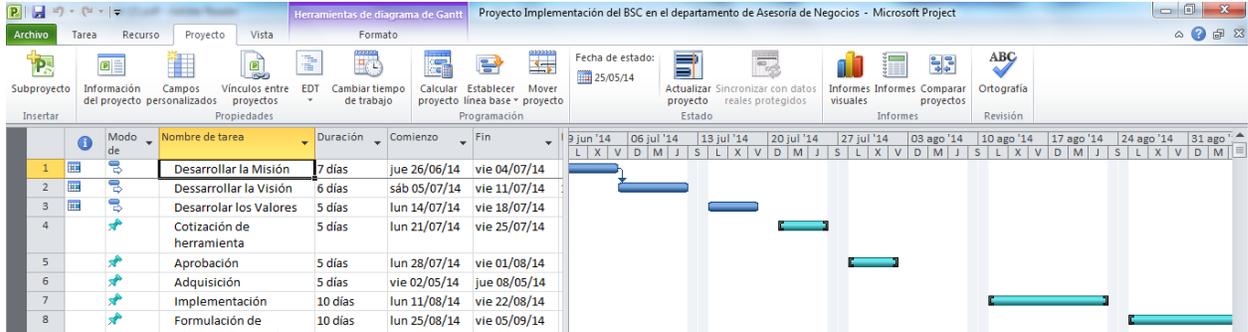
### 2.8.1. Estimados de la duración de las actividades

Modo de tarea	Nombre de tarea o actividad	Duración
Programada automáticamente	Desarrollar la Misión	7 días
Programada automáticamente	Desarrollar la Visión	6 días
Programada automáticamente	Desarrollar los Valores	5 días
Programada manualmente	Cotización de herramienta	5 días
Programada manualmente	Aprobación	5 días
Programada manualmente	Adquisición	5 días
Programada manualmente	Implementación	10 días
Programada manualmente	Formulación de Objetivos orientados a la gestión del Recurso Humano	10 días
Programada manualmente	Formulación de Objetivos orientados a la gestión de Procesos	10 días
Programada manualmente	Formulación de Objetivos orientados a la gestión de Clientes	10 días
Programada manualmente	Formulación de Objetivos orientados a la gestión Financiera	10 días
Programada manualmente	Alineación de los Objetivos para el Mapa Estratégico	5 días
Programada manualmente	Establecer indicadores	5 días
Programada manualmente	Establecer metas por indicador	5 días
Programada manualmente	Creación de tablero de control en la herramienta BSC	20 días
Programada manualmente	Ingreso de resultados a la herramienta BSC	5 días
Programada manualmente	Utilización de los tableros de control en el BSC	5 días

Fuente: Elaboración propia, 2014

## 2.9. Desarrollar el cronograma

### 2.9.1. Cronograma del proyecto



Fuente: Elaboración propia, 2014

## 2.10. Estimar los costos

### 2.10.1. Estimación de costos de las actividades

Para el presente proyecto se contempla el gasto por la adquisición de la herramienta del Balanced Scorecard, con un tope máximo de Q. 80,000.00, y el gasto de horas hombre para el equipo que intervendrá en las diferentes fases del mismo. El cual debe de ser aprobado por el Banco.

No.	Id	Item	Costo
1	Fase 1	Fase 1: Desarrollo de la Misión	Q 15,000.00
2	Fase 2	Fase 2: Desarrollo de la Visión	Q 15,000.00
3	Fase 3	Fase 3: Desarrollo de los valores	Q 15,000.00
4	Fase 4	Fase 4: Adquisición de la herramienta del Balanced Scorecard	Q 83,000.00
5	Fase 5	Fase 5: Formulación de Objetivos Perspectiva Innovación y Desarrollo	Q 15,000.00
6	Fase 6	Fase 6: Formulación de Objetivos Perspectiva Procesos	Q 7,000.00
7	Fase 7	Fase 7: Formulación de Objetivos Perspectiva Clientes	Q 7,000.00
8	Fase 8	Fase 8: Formulación de Objetivos Perspectiva Financiera	Q 7,000.00
9	Fase 9	Fase 9: Elaboración de Mapas Estratégicos	Q 7,000.00
10	Fase 10	Fase 10: Desarrollo de indicadores	Q 7,000.00
11	Fase 11	Fase 11: Establecer metas por indicador	Q 27,000.00
12	Fase 12	Fase 12: Creación del tablero de control en el Balanced Scorecard	Q 7,000.00
13	Fase 13	Fase 13: Ingreso de resultados	Q 3,000.00
14	Fase 14	Fase 14: Generación de tableros	Q 15,000.00
<b>TOTAL</b>			Q 230,000.00

Fuente: Elaboración propia, 2014

## 2.11. Determinar el presupuesto

### 2.11.1. Línea base del desempeño de costos

Item	Cantidad	Costo por unidad	Costo por unidad
<b>RECURSOS HUMANOS</b>			
Gerente Negocios	1	Q 40,000.00	Q 40,000.00
Director de Negocios	1	Q 48,000.00	Q 48,000.00
Jefe Asesoría de Negocios	1	Q 39,000.00	Q 39,000.00
Jefe Suministros	1	Q 3,000.00	Q 3,000.00
Director Mipyme	1	Q 4,000.00	Q 4,000.00
Director Banca Corporativa	1	Q 4,000.00	Q 4,000.00
Director Aseguradora	1	Q 4,000.00	Q 4,000.00
Director Financiera	1	Q 4,000.00	Q 4,000.00
Director Agencias	1	Q 4,000.00	Q 4,000.00
<b>TOTAL RECURSOS HUMANOS</b>	<b>9</b>	<b>Q 150,000.00</b>	<b>Q 150,000.00</b>
<b>RECURSOS TECNOLÓGICOS</b>			
Software Balanced Scorecard	1		Q 80,000.00
<b>TOTAL RECURSOS TECNOLÓGICOS</b>			<b>Q 80,000.00</b>
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>			<b>Q 230,000.00</b>

Fuente: Elaboración propia, 2014

## 2.12 Proyección de la TIR

CAPTACION ACTUAL	ENCAJE	DISPONIBLE A COLOCAR	CAPTACIÓN PROPUESTADA	ENCAJE PROPUESTADO	DISPONIBLE A COLOCAR PROPUESTO
Q 132,000,000.00	Q 19,272,000.00	Q 112,728,000.00	Q 145,200,000.00	Q 21,199,200.00	Q 124,000,800.00

	INGRESOS POR CAPTACIÓN ACTUAL		INGRESOS POR CAPTACIÓN PROYECTADO	
CREDITOS	Q 67,636,800.00	Q 11,437,382.88	Q 74,400,480.00	Q 12,581,121.17
INVERSIONES	Q 11,272,800.00	Q 591,822.00	Q 12,400,080.00	Q 651,004.20
DINERO EN VENTANILLA	Q 33,818,400.00	Q -	Q 37,200,240.00	
INGRESOS BRUTOS		Q 12,029,204.88		Q 13,232,125.37
COSTO FINANCIERO		Q 6,058,800.00		Q 6,664,680.00
GASTO ADMINISTRATIVO		Q 1,320,000.00		Q 1,452,000.00
INGRESOS NETOS		Q 4,650,404.88		Q 5,115,445.37

TASA ACTIVA	16.91%
TASA PASIVA	4.59%
TASA LIDER	5.25%

INVERSIÓN BSC	Q (230,000.00)
INGRESOS AÑO 1	Q 465,040.49
INGRESOS AÑO 2	Q 465,040.49
INGRESOS AÑO 3	Q 465,040.49
INGRESOS AÑO 4	Q 465,040.49
INGRESOS AÑO 5	Q 465,040.49
TASA INTERNA DE RETORNO	201%

3.12.1 El retorno de la inversión es en el primer año

3.12.2 El banco actualmente pierde anualmente Q 465,040.49

3.12.3 El seguimiento debe efectuarse por parte de la Gerencia Financiera, a nivel de presupuesto ya existe la meta, debe de evaluarse mensualmente el cumplimiento y de cumplirse se deben de reestructurar los paneles BSC reasignando metas.

## 2.13 Planificar la calidad

La calidad está relacionada con la percepción que tiene cada individuo para hacer la comparación de una cosa con cualquier otra de la misma especie, y diversos factores como la cultura, el producto o servicio, las necesidades y las expectativas influyen directamente en la definición de está. La calidad se refiere a la capacidad que posee un objeto para satisfacer necesidades implícitas, un cumplimiento de requisitos.

### 2.13.1. Plan de gestión de la calidad

Para adaptar las directrices marcadas por los sistemas de calidad se le debe de asignar a cada proyecto particular un plan específico de calidad llamado: Plan de Aseguramiento de Calidad.

El plan de aseguramiento debe contener:

- Objetivos del proyecto
- Documentación referenciada en el plan
- Gestión de aseguramiento de la calidad
- Métricas e indicadores
- Informes de problemas y soluciones para mejorar la calidad

Objetivos de calidad del proyecto de implementación del Balanced Scorecard

- Mejorar la calidad de vida laboral de los colaboradores del departamento de Asesoría de Negocios
- Evaluar la calidad de servicio al cliente ofrecido por los asesores de negocios

## Documentación referenciada en el plan

El plan de la calidad del proyecto debe estar debidamente documentado en el plan administrativo del proyecto

## Gestión de aseguramiento de la calidad

Es la gestión de aseguramiento de la calidad se pueden establecer varios tipos de revisiones:

- Revisiones de gestión, para controlar el progreso y determinar inconsistencias
- Revisiones técnicas: revisando la documentación a lo largo del proyecto
- Inspecciones y revisiones que involucran al responsable del Balanced Scorecard
- Auditoría y evaluaciones independientes sobre el cumplimiento de los estándares, planes y procedimientos.

## 2.14 Desarrollar el plan de recursos humanos

### 2.14.1 Plan de recursos humanos

Es el proceso por el cual se identifican y documentan los roles dentro de un proyecto. La responsabilidad de los colaboradores del banco es atender oportunamente a los requerimientos planteados en este proyecto, aportando soluciones, ideas y propuestas de mejora y toda la capacidad en el transcurso del presente proyecto.

<b>Equipo de Trabajo</b>	<b>Participación</b>
Negocios	Desarrollo de la planeación estratégica del departamento de Asesoría de Negocios
Suministros	Apoyo en la adquisición del software de Balanced Scorecard
Mipyme	Establecimiento de las metas en la colocación de créditos de los asesores de negocios, con base a su planificación anual
Banca Corporativa	Establecimiento de las metas en la colocación de créditos corporativos de los asesores de negocios, con base a su planificación anual
Aseguradora	Establecimiento de las metas en la venta de seguros para los asesores de negocios, con base al plan de comercialización de la aseguradora
Financiera	Establecimiento de las metas de colocación y captación de productos de la financiera para los asesores de negocios, con base a la planificación anual
Agencias	Establecimiento de las metas de clientes nuevos para los asesores de negocios con base al plan de expansión de la red de agencias

Fuente: Elaboración propia, 2014

## 2.15 Planificar las comunicaciones

### 2.15.1 Plan de gestión de las comunicaciones

A continuación se detalla el plan de gestión de las comunicaciones

Plan de Comunicación del Proyecto de implementación del Balanced Scorecard en el departamento de Asesoría de Negocios			
Stakeholders	Quién	Qué	Medio
Gerencia	Quién será el responsable de efectuar la comunicación	Acción / Motivo de comunicación	Canales a utilizar para la comunicación
Negocios	Dirección Asesoría de Negocios	Dirección del proyecto	Correos electrónicos, oficios, actas
Administrativa	Dirección de compras	Cotización, aprobación y adquisición de la herramienta	Oficios, cotizaciones, correos electrónicos
Aseguradora (Comercialización)	Dirección de comercialización	Establecimiento de metas para los indicadores de productos y servicios de la aseguradora	Oficios, correos electrónicos, actas
Financiera (Comercialización)	Dirección de comercialización	Establecimiento de metas para los indicadores de productos de captación y colocación de la financiera	Oficios, correos electrónicos, actas
Banca Corporativa	Dirección Banca Corporativa	Establecimiento de metas para los indicadores de la gestión de créditos de Banca Corporativa	Oficios, correos electrónicos, actas
Mipyme	Dirección convenios especiales	Establecimiento de metas para los indicadores de la gestión de créditos Mipyme	Oficios, correos electrónicos, actas
Agencias	Dirección control de agencias	Establecimiento de metas para los indicadores de clientes nuevos para la red de agencias	Oficios, correos electrónicos, actas

Fuente: Elaboración propia, 2014

## 2.16 Planificar la gestión de riesgos

### 2.16.1 Plan de gestión de riesgos

Todos los riesgos identificados en el proyecto, deben de someterse al análisis por medio de matrices de Riesgo, las cuales miden los siguientes aspectos:

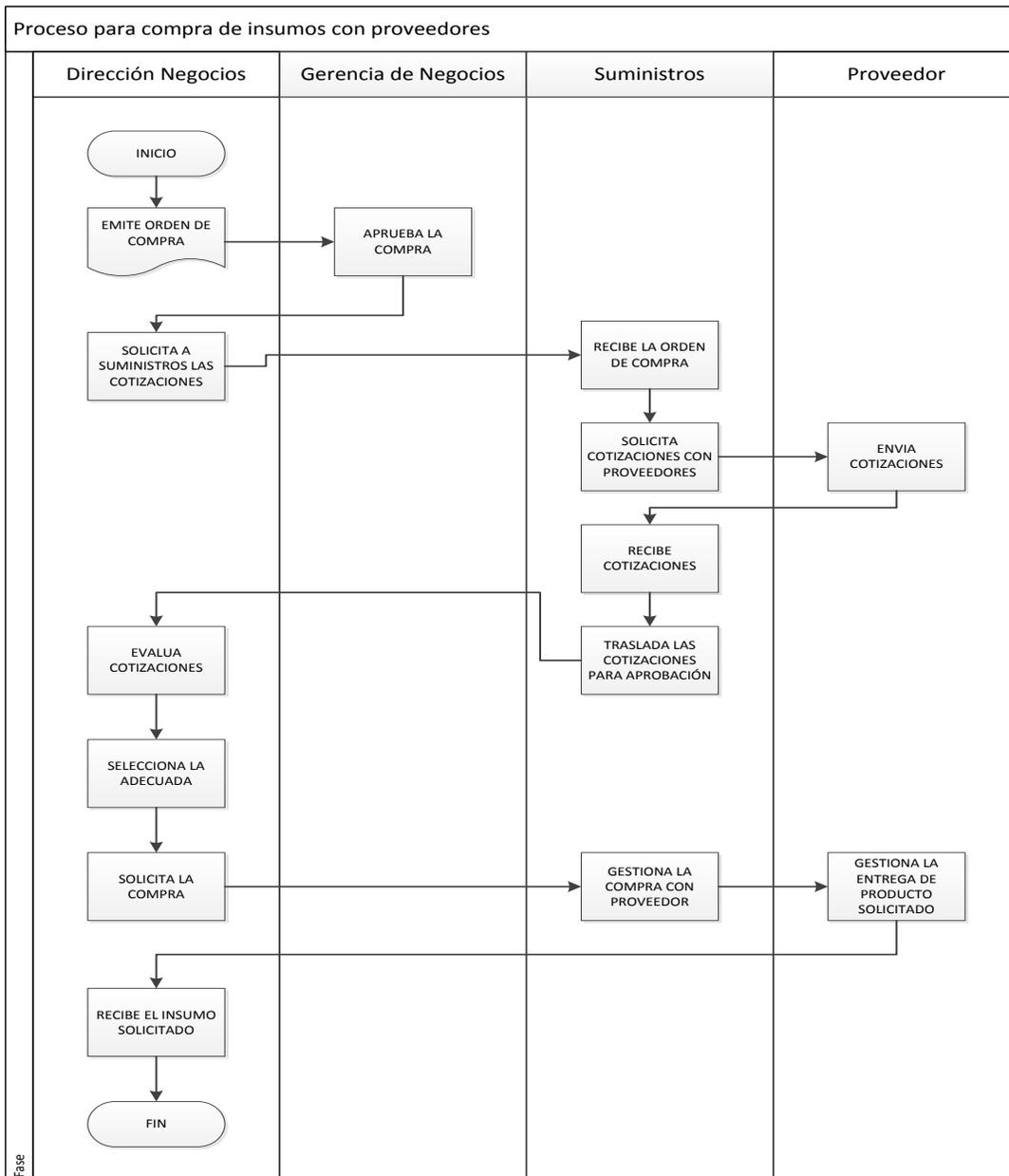
- Tiempo del suceso
  - Remoto
  - Improbable
  - Ocasional
  - Probable

- Frecuente
- Impacto del Riesgo
  - Bajo
  - Medio
  - Alto
  - Critico
  - Catastrófico
- Permanencia del Riesgo
  - Permanente
  - Periódico
  - Ocasional
- Tipo de control
  - Preventivo
  - Detectivo
  - Correctivo
- Forma del control implementado
  - Informatizado
  - Semi-informatizado
  - Manual
- Aceptación
  - Evitar
  - Reducir
  - Transferir
  - Aceptar

## 2.17 Planificar las adquisiciones

### 2.17.1 Plan de gestión de las adquisiciones

La adquisición de la herramienta del Balanced Scorecard se someterá al proceso establecido para las compras del banco. Se adjunta proceso



Fuente: Elaboración propia, 2014

### **3 Procesos de Ejecución**

#### **3.1 Dirigir y Gestionar la Ejecución del proyecto**

Las entradas de esta fase van a consistir en los Planes que debe desarrollar la dirección, las solicitudes de cambio aprobadas, considerar los factores ambientales del Banco, y los activos de los procesos de la institución.

#### **3.2 Realizar el Aseguramiento de Calidad**

Se debe de auditar por parte de los stakeholders los requisitos de calidad, y verificar los resultados obtenidos en el Balanced Scorecard.

#### **3.3 Adquirir el Equipo del Proyecto**

Se debe de confirmar por parte de todas las Gerencias involucradas la participación de cada miembro que conforma el recurso humano del proyecto.

#### **3.4 Desarrollar el Equipo del Proyecto**

Los stakeholders deben de mejorar sus competencias, interactuando con los miembros del equipo y lograr mejores resultados para el presente proyecto.

#### **3.5 Dirigir el Equipo del Proyecto**

LA dirección estará a cargo del Gerente de Negocios, como líder del proyecto estará monitoreando el desempeño de cada miembro del equipo, deberá proporcionar retroalimentación, resolver problemas y gestionar cambios con la finalidad de lograr optimizar el desempeño.

### 3.6 Distribuir la información

La información se debe de distribuir conforme a lo que establezca el líder del proyecto, utilizando las herramientas de comunicación seleccionadas.

### 3.7 Gestionar las Expectativas de los interesados

Se deben de coordinar reuniones con los stakeholders periódicamente para tener una comunicación efectiva y trabajar en equipo logrando la satisfacción de las necesidades y abordar los problemas oportunamente.

### 3.8 Efectuar las Adquisiciones

Este proyecto contempla adquirir la herramienta del Balanced Scorecard, como la única adquisición del mismo.

## **4. Procesos de Seguimiento y Control**

### 4.1. Monitorear y controlar el trabajo del proyecto

Se estableció reuniones con el Gerente de Negocios semanalmente para informarle sobre el avance del mismo y la ejecución presupuestaria, las fases concluidas y los resultados obtenidos en cada una, y la verificación del cronograma de actividades. Esto con la finalidad de medir los resultados oportunamente y tomar acciones correctivas o preventivas si fuera necesario.

#### 4.1.1. Solicitudes de cambio

Todo cambio solicitado debe de documentarse, y los cambios que afecten el cronograma y presupuesto deben de levantarse las actas con las justificaciones respectivas para presentarlas al Gerente de Negocios y al Director del Proyecto.

#### 4.1.2. Actualizaciones al Plan para la dirección del proyecto

Las modificaciones al proyecto, deben ser autorizadas previamente por el Gerente de Negocios, con el visto bueno del Director del Proyecto (Director de Negocios)

### 4.2. Realizar el control integrado de cambios

Los cambios a realizar se van priorizar de acuerdo a la magnitud y beneficio al Proyecto

### 4.3. Verificación del alcance

Posterior a efectuar cambios al Proyecto, se tendrán reuniones con los stakeholders para verificar lo realizado.

#### 4.4. Controlar el alcance

Se revisaran los cambios contra la documentación entregada por parte del Director del Proyecto, para validar que fue lo solicitado y autorizado.

#### 4.5. Controlar el cronograma

Mensualmente se entregara el informe al patrocinador del Proyecto sobre el cumplimiento al cronograma, variaciones y correcciones al mismo.

#### 4.6. Controlar los costos

Todo cambio al presupuesto establecido deberá ser autorizado por el Gerente de Negocios y el visto bueno del Director del Proyecto, previa justificación y documentación que respalde las modificaciones solicitadas.

## **5. Procesos de Cierre**

### **5.1. Cierre del Proyecto**

Al efectuar la compra del Balanced Scorecard y ya tener definida las estrategias de negocios, se debe de proceder a efectuar el cierre del proyecto.

La información que cierra el proyecto es:

### **5.2 Objetivos por Perspectiva**

#### **5.2.1 Objetivos Perspectiva Financiera**

5.2.1.1 Captación cuentas ahorro

5.2.1.2 Captación cuentas monetarias

5.2.1.3 Captación cuentas de ahorro

5.2.1.4 Colocación de créditos

5.2.1.5 Venta de seguros de vida

5.2.1.6 Venta de seguros de vehículo

5.2.1.7 Venta de seguros de gastos médicos

5.2.1.8 Venta de seguros de caución

5.2.1.9 Venta de tarjetas de crédito

#### **5.2.2 Objetivos Perspectiva Clientes**

5.3.1.1.1 Clientes prospectados mensualmente

5.3.1.1.1.2 Clientes nuevos captados

#### **5.2.3 Objetivos Perspectiva Procesos**

5.2.3.1 % de Procesos automatizados departamento de asesoría de negocios

5.2.3.2 % de Procesos coordinados con otras áreas

- 5.2.4 Objetivos Perspectiva Innovación y desarrollo
  - 5.2.4.1 % de avance en programas de capacitación
  - 5.2.4.2 % de avance en actividades de motivación y trabajo en equipo
  - 5.2.4.3 % de avance en colaboradores profesionalizados
  - 5.2.4.4 % de avance en programas de reconocimiento

### 5.3 Indicadores por Objetivo

#### **5.3.1 Captación Cuentas Ahorro**

- 5.3.1.1 Monto de captación

#### **5.3.2 Captación Cuentas Monetarias**

- 5.3.2.1 Monto de captación

#### **5.3.3 Captación Cuentas de Ahorro**

- 5.3.3.1 Monto de captación

#### **5.3.4 Colocación de Créditos**

- 5.3.4.1 Monto de colocación

#### **5.3.5 Venta de Seguros de vida**

- 5.3.5.1 Número de seguros de vida vendidos

#### **5.3.6 Venta de Seguros de vehículo**

- 5.3.6.1 Número de seguros de vehículos vendidos

#### **5.3.7 Venta de Seguros de Gastos Médicos**

- 5.3.7.1 Número de seguros de Gastos Médicos vendidos

#### **5.3.8 Venta de Seguros de caución**

- 5.3.8.1 Número de seguros de caución vendidos

#### **5.3.9 Venta de Tarjetas de Crédito**

- 5.3.9.1 Número de Tarjetas colocadas

#### **5.3.10 Clientes prospectados mensualmente**

- 5.3.10.1 Número de clientes prospectados

#### **5.3.11 Clientes nuevos captados**

5.3.11.1 Número de clientes nuevos captados

**5.3.12 % de Procesos automatizados departamento de asesoría de negocios**

5.3.12.1 % Procesos revisados

5.3.12.2 % Procesos de negocios automatizados

5.3.12.3 % de Procesos de seguimiento automatizados

**5.3.13 % de Procesos coordinados con otras áreas**

5.3.13.1 % de Procesos coordinados con gerencias de soporte

5.3.13.2 % de Procesos coordinados con gerencias comerciales

**5.3.14 % de avance en programas de capacitación**

5.3.14.1 % Capacitaciones recibidas mensualmente

**5.3.15 % de avance en actividades de motivación y trabajo en equipo**

5.3.15.1 % Reunión efectuadas en el mes

**5.3.16 % de avance en colaboradores profesionalizados**

5.3.16.1 % de asesores graduados

5.3.16.2 % de asesores estudiando

**5.3.17 % de avance en programas de reconocimiento**

5.3.17.1 % de asesores con reconocimiento por logros obtenidos

Se establece una meta general y meta por tipo de asesor de negocios, cada producto o servicio vendido tiene una ponderación para llegar al 100% de las metas, sobre el porcentaje alcanzado en las metas se pagara la comisión al asesor de negocios.

La Perspectiva Financiera y Clientes tienen indicadores propios de la gestión de negocios, las otras dos perspectivas son medición para el Jefe y Director del área.

#### 5.4 Estructura del Cuadro Balanced Scorecard para la medición del departamento de asesoría de negocios

##### 5.4.1 Cuadro Balanced Scorecard

OBJETIVO	PERSPECTIVA FINANCIERA	META	ALCANZADO	% CUMPLIMIENTO POR ASESOR	% PONDERACION COMISION
INDICADOR	Captación Cuentas Ahorro	Q 30,000.00	Q 30,000.00	100%	30.00%
INDICADOR	Captación Cuentas Monetarias	Q 45,000.00	Q 45,000.00	100%	15.00%
INDICADOR	Captación Cuentas de Ahorro	Q 60,000.00	Q 60,000.00	100%	15.00%
INDICADOR	Colocación de Créditos	Q 180,000.00	Q 180,000.00	100%	5.00%
INDICADOR	Venta de Seguros de vida	6	6	100%	5.00%
INDICADOR	Venta de Seguros de vehículo	6	6	100%	5.00%
INDICADOR	Venta de Seguros de Gastos Médicos	6	6	100%	5.00%
INDICADOR	Venta de Seguros de caución	6	6	100%	5.00%
INDICADOR	Venta de Tarjetas de Crédito	45	45	100%	5.00%
OBJETIVO	<b>PERSPECTIVA CLIENTES</b>				
INDICADOR	Clientes prospectados mensualmente	45	45	100%	5.00%
INDICADOR	Clientes nuevos captados	45	45	100%	5.00%
OBJETIVO	<b>PERSPECTIVA PROCESOS</b>				
INDICADOR	% de Procesos automatizados departamento de asesoría de negocios	100%	100%		
INDICADOR	% de Procesos coordinados con otras áreas	100%	100%		
OBJETIVO	<b>PERSPECTIVA INNOVACION Y DESARROLLO</b>				
INDICADOR	% de avance en programas de capacitación	100%	100%		
INDICADOR	% de avance en actividades de motivación y trabajo en equipo	100%	100%		
INDICADOR	% de avance en colaboradores profesionalizados	100%	100%		
INDICADOR	% de avance en programas de reconocimiento	100%	100%		

8 Fuente: Elaboración propia, 2014

#### 5.4.2 Cuadro Balanced Scorecard de medición y asignación de metas

OBJETIVO	PERSPECTIVA FINANCIERA	META	ALCANZADO	% CUMPLIMIENTO POR ASESOR	% PONDERACION COMISION
INDICADOR	Captación Cuentas Ahorro	Q 30,000.00	Q 30,000.00	100%	30.00%
INDICADOR	Captación Cuentas Monetarias	Q 45,000.00	Q 45,000.00	100%	15.00%
INDICADOR	Captación Cuentas de Ahorro	Q 60,000.00	Q 60,000.00	100%	15.00%
INDICADOR	Colocación de Créditos	Q 180,000.00	Q 180,000.00	100%	5.00%
INDICADOR	Venta de Seguros de vida	6	6	100%	5.00%
INDICADOR	Venta de Seguros de vehículo	6	6	100%	5.00%
INDICADOR	Venta de Seguros de Gastos Médicos	6	6	100%	5.00%
INDICADOR	Venta de Seguros de caución	6	6	100%	5.00%
INDICADOR	Venta de Tarjetas de Crédito	45	45	100%	5.00%
OBJETIVO	PERSPECTIVA CLIENTES				
INDICADOR	Cientes prospectados mensualmente	45	45	100%	5.00%
INDICADOR	Cientes nuevos captados	45	45	100%	5.00%

Fuente: Elaboración propia, 2014

5.4.3 Cuadro Balanced Scorecard desglose de indicadores por asesor de negocios

OBJETIVO	PERSPECTIVA FINANCIERA	META	ALCANZADO	% CUMPLIMIENTO POR ASESOR	% PONDERACION COMISION
INDICADOR	Captación Cuentas Ahorro	Q 30,000.00	Q 30,000.00	100%	30.00%
	Asesor de negocios I	Q 5,000.00	Q 5,000.00	100%	30.00%
	Asesor de negocios II	Q 10,000.00	Q 10,000.00	100%	30.00%
	Asesor de negocios III	Q 15,000.00	Q 15,000.00	100%	30.00%
INDICADOR	Captación Cuentas Monetarias	Q 45,000.00	Q 45,000.00	100%	15.00%
	Asesor de negocios I	Q 10,000.00	Q 10,000.00	100%	15.00%
	Asesor de negocios II	Q 15,000.00	Q 15,000.00	100%	15.00%
	Asesor de negocios III	Q 20,000.00	Q 20,000.00	100%	15.00%
INDICADOR	Captación Cuentas de Ahorro	Q 60,000.00	Q 60,000.00	100%	15.00%
	Asesor de negocios I	Q 15,000.00	Q 15,000.00	100%	15.00%
	Asesor de negocios II	Q 20,000.00	Q 20,000.00	100%	15.00%
	Asesor de negocios III	Q 25,000.00	Q 25,000.00	100%	15.00%
INDICADOR	Colocación de Créditos	Q 180,000.00	Q 180,000.00	100%	5.00%
	Asesor de negocios I	Q 50,000.00	Q 50,000.00	100%	5.00%
	Asesor de negocios II	Q 60,000.00	Q 60,000.00	100%	5.00%
	Asesor de negocios III	Q 70,000.00	Q 70,000.00	100%	5.00%
INDICADOR	Venta de Seguros de vida	6	6	100%	5.00%
	Asesor de negocios I	1	1	100%	5.00%
	Asesor de negocios II	2	2	100%	5.00%
	Asesor de negocios III	3	3	100%	5.00%

INDICADO	Venta de Seguros de vehículo	6	6	100%	5.00%
	Asesor de negocios I	1	1	100%	5.00%
	Asesor de negocios II	2	2	100%	5.00%
	Asesor de negocios III	3	3	100%	5.00%
INDICADO	Venta de Seguros de Gastos Médicos	6	6	100%	5.00%
	Asesor de negocios I	1	1	100%	5.00%
	Asesor de negocios II	2	2	100%	5.00%
	Asesor de negocios III	3	3	100%	5.00%
INDICADO	Venta de Seguros de caución	6	6	100%	5.00%
	Asesor de negocios I	1	1	100%	5.00%
	Asesor de negocios II	2	2	100%	5.00%
	Asesor de negocios III	3	3	100%	5.00%
INDICADO	Venta de Tarjetas de Crédito	45	45	100%	5.00%
	Asesor de negocios I	10	10	100%	5.00%
	Asesor de negocios II	15	15	100%	5.00%
	Asesor de negocios III	20	20	100%	5.00%
OBJETIVO	PERSPECTIVA CLIENTES				
INDICADO	Clientes prospectados mensualmente	45	45	100%	5.00%
	Asesor de negocios I	10	10	100%	5.00%
	Asesor de negocios II	15	15	100%	5.00%
	Asesor de negocios III	20	20	100%	5.00%
INDICADO	Clientes nuevos captados	45	45	100%	5.00%
	Asesor de negocios I	10	10	100%	5.00%
	Asesor de negocios II	15	15	100%	5.00%
	Asesor de negocios III	20	20	100%	5.00%

Fuente: Elaboración propia, 2014

5.4.4 Cuadro de resumen de calificación por asesor y comisión generada

<b>TIPO DE ASESOR</b>	<b>COMISION AUTORIZADA</b>	<b>% DE CALIFICACIÓN BSC POR ASESOR</b>	<b>TOTAL A DEVENGAR</b>
ASESOR DE NEGOCIOS I	Q 2,000.00	100.00%	Q 2,000.00
ASESOR DE NEGOCIOS II	Q 3,000.00	100.00%	Q 3,000.00
ASESOR DE NEGOCIOS III	Q 5,000.00	100.00%	Q 5,000.00

Fuente: Elaboración propia, 2014

## Conclusiones

1. Existe bajo involucramiento con la filosofía institucional del banco, no identifican su Misión, Visión, Valores y Objetivos, esto ocasiona que el asesor trabajé sin tener claras sus metas del ¿por qué?, ¿dónde? y ¿cómo? Llegar a cumplir la estrategia del Banco, se deben dar a conocer los objetivos estratégicos del Banco
2. Existen diferencias marcadas en las comisiones asignadas por nivel de asesor, y otro grupo de asesores que tienen metas pero no comisiones. Afectando a que no se cumplan las metas por no tener motivadores, no están conformes en su mayoría con las comisiones que actualmente tienen asignadas.
3. El cumplimiento de metas es bajo, solo el veinte por ciento supera el setenta y cinco por ciento de metas asignadas, la mayoría no las está alcanzando, y no tienen claro que el no cumplir con sus metas afecta la productividad del departamento.
4. Se identificó el factor que más afecta al cumplimiento de metas, siendo esté la desmotivación por no tener políticas claras y procedimientos establecidos para el pago de comisiones, los procesos internos también afectan la gestión, se pierden negocios por procesos sin integración entre áreas.
5. El factor que evalúan para buscar otras oportunidades laborales es el principalmente el económico, seguido por la superación personal.
6. La relación entre superiores, compañeros son satisfactorias para los asesores, sin embargo indicar que no tienen clara la retroalimentación de las metas alcanzadas mensualmente.

## Referencias Bibliograficas

1. Alfaro Gramajo, Luis Noel (2003) *“De Dependencia de Subsidios a Repartición de Dividendos: Revirtiendo la Tendencia en Finanzas para el Desarrollo”* Guatemala, USAID
2. Barrios Serrano, Edilio (2009) *Evaluación Integral ¿Cómo realizarla?*, Guatemala Serviprensa,
3. Chavarria Reyes (2007) *“La protección del salario según el convenio No. 95 de la organización internacional del trabajo, su aplicación legal y cumplimiento en Guatemala”* Tesis Facultad de Derecho Universidad Rafael Landívar
4. Fernández, Karin Gabriela (2004), *“Legalidad de las comisiones sobre ventas como parte del salario mínimo del trabajador”* Tesis Facultad de Derecho, Universidad Rafael Landívar,
5. Franklin, Enrique Benjamín, (2008) *“Organización de empresas, análisis, diseño y estructura”*, México MC Graw-Hill
6. Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar (2010) *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill. Quinta Edición

7. Koontz Harold; Weihrich Heinz (2005) *Administración una perspectiva global*, México McGraw-Hill 11ª. Edición
8. Lucas Marín, Antonio; Garcia Ruiz, Pablo (2006) *Sociología de las organizaciones*, México McGraw-Hill
9. Mejía Franco, Sandra (2007) *“Incorporación del Salario por Productividad en la Legislación Guatemalteca de Trabajo”* Tesis Facultad de Derecho, Universidad Rafael Landívar
10. Project Management Institute (2008) *“Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos”* Cuarta Edición
11. Rodríguez M. Darío, (2005) *“Diagnóstico Organizacional”*, Chile Alfaomega. Sexta edición
12. Rodriguez Valencia, Joaquin (2004) *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*, México Ecafsa. Tercera edición
13. Universidad Panamericana (2011). *Guía PED*, Facultad de Ciencias Económicas
14. Universidad Panamericana (2007). *Manual de Estilo*. Guatemala. Facultad de Humanidades

# ANEXOS

ANEXO 1 TABLA DE VARIABLES

PRÁCTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA							
Nombre del estudiante: Hierzon Persível Maldonado Fuentes							
							
Problemática	VARIABLE DE ESTUDIO DE LA TESIS	Indicadores de la variable de estudio	Pregunta de investigación	Objetivo General	Objetivos específicos	Cuestionario: Preguntas	Sujetos de Investigación
Personal desmotivado	Comisiones	Motivación	Cuál es el esquema idóneo para el pago de comisiones por ventas?	Analizar el sistema salarial actual de la Entidad Bancaria, y relacionarlo con un sistema motivador de pago de comisiones	1. Determinar el involucramiento de los asesores de ventas con la filosofía institucional 2. Investigar los factores que influyen en la motivación de los asesores de ventas 3. Evaluar los porcentajes alcanzados en el cumplimiento de metas 4. Analizar el efecto de no tener una política de comisiones 5. Evaluar los factores que pueden ocasionar la salida de asesores hacia otras instituciones 6. Evaluar la relación y comunicación entre los asesores de ventas y sus superiores	1. Redacte la Misión del Banco	Asesores de Ventas
Incumplimiento de metas						2. Redacte la Visión del Banco	
Falta de procesos y políticas de remuneraciones		Necesidades				3. Enumere los valores institucionales del Banco	
		Procesos				4. ¿Conoce los objetivos estratégicos del Banco?	
Canales de comunicación inadecuados	Salarios					5. ¿El cumplimiento de sus metas apoyan a los objetivos estratégicos?	
						6. ¿Se siente involucrado con la filosofía institucional de su empresa?	
						7. ¿Tiene Comisiones asignadas?	
						8. ¿Si tiene comisiones asignadas le parecen adecuadas?	
						9. Describa la diferencia entre Eficiencia y Eficacia	
						10. ¿Qué factores considera le afectan en el cumplimiento de sus metas?	
						11. ¿Qué Promedio de porcentaje cumple de sus metas?	
						12. Las metas asignadas son realistas, ó cómo las considera?	
						13. ¿Qué factores le motivan al cumplimiento de sus metas?	
						14. ¿Qué factores le motivan al cumplimiento de sus metas?	
15. ¿Recibe capacitaciones constantes relacionadas con su puesto de trabajo?							
16. ¿El ambiente de trabajo en su departamento es?							
17. ¿Se siente motivado con las funciones y responsabilidades de su puesto?							
18. ¿Cómo le gustaría que le reconocieran el logro de sus metas?							
19. ¿si le dieran la oportunidad de otro puesto de trabajo (interno y externo) qué factores evaluaría para tomar una decisión de aceptar la propuesta?							
20. ¿Cómo considera las relaciones laborales en el Banco?							
21. ¿Recibe retroalimentación de sus superiores sobre los resultados de su gestión comercial?							
22. ¿Cómo evalúa la relación con sus compañeros del trabajo?							

ANEXO 2 TABLA DE SUJETOS

PRÁCTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA					
Nombre del estudiante: Hierzon Persivel Maldonado Fuentes					
Objetivos Estrategicos	Sujetos	Universo	Muestra	Instrumentos	# de instrumentos
Determinar el involucramiento de los asesores de ventas con la filosofía institucional	1. Asesores de negocios	23	23	1. Cuestionario 2. Entrevista	1
Investigar los factores que influyen en la motivación de los asesores de ventas	1. Asesores de negocios	23	23	1. Cuestionario 2. Entrevista	1
Evaluar los porcentajes alcanzados en el cumplimiento de metas	1. Asesores de negocios	23	23	1. Cuestionario 2. Entrevista	1
Analizar el efecto de no tener una política de comisiones	1. Asesores de negocios	23	23	1. Cuestionario 2. Entrevista	1
Evaluar los factores que pueden ocasionar la salida de asesores hacia otras instituciones	1. Asesores de negocios	23	23	1. Cuestionario 2. Entrevista	1
Evaluar la relación y comunicación entre los asesores de ventas y sus superiores	1. Asesores de negocios	23	23	1. Cuestionario 2. Entrevista	1



Buen día, se le solicita su apoyo para responder el siguiente cuestionario, el cual tiene como finalidad evaluar los factores que puedan influir en la productividad del departamento de asesoría de negocios.

Género: 

M		F	
---	--	---	--

Rango de edad: 

20 - 30		31 - 40		41 - 50	
51 - 60		61 - 70		71 - 90	

Tipo de asesor: 

I		II		III	
---	--	----	--	-----	--

 Años de laborar en el Banco: 

1	2	3	4	5
6	7	8	9	10
11	12	13	14	15

1. Redacte la Misión del Banco


2. Redacte la Visión del Banco


3. Enumere los valores institucionales del Banco


4. ¿Conoce los objetivos estratégicos del Banco?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Neutral	
En Desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

5. ¿Se siente involucrado con la filosofía institucional de su empresa?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Neutral	
En Desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

6. ¿Tiene comisiones asignadas?

SI		NO	
----	--	----	--

7. ¿Si tiene comisiones asignadas le parecen adecuadas?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Neutral	
En Desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

8. El cumplimiento de sus metas apoyan a los objetivos estratégicos?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Neutral	
En Desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

9. ¿Qué promedio de porcentaje cumple de sus metas?

0% - 25%		26% - 50%	
51% - 75%		76% - 100%	

10. Describa la diferencia entre Eficiencia y Eficacia


11. ¿Qué factores considera le afectan en el cumplimiento de sus metas?

Mercado	Competencia	Capacitación
Motivación	Tecnología	Procesos internos
Metas altas	Precios	Otro

12. ¿Las metas asignadas son realistas, ó cómo las considera?

Altas	
Normales	
Bajas	

13. ¿Recibe capacitaciones constantes relacionadas con su puesto de trabajo?

Siempre	
A veces	
Nunca	

14. ¿Qué factores le motivan al cumplimiento de sus metas?

Remuneración	Realización personal	
Aportar a los objetivos del Banco	Otro	

Si la respuesta es otro, por favor especificar \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

15. ¿Cómo considera las relaciones laborales en el Banco?

Muy buena	
Buena	
Regular	
Necesita Mejorar	

16. ¿Recibe retroalimentación de sus superiores sobre los resultados de su gestión comercial?

Siempre	
A veces	
Nunca	

17. ¿El ambiente de trabajo en su departamento es?

Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Necesita Mejorar	

18. ¿Se siente motivado con las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Neutral	
En Desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

19. ¿Cómo le gustaría que le reconocieran el logro sus metas?

Economicamente	Reconocimiento público	
Premios	Otro	

Si la respuesta es otro, por favor especificar \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

20. ¿Cómo evalúa la relación con sus compañeros de trabajo?

Muy buena	
Buena	
Regular	
Necesita Mejorar	

21. ¿Si le dieran la oportunidad de otro puesto de trabajo (interno y externo) qué factores evaluaría para tomar una decisión de aceptar la propuesta?

Económico	Superación personal	
Mejores condiciones laborales	Otro	