



VICERRECTORÍA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA Y PRODUCTIVIDAD

**“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DE CHEQUES Y
EL TRABAJO EQUIPO EN EL BANCO DEL PAÍS, 2020”**

Sustentante:

Ruffo Ernesto Beriguete M. 2019-0152

Asesor:

Dr. Freddy Epifanio Guerrero

Distrito Nacional, República Dominicana

Diciembre 2020

**“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DE CHEQUES Y
EL TRABAJO EQUIPO EN EL BANCO DEL PAÍS, 2020”**

AGRADECIMIENTO

Primero a Dios por concederme la vida y darme la oportunidad de alcanzar un peldaño más en mi formación profesional.

A mi esposa Eunices Suarez, por su apoyo incondicional y por darme la fuerza para continuar cuando a veces me faltaba.

A mis hijos Randy Ernesto, Britsny Taís y Britstany Chaisy, quienes le dan sentido a mi vida y que por ellos lucho día a día sin descanso.

A mi madre María Virgen Montero Encarnación, sacrificada y abnegada y que mientras estuvo con nosotros en este mundo, se dedicó por completo a cuidarme y a guiarme en mi formación, sin ella nada hubiese sido posible.

A mi padre Urbano Beriguete Castillo, por hacerme entender a muy temprana edad la importancia de la educación y formación profesional, por acompañarme siempre en este camino, porque, aunque en esta etapa no está físicamente seguirá siendo mi mayor inspiración.

A mis hermanos, suegros, cuñados y sobrinos quienes me motivaron a seguir y siempre estuvieron pendiente de todo lo que sucedía a mi alrededor

A mi amigo y compadre Moisés David Hernández, por motivarme y hacer que renazca la confianza en mí mismo, pero sobre todo por acompañarme en este camino y brindarme toda la colaboración posible.

A mi querida amiga y compañera de maestría Luviandys Justo, siempre atenta, inteligente y dispuesta a colaborar.

También quiero dar gracias a mi tutor de trabajo de tesis Epifanio Guerrero por su apoyo y sabias orientaciones.

A todos mis compañeros de Maestría, principalmente a Jonathan Gonzales, Náyade Sánchez y Elías Veloz.

A la Universidad UNAPEC por apoyarme y brindarme todo lo necesario para culminar con éxito

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación primero a Dios por darme la oportunidad de estar en salud y la fuerza para vencer las dificultades que se presentaron. A mis padres, por ser pilar de mi vida. A mi esposa y mis hijos por ser mi mayor soporte y quienes le dan sentido a mi vida.

RESUMEN

La investigación se dirigió a una propuesta de plan estratégico de gestión de cheques; tomando como soporte los planteamientos de Lara (2000), Morles (2005), Tapia (2005) y Rojas (2004). El tipo de investigación fue de campo, observacional, descriptivo; con diseño documental no experimental, los instrumentos aplicados fueron en escala tipo liker con cuatro alternativas de repuestas que fueron aplicados a los cajeros y los supervisores de caja del banco país, también se utilizó una lista de cotejo para la observación. Los resultados indicaron que el proceso de gestión de cheques estaba ralentizado por el incumplimiento de los tiempos definidos para el proceso funcional. Se concluyó con la necesidad de la aplicación de la Propuesta de un plan estratégico de gestión de cheques y el trabajo en equipo en el banco País.

Palabras Claves: **Propuesta Plan de gestión Cuadre y captura de Cheques**

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
INTRODUCCION	
CAPÍTULO I	3
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	7
1.3. OBJETIVOS.....	8
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	8
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
1.4. JUSTIFICACIÓN: TEÓRICA, METODOLÓGICA, PRÁCTICA.	9
1.4.1. Justificación Teórica	9
1.4.2. Justificación Metodológica	9
1.4.3. Justificación Práctica	9
1.4.4. Importancia de la Investigación	10
1.5. Delimitación de la Investigación	10
1.6. Viabilidad de la Investigación	11
CAPÍTULO II: MARCO TEORICO	12
2.1 Antecedente de la Investigación.....	12
2.2 Base Teórica.....	15
2.2.1. Origen e Historia del surgimiento del Cheque:	16
2.2.2 Definición del Cheque e Importancia:	16
2.2.3. Trabajo en equipo	24
2.2.4. Manejo de programas	27
2.2.5. Realización de los Planes	29
2.3. Aspecto Jurídico:	32
Ley No. 183-02, que aprueba la Ley Monetaria y Financiera	32
Ley No.2859, sobre cheques	32
Ley No. 708 Sobre Bancos	32
Instructivo sobre Digitalización, Truncamiento y Compensación de Cheques	32
2.4. Definición de Términos Básicos:	32
2. 4. 1 Marco conceptual	32
2.5. Sistema de Hipótesis.....	34

2.6. SISTEMA DE VARIABLES. CUADRO DE VARIABLES	35
2.6.1. Definición conceptual de las variables	35
2.6.2 Operacionalización de las variables	36
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	38
3. 1. Introduction al Marco Metodológico	38
3.2. Contexto Epistemológico:	38
3. 3. Tipo de Investigation:	39
3. 4. Diseño de la Investigación:	39
3. 5. Población y Muestra:.....	41
3. 6. Control de Calidad de los Instrumento de Medición	43
3.6.1 Validez	43
3.6.2, Confiabilidad	45
3.7. Tratamiento Estadístico de los Datos:	46
3.8. Procesamiento de la Investigación:	47
3. 9. Unidad de Análisis:.....	47
CAPÍTULO IV.	48
4.1. Resultado de la Investigación:.....	48
4.2. Análís de los Resultados:	107
4.3. DESCRIPCION DEL PROCESO DE OBSERVACION.....	113
4.4. CONCLUSIONES	114
4.5. Hallazgos encontrados en la investigación a través del análisis de la matriz de componente rotado	116
4.6. RECOMENDACIONES:	118
CAPÍTULO V	120
5. PROPUESTA	120
5.1 Historia de la empresa	120
5.2 PROPUESTA DE PLAN ESTRTEGICO DE GESTIÓN DE CHEQUES Y EL TRABAJO EN EQUIPO EN EL BANCO DEL PAÍS, AÑO 2020	122
5.3. Descripción de la Propuesta:	123
5.4 Subproceso Canje de Cheques:	123
5.4.1. Flujo actual:	123
5.4.2 Flujo para la Propuesta de Canje de Cheques:	125
5.4.2.1. Descripción de las tareas	126
5.4.2.1.1. CAJEROS:	126
5. 4. 2. 1.2. SUPERVISOR DE CAJA	131

6. 4. 2. 1.3. GERENCIA DE PROCESAMIENTO DE DOCUMENTOS	132
5.5 Subproceso Depósitos con Cheques	133
5.5.1. Flujo Subproceso actual depósitos con cheques:	133
5.5.2. Flujo propuesto recepción depósitos con cheques:	135
5.5.2.1. Descripción de las tareas	135
5.5.2.1.1. CAJEROS:	135
5.5.2.1.2. SUPERVISOR DE CAJA	140
5.5.2.1.3. GERENCIA DE PROCESAMIENTO DE DOCUMENTOS:	141
BIBLIOGRAFÍA	142
ANEXOS:	148
ANEXO 1. Encuesta.....	148
ANEXO 1-2	150
ANEXO 1-3	151
ANEXO 1-4	152
Anexo No.2 Lista de Chequeo para la observación.....	153
ANEXO NO. 3. Matriz de componente Rotado.....	155
ANEXO 4. Errores cometidos por cajeros	164
ANEXO 5. Depósitos con cheques no capturados.....	166
ANEXO 6. Cheques pagados no capturados.....	173
Lista de referencias	180
ANEXO 7. CARTA INSTITUCIONAL AUTORIZACIÓN.....	181
ANEXO 8.: CONFIABILIDAD:	182
ANEXO. 9: CONSULTAS A EXPERTOS EN OPERCIONES BANCARIAS	184
ANEXO 11. Carta dirigida al experto Moisés Hermandades	192
ANEXO 12. Carta dirigida al experto Héctor Campuzano	193
ANEXO 13. Carta dirigida al experto Jesús González	194

INDICE ILUSTRACIONES

Ilustración 1	87
Ilustración 2	88
Ilustración 3	89
Ilustración 4	91
Ilustración 5	92
Ilustración 6	94
Ilustración 7	95
Ilustración 8	97
Ilustración 9	98
Ilustración 10	100
Ilustración 11	101
Ilustración 12	103
Ilustración 13	104
Ilustración 14	106
Ilustración 15	107
Ilustración 16	109
Ilustración 17	110
Ilustración 18	112
Ilustración 19	113
Ilustración 20	115
Ilustración 21	116
Ilustración 22	117
Ilustración 23	119
Ilustración 24	120
Ilustración 25	122
Ilustración 26	123
Ilustración 27	125
Ilustración 28	126
Ilustración 29	127
Ilustración 30	129
Ilustración 31	131
Ilustración 32	134
Ilustración 33	138
Ilustración 34 Fuente: Propia	139
Ilustración 35	140
Ilustración 36 Fuente: Propia	141
Ilustración 37 Fuente Banco del País	142
Ilustración 38 Fuente Banco del País	142
Ilustración 39 Fuente: Banco del País	143
Ilustración 40 Fuente: Banco del País	143
Ilustración 41 Fuente. Banco del País	144
Ilustración 42 Fuente Banco del País	148
Ilustración 43 Fuente: Propia.	149
Ilustración 44 Fuente: Banco del País	150

Ilustración 45	Fuente: Banco del País	151
Ilustración 46	Fuente: Banco del País	152
Ilustración 47	Fuente: Banco del País	153
Ilustración 48	Fuente: Banco del País	153

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	78
Tabla 2	88
Tabla 3	90
Tabla 4	91
Tabla 5	92
Tabla 6	94
Tabla 7	95
Tabla 8	97
Tabla 9	98
Tabla 10	100
Tabla 11	101
Tabla 12	103
Tabla 13	104
Tabla 14	106
Tabla 15	107
Tabla 16	109
Tabla 17	110
Tabla 18	112
Tabla 19	113
Tabla 20	115
Tabla 21	116
Tabla 22	118
Tabla 23	119
Tabla 24	120
Tabla 25	122
Tabla 26	123
Tabla 27	125
Tabla 28	126
Tabla 29	128
Tabla 30	129
Tabla 31	130
Tabla 32	133
Tabla 33	135
Tabla 34	161

INTRODUCCIÓN

El presente estudio de investigación se realizó en una institución bancaria con oficinas en todo el territorio dominicano.

Al interior de este trabajo se evaluó el proceso de gestión de cheques y trabajo en equipo que se realiza en las áreas de cajas de la que dispone la organización para recibir y atender los clientes que realizan sus operaciones bancarias a través de cheques en las oficinas ubicadas en el Distrito Nacional y la ciudad de Santo Domingo. De igual manera, se valoraron las interacciones que se dan entre el personal de caja que trabaja de cara a los clientes en la recepción de los cheques y el personal de la gerencia de procesamiento de documentos que ejecuta la parte operativa a lo interno de la institución.

En el transcurso de este estudio se desarrolló una propuesta de un plan estratégico de gestión de cheques que permita erradicar el retrabajo para ahorrar tiempo, realizar un cuadro más eficiente que permita determinar y eliminar más rápido y eficiente las diferencias que se presentan en la actualidad y además, establecer una mejor forma de cómo realizar la captura y digitalización de los cheques canjeados a efectivo y los depósitos en cheques, para que las imágenes digitalizadas de estos puedan estar disponibles para ser procesadas acorde a los horarios definidos.

El estudio se levantó en base a las mejores prácticas bancarias en materia de procesamiento de cheques, lineamientos sobre la Ley cheques en la

República Dominicana y el Instructivo sobre “Digitalización, Truncamiento y Compensación de Cheques”.

También se esbozaron las justificaciones de la investigación, como son la Teórica que permitió ampliar los conocimientos en correspondencia a los procesos de gestión de cheques; la Metodológica la cual servirá de referencia a otras instituciones que puedan presentar inconvenientes en el procesamiento de cheques y el trabajo en equipo y la Justificación práctica que busca la elaboración de un plan estratégico de gestión de cheques y trabajo en equipo que pretende corregir las desviaciones que se presentan en el proceso.

Adicional, se realizaron las mediciones de lugar para determinar las causas que provocan que la gestión de cheque actual este presentando fallas que imposibilitan que el departamento de caja en las oficinas comerciales pueda realizar con eficiencia el cuadro y captura de las imágenes de los cheques pagados y los depósitos con cheques. Las mediciones se realizaron a través de una encuesta, cuyos resultados se evaluaron a través de una matriz factorial de elementos rotados con el objetivo de identificar la efectividad del instrumento.

También se realizó una observación a la ejecución del proceso de gestión de cheques, a través de una lista de chequeo, lo cual permitió identificar con precisión las omisiones y desviaciones que ocurren en la actualidad. Estas, sirvieron de insumo para la elaboración de la propuesta.

CAPÍTULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las instituciones bancarias de hoy deben mantener sus procesos actualizados y lo más automatizados posible para que respondan a las necesidades existentes. Las tics son parte del marco teórico referencial y a nivel internacional los bancos la utilizan y la adaptan para aplicarla a los servicios que ofrecen como es el pago de cheques. Es evidente que los clientes son cada vez más tecnológicos y adaptados al uso de aplicaciones diseñadas para celulares y laptops, es por eso que, en muchos países, donde sus legislaciones lo permiten, los principales bancos utilizan aplicaciones para teléfonos inteligentes que admiten la captura de las imágenes de los cheques y su posterior depósito en línea, esto representa un ahorro considerable en términos de tiempo y recursos tanto para las organizaciones bancarias como para los propios clientes.

En la republica dominica los bancos comerciales en su mayoría han eficientizado sus procesos de gestión de cheques a nivel de los estándares internacionales. Hoy en día los pagos por cheques son mucho más eficientes, seguros y orientados a un proceso de digitalización y truncamiento, permitiendo la reducción del tránsito y liberalización de los fondos en 24 horas después de recibido el depósito.

Por lo que, el Banco del País presenta oportunidad de mejora en el proceso de gestión de cheques: El cuadro de los cheques está siendo realizado de manera manual por los cajeros y por los supervisores de caja, también la

gerencia de procesamiento de documentos realiza el mismo cuadro cuando recibe estos documentos.

Los cheques pagados y los depósitos en cheques recibidos de los clientes, luego de ser procesados en el Sistema de Caja "Teller" se digitalizan las imágenes de los mismos en el Sistema de captura de documentos "Aperta". Las informaciones registradas en ambos sistemas deben conciliarse para garantizar que todos los documentos fueron capturados y digitalizados, esta actividad se realiza de manera manual en el área de caja lo que dificulta su realización.

Bajo el esquema actual, los cheques pagados y los depósitos con cheques son capturados por los supervisores de caja en el horario de 10:00 a. m. 1:00 p. m y 5:30 p. m. En el horario de 10:00 a. m. el responsable de esta actividad no cumple con la captura por lo que esta información llega a la gerencia de procesamiento de documentos con retardo de hasta 3 horas, igual situación ocurre con el corte de la 1:00 p. m.

Por otra parte, otro problema que se observa es que en ocasiones documentos (cheques y depósitos) recibidos en el área de caja no son procesados por la gerencia de procesamiento de documentos por lo que el proceso queda incompleto. El cuadro de los cheques pagados y los depósitos con cheques realizado por los cajeros, los supervisores de caja y la gerencia de procesamiento de documentos con el objetivo de determinar las probables diferencias entre lo procesado por los cajeros y lo que se evidencia en los documentos materiales afecta la eficacia del proceso debido a que los

documentos pasan por varias manos que ejecutan la misma tarea y esto provoca retardos considerables.

Probablemente, la no captura en los horarios establecidos esté motivada en que los responsables actuales de esta tarea no toman como prioridad su realización, ya que su ejecución o no, en el momento no les afecta a ellos directamente sino a otras áreas de la organización que utilizan estos documentos como materia prima de sus procesos con cheques. ¿Qué está sucediendo con este proceso que los responsables no están dando la debida prioridad para que se cumpla con lo establecido en los Manuales de Procedimientos?

En consecuencia, la gerencia de procesamiento no procesa algunos depósitos con cheques debido probablemente a que las oficinas no realizaron la captura de esos documentos en los horarios que establece el Manual de Procedimiento y los mismos no llegaron físicamente a dicha gerencia. Esto ocurre probablemente por un diseño inadecuado del proceso.

En tal sentido, las tareas realizadas de manera manual agregan mucho tiempo y recurso en su ejecución, además es más susceptible de que las fallas no sean detectadas con la rapidez que ameritan lo que evidencia una falta del trabajo en equipo coordinado para lograr los objetivos que como organización se plantean.

El cuadro de los cheques pagados y depósitos con cheques realizados por los cajeros, supervisores de caja y por la gerencia de procesamiento de

documentos representa un retrabajo, lo cual es una pérdida de tiempo y no agrega ningún valor. Además, por el hecho de que los referidos documentos están siendo tocados por diferentes personas aumenta el riesgo de que se extravíen como ocurre en la actualidad, por lo tanto, podría afectar a los clientes con la no actualización a tiempo de los balances de sus cuentas.

EL banco del país procesa miles de cheques pagados y depósitos con cheques diariamente, por lo que la conciliación manual de la data de los documentos registrados en el sistema Teller contra las imágenes capturadas en el sistema Aperta demanda mucho tiempo y recursos y presenta poca efectividad, por tal razón, los supervisores que tienen la responsabilidad, optan por no llevarla a cabo o no se realiza con el rigor necesario, provocando que no se identifiquen a tiempo los documentos no capturados y extraviados, lo que imposibilita que se actualicen los balances de los clientes en el tiempo establecido. además de que los estados de cuentas que deben ser entregados a los clientes no pueden ser despachados por la falta de las imágenes digitalizadas de los cheques que deben conformar dichos estados.

En consecuencia, el no procesamiento de cheques y depósitos con cheques por parte de la gerencia de procesamientos documentos por pérdida o extravío, provoca retrasos en la actualización de los balances de las cuentas de los clientes e inconvenientes en la liquidación de saldos con los demás bancos del sistema financiero en el proceso de ejecución de la cámara de compensación al no poder presentar todos los cheques que fueron depositados en las cuentas de los clientes del banco del país.

Por lo cual, el banco ha intentado abordar esta situación en varias ocasiones sin que hasta la fecha se haya logrado resolver de una manera definitiva. Por lo tanto, se presenta una propuesta que contempla el mejoramiento integral y rediseño de los subprocesos pago de cheques y recepción de depósitos, para lo cual nos apoyaremos en los fundamentos del ciclo de Deming

¿De qué manera se puede elaborar una propuesta que aborde el mejoramiento integral y rediseño de los subprocesos pago de cheques y recepción de depósitos del banco del país año 2020?

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo optimizar el proceso de gestión de cheques en el Banco del País, en el año 2020?

¿Cómo se está realizando el proceso de gestión de cheques en el Banco del País?

¿Cuáles mejoras implementará para que los cheques pagados a los clientes y los depósitos en cheques recibidos sean debidamente cuadrados en las oficinas comerciales de Banco del País?

¿Cuáles actividades del proceso de gestión de cheques en el Banco del País deben ser revisadas e integradas para evitar retrabajo?

¿Cómo es el trabajo en equipo en las oficinas comerciales del Banco del País?

¿Cuáles actividades del proceso de gestión de cheques realizadas de manera manual en el Banco del País pueden ser automatizadas?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan estratégico de gestión de cheques y el trabajo en equipo en el Banco del País, año 2020

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Diagnosticar el proceso de gestión de cheques en el Banco del País, 2020

Analizar cómo se realiza el trabajo en equipo dentro de las oficinas del Banco del País durante el 2020.

Evaluar el cuadro de los cheques pagados a los clientes y los depósitos en cheques recibidos en las oficinas comerciales del Banco del País durante el 2020.

Valorar las actividades del proceso de gestión de cheques en el Banco del País para evitar retrabajo en el 2020.

Diseñar el plan estratégico de gestión de cheque y trabajo en equipo en el banco del país, año 2020

1.4. JUSTIFICACIÓN: TEÓRICA, METODOLÓGICA, PRÁCTICA.

1.4.1. Justificación Teórica

Se presentará una investigación que permitirá desglosar los conocimientos en aspectos de la optimización en lo que son los procesos de gestión de cheques, enfocándonos en el mejoramiento continuo del ciclo Deming. En el cual se verifica o corrobora que estos principios son coherentes con la práctica de la organización, tomando en cuenta la tecnología como precursora de mejorar los procesos basados en la perspectiva de la administración Moderna, permitiendo con esto la dinamización de los conocimientos en los profesionales enfocados en actualizarlos dentro de la organización.

1.4.2. Justificación Metodológica

Para organizaciones que puedan presentar dificultades en su proceso de gestión de cheques esta investigación le servirá como referencia. Dentro de los instrumentos que se diseñaran para la obtención de datos están: Encuesta la cual se utilizara un cuestionario y lista de cotejo para obtener un enfoque objetivo de lo que se está realizando a través de la observación.

1.4.3. Justificación Práctica

Se elaborará una propuesta que busca corregir distorsiones que actualmente se dan en la ejecución del proceso de gestión de cheques tanto en las cajas de las oficinas comerciales que es por donde inicia, como en la Dirección de Operaciones (gerencia de procesamiento) que es por donde finaliza. Esto le

permitirá a la institución eliminar el retrabajo, mantener actualizados los balances de los clientes, cumplir con la disponibilidad de los fondos depositados acorde a los días de tránsito establecidos por regulación, cuadro más efectivo, despachar los estados de cuentas de los clientes en las fechas establecidas y garantizar la liquidación en la cámara de compensación de todos los cheques de otros bancos recibidos. En general, se logrará una mayor eficiencia en la ejecución de todo el proceso de gestión de cheques.

1.4.4. Importancia de la Investigación

Esta servirá de base al banco del país y a otras instituciones financieras para abordar más eficientemente el proceso de gestión de cheques, así como los lineamientos del trabajo en equipo. Se pretende dejar claramente establecidas las consecuencias a las que se exponen los bancos múltiples cuando no establecen un proceso de gestión de cheques que responda a las exigencias de los clientes y las regulaciones establecidas en la Ley. Además, se pretende suministrar un valor agregado a través de una propuesta que abordará más eficientemente el cuadro y la realización del proceso de captura de las imágenes de los cheques canjeados en efectivo y de los depósitos con cheques recibidos.

1.5. Delimitación de la Investigación

La investigación se realizará en el Banco del País, específicamente en el área de caja de las Sucursales ubicadas en el Distrito Nacional. Esta investigación se realizó en el lapso junio a diciembre del año 2020.

La teoría que se estará utilizando será “mejoramiento continuo”, la cual forma parte de uno de los 14 principios de la calidad establecidos por W. Edwards Deming en su libro “fuera de crisis”

1.6. Viabilidad de la Investigación

La investigación es viable, se cuenta con los permisos debidos de la empresa, por tanto, no existe impedimento alguno.

CAPÍTULO II: MARCO TEORICO

2.1 Antecedente de la Investigación

La investigación se fundamentó en trabajos de grado en áreas afines al tema a desarrollar, entre las cuales se hace referencia a la realizada en el 2014, por Félix Francisco Ricaurte Lucin, en la ciudad de Guayaquil-Ecuador, titulada **“Optimización De Los Procesos que se desarrollan en la empresa SADINSA S.A.”**, la cual tiene como fin desarrollar un estudio que ofrezca mejorar los procesos mediante herramientas de mejora continua que permitan perfeccionar la gestión de los proyectos de la empresa SADINSA S.A. e Identificar y analizar los principales problemas presentados durante la ejecución de los proyectos de la empresa, mediante herramientas de diagnóstico.

Lo anterior le permitió al investigador identificar a través de la aplicación de una matriz FODA y un análisis de causa y efectos, aspectos relacionados a los procesos ejecutados por los colaboradores sin guiarse de las políticas y procedimientos establecidos, así como la estandarización de los procesos, lo cual permitió proponer la creación de registros que sientan las bases para el control y ejecución de los procesos.

Por otro lado, Santillán, Beltrán y Armijos (2013) los cuales en Guayaquil-Ecuador ponderaron una investigación **“Estudio para la Optimización de La Gestión de Producción** “la cual está basada en identificar y analizar factores, motivos y circunstancias que inciden para que la gestión o planificación del proceso de producción sea ineficaz y sus consecuencias e Identificar los datos

que están implícitos en la información que es relevante para la gestión del proceso.

Las conclusiones que los investigadores han expuesto sostienen que los departamentos relacionados con la producción u operatividad de las organizaciones es donde recae la mayor responsabilidad del negocio y sustentan que implementando procesos que automaticen el almacenamiento de datos permitirá una mejor eficiencia como la optimización de las áreas mediante herramientas tecnológicas que permitan la realización de transacciones segura.

Acosta (2013) expuso su trabajo que llevó por título: “Equipos de Trabajo como Factor de Éxito de las Empresas Familiares”, a fin de obtener el Doctorado en Ciencias Gerenciales por la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. La misma tuvo como objetivo principal analizar los equipos de trabajo como factor de éxito de las empresas familiares del sector de medios impresos del estado Zulia.

Se fundamentó en teorías de empoderamientos de los equipos de trabajo, desarrolladas principalmente por autores como Johnson y Scholes (2001), Harrison y St. John (2002), Dess y Lumpkin (2003), Aceves (2004), Thompson y Strickland (2004), García y col. (2006), Navas y Guerras (2007), Hitt y col. (2008) entre otros, y en teorías de empresas familiares y susfactores de éxito presentadas por autores como: Amat (2001), Gallo y Amat (2003), Irigoyen (2005), Poza (2005), Ward (2006), y Amat, Martínez y Roure (2008), entre otros.

Ferrer (2013), con su investigación titulada: Trabajo en Equipo en las Pequeñas y Medianas Organizaciones Ubicadas en la Zona Central del

Municipio Maracaibo, a fin de obtener su título de Maestría en Administración de Organizaciones en la Universidad “Rafael Urdaneta”; para lo cual se estableció como propósito estudiar cómo se lleva a cabo la formación del trabajo en equipo en las PYMES ubicadas en el Casco Central de la ciudad de Maracaibo del Estado Zulia.

Así mismo, se fijó como objetivos específicos: Identificar los objetivos de la formación del trabajo en equipo y describir las fases del proceso de trabajo en equipo en las PYMES ubicadas en el Casco Central de la ciudad de Maracaibo del Estado Zulia, identificar los elementos considerados en el plan financiero y finalmente establecer las estrategias de trabajo en equipo utilizadas.

En este mismo orden de ideas Pérez (2012), llevó a cabo una investigación titulada, Planificación Estratégica y trabajo en equipo en el Departamento de Procura de la Industria Petrolera del Estado Zulia, la cual fue presentada ante la Universidad “Rafael Urdaneta” para obtener el título de Magister en Administración de Organizaciones; trazándose como propósito analizar el proceso de planificación estratégica y formación del trabajo en equipo que se lleva a cabo en la industria de petróleos venezolana.

La investigación fue soportada teóricamente por los aportes de David (2003), Garrido (2003). En cuanto al sentido metodológico, el tipo de investigación fue de tipo descriptiva, con un diseño no experimental transaccional. La población estuvo conformada por treinta (30) sujetos, a los cuales se aplicó un censo con la utilización de un cuestionario estructurado.

En cuanto a los resultados se identificó que la mayoría de los entrevistados (64%) estuvieron de acuerdo en que las operaciones de procura se realizaron bajo solvencia del trabajo en equipo, así como un 67% manifestó una tendencia positiva con respecto a la planificación e inspección.

En relación con el desempeño del personal, la mayoría de los entrevistados consideró la existencia de debilidades en cuanto a la capacitación y adiestramiento (53%), el dominio de los procesos de gestión (59%) y falta de experiencia (54%). Sin embargo, el tiempo de entrega de los materiales fue generalmente óptimo (84%). Los procedimientos del proceso de compra están documentados y se rigen por pasos predefinidos.

Por lo tanto, en cuanto a los aportes la investigación arrojó fortalezas desde el punto de vista financiero, en cuanto a la definición formal de los procedimientos, así como en la función de planificación y seguimiento. Mientras que el desempeño del personal destacó como un factor susceptible de mejora. El aporte de la presente investigación es el desarrollo a niveles teórico y metodológico el estudio del trabajo en equipo, en donde el análisis de esta fue de gran utilidad para abordar la variable objeto de estudio.

2.2 Base Teórica

Las bases teóricas se dirigen a analizar los aspectos referidos a la gestión de cheque, así como también el trabajo en equipo temático de esencial relevancia para considerar el soporte teórico necesario en torno a los objetivos específicos de la investigación.

2.2.1. Origen e Historia del surgimiento del Cheque:

Con las bases sentadas para la creación o fundación de las instituciones financieras se crean los primeros bancos los cuales aparecen en Venecia en el siglo XII, y posterior a este en Barcelona, Génova, Ámsterdam, Núremberg, Rotterdam, Estocolmo e Inglaterra en los siglos siguientes abarcando desde el siglo XV hasta XVI.

“El Cheque como tal, apareció con la creación del Banco de Inglaterra. En el siglo XIX se comienza a reglamentar el cheque y la primera Ley Inglesa es de 1852, pero considerando al Cheque como un ente autónomo se lo legisla en Francia en el año de 1865.” (Falconí, 2005)

Finalmente, otras organizaciones que dieron apogeo al cheque fueron las cámaras de compensación “Clearing House”. Su comienzo no es inglés, pero en Inglaterra obtienen importancia. Fueron éstas espacio de reuniones de los banqueros para pagarse las discrepancias en el intercambio de los títulos de crédito, donde los saldos y transferencias se pagaban de unos banqueros a otros a través de cheques de transferencias, contra el banco de Inglaterra. Este medio de compensación de los banqueros entre sí, facilitó la práctica de que el público hiciera del cheque una herramienta corriente de pago (Méndez, 2000, pág. 17)

2.2.2 Definición del Cheque e Importancia:

El cheque “Se trata de un documento firmado por el propietario de una cuenta en un banco que habilita al que lo recibe a disponer de una cantidad

determinada de dinero (adeudo a cuenta) sobre una cuenta bancaria.” (Ferrari, 2014)

También se puede exponer que “se denomina cheque a un título de crédito mediante el cual una persona libra contra una institución de crédito el pago de un denominado monto de dinero a un tercero.” (Duarte, 2008)

Luego de haber expuesto las definiciones de diferentes autores podemos destacar que el cheque es un instrumento financiero que permite a las personas tanto física como jurídicas poder acceder a recursos financieros que tiene un individuo u organización para ser acreedores de esos recursos en una institución financiera, tomando en cuenta que solo será entregado la cantidad nominal y escrita detallada en el mismo.

Respecto a la definición de cheque, Calvo y Puente (2003) indican que el cheque es un documento, el cual, bajo el amparo de las legislaciones vigentes, confiere a su legítimo tenedor un derecho frente al librador. Asimismo, se afirma que el cheque es un documento ejecutivo debido a que confiere al tenedor la capacidad de actuar judicialmente contra el librador en el momento en que se produzca el impago debiendo aportar el tenedor tan sólo la documentación acreditativa de que se ha producido el impago.

Tapia (2005) señala que el mismo constituye un título valor, caracterizado por representar una orden de pago emitida por el titular de una cuenta bancaria a favor de un beneficiario, quien puede proceder al cobro, dirigiéndose a una institución financiera nacional especialmente autorizada para su cancelación.

Expresa el mismo autor, que el banco girado debe pagar el monto determinado en el título valor a su tenedor, descontando el mismo de la cuenta del emisor del cheque. Un requisito indispensable para la emisión del cheque es que el emitente debe contar con fondos disponibles suficientes para responder al pago del título valor por el banco girado; tales dispositivos deben mantenerse en una cuenta corriente que el emitente mantenga en el banco girado.

Para Morles (2005), es un título valor o documento mercantil en el que está incorporado un derecho privado patrimonial, por lo cual el ejercicio del derecho se relaciona jurídicamente con la posesión del documento. El cheque puede ser considerado dentro de la categoría de título valor, emitido por una persona (librador) en el que se contiene una orden de pago a cargo de otra (librado) a favor del tenedor legítimo del documento (librador o tercero). La emisión del cheque debe librarse necesariamente contra un banco o entidad financiera para obtener los fondos existentes a disposición del librador.

La palabra cheque de acuerdo con Mantilla (2003), denomina al título de crédito, en el cual se incluye la voluntad de pagar al librado una cantidad específica por parte de un librador, quien queda obligado en la transacción mercantil a través de ello. De Semo (2004, p. 23), en forma exhaustiva, lo ha definido como:

Un título cambiario, a la orden o al portador, literal, formal, autónomo y abstracto que contiene la orden incondicional de pagar a la vista la suma indicada, dirigida a un banquero, en poder del cual el librador tiene fondos

disponibles suficientes, que vincula solidariamente a todos los signatarios y que está provisto de fuerza ejecutiva.

Opina Sánchez (2004) que el cheque, como título de crédito, es un documento de carácter legal, pero con naturaleza especial, constitutivo y dispositivo, no simplemente probatorio. Se indica que el cheque es constitutivo porque sin el documento no existe el derecho, pero se le califica como dispositivo en cuanto es necesario para determinar la transmisión y ejercicio del derecho. Asimismo, se considera un documento de naturaleza esencialmente formal, en cuanto a que la ley exige para su validez, que contenga determinados requisitos, en ausencia de los cuales no producirá efectos de título de crédito.

Para Broseta (2004) la relación jurídica se inicia desde el mismo instante en el cual los bancos adjudican a los clientes una chequera o talonario de cheques, donde el titular de una cuenta se convierte en el girador, es decir, el emitente del título u obligado principal, mientras el girado lo constituye la entidad financiera, quien se traduce en el girado del sistema financiero. La persona a nombre de quien se emite el cheque se denomina tenedor o beneficiario.

Por su parte, Garrigues (2004) agrega que la regulación jurídica del cheque incluye considerarlo como una orden de pago, en forma pura y simple, sin condición alguna. Dicha orden se considera a la vista y sobre fondos simples depositados por el girador en una entidad financiera. Para tales fines se consideran los elementos formales, que incluyen la denominación de cheque en el texto del título valor, la orden de pago, estableciéndose el importe concreto,

firma del librador, lugar y fecha de la emisión del cheque; nombre y domicilio del librado y lugar de pago.

Vegas (2006) afirma que el cheque participa de los caracteres de incorporación, legitimación, literalidad y autonomía, propios de los títulos valores, implicando el documento lo principal y el derecho lo accesorio, por cuanto se entiende que el derecho ni existe ni puede ejercitarse, sino es en función del documento, en este caso, el cheque.

Agrega que el cheque tiene carácter mercantil, de lo cual se derivan fundamentales consecuencias, como la calificación mercantil de tales títulos de crédito, de las operaciones en ellos consignadas y de los actos o contratos que sobre ellos se celebren. Cabe mencionar que el mismo se considera un título ejecutivo, por lo cual la acción cambiaria contra cualquiera de los signatarios es ejecutiva por el importe de este, y por el de sus intereses y gastos accesorios, sin necesidad de que el demandado reconozca previamente su firma.

El mismo autor indica que en la adjudicación del cheque, los signatarios de un cheque se obligan en forma solidaria, por lo cual su tenedor puede exigir ante la institución bancaria y ante las leyes vigentes su prestación. Por consiguiente, el tenedor puede ejercitar la acción cambiaria contra todos los obligados a la vez, o contra algunos de ellos, sin perder en este caso la acción sobre los otros, y sin obligación de seguir el orden que guarden sus firmas.

En este sentido, Mármol (2006) agrega que el cheque se clasifica dentro de la categoría de títulos cambiarios, llamados así porque su prototipo es la letra

de cambio. El mismo comprende un título de crédito abstracto porque se atribuye eficacia obligatoria a la pura y simple declaración, no siendo necesario expresar la causa jurídica determinante de su emisión o transmisión, sino que responde a una relación entre el librador y el librado.

Por tanto, expresa el autor antes mencionado, que el cheque supone una relación entre el librador y el librado, implicando una orden de pago, así como una relación jurídica caracterizada por una promesa de pago. El librador ordena al librado el pago del cheque, pero, al propio tiempo, se obliga frente al tomador a que el cheque sea pagado, le promete su pago.

Del mismo modo, Borjas (2007) afirma que es un documento de pago con vencimiento a la vista, lo cual supone que, al momento del acto de su presentación al librado, debe ser pagado, existiendo la exigencia de una previa provisión de fondos en poder del librado, el cual se encuentra obligado a pagarlo bajo las condiciones establecidas en la ley.

Por su parte, Menéndez (2009) señala que el cheque por su carácter de medio o instrumento de pago es un título de corta vida. La ley ha establecido en materia de títulos de crédito un sistema estrictamente formalista, atendiendo a la especialísima naturaleza jurídica de los mismos. La suscripción y transmisión de tales documentos se encuentra sometida a una serie de requisitos de carácter formal, que la ley enumera taxativamente, los cuales deben ser cumplidos por el librador y el librado. Expresa el autor, que la omisión de esos requisitos hace que

el acto realizado no produzca los efectos previstos por la ley, por lo cual puede servir como prueba de una obligación civil o mercantil.

Asimismo, Chulia (2009) afirma la existencia de diversas teorías explicativas de la naturaleza jurídica del cheque. Una de ellas es la Teoría del mandato, indicando que tal documento contiene un mandato de pago, por cuanto el librador emite el mandato al librado de pagar en su nombre, por cuenta del librador, una suma determinada de dinero al beneficiario del cheque; por lo cual constituye un acto jurídico por cuenta del librador, en virtud del mandato contenido en el cheque.

Por su parte, Rocco (1940), citado por Uria (2009) niega que el cheque es un mandato, porque no es en sí mismo un contrato sino un acto jurídico unilateral, perfecto y eficaz jurídicamente aun sin la concurrencia de la voluntad del librado. Aduce en su contra que el tomador al cobrar el cheque obra en interés propio no en interés del librador lo cual no está de acuerdo con los caracteres de la relación de mandato.

Otra teoría señalada por Uria (2009) es la correspondiente a la cesión, la cual plantea que la emisión de un cheque implica cesión de la provisión, en otras palabras, la transferencia de la propiedad de los fondos disponibles en poder del librado, constituyendo un derecho real pues a través del cheque se cede materialmente al tomador los fondos; donde el acreedor cedente, salvo pacto en contrario, no está obligado a garantizar la solvencia de deudor.

Siguiendo con las teorías, se señala la correspondiente a la estipulación a cargo de tercero. Uria (2009) afirma que se ha sostenido también que entre el librador y el tomador existe un contrato con una estipulación a cargo de una institución bancaria, la cual representa a un tercero. También, el autor señala la teoría de la delegación, la cual sostiene que el cheque contiene una delegación, en virtud de la cual una persona pide a otra que acepte como deudor a una tercera que consiente en obligarse frente a ella.

Del mismo modo, Uria (2009) afirma que, bajo los preceptos de la teoría de la asignación, la emisión del cheque constituye un acto por el cual una persona da orden a otra de hacer un pago a un tercero. Para finalizar con las explicaciones de su naturaleza jurídica, se menciona la teoría de la autorización, la cual de acuerdo con Uria (2009), se concibe como una doble autorización con base en la voluntad declarada por el autorizante, a través de la cual el autorizado puede hacer un pago al tenedor y este queda facultado para recibirlo.

Por consiguiente, se entiende que el cheque constituye un instrumento o medio de pago que sustituye económicamente al pago en dinero en curso de la moneda legal; evidenciándose los caracteres jurídicos del cheque, los cuales se desprenden del concepto, entendiéndose que es un título de crédito, esto es, el documento necesario para ejecutar el derecho literal consignado en el mismo. Por tanto, se entiende en lo expuesto que el cheque es un documento constitutivo, dispositivo y formal, el cual participa de los caracteres de incorporación, legitimación, literalidad, así como autonomía, propios de los títulos

de crédito. Aunado a ello, alude a la materia mercantil, en base a la cual está provisto de fuerza ejecutiva y los signatarios son obligados solidarios.

2.2.3. Trabajo en equipo

Los trabajos en equipo se consideran como un conjunto de acciones que se generan en una comunidad, y aspiran objetivos comunes. Según Álvarez, Cardona (2011), “es una organización social con identidad propia que experimenta unas dinámicas y produce unos efectos no reducibles a la suma de sus miembros”. El trabajo en equipo facilita el liderazgo, por tanto, se comporta como una estructura compleja, que busca que todas las personas, articulen sus acciones para un mayor beneficio.

En efecto, no se puede considerar equipo a todo grupo de personas que se reúnen con regularidad en el trabajo. Aunque todos los equipos son grupos, no todos los grupos son equipos. Al respecto, Álvarez, Cardona (2011, p. 92) “un equipo se compone de un número reducido de personas con capacidades complementarias que tienen un propósito común y unos objetivos compartidos ante los que son mutuamente responsables”.

En el proceso de creación de un equipo la recolección de sus miembros se convierte en un factor que, aun no siendo definitivo, si es esencial. Por eso, lo primero que tiene que preocupar a la líder de un equipo de empleados es rodearse de personas con una composición adecuada de aptitudes técnicas, capacidad de toma de decisiones y habilidades de trato impersonal para conseguir cumplir con éxito la misión, la visión y los objetivos.

Es importante destacar, que según Cardona y Millar (2010), las fases clásicas del desarrollo de un equipo son cuatro: “formación, debate, organización y resolución. En la fase de formación, los miembros se conocen unos a otros y tratan de establecer los criterios de pertenencia al equipo”. Las personas se sienten inseguras y nerviosas hasta que perciben que son aceptadas por el resto de los integrantes del equipo y alcanzan entre ellos un nivel básico de expectativas comunes. En la fase de debate, se van tomando decisiones para resolver los problemas y alcanzar los objetivos

En la fase de organización, los miembros deciden algunas reglas y procesos para conseguir realizar su misión. Asimismo, se van estableciendo normas no escritas de comportamiento que facilitan al equipo trabajar con una unidad coordinada. Finalmente, en la fase de resolución, la gente trabaja colaborando entre sí para cumplir los objetivos del equipo. La experiencia derivada de conseguir los objetivos une al equipo y refuerza su identidad. De esta manera, el equipo se forma más y se hace más capaz de afrontar nuevos proyectos y retos. Las cuatro fases mencionadas constituyen un ciclo que va desarrollando al equipo.

Con cada nuevo proyecto o reto, el equipo inicia un nuevo ciclo cuya fase de formación es el resultado final del ciclo anterior. Tras la experiencia de trabajo en equipo en el primer ciclo, cada uno de sus miembros reconoce y valora el mejor esfuerzo y la capacidad del resto. Al conocerse más a fondo, aumentan también el nivel de afecto y de confianza entre las personas que conforman el equipo. En tal sentido, se puede desarrollar con mayor eficacia dado el mayor

entrenamiento y conjunción del equipo. Las decisiones serán más realistas y facilitarán una fase de organización mejor que la anterior. En cada fase, el equipo realiza un proceso básico que produce un resultado necesario para su funcionamiento. El líder del equipo debe potenciar dichos procesos básicos de modo que vaya obteniendo estos resultados de manera correcta.

El primer proceso, durante la fase de formación, es el desarrollo de la confianza, y su resultado es la cohesión del equipo.

El segundo paso, que ocurre en la fase de debate, es la comunicación en las reuniones del equipo. De este proceso resultan las decisiones que toma el equipo.

Para facilitar el proceso de desarrollo, el líder debe promover situaciones en las que los miembros del equipo adquieran un sentido de interdependencia y se ganen el respeto mutuo. El reto es que ha llegado el momento de que las empresas conformen equipos de alto desempeño, como estrategia organizacional para revitalizar el desarrollo personal y colectivo, de modo que sea posible alcanzar los objetivos de la organización. Además, tienden a desarrollar los conocimientos y las habilidades gerenciales consideradas como procesos básicos: la toma de decisiones, la motivación, el liderazgo y la comunicación; aspectos que contribuyen a fomentar una mayor eficacia y productividad del trabajo en equipo.

2.2.4. Manejo de programas

El manejo de programas es el soporte del líder para guiar al empleado en la ejecución de una planificación eficaz de sus responsabilidades. El programa se convierte en una herramienta orientadora del proceso organizacional, que requiere la ayuda técnica de una líder en el reajuste de las actividades, de allí que el programa según Mosley, Magginson y Pietri (2005), es un plan a gran escala que incluye una mezcla de objetivos, políticas, reglas y proyectos más pequeños.

Delinea además los pasos específicos que deben darse para lograr sus objetivos. El plan que muestra las actividades que deben realizarse y su programación en el tiempo se conoce como programa de actividades. El líder programa las actividades de un día, hasta programas muy elaborados para realizar tareas de grandes dimensiones.

En tal sentido, el manejo de programas asigna relevancia a la función supervisora, que según Briggs (2010), genera establecimiento de relaciones armoniosas y solidarias entre el personal a fin de operacionalizar un programa que canalice un proceso de enseñanza con objetivos y metas alcanzables, contenidos que permitan contribuir al logro de las actividades planeadas, organizadas y evaluadas en función de los objetivos, generando de esta manera, un adecuado cumplimiento de las actividades.

En consecuencia, la planificación es la operacionalización del programa, el cual debe seguir los principios de flexibilidad, continuidad, organización,

coordinación e integralidad. De acuerdo con lo anterior Chiavenato (2011) define los programas como planes operacionales relacionados con el tiempo. Constan básicamente de planes que correlacionan el tiempo y actividades que deben ejecutarse. La programación, constituye una herramienta importante de planeación de la gerente.

Para Chiavenato (2011), los programas pueden ser de varios tipos, de los cuales los más importantes son el cronograma, la gráfica de C'antt y el Pert. Los líderes utilizan mayormente el cronograma. Según Chiavenato (2011), “el cronograma es el programa más sencillo, es una gráfica de doble entrada donde las filas configuran las actividades o tareas que se deben ejecutar, y las columnas definen los períodos, generalmente días, semanas o meses.

Los trazos horizontales indican la duración de las actividades o tareas”. El cronograma permite que los trazos horizontales que determinan la duración de las actividades sean continuos para lo planeado y punteados para lo ejecutado, esto posibilita la comparación visual fácil entre la planeación y la ejecución.

De acuerdo con Koontz y Weihrich (2009), los programas son un “conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado”. Todos los programas demandan del líder, coordinación y oportunidad, ya que una falla en cualquier parte de esta red de programas de apoyo representaría demoras en el programa principal y costos innecesarios, así como pérdida de utilidades para la organización.

2.2.5. Realización de los Planes

Un plan es un proceso que comienza por los objetivos, define estrategias, políticas y planes detallados para alcanzarlos. Para Certo citado por Chiavenato (2011) planear es determinar cómo deberá alcanzar los objetivos, es determinar cómo deberá marchar la organización hacia donde desea llegar. Chiavenato (2011) señala, “planeación se define como un proceso de establecimiento de objetivos.

Para Lemus (2010), un plan representa la lista de contenidos lógicamente estructurados, se centra en proyectos. Partiendo de que un plan es un proyecto operacionalizado, es importante enunciarlo como un proceso de análisis y discusión, coordinando entre la gerencia, empleados y clientes en general, producto de un diagnóstico, que incluye recolección de información para la construcción colectiva, sobre la propia realidad personal, institucional y social.

En tal sentido, el plan es la guía que permite el cambio de una situación problemática a una deseada, lo que evidencia la aplicación de la supervisión, para promover el intercambio de experiencia, discusión, análisis y ayuda, con el fin de diseñar un plan de acción para el abordaje empresarial.

Según Ander (2006, p. 21) una de las funciones básicas de un líder es la planificación al respecto señala: La planificación es pensar totalmente en las acciones necesarias para que se alcance determinado objetivo o se cumpla una misión. Esto implica el empleo de juicio y discreción para determinar cuáles acciones serán más eficaces para obtener del futuro. Para planificar la guía o

norma para realizar con eficacia, la misión de la unidad se recomiendan los siguientes pasos: examen del objetivo, finalidad o misión que debe realizarse, escoger la acción más eficaz y factible que pueda emprenderse.

Es decir, la planificación supone actividades como el diagnóstico y la formulación de políticas, programas, objetivos, metas y estrategias que vayan en beneficio de las organizaciones. La planificación es una función gerencial que todas las líderes deben llevar a cabo periódicamente, sobre todo, en las empresas de servicios como las del sector petrolero. En este sentido, Stoner y Wankel (2011, p. 80), afirman: Que la función de la planificación puede interpretarse como una función basada en la racionalidad que permite alcanzar las situaciones de un contexto determinado y ofrecer estrategias para la optimización del uso de los recursos existentes de acuerdo con el tiempo y las necesidades presentes y futuras.

De allí, que la planificación de la gerencia es la previsión del desarrollo de actividades en función de los objetivos previstos, de la disponibilidad de recursos y de acuerdo con un tiempo establecido. Asimismo, debe abordar la totalidad, por ende, es integral. Al respecto Bounds y Woods (2011), definen “la planificación como el trabajo que debe hacerse durante un período de tiempo, sea día, semanas o trimestre y determinar los pasos y procedimientos para realizar ese trabajo”, es decir, la líder está comprometida con la planificación de la institución y debe promover la participación en las decisiones de trabajo para garantizar los logros establecidos.

La planificación es la más importante de las obligaciones tradicionales de un líder y se asume de manera racional y social para coordinar las acciones. Al respecto Bounds y Woods (2011), agregan “una planeación propia prevé los problemas y ofrece líneas de acción para elevar los niveles de logros organizacionales”. Las condiciones actuales exigen que la planificación sea innovadora, es decir, que esté dada por los conocimientos que se tengan sobre la institución, las nuevas tendencias para gerencial, tomar en cuenta las necesidades y expectativas del personal en general.

Esto permite al líder anticiparse a la crisis, innovar, determinar los objetivos y proveer los medios para adquirir y obtener logros, con la disposición metodológica que permita el alcance al máximo de los objetivos planeados, de igual modo verla como un proceso social, que responde a necesidades y expectativas de los miembros de la organización, mediante un sistema operativo que asegure la constancia en los procedimientos, y el debido uso de los recursos para elevar la disposición, hacer ajustes, modificaciones y establecer normas de control, lo que involucra el trabajo continuo e integrado.

2.3. Aspecto Jurídico:

Ley No. 183-02, que aprueba la Ley Monetaria y Financiera

Ley No.2859, sobre cheques

Ley No. 708 Sobre Bancos

Instructivo sobre Digitalización, Truncamiento y Compensación de Cheques

2.4. Definición de Términos Básicos:

2. 4. 1 Marco conceptual

Lote de Cheques: Conjunto de registros de cheques individuales, pertenecientes a una misma entidad de intermediación financiera

Liquidación: Conjunto de principios y normas de común aceptación y procedimientos que se ejecutan para la confirmación, cumplimiento y extinción de la obligación de pago

Teller: Software utilizado para las transacciones de caja en las sucursales bancarias

Truncamiento: Proceso por el cual el movimiento (cheques o transferencia de crédito) en una organización de intermediación financiera se elimina o reduce y se sustituye parcialmente o en su totalidad por registros electrónicos de la data, para su posterior transmisión y procesamiento.

Aperta: Software utilizado para la solución de Procesamiento de documentos y cheques por imágenes para ser procesados por el departamento de operaciones.

Endoso: Firma en el reverso del cheque que da legitimidad a la transferencia de los derechos de cobro del tenedor

Digitalización: captura de imagen y almacenamiento en forma digital, según el estándar seleccionado

Optimizar: Es la capacidad que tiene una empresa, persona o equipo de persona de mejorar, elevar o sacar el mayor beneficio de algo, en el menor tiempo posible y al menor costo.

Gestión: Es actuar o dar los pasos necesarios para lograr la consecución de los objetivos establecidos ya sea de manera personal o en la administración de una organización, en el entendido de que la gestión provoca que los negocios funcionen de una manera eficiente.

Proceso: Acciones o tareas realizadas de una manera coordinada con el objetivo de obtener un resultado o salida que se puede convertir en entrada

Cuadre: Es el Proceso mediante el cual se valida que los valores digitados por los cajeros en el sistema se correspondan con los valores que tiene los documentos físicos que originaron la transacción.

Cámara de compensación: Instrumento de procesamiento congregado a través del cual las instituciones de intermediación financiera convienen intercambiarse y saldar instrucciones de pago.

2.5. Sistema de Hipótesis

H1. Si los cheques pagados y los depósitos de cheques son digitalizados por los cajeros el proceso será más ágil y garantiza que las imágenes de todos estos documentos estén disponibles en un 100% para ser remitido vía web a la gerencia de procesamiento de documentos.

H2. Si los cheques pagados y los depósitos con cheques son cuadrados en la gerencia técnica se eliminaría el retrabajo y la ocurrencia de extravíos de esos documentos sería muy mínima.

H3. Si los cheques pagados y los depósitos con cheques son digitalizados por los propios cajeros que lo reciben de los clientes, la gerencia de procesamiento de documentos recibiría las imágenes en línea en mucho menor tiempo, lo que agilizaría la realización del proceso de preparación de los cheques de otros bancos para ser liquidados en el tiempo establecido en la cámara de compensación en el Banco Central de la República Dominicana.

H4. Si los cheques pagados y los depósitos con cheques son capturados y digitalizados por los cajeros, podrán ser despachados los estados de cuentas y se liquidarán todos los cheques de otros bancos.

2.6. SISTEMA DE VARIABLES. CUADRO DE VARIABLES

2.6.1. Definición conceptual de las variables

Variable Independiente: Propuesta de un Plan Estratégico

Propuesta: Según A. Palma (2005) una propuesta es un documento que describe un proyecto de trabajo a realizar en un área o sector de interés y que se elabora para solicitar aprobación o apoyo institucional y/o financiero para su ejecución

Plan: Según H. Salazar (2005) Un plan es el conjunto de prácticas concretas que hacen posible la ejecución de un objetivo básico.

Variable dependiente: Gestión de Cheques

Gestión es la forma de cómo realizar y guiar los objetivos o actividades que se propone una organización para alcanzar las metas propuestas. Pero para profundizar más en el concepto sobre gestión citaremos diferentes autores de los cuales (Raffino, 2020) “La palabra gestión proviene del latín *gestiō*, y hace la referencia a la administración de recursos, sea dentro de una institución estatal o privada, para alcanzar los objetivos propuestos por la misma.

También otros autores presentan que la “gestión se refiere a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que

gestionar es llevar a cabo actividades que hacen posible la ejecución de una operación comercial o de un deseo cualquiera.” (Pérez Porto & Merino, 2012)

Variable Mediadora: Trabajo en Equipo:

Según S. Topchik (2008) son grupos de individuos que mediante la labor interdependiente cumplen con objetivos designados, comunicándose en forma eficaz, y tomando decisiones que afectan dicha obra, normalmente cuentan con cierto nivel de autonomía y desarrollan procesos para el logro de sus metas.

2.6.2 Operacionalización de las variables

Tabla 1

Tabla 1. Operacionalización de las variables		
Variables Independiente	Dimensiones	Indicadores
	Canje de cheques y recepción de depósitos con cheques	<ul style="list-style-type: none"> a) Validación de elementos técnicos de los cheque y depósitos con cheques por parte de los cajeros b) Validación de la firma del cliente en el cheque c) Digitación correcta por parte de los cajeros d) Salvaguarda por parte de los cajeros de los cheques físicos y depósitos con cheques luego de ser recibidos de los clientes e) Efectividad del cuadro realizado a los cheques pagados y depósitos con cheques recibidos de a los clientes

Gestión de cheques	Captura de imágenes cheques y depósitos con cheques	<ul style="list-style-type: none"> a) Cumplimiento de los horarios establecidos para la realización de la captura de las imágenes b) Captura realizada por los supervisores de caja (1) c) Captura realizada por los cajeros (2) d) Necesidad de equipos Smartsorce para la captura e) Dificultad de los supervisores de caja para atender requerimientos de servicios por parte de los cajeros debido a la realización de la captura de imágenes f) Agilidad y eficiencia en la captura de las imágenes
--------------------	---	--

Tabla 1

Variable Mediadora	Dimensiones	Indicadores
Trabajo en equipo	Personal	<ul style="list-style-type: none"> a) Responsabilidad b) Compromiso c) Cooperación d) Acciones de liderazgo e) Transparencia f) Cumplimiento de Plazos Ritmo del trabajo g) Comunicación
	Grupal	<ul style="list-style-type: none"> a) Responsabilidad b) Compromiso c) Cooperación d) Acciones de liderazgo e) Transparencia f) Cumplimiento de Plazos Ritmo del trabajo g) Comunicación

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3. 1. Introduction al Marco Metodológico

A través del presente capítulo se explica la serie de pasos metodológicos que se realizarán para lograr alcanzar los objetivos planteados en esta exploración, en atención a ello, se explicará el tipo y diseño de la investigación, también se tomará en cuenta la población y muestra, así como la unidad de análisis. De igual modo, se establecerán las técnicas y se especifica el instrumento que se utilizó para recoger la información.

3.2. Contexto Epistemológico:

Al abordar una investigación exige, por parte del investigador, ubicarse dentro de un contexto epistemológico, es decir, seguir una metodología determinada en aras de cubrir las expectativas del hecho científico. En tal sentido, el investigador ha seguido un paradigma positivista. Al respecto, González y Rodríguez (2008) afirman que, desde el punto de vista metodológico, se suele denominar con un enfoque cuantitativo a las investigaciones que, predominantemente tienden a usar instrumentos de medición y comparación que proporcionan datos cuyo estudio requiere el uso de modelos matemáticos y de la estadística. Se parte de un concepto establecido a priori. Utiliza una estrategia deductiva.

El objetivo fue explicar los fenómenos mediante la fijación de sus relaciones causales y lograr la verificación o comprobación de la teoría preestablecida. Tomando en cuenta estas teorías se realizó una investigación

con peculiaridades cuantitativas dirigidas a examinar la gestión de cheques y el trabajo en equipo en el departamento de caja del Banco.

3. 3. Tipo de Investigación:

De acuerdo con el objetivo planteado, la investigación es descriptiva ya que pretende medir en forma independiente los conceptos sobre la gestión de cheques y el trabajo en equipo, tema central del estudio. Al respecto, Méndez (2010), define los estudios descriptivos todo aquel cuyo propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación. En este sentido, este tipo de trabajo, no se ocupa de la verificación de hipótesis, sino de la descripción de hechos a partir de un criterio o de una teoría previamente definida.

Por otra parte, Hernández, Fernández y Baptista (2010) afirman que describir es medir. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así, describir lo que se investiga. Es importante señalar que en esta búsqueda se observa que la investigación es descriptiva porque se caracterizan equipos y condiciones de operación midiendo variables como criticidad y fallas

3. 4. Diseño de la Investigación:

El presente estudio tiene un diseño de campo no experimental, porque no pretende manipular la variable independiente, no ofrece demostraciones ni controla variables. Como nos dice Hernández y otros (2010) los diseños no experimentales de investigación se realizan sin manipular las variables

intencionalmente, se observa el fenómeno tal y como se presenta en su contexto natural para después analizarlos, según Arias (2009) define que la investigación de campo como la correlación de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurre los hechos sin manipular o controlar variables algunas.

La investigación analizo la gestión de cheques y el trabajo en equipo. En el mismo orden, Sabino (2010) plantea el diseño de investigación se ocupa precisamente de esta tarea, su objeto es proporcionar un modelo de verificación que permita contrastar hechos con teorías, y su forma es la de una estrategia o plan general que determine las operaciones necesarias para hacerlo.

Al respecto, Kerlinger (2009), considera que el diseño no experimental, es donde resulta imposible manipular variables o asignar a los sujetos condiciones De esta misma forma el diseño de esta investigación es no experimental, transeccional correlacional porque se orienta a descubrir los hechos y luego a constatar si existe relación entre las variables en un momento determinado, es no experimental porque en ningún momento se manipularán las variables.

Esto permitirá el conocimiento más a fondo del problema por parte del investigador para poder manejar los datos con más seguridad. Por todo esto, se considerará de campo al realizarse la recolección de los datos directamente en el lugar donde sucederán los hechos y de esa manera determinar de la mejor forma cuál será la relación entre gestión de cheques y trabajo en equipo en el Banco del País.

Por otra parte, Hernández y otros (2010), señalan que la investigación correlacional, tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables. Así, uno de los puntos importantes respecto a este tipo de investigación, es que en la misma se examinaran relaciones entre variables o sus resultados, pero en ningún momento explica que una sea la causa de la otra.

3. 5. Población y Muestra:

Al respecto, explica Rodríguez (2009), que la población forma parte del universo poblacional, conformada en atención al determinado número de variables que se van a estudiar; variables que la hacen ser un subconjunto particular con respecto al resto de los integrantes del universo. En este sentido, Arias (2009) expresa que la población es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación.

En general en este orden de ideas, Arias (2009) señala que la población son todos los sujetos vinculados directamente con el estudio. La población de acuerdo con Chávez (2010) es el universo de la investigación sobre la cual se pretende generalizar los resultados, y está constituida por características o estratos que permiten distinguir los sujetos unos de otros.

En referencia a la muestra, y tomando en cuenta lo señalado por Chávez (2010), para que una muestra posea validez técnico-estadística es necesario que cumpla con los siguientes requisitos: a) Ser representativa o reflejo general del

conjunto o universo que se va a estudiar, reproduciendo de la manera más exacta posible las características de éste.

b) Que su tamaño sea estadísticamente proporcional al tamaño de la población.

c) Que el error muestral se mantenga dentro de límites aceptables. En tal sentido, el investigador ha seleccionado el tipo de muestra no probabilística, casual o intencional del universo de estudio.

Al respecto, Parra (2009) lo define como un proceso en el que el investigador selecciona directa e intencionalmente los individuos de la población. Es decir, el investigador selecciona los individuos que considera más representativos, lo que implica un conocimiento previo de la población.

Por otra parte, es de resaltar que entre los motivos por los cuales el investigador recurrió a esta muestra no probabilística, causal o intencional son: a) facilidad de acceso y observación a lo largo de la investigación; b) dificultad para aplicar el cuestionario a todo el universo del estudio; c) carencia de tiempo prolongado para recurrir a cada uno de los integrantes del universo de estudio.

En el siguiente cuadro, se presenta la distribución de la población de estudio, está integrada por el personal de la organización en el área bancaria conformada por 600 cajeros y 110 supervisores los cuales están distribuidos en las 110 sucursales de la provincia Santo Domingo y Distrito Nacional.

De esta población, utilizando una calculadora de muestra, tomando como parámetro de confianza un 95% y un margen de error de 5%, se pudo

obtener que la muestra representativa será de 234 cajeros y 86 supervisores de caja, los cuales serán seleccionados a través de un muestreo del tipo sistemático.

3. 6. Control de Calidad de los Instrumento de Medición

3.6.1 Validez

Un elemento medular de toda investigación lo constituyen los datos referidos a las variables en estudio, pero éstos no pueden depender de la memoria del investigador que observa, sino que requieren de instrumentos que permitan registrarlas y conservarlas de manera sistemática. Una vez establecido el diseño y tipo de investigación se procede a organizar la técnica de recolección de datos que le permitirá al investigador construir el instrumento para recopilar la información y así obtener los Insumos indispensables para analizar las variables.

Para obtener la validez del instrumento se trabajó con experto en el área bancaria, en la cual, se solicitó su colaboración mediante una carta dirigida a cada experto explicándole el objetivo de la investigación, título de esta, tipo y diseño de la investigación. En el cuestionario piloto, se presentan los enunciados de cada ítem y las alternativas de respuesta (no de acuerdo, de acuerdo y reformular). Ellos realizaron una validez de contenido, para lo cual se nombra a un equipo de expertos en el contenido, metodológico y redacción para que revisen la construcción de los ítems y puedan emitir su juicio sobre su congruencia, claridad del ítem y que no posean tendenciosidad. Se corrigieron

los ítems con alguna inconsistencia y otros que orientaban dos ideas. (Véase Anexo 9)

Bavaresco (2011), sostiene que las técnicas conducen a la verificación del problema, planteando, por consiguiente, cada tipo de investigación determinará las técnicas a utilizar y cada técnica establecerá sus herramientas.

Al respecto García y Dolan (2010), afirman que las técnicas para la recolección de los datos es el procedimiento utilizado por el investigador para recabar información. También plantea que puede ser de tipo de campo. La técnica de campo es el procedimiento por medio del cual se obtiene y registra la información directamente en el lugar en el que ocurren los fenómenos, hechos o situaciones objeto de investigación.

Como técnica de recolección de la información se utilizó la observación y una encuesta, que según Hernández y colaboradores (2010), consiste en la interrogación por los sujetos o protagonistas de los hechos estudiados. Para un instrumento adecuado es aquel que registra datos observados los cuales representan verdaderamente a los conceptos o variables que el investigador tiene en mente.

En opinión de Arias (2009), la investigación por encuesta es una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismo o en relación con el tema particular. Teniendo en cuenta lo anteriormente planteado, para este estudio se diseñó un cuestionario con 30

Ítems referidos a la variable gestión de cheques y trabajo en equipo; determinándose como las alternativas las siguientes opciones: Totalmente de acuerdo TD, DA de acuerdo, ED en desacuerdo y Totalmente en desacuerdo TED; con puntuaciones del 4 al 1 respectivamente. (Véase Anexo 1). También se aplicó para la observación y una lista de chequeo. (Véase Anexo 2).

3.6.2, Confiabilidad

Por otro lado, según Rodríguez (2009), expresan que este proceso da cuenta de la capacidad del instrumento, de registrar los mismos resultados en distintas ocasiones, bajo las mismas condiciones y sobre la misma selección muestral. Así mismo Hernández y otros (2010), afirman que la confiabilidad es el grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto producen los mismos resultados, para tal efecto, se aplicó una prueba piloto a un grupo de 38 personas, con características similares a la población de estudio pero que no forman parte de esta. Se calculará aplicando la prueba de confiabilidad a través del estadígrafo coeficiente Alfa Cronbach para ítems de varias alternativas cuya expresión matemática es la siguiente:

De alguna manera son un indicador de relación global entre los ítems, aunque no equivalen a la correlación media entre los ítems, por esta razón después de la construcción y análisis estadístico para cada uno de los instrumentos se indica que las variables poseen una confiabilidad con respecto al instrumento, al ser comparadas con la escala de valoración que se presentaron en el cuadro anteriormente descrito.

La confiabilidad posee características que le dan fiabilidad a la investigación que se llevó a cabo. Se realizó la prueba piloto se aplicó a un grupo de personas similares a la de la población, pero no pertenece a la muestra de estudio. Con estos resultados se determinó la reproducibilidad del instrumento. La consistencia interna alcanzo los resultados siguientes los ítems deben estar bien formulados. Esto se midió a través del coeficiente de consistencia interna alfa de Cronbach, el cual arrojó un coeficiente de 0.853, resultado muy alta en la escala. En cuanto a la confiabilidad de constructo fue alta para cada ítem. Estos resultados indicaron una alta validez del instrumento de medición. (Véase Anexo 8)

El coeficiente de Spearman Brown fue de 0.791, este resultado de la aplicación de la técnica Split halves, el cual indica una alta confiabilidad del instrumento de medición. (Véase Anexo 8)

3.7. Tratamiento Estadístico de los Datos:

Para el análisis de esta investigación, se cuantificó la información en función de las frecuencias y porcentajes de los datos recolectados para luego analizar la gestión de cheques y el trabajo en equipo. Es decir, que el análisis de los datos en este estudio se realizará aplicando la estadística descriptiva mediante el análisis frecuencial y porcentual de las preguntas seleccionadas para ser respondidos por los sujetos en estudio.

3.8. Procesamiento de la Investigación:

El procedimiento de la presente investigación se llevará a cabo por procesos. Una vez seleccionado el problema, se procederá a la revisión teórica y a la selección de técnicas e instrumentos adecuados para la recolección de los datos. Así mismo se elaborará una tabla de sistematización de las variables en función del instrumento y se ubicarán las entidades objeto de estudio, donde se solicitará permiso por escrito a los gerentes

3.9. Unidad de Análisis:

Para esta investigación será el proceso de gestión de cheques en el Banco del País.

CAPÍTULO IV.

4.1. Resultado de la Investigación:

Los resultados de la presente investigación se dirigen a diseñar una propuesta de un plan estratégico de gestión de cheques y trabajo en equipo en el “Banco del País” identificando qué piensan los principales ejecutores “supervisores de caja y cajeros” del proceso de cheques que se realiza actualmente en el referido banco y su incidencia con los demás bancos del sistema, departamentos internos y con los clientes que utilizan el servicio de cuentas corrientes, para a partir de ahí poder desarrollar una propuesta adecuada.

En función a lo señalado, se enunciaron los objetivos de identificar las debilidades y las fortalezas que existente en cuanto al procesamiento de cheques y el trabajo en equipo dentro de la organización, esto para profundizar aún más y poder contar con los elementos precisos para diseñar un plan estratégico que contribuya a eficientizar el proceso de gestión de cheques y trabajo en equipo, tomando en cuenta las opiniones de los responsables de la ejecución del proceso en las cajas del banco.

Acorde a lo anterior, las opiniones citadas son expresadas en las siguientes tablas y gráficos que cuantifican las diferentes respuestas que suministró la población encuestada, que en este caso fueron (86 supervisores de caja y 234 cajeros) para un total de (320) personas consultadas.

A continuación, presentación y análisis de los resultados obtenidos a través del instrumento que se diseñó para recoger las opiniones de los colaboradores del área de caja que intervienen en el procesamiento de cheques.

VARIABLE: GESTIÓN DE CHEQUES

DIMENSIÓN: Captura de imágenes cheques y depósitos con cheques

INDICADOR: Captura realizada por los supervisores de caja

1. ¿Entiende usted que la captura de las imágenes de cheques canjeados debe ser realizada por los supervisores de caja?

TABLA 2

Tabla 2

Categoría	Supervisores de Caja	Cajeros	Total, Información
Totalmente de acuerdo	11	11	7%
De acuerdo	11	13	8%
En desacuerdo	64	210	85%
Población y muestra Total 320	86	234	100%

Fuente: Propia

GRÁFICO 1

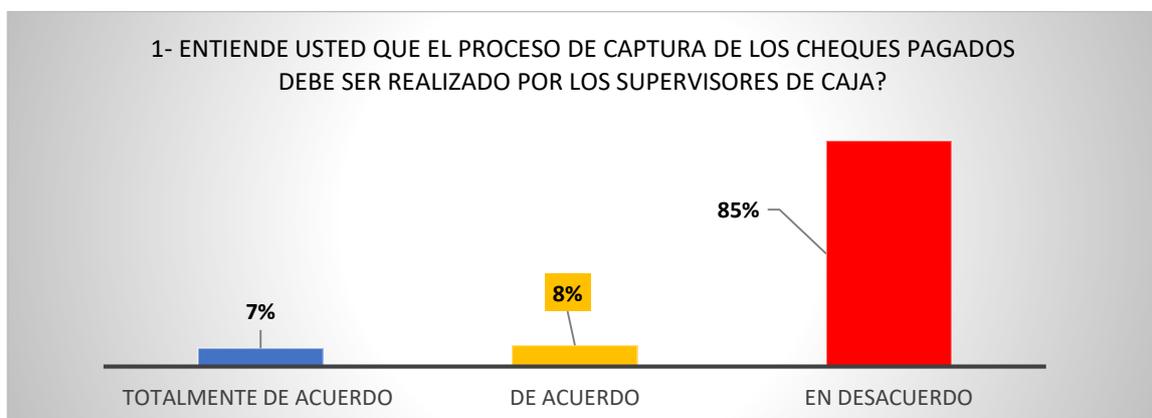


Ilustración 1 Fuente: Propia

Acorde a lo que se observa en la tabla (2), gráfico (1), el 7% (22 personas) respondieron que están totalmente de acuerdo con que la captura de las imágenes de los cheques pagados la realicen los supervisores de caja, mientras que 8% (24 personas) están de acuerdo y un 85% (274 personas) distribuidas de la siguiente manera: 64 supervisores de caja y 210 cajeros manifestaron que no están de acuerdo.

VARIABLE: GESTIÓN DE CHEQUES

DIMENSIÓN: Captura de imágenes cheques y depósitos con cheques

INDICADOR: Captura realizada por los supervisores de caja

2. ¿Los depósitos con cheques deben ser capturados y digitalizados por los supervisores de caja?

TABLA 3

Tabla 3

Categoría	Supervisores de Caja	Cajeros	Total, Información
Totalmente de acuerdo	6	17	7%
De acuerdo	10	19	9%
En desacuerdo	70	198	84%
Población y muestra Total 320	86	234	100%

Fuente: Propia

GRÁFICO 2

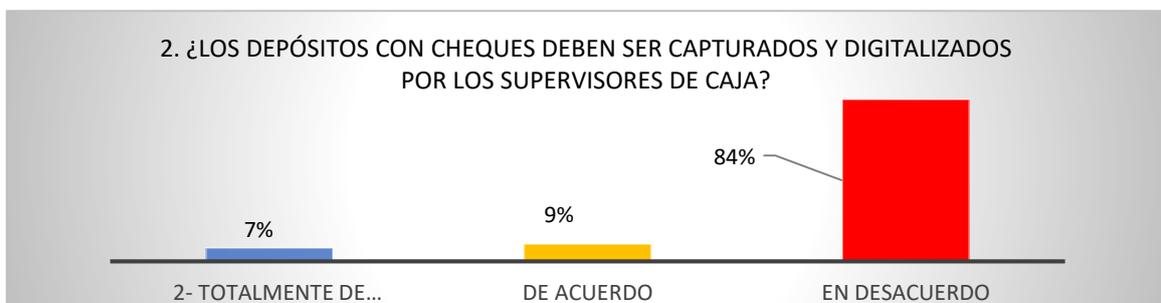


Ilustración 2 Fuente: propia

En cuanto a la captura de las imágenes de los depósitos con cheques, el 7% (23 personas) respondieron que están totalmente de acuerdo que esta sea realizada por los supervisores de caja, mientras que 8% (29 personas) respondieron que están de acuerdo y un 84% (268 personas) calificadas en el siguiente orden: 70 supervisores de caja y 198 cajeros manifestaron que no están de acuerdo. (Véase gráfico 2)

VARIABLE: GESTIÓN DE CHEQUES

DIMENSIÓN: Captura de imágenes cheques y depósitos con cheques

INDICADOR: Captura realizada por los cajeros

3- ¿Considera usted que la captura de las imágenes de los cheques pagados debe ser realizada por los cajeros?

TABLA 4

Tabla 4

Categoría	Supervisores de Caja	Cajeros	Total, Información
Totalmente de acuerdo	62	17	25%
De acuerdo	6	18	7%
En desacuerdo	18	199	68%
Población y muestra Total 320	86	234	100%

Fuente: Propia

GRÁFICO 3

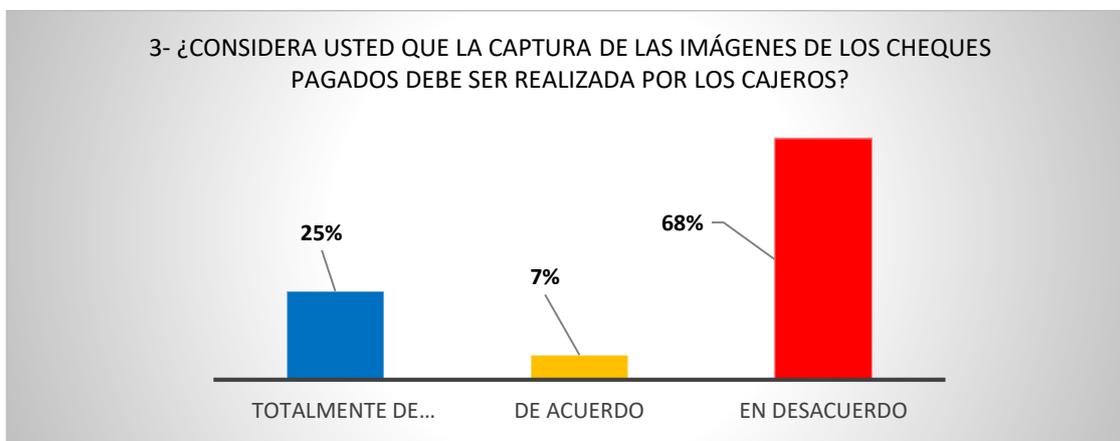


Ilustración 3

Fuente: Propia

En lo que se refiere a que, si la captura de los cheques pagados debe ser realizada por los cajeros, el 25% (79 personas) de los encuestados respondieron que están totalmente de acuerdo, mientras que 7% (24 personas) respondieron que están de acuerdo y un 68% (217 personas) distribuidos de la manera siguiente: 18 supervisores de caja y 199 cajeros manifestaron que no están de acuerdo. (Véase gráfico 3)

VARIABLE: GESTIÓN DE CHEQUES

DIMENSIÓN: Captura de imágenes cheques y depósitos con cheques

INDICADOR: Dificultad de los supervisores de caja para atender requerimientos de servicios por parte de los cajeros debido a la realización de la captura de imágenes

4- ¿El hecho de que sean los supervisores de caja que realicen la captura de las imágenes de los cheques pagados, afecta que estos puedan atender los requerimientos de servicios que les realizan los cajeros para atender a los clientes

TABLA 5

Tabla 5

Categoría	Supervisores de Caja	Cajeros	Total, Información
Totalmente de acuerdo	64	206	84%
De acuerdo	6	16	7%
En desacuerdo	16	12	9%
Población y muestra Total 320	86	234	100%

Fuente: Propia

GRÁFICO 4

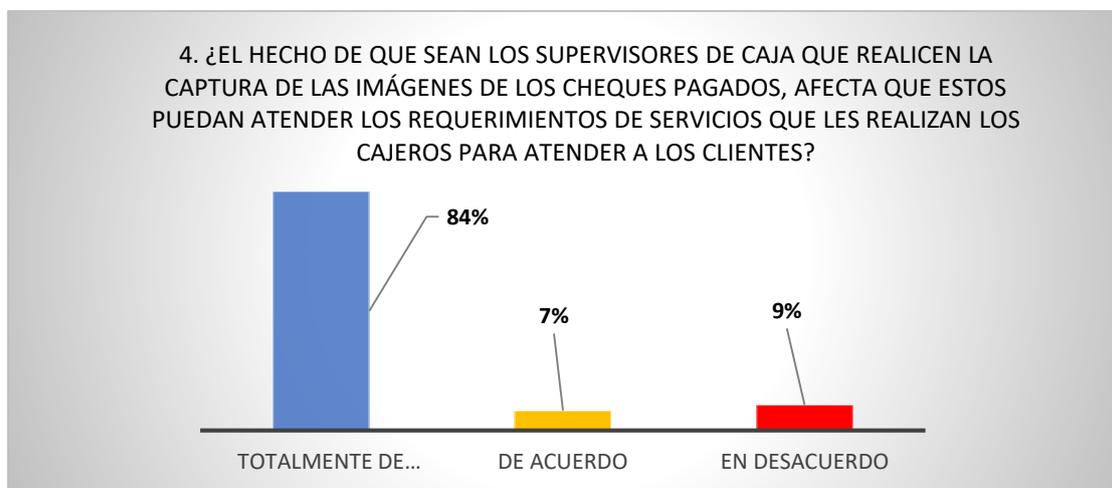


Ilustración 4

Fuente: Propia

El 84% (270 personas) distribuidas en 64 supervisores de caja y 206 cajeros, respondieron que están totalmente de acuerdo que se afecta el servicio a los cajeros cuando los supervisores de caja están realizando la captura de las imágenes de los cheques pagados, mientras que 7% (22 personas) respondieron que están de acuerdo y un 9% (18 personas) indicaron que no están de acuerdo. (Véase gráfico 4)

VARIABLE: GESTIÓN DE CHEQUES

DIMENSIÓN: Captura de imágenes cheques y depósitos con cheques

INDICADOR: Dificultad de los supervisores de caja para atender requerimientos de servicios por parte de los cajeros debido a la realización de la captura de imágenes

5- ¿El hecho de que sean los supervisores de caja los que realicen la captura de las imágenes de los depósitos con cheques, afecta que estos puedan atender los requerimientos de servicios que les realizan los cajeros para atender a los clientes?

TABLA 6

Tabla 6

Categoría	Supervisores de Caja	Cajeros	Total, Información
Totalmente de acuerdo	63	201	83%
De acuerdo	7	22	9%
En desacuerdo	16	11	8%
Población y muestra Total 320	86	234	100%

Fuente: Propia

GRÁFICO 5

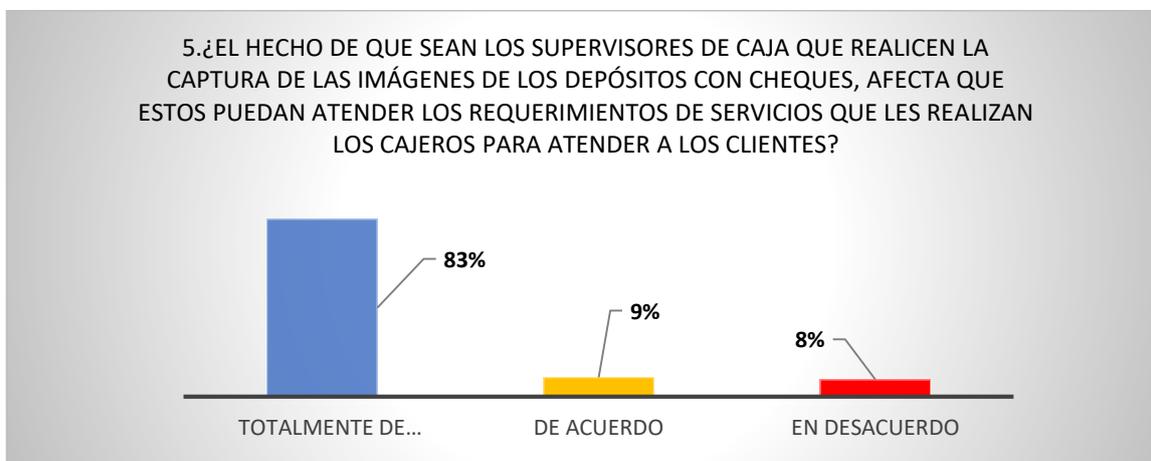


Ilustración 5 Fuente: Propia

El 83% (264 personas) encuestadas, distribuidas de la manera siguiente: 63 supervisores de caja y 201 cajeros respondieron que están totalmente de acuerdo que la realización de captura de las imágenes de los depósitos con cheques por parte de los supervisores de caja afecta que estos puedan atender los requerimientos de servicios solicitados por de los cajeros, mientras que 7% (27 personas) respondieron que están de acuerdo y un 9% (32 personas) manifestaron que no están de acuerdo. (Véase gráfico 5)

VARIABLE: GESTIÓN DE CHEQUES

DIMENSIÓN: Captura de imágenes cheques y depósitos con cheques

INDICADOR: Agilidad y eficiencia en la captura de las imágenes

6- ¿Considera usted que la ejecución de la captura y digitalización de imagen de los cheques pagados que realizan los supervisores de caja es rápida y eficiente?

TABLA 7

Tabla 7

Categoría	Supervisores de Caja	Cajeros	Total, Información
Totalmente de acuerdo	7	21	9%
De acuerdo	14	13	8%
En desacuerdo	65	200	83%
Población y muestra Total 320	86	234	100%

Fuente: Propia

GRÁFICO 6

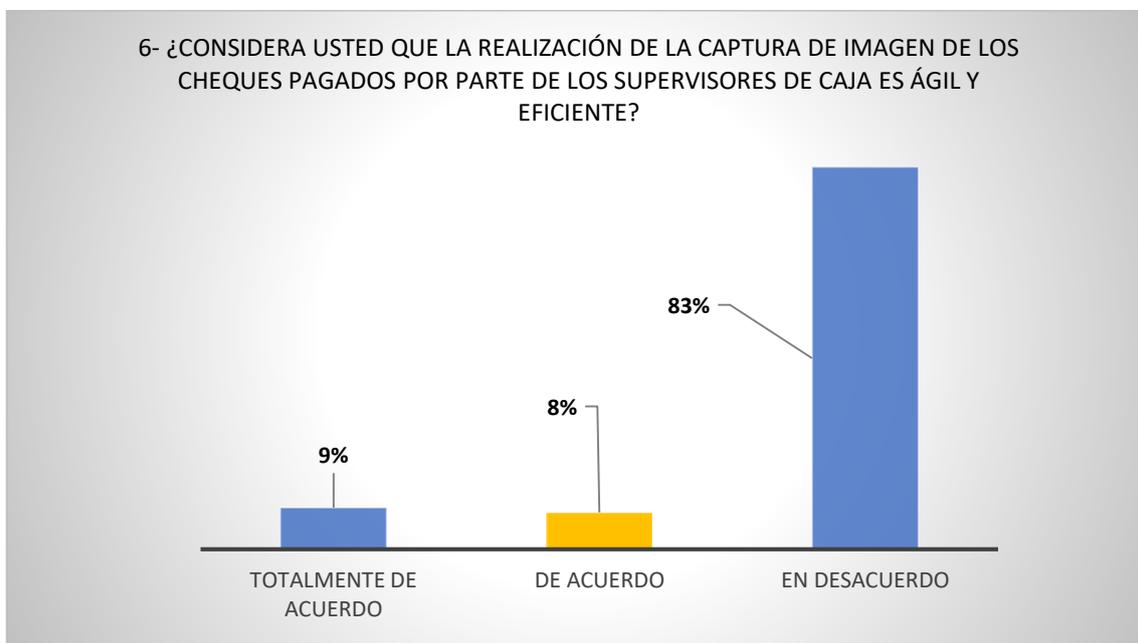


Ilustración 6

Fuente: Propia

El 9% (28 personas) respondieron que están totalmente de acuerdo, mientras que 8% (27 personas) expresaron que están de acuerdo y un 83% (265 personas) distribuidas a continuación: 65 supervisores y 200 cajeros, manifestaron que no están de acuerdo que sea rápida cuando la ejecutan los supervisores (Véase gráfico 6)

VARIABLE: GESTIÓN DE CHEQUES

DIMENSIÓN: Captura de imágenes cheques y depósitos con cheques

INDICADOR: Agilidad y eficiencia en la captura de las imágenes

7- ¿Si son los cajeros que realizan la captura de las imágenes de los cheques pagados en cada corte, se agilizaría el proceso y se evitaría el acumulamiento

TABLA 8

Tabla 8

Categoría	Supervisores de Caja	Cajeros	Total, Información
Totalmente de acuerdo	65	200	83%
De acuerdo	6	17	7%
En desacuerdo	15	17	10%
Población y muestra Total 320	86	234	100%

Fuente: Propia

GRÁFICO 7

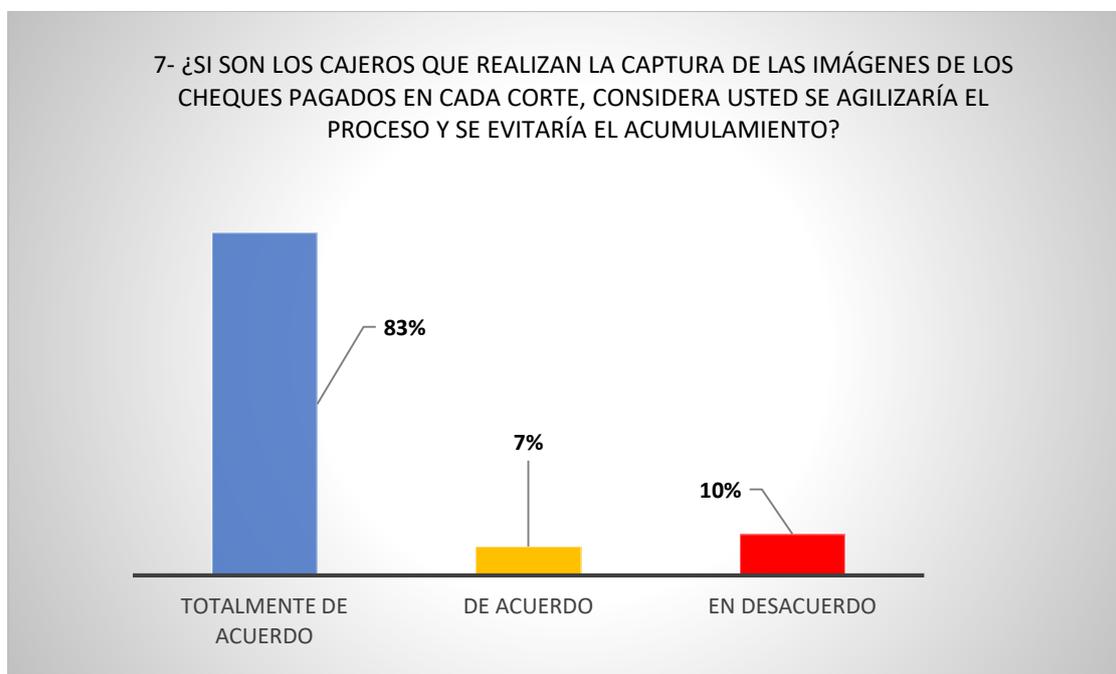


Ilustración 7 Fuente: Propia

El 83% (265 personas) clasificado de la siguiente manera: 65 supervisores y 200 cajeros, respondieron que están totalmente de acuerdo que si la captura la realiza los cajeros el proceso será más rápido y se evitará el acumulamiento, mientras que el 7% (23 personas) expresaron que están de acuerdo y un 10% (32 personas) manifestaron que no están de acuerdo. (Véase gráfico 7)

VARIABLE: GESTIÓN DE CHEQUES

DIMENSIÓN: Captura de imágenes cheques y depósitos con cheques

INDICADOR: Necesidad de equipos Smartsource para la captura

8. ¿Entiende usted que, si se instala una máquina Smartsource por cada dos cajeros, la captura de las imágenes de los cheques pagados y los depósitos con cheques podría ser realizada por ellos en cada corte sin retrasos y sin acumulamientos?

TABLA 9

Tabla 9

Categoría	Supervisores de Caja	Cajeros	Total, Información
Totalmente de acuerdo	66	207	85%
De acuerdo	6	16	7%
En desacuerdo	14	11	8%
Población y muestra Total 320	86	234	100%

Fuente: Propia

GRÁFICO 8

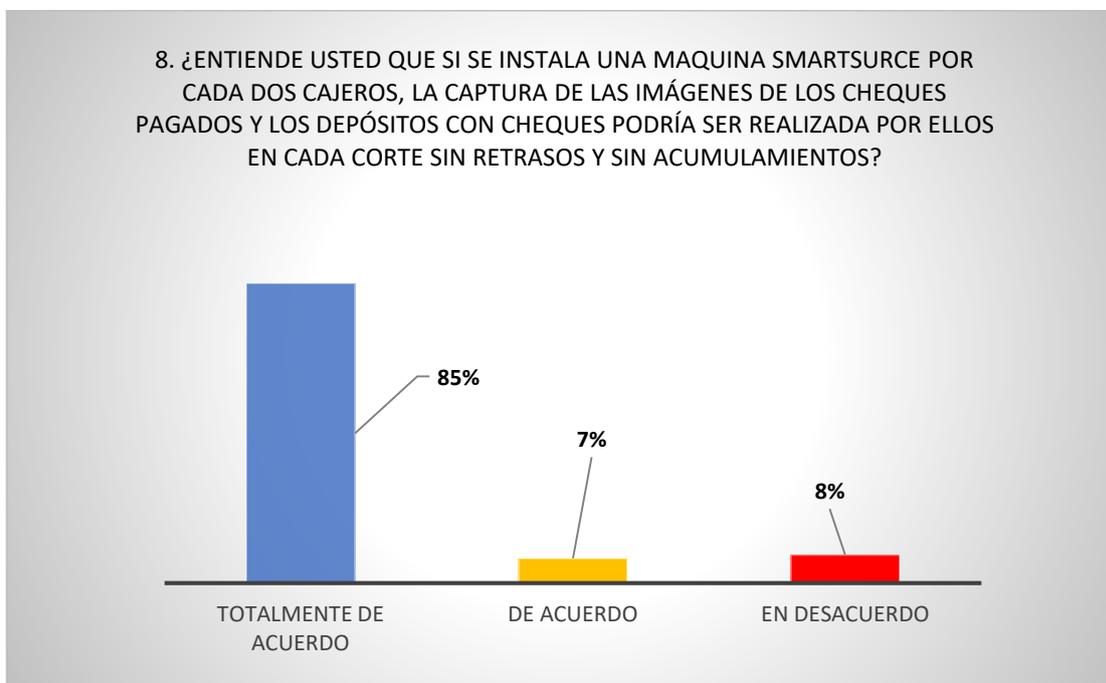


Ilustración 8 Fuente: Propia

El 85% (273 personas) distribuidas de la manera siguiente: 66 supervisores de caja y 207 cajeros respondieron que están totalmente de acuerdo que, si se instala una máquina Smartsorce por cada dos cajeros, la captura de los cheques pagados y los depósitos se realizara sin retrasos y sin acumulamientos, mientras que 7% (27 personas) respondieron que están de acuerdo y un 8% (25 personas) manifestaron que no están de acuerdo. (véase gráfico 8)

VARIABLE: GESTIÓN DE CHEQUES

DIMENSIÓN: Captura de imágenes cheques y depósitos con cheques

INDICADOR: Necesidad de equipos Smartsource para la captura

9. ¿Entiende usted que con la única máquina Smartsource que hay en la oficina, es suficiente para que los cajeros logren realizar la captura de imágenes de los cheques pagados y los depósitos con cheques sin demoras en los cortes y sin acumulamientos?

TABLA 10

Tabla 10

Categoría	Supervisores de Caja	Cajeros	Total, Información
Totalmente de acuerdo	2	12	4%
De acuerdo	6	18	8%
En desacuerdo	78	204	88%
Población y muestra Total 320	86	234	100%

Fuente: Propia

GRÁFICO 9

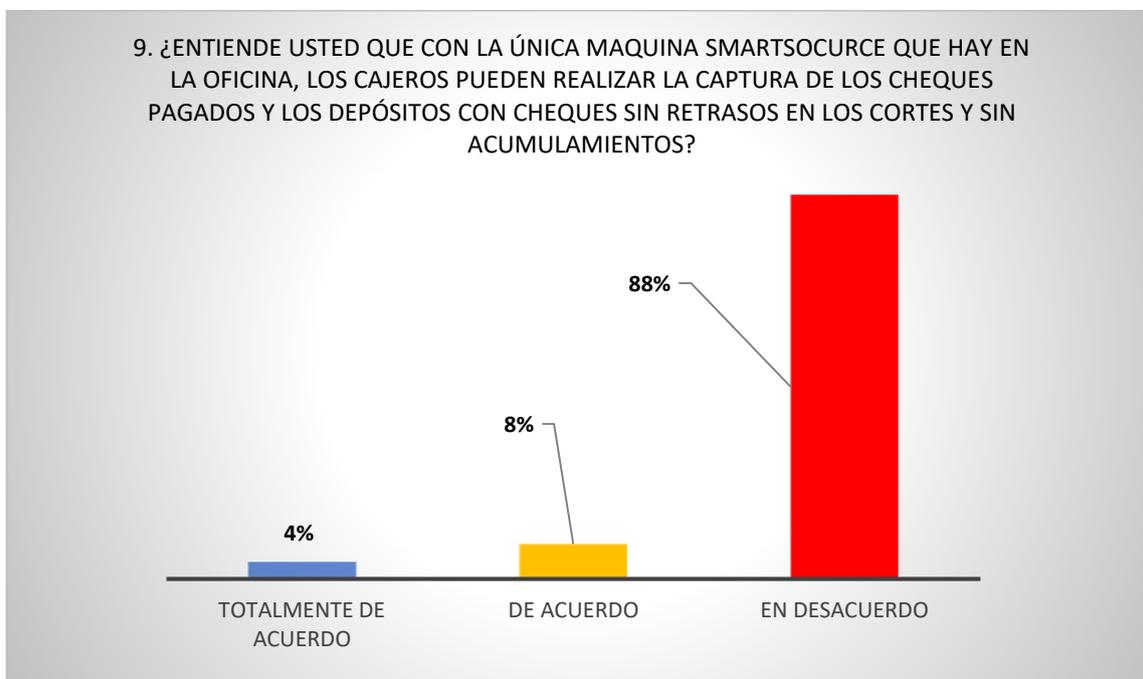


Ilustración 9

Fuente: Propia

El 4% (14 personas) respondieron que están totalmente de acuerdo que con la única máquina Smartsourc existen actualmente en las oficinas pueden realizar la captura de las imágenes de los cheques pagados y los depósitos con cheques en cada corte sin acumulamientos, mientras que 7% (27 personas) respondieron que están de acuerdo y un 88% (282 personas) distribuidos de la manera siguiente: 78 supervisores y 204 cajeros, manifestaron que no están de acuerdo, por lo que según su parecer una sola máquina no es suficiente para realizar con eficiencia dicha tarea.(Véase gráfico 9)

VARIABLE: GESTIÓN DE CHEQUES

DIMENSIÓN: Captura de imágenes cheques y depósitos con cheques

INDICADOR: Agilidad y eficiencia en la captura de las imágenes

10. ¿Si los cajeros realizan la captura de las imágenes de los depósitos con cheques considera usted se agiliza el proceso y se evita el acumulamiento?

TABLA 11

Tabla 11

Categoría	Supervisores de Caja	Cajeros	Total, Información
Totalmente de acuerdo	63	204	83%
De acuerdo	10	18	9%
En desacuerdo	13	12	8%
Población y muestra Total 320	86	234	100%

Fuente: Propia

GRÁFICO 10

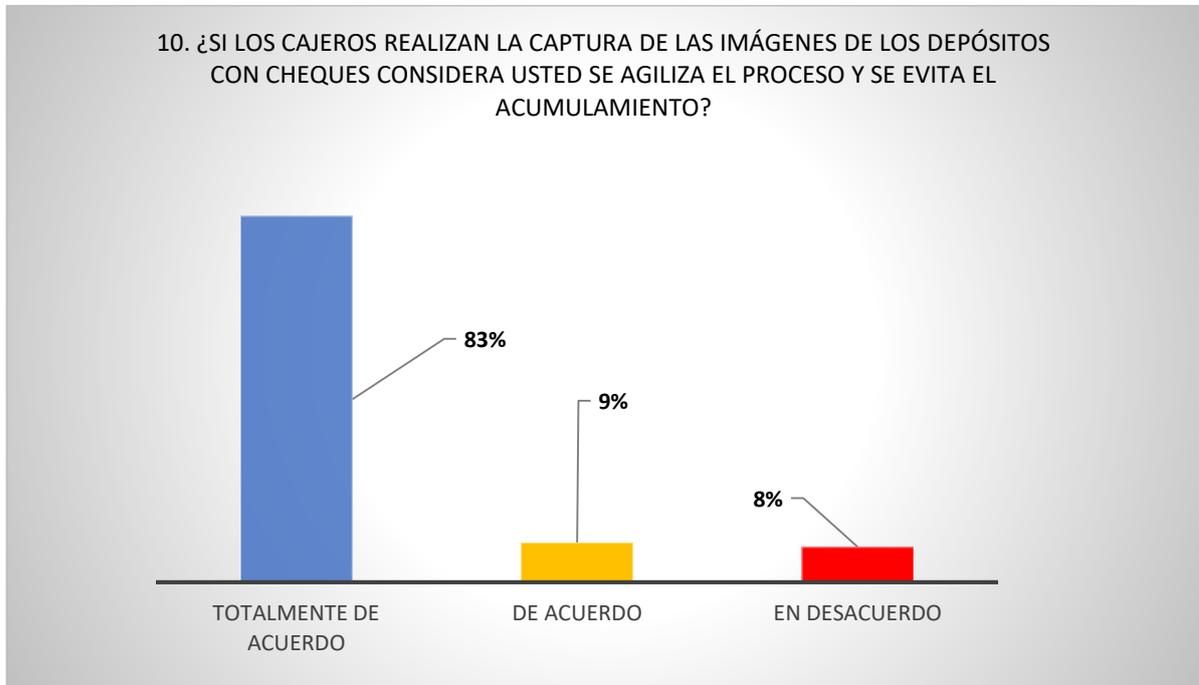


Ilustración 10

Fuente: Propia

Según el 83% (267 personas) donde están incluidos 63 supervisores y 204 cajeros, respondieron que están totalmente de acuerdo que si son los cajeros que realizan la captura de las imágenes de los documentos, se agiliza el proceso, mientras que el 9% (28 personas) está de acuerdo y el 8% (25 persona) en desacuerdo. (Véase gráfico 10)

VARIABLE: GESTIÓN DE CHEQUE

DIMENSIÓN: Captura de imágenes cheques y depósitos con cheques

INDICADOR: Agilidad y eficiencia en la captura de las imágenes

11. ¿Entiende usted que si la captura de las imágenes de los documentos (cheques pagados y depósitos con cheques) es realizada por los propios cajeros, la ocurrencia de pérdidas y falta de las imágenes de estos documentos se reduciría notablemente?

TABLA 12

Tabla 12

Categoría	Supervisores de Caja	Cajeros	Total, Información
Totalmente de acuerdo	57	198	80%
De acuerdo	19	20	12%
En desacuerdo	10	16	8%
Población y muestra Total 320	86	234	100%

Fuente: Propia

GRÁFICO 11

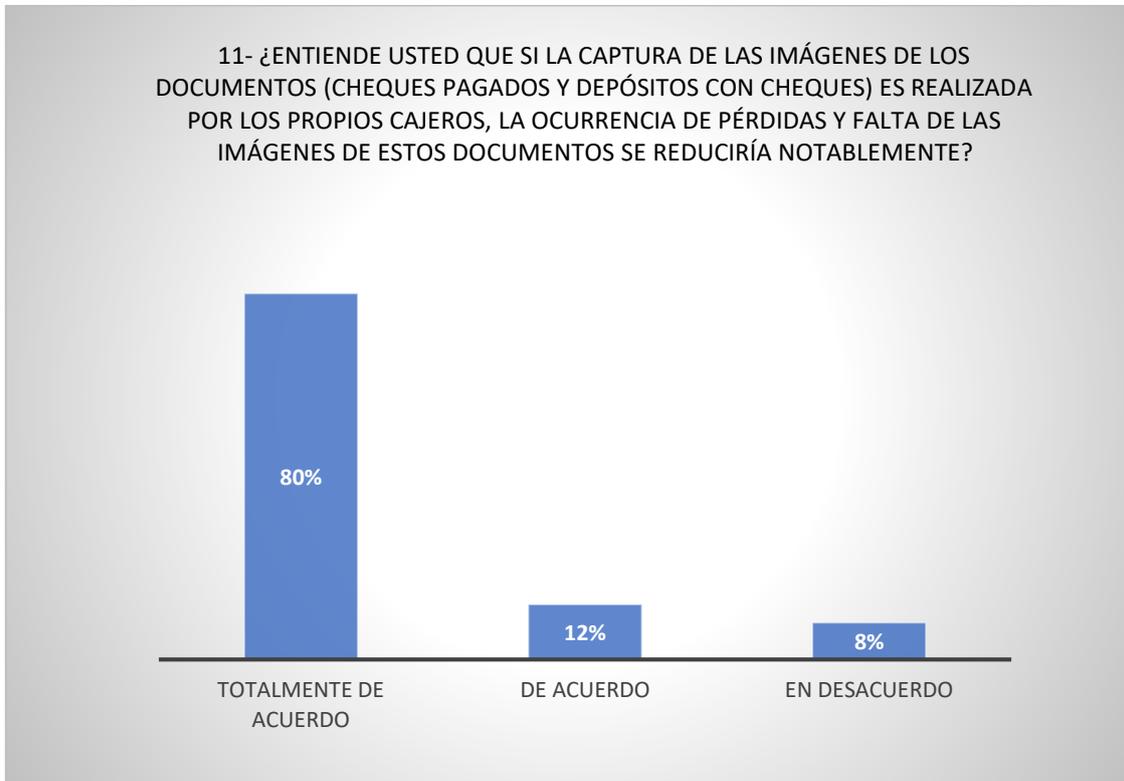


Ilustración 11 Fuente: Propia

Acorde a lo indicado en la grafico (11), tabla (12) el 80% (255 personas) compuestas por 57 supervisores y 198 cajeros, expresaron está totalmente de acuerdo con el criterio de que, si la captura de imagen de los cheques pagados y los depósitos con cheques es realizada por los cajeros, se eliminaría la pérdida y falta de las imágenes de estos documentos, mientras que el 12% (32 personas) está de acuerdo y el 8% (26 persona) están desacuerdo.

VARIABLE: GESTIÓN DE CHEQUES

DIMENSIÓN: Canje de cheques y recepción de depósitos con cheques

INDICADOR: Efectividad del cuadro realizado a los cheques pagados y depósitos con cheques recibidos de los clientes

12- ¿Entiende usted que sería más efectivo el cuadro de los cheques pagados y depósitos con cheques si el mismo es realizado por la gerencia de procesamiento de documentos e informa a la oficina para hacer las correcciones en cada corte

TABLA 13

Tabla 13

Categoría	Supervisores de Caja	Cajeros	Total, Información
Totalmente de acuerdo	65	203	84%
De acuerdo	8	21	9%
En desacuerdo	13	10	7%
Población y muestra Total 320	86	234	100%

Fuente: Propia

GRAFICO 12

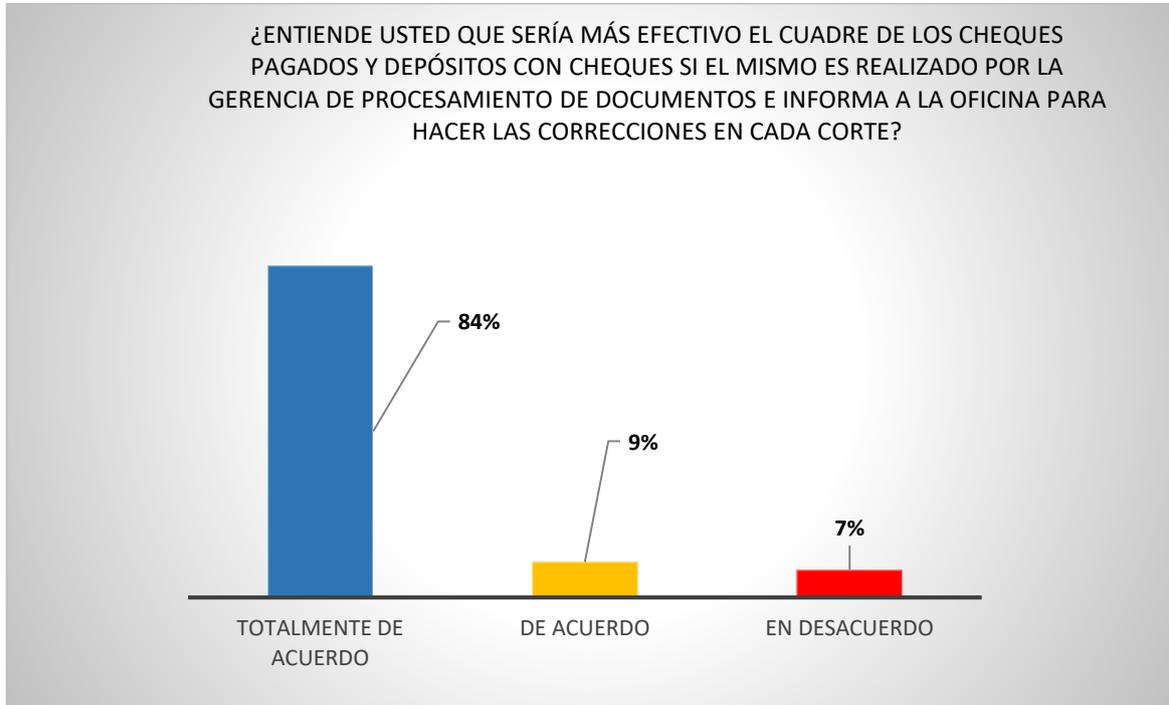


Ilustración 12 Fuente: Propia

Acorde a lo que se evidencia en el gráfico (12), tabla (13) a las respuestas de los encuestados sobre si el cuadro a los cheques pagados y depósitos con cheques es más efectivo si lo realiza la gerencia de procesamiento de documentos, al respecto, el 84% (268 personas) compuestas por 65 supervisores de caja y 203 cajeros, respondieron estar totalmente de acuerdo, mientras que 9% (29 personas) indicaron estar de acuerdo y 7% expresaron estar en desacuerdo.

VARIABLE: GESTIÓN DE CHEQUES

DIMENSIÓN: Canje de cheques y recepción de depósitos con cheques

INDICADOR: Efectividad del cuadro realizado a los cheques pagados y depósitos con cheques recibidos de los clientes

13. ¿Entiende usted que con el cuadro que ejecutan los supervisores de caja de los cheques pagados y depósitos con cheques se identifican de manera eficiente los errores cometidos por los cajeros?

TABLA 14

Tabla 14

Categoría	Supervisores de Caja	Cajeros	Total, Información
Totalmente de acuerdo	4	21	8%
De acuerdo	18	18	11%
En desacuerdo	64	195	81%
Población y muestra Total 320	86	234	100%

Fuente: Propia

GRÁFICO 13

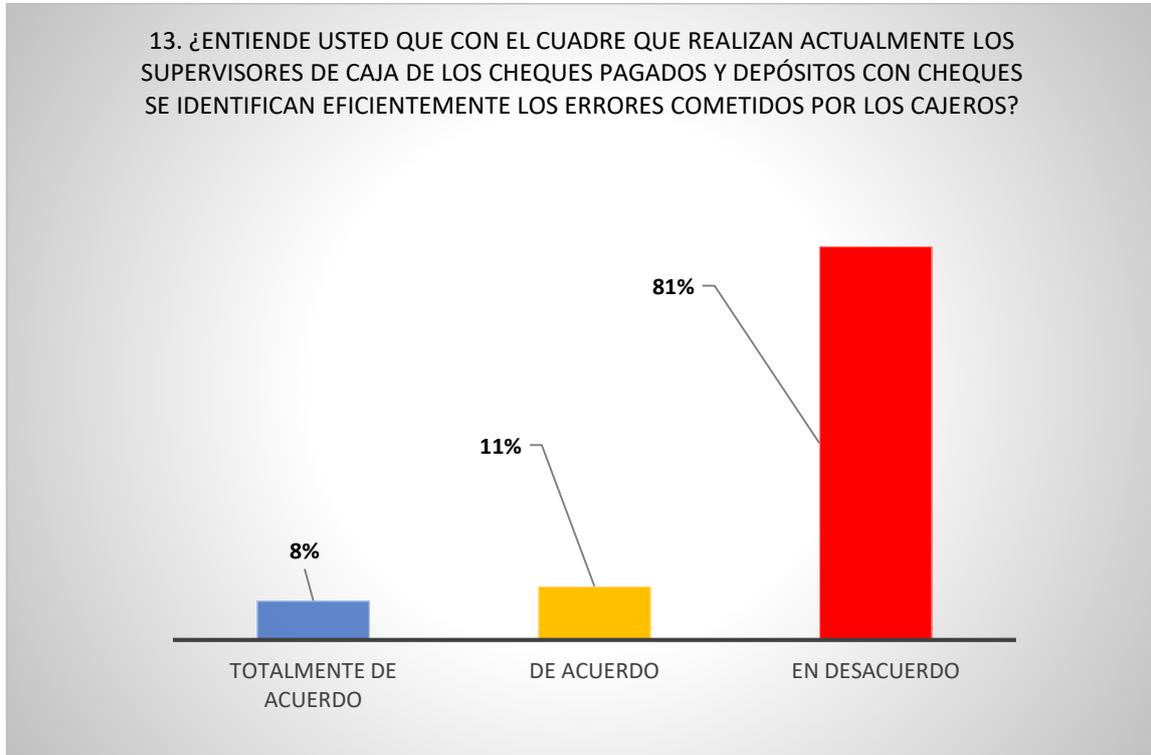


Ilustración 13 Fuente: Propia

Tal como se ve en el gráfico (13), tabla (14), el 8% (25 personas) expresaron estar totalmente de acuerdo que con el cuadro que realizan actualmente los supervisores de caja se identifican eficientemente los errores cometidos por los cajeros, mientras que el 11% (33 persona) indicaron estar de acuerdo y el 81% (259) personas, detalladas de la manera siguiente 64 supervisores y 198 cajeros expresaron estar en desacuerdo.

VARIABLE: GESTIÓN DE CHEQUES

DIMENSIÓN: Canje de cheques y recepción de depósitos con cheques

INDICADOR: Efectividad del cuadro realizado a los cheques pagados y depósitos con cheques recibidos de los clientes

14. ¿Entiende usted que al igual que los cajeros, los supervisores de caja deben cuadrar los cheques pagados y depósitos con cheques?

TABLA 15

Tabla 15

Categoría	Supervisores de Caja	Cajeros	Total, Información
Totalmente de acuerdo	9	26	11%
De acuerdo	8	9	5%
En desacuerdo	69	199	84%
Población y muestra Total 320	86	234	100%

Fuente: Propia

GRÁFICO 14

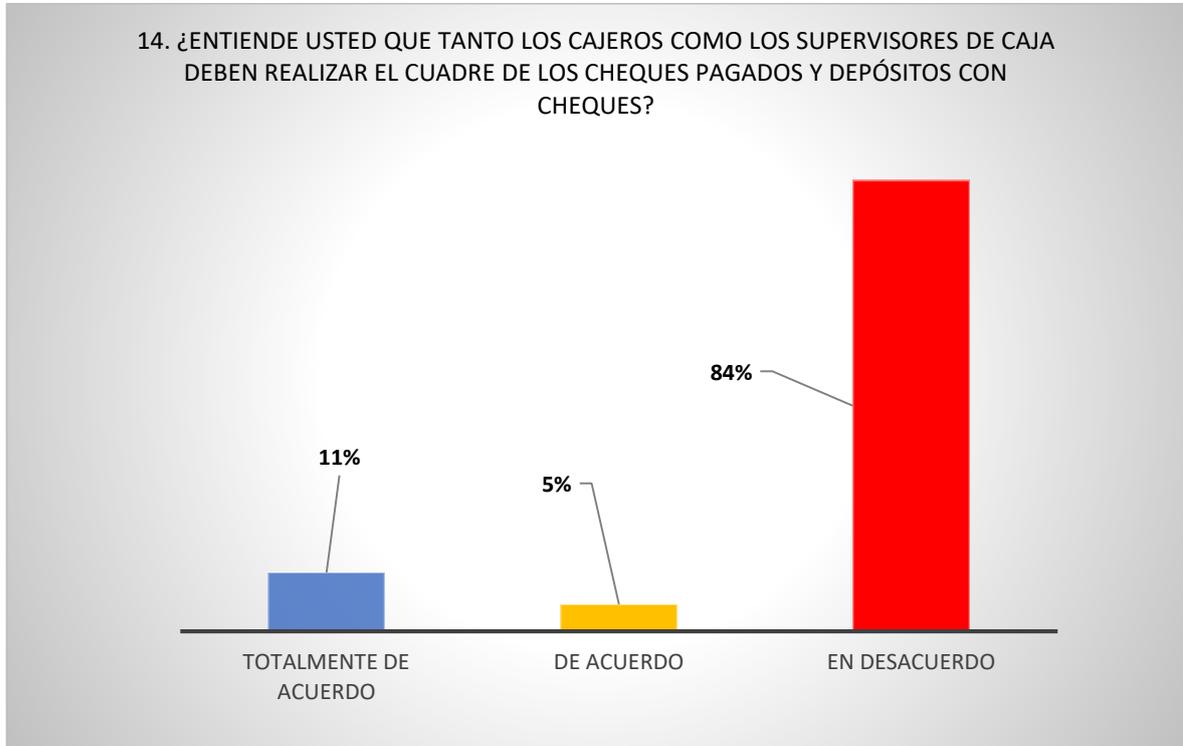


Ilustración 14 Fuente: Propia

Según lo que se observa en el gráfico (14), tabla (15) el 11% (35 personas) manifestaron que están totalmente de acuerdo, mientras que el 5% (17 personas) están de acuerdo y el 84 % (268 personas) compuestas por 69 supervisores y 199 cajeros, expresaron que no están de acuerdo que sean los supervisores y los cajeros que cuadren los cheques canjeados y los depósitos con cheques.

VARIABLE: GESTIÓN DE CHEQUES

DIMENSIÓN: Canje de cheques y recepción de depósitos con cheques

INDICADOR: Efectividad del cuadro realizado a los cheques pagados y depósitos con cheques recibidos de los clientes

15- ¿Entiende usted que el cuadro de los cheques canjeados y los depósitos con cheques debe ser ejecutado a través de macheo desde la gerencia de procesamiento de documentos?

TABLA 16

Tabla 16

Categoría	Supervisores de Caja	Cajeros	Total, Información
Totalmente de acuerdo	66	203	84%
De acuerdo	17	19	11%
En desacuerdo	3	12	5%
Población y muestra Total 320	86	234	100%

Fuente: Propia

GRÁFICO 15

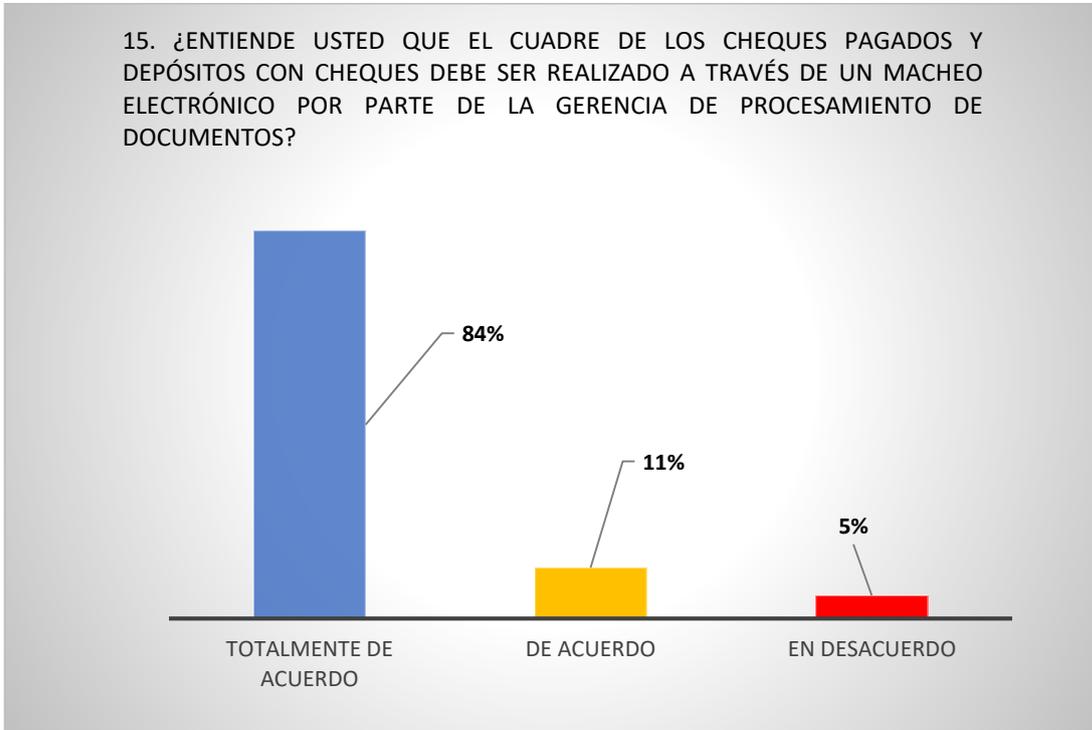


Ilustración 15 Fuente: Propia

Según lo que se observa en el gráfico número (15), tabla (16), el 84% (269 personas) conformadas por 66 supervisores de caja y 203 cajeros, manifestaron que están totalmente de acuerdo de que el cuadre se realice desde la gerencia de procesamiento de documentos a través de un macheo electrónico, mientras que el 11% (36 personas) está de acuerdo y el 5% (15) personas no están de acuerdo.

VARIABLE: GESTIÓN DE CHEQUES

DIMENSIÓN: Canje de cheques y recepción de depósitos con cheques

INDICADOR: Efectividad del cuadre realizado a los cheques pagados y depósitos con cheques recibidos de los clientes

16- ¿Entiende usted que si el cuadre de los cheques pagados y depósitos con cheques es realizado a través de un macheo en la gerencia de procesamiento de documentos en cada corte, se identificarían y corregirían más fácilmente los errores incurridos por los cajeros?

TABLA 17

Tabla 17

Categoría	Supervisores de Caja	Cajeros	Total, Información
Totalmente de acuerdo	72	210	88%
De acuerdo	12	10	7%
En desacuerdo	2	14	5%
Población y muestra Total 320	86	234	100%

Fuente: Propia

GRÁFICO 16

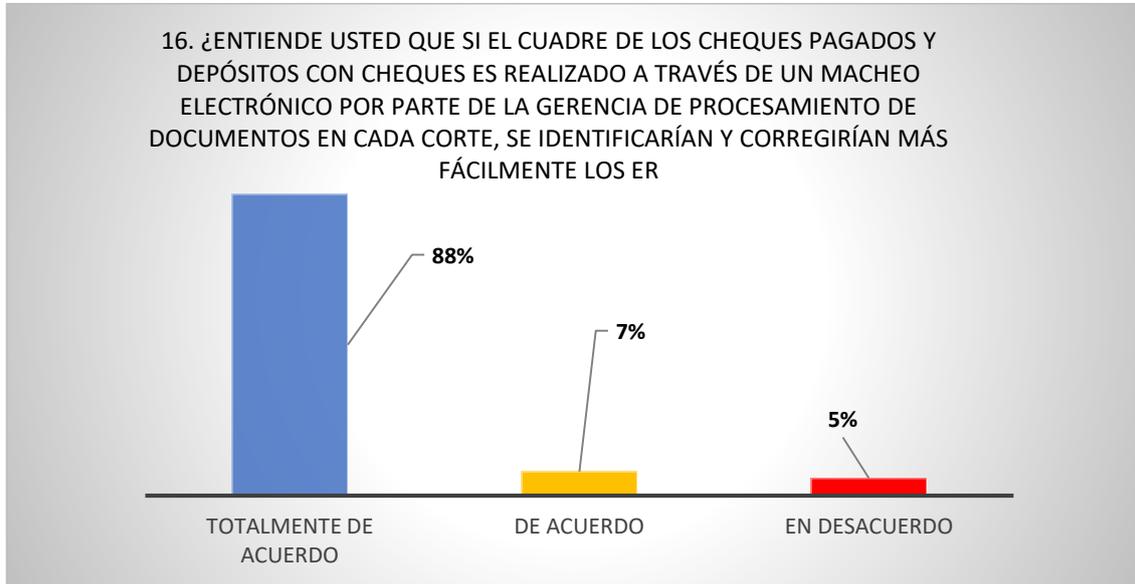


Ilustración 16 Fuente: Propia

Según el gráfico Núm. 16, tabla (17), el 88% (282 personas) conformadas por 72 supervisores y 210 cajeros, expresaron que están totalmente de acuerdo que si el cuadre es realizado con un macheo electrónico en cada corte, se identificarían y corregirían más fácil y eficientemente los errores cometidos por los cajeros en el procesamiento de los documentos que se citan, mientras que el 7% (22 personas) indicaron estar de acuerdo y el 5% (16 personas) en desacuerdo.

VARIABLE: GESTIÓN DE CHEQUES

DIMENSIÓN: Canje de cheques y recepción de depósitos con cheques

INDICADOR: Salvaguarda por parte de los cajeros de los cheques físicos y depósitos con cheques luego de ser recibidos de los clientes

17- ¿Deben los cajeros mantener hasta el cierre operativo del día, los cheques pagados y los depósitos con cheques?

TABLA 18

Tabla 18

Categoría	Supervisores de Caja	Cajeros	Total, Información
Totalmente de acuerdo	6	18	7%
De acuerdo	6	19	8%
En desacuerdo	74	197	85%
Población y muestra Total 320	86	234	100%

Fuente: Propia

GRÁFICO 17

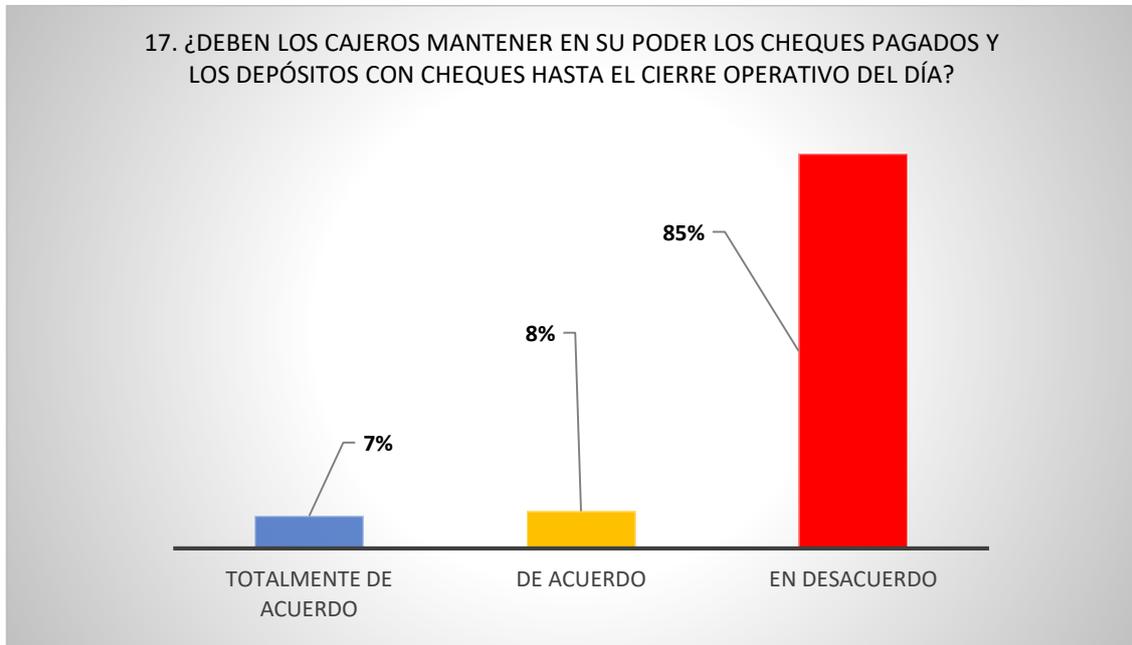


Ilustración 17 Fuente: Propia

De acuerdo con la tabla (18), gráfico (17) el 7% (24 persona) están totalmente de acuerdo, mientras que el 8% (25 personas) indicaron estar de acuerdo, pero el 85% (271 personas) expresaron estar en desacuerdo con que los cajeros mantengan en su poder los cheques y depósitos con cheques hasta el final del cierre de las operaciones del día.

VARIABLE: GESTIÓN DE CHEQUES

DIMENSIÓN: Canje de cheques y recepción de depósitos con cheques

INDICADOR: Salvaguarda por parte de los cajeros de los cheques físicos y depósitos con cheques luego de ser recibidos de los clientes

18. ¿Deben los cajeros entregar al supervisor de caja los cheques pagados y los depósitos con cheques luego que las imágenes de estos son capturadas en cada corte?

TABLA 19

Tabla 19

Categoría	Supervisores de Caja	Cajeros	Total, Información
Totalmente de acuerdo	49	196	77%
De acuerdo	29	17	14%
En desacuerdo	8	21	9%
Población y muestra Total 320	86	234	100%

Fuente: Propia

GRÁFICO 18

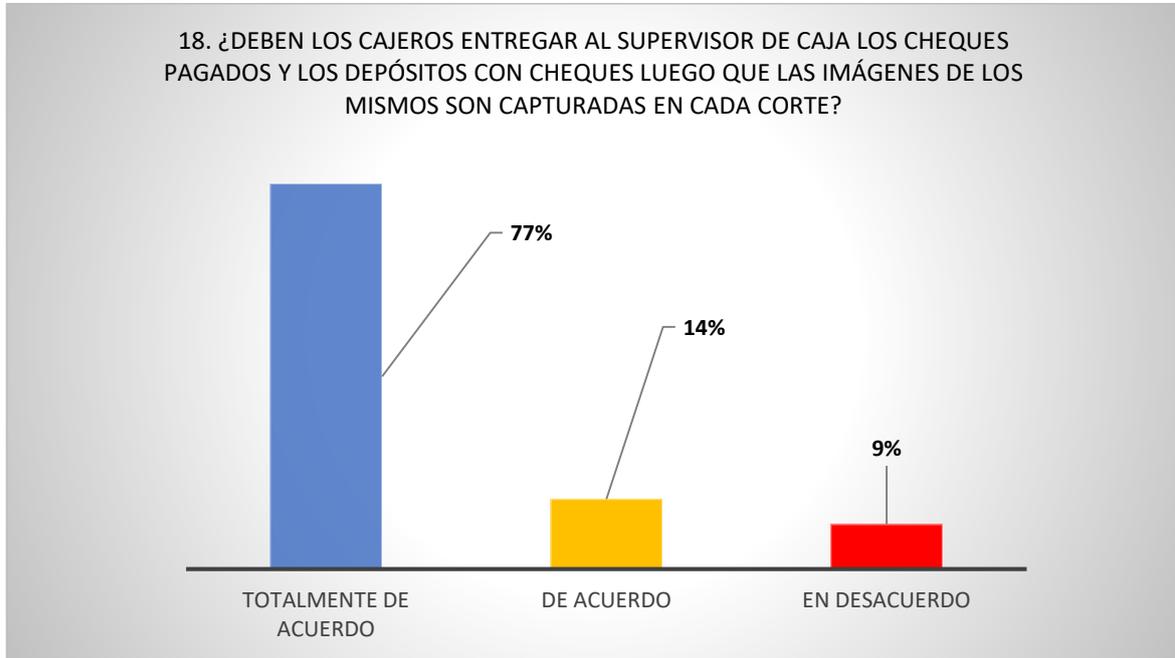


Ilustración 18 Fuente: Propia

En respuesta a la pregunta Núm. 18, según se evidencia en el gráfico de igual número el 77% (245 persona) conformadas por 49 supervisores y 196 cajeros, indicaron que están totalmente de acuerdo de que los cheques y depósitos con cheques deben ser entregados al supervisor de caja en cada corte, mientras que el 14% (46 personas) afirmaron estar de acuerdo y el 9% (29 personas) expresaron estar en desacuerdo.

VARIABLE: GESTIÓN DE CHEQUES

DIMENSIÓN: Canje de cheques y recepción de depósitos con cheques

INDICADOR: Salvaguarda por parte de los cajeros de los cheques físicos y depósitos con cheques luego de ser recibidos de los clientes

19. ¿Considera usted que, en ocasiones, los cajeros pagan un cheque, entregan al cliente el efectivo y además el cheque?

TABLA 20

Tabla 20

Categoría	Supervisores de Caja	Cajeros	Total, Información
Totalmente de acuerdo	17	29	14%
De acuerdo	54	188	76%
En desacuerdo	15	17	10%
Población y muestra Total 320	86	234	100%

Fuente: Propia

GRÁFICO 19

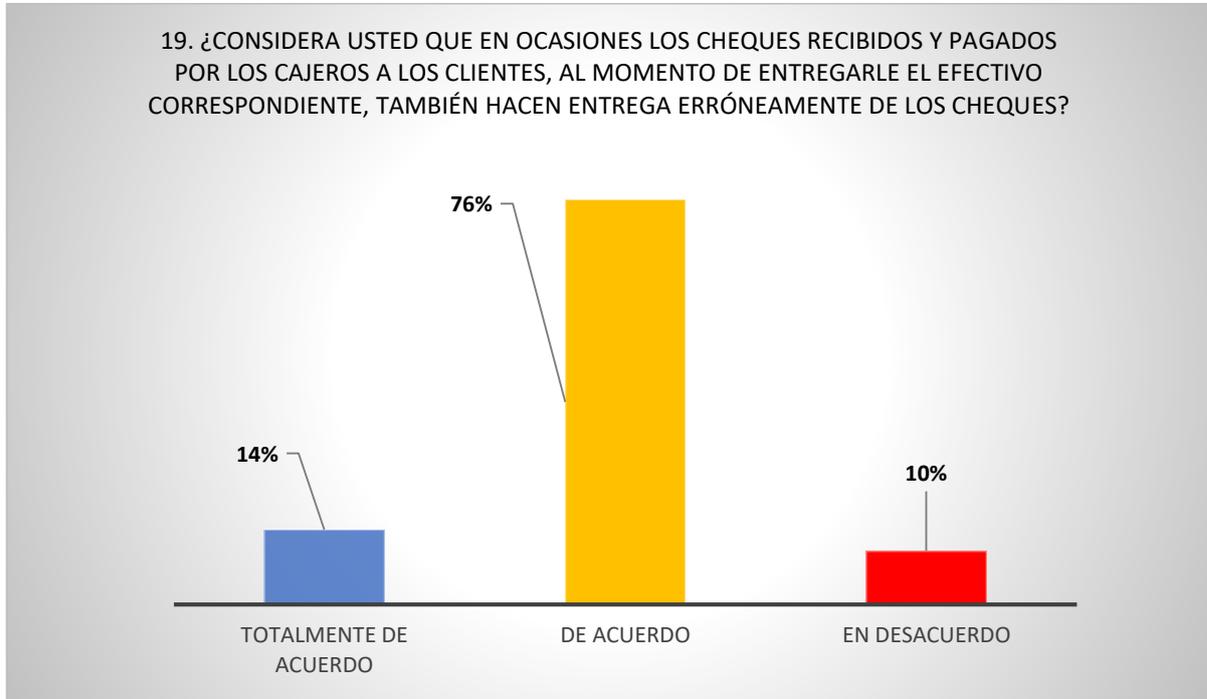


Ilustración 19 Fuente: Propia

Tal como se observa en el gráfico 19, el 14% (29 personas) respondieron que están totalmente de acuerdo, mientras que el 76% (242 personas conformada por 54 supervisores de caja y 188 cajeros expresaron estar de acuerdo, mientras que 10% (32 personas) indicaron estar en desacuerdo.

VARIABLE: GESTIÓN DE CHEQUES

DIMENSIÓN: Canje de cheques y recepción de depósitos con cheques

INDICADOR: Validación de elementos técnicos de los cheque y depósitos con cheques por parte de los cajeros

20- ¿Entiende usted que los elementos técnicos de los cheques son correctamente aprobados por los cajeros antes de ejecutar su pago?

TABLA 21

Tabla 21

Categoría	Supervisores de Caja	Cajeros	Total, Información
Totalmente de acuerdo	22	192	67%
De acuerdo	39	22	19%
En desacuerdo	25	20	14%
Población y muestra Total 320	86	234	100%

Fuente: Propia

GRÁFICO 20

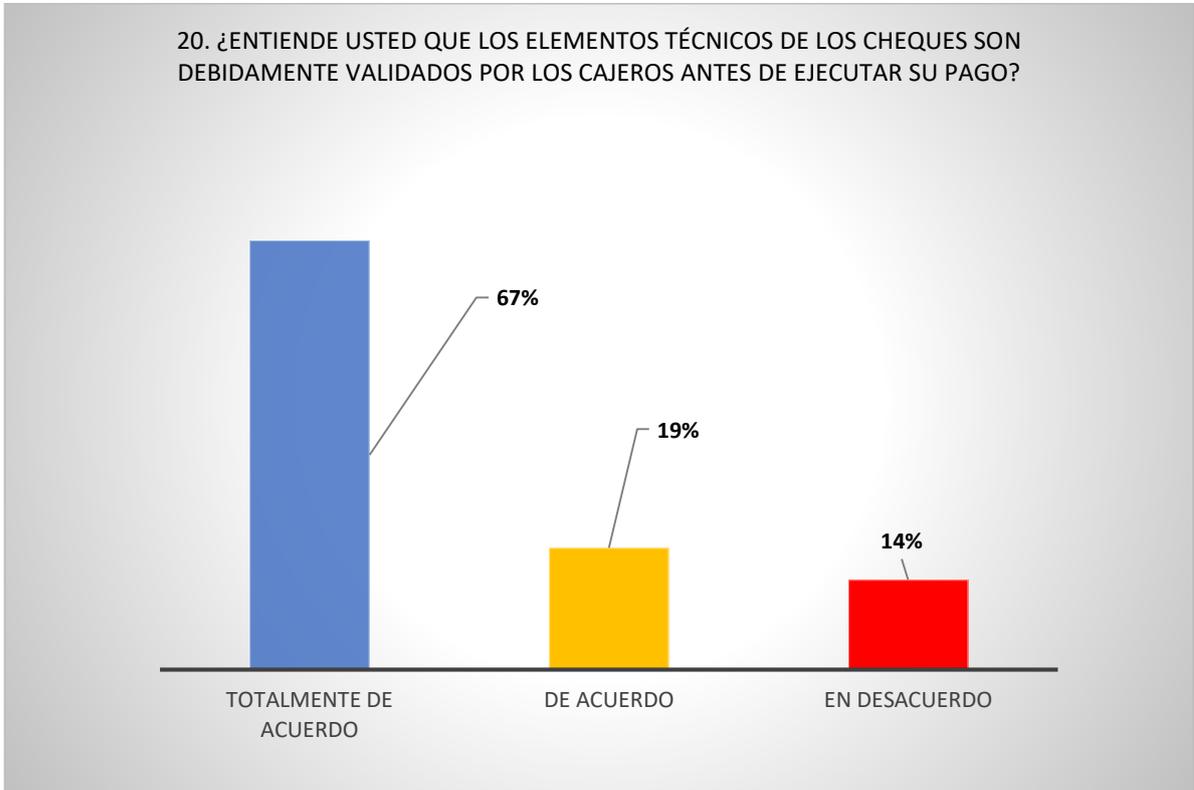


Ilustración 20 Fuente: Propia

Las respuestas de los encuestados a la pregunta (20), tal como se observa el gráfico (20), un 67% (214 personas) distribuidas de la manera siguiente: 22 supervisores de caja y 192 cajeros expresaron que están totalmente de acuerdo que los elementos técnicos de los cheques son debidamente validados por los cajeros, mientras que 19% (61 personas) indicaron estar de acuerdo y el 14% (45 personas) en desacuerdo

VARIABLE: GESTIÓN DE CHEQUES

DIMENSIÓN: Canje de cheques y recepción de depósitos con cheques

INDICADOR: Validación de elementos técnicos de los cheque y depósitos con cheques por parte de los cajeros

21. ¿Los elementos técnicos de los depósitos con cheques son debidamente aprobados por los cajeros antes de ser recibidos?

TABLA 22

Tabla 22

Categoría	Supervisores de Caja	Cajeros	Total, Información
Totalmente de acuerdo	13	22	11%
De acuerdo	46	200	77%
En desacuerdo	27	12	12%
Población y muestra Total 320	86	234	100%

Fuente: Propia

GRÁFICO 21

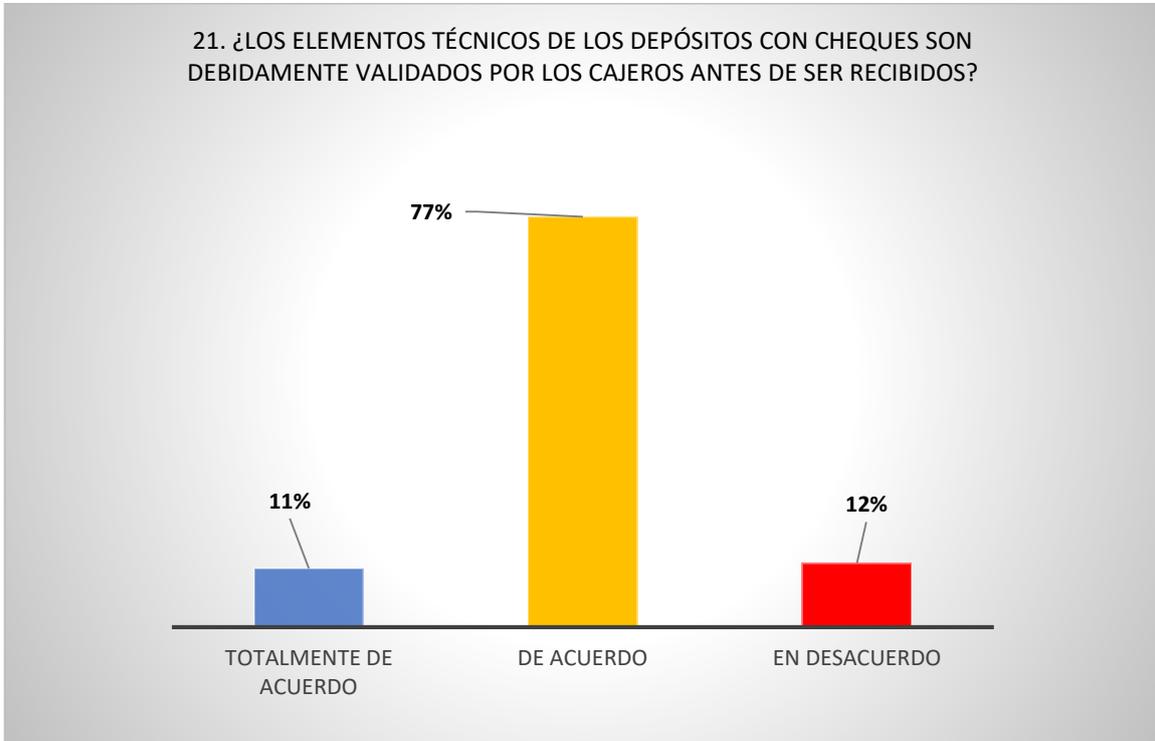


Ilustración 21 Fuente: Propia

Según la tabla (22) gráfico (21) un 11% (35 personas) expresaron que están totalmente de acuerdo que los elementos técnicos de los depósitos con cheques son debidamente validados por los cajeros, mientras que 77% (246 personas) conformadas por 46 supervisores de caja y 192 cajeros indicaron estar de acuerdo y el 12% (39 personas) están en desacuerdo

VARIABLE: GESTIÓN DE CHEQUES

DIMENSIÓN: Canje de cheques y recepción de depósitos con cheques

INDICADOR: Validación de la firma del cliente en el cheque

22- ¿Los cajeros antes de aplicar los cheques a las cuentas, validan que estos estén debidamente firmados por los clientes?

TABLA 23

Tabla 23

Categoría	Supervisores de Caja	Cajeros	Total, Información
Totalmente de acuerdo	17	198	67%
De acuerdo	46	21	21%
En desacuerdo	23	15	12%
Población y muestra Total 320	86	234	100%

Fuente: Propia

GRÁFICO 22

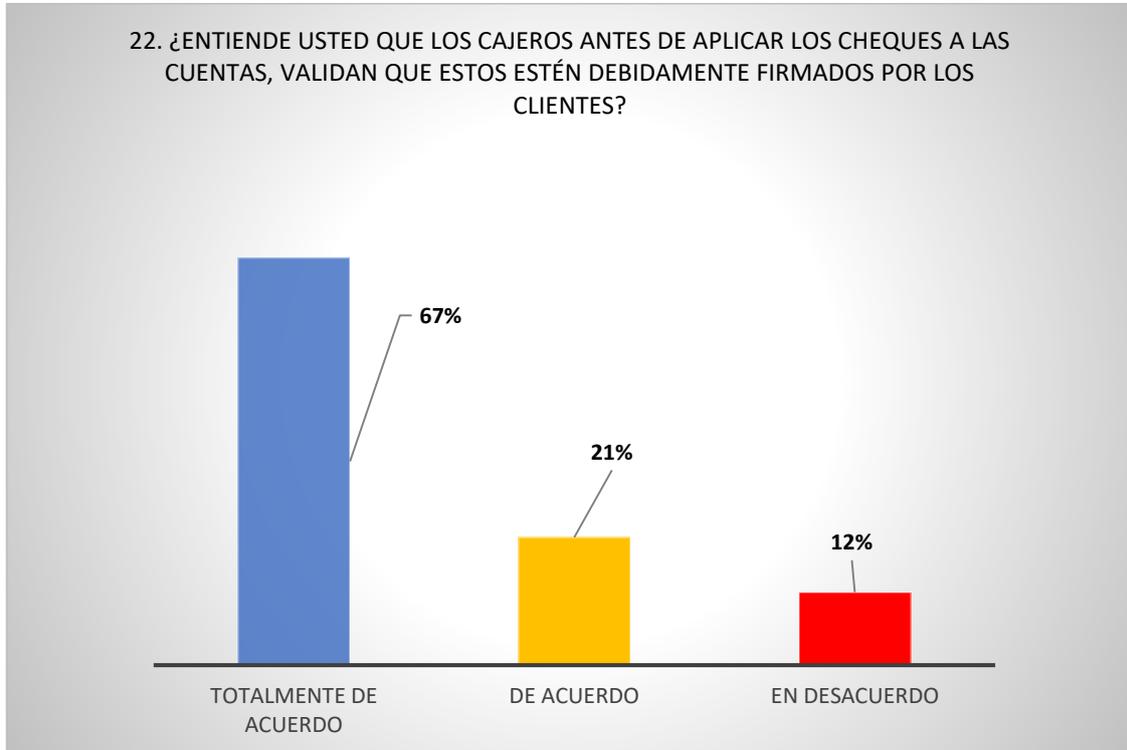


Ilustración 22 Fuente: Propia

En respuesta a la pregunta (22) cómo se ve en el gráfico (22), el 67% (215 personas) conformadas por 17 supervisores de caja y 198 cajeros, expresaron que están totalmente de acuerdo que los cajeros validan que los cheques estén debidamente firmados por los clientes antes de aplicarlos, mientras que el 21% (67 personas) están de acuerdo y 12% (38 personas) indicaron estar en desacuerdo.

VARIABLE: TRABAJO EN EQUIPO

DIMENSIÓN: Grupal

INDICADOR: Cooperación

23. ¿Los objetivos del área se cumplen como equipo y no de manera individual?

TABLA 23

Tabla 24

Categoría	Supervisores de Caja	Cajeros	Total, Información
Totalmente de acuerdo	34	11	14%
De acuerdo	45	18	20%
En desacuerdo	7	205	66
Población y muestra Total 320	86	234	100%

Fuente: Propia

GRÁFICO 24

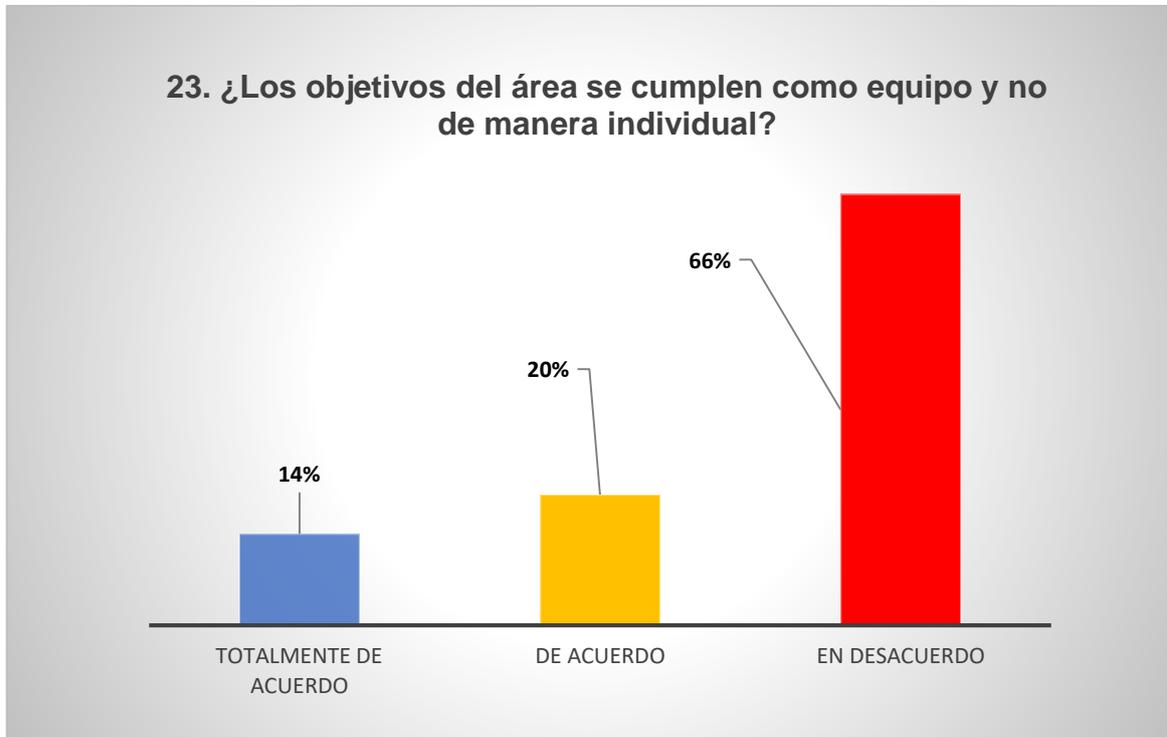


Ilustración 23 Fuente: Propia

El 14% (45 personas) expresaron estar totalmente de acuerdo, mientras que el 20% (63 personas) indicaron están de acuerdo y el 66% (212 personas) conformadas por 7 supervisores de caja y 205 cajeros, expresaron estar en desacuerdo de que los objetivos se cumplen como equipo.

VARIABLE: TRABAJO EN EQUIPO

DIMENSIÓN: Grupal

INDICADOR: Compromiso

24. ¿Si las metas no se alcanzan, los colaboradores hacen un análisis para ver qué ha fallado?

TABLA 25

Tabla 25

Categoría	Supervisores de Caja	Cajeros	Total, Información
Totalmente de acuerdo	22	21	13%
De acuerdo	50	15	20%
En desacuerdo	14	198	67%
Población y muestra Total 320	86	234	100%

Fuente: Propia

GRÁFICO 24

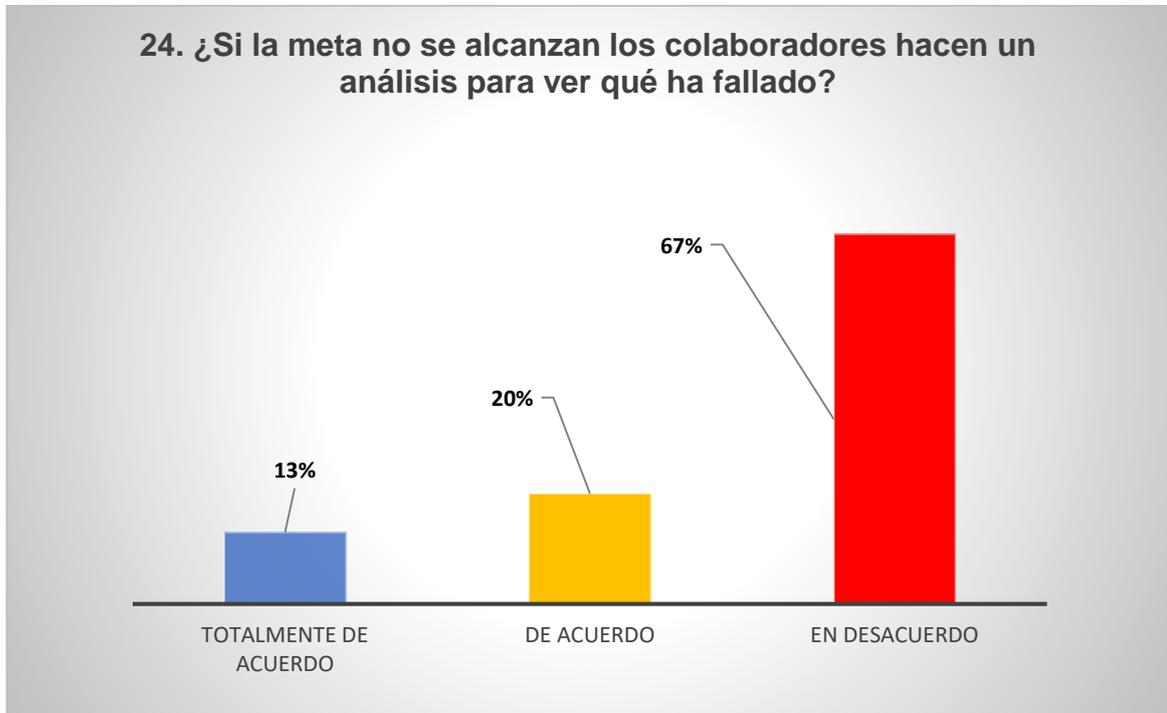


Ilustración 24 Fuente: Propia

En respuestas de los encuestados a la pregunta gráfico (24), el 13% (45 personas) indicaron que están totalmente de acuerdo con que actualmente se hace el análisis referido, mientras que el 20% (65 personas) están de acuerdo y el 67% (212 personas) conformadas por 14 supervisores de caja y 198 cajeros, expresaron estar en desacuerdo de que si no alcanzan las metas hace un análisis para ver qué ha fallado.

VARIABLE: TRABAJO EN EQUIPO

DIMENSIÓN: Individual

INDICADOR: Acciones de liderazgo

25. ¿Todas las opiniones y sugerencias cuentan sin importar el cargo de quién las diga?

TABLA 26

Tabla 26

Categoría	Supervisores de Caja	Cajeros	Total, Información
Totalmente de acuerdo	34	13	15%
De acuerdo	23	40	20%
En desacuerdo	29	181	65%
Población y muestra Total 320	86	234	100%

Fuente: Propia

GRÁFICO 25

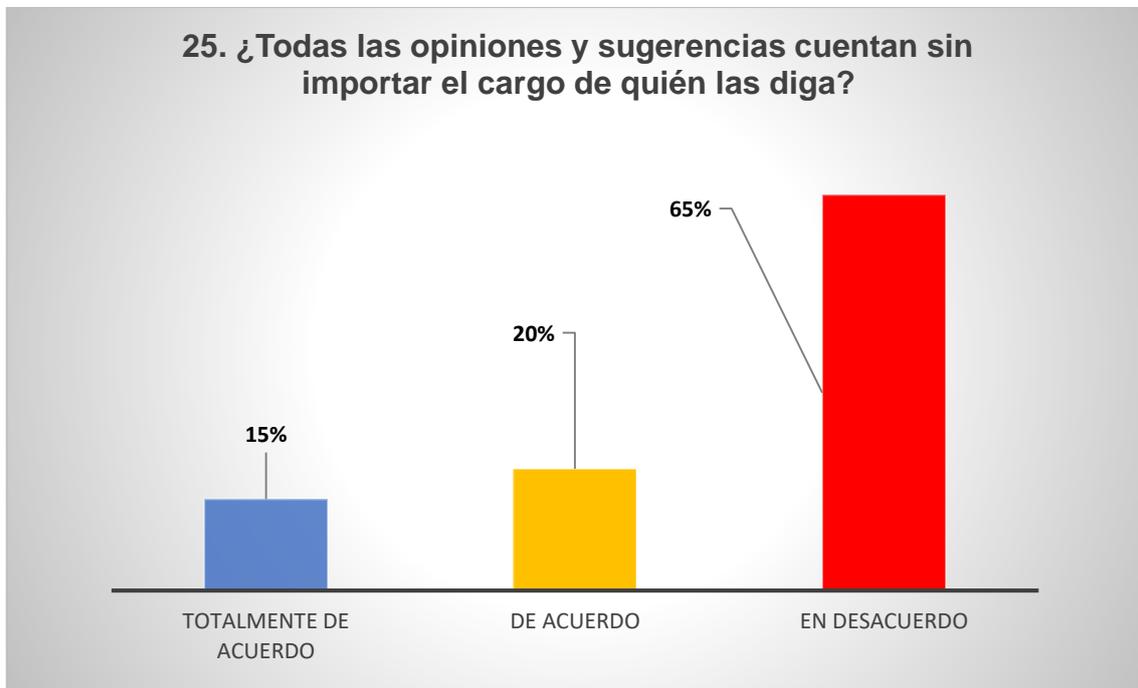


Ilustración 25 Fuente: Propia

Tal como se observa en el gráfico Núm. 25, el 15% (47 personas) indicaron que están totalmente de acuerdo, mientras que el 20% (63 personas) expresaron estar de acuerdo y el 65% (210 personas) distribuidas de la manera siguiente: 29 supervisores y 181 cajeros, manifestaron no estar de acuerdo de que en el área se toman en cuenta las opiniones y sugerencias sin importar quien lo diga.

VARIABLE: TRABAJO EN EQUIPO

DIMENSIÓN: Grupal

INDICADOR: Cooperación

26. ¿Cuándo tienen dudas las resuelven consultando unos con otros?

TABLA 27

Tabla 27

Categoría	Supervisores de Caja	Cajeros	Total, Información
Totalmente de acuerdo	48	16	20%
De acuerdo	27	194	69%
En desacuerdo	11	24	11%
Población y muestra Total 320	86	234	100%

Fuente: Propia

GRÁFICO 26

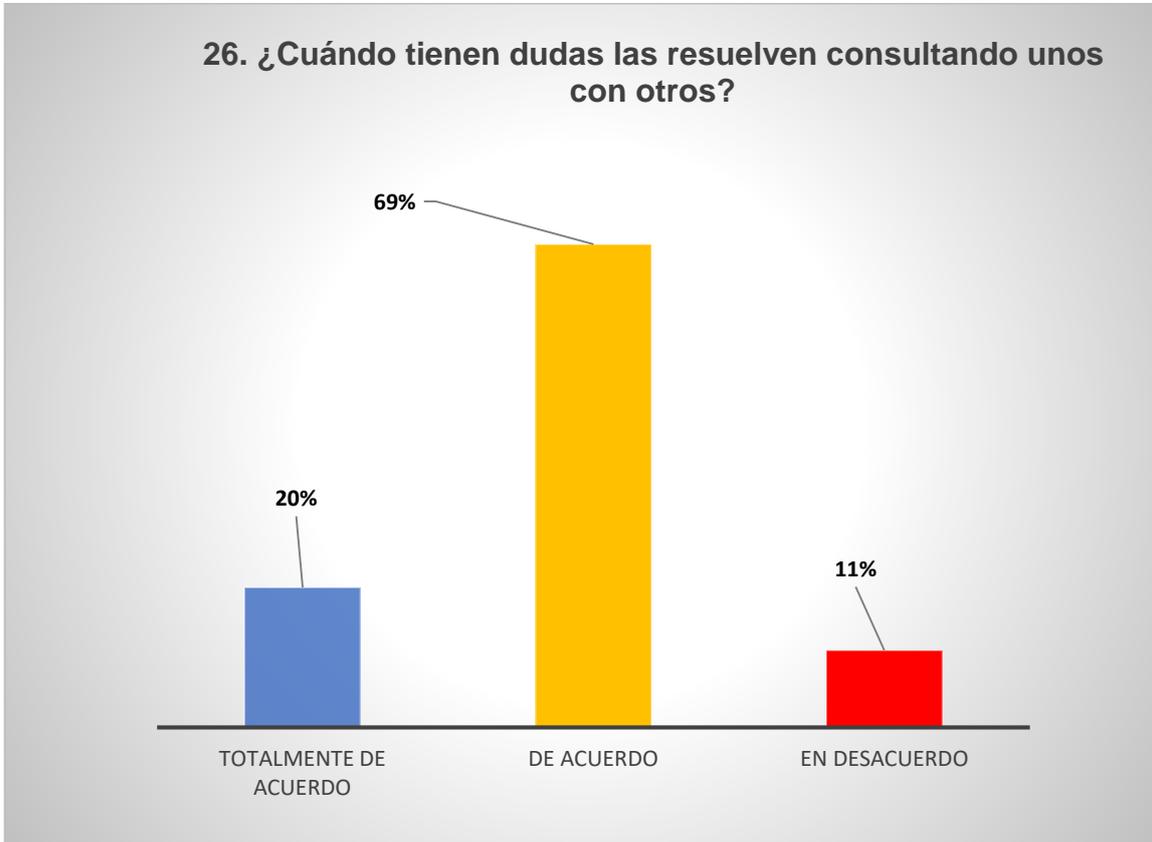


Ilustración 26 Fuente: Propia

Tal como se observa en el gráfico 26. el 20% (64 personas, indicaron que están totalmente de acuerdo, mientras que el 69% (221 personas) distribuidas de la manera siguiente: 27 supervisores y 194 cajeros expresaron estar de acuerdo que cuando tienen dudas la resuelven preguntado uno con otros y el 11% (35 personas) manifestaron no estar de acuerdo que las dudas las resuelven preguntado unos a otros.

VARIABLE: TRABAJO EN EQUIPO

DIMENSIÓN: Grupal

INDICADOR: Cooperación

27. ¿Cuándo hay un problema en vez de quejarse tratan de buscar soluciones?

TABLA 28

Tabla 28

Categoría	Supervisores de Caja	Cajeros	Total, Información
Totalmente de acuerdo	29	23	16
De acuerdo	41	195	74
En desacuerdo	16	16	10
Población y muestra Total 320	86	234	100%

Fuente: Propia

GRÁFICO 27

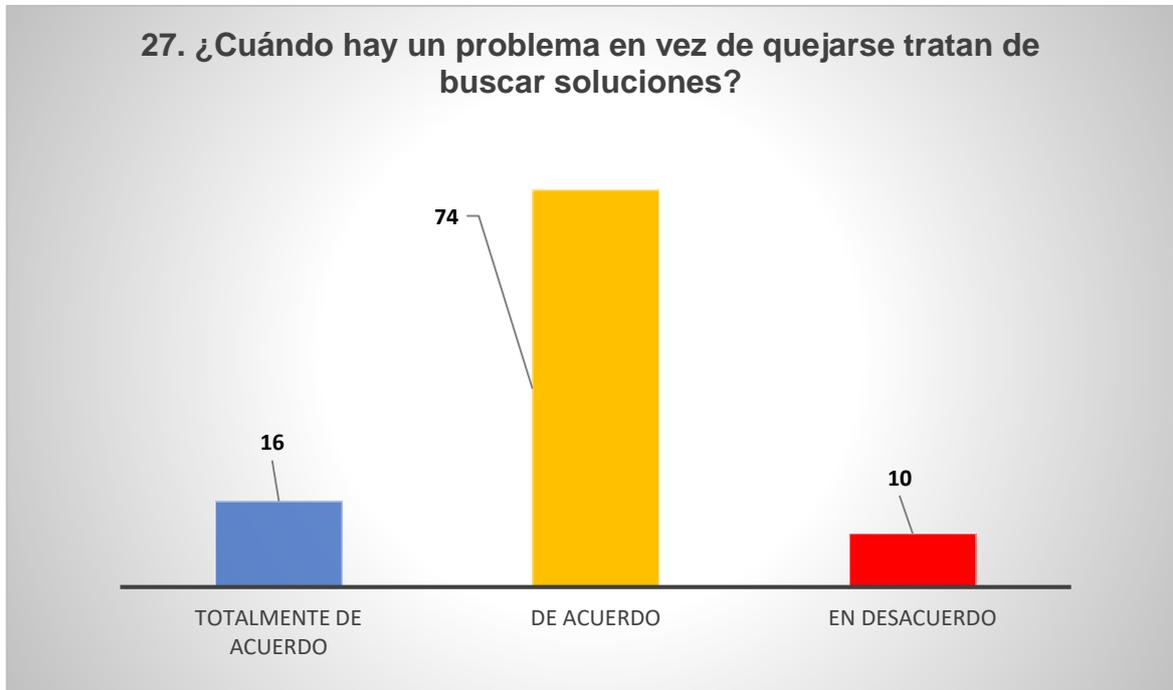


Ilustración 27 Fuente: Propia

Tal como se evidencia en el gráfico Núm. 27, de las personas encuestadas, el 16% (52 personas) indicaron que están totalmente de acuerdo, mientras que el 74% (236 personas) distribuidas de la manera siguiente: 41 supervisores y 195 cajeros, expresaron estar de acuerdo que cuando hay problemas en vez quejarse tratan de buscar soluciones y el 10% (32 personas) manifestaron no estar de acuerdo que los problemas se están solucionando sin quejarse.

VARIABLE: TRABAJO EN EQUIPO

DIMENSIÓN: Grupal

INDICADOR: Responsabilidad

28. ¿Cuándo no encuentran la respuesta a algo en vez de evadir el asunto investiga e intentan encontrarla entre todos?

TABLA 29

Tabla 29

Categoría	Supervisores de Caja	Cajeros	Total, Información
Totalmente de acuerdo	34	17	16%
De acuerdo	31	22	17%
En desacuerdo	21	195	67
Población y muestra Total 320	86	234	100%

Fuente: Propia

GRÁFICO 28

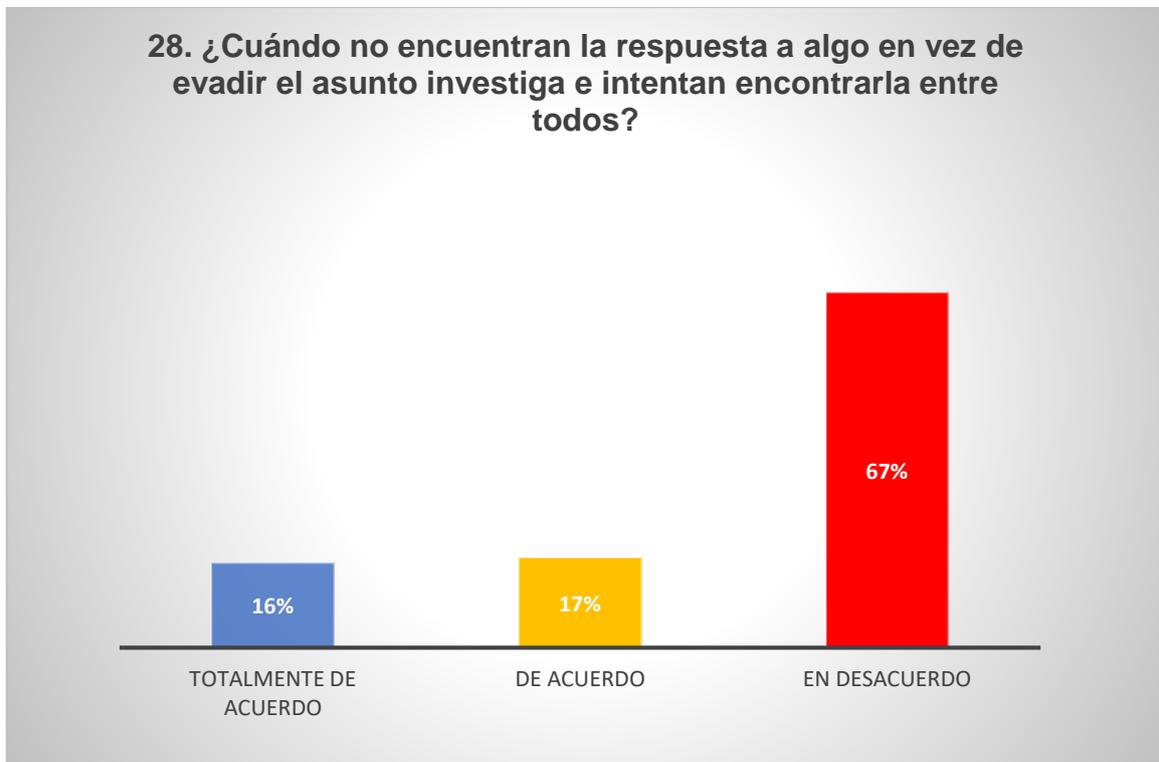


Ilustración 28 Fuente: Propia

De acuerdo con la tabla (29) el 16% (51 personas) indicaron estar totalmente de acuerdo, mientras que 17% (53 personas) expresaron estar de acuerdo y el 67% (216 personas) distribuidas de la manera siguiente: 21 supervisores y 195 cajeros, manifestaron no estar de acuerdo que cuando no encuentran la respuesta a algo en vez de evadir investigan e intentan buscar solución entre todos.

VARIABLE: TRABAJO EN EQUIPO

DIMENSIÓN: Grupal

INDICADOR: Comunicación

29. ¿Siempre es posible dialogar y tomar decisiones de manera democrática?

TABLA 30

Tabla 30

Categoría	Supervisores de Caja	Cajeros	Total, Información
Totalmente de acuerdo	27	13	12%
De acuerdo	33	19	16%
En desacuerdo	26	202	72%
Población y muestra Total 320	86	234	100%

Fuente: Propia

GRÁFICO 29

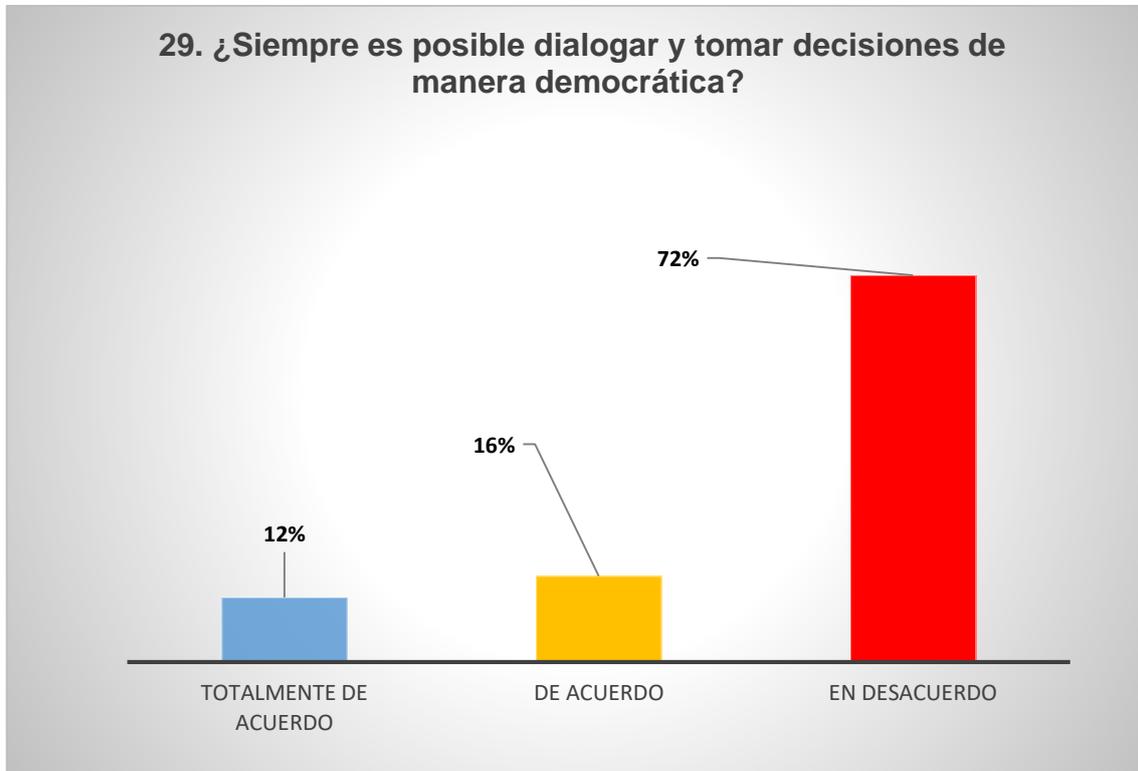


Ilustración 29 Fuente: Propia

En respuesta a la pregunta 29 el 12% (40 personas) indicaron estar totalmente de acuerdo, mientras que el 16% (52 personas) expresaron estar de acuerdo y el 72% (232 personas) distribuidas de la manera siguiente: 26 supervisores de caja y 202 cajeros indicaron estar en desacuerdo con que siempre en el área sea posible dialogar y toman decisiones de manera democrática.

VARIABLE: TRABAJO EN EQUIPO

DIMENSION: Individual

INDICADOR: Comunicación

30. ¿Las ideas siempre reciben una aceptación o retroalimentación?

TABLA 31

Tabla 31

Categoría	Supervisores de Caja	Cajeros	Total, Información
Totalmente de acuerdo	38	14	16%
De acuerdo	22	20	13%
En desacuerdo	26	200	71%
Población y muestra Total 320	86	234	100%

Fuente: Propia

GRÁFICO 30

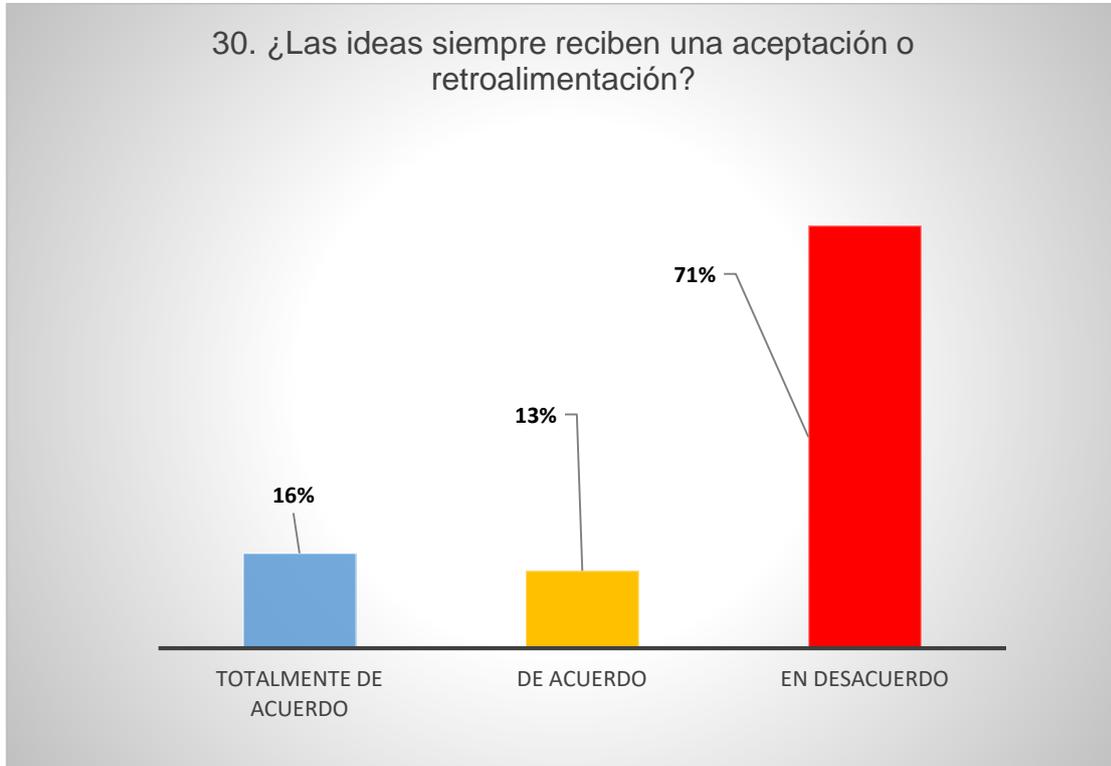


Ilustración 30

Fuente: Propia

En respuesta a la pregunta Núm. 30, tal como se observa en el gráfico de igual número, el 16% (52 personas) indicaron estar totalmente de acuerdo, mientras que el 13% (42 personas) expresaron estar de acuerdo y el 71% (226 personas) conformada por 26 supervisores de caja y 200 cajeros, indicaron estar en desacuerdo que en el área las ideas reciban una aceptación y una retroalimentación.

4.2. Análisis de los Resultados:

En el análisis de los resultados obtenidos y abordando los objetivos específicos, queda evidenciado que los principales inconvenientes que están afectando la gestión de cheques en el banco del país tiene que ver principalmente con la forma como estos documentos son cuadrados y además, el esquema que se aplica para la realización de la captura de imágenes de los cheques pagados y de los depósitos con cheques no responde a la priorización y calidad que debe dársele a este proceso.

Llama la atención la respuesta mayoritaria que suministran los supervisores de caja y los cajeros, a través el instrumento de medición “encuesta” en la cual expresan que el cuadro que se realiza actualmente a los cheques pagados y depósitos con cheques no es eficiente, esto por el hecho de que son ellos mismos quienes lo realizan. La explicación a esta afirmación se debe a que ellos saben que a pesar de los esfuerzos que realizan diariamente, la manera en que está concebido que se realice el cuadro en la actualidad, no es viable y se presta a que en ocasiones no se realice y aunque se haga, los errores no son detectados. Un ejemplo de esto, son los múltiples errores que son reportados desde la gerencia de procesamiento de documentos anualmente. (Véase tabla 32 y gráfico 31).

TABLA 32

Tabla 32

AÑO	CANTIDAD DE ERRORES
2018	83520
2019	95606
2020	70886
TOTAL	250012

Fuente: Propia

GRÁFICO 31

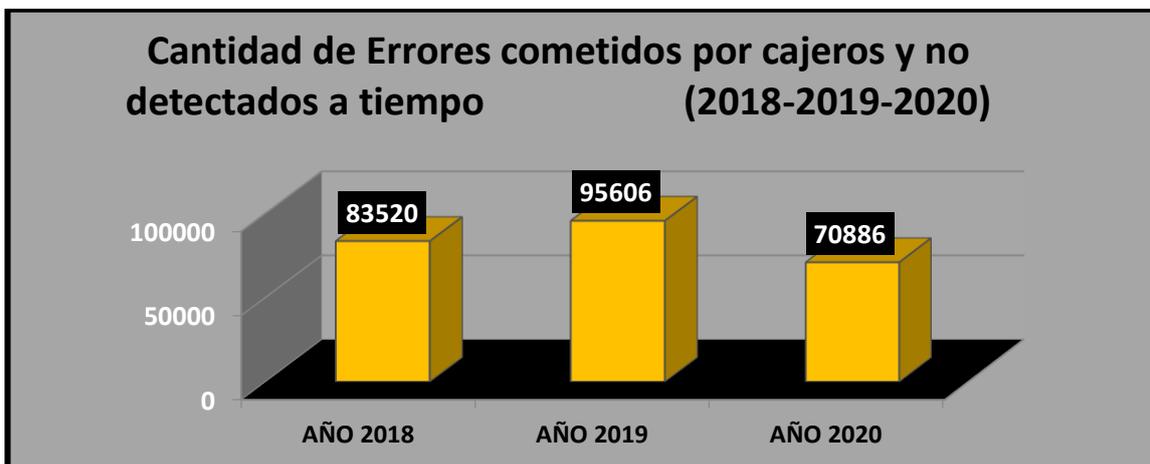


Ilustración 31 Fuente: Propia

Quando se preguntó a los supervisores de caja y a los cajeros a través de la pregunta número 12 consignada en la encuesta, si sería más efectivo el cuadro de los cheques pagados y depósitos con cheques si el mismo es realizado por la gerencia de procesamiento de documentos, al respecto, los supervisores se expresaron en un 66% estar totalmente de acuerdo y un 22% de acuerdo. De igual forma los cajeros indicaron en un 62% estar totalmente de

acuerdo y un 6% de acuerdo, por lo que queda evidenciado, según su parecer, que el área ideal para realizar el cuadro es referida gerencia.

Este criterio toma mayor fuerza cuando se analiza el resultado de las opiniones recogidas en la pregunta núm.16, donde al cuestionar a la muestra de la población elegida, sobre si el cuadro de los cheques pagados y los depósitos con cheques es realizado a través de un macheo electrónico en la gerencia de procesamiento de documentos, se identificarían y corregirían más fácilmente los errores cometidos por los cajeros, al respecto, tanto los supervisores de caja como los cajeros indicaron en un 88% que están totalmente de acuerdo y un 7% de ellos están de acuerdo y tan solo un 5% está en desacuerdo..

La creencia sobre el particular que expresan los supervisores de caja y los cajeros, se fundamenta en que en la actualidad y bajo el esquema en el cual se realiza el cuadro participa el personal de caja de las oficinas y el personal de la gerencia de procesamiento de documentos, siendo esta última la que detecta las diferencias cometidas por lo cajeros con mayor precisión, Esto se debe a una razón básica, esta gerencia está en la obligación de comparar lo procesado por ellos contra lo procesado por los cajeros en las oficinas y de existir diferencias, no pueden continuar con el proceso, deben identificarlas y corregirlas y de no ser posible, tienen que realizar un ajuste.

La mayoría de los errores que son detectados la gerencia de procesamiento de documentos no puede corregirlos el mismo día, esto debido a que, si se cometieron en las oficinas, la corrección hay que hacerla en la propia

oficina y por un problema de horario, en ocasiones, ya las oficinas están cerradas, por tanto, hay que hacer el ajuste e informar a las oficinas al siguiente día laborable reportándose como un error.

En cuanto a la captura de las imágenes a los cheques pagados y los depósitos con cheques, los resultados arrojaron que la mayoría del personal de caja no está de acuerdo con que esta actividad sea realizada por los supervisores de caja, ya que esto imposibilita que este personal pueda cumplir con sus tareas principales, como la de atender los requerimiento de servicios de los cajeros a su cargo y ante eso, prefieren no realizar la captura en los cortes establecidos y la acumulan, dejando de lado la importancia que tienen estos documentos para la gerencia de procesamiento de documentos, principalmente los depósitos con cheques, de los cuales se generan múltiples reclamos a las oficinas comerciales, tal como se observa en la siguiente tabla y gráfico

TABLA 33

Tabla 33. Depósitos y cheques con cheques no capturados en el mes de octubre 2020

Detalle	Cantidad	Valor
Depósitos con Cheques	801	65,420,077.04
Cheques pagados	242	11,180,908.15
Total, general	1043	76,600,985.19

Fuente: Propia

GRÁFICO. 32



Fuente Banco del País Ilustración 32

Continuando con el tema de las captura de las de las imágenes de los cheques, si analizamos detenidamente el gráfico Núm. 32, donde se refleja un monto de RD\$65,420,077.04, correspondiente a cheques pagados a clientes en el mes de octubre 2020, los cuales no fueron capturados en el día correspondiente, si bien es cierto que hasta que estos documentos no sean digitalizados no remiten a los clientes los estados de cuentas correspondientes,

pero no es menos cierto que en términos económicos este valor no representa un problema grave ya que este fue cobrado de las cuentas correspondientes.

Sin embargo, los correspondientes a los depósitos con cheques no capturados en la fecha y horario en que se recibieron, sí representan una situación complicada. Esto por la razón de que cuando estos documentos son recibidos de los clientes, el banco realiza un crédito a las cuentas correspondientes y en ese mismo instante empiezan a correr las 24 horas (T+1) que se asignan en el sistema para que los fondos estén disponibles para el cliente en cumplimiento al reglamento establecido en el instructivo “digitalización, truncamiento y compensación de cheques” de la República Dominicana, con el agravante de que hasta que las imágenes no sean capturadas, no se podrá cobrar al banco girado el importe involucrado, dando la oportunidad de que esos bancos o clientes del banco del país, puedan estar utilizando los recursos económicos que ya son propiedad de otros clientes. Dada la situación que se observa en la tabla número 33, entonces, podemos decir que, en los diferentes días del mes de octubre, hubo dificultades por la suma de RD \$65,420,077.04.

Si bien es cierto que por los factores que están presente en las cajas del banco, el supervisor del área tiene dificultad para realizar la captura de las imágenes de los cheques pagados y los depósitos con cheques recibidos de los clientes, sin embargo, es importante señalar que en la medición realizada al respecto, en el ítems (3) se le preguntó a los supervisores sobre la posibilidad de que sean los cajeros quienes hagan la captura y el 79% de ellos respondió que están totalmente de acuerdo. En respuesta a esa misma pregunta el 18%

de los cajeros expresaron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo. Esta opinión se afianza aún más cuando se analiza las respuestas dadas por los encuestados a la pregunta (7) donde se indica que un 83% entiende que si la captura de las imágenes de los cheques la realizan los cajeros el proceso sería más ágil y eficiente.

También sale a relucir, específicamente en la pregunta Núm. 8, que los supervisores de caja y los cajeros especifican en un 85% que están totalmente de acuerdo en que para que los cajeros puedan realizar con la rapidez que amerita la captura de los de los cheques pagados y los depósitos con cheques, debe instalar una máquina Smartsource adicional a la que ya existe. Esto se debe a que las oficinas tienen una estructura que va de tres a quince cajeros, por lo que una sola máquina sería a todas luces insuficiente.

4.3. DESCRIPCION DEL PROCESO DE OBSERVACION

En lo que respecta a la realización del cuadro que deben ejecutar los cajeros y los supervisores de caja, se observa que en la mayoría de los casos no se ejecuta y cuando lo hacen, es solo para llenar requisitos, pues, en el proceso no se identifican los errores cometidos ya que solamente cotejan el reporte sin validar que la información consignada se corresponda con la que tienen los documentos físicos. (Véase tabla 32 y gráfico 31 y anexo 2)

En el caso de la captura de las imágenes de los cheques pagados y de los depósitos con cheques, generalmente, el supervisor de caja no lo realiza en los horarios definidos para dicha actividad, sino más bien los acumulan

dejándolos para el final del día en violación a las disposiciones establecidas en el manual de procedimiento (Véase tabla 33 y gráfico 32)

Los cajeros no entregan a los supervisores los documentos recibidos en los diferentes horarios de cortes establecidos, lo acumulan para el final del día y el supervisor tampoco se lo solicita.

Es evidente que el cuadro realizado de manera manual en el cual intervienen personas que no entienden la importancia y donde no se da paso al trabajo en equipo, no puede ser eficiente, y es por tal razón que, en su ejecución actual, no se detectan a tiempo los principales errores que cometen los cajeros, lo cual afecta gravemente a la institución y a los clientes. (Véase tabla 32 y gráfico 31)

4.4. CONCLUSIONES

Con los resultados obtenidos con la recolección de datos a través del instrumento de investigación, se identificó que la gestión de cheque que se aplica actualmente en la institución objeto de estudio presenta fallas estructurales que imposibilitan que el proceso operativo responda con la agilidad y la eficiencia requerida tanto en la ley de cheques No. 2859, como en el Instructivo sobre “Digitalización, Truncamiento y Compensación de Cheques”. Esto se debe a que el personal de las cajas, aunque es estrenado en cuanto al conocimiento y manejo operativo del cheque, no es menos cierto que la capacitación no abarca

lo que tiene que ver con la ley y con el instructivo citado, lo que origina una carencia de conocimiento en ese sentido.

La capacitación al personal de caja debe ser más integral, de modo que además del conocimiento de la operatividad a lo interno de las cajas, conozcan el flujo que deben seguir los cheques luego que son procesados en la caja y la urgencia con que esos documentos deben llegar a la gerencia de procesamiento de documentos correctamente cuadrados. El personal de caja debe tener claro que el proceso de gestión de cheques no termina con ellos, sino más bien empieza, ya que el producto terminado (cheques) se convierte en materia prima de la gerencia de procesamientos de documentos.

Al analizar el comportamiento del personal que interviene en la gestión de cheques al interior de las cajas del banco del país, se concluye, según respuestas obtenidas a través del instrumento de medición " encuesta", que el personal aplica muy poco los lineamientos de trabajo en equipo, ya que los objetivos se trabajan de manera individual. Tampoco, en los casos en que las metas no se logran, los colaboradores no realizan un análisis para determinar las causas. Los supervisores dialogan muy poco con sus colaboradores y las decisiones relevantes son tomadas solo por ellos de manera unilateral, sin una participación de los demás. En conclusión, todo el personal de caja debe ser sometido a un proceso de entrenamiento de trabajo en equipo.

El cuadro de los cheques pagados y los depósitos con cheques realizado actualmente por los cajeros, supervisor de caja y además por la gerencia de

procesamiento documentos, al tratándose del mismo cuadro representa un retrabajo.

La mayoría del personal de caja encuestado respondió que el cuadro actual a pesar de que lo ejecutan varias personas y en diferentes departamentos no es eficiente, por lo que en respuesta a que si el cuadro debería ser realizado únicamente por la gerencia de procesamiento de documentos a través de un macheo electrónico, el 84% respondió que estaban totalmente de acuerdo. Por lo que se concluye que el referido cuadro lo realice la gerencia de procesamiento de documentos a través de herramientas electrónicas que permita la eficiencia y agilidad del proceso.

4.5. Hallazgos encontrados en la investigación a través del análisis de la matriz de componente rotado.

Con la muestra de estudio se aplicó un proceso de investigación multivariante para obtener o descubrir indicadores, dimensiones y/o variables latentes, con la finalidad de explorar nuevos conocimientos. (Véase tabla 34)

En la tabla nueva gestión de cheques se presenta una nueva variable exploratoria, no es definitiva, está en proceso de construcción, validación y definición, lo cual se hará en otro proceso de investigación.

Tabla 34. Nueva Gestión de Cheques

Tabla 34

Variable	Dimensiones	Indicadores
Gestión de cheques en Instituciones bancarias	Cuadre y captura	Captura, cuadre, Revisión, coerción
	La Interdependencia en la gestión de cheques	Retrabajo, custodia de cheques, ambiente laboral,
	Seguridad y transacciones	Distracción, autenticación, participación, retroalimentación
	Previsión	Previsión
	Logro del equipo	Rapidez
	Validación efectiva	Validación de los cheques

Fuente: Propia

La pregunta 18 presentó carga factorial en el factor uno y el factor tres, este último resultó ser negativo. Como esto es una prueba exploratoria, esta pregunta debe ser reconstruida o reformulada en dos partes, una que apunte a lo positivo y otra a lo negativo. (Véase Anexo 3)

La pregunta 23 será reformulada debido a que presenta carga factorial negativa en el factor uno y positiva en los factores tres y cinco. Será reconstruida en dos partes uno que apunte a lo negativo y otro a lo positivo (Ver anexo 3)

Las preguntas 25 y 30 del factor seguridad y transacciones se le agregaran los reactivos necesarios para someterlo a su respectiva validación (Véase Anexo 3)

4.6. RECOMENDACIONES:

La Dirección General de Operaciones como la mayor beneficiaria de una buena gestión de cheques debe asumir y apadrinar la implantación de la propuesta.

Para garantizar que los cajeros cuenten con los equipos de captura suficiente, debe gestionarse como parte de la implantación de la propuesta, la instalación de una máquina Smartsource en cada oficina, esto adicional a la que ya existe.

Los cajeros deben ser sometidos a un proceso de capacitación en el uso de las máquinas de captura de imágenes Smartsource.

Los supervisores de caja y los cajeros deben ser sometidos a un proceso de entrenamiento sobre trabajo en equipo.

Debe hacerse el desarrollo de integración del sistema de caja "Teller" con el sistema de captura de imágenes "Aperta" para una mayor eficiencia en el cuadro y determinación de los cheques pagados y depósitos con cheques que no fueron capturados por las oficinas en el corte correspondiente.

Los supervisores de caja y los cajeros deben ser entrenados sobre el contenido del instructivo "digitalización, truncamiento y compensación de cheques" para que puedan entender la importancia que tiene para la organización la ejecución de manera correcta y respondiendo a los horarios establecidos la captura de las imágenes de los cheques pagados, pero principalmente la de los depósitos con cheques.

Como parte de la implementación del plan, la gerencia de procesamiento de documentos debe revisar la distribución del personal responsable de procesar los archivos de imágenes con los cheques pagados y los depósitos con cheques que son remitidos desde las oficinas, de modo que pueda mantener, en los diferentes horarios de cortes establecidos, la cantidad suficiente de ellos que permita procesar, cuadrar y gestionar las correcciones que se presenten antes del siguiente corte.

Dado a que el departamento de caja de las oficinas y *la gerencia de procesamiento de documentos* son absolutamente dependientes, ya que tanto los cheques pagados como los depósitos con cheques recibidos y procesados por el primero son materia prima del segundo, se recomienda agotar un proceso de orientación a estas áreas sobre interdependencia para que entiendan que entre ellos debe existir una estrecha coordinación y sistematización para que los flujos de trabajo se mantengan estables y sin interrupciones.

Finalmente, y de acuerdo con el estudio realizado los resultados obtenidos en la encuesta sobre la gestión de cheques y trabajo en equipo se encontraron indicadores, dimensiones y posiblemente una nueva variable latente, los cuales no fueron incluido en la investigación, lo que indica que el instrumento debe ser ajustado agregándole nuevas preguntas para la construcción de esta nueva variable. Este instrumento está a disposición de otros investigadores del área.

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA

5.1 Historia de la empresa

Al inicio del año 1941, la banca comercial de la República Dominicana era totalmente extranjera y dominada por tres bancos: Nacional City Bank of New York, con seis (6) oficinas; The Royal Bank of Canadá, con cinco (5); y The Bank of Nova Scotia, con una, para un total de 12 oficinas.

Las negociaciones llevadas a cabo entre el Gobierno Dominicano y The Nacional City Bank of New York (establecido en el país en 1926) se extendieron durante varios meses, concluyendo con la firma del contrato de compra-venta entre el futuro Banco del País y The Nacional City Bank of New York.

El viernes 24 de octubre de 1941, a las 11:30 de la mañana, los miembros del Congreso Nacional se reunieron en la Cámara de Diputados para escuchar el mensaje del entonces jefe del Poder Ejecutivo, Rafael Leonidas Trujillo, al momento de depositar el anteproyecto de ley destinado a la creación de lo que sería el Banco del país.

La institución bancaria estaría destinada a sostener el futuro de nuestra independencia y seguridad económica, pues había llegado el momento de organizar racionalmente la economía dominicana. En tal sentido, se procuró dar orientación y flexibilidad al ahorro, al crédito y a las inversiones dominicanas;

promover y estabilizar el comercio y el canje de servicios internacionales; así como fortalecer la iniciativa particular, alentando la creación de empresas que diversificaran y vigorizan la producción.

El Consejo de Directores, que sesionó por primera vez el 25 de octubre de 1941, estuvo integrado por los dominicanos Virgilio Álvarez Pina, como presidente del Consejo y quien para entonces era secretario del Tesoro y Comercio; y Pedro R. Espaillat, hasta el momento Gerente de la Casa Espaillat, quien asumió como vicepresidente. En tanto que con las funciones de vocales sesionaron Anselmo Copello, antiguo propietario de la Compañía Anónima Tabacalera y José Antonio Jiménez Álvarez, azucarero de San Pedro de Macorís, además de tres norteamericanos. De esa primera sesión quedó designado el primer secretario del Consejo, el abogado e intelectual Lic. Julio Ortega Frier.

El capital original del Banco del País fue de un millón de pesos-RD\$1,000,000 que sería pagado por el Estado. Quedó establecido que el suscrito fuera de quinientos mil pesos (RD\$500,000.00). Nuestras primeras oficinas estaban localizadas en Santo Domingo, Santiago, La Vega, Puerto Plata, Barahona y San Pedro de Macorís.

Poco a poco el banco fue ampliando su presencia a toda la República, identificándose con las aspiraciones de cada comunidad y haciendo suyos los

proyectos de desarrollo en todos los órdenes. El Banco del País fue creciendo al unísono con el país, como hoy lo demuestran con elocuencia la más de 287 oficinas, que cuentan con un personal cada vez más comprometido, respaldado por la tecnología más avanzada de la banca.

Desde sus orígenes, el Banco del País no ha sido sólo una institución financiera que ha contribuido exclusivamente al desarrollo económico nacional, sino que también, por filosofía y compromiso, tiene una participación destacada en el fomento de la música, la literatura, la educación, el deporte, las artes plásticas, y todo lo que signifique desarrollo integral del ser humano, colaborando hombro con hombro con instituciones de amplia proyección social al servicio de los más necesitados.

- **MISIÓN**

Impulsar la prosperidad y el bienestar de todos los dominicanos.

- **VISIÓN**

Ser el referente bancario, reconocidos por nuestra excelencia y calidad humana, comprometidos con el bienestar social y económico del país.

5.2 PROPUESTA DE PLAN ESTRTEGICO DE GESTIÓN DE CHEQUES Y EL TRABAJO EN EQUIPO EN EL BANCO DEL PAÍS, AÑO 2020

Objetivos:

Optimizar el proceso de gestión de cheques

Controlar que se cumpla con el procedimiento de gestión de cheque según las políticas del Banco.

Evaluar que el procedimiento se cumpla según las políticas del Banco

5.3. Descripción de la Propuesta:

La propuesta abarcó dos subprocesos que se modificaron para optimizar el proceso de gestión de cheques, con el objetivo fundamental de efficientizar y corregir las debilidades que ocurren en el marco del proceso actual. A continuación, citamos los dos subprocesos modificados, así como el detalle y las acciones que forman parte de la propuesta.

1. Subproceso Canje de Cheques
2. Subproceso Depósitos con Cheques

5.4 Subproceso Canje de Cheques:

5.4.1. Flujo actual:

Presentamos el flujo que se está aplicando actualmente en la organización para el pago de los cheques, para a partir de este establecer las modificaciones necesarias que permitirán construir el Flujo correspondiente a una nueva propuesta de gestión de cheques:

Flujo 1. Subproceso actual Canje de Cheques

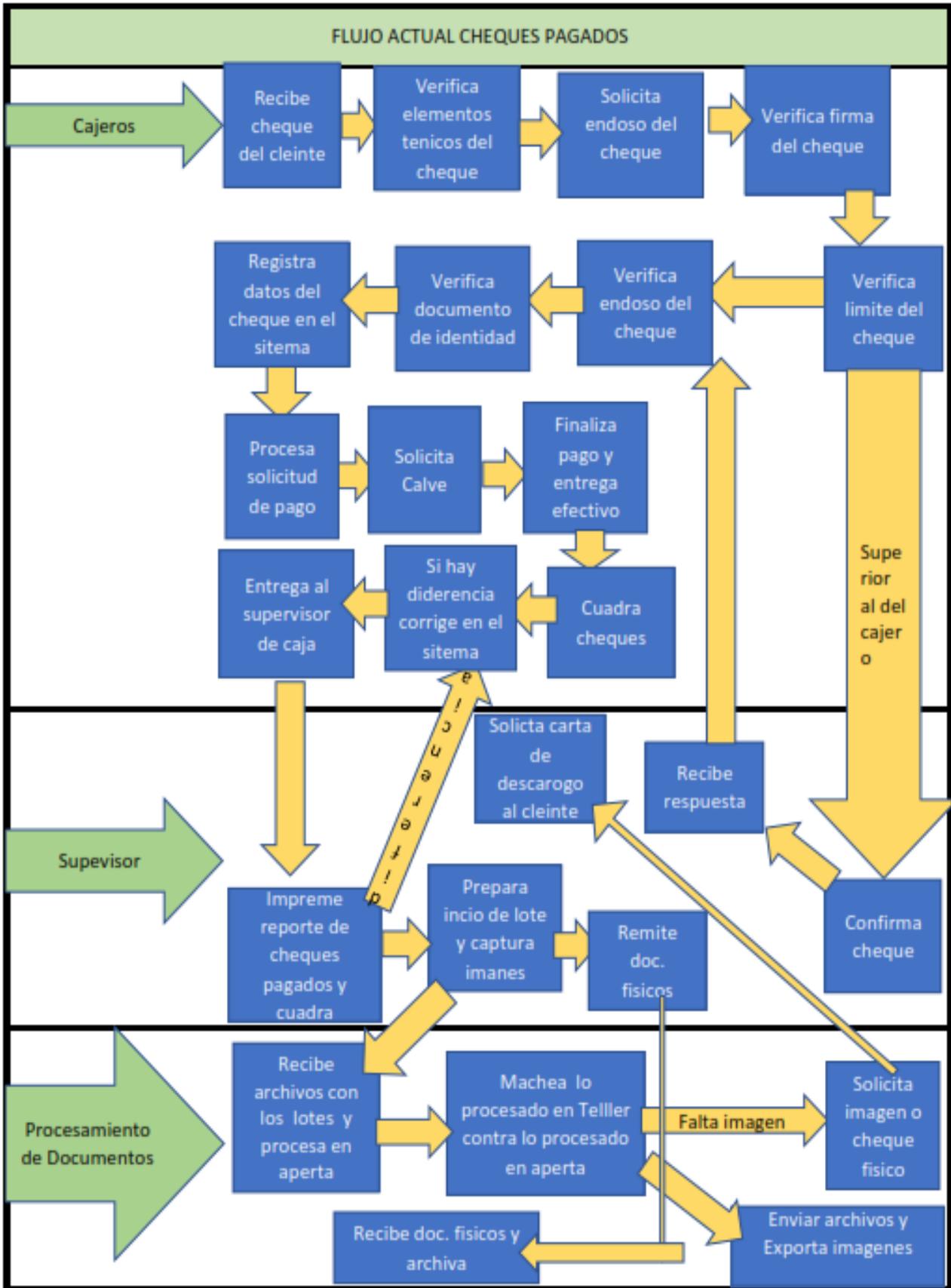


Ilustración 33 Fuente Banco del País

5.4.2 Flujo para la Propuesta de Canje de Cheques:

Presentamos la propuesta de un nuevo flujo del proceso de canje de cheques, donde se plantean cambios significativos en cuanto a las asignaciones de las tareas, que permitirán abordar y solucionar las debilidades reflejadas en el proceso de observación como en la encuesta aplicada en el marco de esta investigación.

Flujo. 2. Propuesta Subproceso Canje de Cheques

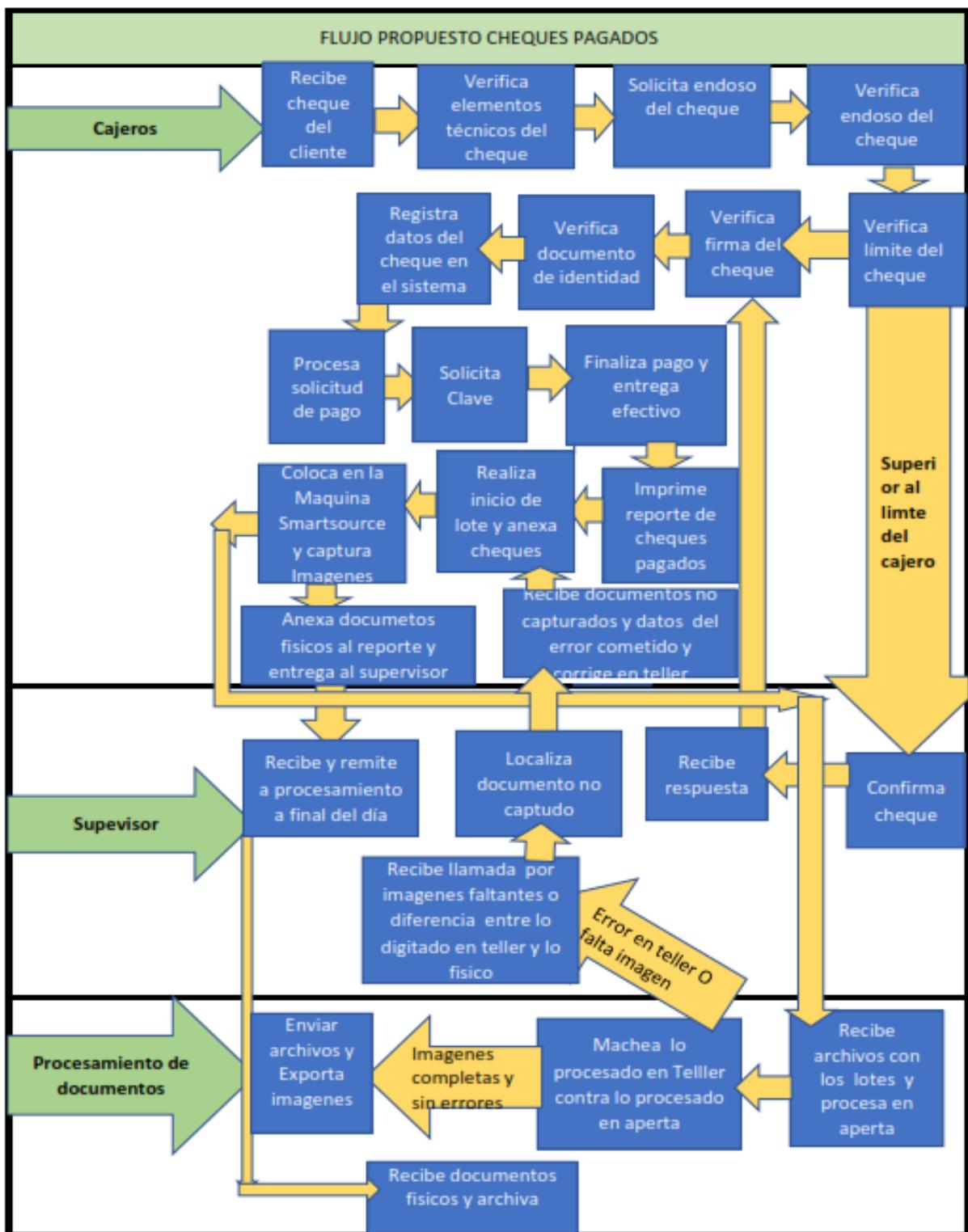


Ilustración 34 Fuente: Propia

5.4.2.1. Descripción de las tareas

5.4.2.1.1. CAJEROS:

1. Los cajeros reciben de los clientes en ventanilla los cheques a ser canjeados por efectivo. (Véase figura 1).

Figura.1 Cheque.



21411272713:00454556655:544529

Ilustración 35

Fuente: Propia

2. **Verifica elementos técnicos del cheque:** Identifica si la cantidad expresada en el documento coincide tanto en letras como en números, valida que la fecha de emisión sea hábil y, además, valida que las escrituras realizadas en el cheque permanezcan dentro de los espacios establecidos al igual que las firmas (Véase figura 1)

3. **Solicita endoso del cheque:** El cajero solicita al cliente en ventanilla que plasme su firma en la parte de atrás del cheque. (Véase figura 2)

Figura. 2. Endoso del cheque



Ilustración 36 Fuente: Propia

4. Verifica endoso del cheque: Identifica si la firma colocada por el cliente se corresponde, ya sea con el documento de identidad o con la que el cliente pueda tener registrada en el banco. (Véase figuras 1 y 2)

5. Verifica límite de los cheques: El cajero identifica si el valor del cheque está dentro del límite que él puede pagar sin autorización, si está por encima, entrega al supervisor para confirmación y autorización.

6. Verifica firma del cheque: Valida que la firma colocada en la parte frontal por el emisor del cheque se corresponda con la firma registrada en el sistema. (Véase figura 1)

7. Verificar documento de identidad: El cajero identifica a través del padrón electoral si el documento de identidad presentado por el cliente es auténtico y si se corresponde. (Véase figura 3).

Figura 3. Validación documento de identidad

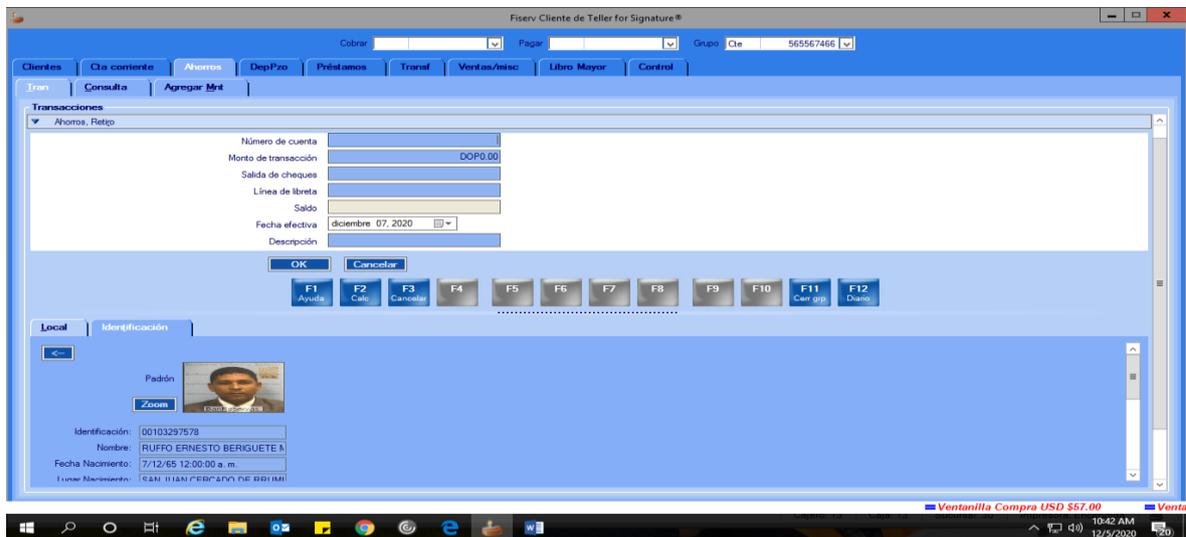


Ilustración 37 Fuente Banco del País

8. **Registra datos del cheque en el sistema:** El cajero digita en el sistema de caja “Teller” el número de cuenta del cheque y el valor, procesa y solicita clave para terminar (Véase figura 1 y 4).

Figura 4. pago de cheque

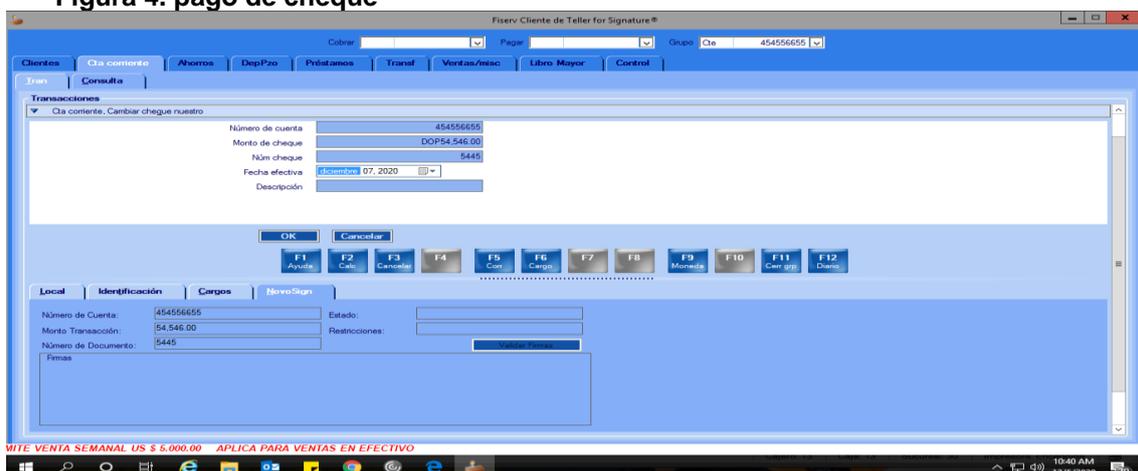


Ilustración 38 Fuente Banco del País

9. **Entrega efectivo:** cuenta el efectivo equivalente al valor del cheque y hace entrega al cliente.

10. Imprime reporte de cheques pagados: El cajero genera e imprime del sistema la relación de los cheques pagados acorde al corte correspondiente. (Véase figura 5).

Figura. 5. Diario de Transacciones de Cajero “Cheques Pagados”

DIARIO DE TRANSACCIONES DEL CAJERO

SUCURSAL: 30 OFIC AV SAN MARTIN FECHA Y HORA: 04-12-20 17:10:45
 NUMERO DE CAJERO: 5
 NUMERO DE CAJA: 0
 USUARIO: U23899

CAJERO	SEC	DESCRIPCION	NUM CTA	MONTO TRANS	COND TRANS	COND REV
5	582	Cta corriente, Cambiar cheque maestro	102398860	25,000.00	El sistema central aceptó	
5	579	Cta corriente, Cambiar cheque maestro	102398860	20,000.00	El sistema central aceptó	
5	544	Cta corriente, Cambiar cheque maestro	102492689	3,588.00	El sistema central aceptó	
5	541	Cta corriente, Cambiar cheque maestro	102492689	3,588.00	El sistema central aceptó	
5	535	Cta corriente, Cambiar cheque maestro	300103263	5,000.00	El sistema central aceptó	
				<u>57,176.00</u>		

Ilustración 39 Fuente: Banco del País

11. Confección de inicio de lotes: Se obtiene del reporte generado, el valor total de los cheques pagados, se escribe en el inicio de lote y se anexa a este último los cheques físicos (Véase figura 6)

Figura. 6 inicio de lotes para captura de imágenes de cheques pagados

BANCO DEL PAÍS **Cheques pagados**

Núm. 1621003

Centro de costo 46080 Fecha 04/12/2020

Cajero 05 Monto 57,176.00

Cantidad 05 Hecho por [Firma]

⑈999954000⑈

SU-TRA-058 01-2016

Ilustración 40 Fuente: Banco del País

12. Coloca en la Smartsource y captura Imágenes: El cajero realiza la tarea de capturar las imágenes de los cheques pagados, respondiendo al corte correspondiente y se remiten de manera electrónica a la gerencia de procesamiento de documentos. (Véase figura 7)

Figura 7. Máquina de captura de imágenes Smartsource



Ilustración 41 Fuente. Banco del País

13. Anexa inicio de lote y cheques al reporte: El cajero toma el inicio de lotes con los cheques a los cuales se le capturó las imágenes y entrega al supervisor de caja para su custodia y posibles correcciones.

14. Recibe documentos no capturados y datos del error cometido y corrige en Teller: En los casos en que se identifiquen errores y cheques a los cuales no se capturó las imágenes, el cajero recibe información del supervisor de caja y procede a realizar la corrección del error y la captura de las imágenes faltantes.

5. 4. 2. 1.2. SUPERVISOR DE CAJA

1. **Confirmación de cheque:** Si el monto del cheque es mayor al límite establecido para que el cajero pueda pagar sin autorización, el supervisor de caja procede a realizar un proceso de confirmación y validación de las informaciones del cheque.

2. **Recibe respuesta de la confirmación:** Si la validación confirma la autenticidad del cheque, el supervisor autoriza la transacción y entrega cheque físico al cajero para su pago.

3. **Recibe y remite a procesamiento a final del día:** El supervisor de caja recibe en cada corte los cheques que fueron capturados por los cajeros y lo guarda en espera de algún requerimiento de la gerencia de procesamiento de documentos de errores o de imágenes no capturadas.

4. **Recibe llamada por imágenes faltantes o diferencia entre lo digitado en Teller y lo físico:** El supervisor de caja recibe llamada de la gerencia de procesamiento de documentos con la información de errores identificados que fueron cometidos por los cajeros.

5. **Localiza documentos no capturados:** El supervisor busca en los grupos de cheques recibidos por él y guardados en cada corte, identifica el documento sobre el que se cometió el error y también aquellos a los que no se le capturó las imágenes y entrega al cajero para corrección y captura.

6. 4. 2. 1.3. GERENCIA DE PROCESAMIENTO DE DOCUMENTOS

1. **Recibe archivo con lotes:** Se recibe vía la red las imágenes de los cheques capturados en cada corte de manera digital y se procesan en el sistema “Aperta”

2. **Machea lo procesado en Teller contra lo procesado en Aperta:** Se compara de manera electrónica las informaciones de los cheques que fueron procesados en oficina contra las informaciones resultante de lo procesado por la gerencia de procesamiento de documentos. Si se identifican errores y los mismos fueron cometidos por los cajeros en las oficinas o si se trata de imágenes no capturadas, se realiza llamada al supervisor de caja de la oficina involucrada para que se realice la corrección y la captura de las imágenes de forma inmediata.

3. **Enviar archivo y exportar imágenes:** Luego de confirmar que no hay diferencias y que todas las imágenes de los cheques pagados fueron capturadas en cada corte, se procede con el envío del archivo con la data procesada al computador central.

4. **Recibe documentos físicos y archiva:** Son recibidos desde las oficinas los cheques físicos que fueron pagados a los clientes y se procede con el archivo de estos para atender posibles reclamaciones de los clientes.
(Ver figura 1)

5.5 Subproceso Depósitos con Cheques

5.5.1. Flujo Subproceso actual depósitos con cheques:

A continuación, presentamos el flujo que actualmente utiliza la organización para la ejecución del proceso de recepción de los depósitos con cheques que realicen los clientes

Flujo. 3. Subproceso Depósitos con Cheques actual

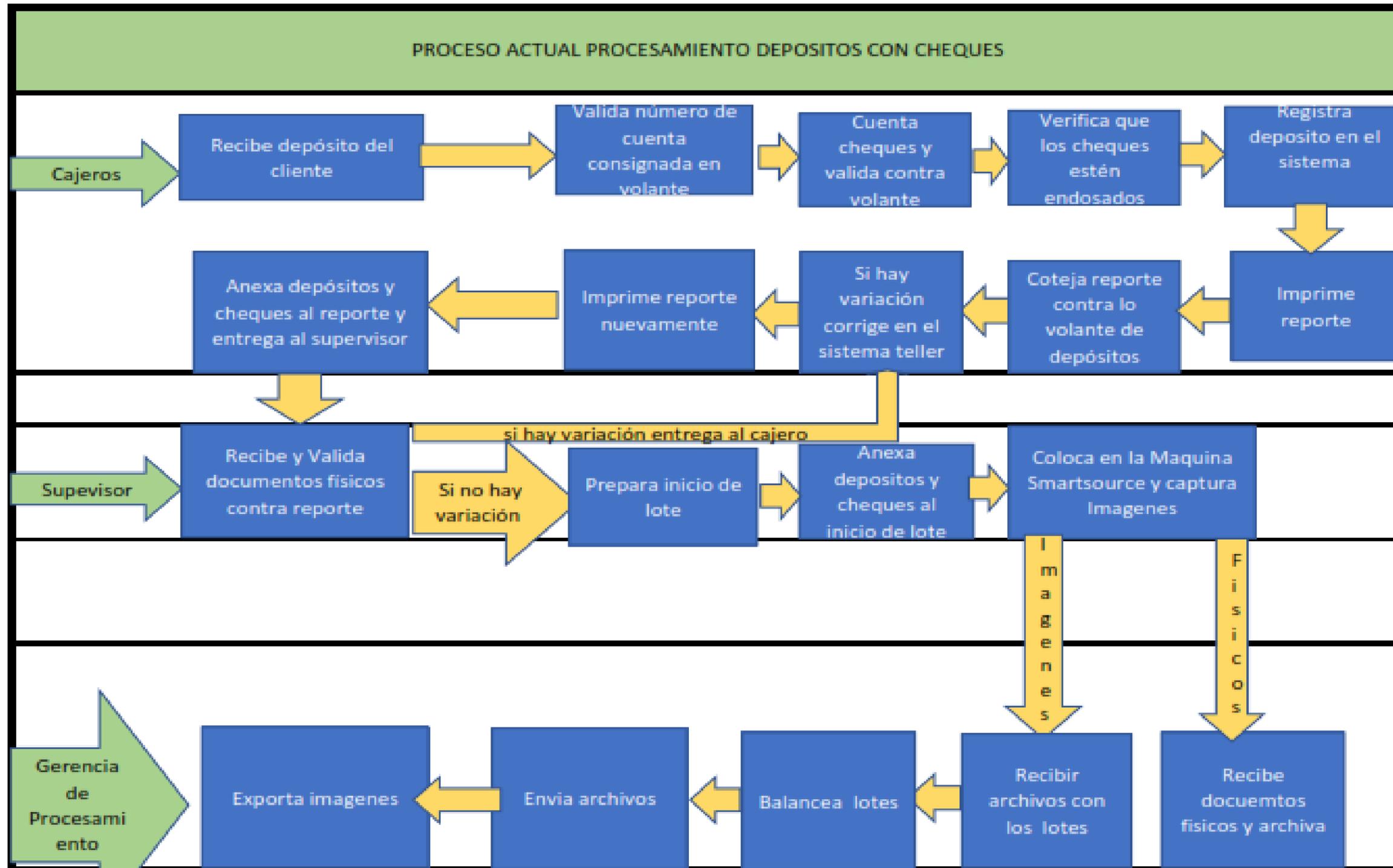


Ilustración 42 Fuente Banco del País

5.5.2. Flujo propuesto recepción depósitos con cheques:

Presentamos el nuevo flujo surgido de esta investigación para la recepción captura y digitalización de las imágenes y remisión de los depósitos con cheques a la gerencia de procesamiento de documentos.

Flujo. 4. Subproceso depósitos con Cheques propuesta

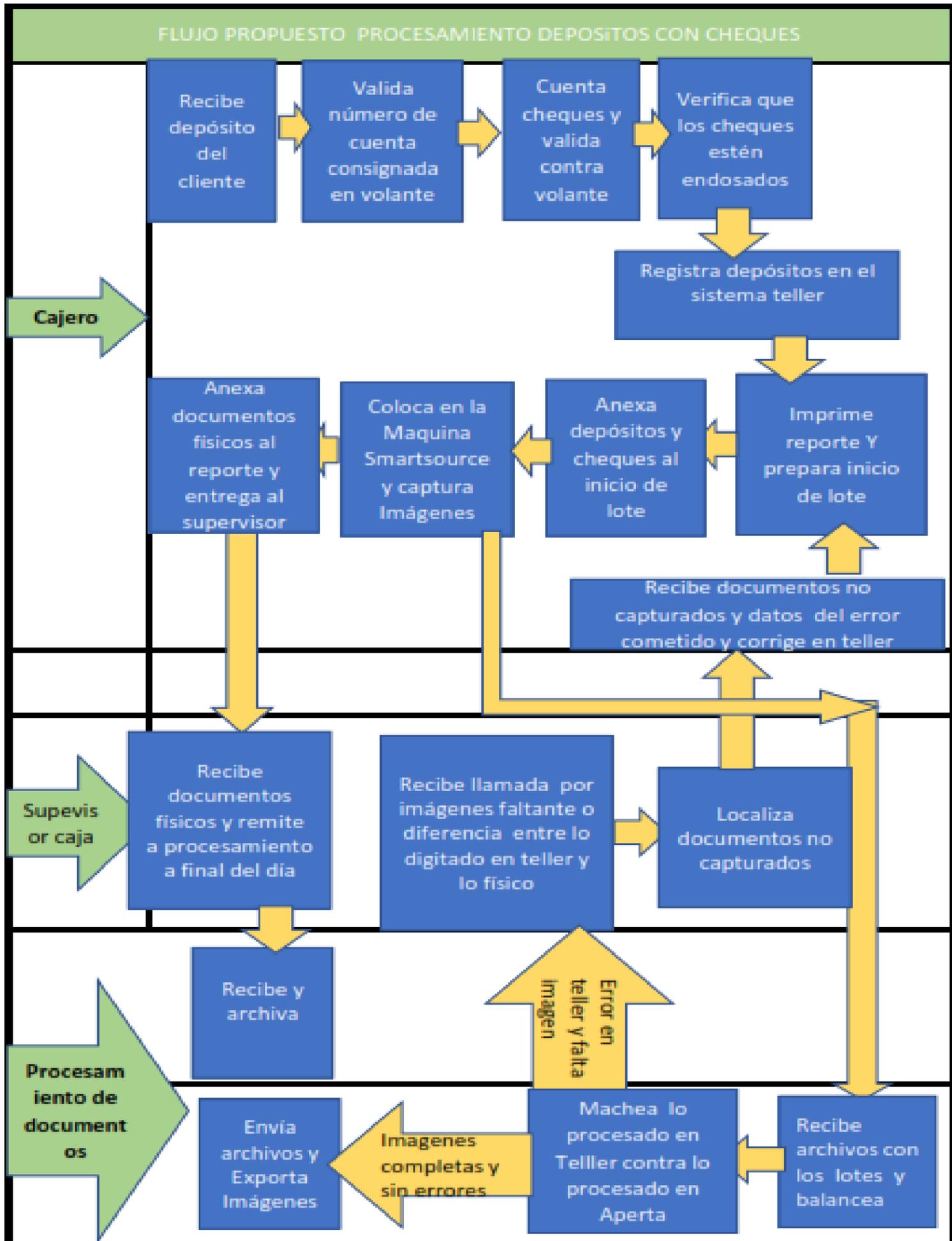


Ilustración 43 Fuente: Propia.

5.5.2.1. Descripción de las tareas

A continuación, descripción de las tareas a ejecutar para la recepción y procesamiento de los depósitos con cheques:

5.5.2.1.1. CAJEROS:

- Recibe depósito del cliente:** Recibe del cliente en ventanilla el formulario de depósitos con los cheques a depositar, procede a validar que el formulario esté debidamente completado con las informaciones requeridas. (Véase Figura 8 y 9)

Figura 8. Depósitos de cheques Cuenta Corriente

BANCO DEL PAÍS Depósito de Cheques Cuenta Corriente
Núm. 19715886

Para copias legibles escriba firme.

Nombre del titular de la cuenta: Ruffo A. Berizayete Montero
Dirección: C. Club de Tenis #17 apt 15-A Esmeraldas 82m 370 Dpto Este
Teléfono: 829-860-2010
Número de la cuenta: 015161556741616
Fecha: [] [] [] [] [] [] [] [] [] []
Cantidad de cheques: 5
Cajero: 17

Detalle de cheque(s)	
10,000 00	23,000 00
5,654 00	
15,000	
2,000	
Total RD\$ 55,654 00	

Referencia: [] Motivo: []

• Para un mejor servicio, infórmenos cualquier cambio de dirección.
• Este depósito se recibe sujeto a las condiciones expresadas al dorso.
• Asegúrese de endosar sus cheques para depositarlos.

banco del país
SU-CCT-108-A-1 03-2017

19715886 2222010001

Ilustración 44 Fuente: Banco del País

Figura 9. Formulario depósitos de cheques cuentas de ahorro

BANCO DEL PAÍS Depósito Cuenta de Ahorro en Pesos (RD\$)
Núm. 4822639

Fecha: [] [] [] [] [] [] [] [] [] []

Nombre del titular de la cuenta: [] Número de la cuenta: []

Dirección: []

Teléfono: [] Cantidad de cheques: [] Cajero: []

Referencia: [] Motivo: []

Detalle de cheque(s)	
Efectivo RD\$	
Total de cheque(s)	
Total RD\$	

• Para un mejor servicio infórmenos cualquier cambio de dirección.
• Este depósito se recibe sujeto a las condiciones pactadas en su contrato de apertura cuenta de ahorro.

Ilustración 45 Fuente: Banco del País

- **Valida número de cuenta consignada en volante:** El Cajero verificar a través del sistema, que la cuenta consignada en el formulario de depósito se corresponda con el nombre de la persona a la que se desea depositar, si no coinciden, solicita validación y corrección. (Véase Figura 8)
- **Cuenta cheques y valida contra volante:** Cuenta la cantidad de cheques y confirma que dicha cantidad coincide con la registrada por el cliente en el formulario de depósito. (Véase figura 8)
- **Verifica que los cheques estén endosados:** Identifica en la parte de atrás de los cheques si los mismos tiene el endoso, si no lo tienen y si es el cliente que está presente en la ventanilla, solicita que lo endose, si se trata de un mensajero, se recibe el depósito y se le informa de la posible devolución por falta del endoso. (Véase figura 3)
- **Registra depósitos en el sistema Teller:** Luego de realizadas las validaciones de lugar se procede a registrar en el sistema "Teller" el valor del depósito, la cantidad de cheques, la cuenta y una descripción si el cliente así lo requiere. (Véase figuras 8 y 10).

Figura 10. Registro de depósito con cheques

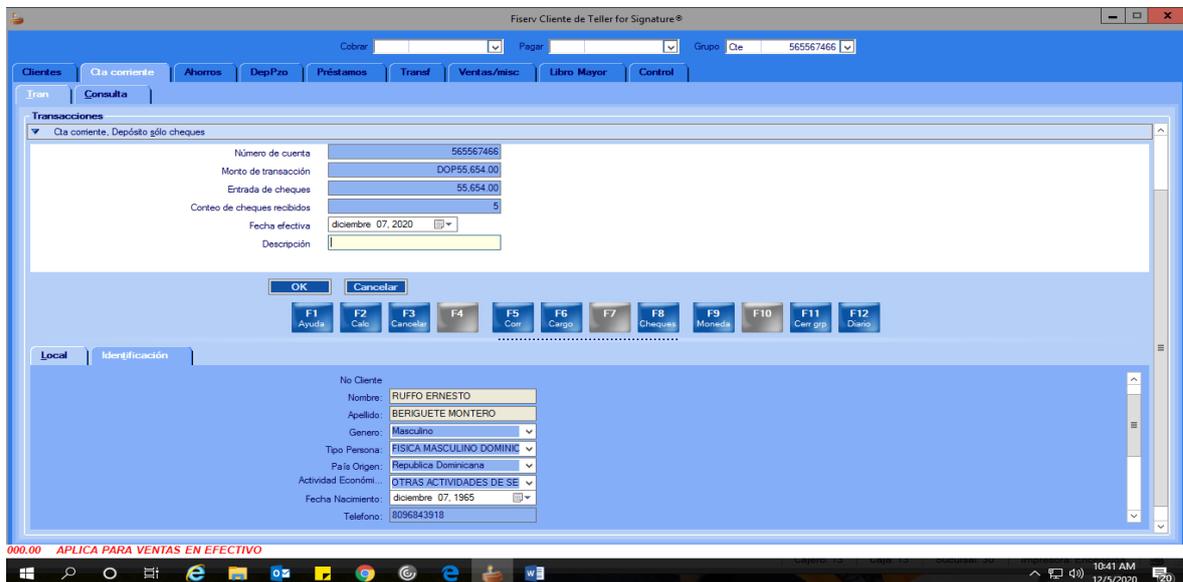


Ilustración 46 Fuente: Banco del País

- **Imprime reporte y prepara inicio de lote:** Llegada la hora de corte se genera y se imprime del sistema “Teller” el reporte compensación de cheques que contiene los depósitos recibidos hasta ese momento y procede a llenar el inicio de lote con el valor total de los depósitos. (Véase Figuras 11 y 12)

Figura 11 Reporte Compensación de Cheques

COMPENSACION DE CHEQUES

SUCURSAL: OFIC AV SAN MARTIN FECHA Y HORA: 04-12-20 10:06:32

NUMERO DE CAJERO: 17 MONEDA: ---

NUMERO DE CAJA: 0

USUARIO: U26001

TOTAL CHEQUES EN CAJA: 546,852.90 TOTAL CHEQUES COMPENSADOS: 546,852.90

NUMERO DE CHQS EN CAJA: 5 CONTEO DE CHQS COMPENSADOS: 5

NUMERO DE LOTE: 1

CERRAR	NUMERO SECUENCIA	NUMERO CHEQUE	CONTEO CHQS	MONTO	NUMERO CUENTA
Si	4	0	1	147,500.00 ✓	790006860
Si	7	0	1	50,138.10 ✓	9600342547
Si	14	0	1	119,000.00 ✓	9600158180
Si	29	0	1	205,230.50 ✓	9601029630
Si	39	0	-1	24,984.30 ✓	9600342547
				546,852.90	

Ilustración 47 Fuente: Banco del País

Figura 12. Inicio de lotes para captura de imágenes depósitos con cheques

BANCO DEL PAÍS

Depósitos
Núm. **7800301**

Centro de costo 46080 Fecha 4/12/2020

Cajero 117 Monto 546,856.90

Cantidad 5 Hecho por [Firma]

¡99990 1000!

SU-PA-039 03-2017

Ilustración 48 Fuente: Banco del País

- **Anexa depósitos y cheques al inicio de lote:** El cajero toma los depósitos con sus cheques y los anexa al inicio de lote para comenzar la captura de las imágenes de estos. (Véase figuras 1, 8 y 12)

- **Coloca en la Máquina Smartsource y captura Imágenes:** Se inicia el proceso de captura colocando los depósitos con cheques en el alimentador de la máquina Smartsource. Luego de finalizar con el corte, las imágenes capturadas se remiten por la red a la gerencia de procesamiento de documentos. (Véase figura 8)

- **Anexa documentos físicos al reporte y entrega al supervisor:** El cajero toma el inicio de lotes con los depósitos y sus cheques luego de capturadas las imágenes y entrega al supervisor de caja para su custodia y posibles correcciones.

- **Recibe documentos no capturados y datos del error cometido y corrige en Teller:** Recibe del supervisor de caja las informaciones de los errores cometidos y los depósitos con sus cheques a los cuales no se le capturó las imágenes y procede con la corrección y con la realización de la captura.

5.5.2.1.2. SUPERVISOR DE CAJA

1. **Recibe documentos físicos y remite a procesamiento a final del día:** El supervisor recibe de los cajeros en cada corte los depósitos con sus cheques y lo mantiene en custodia para atender la corrección de posibles errores cometidos y para realizar la captura de las imágenes de aquellos que hayan podido quedar pendiente y luego al finalizar las operaciones del día, remitirlos a la gerencia de procesamiento de documentos.

2. **Recibe llamada por imágenes faltante o diferencia entre lo digitado en Teller y lo físico:** El supervisor de caja recibe llamada de la gerencia de procesamiento de documentos con la información de errores identificados que fueron cometidos por los cajeros e imágenes no capturadas.

3. **Localiza documentos no capturados:** El supervisor busca en los grupos de depósitos con cheques mantenidos en custodia, identifica el documento sobre el que se cometió el error y también aquellos a los que no se le capturó las imágenes y entrega al cajero para corrección y captura

5.5.2.1.3. GERENCIA DE PROCESAMIENTO DE DOCUMENTOS:

1. **Recibe archivos con los lotes y balancea:** Se reciben de manera digital vía la red, las imágenes de los cheques capturados por las oficinas en cada corte y se procesan en el sistema “Aperta”.

2. **Machea lo procesado en Teller contra lo procesado en Aperta:** Se compara de manera electrónica las informaciones de los depósitos con cheques que fueron procesados en las oficinas, contra las informaciones resultantes de lo procesado por la gerencia de procesamiento de documentos. Si se identifican errores y si los mismos fueron cometidos por los cajeros o si se trata de imágenes no capturadas, se realiza llamada al supervisor de caja de la oficina involucrada para que realice la corrección y la captura de las imágenes de forma inmediata dentro del corte al que corresponde.

3. **Envía archivos y Exporta Imágenes:** Luego de confirmar que no hay diferencias y que todas las imágenes de los cheques pagados fueron capturadas en cada corte, se procede a enviar el archivo con la data procesada al computador central para generar y preparar el archivo con las imágenes de los cheques de otros bancos que serán presentados en la cámara de compensación para ser liquidados por los demás bancos del sistema, acorde a los horarios establecidos por el Banco Central de la República Dominicana.

4. **Recibe documentos físicos y archiva:** Son recibidos desde las oficinas los depósitos con cheques físicos y se procede con el archivo de estos para atender posibles reclamaciones de los clientes.

BIBLIOGRAFÍA

- Aldaz, E. (2009) Gerencia Social. México: Mc Graw Hill
- Alles, M (2008). Desarrollo del Talento Humano. Basado en competencias..España: Gránica
- Arendt, H. (2009). Responsabilidad y juicio. Editorial Paidós
- Arias, F. (2008). Introducción a la Metodología de Investigaciones Sociales.Editorial Limaza
- Barboza, L. (2013). Inteligencia emocional desde la perspectiva empresarial. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187229746006>. Consulta: 15/10/14
- Bavaresco, A. (2001).). Metodología de la investigación en las ciencias sociales. Editorial Panamericana.
- Beltrán, M. y Fernández, F. (2009). La evaluación de la docencia en la universidad. Ed. Plaza y Valdes.
- Benavides, O (2009). Competencias y Competitividad. Diseño para las Organizaciones Latinoamericanas. Colombia: Mc Graw Hill.
- Blumer, H. (2011). Coordinación de equipos de trabajo. Editorial Vértice.
- Bohan, W. (2010). El poder oculto de la productividad. Editorial Norma
- Bustamante, G. y Pérez, M. (2009). La práctica del trabajo en equipo del profesorado. Ed. Grao
- Butteriss, M. (2008). Reinventando recursos humanos. Ed. Gestión 2000
- Carreras, L., Eijo, P. y otros (2010). Cómo educar en valores. Narcea Ediciones.
- Castellano. F. (2009). Tiempo, realidad social y conocimiento: propuesta de interpretación. ED. Siglo XXI.
- Certo, S. (2009). Administración Moderna. Bogotá: Ediciones Pearson.
- Chávez, N. (2010). Metodología de la investigación educativa. Editorial ARS Gráfica.
- Clemente, H. (2009). El Equipo Directivo. Editorial Paidos.
- Cooley, R. (2009). Administración de Personal. Ed. Continental
- Córdoba, A. (2009). Los Equipos docentes. Narcea Ediciones.
- Corredor, L. (2009). Rumbo a la cima: Se un líder de alto desempeño.

Thomas Nelson Inc.

Davis, K. y Newstrom, J. (2010). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. McGraw Hill.

Díaz, D. (2012). *El aprendizaje en equipo*. Editorial Limusa.

Díaz, N. (2008). *Dirección de equipos de trabajo*. Editorial Paraninfo

Duarte, G. (Diciembre de 2008). *Definición ABC*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/negocios/cheque.php>

Falconí, D. C. (24 de Noviembre de 2005). *Derecho Ecuador*. Obtenido de <https://www.derechoecuador.com/el-cheque-en-materia-civil>

Ferrari, F. J. (20 de enero de 2014). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/cheque.html>

Ekman, P. (2012). *Sabiduría emocional*. Edit. Prentice – Hall

Fernandez, F. (2011). *Trabajo en equipo para la integración de las entidades bancarias con la comunidad*. Maestría en Administración de Organizaciones. Universidad Rafael Urdaneta.

Fernández, M. (2008). *Competencias para Administrar el Tiempo*. Revista de Ciencias Sociales. vol. 7 pp. 89-117,

Ferrer, O (2013). *Trabajo en equipo en las pequeñas y medianas organizaciones ubicadas en la zona central del municipio Maracaibo*. Maestría en Administración de Organizaciones. Universidad Rafael Urdaneta.

Fisher R. y Sharp A. (2010). *El Liderazgo Lateral*. Primera Edición. Editorial Norma. Colombia.

Gallagher, S. y Frith, C. (2008). *Sobre lo verdadero, lo bello y el bien*. Editorial Kairós.

Gallegos, R. (2009). Comportamiento organizacional. Ed. Prentice Hall. Hispanoamérica.

García, S. y Dolan, S. (2009). La dirección por valores. España: Mc Graw Hill.

Gento, S. (2008). Instituciones Educativas para la calidad total. Editorial Muralla.

Gibson, Ivancevich y Donelly (2010). Las Organizaciones, Estructuras y Procesos. México: Mc Graw Hill.

Goffman, E. (2009). Análisis del cambio sociocultural. Ed. CIESAS.

Goleman, D. (2010). La Inteligencia Emocional en la Empresa. Javier Vergara. Argentina

Gómez, R. y Balkin, D. (2008). Gestión de Recursos Humanos. (1era. ed.). Madrid: Prentice Hall. Interamericana (UK).

González, F. y Rodríguez, M. (2008). Paradigmas Y Metodos de Investigacion en Tiempos de Cambios. Ed. McGraw Hill. México

González, J. (2012). Trabajo en equipo en las pequeñas y medianas organizaciones (pyme) de la zona oeste del municipio Maracaibo. Maestría en Administración de Organizaciones. Universidad Rafael Urdaneta.

Güerere, A. (2009). Inteligencia social: aplicación práctica. Prentice Hall. Interamericana

Guilera, L. (2008). Más allá de la inteligencia emocional: las cinco dimensiones de la mente. Editorial Paraninfo

Gutiérrez, P. (2005). Administración y Dirección. Editorial McGraw – Hill Interamericana de España.

Hackman, R. (2010). Equipos que funcionan. Editorial Limusa S. A., Grupo

Noriega Editores

Hellriegel, D. y Slocum, J. W., (2009). Comportamiento Organizacional. Cengage Learning Latin America

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2008) Metodología de la Investigación. McGraw-Hill Interamericana Editores, SA de CV.

Herrera, M. (2010). Trabajo en equipo como herramienta para la toma de decisiones del inversionista venezolano. Maestría en Administración de Organizaciones. Universidad Rafael Urdaneta.

Hoffman, T. (2009). Inteligencia emocional y social en la empresa. FC Editorial

Ivancevich, J.M. (2008). Gestión Calidad y Competitividad. España: Mc Graw Hill.

Johnson, R. (2009), Estadística Elemental, Ed. Math Learning, Ed. Tercera, México DF.

Kerlinger, F. (2009). Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw Hill. México.

Koulopoulos, Th. y Frappaolo, C. (2009): Gerencia del conocimiento. McGraw Hill

Lepeley, J. (2009). Excelencia en el Liderazgo. Editorial Mc Graw Hifl. España

Mahieu, P. (2012). Trabajar en equipo. Siglo XXI

Malva, R. (2008). La inteligencia emocional en el trabajo. Ed. Suma de Letras.

Manes, J. (2008). Las fuerzas del cambio, con creces. Ediciones AKAL

Marzal, G. (2009). La intermediación en el mercado de trabajo. Editorial Pirámide

Mead, G. (2011). La filosofía en el aula. Ediciones de la Torre.

Medina, A. (2007). Talento humano y trabajo en equipo del personal directivo de las universidades públicas y privadas de Maracaibo. Maestría en Gerencia de Recursos Humanos. Universidad Rafael Beloso Chacín.

Méndez, C. (2008). Metodología de la investigación, Editorial Biblioteca Central Universidad Central de Venezuela

Mendez, G. V. (2000). *Tratado sobre el cheque: hitoria, legisilación, doctrina y jurisprudencia* . Santiago de Chile: Juridica de Chile.

Niklischek, A. (2010). Practica la inteligencia emocional plena. Editorial McGraw-Hill Interamericana. Madrid

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (2010). Capital intelectual e Innovación. Ed. Henry Xochipiltecatl Carreto

Ochoa, J. (2012). Inteligencia emocional de los recursos humanos y aprendizaje organizacional en Consejos Comunales. Maestría en Gerencia de Recursos Humanos. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín.

Palomo, M. (2010). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. ESIC Editorial.

Parra, J. (2008). Guía del Muestreo. Colección Fases 2000. Maracaibo.

Parra, J. (2012). Inteligencia emocional como herramienta para la gestión del control administrativo en instituciones universitarias públicas. Doctorado en Ciencias Gerenciales en la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín.

Pérez, P. (2012). Planificación estratégica y trabajo en equipo en el departamento de procura de la industria petrolera del estado Zulia. Maestría en Administración de Organizaciones. Universidad Rafael Urdaneta.

Pérez, V. (2013). Cuadro de mando integral como herramienta de inteligencia emocional en el recurso humano de la administración pública del Municipio Maracaibo. Maestría en Gerencia Empresarial. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín.

Porter, M. (2009). Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo. Universidad de Antioquia.

Robbins, S. y Coulter, M. (2010): Administración, Ed. Prentice-Hall, México.

Rodríguez, E. (2009). Diseño para confiabilidad. Editorial Paraninfo.

Roth, W. (2009). La fórmula de la inteligencia. Editorial San Pablo.

Ruiz, C. (2002). Instrumentos de Investigación Educativa. CIDEG. Barquisimeto. Lara, Venezuela.

Ryback, D. (2008). Trabaje con su inteligencia emocional. EDAF.

Sabino, C. (2000). Metodología de la Investigación. Editorial McGraw Hill.
Sallenave, J. (2009). Gerencia y planeación estratégica. Editorial Norma
Sánchez (2008). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Ediciones Díaz de Santos. España.
Senlle, A. (2008). Calidad y liderazgo. Ed. Gestión 2000.
Serna, H. (2008). Índices de Gestión. Primera Edición. Editorial 3R Editores.
Torres, H. (2010). La gerencia como impulsora de la motivación comunitaria de las escuelas básicas. Tesis de Postgrado. No publicado URBE.
Tovar, A. (2012). Dinero y felicidad. LID Editorial.
Vallejo, S. (2009). Clima Laboral. Ediciones Díaz de Santos

Duarte, G. (Diciembre de 2008). *Definición ABC*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/negocios/cheque.php>

Falconí, D. C. (24 de Noviembre de 2005). *Derecho Ecuador*. Obtenido de <https://www.derechoecuador.com/el-cheque-en-materia-civil>

Ferrari, F. J. (20 de enero de 2014). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/cheque.html>

Méndez, G. V. (2000). *Tratado sobre el cheque: historia, legislación, doctrina y jurisprudencia*. Santiago de Chile: Jurídica de Chile.

ANEXOS:

ANEXO 1. Encuesta

ENCUESTA SOBRE VARIABLES GESTIÓN DE CHEQUES Y TRABAJO EN EQUIPO

Preguntas	Valoración			
	Totalment e de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1- ¿Entiende usted que la captura de las imágenes de cheques canjeados debe ser realizado por los supervisores de caja?				
2- ¿Los depósitos con cheques deben ser capturados y digitalizados por los supervisores de caja?				
3- ¿Considera usted que la captura de las imágenes de los cheques pagados debe ser realizada por los cajeros?				
4- ¿El hecho de que sean los supervisores de caja los que realicen la captura de las imágenes de los cheques pagados, afecta que estos puedan atender los requerimientos de servicios que les realizan los cajeros para atender a los clientes?				
5- ¿El hecho de que sean los supervisores de caja los que realicen la captura de las imágenes de los depósitos con cheques, afecta que estos puedan atender los requerimientos de servicios que les realizan los cajeros para atender a los clientes?				

<p>6- ¿Considera usted que la ejecución de la captura y digitalización de imagen de los cheques pagados que realizan los supervisores de caja es rápida y eficiente?</p>				
<p>7- ¿Si son los cajeros que realizan la captura de las imágenes de los cheques pagados en cada corte, se agilizaría el proceso y se evitaría el acumulamiento?</p>				

ANEXO 1-2

ENCUESTA SOBRE VARIABLES GESTIÓN DE CHEQUES Y TRABAJO EN EQUIPO

Preguntas	Valoración			
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
8- ¿Entiende usted que, si se instala una máquina Smartsorce por cada dos cajeros, la captura de las imágenes de los cheques pagados y los depósitos con cheques podría ser realizada por ellos en cada corte sin retrasos y sin acumulamientos?				
9- ¿Entiende usted que con la única máquina Smartsorce que hay en la oficina, es suficiente para que los cajeros logren realizar la captura de imágenes de los cheques pagados y los depósitos con cheques sin demoras en los cortes y sin acumulamientos?				
10- ¿Si los cajeros realizan la captura de las imágenes de los depósitos con cheques considera usted se agiliza el proceso y se evita el acumulamiento?				
11-¿Entiende usted que si la captura de las imágenes de los documentos (cheques pagados y depósitos con cheques) es realizada por los propios cajeros, la ocurrencia de pérdidas y falta de las imágenes de estos documentos se reduciría notablemente?				
12-¿Entiende usted que sería más efectivo el cuadro de los cheques pagados y depósitos con cheques si el mismo es realizado por la gerencia de procesamiento de documentos e informa a la oficina para hacer las correcciones en cada corte				

ANEXO 1-3

ENCUESTA SOBRE VARIABLES GESTIÓN DE CHEQUES Y TRABAJO EN EQUIPO

Preguntas	Valoración			
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
13- ¿Entiende usted que con el cuadro que ejecutan los supervisores de caja de los cheques pagados y depósitos con cheques se identifican de manera eficiente los errores cometidos por los cajeros?				
14- ¿Entiende usted que al igual que los cajeros, los supervisores de caja deben cuadrar los cheques pagados y depósitos con cheques?				
15- ¿Entiende usted que el cuadro de los cheques canjeados y los depósitos con cheques debe ser ejecutado a través de macheo desde la gerencia de procesamiento de documentos?				
16- ¿Entiende usted que si el cuadro de los cheques pagados y depósitos con cheques es realizado a través de un macheo en la gerencia de procesamiento de documentos en cada corte, se identificarían y corregirían más fácilmente los errores incurridos por los cajeros?				
17- ¿Deben los cajeros mantener hasta el cierre operativo del día, los cheques pagados y los depósitos con cheques?				
18- ¿Deben los cajeros entregar al supervisor de caja los cheques pagados y los depósitos con cheques luego que las imágenes de estos son capturadas en cada corte?				

ANEXO 1-4

ENCUESTA SOBRE VARIABLES GESTIÓN DE CHEQUES Y TRABAJO EN EQUIPO

Preguntas	Valoración			
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
19- ¿Considera usted que, en ocasiones, los cajeros pagan un cheque, entregan al cliente el efectivo y además el cheque?				
20- ¿Entiende usted que los elementos técnicos de los cheques son correctamente aprobados por los cajeros antes de ejecutar su pago?				
21- ¿Los elementos técnicos de los depósitos con cheques son debidamente aprobados por los cajeros antes de ser recibidos?				
22- ¿Los cajeros antes de aplicar los cheques a las cuentas, validan que estos estén debidamente firmados por los clientes?				
23- ¿Los objetivos del área se cumplen como equipo y no de manera individual?				
24- ¿Si la meta no se alcanza, los colaboradores hacen un análisis para ver qué ha fallado?				
25- ¿Todas las opiniones y sugerencias cuentan sin importar el cargo de quién las diga?				
26- ¿Cuándo tienen dudas las resuelven consultando unos con otros?				
27- ¿Cuándo hay un problema en vez de quejarse tratan de buscar soluciones?				
28- ¿Cuándo no encuentran la respuesta a algo en vez de evadir el asunto investiga e intentan encontrarla entre todos?				
29- ¿Siempre es posible dialogar y tomar decisiones de manera democrática?				
30- ¿Las ideas siempre reciben una aceptación o retroalimentación?				

Fuente: Propia

Anexo No.2 Lista de Chequeo para la observación

ANEXO NO. 2			
LISTA DE CHEQUEO PARA LA OBSERVACIÓN PROCESO DE PROCESAMIENTO DE CHEQUES			
Detalle	Si	En ocasiones	No
1. Revisan la máquina Smartsorce al inicio del día			✓
2. Imprimen los reportes para cuadrar y capturar los documentos a las 9:30 a. m.			✓
3. Imprimen los reportes para cuadrar y capturar los documentos a la 1:00 p. m.			✓
4. Imprimen los reportes para cuadrar y capturar los documentos a la 5:30 a. m.			✓
5. Los cajeros cotejen los cheques y depósitos contra los reportes			✓
6. Los cajeros realizan correcciones en el sistema Teller de los errores identificados		✓	
7. Los cajeros realizan los tres cortes establecidos 10:00 am. 1:00 pm. Y a la 5:00 pm.		✓	
8. Los cajeros hacen entrega de los documentos al supervisor de caja acorde a los horarios de cortes establecidos		✓	
9. Los supervisores de caja cuadran los cheques pagados y los depósitos con cheques contra los reportes			✓
10. Los supervisores validan que los cajeros realicen las correcciones de los errores identificados			✓
11. Los supervisores de caja realizan la captura de las imágenes de todos los cheques y depósitos con			✓

cheques recibidos en el corte de las 10:00 a. m.			
12. Los supervisores de caja realizan la captura de las imágenes de todos los cheques y depósitos con cheques recibidos en el corte de la 1:00 p. m.			✓
13. Los supervisores de caja realizan la captura de las imágenes de los cheques de todos los cheques y depósitos con cheques recibidos en el corte de la 5::30 p. m.	✓		
14. El supervisor de caja valida contra los reportes para identificar que todos los cheques y depósitos con cheques fueron capturados			✓
15. El supervisor de caja gestiona las correcciones solicitadas por la gerencia de procesamiento por los errores cometidos por los cajeros		✓	

Fuente: Propia

ANEXO NO. 3. Matriz de componente Rotado

Matriz de componente rotado ^a						
Matriz de componente rotados Componentes FACTORES						
	1	2	3	4	5	6
V5	.789-					
V6	-.713					
V4	.710					
V7	.694					
V11	.686					
V8	.602					
V28	-.570-	448				
V15	.552					
V23	-.539		.367	-	.344	
V25	-.530		.336			
V10	.497				.452	
V16		-.784				
V17		.723				
V24		.665				
V1		.663				
V12	.532-22		-.623			
V14		.620				
V13		.606				
V29		.602				.413
V2		.584				
V9		.571				
V19			.704			
V30			.616-			
V3			.606			
V20	.462		-.567			
V18	.365		-.567			
V22				.498		
V26				.876		
V27					.880	
V21						.835

Método de extracción: análisis de componentes principales.
Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser. La rotación ha convergido en 7 iteraciones.

Factor	Dimensiones	Indicadores	Ítems.	Preguntas
1	Captura y cuadro	Captura	4	¿El hecho de que sean los supervisores de caja los que realicen la captura de las imágenes de los cheques pagados, afecta que estos puedan atender los requerimientos de servicios que les realizan los cajeros para atender a los clientes??
			5	¿El hecho de que sean los supervisores de caja los que realicen la captura de las imágenes de los depósitos con cheques, afecta que estos puedan atender los requerimientos de servicios que les realizan los cajeros para atender a los clientes?
			6	¿Considera usted que la realización de la captura de imagen de los cheques pagados por parte de los supervisores de caja es ágil y eficiente?
			7	¿Si son los cajeros que realizan la captura de las imágenes de los cheques pagados en cada corte,

				considera usted se agilizaría el proceso y se evitaría el acumulamiento?
			8	¿Entiende usted que, si se instala una máquina Smartsources por cada dos cajeros, la captura de las imágenes de los cheques pagados y los depósitos con cheques podría ser realizada por ellos en cada corte sin retrasos y sin acumulamientos?
			10	¿Si los cajeros realizan la captura de las imágenes de los depósitos con cheques considera usted se agiliza el proceso y se evita el acumulamiento?
				¿Entiende usted que si la captura de las imágenes de los documentos (cheques pagados y depósitos con cheques) es realizada por los propios cajeros, la ocurrencia de pérdidas y falta de las imágenes de estos documentos se reduciría notablemente?
		Cuadre	12	. ¿Entiende usted que sería más efectivo el cuadro de los cheques

				pagados y depósitos con cheques si el mismo es realizado por la gerencia de procesamiento de documentos e informa a la oficina para hacer las correcciones en cada corte?
			15	¿Entiende usted que el cuadro de los cheques pagados y depósitos con cheques debe ser realizado a través de un macheo electrónico por parte de la gerencia de procesamiento de documentos?
			18	¿Deben los cajeros entregar al supervisor de caja los cheques pagados y los depósitos con cheques luego que las imágenes de los mismos son capturadas en cada corte?
		Revisión	20	¿Entiende usted que los elementos técnicos de los cheques son debidamente validados por los cajeros antes de ejecutar su pago?
		Coerción del equipo	23	¿Los objetivos del área se cumplen como equipo y no

				de manera individual?
			25	¿Todas las opiniones y sugerencias cuentan sin importar el cargo de quién las diga?
			25	¿Cuándo no encuentran la respuesta a algo en vez de evadir el asunto investiga e intentan encontrarla entre todos?
Factor	Dimensiones	Indicadores	Ítems.	Preguntas
2	Interdependencia departamental en la gestión de cheques	asignación (Retrabajo)	1	¿Entiende usted que el proceso de captura de los cheques pagados debe ser realizado por los supervisores de caja?
			2	¿Los depósitos con cheques deben ser capturados y digitalizados por los supervisores de caja?
			9	¿Entiende usted que con la única maquina Smartsorce que hay en la oficina, los cajeros pueden realizar la captura de los cheques pagados y los depósitos con cheques sin retrasos en los cortes y sin acumulamientos?

			12	¿Entiende usted que sería más efectivo el cuadro de los cheques pagados y depósitos con cheques si el mismo es realizado por la gerencia de procesamiento de documentos e informa a la oficina para hacer las correcciones en cada corte?
			13	¿Entiende usted que con el cuadro que realizan actualmente los supervisores de caja de los cheques pagados y depósitos con cheques se identifican eficientemente los errores cometidos por los cajeros?
			14	¿Entiende usted que tanto los cajeros como los supervisores de caja deben realizar el cuadro de los cheques pagados y depósitos con cheques?
			16	¿Entiende usted que si el cuadro de los cheques pagados y depósitos con cheques es realizado a través de un macheo electrónico por

				parte de la gerencia de procesamiento de documentos en cada corte, se identificarían y corregirían más fácilmente los errores cometidos por los cajeros?
		Custodia de cheques Ambiente laboral	17	¿Deben los cajeros mantener en su poder los cheques pagados y los depósitos con cheques hasta el cierre operativo del día?
			24	¿Si la meta no se alcanzan los colaboradores hacen un análisis para ver qué ha fallado?
			28	¿Cuándo no encuentran la respuesta a algo en vez de evadir el asunto investiga e intentan encontrarla entre todos?
			29	¿Siempre es posible dialogar y tomar decisiones de manera democrática?
Factor	Dimensiones	Indicadores	Ítems.	Preguntas
		Distracción	19	¿Considera usted que en ocasiones los cheques recibidos y pagados por los cajeros a los clientes, al momento de entregarle el

3	Seguridad y transacciones			efectivo correspondiente, también hacen entrega erróneamente de los cheques?
		Autenticación	20	¿Entiende usted que los elementos técnicos de los cheques son debidamente validados por los cajeros antes de ejecutar su pago?
			23	¿Los objetivos del área se cumplen como equipo y no de manera individual?
		Participación	25	¿Todas las opiniones y sugerencias cuentan sin importar el cargo de quién las diga?
		Retroalimentación,	30	¿Las ideas siempre reciben una aceptación o retroalimentación?
Factor	Dimensiones	Indicadores	Ítems.	Preguntas
4	Previsión	Previsión	22	¿Los cajeros antes de aplicar los cheques a las cuentas, validan que estos estén debidamente firmados por los clientes?
			26	¿Cuándo tienen dudas las resuelven consultando unos con otros?
Factor	Dimensiones	Indicadores	Ítems.	Preguntas
		Rapidez	10	¿Si los cajeros realizan la captura

5	Logro del equipo			de las imágenes de los depósitos con cheques considera usted se agiliza el proceso y se evita el acumulamiento?
			23	¿Los objetivos del área se cumplen como equipo y no de manera individual?
			27	¿Cuándo hay un problema en vez de quejarse tratan de buscar soluciones?
Factor	Dimensiones	Indicadores	Ítems.	Preguntas
6	Validación efectiva	Validación del cheque	21	¿Los elementos técnicos de los depósitos con cheques son debidamente validados por los cajeros antes de ser recibidos?

Fuente: Propia

ANEXO 4. Errores cometidos por cajeros

ANEXO NO. 4						
BANCO DEL PAIS						
ERRORES COMETIDOS POR CAJEROS						
MES DE OCTUBRE 2020						
ERROR EN VALOR						
DEPOSITO NO.	CUENTA NO.	VALOR EN VOLANTE	VALOR PROCE SADO Teller	CAJERO COD.	OFICINA RECEPTORA	Fecha
18530443	960-044520-7	\$25,089.00	\$25,085.00	040-11	Barahona	1/10/2020
488296	960-251729-1	US\$ 1,135.50	\$1,135.00	245-04	Americana Independencia	2/10/2020
15790522	240-013924-0	\$44,900,000.00	\$44,900.00	530-02	Diamond Plaza	2/10/2020
19165356	090-108167-1	\$12,629.70	\$12,629.90	090-07	San Francisco de Macorís	19/10/2020
19406067	296-000003-4	\$641.61	\$644.61	296-04	Fantino	16/10/2020
19217582	530-001209-9	94,248.54	92,248.54		Av. Jiménez Moya	12/10/2020
13481778	960-240742-5	\$57,158.20	\$57,158.00	080-24	Centro Caja San Cristóbal	12/10/2020
18729950	010-238320-0	\$71,893,451.19	\$7,893,451.19	45232-21	Acopio St. Dg.	5/10/2020
19531159	010-120207-5	\$61,265.00	\$62,265.00	45232-30	Acopio St. Dg.	5/10/2020
18459912	960-123793-4	\$30,074.31	\$30,079.31	213-02	Bávaro	5/10/2020
19752700	060-202009-3	\$1,184,779.00	\$1,184,799.00	304-03	Villa Vásquez	2/10/2020
19491075	101-001218-2	\$17,760.60	\$17,760.00	100-11	San Juan de la Maguana	2/10/2020
19270102	040-100639-5	\$40,321.80	\$40,321.00	020-10	Esperanza	30/10/2020
19114884	310-001092-4	\$31,860.00	\$31,800.00	810-01	Blue Mall	30/10/2020
19373074	339-000008-0	\$7,851.29	\$7,851.24	344-02	Romana Centro	26/10/2020
17831120	010-391767-5	\$500.00	\$5,000.00	273-07	Alfa y Omega	23/10/200
18627262	240-007516-0	\$1,421,613.55	\$1,421,613.11	45232-03	Acopio St. Dgo.	19/10/2020
18977272	960-111935-1	\$217,730,000.00	\$217,730.00	330-01	Malecon Center	16/10/2020
17322565	850-000098-6	\$24,800.01	\$24,800.00	112-30	Hato Mayor	8/10/2020
3336178	010-121365-4	\$92,199.84	\$92,199.89	240-01	La Torre	7/10/2020
18871016	010-400072-4	\$20,630.00	\$20,635.00	415232-27	Acopio St. Dgo.	8/10/2020
19054546	160-109763-5	\$48,033.76	\$48,003.76	160-02	Tiradentes	8/10/2020
19075241	960-168302-2	\$14,963.23	\$14,963.20	870-11	Sambil	2/10/2020
19278583	013-004940-9	\$28,728.81	\$27,728.81	030-07	San Martin	27/10/2020
19219725	010-252317-7	\$75,272.82	\$75,282.82	020-07	-Av. Mella	27/10/2020

19124673	530-001108-4	\$34,940.41	\$34,940.42	190-04	Azua	23/10/2020
19261142	311-000118-9	\$70,872.40	\$70,842.40	45232-20	Acopio St. Dg.	22/10/2020
19405906	960-136290-2	\$5,320.00	\$5,320.10	332-04	Yamasá	20/10/2020
18496748	013-005032-6	\$6,980.40	\$6,980.00	580-20	27 de febrero	20/10/2020
4403706	960-080074-8	\$55,693.01	\$55,693.04	040-03	Barahona	20/10/2020
19167357	960-023979-9	\$48,872.50	\$48,872.52	010-02	La católica	13/10/2020
18897826	010-238320-0	\$26,980.00	\$26,890.00	014-31	Acopio R.N.	13/10/2020
18507834	010-252875-6	\$160,164.82	\$160,169.82	352-01	Bella Vista	9/10/2020
19192979	130-100178-0	\$4,157.04	\$4,157.00	45232-12	Acopio St. Dg.	9/10/2020
18533299	110-207326-9	\$5,117.50	\$5,117.00	110-03	San Pedro de Macorís	7/10/2020
19326480	690-000326-9	\$195,069.09	\$195,069.90	021-10	Duarte	7/10/2020
18242335	240-015066-9	\$11,300.00	\$11,308.00	030-02	San Martin	7/10/2020
15734891	080-202004-6	\$2,133,068.72	\$2,133,062.72	241-20	Plaza Central	7/10/2020
2829392	530-035283-9	\$633,333,333.00	\$633,333.33	240-21	La Torre	6/10/2020
ERROR EN NUMERO DE CUENTA.-						
DEPOSITO NO.	VALOR	CUENTA EN VOLANTE	CUENTA DIGT. EN TELLER	CUENTA DIGT. APERTA	OFICINA RECEPTOR A	Fecha
19546053	\$21,575.00	240-015924-9	240-015925-9	240-888888-8	-Mult. José Contreras	11/17/2020
13222327	\$100,000.00	960-097213-5	040-004050-6	960-888888-9	Mega Centro	2/10/2020
19161921	\$15,886.76	010-125282	010-121528-2	010-888888-6	Dirección de Migración	30/10/2020
19367351	101,296.00	033-002990-8	033-003313-1	033-888888-8	Villa Mella	30/10/2020
18949720	\$3,004,100.51	160-112946	160-112394-6	190-888888-3	Padre Castellano	16/10/2020
17249939	\$48,024.22	190-201700-2	190-202244-8	190-888888-9	Azua	13/10/2020
18528186	\$16,350.00	530-000697-2	530-000692-7	530-888888-0	Cancillería	13/10/2020
18353087	39,750.00	560-000013-0	560-000130-0	560-888888-6	La Romana	13/10/2020
18797424	\$24,618.08	080-2040092-6	080-204092-6	080-888888-8	Centro de Caja San Cristóbal	15/10/2020
19387028	\$46,881.87	530-001108-6	530-001108-4	530-888888-0	La Torre	9/10/2020
18759184	\$4,389.00	030-009275-4	030-009275-0	030-888888-0	Luperón	2/10/2020

ANEXO 5. Depósitos con cheques no capturados

ANEXO NO. 5					
Relación de depósitos con cheques no capturados					
Mes de octubre del 2020					
Oficina	Número de cuenta	Núm. De documento	Valor	Fecha	Cantidad de cheques
San Martin	230017614	30030402	20,886.30	1/10/2020	1
Monte plata	3100017007	33130052	8,000.00	1/10/2020	1
Monte plata	3100007142	33130060	50,639.07	1/10/2020	4
Mega Centro	801001080	80050051	115,170.03	1/10/2020	1
Mega Centro	802033938	80170513	10,000.00	1/10/2020	1
Mega Centro	920007090	92050224	1,654,525.00	1/10/2020	3
Mega Centro	920007090	92050227	200,000.00	1/10/2020	1
Mega Centro	920007090	92050230	439,500.00	1/10/2020	2
Mega Centro	920007090	92050233	30,000.00	1/10/2020	1
Mella	920016081	92070489	23,000.00	1/10/2020	1
Mella	920025706	92050267	2,000.00	1/10/2020	1
Mella	920025706	92050270	3,378.00	1/10/2020	1
Mella	920013958	92020432	166,550.49	1/10/2020	19
Mella	920278052	92050052	6,000.00	1/10/2020	2
Mella	103918370	110040013	12,000.00	1/10/2020	1
Mella	9600639515	121110596	55,275.00	1/10/2020	3
27 de febrero	2430001262	247110708	100,000.00	1/10/2020	1
27 de febrero	9602190881	283040050	112,773.60	1/10/2020	2
27 de febrero	9601284764	580050043	1,500.00	1/10/2020	1
27 de febrero	1900908542	580010088	1,983,160.00	1/10/2020	1
27 de febrero	2400118382	710070626	20,914.68	1/10/2020	1
Los alcarizos	1206000012	710070663	953,000.00	1/10/2020	1
Los alcarizos	2520002438	710030437	97,450.91	1/10/2020	13
Los alcarizos	9600706666	770120315	123,880.00	1/10/2020	1
Los alcarizos	9601823388	840020014	5,546.00	1/10/2020	1
Los alcarizos	103917292	11030150	2,925.00	2/10/2020	1
Los alcarizos	610013904	61090046	2,500.00	2/10/2020	1
Gazcue	2400164333	81050052	18,624.83	2/10/2020	1
Gazcue	9601234508	81050123	17,367.20	2/10/2020	1
Gazcue	7900002996	81060105	7,495.00	2/10/2020	2
Gazcue	810015331	83060085	10,207.75	2/10/2020	1
Gazcue	9600382669	121030008	5,997.64	2/10/2020	1
Ave. Luperón	1680007855	247060023	1,816,553.36	2/10/2020	2
Ave. Luperón	1260007887	337090018	11,439.00	2/10/2020	2

Ave. Luperón	5500005550	354020022	41,850.00	2/10/2020	2
Ave. Luperón	2480020341	740140023	24,250.00	2/10/2020	2
Ave. Luperón	3800005460	380040186	460,000.00	2/10/2020	1
Ave. Luperón	1102070650	538030154	2,900.00	2/10/2020	1
Monte plata	330024604	33090057	253,460.00	5/10/2020	1
Monte plata	201009404	33170132	23,901.00	5/10/2020	1
Boca Chica	9602110318	82020122	108,000.00	5/10/2020	1
Boca Chica	9600972715	247060023	387,000.00	5/10/2020	1
Boca Chica	2500066554	250040071	5,900.00	5/10/2020	1
Boca Chica	1601114661	250040130	165,500.00	5/10/2020	1
Boca Chica	1601114661	250040133	161,963.10	5/10/2020	1
Boca Chica	2500060807	250040143	15,491.00	5/10/2020	2
Zona Oriental	3400004768	340030036	1,220.10	5/10/2020	1
Zona Oriental	5800006357	830090136	7,500.00	5/10/2020	1
Zona Oriental	3650008918	50020031	168,553.65	6/10/2020	2
Zona Oriental	102521638	60070023	4,000.00	6/10/2020	2
Zona Oriental	101122306	92060084	48,000.00	6/10/2020	1
Jiménez Moya	1002010311	100020118	8,600.00	6/10/2020	1
Jiménez Moya	9601227225	102010134	11,236.15	6/10/2020	1
Jiménez Moya	2450006570	245060015	630,394.40	6/10/2020	5
Jiménez Moya	2480016018	246050078	97,504.72	6/10/2020	1
Jiménez Moya	2480016018	246050081	4,832.10	6/10/2020	1
México	1601020985	286050066	6,300.00	6/10/2020	1
México	601011325	304050004	3,500.00	6/10/2020	1
México	102531480	337130052	14,422.60	6/10/2020	3
México	5200164726	520020055	205,420.00	6/10/2020	1
México	2490020271	520020072	182,195.94	6/10/2020	1
México	2490020271	520020075	14,520.34	6/10/2020	1
México	5200133508	520020086	26,000.06	6/10/2020	4
México	300115431	30070283	88,795.00	7/10/2020	1
México	9601771294	30160314	21,070.00	7/10/2020	1
México	9600687344	30190409	3,949.99	7/10/2020	2
Malecón Center	2400142038	110010053	16,000.00	7/10/2020	4
Malecón Center	1201030878	120090061	70,241.09	7/10/2020	5
Malecón Center	9602330052	152070099	54,350.00	7/10/2020	5
Malecón Center	401006395	201060087	358,490.00	7/10/2020	1
Malecón Center	9602009333	240090129	7,004.16	7/10/2020	1
Malecón Center	9602009333	240090138	27,038.12	7/10/2020	1
Jumbo Luperón	1520010220	242090062	543,589.00	7/10/2020	3
Jumbo Luperón	9601059093	245010595	266,461.03	7/10/2020	1
Jumbo Luperón	2910000294	291020336	554,270.00	7/10/2020	1

Jumbo Luperón	9601335097	303030339	85,600.00	7/10/2020	1
Jumbo Luperón	103918370	344020080	89,000.00	7/10/2020	5
Jumbo Luperón	102389535	359050046	30,750.00	7/10/2020	1
Villa Altagracia	2401445224	386100420	172,422.00	7/10/2020	15
Villa Altagracia	9601022142	391010772	311,245.59	7/10/2020	1
Villa Altagracia	502036060	399030042	94,580.10	7/10/2020	2
Pedro Brand	9601687231	508050608	163,255.36	7/10/2020	2
Pedro Brand	9601298267	508010529	50,544.00	7/10/2020	1
Pedro Brand	2400078488	720030040	21,424.16	7/10/2020	1
Pedro Brand	102499322	720030043	18,930.97	7/10/2020	1
Pedro Brand	1630019612	790020450	63,515.62	7/10/2020	2
Pedro Brand	2400078402	80230077	26,300.00	8/10/2020	1
Pedro Brand	9601400710	80180095	4,500.00	8/10/2020	1
Pedro Brand	2500061030	120120017	12,513.92	8/10/2020	3
Plaza Central	1250092270	388080018	34,120.00	8/10/2020	2
Plaza Central	901059579	391030015	3,000.00	8/10/2020	1
Plaza Central	9601714646	399040027	55,627.60	8/10/2020	3
Plaza Central	2500053347	513020069	5,949.99	8/10/2020	3
Plaza Central	9601562851	542030037	271,778.34	8/10/2020	1
Plaza Central	2700025193	542030055	179,250.00	8/10/2020	1
Bella Vista Mall	5000001672	233010071	451,460.00	9/10/2020	1
Bella Vista Mall	9600541762	337090013	1,770.00	9/10/2020	1
Bella Vista Mall	1010007570	362010008	27,104.04	9/10/2020	4
Bella Vista Mall	1010007570	362010011	35,655.00	9/10/2020	1
Bella Vista Mall	1010007570	362010014	19,108.88	9/10/2020	1
Las Palmas	5100103240	510030065	15,000.00	9/10/2020	1
Las Palmas	7200001245	543060034	5,101.00	9/10/2020	1
Las Palmas	1606000052	162070026	5,000.00	12/10/2020	1
Las Palmas	201073935	166060019	147,219.93	12/10/2020	1
Eusebio Mazueta	102378096	240170021	6,071.67	12/10/2020	1
Eusebio Mazueta	1101003500	278030106	66,275.17	12/10/2020	1
Eusebio Mazueta	1320007233	324070055	22,600.00	12/10/2020	1
Eusebio Mazueta	1000271994	329010041	810.00	12/10/2020	1
Eusebio Mazueta	2400142038	339020008	96,860.00	12/10/2020	1
Eusebio Mazueta	401398915	40010080	5,200.00	13/10/2020	7
Villa Francisca	920016081	92090085	5,463.00	13/10/2020	1
Villa Francisca	102499322	102050005	8,889.89	13/10/2020	2
Villa Francisca	1020169213	102010112	10,000.00	13/10/2020	1
Villa Francisca	1601044558	122020100	195,672.55	13/10/2020	6
Villa Francisca	2101031447	210020083	30,000.00	13/10/2020	1
Las Américas	2440007441	243010045	4,000.00	13/10/2020	1

Las Américas	2400222872	243010069	5,605.00	13/10/2020	1
Las Américas	2400159259	250040049	86,492.85	13/10/2020	1
Las Américas	2400159259	250040052	17,510.40	13/10/2020	1
Las Américas	2400159259	250040055	37,424.28	13/10/2020	1
Las Américas	2400159259	250040058	14,792.54	13/10/2020	1
Las Américas	2400159259	250040061	118,672.76	13/10/2020	1
Jumbo Carretera Mella	1606000052	337020021	30,000.00	13/10/2020	1
Jumbo Carretera Mella	2500058802	382060042	11,490.94	13/10/2020	1
Jumbo Carretera Mella	9600801187	80240015	12,770.00	14/10/2020	1
Jumbo Carretera Mella	9602079760	80100407	202,762.00	14/10/2020	2
Jumbo Carretera Mella	9600801187	80170288	18,339.00	14/10/2020	1
Jumbo Carretera Mella	2001030724	80240026	128,170.00	14/10/2020	1
Yamasá	2001030724	80240029	27,072.00	14/10/2020	1
Yamasá	802050123	80100414	28,100.00	14/10/2020	2
Yamasá	801019710	80240039	7,800.00	14/10/2020	1
Yamasá	801001080	80240045	2,100.00	14/10/2020	1
Yamasá	802030785	80240051	15,000.00	14/10/2020	1
Yamasá	802040950	80180404	7,847.00	14/10/2020	1
Yamasá	9601206076	80170068	6,463.00	14/10/2020	1
Ágora Mall	802030785	80240073	2,374,910.73	14/10/2020	2
Ágora Mall	830001654	80240076	4,578.00	14/10/2020	1
Ágora Mall	830001654	80240079	7,035.00	14/10/2020	1
Ágora Mall	901078328	94170281	39,640.21	14/10/2020	1
Ágora Mall	5900005778	94060049	2,058.00	14/10/2020	1
Ágora Mall	901074616	94060060	297,827.67	14/10/2020	2
Máximo Gómez	302067078	110050030	50,086.06	14/10/2020	2
Máximo Gómez	103918370	110010037	6,000.00	14/10/2020	1
Máximo Gómez	1101000446	113060087	10,000.00	14/10/2020	1
Máximo Gómez	9602059796	166050047	184,100.00	14/10/2020	1
Máximo Gómez	9602209410	166070089	34,220.00	14/10/2020	2
Máximo Gómez	2400021966	246080090	6,085,223.81	15/10/2020	8
Máximo Gómez	2400021966	246080093	4,097,384.45	15/10/2020	8
Máximo Gómez	2500254694	250020054	4,658.50	15/10/2020	1
Malecón Center	1601122133	330040038	113,600.00	15/10/2020	1
Jumbo Luperón	1606000052	337020032	12,759.48	15/10/2020	1
Jumbo Luperón	1606000052	337020035	150,000.00	15/10/2020	1
Jumbo Luperón	1201014791	380030362	2,822.70	15/10/2020	1
Jumbo Luperón	7200002209	720050431	22,520.00	15/10/2020	1
Jumbo Luperón	2500013035	720050462	136,331.38	15/10/2020	5

Máximo Gómez	2400075160	850040056	1,524,000.00	15/10/2020	1
Máximo Gómez	7100003769	850040130	1,020,514.50	15/10/2020	1
Máximo Gómez	9601374171	850040133	533,935.50	15/10/2020	1
Máximo Gómez	2101044891	930090045	50,000.00	15/10/2020	1
Eusebio Mazueta	220001405	22050007	46,020.00	16/10/2020	1
Eusebio Mazueta	300087020	22050046	52,250.00	16/10/2020	1
Eusebio Mazueta	1301045095	132030004	1,915.00	16/10/2020	1
Zona Oriental	310016002	230050073	117,506.48	16/10/2020	2
Zona Oriental	310016002	230050076	260,499.56	16/10/2020	14
Zona Oriental	9601561457	230010068	4,700.00	16/10/2020	1
Zona Oriental	3100014997	230030176	148,285.50	16/10/2020	2
Zona Oriental	3100014997	230030182	35,600.00	16/10/2020	1
Zona Oriental	3100014997	230030185	7,500.00	16/10/2020	1
Bella Vista Mall	2460004057	248170024	35,000.00	16/10/2020	1
Galería 360	901015296	268050056	730,590.00	16/10/2020	1
Galería 360	901034061	268050059	388,750.00	19/10/2020	2
Galería 360	901034061	268050062	15,058.00	19/10/2020	1
Galería 360	901015296	268050065	261,150.00	19/10/2020	1
Galería 360	901034061	268050068	193,300.00	19/10/2020	3
Ágora Mall	901015296	268050071	253,165.50	19/10/2020	3
Ágora Mall	901015296	268050075	51,200.00	19/10/2020	1
Ágora Mall	901034061	268050078	24,990.00	19/10/2020	1
Ágora Mall	920025056	268040077	9,574.00	19/10/2020	2
Ágora Mall	9602034560	512030061	63,156.83	19/10/2020	1
Ágora Mall	9602468239	820080015	382,500.00	19/10/2020	1
Americana Independencia	400041367	40010031	6,500.00	20/10/2020	2
Americana Independencia	400043645	40010046	40,735.70	20/10/2020	3
Americana Independencia	402011759	40010063	406,929.70	20/10/2020	7
Americana Independencia	1902018556	42060066	86,014.20	20/10/2020	1
Americana Independencia	9602112440	73040080	18,000.00	20/10/2020	2
Americana Independencia	820003018	82050076	51,190.00	20/10/2020	2
PLAZA HACHE, J. F. K. -	2400148982	169020026	149,950.02	20/10/2020	1
PLAZA INTERNACIONAL	1201247079	252080021	100,000.00	21/10/2020	1
CHARLES DE GAULLE -	9600331323	260110100	20,694.63	21/10/2020	2
Villa La Mata	9600904962	268040067	5,310.00	21/10/2020	1
Villa La Mata	920013325	268070090	13,093.00	21/10/2020	1
Villa La Mata	920013325	268070093	100,360.00	21/10/2020	1

Palacio Municipal Los Llanos	1102058715	538030027	10,000.00	21/10/2020	1
SAN FRANCISCO JAYA	2400078402	590070034	205,789.85	21/10/2020	1
SAN FRANCISCO JAYA	9600021681	590070114	125,000.00	21/10/2020	1
GAZCUE	1601118888	830040084	1,475,337.98	21/10/2020	1
Monte Plata	2301112360	105350800	19,584,700.00	22/10/2020	30
ZONA ORIENTAL	2502686245	215235879	5,218.50	22/10/2020	1
ZONA ORIENTAL	9600006520	358675323	3,259,872.00	22/10/2020	25
ZONA ORIENTAL	1120065872	358794562	12,345.00	22/10/2020	2
Oficina: 00230 - ZONA ORIENTAL	3208542891	368975642	13,689.00	22/10/2020	1
ZONA ORIENTAL	9601235867	325879212	52,368.00	22/10/2020	3
ZONA ORIENTAL	2325896578	328795642	102,358.00	22/10/2020	1
LUPERON.	2150008652	325876532	5,000.00	23/10/2020	1
AV. LUPERON.	2400148982	325687992	100,000.00	23/10/2020	2
AV. LUPERON.	1201247079	327832562	2,832.00	23/10/2020	1
Ave. Luperón	9600331323	635879546	23,258.00	23/10/2020	3
Ave. Luperón	9600904962	358675326	1,589.00	23/10/2020	1
Ave. Luperón	2400021966	128675328	3,257.00	23/10/2020	1
Americana Independencia	1606000052	324412422	859,789.00	23/10/2020	8
Americana Independencia	7200002209	756234523	2,315.00	23/10/2020	1
Americana Independencia	7100003769	325875235	3,258.00	23/10/2020	1
Americana Independencia	2101044891	678956423	256,025.00	26/10/2020	2
Americana Independencia	9601561457	235874562	2,523.00	26/10/2020	1
Americana Independencia	3100014997	635874532	25,636.00	26/10/2020	2
Isabel La Católica	901015296	253845612	1,326.00	26/10/2020	1
Isabel La Católica	1301045095	258465231	13,828.20	26/10/2020	1
Isabel La Católica	2460004057	326587521	15,895.36	26/10/2020	1
Isabel La Católica	920025056	875684823	25,986.32	26/10/2020	2
Isabel La Católica	1902018556	235174561	58,964.19	26/10/2020	3
Isabel La Católica	2400148982	254872231	15,832.39	26/10/2020	1
Isabel La Católica	920013325	215874523	86,235.54	27/10/2020	2
Eusebio Mazueta	2400078402	623587452	123,456.25	27/10/2020	1
Eusebio Mazueta	102531480	123457892	1,589.33	27/10/2020	1
Eusebio Mazueta	5200133508	632548789	16,892.28	27/10/2020	1
Eusebio Mazueta	9601771294	111200253	12,358.28	27/10/2020	1
Eusebio Mazueta	1201030878	142587325	89,652.28	27/10/2020	2
Eusebio Mazueta	9602330052	215485482	238,795.20	27/10/2020	6
México Gómez	9602009333	425324561	18,328.76	27/10/2020	2

Malecón Center	9601335097	625425861	239,632.15	27/10/2020	7
Jumbo Luperón	9601022142	875954621	78,325.10	28/10/2020	3
Villa Altagracia	9601687231	621302515	862.25	28/10/2020	1
Pedro Brand	1630019612	325481312	15,628.10	28/10/2020	1
Plaza Central	2500053347	245687892	6,235.12	28/10/2020	3
Bella Vista Mall	1010007570	213252252	8,725.25	28/10/2020	1
Las Palmas	1606000052	258745623	63,252.10	28/10/2020	5
Eusebio Mazueta	1101003500	325421532	1,325.12	28/10/2020	1
Villa Francisca	1000271994	235648752	2,368.25	28/10/2020	1
Las Américas	102499322	145263512	32,632.15	28/10/2020	3
Jumbo Carretera Mella	2440007441	256231456	8,965.28	28/10/2020	1
Yamasá	2400222872	235487562	2,365.14	28/10/2020	2
Ágora Mall	2400159259	789554215	89,654.23	29/10/2020	3
Máximo Gómez	9602079760	231524783	71,745.20	29/10/2020	2
Galería 360	2001030724	456123154	89,624.00	29/10/2020	1
Hache Kennedy	802050123	652132345	2,365.00	29/10/2020	2
Plaza Florida	802030785	231457895	6,852.40	29/10/2020	4
Padre Castellanos	5900005778	418753251	58,256.12	29/10/2020	2
Av. Venezuela	1101000446	321452684	639.25	29/10/2020	1
Plaza Florida	9602209410	789456147	2,548.12	29/10/2020	1
Plaza Florida	2500254694	542168972	25,322.10	29/10/2020	2
Plaza Florida	1601122133	624523781	7,895.23	30/10/2020	1
Av. Venezuela	1606000052	878945621	1,235.14	30/10/2020	1
Av. Venezuela	2400075160	232145681	25,612.10	30/10/2020	1
Av. Venezuela	2101044891	254623147	5,897.23	30/10/2020	1
Padre Castellanos	9602468239	874568921	2,358.12	30/10/2020	1
Padre Castellanos	400043645	748599621	1,235.10	30/10/2020	1
Padre Castellanos	9600331323	142523651	23,687.54	30/10/2020	3
Núñez de Cáceres	1201023560	789546123	2,532.10	30/10/2020	1
Núñez de Cáceres	1623587651	321452861	25,832.15	30/10/2020	4
Plaza Florida	132875236	245785631	3,562.12	30/10/2020	1
Cantidad de depósitos no capturados					541
					541
			65,340,551.67		

Fuente: Banco del País

ANEXO 6. Cheques pagados no capturados

ANEXO No. 6				
Banco del País				
Cheques pagados no capturado las imágenes y no localizado físicamente proceso				
Mes de octubre 2020				
Fecha	Oficina	Cuenta	Num. Doc.	Valor
10/16/2020	San Martin	240-002245-8	1314	40,000.00
10/16/2020	Barahona	960-239180-2	282	8,000.00
10/16/2020	Plaza Lama (Churchill)	167-000212-5	39954	59,175.60
10/16/2020	Plaza Lama (Churchill)	820-000204-5	2496	6,426.56
10/16/2020	Plaza Lama (Churchill)	010-241100-0	44096	8,250.00
10/16/2020	Plaza Lama (Churchill)	240-012635-0	37805	18,000.00
10/16/2020	Luperón	010-390978-8	163044	12,459.60
10/16/2020	Luperón	240-007527-8	7374	35,000.00
10/16/2020	Luperón	530-001381-8	3452	1,500.00
10/16/2020	Luperón	010-390978-8	162851	47,688.05
10/16/2020	Luperón	390-000508-9	333	50,000.00
10/16/2020	Luperón	246-000581-9	2047	70,934.91
10/16/2020	Luperón	530-001236-6	2015	7,056.75
10/16/2020	Luperón	214-000084-9	4944	9,250.00
10/16/2020	Luperón	280-000585-2	937	15,000.00
10/16/2020	Luperón	530-001381-8	3446	13,172.60
10/16/2020	Luperón	530-001381-8	3447	8,468.10
10/16/2020	Luperón	530-001236-6	2014	7,056.75
10/16/2020	Luperón	530-001236-6	2013	14,113.60
10/16/2020	Luperón	017-001984-5	476	60,000.00
10/16/2020	Luperón	050-102564-2	5724	1,176.00
10/16/2020	Luperón	530-001381-8	3448	7,291.98
10/16/2020	Luperón	101-001216-6	1900	3,640.00
10/16/2020	Luperón	530-001381-8	3450	6,115.85
10/16/2020	Luperón	240-002474-4	1587	60,000.00
10/16/2020	Luperón	314-000084-9	4938	12,800.00
10/16/2020	Luperón	314-000084-9	4937	12,800.00
10/16/2020	Luperón	314-000084-9	4933	12,800.00
10/16/2020	Luperón	314-000084-9	4934	12,800.00
10/16/2020	Luperón	247-001228-1	106	45,000.00
10/16/2020	Luperón	311-000274-6	6880	60,000.00
10/16/2020	Luperón	248-001763.4	525	50,000.00
10/16/2020	Luperón	311-000274-6	6278	17,138.04

10/16/2020	Luperón	530-001381-8	3449	7,056.75
10/16/2020	Luperón	310-000476-2	4118	53,641.98
10/16/2020	Luperón	314-000084-9	4942	9,250.00
10/16/2020	Luperón	240-007119-0	2447	60,000.00
10/16/2020	Luperón	010-237577-1	3892	6,000.00
10/16/2020	Luperón	240-011425-5	49566	6,000.00
10/16/2020	Luperón	240-011425-5	49562	6,000.00
10/16/2020	Luperón	240-007119-0	2546	50,000.00
10/16/2020	Luperón	010-113014-7	4698	1,500.00
10/16/2020	Luperón	163-000569-7	1049	51,000.00
10/16/2020	Luperón	247-000985-0	19534	25,874.75
10/16/2020	Luperón	247-000985-0	19535	25,874.75
10/16/2020	Luperón	245-000669-3	8328	9,409.00
10/16/2020	Malecón Center	165-000483-1	99459	13,162.50
10/16/2020	UNP Megacentro	960-225718-6	1525	96,000.00
10/16/2020	Jumbo San Pedro	960-308925-7	129	25,000.00
10/16/2020	Jumbo San Pedro	030-009390-0	23796	4,183.00
10/16/2020	Jumbo San Pedro	740-000250-4	1271	4,850.00
10/16/2020	Jumbo San Pedro	011-001827-9	61199	20,892.00
10/16/2020	Jumbo San Pedro	110-207152-5	510	300,000.00
10/16/2020	Jumbo San Pedro	740-000513-9	725	16,000.00
10/16/2020	Jumbo San Pedro	010-112616-6	77111	10,000.00
10/16/2020	Jumbo San Pedro	110-101329-7	34773	77,224.46
10/16/2020	Jumbo San Pedro	740-000289-0	3028	8,305.00
10/16/2020	Jumbo San Pedro	740-000513-9	726	10,000.00
10/16/2020	Jumbo San Pedro	960-032332-8	326	15,930.00
10/16/2020	Jumbo San Pedro	110-206824-9	503	140,800.00
10/16/2020	Jumbo San Pedro	110-204903-1	11258	3,500.00
10/16/2020	Sambil	013-004997-2	14697	10,000.00
10/23/2020	San Cristóbal	080-2039920-0388	388	75,000.00
10/23/2020	San Cristóbal	080-101971-0	17588	20,324.39
10/23/2020	San Cristóbal	080-500021-6	3621	27,900.00
10/23/2020	San Cristóbal	240-012635-0	37831	10,420.00
10/23/2020	Cotuí	092-002243-0	1852	14,113.50
10/23/2020	Cotuí	092-002340-1	641	50,000.00
10/23/2020	Cotuí	092-002243-0	1835	8,000.00
10/23/2020	Cotuí	092-00920-5	3221	28,227.00
10/23/2020	Cotuí	092-002243-0	1816	13,000.00
10/23/2020	Cotuí	092-002920-5	3212	16,230.52
10/23/2020	Cotuí	092-002243-0	1864	6,866.35
10/23/2020	Cotuí	092-002243-0	1861	14,113.50

10/23/2020	Cotuí	092-002295-2	11057	2,825.00
10/23/2020	Cotuí	092-002371-1	4806	30,000.00
10/23/2020	Cotuí	010-249268-9	617427	3,588.00
10/23/2020	Cotuí	092-000709-0	94512	33,197.50
10/23/2020	Cotuí	092-000530-6	7274	115,120.86
10/23/2020	Cotuí	960-090496-2	328	1,600.00
10/23/2020	Cotuí	960-215258-8	440	8,000.00
10/23/2020	Cotuí	092-001670-7	2883	15,000.00
10/23/2020	Cotuí	092-002340-1	1194	5,000.00
10/23/2020	Cotuí	092-002340-1	639	2,000.00
10/23/2020	Cotuí	090-107517-5	21631	60,000.00
10/23/2020	Cotuí	092-002371-1	4805	19,000.00
10/23/2020	Cotuí	092-002243-0	1823	15,000.00
10/23/2020	Cotuí	960-256970-1	544	2,205.00
10/23/2020	Cotuí	090-600031-9	27584	3,000,000.00
10/23/2020	Cotuí	092-002371-1	4807	12,500.00
10/23/2020	Cotuí	010-391722-5	88497	30,000.00
10/23/2020	Cotuí	092-001941-2	13165	3,291.00
10/23/2020	Cotuí	010-237336-1	8039	84,126.04
10/23/2020	Cotuí	090-107517-5	21630	8,400.00
10/23/2020	Cotuí	092-002619-2	2092	27,900.00
10/23/2020	Cotuí	092-002397-5	4214	13,172.60
10/23/2020	Cotuí	092-002920-5	3201	17,853.58
10/23/2020	Cotuí	960-300945-9	133	2,000.00
10/23/2020	Cotuí	092-002920-5	3205	16,230.52
10/23/2020	Cotuí	240-001975-9	35318	12,749.46
10/23/2020	Cotuí	092-002243-0	1865	11,409.00
10/23/2020	Cotuí	092-001332-5	6623	66,485.00
10/23/2020	Cotuí	092-002295-2	11058	30,000.00
10/23/2020	Cotuí	092-0002243-0	1856	11,290.80
10/23/2020	Sánchez	152-000957-4	5015	2,000.00
10/23/2020	Sans Souci	550-000023-0	11713	50,000.00
10/23/2020	Sans Souci	102-000576.6	12925	10,000.00
10/23/2020	Sans Souci	730-000047-0	6535	17,057.02
10/23/2020	Sans Souci	160-108916-0	19109	3,000.00
10/23/2020	Sans Souci	160-112838-7	409	2,999.01
10/23/2020	Sans Souci	023-000695-7	16156	3,000.00
10/23/2020	Sans Souci	023-000695-7	16643	4,000.00
10/23/2020	Sans Souci	023-000695-7	16178	1,000.00
10/23/2020	Sans Souci	960-035480-8	1730	324,712.16
10/23/2020	Sans Souci	023-000695-7	16151	2,500.00

10/23/2020	Sans Souci	010-243841-2	824	95,000.00
10/23/2020	Sans Souci	549-0021168-5	3660	5,200.00
10/23/2020	Sans Souci	010-124498-3	4501	141,500.00
10/23/2020	Sans Souci	010-248158-0	16462	11,400.00
10/23/2020	Sans Souci	960181364-8	833	100,000.00
10/23/2020	Sans Souci	240-005122-9	62207	368,254.03
10/23/2020	Sans Souci	010-252299-5	65311	251,496.46
10/23/2020	Sans Souci	010-248158-0	164456	9,500.00
10/23/2020	Sans Souci	230-205006-6	2198	10,000.00
10/23/2020	Sans Souci	011-001824-9	611024	29,125.25
10/23/2020	Sans Souci	240-016521-6	2123	22,500.00
10/23/2020	Sans Souci	010-248158-0	164473	6,650.00
10/23/2020	Sans Souci	280-000611-5	4244	3,450.00
10/23/2020	Sans Souci	020-107261-0	903	300,000.00
10/23/2020	Sans Souci	010-249101-1	128482	4,838.61
10/23/2020	Sans Souci	280-000611-5	4243	50,000.00
10/23/2020	Sans Souci	240-004441-9	3256	25,000.00
10/23/2020	Sans Souci	023-001248-5	21518	25,000.00
10/23/2020	Sans Souci	960-040277-1	352	60,000.00
10/23/2020	Sans Souci	044-000138-2	3070	15,000.00
10/23/2020	Sans Souci	280-000611-5	4231	2,000.00
10/23/2020	Sans Souci	280-000611-5	4226	1,725.00
10/23/2020	Sans Souci	010-238584-0	952127	28,628.00
10/23/2020	Sans Souci	960-050150-2	8919	28,280.00
10/23/2020	Sans Souci	240-004441-9	3257	25,000.00
10/23/2020	Sans Souci	840-000298-7	1210	17,500.00
10/23/2020	Sans Souci	234-001495-0	146	15,000.00
10/23/2020	Sans Souci	960-127667-0	97	15,000.00
10/23/2020	Sans Souci	010-248158-0	164468	9,500.00
10/23/2020	Sans Souci	010-248158-0	164478	11,400.00
10/23/2020	Sans Souci	030-010999-7	3716	4,500.00
10/23/2020	Jiménez Moya	010-500029-9	551427	4,000.00
10/23/2020	Jiménez Moya	960-140749-3	219	9,455.00
10/23/2020	Jiménez Moya	960-152323-6	1072	9,700.00
10/23/2020	Plaza Orense	010-500174-0	231621	31,264.53
10/23/2020	Multicentro Sirena San Isidro	010-249268-9	617464	3,588.00
10/26/2020	Nagua	150-105679-1	3856	6,000.00
10/26/2020	Nagua	150-106226-0	1930	20,135.00
10/26/2020	Nagua	150-106545-6	1713	4,900.00
10/26/2020	Nagua	960-075120-2	1508	3,028.20
10/26/2020	Nagua	150-104402-5	14503	8,250.00

10/26/2020	Nagua	010-239569-1	1333461	5,709.29
10/26/2020	Nagua	960-075120-2	1681	128,673.00
10/26/2020	Boca Chica	231-001222-4	6905	10,000.00
10/26/2020	Boca Chica	231-000692-5	60740	16,000.00
10/26/2020	Malecón Center	330-000167-8	6251	34,575.53
10/26/2020	27 de febrero	960-140326-5	80	10,000.00
10/26/2020	27 de febrero	023-001059-8	6801	122,523.33
10/26/2020	27 de febrero	160-111155-7	1616	50,000.00
10/26/2020	27 de febrero	165-002735-1	10669	13,620.00
10/26/2020	Cancillería	010-251271-0	2075	26,400.00
10/26/2020	Cancillería	011-002207-6	8951	65,418.36
10/26/2020	Cancillería	165-002735-1	4618	3,500.00
10/26/2020	Cancillería	165-002735-1	4620	5,000.00
10/26/2020	Cancillería	165-002735-1	4617	5,000.00
10/26/2020	Cancillería	165-002735-1	4634	5,000.00
10/26/2020	Cancillería	020-107831-7	314	40,000.00
10/26/2020	Cancillería	010-235276-3	1179	83,000.00
10/26/2020	Cancillería	1670000212-5	37148	24,479.57
10/26/2020	Sarasota	010-500174-0	228296	5,117.50
10/26/2020	Sarasota	960-126721-0	170	6,535.17
10/26/2020	Sarasota	240-015852-0	801	20,000.00
10/26/2020	Sarasota	240-007854-2	4662	9,375.00
10/26/2020	Sarasota	660-00078-4	999	4,214.00
10/26/2020	Sarasota	160-111415-7	3746	25,000.20
10/26/2020	Sarasota	660-001041-3	650	15,665.79
10/26/2020	Sarasota	160-109622-1	22689	2,500.00
10/26/2020	Sarasota	160-109622-1	22692	4,928.38
10/26/2020	Sarasota	660-000593	8581	4,928.38
10/26/2020	Sarasota	010-124196-8	277192	99,605.26
10/26/2020	Sarasota	160-109622-1	22688	195,208.03
10/26/2020	Sarasota	249-000531-0	2915	12,000.00
10/26/2020	Sarasota	011-002295-5	4833	19,858.98
10/26/2020	Sarasota	660-001123-1	108	60,000.00
10/26/2020	Sarasota	030-011284-0	2851	14,700.00
10/26/2020	Sarasota	010-243255-4	419	63,300.00
10/26/2020	Sarasota	960-088639-5	234	35,000.00
10/26/2020	Sarasota	010-112191-1	166105	35,000.00
10/26/2020	Sarasota	960-157902-0	433	140,700.00
10/26/2020	Sarasota	960-142042-2	408	10,500.00
10/26/2020	Sarasota	660-000884-2	160	30,000.00

10/26/2020	Sarasota	240-005601-8	18889	10,000.00
26/10/2020	San Cristóbal	144-002222-0	7953	20,000.00
10/29/2020	Samaná	960-056049-7	100	300,000.00
10/29/2020	Plaza Central	101-000132-6	24673	13,500.00
10/29/2020	Sans Souci	010-391759-4	192818	1,728.00
10/29/2020	Duverge	040-003382.8	4936	762.70
10/29/2020	Duverge	960-086108-4	787	812.13
10/29/2020	Vicente Noble	040-200935-5	47133	1,500.00
10/29/2020	Vicente Noble	040-200935-5	47125	1,500.00
10/29/2020	Vicente Noble	040-200935-5	47124	1,000.00
10/29/2020	27 de febrero	020-100725-8	417	3,350.00
10/30/2020	Haina	960-1866662-3	8786	30,000.00
10/30/2020	Haina	010-251444-5	11182	14,983.12
10/30/2020	Haina	089-002538-0	28170	15,000.00
10/30/2020	Haina	240-003131-3	802	7,984.42
10/30/2020	Haina	031-001325-6	416	1,520.00
10/30/2020	Haina	240-0055803-2	28142	42,000.00
10/30/2020	Haina	025-000997-8	713	8,185.90
10/30/2020	Haina	111-025132-7	1012	5,000.00
10/30/2020	El Seibo	220-158361-0	1212	9,409.00
10/30/2020	El Seibo	110-001251-6	15930	1,733.00
10/30/2020	El Seibo	111-001251-6	15926	2,000.00
10/30/2020	El Seibo	110-400003-0	105993	14,133.50
10/30/2020	El Seibo	110-400003-0	106100	6,000.00
10/30/2020	El Seibo	110-400003-0	106092	4,704.50
10/30/2020	El Seibo	111-001251-6	15962	1,500.00
10/30/2020	El Seibo	111-001251-6	15900	3,000.00
10/30/2020	El Seibo	110-400003-0	105960	4,000.00
10/30/2020	El Seibo	111-001251-6	15954	1,500.00
10/30/2020	El Seibo	110-400003.0	106074	6,586.30
10/30/2020	El Seibo	111-0012551-6	15943	5,045.00
10/30/2020	El Seibo	110-400003-0	10634	4,234.00
10/30/2020	El Seibo	110-400003-0	11312	4,500.00
10/30/2020	El Seibo	110-400003-0	12381	2,822.70
10/30/2020	Plaza Zaglul	110-206446-4	524854	3,812.00
10/30/2020	Lope de Vega	160-102741-6	3121	82,679.00
10/30/2020	Plaza Central	241-001289-7	1486	300,851.00
10/30/2020	Núñez de Cáceres	160-111155-75	358	2,368.00
10/30/2020	Mercado Baní	130-103799-8	9570	3,000.00
10/30/2020	Aeropuerto La Romana	960-090640-0	283	160,000.00
10/30/2020	UNP Plaza Vásquez	190-100503-5	9229	4,000.00

10/30/2020	UNP Plaza Vásquez	550-002919-0	93	42,500.00
10/30/2020	UNP Plaza Vásquez	240-007838-0	208873	17,005.50
10/30/2020	UNP Plaza Vásquez	240-007838-0	209105	7,802.60
10/30/2020	UNP Plaza Vásquez	250-005793-8	7367	20,000.00
10/30/2020	PBG Hospital Simón Striddels	190-201871-8	441	10,000.00
10/30/2020	Ágora Mall	240-005122-9	62259	496,115.54
Valor total de cheques no capturados				11,180,908.15
Cantidad de cheques no capturados			242	

Fuente: Banco del País

Lista de referencias

Andrews, S. Fastqc, (2010). A quality control tool for high throughput sequence data.

Augen, J. (2004). Bioinformatics in the post-genomic era: Genome, transcriptome, proteome, and information-based medicine. Addison-Wesley Professional.

Blankenberg, D., Kuster, G. V., Coraor, N., Ananda, G., Lazarus, R., Mangan, M., ... & Taylor, J. (2010). Galaxy: a web-based genome analysis tool for experimentalists. *Current protocols in molecular biology*, 19-10.

Bolger, A., & Giorgi, F. Trimmomatic: A Flexible Read Trimming Tool for Illumina NGS Data. URL <http://www.usadellab.org/cms/index.php>.

Giardine, B., Riemer, C., Hardison, R. C., Burhans, R., Elnitski, L., Shah, P., ... & Nekrutenko, A. (2005). Galaxy: a platform for interactive large-scale genome analysis. *Genome research*, 15(10), 1451-1455.

ANEXO 7. CARTA INSTITUCIONAL AUTORIZACIÓN



SOLICITUD Y AUTORIZACIÓN EMPRESARIAL PARA REALIZACIÓN DE TRABAJO FINAL Y/O MONOGRAFICO

Yo, Ruffo Ernesto Beriguete Montero, cédula 001-0329757-8, matrícula de la Universidad APEC 2019-0152, estudiante de término del programa de Maestría en Gerencia y Productividad, cursando la asignatura de Trabajo final y/o Monográfico, solicita la autorización de Banco de Reservas de la Republica Dominicana para realizar mi trabajo final sobre: "Plan para optimizar el proceso de gestión de cheques en el Banco de Reservas de la Republica Dominicana" y acceder a las informaciones que precisaré para este fin.

Este trabajo tiene por objetivo aportar en la optimización del proceso de gestión de cheques que se ejecuta en las oficinas comerciales del banco, a los fines de aumentar la productividad y satisfacción de los clientes internos y externos


(Firma del estudiante)

Yo, AGNASOR CORREA GRAVES

(Nombre de quien autoriza en la empresa)

GERENTE DIVISION SERVICIOS Y OPERACIONES

(Cargo que ocupa)

Cédula 001-0872137-4, autoriza a realizar el Trabajo final y/o Monográfico, arriba señalado y que el mismo podrá:

NO Utilizar el nombre de la empresa SI Utilizar un pseudónimo en caso necesario

SI Ser expuesto ante compañeros, profesores y personal de la Universidad APEC

SI Ser incluido dentro del acervo de la Biblioteca de UNAPEC

SI Aplicarlo en el área correspondiente dentro de la empresa si responde a las necesidades diagnosticadas.



ANEXO 8.: CONFIABILIDAD:

8-1. COEFICIENTE ALFA CROBACH			
Estadísticas de fiabilidad			
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos	
.853	.829	17	
Estadísticas de elemento			
	Media	Desv. Desviación	N
VAR00003	1.9487	.94448	39
VAR00004	1.8974	.94018	39
VAR00005	1.8974	.94018	39
VAR00006	2.3590	.74294	39
VAR00007	1.7179	.91619	39
VAR00011	1.7436	.78532	39
VAR00013	2.4872	.55592	39
VAR00015	1.4872	.60139	39
VAR00018	1.6923	.76619	39
VAR00019	2.0769	.66430	39
VAR00026	1.6667	.66227	39
VAR00029	1.8974	.64051	39
VAR00030	1.6923	.69410	39
VAR00010	1.7692	.90209	39
VAR00024	1.7949	.76707	39
VAR00008	1.7949	.92280	39
VAR00027	1.7949	.65612	39
8-2. VALIDEZ DE CONSTRUCTO (ITEMS- TEST)			

Estadísticas de total de elemento					
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
VAR00003	29.7692	43.235	.689	.	.833
VAR00004	29.8205	43.414	.677	.	.833
VAR00005	29.8205	43.151	.700	.	.832
VAR00006	29.3590	60.552	-.728	.	.894
VAR00007	30.0000	42.947	.741	.	.830
VAR00011	29.9744	44.394	.733	.	.832
VAR00013	29.2308	57.235	-.578	.	.879
VAR00015	30.2308	47.603	.568	.	.842
VAR00018	30.0256	45.920	.595	.	.839
VAR00019	29.6410	47.605	.506	.	.844
VAR00026	30.0513	48.576	.397	.	.848
VAR00029	29.8205	48.520	.420	.	.847
VAR00030	30.0256	47.920	.445	.	.846
VAR00010	29.9487	42.155	.829	.	.825
VAR00024	29.9231	46.757	.509	.	.843
VAR00008	29.9231	41.547	.864	.	.822
VAR00027	29.9231	49.073	.346	.	.850

8-3. CONFIABILIDAD SEGÚN METODO DE SPLIT HALVES Y CORRECCION DE SPEAMAN BROWN.

Estadísticas de fiabilidad			
Alfa de Cronbach	Parte 1	Valor	.692
		N de elementos	9 ^a
	Parte 2	Valor	.834
		N de elementos	8 ^b
	N total de elementos		17
Correlación entre formularios			.654
Coeficiente de Spearman- Brown	Longitud igual		.791
	Longitud desigual		.791
Coeficiente de dos mitades de Guttman			.790

ANEXO. 9: ITEMS CONSULTAS A EXPERTOS EN OPERACIONES BANCARIAS “CAJA”

PARA PRUEBA PILOTO

9-1

Preguntas	De acuerdo			Reformular			No de acuerdo		
	Moisés	Héctor	Jesús	Moisés	Héctor	Jesús	Moisés	Héctor	Jesús
1- ¿Entiende usted que la captura de las imágenes de cheques canjeados debe ser realizado por los supervisores de caja?	✓	✓	✓						
2- ¿Los depósitos con cheques deben ser capturados y digitalizados por los supervisores de caja?	✓	✓	✓						
3- ¿Considera usted que la captura de las imágenes de los cheques pagados debe ser realizada por los cajeros?	✓	✓	✓						
4- ¿El hecho de que sean los supervisores de caja los que realicen la captura de las imágenes de los cheques pagados, afecta que estos puedan atender los requerimientos de servicios que les realizan los cajeros para atender a los clientes?	✓	✓	✓						
5- ¿El hecho de que sean los supervisores de caja los que realicen la captura de las imágenes	✓	✓	✓						

de los depósitos con cheques, afecta que estos puedan atender los requerimientos de servicios que les realizan los cajeros para atender a los clientes?									
6- ¿Considera usted que la ejecución de la captura y digitalización de imagen de los cheques pagados que realizan los supervisores de caja es rápida y eficiente?	✓	✓	✓						
7- ¿Si son los cajeros que realizan la captura de las imágenes de los cheques pagados en cada corte, se agilizaría el proceso y se evitaría el acumulamiento?	✓	✓	✓						

Fuente: Propia

9-2

Preguntas	De acuerdo			Reformular			No de acuerdo		
	Moisés	Héctor	Jesús	Moisés	Héctor	Jesús	Moisés	Héctor	Jesús
8- ¿Entiende usted que, si se instala una máquina Smartsource por cada dos cajeros, la captura de las imágenes de los cheques pagados y los depósitos con cheques podría ser realizada por ellos en cada corte sin retrasos y sin acumulamientos?	✓	✓	✓						
9- ¿Entiende usted que con la única máquina Smartsource que hay en la oficina, es suficiente para que los cajeros logren realizar la captura de imágenes de los cheques pagados y los depósitos con cheques sin demoras en los cortes y sin acumulamientos?	✓	✓	✓						,
10- ¿Si los cajeros realizan la captura de las imágenes de los depósitos con cheques considera usted se agiliza el proceso y se evita el acumulamiento?	✓	✓	✓						
11- ¿Entiende usted que si la captura de las imágenes de los documentos (cheques pagados y depósitos con cheques) es realizada por los propios cajeros, la ocurrencia de pérdidas y falta de las imágenes de estos documentos se reduciría notablemente?	✓	✓	✓						

<p>12- ¿Entiende usted que sería más efectivo el cuadro de los cheques pagados y depósitos con cheques si el mismo es realizado por la gerencia de procesamiento de documentos e informa a la oficina para hacer las correcciones en cada corte</p>	✓	✓	✓						
---	---	---	---	--	--	--	--	--	--

Fuente: Propia

ANEXO 9-3

Preguntas	De acuerdo			Reformular			No de acuerdo		
	Moisés	Héctor	Jesús	Moisés	Héctor	Jesús	Moisés	Héctor	Jesús
13- ¿Entiende usted que con el cuadro que ejecutan los supervisores de caja de los cheques pagados y depósitos con cheques se identifican de manera eficiente los errores cometidos por los cajeros?	✓	✓	✓						
14- ¿Entiende usted que al igual que los cajeros, los supervisores de caja deben cuadrar los cheques pagados y depósitos con cheques?	✓	✓	✓						
15- ¿Entiende usted que el cuadro de los cheques canjeados y los depósitos con cheques debe ser ejecutado a través de macheo desde la gerencia de procesamiento de documentos?	✓	✓	✓						
16- ¿Entiende usted que si el cuadro de los cheques pagados y depósitos con cheques es realizado a través de un macheo en la gerencia de procesamiento de documentos en cada corte, se identificarían y corregirían más fácilmente los	✓	✓	✓						

errores incurridos por los cajeros?									
17- ¿Deben los cajeros mantener hasta el cierre operativo del día, los cheques pagados y los depósitos con cheques?	✓	✓	✓						
18- ¿Deben los cajeros entregar al supervisor de caja los cheques pagados y los depósitos con cheques luego que las imágenes de estos son capturadas en cada corte?				✓	✓	✓			

Fuente: Propia

ANEXO 9-4

Preguntas	De acuerdo			Reformular			No de acuerdo		
	Moisés	Héctor	Jesús	Moisés	Héctor	Jesús	Moisés	Héctor	Jesús
19- ¿Considera usted que, en ocasiones, los cajeros pagan un cheque, entregan al cliente el efectivo y además el cheque?	✓	✓	✓						
20- ¿Entiende usted que los elementos técnicos de los cheques son correctamente aprobados por los cajeros antes de ejecutar su pago?	✓	✓	✓						
21- ¿Los elementos técnicos de los depósitos con cheques son debidamente aprobados por los cajeros antes de ser recibidos?	✓	✓	✓						
22- ¿Los cajeros antes de aplicar los cheques a las cuentas, validan que estos estén debidamente firmados por los clientes?	✓	✓	✓						
23- ¿Los cajeros antes de aplicar los cheques a las cuentas, validan que estos estén debidamente firmados por los clientes?					✓	✓	✓		
24- ¿Los objetivos del área se cumplen como equipo y no de manera individual?	✓	✓	✓						

25- ¿Todas las opiniones y sugerencias cuentan sin importar el cargo de quién las diga				✓	✓	✓			
26- ¿Cuándo tienen dudas las resuelven consultando unos con otros?	✓	✓	✓						
27- ¿Cuándo hay un problema en vez de quejarse tratan de buscar soluciones?	✓	✓	✓						
28- ¿Cuándo no encuentran la respuesta a algo en vez de evadir el asunto investiga e intentan encontrarla entre todos?	✓	✓	✓						
29- ¿Siempre es posible dialogar y tomar decisiones de manera democrática?	✓	✓	✓						
30- ¿Las ideas siempre reciben una aceptación o retroalimentación?				✓	✓	✓			

Fuente: Propia

ANEXO 11. Carta dirigida al experto Moisés Hermandades

Carta dirigida a los Jueces y a los expertos:

Para: Moisés David Hernández

Asunto: Validez de contenido del instrumento de medición:

Mediante la presente me dirijo usted, experto en operaciones bancarias, específicamente en el área de caja, con la finalidad de solicitar su colaboración en la investigación titulada "Propuesta de un plan Estratégico de Gestión de Cheques y el Trabajo En Equipo".

El objetivo general, es elaborar un plan estratégico de gestión de cheques y el trabajo en equipo, fundamentado en la teoría de "Mejoramiento Continuo" W. Edwards Deming, para que realice una validación de contenido del instrumento de medición utilizado, el cual contiene 30 ítems y tres enunciados:

- o De adecuado
- o No adecuado
- o Reformular


Atentamente,
Ruffo Beriguete Montero

ANEXO: Prueba Piloto

*Suego de haber
revisado los 30 ítems
recomiendo reformular
las preguntas 18, 23, 25
y 30.*

St. 17/12/20

*Recibido
17/12/20*

ANEXO 12. Carta dirigida al experto Héctor Campuzano

Carta dirigida a los Jueces y a los expertos:

Para: Hector Campusano

Asunto: Validez de contenido del instrumento de medición:

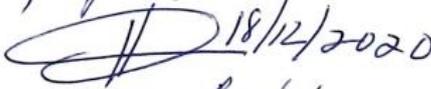
Mediante la presente me dirijo usted, experto en operaciones bancarias, específicamente en el área de caja, con la finalidad de solicitar su colaboración en la investigación titulada "Propuesta **de un plan Estratégico de Gestión de Cheques y el Trabajo En Equipo**".

El objetivo general, es elaborar un plan estratégico de gestión de cheques y el trabajo en equipo, fundamentado en la teoría de "Mejoramiento Continuo" W. Edwards Deming, para que realice una validación de contenido del instrumento de medición utilizado, el cual contiene 30 ítems y tres enunciados:

- o De adecuado
- o No adecuado
- o Reformular


Ruffo Beriguete Montero

ANEXO: Prueba Piloto

Revisamos los ítems del
1 al 30 y encontramos que
debes reformular 2 ítems
23, 25, 18 y el 30
 18/12/2020
Recibida
17/12/2020

ANEXO 13. Carta dirigida al experto Jesús González

Carta dirigida a los Jueces y a los expertos:

Para: Jesús E. Gonzalez

Asunto: Validez de contenido del instrumento de medición:

Mediante la presente me dirijo usted, experto en operaciones bancarias, específicamente en el área de caja, con la finalidad de solicitar su colaboración en la investigación titulada "Propuesta **de un plan Estratégico de Gestión de Cheques y el Trabajo En Equipo**".

El objetivo general, es elaborar un plan estratégico de gestión de cheques y el trabajo en equipo, fundamentado en la teoría de "Mejoramiento Continuo" W. Edwards Deming, para que realice una validación de contenido del instrumento de medición utilizado, el cual contiene 30 ítems y tres enunciados:

- o De adecuado
- o No adecuado
- o Reformular



Ateru Beriguete

Ruffo Beriguete Montero

ANEXO: Prueba Piloto

Revisado los 30
preguntas, recomiendo
que se debe
reformular las preguntas
23 y 25
18 y 30
Jesús González