



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

### **Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de Ingeniera de Empresas**

**Tema: “Comportamiento de los Funcionarios del Banco Nacional de Fomento Sucursal Ambato en el año 2012 y su impacto en el Riesgo Operacional”**

**Autora: Alexandra Vanessa Illescas Quitiguiña**

**Tutor: Ing. MBA. María Dolores Guamán**

**AMBATO – ECUADOR  
Mayo- 2015**



## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

**Ing. MBA Dolores Guamán**

**CERTIFICA**

Que el siguiente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizo la presentación de este Trabajo de Investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad

Ambato, 8 de Mayo del 2015

---

Ing. MBA Dolores Guamán

**TUTOR**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Alexandra Vanessa Illescas Quitiguiña, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo a la obtención del título de Ingeniera de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales, a excepción de las citas.

---

Srta. Alexandra Vanessa Illescas Quitiguiña

C.I. 180389434-2

**AUTORA**

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

---

Eco. Emanuel Flores S.

---

Ing. Mg. Nora Santiago

Ambato, 8 de Mayo del 2015

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autora.

Autora

Alexandra Vanessa Illescas Quitiguiña

CI: 180389434-2

## **DEDICATORIA**

A dios por haberme dado la vida, para día a día seguir esforzándome y cumplir con mis metas y objetivos.

A mi madre que ha sido una fuente de apoyo, que con su ejemplo y amor me ayudo a seguir adelante a pesar de los obstáculos y llegar a culminar mis estudios universitarios.

A mi hijo por ser ese impulso que me ayuda a seguir creciendo profesionalmente, y por llenar mi vida de felicidad.

Y a todos quienes directa o indirectamente, fueron mi apoyo durante mi carrera universitaria.

*Alexandra*

## **AGRADECIMIENTO**

Durante mi vida estudiantil recibí enseñanzas de los docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas, a todos ellos un agradecimiento por su paciencia, su amistad y comprensión en las horas de clase.

A la Universidad Técnica de Ambato, alma mater que me acogió en sus aulas, fuente de conocimiento y formadora de profesionales para la Patria

A mi madre por su amor y su ayuda incondicional, por brindarme su apoyo durante toda mi vida estudiantil.

A la Tutora Ing. MBA Dolores Guamán por su guía en la elaboración de este trabajo de investigación.

Alexandra Vanessa Illescas Quitiguiña

## INDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	iv
DERECHOS DE AUTOR.....	v
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
INDICE GENERAL.....	viii
INDICE DE CUADROS.....	xiii
INDICE DE GRÁFICOS .....	xv
INDICE DE ANEXOS.....	xvii
RESUMEN EJECUTIVO .....	xviii
EXECUTIVE SUMMARY.....	xix
INTRODUCCIÓN .....	xx
CAPITULO I.....	1
1. EL PROBLEMA .....	1
1.1. Tema.....	1
1.2. Planteamiento del problema .....	1
1.2.1. Contextualización.....	1
1.2.2. Análisis crítico.....	5
1.2.3. Prognosis .....	6
1.2.4. Formulación del problema .....	6
1.2.5. Preguntas directrices.....	6
1.2.6. Delimitación del objetivo de la investigación .....	7
1.2.6.1. Límite del contenido .....	7
1.2.6.2. Límite Espacial .....	7

1.2.6.3. Límite Temporal .....	7
1.3. Justificación.....	7
1.4. Objetivos .....	8
1.4.1. Objetivo General .....	8
1.4.2. Objetivos específicos.....	8
CAPITULO II .....	9
2. MARCO TEORICO .....	9
2.1. Antecedentes investigativos .....	9
2.2. Fundamentación filosófica .....	13
2.2.1. Fundamentación Ontológica .....	14
2.2.2. Fundamentación epistemológica .....	14
2.2.3. Fundamentación Axiológica .....	14
2.2.4. Fundamentación legal .....	15
2.3. Categorías fundamentales.....	21
2.3.1. SUBORDINACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE .....	22
2.3.2. SUBORDINACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE.....	21
2.4. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	22
2.4.1. VARIABLE INDEPENDIENTE .....	22
2.4.1.1. DIRECCIÓN.....	22
2.4.1.2. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	24
2.4.1.3. CLIMA LABORAL.....	25
2.4.1.4. COMPORTAMIENTO.....	27
2.4.2. VARIABLE DEPENDIENTE .....	33
2.4.2.1. GESTION FINANCIERA .....	33
2.4.2.2. GERENCIA DE PROCESOS.....	34
2.4.2.3. PROCESOS ADMINISTRATIVOS .....	35
2.4.2.4. RIESGO OPERACIONAL.....	35

2.5.	Hipótesis.....	39
2.6.	Identificación de variables.....	39
CAPÍTULO III.....		40
3.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	40
3.1.	ENFOQUE .....	40
3.1.1.	Modalidad de la Investigación .....	41
3.1.1.1.	Investigación de campo.....	41
3.1.1.2.	Investigación bibliográfica o documental.....	41
3.2.	Tipos de investigación.....	42
3.2.1.	Investigación Exploratoria .....	42
3.2.2.	Investigación descriptiva.....	42
3.2.3.	Investigación Correlacional.....	43
3.3.	Población y Muestra.....	43
3.4.	Operacionalización de variables.....	45
3.4.1.	Variable independiente: Comportamiento de los Funcionarios .....	45
3.4.2.	Variable Dependiente: Riesgo Operacional .....	46
3.5.	Plan de recolección de la información .....	47
3.6.	Procesamiento y análisis de la información .....	48
CAPÍTULO IV.....		49
4.1.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	49
4.1.1.	Análisis de los Resultados de Encuestas aplicadas a los empleados del Banco Nacional de Fomento .....	50
4.1.2.	Análisis de los Resultados de Encuestas aplicadas a los clientes externos del Banco Nacional de Fomento.....	62
4.2.	VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	71
4.2.1.	Métodos estadísticos .....	71

4.2.2. Planteamiento de la hipótesis .....	71
4.2.3. Determinación del Nivel de Significación de Riesgo .....	72
4.2.4. Prueba de Chi cuadrado .....	72
4.2.5. Identificación de las preguntas para la hipótesis.....	72
4.2.5.1. Zona de Aceptación o Rechazo.....	74
CAPITULO V .....	76
5.1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	76
5.1.1. CONCLUSIONES .....	76
5.1.2. RECOMENDACIONES .....	77
CAPITULO VI.....	78
6.1. PROPUESTA.....	78
6.1.1. Datos informativos .....	78
6.1.2. Antecedentes .....	79
6.1.3. Justificación.....	80
6.1.4. Objetivos .....	81
6.1.4.1. Objetivo General .....	81
6.1.4.2. Objetivos específicos .....	81
6.1.5. Análisis de factibilidad.....	81
6.1.5.1. Socio-Cultural .....	82
6.1.5.2. Legal.....	82
6.1.6. Fundamentación Teórica.....	83
6.1.6.1. Plan de mejora.....	83
6.1.6.2. Factores laborales.....	84
6.1.6.3. Prevención del Riesgo Operacional .....	86
6.1.7. MODELO OPERATIVO .....	87
6.1.7.1. Generalidades.....	88

6.1.7.2. Desarrollo de los factores laborales .....	92
6.1.7.3. Plan de acción para mejorar la Autonomía .....	93
6.1.7.4. Plan de acción para mejorar el Liderazgo .....	94
6.1.7.5. Plan de acción para mejorar la Participación .....	95
6.1.7.6. Plan de acción para mejorar la Comunicación .....	96
6.1.7.7. Plan de acción para mejorar la Prevención de riesgos operacionales .....	97
6.1.7.8. Plan de acción para mejorar el entorno operativo .....	100
6.1.7.9. Plan de acción para mejorar la naturaleza y complejidad de las Operaciones	101
6.1.7.10. Plan de acción para mejorar la Gestión de los flujos de información .....	103
6.1.7.11. Plan de mejora para los funcionarios del Banco Nacional de Fomento en los factores laborales .....	104
6.1.7.12. Presupuesto del plan de mejora para los funcionarios del Banco Nacional de Fomento en los factores laborales .....	113
6.1.8. Administración de la propuesta .....	113
6.1.9. Previsión de la Evaluación .....	113
6.1.10. Resultados Esperados .....	115
6.1.11. Conclusión final .....	116
CAPITULO VII .....	117
7.1. BIBLIOGRAFÍA .....	117
CAPITULO VIII .....	123
8.1. ANEXOS .....	123

## INDICE DE CUADROS

Cuadro N°1. Encuestas a aplicadas .....	44
Cuadro N° 2. Variable independiente: Comportamiento de los Funcionarios .....	45
Cuadro N° 3. Variable Dependiente: Riesgo Operacional.....	46
Cuadro N° 4. Recolección y Análisis.....	47
Cuadro N° 5. Técnicas e instrumentos de Investigación .....	48
Cuadro N° 6. Tiempo de labores en la institución .....	50
Cuadro N° 7.Satisfacción por las labores desempeñadas.....	51
Cuadro N° 8. Procesos que se llevan a cabo en la Institución.....	52
Cuadro N° 9.Procesos que conoce.....	53
Cuadro N° 10.Actitud relacionada con el ambiente que rodea la institución.....	54
Cuadro N° 11. Actitud franca frente a clientes y compañeros .....	55
Cuadro N° 12. Comunicación con los superiores para disminuir los conflictos en el trabajo .....	56
Cuadro N° 13.Riesgo tecnológico derivado del comportamiento de los funcionarios de la institución.....	57
Cuadro N° 14.Riesgo de operacional .....	58
Cuadro N° 15.Desarrollo de las actividades relacionadas directamente con el riesgo operacional.....	59
Cuadro N° 16. Desarrollo de las actividades.....	60
Cuadro N ° 17. Pérdidas financieras a causa de una gestión no apropiada de las personas .....	61
Cuadro N° 18. Tiempo siendo cliente del Banco Nacional del Fomento, sucursal Ambato.....	62
Cuadro N 19.Tipo de transacción realizada en la institución.....	63
Cuadro N° 20. Tiempo que toma el trámite .....	64
Cuadro N° 21. Empleados capacitados para realizar los diferentes procesos .....	65
Cuadro N° 22 Conducta de los funcionarios del banco son francas y responsables .	66

Cuadro N° 23. Comunicación con los empleados del banco.....	67
Cuadro N° 24 Actividades indebidas por parte de algún funcionario .....	68
Cuadro N° 25. Procesos de la institución adecuados .....	69
Cuadro N° 26. Pérdidas financieras por una gestión no apropiada .....	70
Cuadro N° 27. Frecuencias observadas.....	73
Cuadro N° 28. Frecuencias esperadas.....	74
Cuadro N° 29. Desarrollo de los factores laborales .....	92
Cuadro N° 30. Plan de acción para mejorar la Autonomía .....	93
Cuadro N° 31. Plan de acción para mejorar el Liderazgo .....	94
Cuadro N° 32. Plan de acción para mejorar la Participación .....	95
Cuadro N° 33. Plan de acción para mejorar la Comunicación.....	96
Cuadro N° 34. Plan de acción para mejorar la Prevención de riesgos operacionales	97
Cuadro N° 35. Plan de acción para mejorar el entorno operativo .....	100
Cuadro N° 36. Plan de acción para mejorar la naturaleza y complejidad de las Operaciones .....	101
Cuadro N° 37. Plan de acción para mejorar la Gestión de los flujos de información .....	103
Cuadro N° 38. Plan de mejora para los funcionarios del Banco Nacional de Fomento en los factores laborales.....	104
Cuadro N° 39. Presupuesto del plan de mejora para los funcionarios del Banco Nacional de Fomento en los factores laborales.....	113

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Categorización de variables .....	21
Gráfico N° 2. Subordinación de la variable independiente .....	22
Gráfico N° 3. Subordinación de la variable dependien .....	21
Gráfico N° 4. Tiempo de labores en la institución .....	50
Gráfico N° 5.Satisfacción por las labores desempeñadas .....	51
Gráfico N° 6. Procesos que se llevan a cabo en la Institución .....	52
Gráfico N° 7. Procesos que conoce .....	53
Gráfico N° 8.Actitud relacionada con el ambiente que rodea la institución .....	54
Gráfico N° 9. .Actitud franca frente a clientes y compañeros.....	55
Gráfico N° 10. Comunicación con los superiores para disminuir los conflictos en el trabajo .....	56
Gráfico N° 11.Riesgo tecnológico derivado del comportamiento de los funcionarios de la institución.....	57
Gráfico N° 12. Riesgo de operacional.....	58
Gráfico N° 13.Desarrollo de las actividades relacionadas directamente con el riesgo operacional.....	59
Gráfico N° 14. Desarrollo de las actividades .....	60
Gráfico N ° 15. Pérdidas financieras a causa de una gestión no apropiada de las personas .....	61
Gráfico N° 16. Tiempo siendo cliente del Banco Nacional del Fomento, sucursal Ambato.....	62
Gráfico N° 17. Tipo de transacción realizada en la institución.....	63
Gráfico N° 18. Tiempo que toma el trámite .....	64
Gráfico N° 19. Empleados capacitados para realizar los diferentes procesos.....	65
Gráfico N° 20. Conducta de los funcionarios del banco son francas y responsables	66
Gráfico N° 21. Comunicación con los empleados del banco .....	67

Gráfico N° 22. Actividades indebidas por parte de algún funcionario.....	68
Gráfico N° 23. Procesos de la institución adecuados .....	69
Gráfico N° 24. Pérdidas financieras por una gestión no apropiada.....	70
Gráfico N° 25. CHI cuadrado .....	75
Gráfico N° 26. Logo del Banco Nacional de Fomento, Sucursal Ambato.....	88
Gráfico N° 27. Fachada del Banco Nacional de Fomento.....	91

## INDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1. Localización del Banco Nacional de Fomento.....	124
Anexo N° 2. Árbol de problemas.....	125
Anexo N° 3. Encuestas dirigidas a Empleados del Banco Nacional de Fomento ....	126
Anexo N° 4. Encuestas dirigidas a los Clientes externos del Banco Nacional de Fomento .....	131

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El tema sobre el Comportamiento de los funcionarios del Banco Nacional de Fomento Sucursal Ambato en el año 2012 y su impacto en el Riesgo Operacional, contiene aspectos relevantes, considerando que es una institución pública que presta servicios y su función principal es atender los requerimientos de los clientes otorgándoles satisfacción con un buen servicio.

El inadecuado comportamiento de los funcionarios que existe al momento de desarrollar sus labores diarias causa un deficiente servicio, además el desinterés que muestran en su puesto de trabajo y el desconocimiento de procesos arroja un riesgo operacional ocasionando pérdidas financieras y económicas.

Este trabajo de investigación da como resultado una insatisfacción de los funcionarios al momento de desempeñar sus actividades diarias, falta de motivación y gestión interna de los superiores en los procedimientos que se deben llevar a cabo.

En el tema se propone un Plan de mejora para los funcionarios del Banco Nacional de Fomento en los factores laborales, considerando que éstos factores contienen elementos y aspectos que los directivos y funcionarios no deben desconocer, con lo cual se detallan las estrategias y actividades que se pueden desarrollar para contribuir a la mejora del clima organizacional y al logro de los objetivos del Banco Nacional de Fomento Sucursal Ambato.

### **PALABRAS CLAVE**

Comportamiento

Riesgo Operacional

Factores Laborales

Banco Nacional de Fomento

## **EXECUTIVE SUMMARY**

The issue on the behavior of officials from the National Development Bank Branch Ambato in 2012 and their impact on operational risk contain relevant aspects, considering it is a public institution that provides services and its main function is to meet the requirements of the granting customer's satisfaction with good service.

Inappropriate behavior of officials there when developing their daily tasks because of poor service, besides showing disinterest in the workplace and lack of process yields an operational risk causing financial losses.

This research results in dissatisfaction officials when carrying out their daily activities, lack of motivation and internal senior management procedures to be carried out.

On the issue an Improvement Plan for officials of National Development Bank in labor factors is proposed, considering these factors contain elements and aspects that managers and officials should not ignore, which strategies and activities are described that can be developed to help improve the organizational climate and the achievement of the objectives of the National development Bank Branch Ambato.

### **KEYWORDS**

Behavior

Operational Risk

Occupational factors

National Development Bank

## INTRODUCCIÓN

El tema contiene varios capítulos de acuerdo a la normativa de la Universidad Técnica de Ambato y de la Facultad de Ciencias Administrativas.

De acuerdo a este esquema se presenta en el trabajo de investigación denominado “Comportamiento de los funcionarios del Banco Nacional de Fomento Sucursal Ambato en el año 2012 y su impacto en el Riesgo Operacional” seis capítulos.

En el capítulo I, se establece un análisis de la contextualización del problema, enfocándose sobre la insatisfacción en el trabajo como tema relevante, se señala además el comportamiento de los funcionarios y de qué forma esto repercute en las acciones que se llevan a cabo en el desempeño de funciones, además en este capítulo se especifica el análisis crítico que se basa en el árbol de problemas, la prognosis, las preguntas directrices y los objetivos, los cuales tienen relación a los tipos de comportamiento, el riesgo operacional y la propuesta con el Plan de mejora.

En el capítulo II, se determinan los antecedentes del estudio, para lo cual se investigó tesis de grado similares existentes en el repositorio de la Universidad Técnica de Ambato, en este capítulo además, se desarrollan las categorías de las variables proporcionando el sustento científico para el tema.

El capítulo III, contiene la metodología de investigación, detallando el paradigma crítico-propositivo y la investigación de campo bibliográfica y documental. Se determinó la muestra para este estudio, considerando una muestra de 306 clientes externos y 17 funcionarios.

El capítulo IV, se refiere al compendio de los resultados de la investigación, siendo un dato relevante la satisfacción de los funcionarios del desempeño de sus funciones

en el Banco Nacional de Fomento y de su opinión con respecto a que el ambiente que le rodea guarda relación con la actitud para el desempeño de sus funciones.

Con respecto a los clientes externos, se obtuvo su recomendación sobre la capacitación a los funcionarios en el desempeño de sus funciones y de su opinión sobre la transparencia de las actividades y acciones al acudir a la institución.

El capítulo V, contiene conclusiones y recomendaciones, siendo la principal recomendación la utilización de un Plan de mejora considerando los factores laborales.

El capítulo VI describe el Plan de Mejora enfocándose específicamente en ocho factores laborales, cuatro con respecto al comportamiento de los empleados como son: Autonomía, liderazgo, participación y comunicación. Los factores de la prevención del riesgo operacional son: Prevención, entorno operativo, naturaleza y complejidad de las operaciones y gestión de los flujos de información.

## **CAPITULO I**

### **1. EL PROBLEMA**

#### **1.1.Tema**

Comportamiento de los funcionarios del Banco Nacional de Fomento Sucursal Ambato en el año 2012 y su impacto en el Riesgo Operacional.

#### **1.2.Planteamiento del problema**

##### **1.2.1. Contextualización**

La historia del comportamiento humano en el mundo, ha cambiado con el paso de la historia, ya autores han explicado los problemas del comportamiento humano, basándose específicamente en la falta de motivación, según (HERZBERG, 2006), señala: Cinco son los factores causantes de satisfacción en el trabajo: el logro, el reconocimiento, la atracción del trabajo por sí mismo, la responsabilidad y el desarrollo. Los factores de satisfacción realizan el potencial de perfección humana, como Abraham,

capaz de grandes logros: de desarrollar, de crecer, de trascender las limitaciones del entorno, etc.” (Aguado, 2006, pág. 56)

La insatisfacción en el trabajo es por lo tanto, uno de los factores que inciden en el comportamiento del ser humano, desde el inicio de la humanidad el hombre a traspasado la barrera de los problemas porque se ha superado con su propio “yo”, al analizar el comportamiento del hombre si se ha producido cambios en la historia.

En los primeros tiempos se establecieron, costumbres y hábitos, ritos y reglas de conducta que prescriben cómo tenía que comportarse el ser humano en el campo social y religioso. Estos tenían que ver con la forma de conducirse, desarrollar un trabajo, alimentarse, vestirse, respetar a los mayores, cuidar a los niños, e incluso cómo realizar o asistir a ceremonias religiosas. Por siglos lo anterior desempeñó un papel muy importante en el mantenimiento de los vínculos sociales y religiosos y en lograr el orden en las tribus o pueblos. El lenguaje oral y posteriormente el escrito fueron los vehículos de esas ideas; este se dio como resultado del razonamiento humano para poder expresarse mejor. (Antillón, 2004, pág. 47)

Si este pensamiento se traslada al ámbito empresarial, también los negocios se pueden afectar por el comportamiento humano, ya que se está expuesto a presiones que no se pueden controlar si no se manejan adecuadamente, según (FINKELSTEIN, 2004:48) señala: Las empresas que al comienzo parecían no tener nada en común demostraron haber fracasado exactamente por las mismas razones y de manera muy parecida. Hasta las excusas que oímos de los gerentes fracasados demostraron repetirse una y otra vez.

Cuando consideramos todas las compañías en su conjunto (General Magic, Iridium, Samsug Motors y Webwan, de EEUU) nos dimos cuenta de que la mayoría de ellas habían fracasado durante cuatro momentos de transición de gran importancia: creación de negocios nuevos, manejo de la innovación y del cambio, manejo de las fusiones y las adquisiciones y manejo de las nuevas presiones de la competencia. Éstos son acontecimientos polifacéticos y muy complejos que implican un cierto grado de transformación corporativa, de tal manera que no es extraño que estas etapas de los

negocios sean especialmente peligrosas. En lugar de poner de manifiesto las fortalezas ocultas de una compañía, cada uno de esos desafíos tiende a sacar a flote las debilidades ocultas. (Finkelstein, 2004, pág. 48)

El **Ecuador** de ahora vive momentos de grandes transformaciones. Estas transformaciones en los campos políticos, económicos, sociales y culturales, que tienen que ver con la implementación de nuevos modelos de organización de la sociedad, se basan fundamentalmente en conceptos que se discuten, se contraponen, se construyen, se aceptan o se rechazan. Por ser experiencias y conceptos totalmente inéditos, el camino es largo y tortuoso y los diferentes intereses y visiones entran en conflicto.

Frente al neoliberalismo, por ejemplo, se plantea el socialismo del siglo XXI; contra los tratados de libre comercio con Estados Unidos se opta por relaciones multilaterales y la constitución de organizaciones sudamericanas. Dentro de esta dinámica se ubica la discusión sobre la plurinacionalidad y la interculturalidad. Para superar por fin la condición de Estado uni-nacional, se presenta ahora la oportunidad de que el Estado ecuatoriano sea declarado oficialmente como unitario, plurinacional e intercultural, que garantice la unidad de la nación ecuatoriana, el respeto a los derechos de las diferentes nacionalidades y pueblos y la interacción constructiva que supere toda discriminación. (Castillo, 2009, pág. 223)

Como se observa, es necesario que las personas incluidas en las organizaciones del Estado ecuatoriano, aporten al cambio generacional, esto debe ir de la mano con el comportamiento de los individuos, pues todas las actividades que se realicen deben ser con acciones transparentes, de honestidad y de responsabilidad. Los resultados de este comportamiento se van a traducir en una mejor calidad de servicio para la sociedad.

En la década del 80 y 90, se producía una serie de paros por parte de los servidores públicos, trayendo como consecuencia el cierre temporal de las instituciones, afectando el derecho de los usuarios a la atención en los servicios públicos. Hoy esa situación, en el país no se ha producido, los 470.000 servidores públicos, regulados por la Ley

Orgánica de servicio Público, deben cumplir sus responsabilidades, atribuciones y demás deberes de su competencia.

La provincia de **Tungurahua**, no se encuentra alejada de la realidad ecuatoriana, en muchas ocasiones se ha dado el incumplimiento de leyes, estas actividades mal llevadas por personas que no tienen un comportamiento adecuado se ha observado en Instituciones públicas. Según datos del diario El Telégrafo indica: “En Tungurahua, la fiscalía ha receptado más de 200 denuncias, en Ambato aumenta la cifra de ciudadanos que se presentan ante la Fiscalía de Tungurahua para denunciar más casos por falsificación de firmas.” (El Telégrafo, 2014)

Siendo un delito grave, es necesario recuperar los valores en su totalidad, según el autor (RODRÍGUEZ, 2011:s/n) manifiesta: Los individuos con conflicto consigo mismos crean una sociedad en conflicto. Cuando un problema nos desequilibra por dentro y algo nos fastidia, cuando con nada nos sentimos a gusto, cuando nada nos complace y nos convertimos en jueces permanentes de todo lo que ocurre a nuestro alrededor, bien sea que todo mejore o empeore, detrás de cada una de estas situaciones hay un antecedente y un porqué que lo explica, una raíz.

Un malestar generalizado encuentra, sin duda, su origen en una creciente crisis social de valores que se volvió común, ha ido minando la felicidad y la paz verdadera y de la cual ya no parece escaparse nadie. (Rodríguez I. G., 2011, pág. s/n)

Sin embargo de estas actuaciones, se puede retomar los valores en la sociedad, siendo responsables con el cumplimiento de las obligaciones como ciudadanos,

El camino más sano y verdadero para conocer lo que somos es escarbar en nuestra historia, nuestra niñez, hasta encontrar en las costumbres los malos ejemplos de nuestros padres y allegados, así como la falta de afecto, abandono, maltrato o burla de nuestros defectos físicos y emocionales. Es allí donde encontramos la raíz del malestar que nos aqueja y que se refleja en resentimientos, miedos, pérdida de la autoestima,

ansiedades y hasta en enfermedades corporales, afectivas y mentales. Es tan sencillo como lo primero que uno construye para lograr que un edificio sea fuerte y resistente: las bases. (Rodríguez I. G., 2011, pág. s/n)

En el cantón **Ambato**, el Banco Nacional de Fomento (BNF), fue creado para atender a los sectores comerciales e industriales y posteriormente al sector agropecuario, al impulsar este último, el Banco direccionó grandes recursos, lo que significó la participación de personal especialmente para la recuperación de Cartera, por ello el Riesgo en las operaciones se incrementó.

El riesgo operacional también es un resultado de la toma de decisiones de los seres humanos, pues se mitiga cuando son correctas las acciones para ello, como se manifiesta: La naturaleza y características del riesgo, su tipología, las diferentes estructuras posibles para su gestión tanto cualitativa como cuantitativa, la necesidad de implicar a la cúpula de la entidad, la importancia de su mitigación y los diferentes medios para hacerlo y, sobre todo, la necesidad de que se produzca un cambio cultural en las organizaciones para lo que será preciso un gran esfuerzo en materia de comunicación interna, formación y compensación. (Laviada, 2010, pág. 31)

Con estos antecedentes sobre la problemática del Comportamiento humano, se debe comprender de qué forma se logrará mejorar para que las instituciones logren optimizar su atención al cliente y su imagen institucional sea aceptada por todos.

### **1.2.2. Análisis crítico**

De acuerdo a la investigación realizada, el problema que se suscita en el Banco Nacional de Fomento, se refiere al Inadecuado comportamiento de los Funcionarios, esto se da porque existen causas directas, entre ellas la presión laboral hace que se traduzca en una insatisfacción en sus puestos de trabajo, la limitada motivación que los funcionarios reciben de sus directivos o jefes inmediatos, se traslada a un comportamiento desinteresado por sus actividades; el desconocimiento de los riesgos

operacionales, produce un efecto negativo pues los funcionarios con esa actitud causan pérdidas financieras y económicas para la Institución, otra causa se da con el insuficiente sentido de pertenencia y compromiso que deben tener por la Institución, esto ocasiona una deficiente imagen institucional, creando barreras para que se produzca una eficiente productividad en sus puestos de trabajo.

### **1.2.3. Prognosis**

Al no solucionarse el problema que existe en la institución se produciría una grave situación, pues como es una Institución del Estado, las pérdidas económicas serían fuertes, perjudicando no solo la estabilidad financiera de la entidad sino al Estado Ecuatoriano, como servidores públicos se debe tener mayor responsabilidad con los fondos, ya que las colocaciones de crédito se orientan a ayudar a sectores económicos comprometidos con mejorar las condiciones de vida, y al desconocer la importancia que tienen sus actitudes, procedimientos y aspectos de valores se perjudica a la Institución.

### **1.2.4. Formulación del problema**

¿De qué forma el comportamiento de los funcionarios del Banco Nacional de Fomento incide en el Riesgo Operacional?

### **1.2.5. Preguntas directrices**

¿Cuáles son las características y elementos que se deben considerar en el comportamiento de los funcionarios del Banco Nacional de Fomento?

¿El riesgo operacional es analizado de forma consecuente y responsable por parte de los funcionarios del Banco Nacional de Fomento?

¿Qué soluciones existen para mejorar el problema que se presenta en el Banco Nacional de Fomento?

## **1.2.6. Delimitación del objetivo de la investigación**

### **1.2.6.1. Límite del contenido**

**Campo:** Administración

**Área:** Operativa

**Aspecto:** Comportamiento de los funcionarios

### **1.2.6.2. Límite Espacial**

La investigación se realizó en el Banco Nacional de Fomento ubicado en la ciudad de Ambato calle Bolívar y Mera esquina

### **1.2.6.3. Límite Temporal**

La investigación se realizó de abril- agosto del 2014.

## **1.3. Justificación**

El tema propuesto es de importancia debido a que la participación de los servidores públicos con un comportamiento adecuado, contribuye a que cambie el servicio, las Instituciones públicas tenían una imagen negativa en la década de los 80 y 90, debido a su poco sentido de pertenencia y desamor por la Institución. Actualmente, las instancias gubernamentales están llevando a cabo programas para mejorar la atención a los usuarios, por tanto, este cambio generacional produce un efecto positivo en los funcionarios públicos, porque se está creando conciencia para el mejoramiento de los servicios públicos. Para el desarrollo de la investigación existe la factibilidad, porque se tiene el apoyo de las autoridades de la Institución, de los funcionarios y empleados del Banco, que aportarán con sus criterios para el desarrollo del tema propuesto.

Al investigar el Riesgo operacional, se puede añadir la justificación de este estudio, ya que se contribuye al conocimiento de su gestión evitando con ello las pérdidas financieras y económicas para la Institución.

## **1.4.Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo General**

Determinar cuál es el comportamiento de los funcionarios del Banco Nacional de Fomento de modo que se logre minimizar el riesgo Operacional en el Banco Nacional de Fomento

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Analizar el comportamiento de los funcionarios para un mejor desenvolvimiento en sus funciones.
- Informar sobre el riesgo operacional para un manejo óptimo de los procesos institucionales.
- Proponer una alternativa de solución, de acuerdo a los requerimientos y necesidades de la Institución

## **CAPITULO II**

### **2. MARCO TEORICO**

#### **2.1. Antecedentes investigativos**

En relación a los antecedentes de la investigación se determina que existen estudios similares en el repositorio de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, se encuentra la información respecto al tema. “El Comportamiento Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de Curtiduría Aldás de la ciudad de Ambato”, realizado por Buitrón, Santana Soraya (2010), en donde se manifiestan los siguientes objetivos:

##### **General**

Determinar el Comportamiento Organizacional, que nos permita mejorar el Desempeño Laboral de Curtiduría Aldás de la ciudad de Ambato.

## Específicos

- Diagnosticar los factores internos mediante un estudio Organizacional
- Analizar un sistema apropiado para lograr la Comunicación entre el personal administrativo y operativo de Curtiduría Aldás.
- Estimular a los trabajadores para mejorar su Desempeño laboral dentro de la empresa (Santana, 2010, pág. 9)

Se encuentran en el estudio las siguientes conclusiones:

- El Comportamiento Organizacional mayormente se centra en el desempeño de los Recursos Humanos dentro de la organización, el cual influye para poder lograr nuestros objetivos planeados, tanto personal como empresarial.
- Es compromiso firme y activo de todos los funcionarios motivar a sus empleados implementando objetivos. Es preciso establecer una dinámica de calidad que monopolice la capacidad y actitud de las personas que componen la organización hacia la misma.
- Las dimensiones más importantes que influyen en el clima organizacional de una empresa industrial de producción es la motivación, planes de desarrollo de carrera y riesgos. (Santana, 2010, pág. 138)

Recomendaciones:

El Comportamiento Organizacional detectado en la investigación debe percibirse como una oportunidad real y única para mejorar las relaciones entre la empresa y su elemento humano. En función de los resultados obtenidos, se procede a enunciar algunas recomendaciones, para la organización.

- Se recomienda integrar Estrategias para mejorar y coordinar las distintas actuaciones individuales, para mejorar la Planificación y lograr un equilibrio

armónico entre la Productividad, la Integración y la moral de su Talento Humano.

- Buscar las mejores estrategias para integrar al personal con una comunicación efectiva dentro de la empresa.
- Se recomienda a la organización buscar alternativas de superación para su Recurso Humano.
- Buscar las herramientas y mecanismos que permitan identificar y analizar las motivaciones de las personas así como también establecer los planes que logren mejorar los niveles de motivación y coyunturalmente mejorar el rendimiento laboral. (Santana, 2010, pág. 139)

De la investigación realizada, se puede decir que el Comportamiento de las personas, tiene una alta incidencia en el desempeño laboral, pues los factores motivacionales son de relevancia, con ello se sustenta el antecedente investigativo.

Se utiliza la siguiente información para el análisis de los Antecedentes, proveniente del tema: “El Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda. De la ciudad de Ambato”, de la autora Diana Elizabeth Uria (2011), en cuyo tema se establece los siguientes objetivos:

#### General

Determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda.

#### Específicos

- Diagnosticar la situación actual sobre el clima organizacional y el desempeño laboral de Andelas Cía, Ltda. a través de encuestas, para detectar falencias y puntos débiles que deben ser fortalecidos.

- Analizar alternativas de mejora del clima organizacional para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía Ltda. (Uría, 2011, pág. 10)

En la investigación se encontraron las siguientes conclusiones:

De acuerdo a los objetivos planteados y a los resultados obtenidos durante el desarrollo de los capítulos anteriores del presente trabajo de investigación, se pueden establecer las siguientes conclusiones:

Existe inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima organizacional existente en Andelas Cía Ltda.

El desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado en gran parte por la aplicación del liderazgo autocrático, ya que impide la aportación de nuevas ideas y los cohibe en cierto modo a dar un valor agregado a su trabajo diario.

Existe desmotivación en los trabajadores por la falta de reconocimiento a su labor por parte de los directivos. (Uría, 2011, pág. 67)

Se detallan las siguientes recomendaciones:

Conservar un ambiente laboral favorable para mantener a todos los trabajadores satisfechos y obligarlos de manera intrínseca a desempeñar una mejor labor.

Aplicar el estilo de liderazgo democrático para fomentar la mayor participación de los trabajadores y a su vez afianzar las relaciones interpersonales entre directivos y trabajadores.

Incentivar continuamente a los trabajadores para incitarlos a mejorar su desempeño laboral tomando en cuenta que recibirán el reconocimiento necesario luego de haber obtenido buenos resultados.

De acuerdo a las conclusiones y recomendaciones obtenidas de esta investigación, se logra establecer que el comportamiento de los empleados tiene mucho que ver con la motivación e incentivos dentro del trabajo, un liderazgo adecuado impactará en la motivación de los trabajadores, por tanto su desempeño mejorará y consecuentemente la empresa tendrá un crecimiento mayormente equilibrado. (Uría, 2011, pág. 68)

## **2.2.Fundamentación filosófica**

Este trabajo de investigación científica está ubicado en el paradigma Crítico-Propositivo, porque permite la reflexión y análisis del Comportamiento de los funcionarios y se propone describir la relación con el Riesgo Operacional.

El pensamiento crítico, están conformadas por las actividades intelectuales que sirven para conseguir los fines propuestos con la mayor eficacia posible: constituyen el arte de valorar algo para mejorarlo. El hecho de comprender la información no es suficiente, se ha de tener la capacidad de examinar su contenido en cuanto a claridad, veracidad, precisión, relevancia, profundidad, amplitud y lógica. Esta es una buena estrategia para superar el procesamiento superficial de cualquier aprendizaje académico. (Sanz, 2010, pág. 55)

Por tanto, la fundamentación del tema tiene esta relación, mejorar un problema con la búsqueda de la solución frente a la necesidad de cambiar la realidad en el servicio del Banco Nacional de Fomento, realizando un análisis con precisión sobre el comportamiento de los funcionarios y la relación que esto conlleva al riesgo operativo.

### **2.2.1. Fundamentación Ontológica**

La ontología, en cuanto a la rama de la filosofía, es la ciencia de lo que existe, de las clases y estructuras de los objetos, las propiedades, los sucesos, los procesos y las relaciones en cada área de la realidad. (Nudler, 2007, pág. 47)

Esta fundamentación se plantea como alternativa para mejorar el comportamiento de los funcionarios, realizar un seguimiento de cada uno de ellos para optimizar el desarrollo de los procesos desempeñados en cada área con el objeto de analizar el servicio que brindan, reflejando lo que sucede en la institución.

### **2.2.2. Fundamentación epistemológica**

La epistemología (conocimiento sobre un objeto determinado), aborda el estudio de la historia como una forma de conocimiento, de la misma manera que lo hace con el resto de las disciplinas académicas. (Cantú, 2005, pág. 12)

Esta fundamentación se aplicó con el objeto de analizar el problema de forma específica, porque se desarrollaron las conclusiones del mismo, lo cual sirvió para proponer la solución al problema planteado.

### **2.2.3. Fundamentación Axiológica**

Es en este sentido como la Axiología pretende ser (y se entiende a sí misma como siéndolo) una ciencia de los actos valorativos. Por tanto, la estructuración meta finita respecto a la positividad u objetivación de los valores, aunque tuviesen que circunscribirse a las totalizaciones atributivas únicamente, consiste en que la propia «valoración» concreta particular, la afirmación de un valor, la intuición estimativa, cae dentro del concepto de valor que se juzga, así el valor de la acción esta dado desde el valor mismo según el cual el todo y la parte se identifican (y eso aunque no sean

absolutos); por ejemplo la valoración concreta histórica, si se da en función del valor final o ideal, se está realizando en la parte actual sin perjuicio de que el valor sea ideal o este al final. (Martín L. C., 2014, pág. 338)

De acuerdo a este criterio, para la presente investigación se utilizó los actos enmarcados dentro de principios y valores, de cada uno de los funcionarios, pues la responsabilidad como la ética será el fundamento de este estudio, de esta manera se analiza los principios que permiten considerar los actos que realizan en las actividades diarias que desempeñan en la institución.

#### **2.2.4. Fundamentación legal**

La investigación se fundamente en la Ley Orgánica del Servidor Público,

#### **Título I. Principios, Ámbito y Disposiciones Fundamentales**

**Art. 1.-** Principios - La presente Ley se sustenta en los principios de: calidad, calidez, competitividad, continuidad, descentralización, desconcentración, eficacia, eficiencia, equidad, igualdad, jerarquía, lealtad, oportunidad, participación, racionalidad, responsabilidad, solidaridad, transparencia, unicidad y universalidad que promuevan la interculturalidad, igualdad y la no discriminación.

**Art. 2.-** Objetivo.- El servicio público y la carrera administrativa tienen por objetivo propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación. (Registro Oficial Suplemento 294, 2010, pág. 5)

### **Título III. Del Régimen interno de Administración del talento humano. Capítulo I.**

#### **De los Deberes, Derechos y Prohibiciones**

**Art. 22.-** Deberes de las o los servidores públicos.- Son deberes de las y los servidores públicos:

a) Respetar, cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República, leyes, reglamentos y más disposiciones expedidas de acuerdo con la Ley;

b) Cumplir personalmente con las obligaciones de su puesto, con solicitud, eficiencia, calidez, solidaridad y en función del bien colectivo, con la diligencia que emplean generalmente en la administración de sus propias actividades;

c) Cumplir y respetar las órdenes legítimas de los superiores jerárquicos. El servidor público podrá negarse, por escrito, a acatar las órdenes superiores que sean contrarias a la Constitución de la República y la Ley;

d) Ejercer sus funciones con lealtad institucional, rectitud y buena fe. Sus actos deberán ajustarse a los objetivos propios de la institución en la que se desempeñe y administrar los recursos públicos con apego a los principios de legalidad, eficacia, economía y eficiencia, rindiendo cuentas de su gestión. (Registro Oficial Suplemento 294, 2010, pág. 14)

#### **Normas Generales para la Aplicación General de Instituciones del Sistema Financiero**

Libro I.- Normas generales para la aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero

Título X- De la Gestión y Administración de Riesgos

Capítulo V.- De la Gestión del Riesgo Operativo (incluido con resolución No JB-2005-834 de 20 de octubre del 2005)

## Sección I.- Ámbito, Definiciones y Alcance

**Art.1.-** Las disposiciones de la presente norma son aplicables a las instituciones financieras públicas y privadas, al Banco Central del Ecuador, a las compañías de arrendamiento mercantil, a las compañías emisoras y administradoras de tarjetas de crédito y a las corporaciones de desarrollo de mercado secundario de hipotecas, cuyo control compete a la Superintendencia de Bancos y Seguros, a las cuales, en el texto de este capítulo se las denominará como instituciones controladas. (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2005, pág. 249)

Para efecto de administrar adecuadamente el riesgo operativo, además de las disposiciones contenidas en el capítulo I “De la gestión integral y control de riesgos”, las instituciones controladas observarán las disposiciones del presente capítulo.

**Art.2.-** Para efectos de la aplicación de las disposiciones del presente capítulo, se considerarán las siguientes definiciones:

2.1 Riesgo.- Es la posibilidad de que se produzca un hecho generador de pérdidas que afecten el valor económico de las instituciones;

2.2 Administración de riesgos.- Es el proceso mediante el cual las instituciones del sistema financiero identifican, miden, controlan / mitigan y monitorean los riesgos inherentes al negocio, con el objeto de definir el perfil de riesgo, el grado de exposición que la institución está dispuesta a asumir en el desarrollo del negocio y los mecanismos de cobertura, para proteger los recursos propios y de terceros que se encuentran bajo su control y administración;

2.3 Exposición.- Está determinada por el riesgo asumido menos la cobertura implantada;

2.4 Riesgo de crédito.- Es la posibilidad de pérdida debido al incumplimiento del prestatario o la contraparte en operaciones directas, indirectas o de derivados que conlleva el no pago, el pago parcial o la falta de oportunidad en el pago de las obligaciones pactadas;

2.5 Riesgo de mercado.- Es la contingencia de que una institución del sistema financiero incurra en pérdidas debido a variaciones en el precio de mercado de un activo financiero, como resultado de las posiciones que mantenga dentro y fuera de balance;

2.6 Riesgo de tasa de interés.- Es la posibilidad de que las instituciones del sistema financiero asuman pérdidas como consecuencia de movimientos adversos en las tasas de interés pactadas, cuyo efecto dependerá de la estructura de activos, pasivos y contingentes;

2.7 Riesgo de tipo de cambio.- Es el impacto sobre las utilidades y el patrimonio de la institución controlada por variaciones en el tipo de cambio y cuyo impacto dependerá de las posiciones netas que mantenga una institución controlada, en cada una de las monedas con las que opera;

2.8 Riesgo operativo.- Es la posibilidad de que se produzcan pérdidas debido a eventos originados en fallas o insuficiencia de procesos, personas, sistemas internos, tecnología, y en la presencia de eventos externos imprevistos. Incluye el riesgo legal pero excluye los riesgos sistémico y de reputación. Agrupa una variedad de riesgos relacionados con deficiencias de control interno; sistemas, procesos y procedimientos inadecuados; errores humanos y fraudes; fallas en los sistemas informáticos; ocurrencia de eventos externos o internos adversos, es decir, aquellos que afectan la capacidad de la institución para responder por sus compromisos de manera oportuna, o comprometen sus intereses;

2.9 Alta gerencia.- La integran los presidentes y vicepresidentes ejecutivos, gerentes generales, vicepresidentes o gerentes departamentales, entre otros, responsables de

ejecutar las disposiciones del directorio u organismo que haga sus veces, quienes toman decisiones de alto nivel, de acuerdo con las funciones asignadas y la estructura organizacional definida en cada institución controlada;

2.10 Evento de riesgo operativo.- Es el hecho que puede derivar en pérdidas financieras para la institución controlada;

2.11 Factor de riesgo operativo.- Es la causa primaria o el origen de un evento de riesgo operativo. Los factores son los procesos, personas, tecnología de información y eventos externos;

2.12 Proceso.- Es el conjunto de actividades que transforman insumos en productos o servicios con valor para el cliente, sea interno o externo;

2.13 Insumo.- Es el conjunto de materiales, datos o información que sirven como entrada a un proceso;

2.14 Proceso crítico.- Es el indispensable para la continuidad del negocio y las operaciones de la institución controlada, y cuya falta de identificación o aplicación deficiente puede generarle un impacto financiero negativo;

2.15 Actividad.- Es el conjunto de tareas;

2.16 Tarea.- Es el conjunto de pasos o procedimientos que conducen a un resultado final visible y medible;

2.17 Procedimiento.- Es el método que especifica los pasos a seguir para cumplir un propósito determinado. (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2005, pág. 249)

### **Sección III.- Administración del Riesgo Operativo**

**Art 3.-** Las instituciones del sistema financiero tienen la responsabilidad de administrar sus riesgos, a cuyo efecto deben contar con procesos formales de administración integral de riesgos que permitan identificar, medir, controlar / mitigar y monitorear las exposiciones de riesgo que están asumiendo. Cada institución del sistema financiero tiene su propio perfil de riesgo, según sus actividades y circunstancias específicas; por tanto, al no existir un esquema único de administración integral de riesgos, cada entidad desarrollará el suyo propio.

**Art 5.-** En el marco de la administración integral de riesgos, establecido en la sección II “Administración de riesgos”, del capítulo I “De la gestión integral y control de riesgos”, las instituciones controladas incluirán el proceso para administrar el riesgo operativo como un riesgo específico, el cual, si no es administrado adecuadamente puede afectar el logro de los objetivos de estabilidad a largo plazo y la continuidad del negocio.

El diseño del proceso de administración de riesgo operativo deberá permitir a las instituciones controladas identificar, medir, controlar/mitigar y monitorear sus exposiciones a este riesgo al que se encuentran expuestas en el desarrollo de sus negocios y operaciones. Cada institución desarrollará sus propias técnicas o esquemas de administración, considerando su objeto social, tamaño, naturaleza, complejidad y demás características propias.

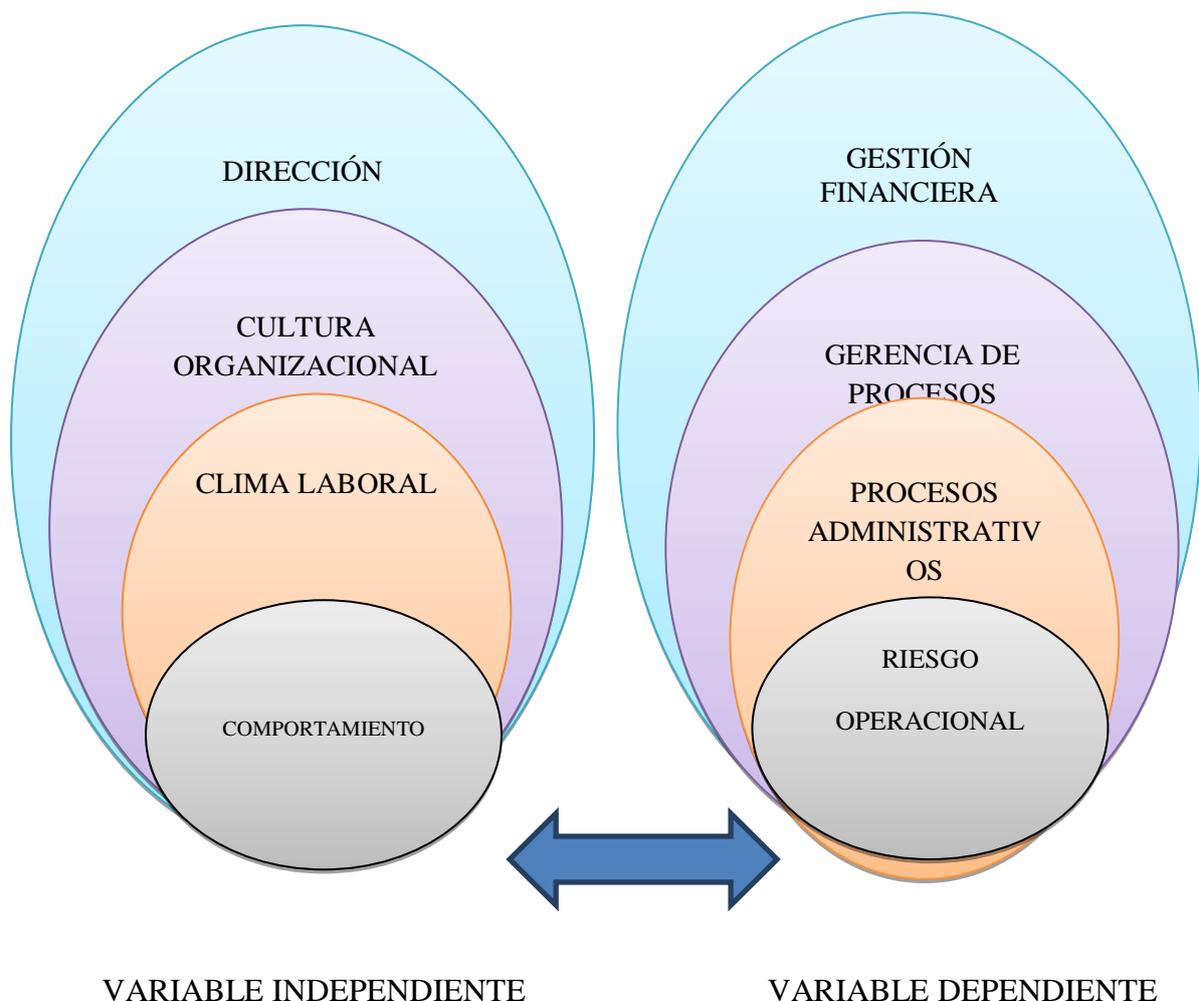
El directorio u organismo que haga sus veces de las instituciones del sistema financiero aprobará las políticas, normas, principios y procesos básicos de seguridad y protección para sus empleados, usuarios, clientes, establecimientos, bienes y patrimonio, así como para el resguardo en el transporte de efectivo y valores. (Incluido con resolución No. JB-2011-1851 de 11 de enero del 2011)

**Art.6.-** Para una adecuada administración del riesgo operativo las instituciones controladas deberán cumplir las disposiciones del artículo 5 del presente capítulo y

adicionalmente, deberán contar con códigos de ética y de conducta formalmente establecidos; con la supervisión del directorio u organismo que haga sus veces y de la alta gerencia; con una sólida cultura de control interno; con planes de contingencias y de continuidad del negocio debidamente probados; y, con la tecnología de información adecuada. (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2005, pág. 265)

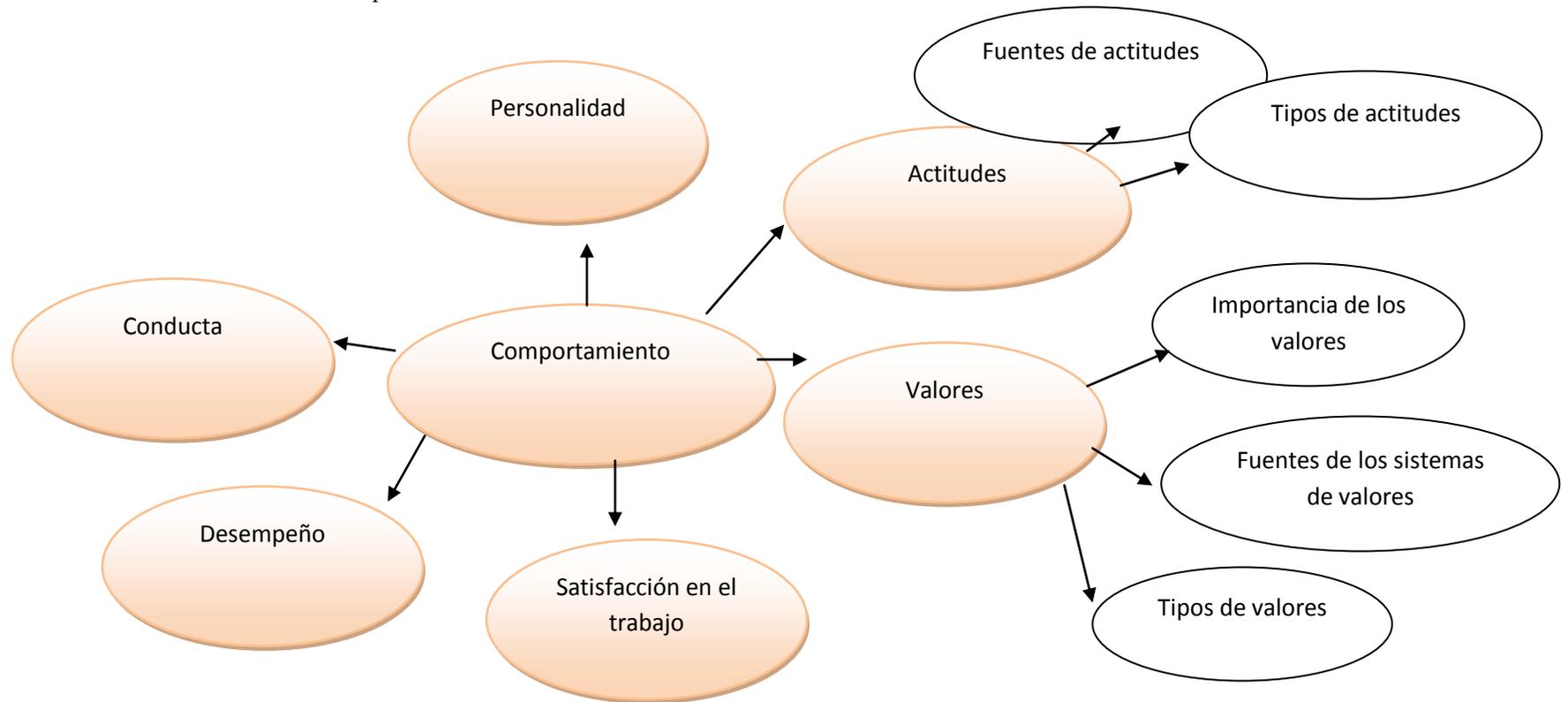
### 2.3. Categorías fundamentales

Gráfico N° 1. Categorización de variables



### 2.3.1. SUBORDINACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE

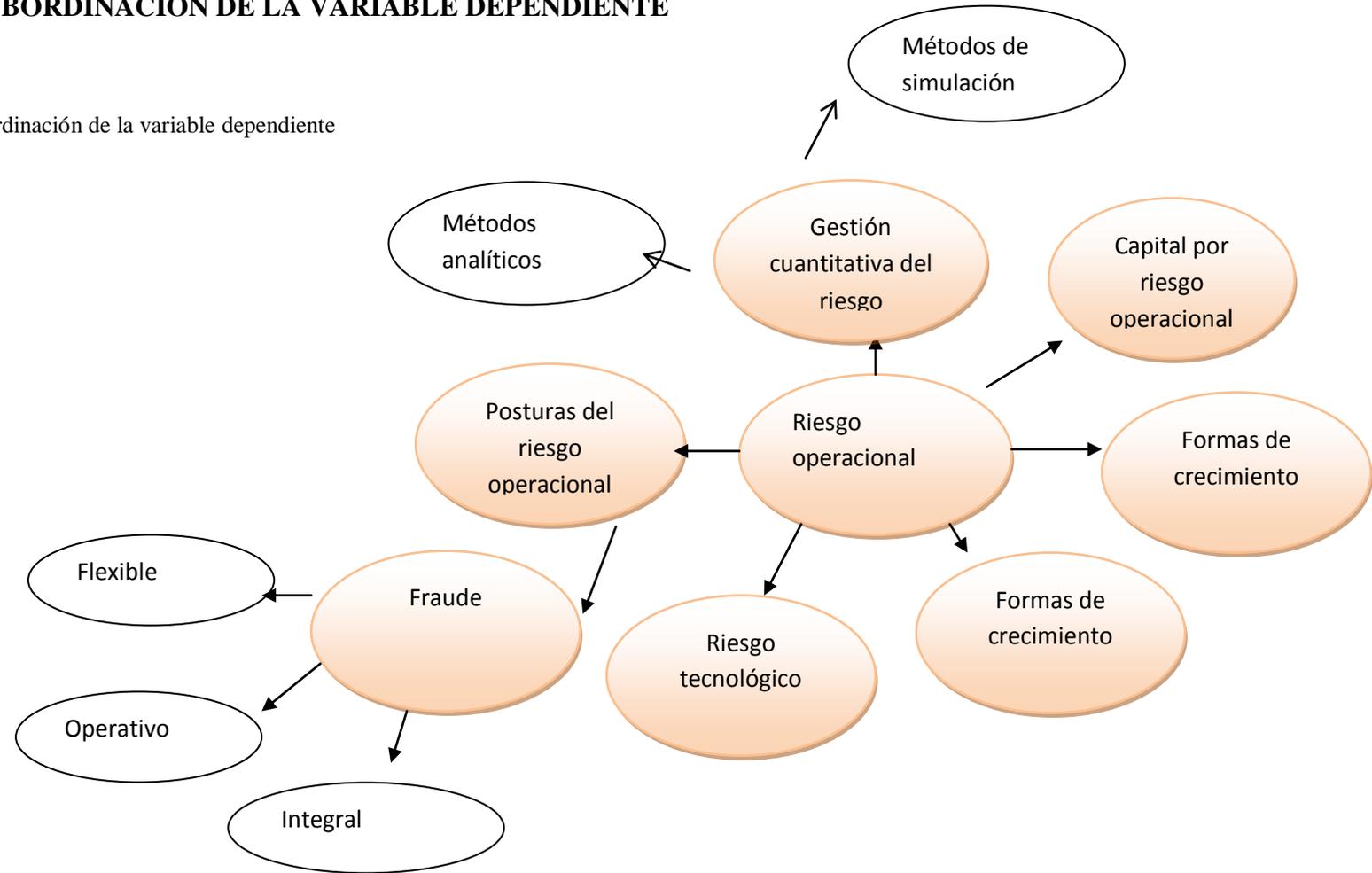
Gráfico N° 2. Subordinación de la variable independiente



**Elaborado por:** Alexandra Illescas

### 2.3.2. SUBORDINACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE

Gráfico N° 3. Subordinación de la variable dependiente



Elaborado por: Alexandra Illescas

## **2.4.FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.4.1. VARIABLE INDEPENDIENTE**

#### **2.4.1.1. DIRECCIÓN**

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, ya, con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las ordenes emitidas.

Nos encontramos en el punto central y más importante de la administración. Pero, quizá por lo mismo, en el que existe mayor número de discrepancias, aunque estas sean accidentales. Así, por ejemplo, unos llaman a este elemento "actuación", otros "ejecución". Terry define la "actuación" como "hacer que todos los miembros del grupo se propongan lograr el objetivo, de acuerdo con los planes y la organización, hechos por el jefe administrativo".

Por su parte, Koontz y O'Donnell adoptan el término "Dirección", definiendo esta como "la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados".

Fayol define la Dirección indirectamente al señalar: "Una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar: tal es la misión de la Dirección", la que "consiste para cada jefe, en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa".

Chester Barnard, a quien ya hemos mencionado a propósito del comentario a la escuela del sistema social, considera la dirección como "el coordinar los esfuerzos esenciales de aquellos que integran el sistema cooperativo". (Reyes, 2005, págs. 305-306).

Dirigir consiste en conseguir los objetivos de la empresa mediante la aplicación de los factores disponibles desarrollando las funciones de planificación, organización, gestión y control. El trabajo del directivo es combinar los recursos humanos y técnicos lo mejor posible para conseguir los objetivos; ha de dirigir los esfuerzos de otras personas hacia los objetivos de la empresa. El factor directivo es crítico en cualquier empresa.

Los diversos niveles directivos forman una pirámide jerárquica dividida en tres partes: la alta dirección, la dirección intermedia, y la dirección operativa:

1. La alta dirección ocupa el nivel más elevado de la pirámide. Está integrada por el presidente y otros directivos clave que se ocupan de desarrollar los planes a largo plazo. Toman decisiones de nivel tan elevado como las relativas a la elaboración de nuevos productos, la adquisición de otras organizaciones o la realización de operaciones internacionales. Además, supervisan el funcionamiento general de la entidad.
2. En la dirección intermedia se incluyen ejecutivos como los directores de fábricas o los jefes de divisiones. Los directivos intermedios se ocupan más que la alta dirección de cuestiones específicas. Son responsables de desarrollar planes y procedimientos detallados para llevar a la práctica los planes generales de la alta dirección. Se ocupan, por ejemplo, de determinar el número de vendedores que ha de operar en un cierto territorio, seleccionar un equipo de producción o determinar cómo se ha de evaluar el trabajo y la productividad de los empleados. Además, supervisa a la dirección operativa.
3. La dirección operativa, también llamada dirección de supervisión o dirección de primera línea, incluye a todos aquellos que son responsables directamente de asignar trabajadores a trabajos específicos y evaluar sus resultados diariamente, e incluso hora a hora. Se encarga de poner en actinon los planes desarrollados por los directivos intermedios y se encuentra en contacto directo con los trabajadores. (Gorostegu, 2006, págs. 2-3)

#### **2.4.1.2. CULTURA ORGANIZACIONAL**

Como variable externa e interna, enfatizando la utilización de estrategias de management empresarial para crear y moldear la cultura corporativa de las empresas (Gastélum, 2002, pág. 8)

La cultura organizacional también es vista como:

«La conducta a convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares y estas a su vez influyen en todas sus acciones».

La cultura, por ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias y puede modificarse a través de la dinámica del proceso de aprendizaje.

Dentro del marco conceptual, la cultura organizacional tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas para sus miembros, las cuales facilitan el comportamiento en la misma. Tales conductas se identifican básicamente a través de un conjunto de prácticas gerenciales y de supervisión; de ahí que sea tan importante conocer el tipo de cultura de una organización.

En los diferentes enfoques sobre cultura organizacional se ha podido observar que hay autores interesados en entenderla como una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones; otros se han inclinado a conocer con profundidad el liderazgo. Los roles, el poder de los gerentes como transmisores de dicha cultura.

El comportamiento individual depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que rodea a la persona. Parte de ese ambiente es la cultura social, que proporciona amplias pistas sobre como deberá conducirse el individuo en un determinado medio. La originalidad de una persona se expresa a través del

comportamiento; la individualidad de las organizaciones se expresa en términos de la cultura.

Hay prácticas dentro de la organización que reflejan que la cultura es aprendida. Por tanto, el aprendizaje y la capacitación continua deben ordenarse a crear y fortalecer el sentido de compromiso del personal, a cambiar actitudes y construir un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración, es decir, a la construcción de la cultura organizacional propia. (Rodríguez R. L., 2005, pág. 55)

#### **2.4.1.3. CLIMA LABORAL**

Clima organizacional y satisfacción laboral son variables que se relacionan con el bienestar de las personas en su trabajo, su calidad de vida laboral y que, en consecuencia, afectan su desempeño. Las investigaciones en el contexto organizacional han reconocido tradicionalmente la importante influencia del clima organizacional sobre una gran variedad de procesos y resultados en las personas y las organizaciones; dentro de estos se destacan entre muchos otros aspectos: la motivación, la comunicación, el liderazgo, las relaciones interpersonales, la participación, el compromiso, el logro de metas, la satisfacción y el desempeño laboral.

El estudio del clima organizacional aporta conocimientos fundamentales para la comprensión de las relaciones laborales y para la calidad y eficiencia de la acción organizativa. En estos dominios, la influencia de variables actitudinales, tales como la satisfacción, pueden tener una acción preponderante sobre la interacción social que se desarrolla entre los distintos actores que componen las organizaciones y por ello, sobre los resultados obtenidos en el trabajo.

La consideración de las organizaciones como un entorno psicológicamente significativo ha llevado a la formulación del concepto de clima organizacional. La importancia de este concepto radica en las personas, tanto en su conducta como en sus sentimientos.

Cuando los individuos aluden a su medio laboral, frecuentemente utilizan la palabra clima; su uso asiduo en el lenguaje diario permite entrever que el concepto es considerado importante para ellos en su interacción laboral.

Sin embargo, hay pocos constructos en psicología organizacional tan confusos y mal entendidos como el de clima. La fuente principal de confusión se sitúa en la dificultad de llegar a formular una definición adecuada que refleje su complejidad. No obstante, existe un cierto acuerdo entre los investigadores en convenir que, que los elementos básicos del constructo clima organizacional, son atributos o conjuntos de atributos del ambiente de trabajo. Sin embargo, ese acuerdo desaparece cuando se intenta abordar la naturaleza de esos atributos; el modo en que se combinan y el proceso mediante el cual el sujeto llega a configurar su percepción del clima organizacional. (Kotler P. , Dirección de Marketing: Conceptos Esenciales, 2002, pág. 14)

El clima laboral es el ambiente humano en el que desarrollan su actividad los trabajadores de una organización o las características del ambiente de trabajo que perciben los empleados y que influyen en su conducta. Se dice que existe un buen clima en una organización cuando la persona trabaja en un entorno favorable (tiene sentimientos de bienestar y felicidad) y por tanto puede aportar sus conocimientos y habilidades. Al contrario, puede ocurrir que un trabajador este insatisfecho por carencias en el trabajo.

Cada organización es distinta, ya que cada una tiene su cultura, su misión y su entorno.

Además existen microclimas diferentes en las organizaciones dependiendo de los diferentes estilos de liderazgo existentes dentro de la empresa y de sus distintos grupos de trabajadores. Puede haber departamentos o secciones en los que el clima laboral sea bueno y las personas trabajen a gusto y otros donde el ambiente sea irrespirable. (Alcalá, 2005, pág. 77)

#### **2.4.1.4. COMPORTAMIENTO**

El comportamiento no se compone de una serie de acciones aisladas, sino que se ajusta a las circunstancias con un alto grado de precisión. Esto propicia una gran variedad de matices de conducta. (VADILLO, 2004)

##### **2.4.1.4.1 Comportamiento Organizacional**

Según (AMOROS, 2004) Comportamiento organizacional lo podemos definir como el campo que se encarga de investigar el impacto que los individuos, los grupos y la estructura organizativa, tienen sobre el comportamiento de las organizaciones, con el fin de aplicar esta información al mejoramiento de la eficacia de la organización. Debido a que el comportamiento organizacional tiene que ver con las situaciones relacionadas con el empleo, no debería sorprender el énfasis del comportamiento en su relación con los empleados, el trabajo, la rotación de puestos, la productividad, el rendimiento de los subordinados y de gerencia.

Comprender el comportamiento del consumidor constituye la base para las actividades de marketing y parece impensable plantear cualquier decisión comercial sin previamente establecer algunas hipótesis relativas al consumidor. (Rivas J. A., Comportamiento del consumidor. Decisiones y estrategia de marketing, 2010, pág. 32).

##### **2.4.1.4.2 Personalidad**

Las personas poseen una personalidad propia, que designa la manera de ser y funcionar de un psiquismo humano, tal como ha sido construida gracias a la investigación psicológica. (Pueyo, Julio , pág. 14)

Las personas hacen referencia, habitualmente, a la personalidad propia o a la de otras personas del entorno por medio de expresiones como:

-Tiene una fuerte personalidad

-, «Es su manera de ser», «! Vaya carácter!», «Cada uno es como es», (Propias, 2007, pág. 4)

#### **2.4.1.4.3 Actitudes**

Las actitudes son un tipo de diferencias individuales que afectan el comportamiento de los individuos. Se puede definir como las tendencias relativamente durables de emociones, creencias y comportamientos orientados hacia las personas, agrupaciones, ideas, temas o elementos determinados. Tanto la gente importante en la vida de la persona, como los factores genéticos tienen influencias en las actitudes del individuo.

Poseen tres componentes que ayudan a comprender su complejidad y la relación fuerte que existe entre actitud y comportamiento. Tales componentes son:

- **Componente cognoscitivo:** Es el sector de opinión o de creencia de la actitud. Por ejemplo la creencia que hombres y mujeres somos iguales. Es una opinión que corresponde a este componente.
- **Componente afectivo:** Se refiere al sector emocional o sentimental de la actitud. Por ejemplo si una persona dice: aprecio a mi jefe, porque nos trata con respeto. Está reflejando este componente de la actitud.
- **Componente del comportamiento:** Se refiere a la Intención de un individuo, al comportarse de cierto modo hacia una persona o hacia un objeto. Por ejemplo continuando con el ejemplo anterior esa persona podría invitar a una reunión para agasajar a su jefe.

Resulta difícil encontrar la relación fuerte entre actitudes y el comportamiento. Pero, en la medida que se observen estos principios es viable mejorar los pronósticos del comportamiento tomando como punto de partida las actitudes:

- Las actitudes generales predicen mejor los comportamientos generales.

- Las actitudes específicas pronostican mejor los comportamientos específicos.
- A menor tiempo pasado entre la medición de la actitud y el comportamiento, más fuerte será la relación entre ambos.

Por lo general las personas buscan consistencia entre sus actitudes y su comportamiento, para que de esta manera parezcan razonables y consistentes.

#### ❖ Fuentes de actitudes

Las actitudes se adquieren de los padres, maestros y de los grupos de amigos y compañeros. Además desde que nacemos poseemos una determinada predisposición genética. A medida que la persona crece, moldea sus actitudes en concordancia con lo que admira, respeta o en todo caso con lo que ya posee.

Las actitudes no son muy estables. En las organizaciones las organizaciones son importantes ya que como se sabe afectan el comportamiento de los individuos y por lo tanto de los trabajadores

#### ❖ Tipos de Actitudes

La mayor parte de las investigaciones acerca del comportamiento organizacional, ha puesto interés especialmente en tres actitudes. Tales son:

- Satisfacción en el trabajo: Se refiere a la actitud global de una persona hacia el trabajo que realiza. Si un individuo se encuentra satisfecho con el trabajo que lleva a cabo mostrara una actitud positiva hacia el mismo.
- Compromiso con el trabajo: Se puede definir como el nivel en el que una persona se identifique con su trabajo, le interesa lo que realiza, participa de manera activa en lo que el implica y además considera su desempeño como importante para la valoración personal. Los empleados que poseen un alto grado de compromiso con el

trabajo, por lo general poseen menor tasa de ausentismo y de renuncia. pero sobre todo pronostica los niveles de rotación.

- Compromiso organizacional: Se refiere al grado en que un empleado se identifica con una organización específica y con sus metas, además su deseo por quedarse en ella como integrante. Las investigaciones muestran que existe una relación negativa entre el compromiso organizacional y el ausentismo y la rotación, sobre todo de este último, pues demuestra ser un mejor indicador de la rotación que la satisfacción en el puesto. (Amorós, 2009, pág. 74)

#### **2.4.1.4.4 Valores**

Este concepto se refiere a las convicciones básicas, en el cual un modo determinado de conducta o estado final de existencia, ya sea con aceptación personal o en forma social, es preferible con respecto a otro. Asimismo contiene un elemento de juicio en el que transmiten las ideas de un individuo como lo que es adecuado, bueno o deseable. Además de un elemento de contenido como de intensidad, el primero establece que un modo de conducta o estado final de existencia es importante, el atributo de intensidad determina en qué grado es importante.

Al clasificar los valores de acuerdo a su grado de intensidad se logra un sistema de valores que posee una persona y que todos los seres humanos poseemos

#### **❖ Importancia de los valores**

La importancia que presentan los valores para el estudio que nos compete, es decir del comportamiento organizacional, es en el sentido que constituyen las bases para al entendimiento de las actitudes, comportamientos y motivaciones y además porque influyen en las percepciones de los individuos.

### ❖ Fuentes de los sistemas de valores

Una porción importante se determina de manera genética; los demás se atribuyen a factores tales como la cultura nacional, la educación que recibieron de los padres, maestros, amigos, y en general las influencias del medio que los rodea.

Una parte muy importante de los valores que los individuos poseen se establecen en sus primeros años, influenciados principalmente por sus padres. A medida que crecen, se exponen a todos los sistemas de valores, con los que se podría haber allegado muchos de sus valores, por ejemplo si en la escuela un joven anhelaba pertenecer a un grupo, y para esto deba beber alcohol; existe una posibilidad grande que usted cambiara su sistema de valores para ingresar a dicho grupo.

Los valores son relativamente estables y duraderos, pero al cuestionar los nuestros, se puede obtener como resultado un cambio, se puede decir que las convicciones elementales ya no se aceptan. Con mayor frecuencia, los cuestionamientos actúan para reforzar los valores que la persona posee.

### ❖ Tipos de valores

Se pueden determinar de acuerdo a los siguientes métodos:

Encuesta Rokeach del Valor: Milton Rokeach, creo esta encuesta, que consiste en dos series de valores, cada uno de los cuales tiene una serie de valor es individual. Estos son:

- Valores terminales, son los que se refieren a los fines deseables de existencia; las metas que un individuo quisiera lograr a lo largo de su existencia.
- Valores instrumentales, se refiere a las maneras predilectas de comportamiento o los medios de lograr los valores terminales de cada uno.

- Cohortes contemporáneos de trabajo: propone que los empleados pueden agruparse en secciones, de acuerdo con la era en la cual entraron a la fuerza laboral. Estas eras se encuentran correlacionadas con la edad cronológica de los empleados, que por lo general ingresan a trabajar en las edades de 18 y 23 años.
- Este marco se aplica a la fuerza laboral Estadounidense, no existe evidencia que indique se pueda aplicar universalmente a todas las demás culturas como la peruana.

Valores, lealtad y comportamiento ético: Si existiera un descenso en los estándares éticos que hay actualmente en los negocios, se debe buscar en el modelo de las cuatro etapas de los valores de las legiones de trabajo que se vio en la sección anterior, una probable explicación.

Valores a través de las Culturas; Uno de los métodos para analizar las diferenciaciones que existen entre los valores de las culturas ha, sido el marco desarrollado por Geert Hofstede. Después de realizar una encuesta a los empleados de IBM en 40 países sobre los valores relacionados con el trabajo. Encontró que los gerentes y empleados varían en cinco dimensiones de valores de la cultura nacional. Tales son:

- Distancia del poder: Se refiere a la medida en que los individuos de un determinado país, aceptan que el poder en las instituciones y organizaciones se divide de forma desigual. Va desde una baja distancia de poder hasta una alta distancia de poder.
- Individualismo Vs. Colectivismo: El primer término se refiere al grado en que las personas de un determinado país, prefieren trabajar de manera individual en vez que en forma colectiva. El colectivismo se refiere a las personas que prefieren trabajar en grupo.
- Abolición de la incertidumbre: Grado en que los individuos que viven en un determinado país, sienten predilección por situaciones estructuradas sobre las que no lo estén. Cuando poseen un alto grado de incertidumbre, por lo general los individuos son nerviosos, se encuentran tensos y hasta son agresivos.

- Materialismo Vs. Calidad de vida: El materialismo, es el grado en que un individuo se mueve motivado por los valores relacionados con tenencia de bienes materiales. En contraste la calidad de vida se refiere, al grado en que los individuos se ven interesados y preocupados por el tranquilidad de los demás individuos, y por sus relaciones con ellos.
- Orientación a largo plazo Vs. a corto plazo: Las personas que se desarrollan en culturas con orientación a largo plazo, ven hacia el futuro y aprecian el progreso y la constancia. Las personas orientadas al corto plazo aprecian el pasado, con sus costumbres y tradiciones y el presente, además posee énfasis en el cumplimiento de las obligaciones sociales. (Amorós, 2009, págs. 69-72)

- **Satisfacción en el trabajo**

La satisfacción en al trabajo, se puede definir de manera muy general, como la actitud general de la persona hacia su trabajo. Los trabajos que las personas desempeñan son mucho más que actividades que realizan, pues además requiere interacción con los colegas y con los gerentes, cumplir con los reglamentos organizacionales así como con sus políticas, cumplir con los estándares de desempeño, sobrevivir con las condiciones de trabajo, entre muchas otras cosas. Con esto lo que se quiere expresar es que la evaluación de la satisfacción de un empleado, es una suma complicada de un número de elementos del trabajo. (Amorós, 2009, pág. 74)

## **2.4.2. VARIABLE DEPENDIENTE**

### **2.4.2.1. GESTION FINANCIERA**

La gestión de tesorería también puede ser considerada en un sentido restringido y en un sentido amplio. Desde el primer punto de vista, la gestión de tesorería hace referencia a aquella parte de la gestión del circulante que se ocupa del nivel óptimo que debe tener la caja de la empresa. Sin embargo, este campo de actuación debe ser ampliado para llegar a decisiones más operativas, ya que el nivel óptimo de caja viene influido por otros

elementos no incluidos en el concepto restringido de tesorería. Por ello, sería necesario ampliar La definición de gestión de tesorería para maximizar las oportunidades de beneficio disponibles en el proceso de creación de los flujos de caja. (García J. P., 2001, pág. 33. )

La administración financiera se refiere a la adquisición, el financiamiento y la administración de activos, con algún propósito general en mente. Entonces, la función de los administradores financiera en lo tocante a la toma de decisiones se puede dividir en tres áreas principales: las decisiones de inversión, las de financiamiento y las de administración de los activos. (Home, 2000, pág. 2).

#### **2.4.2.2. GERENCIA DE PROCESOS**

La gerencia no es solo el conjunto de técnicas que se desarrollan dentro de una organización con el fin de cumplir con unos objetivos. Es una actitud que permite el desarrollo de unos recursos: humanos, tecnológicos y financieros, con el propósito de generar más recursos.

El Gerentes es por lo tanto, un estratega que orienta la organización hacia unos objetivos, teniendo siempre en cuenta las circunstancias de diverso orden que actúan sobre la institución y que constituyen un entorno.

La gerencia implica el conocimiento de la organización en su conjunto como sistema y en capacidad de liderazgo para generar acciones de comunicación, promoción, negociación y persuasión que le permitan logros en sus objetivos. (García B. M., 2007, pág. 7)

Implica reconfigurar o rediseñar el trabajo, las tareas y los procesos con el propósito de mejorar los costos, la calidad, el servicio y la velocidad. (David F. , Conceptos de administración estratégica, 2003, pág. 249)

### **2.4.2.3. PROCESOS ADMINISTRATIVOS**

Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean. En la parte restante de esta sección, describiremos brevemente estas cuatro actividades administrativas básicas, así como las relaciones y el tiempo que involucran. (Stoner, 2000, pág. 11)

Los procesos administrativos, los cuales constituyen la columna vertebral de las instituciones porque regulan las actividades que en ella se realizan y de ellos depende su eficacia y eficiencia. (Casermeiro, 2014, pág. 12)

### **2.4.2.4. RIESGO OPERACIONAL**

El riesgo operacional no solo está presente y se manifiesta en el mundo financiero sino que afecta a cualquier apartado de nuestro quehacer diario, tanto en el entorno laboral o productivo como en cualquier otro. Sin embargo, el sector financiero es el campo en el que miles se han desabollado recientemente las técnicas de gestión de este riesgo debido a la normativa sobre capitalización mínima a la que están sometidas las entidades financieras. Y este creciente interés del mundo financiero en la gestión del riesgo operacional tiene repercusiones tanto en el ámbito académico como en el mundo. En las consultoras, los reguladores, los analistas financieros y las agencias de rating, además de en el seno de las propias entidades financieras que están expuestas al mismo. (Fernández A. , La gestión del riesgo operacional: de la teoría a su aplicación, 2010, pág. 23)

El riesgo operacional puede abarcar eventos de muy diversa naturaleza y origen. Así, riesgos como el tecnológico, el de fraude, el de ejecución y procesos, o los desastres naturales, estarían dentro del universo de eventos que pueden desencadenar pérdidas operacionales. Esta pluralidad de factores, potencialmente desencadenantes, aumentan

el grado de complejidad en el control y gestión del riesgo operacional dentro de una entidad financiera. En este sentido, hasta la publicación de la nueva propuesta de requerimientos de capital, no existía una definición ampliamente consensuada de riesgo operacional. Por este se entendía: "todo aquello que no era ni riesgo de crédito, ni riesgo de mercado". En consecuencia, el Comité, como punto de partida para su gestión, normaliza dicho concepto definiéndolo explícitamente como: "el riesgo de pérdida restante de una falta de adecuación o un salió de los procesos, el personal y los sistemas internos o bien de acontecimientos externos" Debemos advertir que la definición anterior incluye el riesgo legal o jurídico, pero excluye el riesgo estratégico y el riesgo de reputación.

De manera general, a la hora de gestionar el riesgo hay que distinguir dos posturas: una primera visión de carácter proactivo ex ante, basada en la identificación y control de los factores de riesgo, aunque todavía no se hayan materializado en pérdidas; y, de otra parte, la positiva reactiva ex post, que sirve para ejecutar el plan de contingencias una vez acontecido el evento. La estrategia proactiva permite minimizar los posibles impactos negativos mediante el fortalecimiento de los controles operacionales. En cualquier caso, independientemente del enfoque adoptado, la gestión del riesgo operacional se ha de alinear con tres objetivos fundamentales para una entidad financiera, a saber:

- Asegurar la continuidad del negocio de la entidad a largo plazo.
  2. Suscitar la mejora continua de los procesos e incrementar la calidad del servicio al cliente.
  3. Cumplir el marea regulador establecido y optimizar la asignación de capital. (Rodríguez E. J., 2013, pág. 14).

- **Gestión cuantitativa del riesgo**

La gestión cuantitativa del riesgo precisa del entendimiento de los modelos de Valor en Riesgo, en adelante VeR, conocido internacionalmente por su término anglosajón

"Value-at-Risk" o VaR, empleados para valorar el capital por riesgo de crédito, de mercado y operacional. Los modelos VaR para riesgo operacional son el objeto de este capítulo que se organiza del siguiente modo: epígrafe 2 esboza el enfoque de distribución de pérdidas para calcular el capital por riesgo operacional (CRO); los epígrafes 3 y 4 examinan como aplicar algunas distribuciones estándar para la distribución de frecuencias y la función de severidad o impacto; los epígrafes 5 y 6 describen como se estima cada componente del CRO usando:

(a) métodos analíticos y

(b) métodos de simulación, y después en el epígrafe 7 se explica cómo se agregan los componentes de CRO por líneas de negocio y por tipología de eventos para obtener el CRO global de la firma; finalmente en el epígrafe 8 se concluye. (Fernández A. , 2010, pág. 392).

- **Capital por riesgo operacional**

El procedimiento común para determinar la carga de capital por riesgo operacional, mediante este enfoque, es el siguiente:

1. El primer paso es combinar las ocho líneas de negocio establecidas con los siete tipos de riesgo operacionales a través de la matriz de combinaciones "línea de negocio (i) / tipo de riesgo (j)" representada en la tabla 2.
2. Dentro de cada combinación, el supervisor determina un Indicador de Exposición [Exposure Indicador, EI.j: aproximación al tamaño (cantidad) de la exposición al riesgo operacional de cada línea de negocio con respecto a cada tipo de riesgo.
3. Para cada celda -además del Indicador de Exposición- los bancos deben determinar, sobre la base de datos internos de pérdidas. (Rodríguez E. J., 2013, pág. 33)

- **Riesgo tecnológico**

Riesgo tecnológico mayor" que constituye el horizonte de nuestras sociedades del riesgo-. el accidente catastrófico —o sucesión de accidentes o conjunto de efectos no intencionados "en cascada" que acaban teniendo resultados catastróficos— de magnitud tan enorme que los daños sobrepasan todos los posibles beneficios que pudieran deberse al proceso industrial o la tecnología en cuestio. (Riechmann, 2005, pág. 290)

- **Fraude**

Según el diccionario de la -Academia Española- (1983), es: engaño, inexactitud consciente, que produce o genera un daño material. (Coloane, 2004, pág. 15).

- Integral
- Operativo
- Flexible

#### **2.4.2.4.1 Comité de Basilea**

Según (Herrera, 2002) “Es un conjunto de recomendaciones para establecer un capital mínimo que debía tener una entidad bancaria en función de los riesgos que afrontaba”.

El comité de Basilea tuvo su origen por razón de la crisis financiera originada por el cierre del Bankhaus Herstatt en colonia, Alemania, 1974. Con el propósito de regular la confianza y estabilidad del sistema financiero internacional. Los gobernadores de los Bancos Centrales expidieron un comunicado transmitiendo un mensaje de total respaldo a la liquidez del sistema de pagos internacionales. De igual manera se creó un comité permanente de supervisores encargado de desarrollar principios y reglas apropiadas sobre práctica de regulación y supervisión de los mercados Bancarios Internacionales. El comité debía reportarles a los gobernadores sobre el desarrollo de herramientas que evitan la ocurrencia de crisis similares en el futuro. Tendría la sede en Basilea, Suiza, en las oficinas del Banco de Pagos Internacionales, desde entonces el comité de Basilea se ha caracterizado por su informalidad legal y procedimental, por ser un comité que

deriva su existencia del mandato de los gobernadores y directores de los referidos Bancos Centrales, así como por la seriedad y solidez de su trabajo.

El Acuerdo de Capital de Basilea, introduce unas exigencias mínimas de recursos propios del 8% en función de los riesgos asumidos, principalmente de crédito. Este Acuerdo fue adoptado no sólo por los países integrantes del Comité, sino por prácticamente todos aquellos que tienen un sector bancario activo internacionalmente. El comité evita expresamente en términos legales o en textos que reflejen acuerdos o mandatos y siempre tiende a utilizar marcos generales, reportes, recomendaciones y declaraciones.

Los gobernantes y directores de los Bancos Centrales apoyan tales trabajos pero no los adoptan expresamente o los verifican. En sus orígenes, el Comité se encargó de temas relacionados con operaciones en moneda extranjera y de crear mecanismos de detección temprana que evitaran la ocurrencia de nuevas crisis. De igual manera, la metodología utilizada así como la composición de sus miembros posibilitó que los supervisores conocieran las experiencias de otros países. Así aprendieron uno del otro mejorando los mecanismos de regulación y supervisión utilizados a la fecha, procurando al mismo tiempo, con su trabajo común, alcanzar de alguna manera la estabilidad financiera internacional.

## **2.5.Hipótesis**

Un adecuado comportamiento de los funcionarios minimizará el riesgo operacional del Banco Nacional de Fomento

## **2.6.Identificación de variables**

### **Variable independiente.**

X= Comportamiento de los Funcionarios

## **Variable dependiente**

Y= Riesgo Operacional

## **CAPÍTULO III**

### **3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. ENFOQUE**

El enfoque de la investigación es de tipo cualitativo, según el autor (PULIDO,2007:39) existen varios tipos, entre los cuales se encuentra la investigación acción participativa, en donde indica:

En este enfoque de investigación cualitativa fue impulsada por investigadores ingleses, norteamericanos y australianos en torno a la investigación acción (action research). Casi todos coinciden en considerar a Kurt Lewin como el creador de la línea de investigación social ligada a la acción transformadora, en razón a que los principios orientadores de la investigación acción aparecen ya en su obra: el carácter participativo, el impulso democrático y la contribución al cambio social. Este investigador norteamericano

emplea la expresión "action research" para describir un enfoque de investigación que sin romper el modelo empírico analítico de la psicología, supone su adaptación a programas de acción social. Para este investigador, la investigación acción consiste en el análisis, la concreción de los hechos y la conceptualización de los problemas, bases para la planificación de programas de acción, la ejecución de los mismos y la evaluación de los hechos, lo cual servirá para la definición de nuevos problemas y el reinicio del proceso investigativo. El proceso que seguía en sus investigaciones era: análisis, recolección de datos, conceptualización, planeación, ejecución, evaluación y retroalimentación. (Pulido, 2007, pág. 39)

Con este criterio se utilizó este enfoque porque se aplicó un proceso a partir de la recolección de datos y al mismo tiempo se planificó la investigación, para comprender el problema objeto de estudio.

### **3.1.1. Modalidad de la Investigación**

Se aplicó a la investigación bibliográfica o documental y la investigación de campo.

#### **3.1.1.1. Investigación de campo**

Se realizó este tipo de investigación porque se acudió al sitio donde se produce el fenómeno, para lo cual se aplicó la observación en el sitio mismo que se produce el problema, formando una relación directa con los involucrados en el estudio.

#### **3.1.1.2. Investigación bibliográfica o documental**

Se analizó la información a través de la investigación bibliográfica referente al tema de estudio, para lo cual se detalló con conceptualizaciones y definiciones respecto al Comportamiento y Riesgo Operacional, de la misma forma se documentó con respaldos de trabajos anteriores para considerar los antecedentes del tema y aportar con nuevos conocimientos.

### **3.2. Tipos de investigación**

En la presente investigación se utilizó la investigación exploratoria, descriptiva y correlacional.

#### **3.2.1. Investigación Exploratoria**

Según el autor (Goig, 2004, pág. 40) la investigación exploratoria es aquella en la que se intenta obtener una familiarización con un tema del que se tiene un conocimiento general, para plantear posteriores investigaciones u obtener hipótesis. Ejemplos de este tipo de aplicación son las investigaciones en las que se pretende conocer el lenguaje de un determinado público para elaborar un cuestionario con el que realizar una encuesta. También se pueden citar investigaciones en las que se persigue recabar información con la que formular hipótesis generales.

Con este concepto se determinó el trabajo de investigación con la formulación de la hipótesis, se logró comprobar su aceptación, en la parte correspondiente a los resultados de la investigación después de culminar con la indagación.

#### **3.2.2. Investigación descriptiva**

“La investigación descriptiva consiste en la exploración y descripción de los fenómenos en las situaciones de la vida real”. (Grove, 2004, pág. 29)

De esta definición se puede plasmar que la investigación descriptiva se aplicó en el desarrollo del tema propuesto porque permitió realizar una descripción del Comportamiento de los funcionarios del Banco Nacional de Fomento, con todos los elementos y características que se encontraron en el transcurso de la investigación, lo que permitirá el cumplimiento de los objetivos de la investigación.

### 3.2.3. Investigación Correlacional

Para Salkind, la investigación correlacional tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables. De acuerdo con este autor, uno de los puntos importantes respecto de la Investigación correlacional es examinar relaciones entre variables o sus resultados, pero en ningún momento explica que una sea la causa de la otra. En otras palabras, la correlación examina asociaciones pero no relaciones causales, donde un cambio en un factor influye directamente en un cambio en otro. (Bernal, 2006, pág. 113)

Se aplicó este tipo de investigación, porque se plantea dos variables, la una variable independiente sobre el Comportamiento y que se relacionó con el riesgo operacional que es la variable dependiente, el efecto que produce la una variable sobre la otra se detalló en la parte de las causas y efectos a través del árbol de problemas, con lo cual se identifica las falencias de la institución.

### 3.3.Población y Muestra

En la presente investigación se realizó el cálculo de la muestra, considerando la población total de los clientes del Banco Nacional de Fomento (1.500), para analizar su criterio respecto al Comportamiento de los Funcionarios, para ello se consideró la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2PQN}{Z^2PQ + Ne^2}$$

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza 95% (1.96)

P = Probabilidad favor 50%

Q= Probabilidad en contra de la ocurrencia 50%

N = Población o universo (MERCADO META) 1500

e = Nivel de error 5%

Remplazando:

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(1500)}{(1.96)^2(0.5)(0.5) + (1500)(0.05)^2}$$

$$n = \frac{(0.96)(1500)}{0.96 + 3,75}$$

$$n = \frac{1440}{4.71}$$

$$n = 306$$

El número de encuestas aplicadas fueron de 306, que se aplicó de acuerdo al cuadro siguiente:

### Total de Encuestas aplicadas

Cuadro N°1. Encuestas a aplicadas

<b>Descripción</b>	<b>N° de clientes</b>
Clientes Externos	306
<b>Área</b>	<b>N° de funcionarios</b>
Gerencia (Gerente)	1
Operativa (Jefe operativo)	1
Personal de cajas (ventanillas)	4
Personal del Balcón de servicios	4
Comercial	6
Legal	1
<b>Total de encuestas</b>	<b>323</b>

Fuente: Banco Nacional de Fomento. Sucursal Ambato

Elaborado por: Alexandra Illescas

### 3.4.Operacionalización de variables

#### 3.4.1. Variable independiente: Comportamiento de los Funcionarios

Cuadro N° 2. Variable independiente: Comportamiento de los Funcionarios

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas Instrumentos
El Comportamiento Organizacional se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y cómo repercute esa conducta en el desempeño de la organización, se destaca el comportamiento en lo que se refiere al trabajo, puestos, ausentismo, rotación, productividad, desempeño humano y administración, abarca los temas de motivación, comportamiento y autoridad del líder, comunicación con los demás, estructura y procesos de los grupos, aprendizaje, desarrollo y percepción de las actitudes, procesos de cambio, conflicto, diseño del trabajo y estrés en el trabajo.	- Conducta  -Desempeño  -Motivación  - Comunicación  -Actitudes  -Satisfacción laboral	- Número de quejas por la conducta de los funcionarios  -Nivel de desempeño laboral  -Logros alcanzados  -Nivel de relación con los superiores  -Número de quejas por su actitud con sus compañeros  -Número de reclamos de los funcionarios	¿Considera que su conducta es franca con los clientes y compañeros de trabajo?  ¿Cree que su desempeño es: excelente, muy bueno, bueno, regular?  ¿Considera que está motivado en su trabajo diario?  ¿Cree que la comunicación con sus superiores disminuye los conflictos en su trabajo si los hay? ¿Considera que su actitud se relaciona con el ambiente que le rodea en la Institución? ¿Se encuentra satisfecho en su lugar de trabajo?	-Encuestas a los funcionarios  -Observación

Elaborado por: Alexandra Illescas

### 3.4.2. Variable Dependiente: Riesgo Operacional

Cuadro N° 3. Variable Dependiente: Riesgo Operacional

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas Instrumentos
El riesgo operacional puede abarcar eventos de muy diversa naturaleza y origen. Así, riesgos como el tecnológico, humano, el de fraude, el de ejecución y procesos, o los desastres naturales, estarían dentro del universo de eventos que pueden desencadenar pérdidas operacionales. Estos factores, potencialmente desencadenantes, aumentan el grado de complejidad en el control y gestión del riesgo operacional dentro de una entidad financiera.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Riesgo tecnológico</li> <li>- Fraude</li> <li>- Ejecución</li> <li>- Procesos</li> <li>- Pérdidas Operacionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Control de tecnología con número de veces que se realice auditorías</li> <li>-Número de denuncias</li> <li>- Número de actividades ejecutadas o cumplimiento de metas</li> <li>-Número de procesos coordinados</li> <li>-Estados Financieros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cree que puede existir riesgo tecnológico derivado del comportamiento de los funcionarios de la Institución, por la poca precaución de sus actividades?</li> <li>¿Considera que el fraude es un riesgo operacional?</li> <li>¿Cree que la ejecución de su actividad tiene relación directa con el riesgo operacional?</li> <li>¿Considera que los procesos están coordinados de manera correcta?</li> <li>¿Cree que las pérdidas financieras son el resultado de una gestión no apropiada de las personas que forman parte de la Institución?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Encuestas a los funcionarios</li> <li>-Observación</li> </ul>

Elaborado por : Alexandra Illescas

### 3.5. Plan de recolección de la información

De acuerdo a la investigación se efectuó las siguientes preguntas:

Cuadro N° 4. Recolección y Análisis

<b>Preguntas</b>	<b>Explicación</b>
¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos propuestos
¿De qué personas u objetos?	Funcionarios del BNF y clientes externos
¿Sobre qué aspectos?	Comportamiento de los funcionarios del BNF y riesgos operacionales
¿Quién? ¿Quiénes?	El investigador Alexandra Illescas
¿Cuándo?	Septiembre 2013- Febrero 2014
¿Dónde?	En el Banco Nacional de Fomento
¿Cuántas veces?	Las que requiera el investigador
¿Qué técnicas de recolección?	Encuestas para los funcionarios, observación
¿Con qué?	Instrumentos de investigación, cuestionarios
¿En qué situación?	En la investigación de campo directamente en la Institución

Elaborado por: Alexandra Illescas

Para la recolección de información se utilizó las siguientes técnicas e instrumentos, que servirán para el cumplimiento de los objetivos planteados en la investigación.

Se utilizaron los siguientes instrumentos de investigación:

Cuadro N° 5. Técnicas e instrumentos de Investigación

Técnicas de Investigación	Instrumentos de recolección de información
1. Información primaria	1.1.1 Encuestas
1.1 Funcionarios	1.1.2 Cuestionarios
2. Información secundaria	2.1.1 Textos relacionados al Comportamiento y Riesgo Operacional
2.1 Observación	2.1.2 Tesis de grado de la Facultad de Ciencias Administrativas, que se encuentran en el repositorio de la misma.

Elaborado por: Alexandra Illescas

### **3.6. Procesamiento y análisis de la información**

En el presente trabajo de investigación se utilizó el programa Excel, que permitió obtener la información de los clientes internos y externos, cuyos resultados fueron analizados e interpretados en el capítulo cuarto.

## **CAPÍTULO IV**

### **4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

En la parte correspondiente al análisis e interpretación de resultados, se detalla las respuestas obtenidas de los clientes de la empresa, para lo cual se procedió a establecer el cuestionario de preguntas, considerando la escala de Likert, consecutivamente se procedió a su respectiva tabulación y el posterior análisis de los datos estadísticos obtenidos, la interpretación se realiza en base al criterio de la investigadora y de la observación durante el trabajo de campo.

#### 4.1.1. Análisis de los Resultados de Encuestas aplicadas a los empleados del Banco Nacional de Fomento

##### 1. ¿El tiempo que Ud. desempeña sus funciones es: ?

Cuadro N° 6. Tiempo de labores en la institución

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 3 meses	0	0
De 4 meses a 6 meses	1	5,9
De 1 año a 3 años	8	47,1
De 3 años a 6 años	8	47,1
Total	17	100,0

Fuente: Encuestas aplicadas a los Empleados del Banco Nacional de Fomento, Sucursal Ambato

Elaborado por: Alexandra Illescas

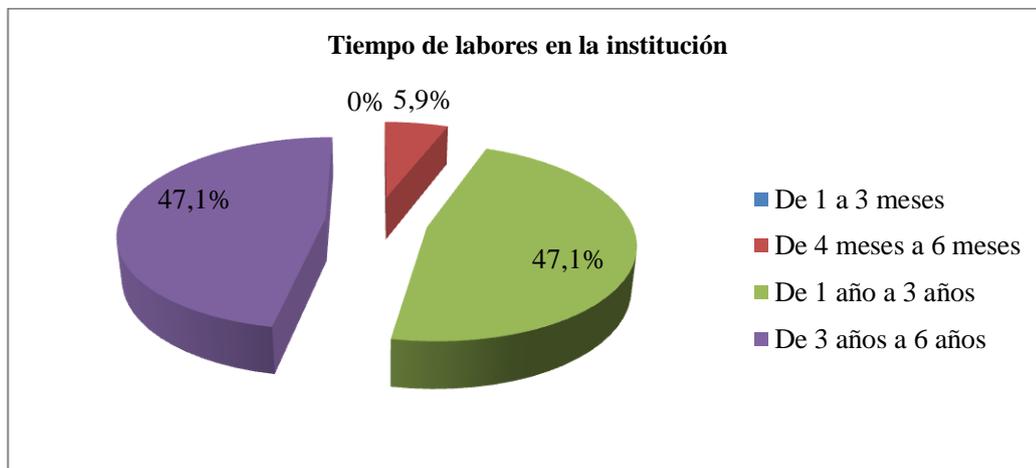


Gráfico N° 4. Tiempo de labores en la institución

##### Análisis e interpretación:

De acuerdo a la encuesta aplicada a los empleados que laboran en el Banco Nacional de Fomento, Sucursal Ambato, con respecto al tiempo que llevan siendo empleados de la institución, el 47,1% manifestaron ser parte de la institución de 1 a 3 años, mientras que otro 47,1% opinaron ser parte desde 3 a 6 años, el 5,9% establecieron formar parte de la institución desde hace 4 a 6 meses.

## 2. ¿Está satisfecho con las labores que Ud. desempeña en su puesto de trabajo?

Cuadro N° 7.Satisfacción por las labores desempeñadas

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0,0
De acuerdo	13	76,5
En desacuerdo	4	23,5
Totalmente en desacuerdo	0	0,0
Indiferente	0	0,0
Total	17	100,0

Fuente: Encuestas aplicadas a los Empleados del Banco Nacional de Fomento, Sucursal Ambato  
Elaborado por: Alexandra Illescas

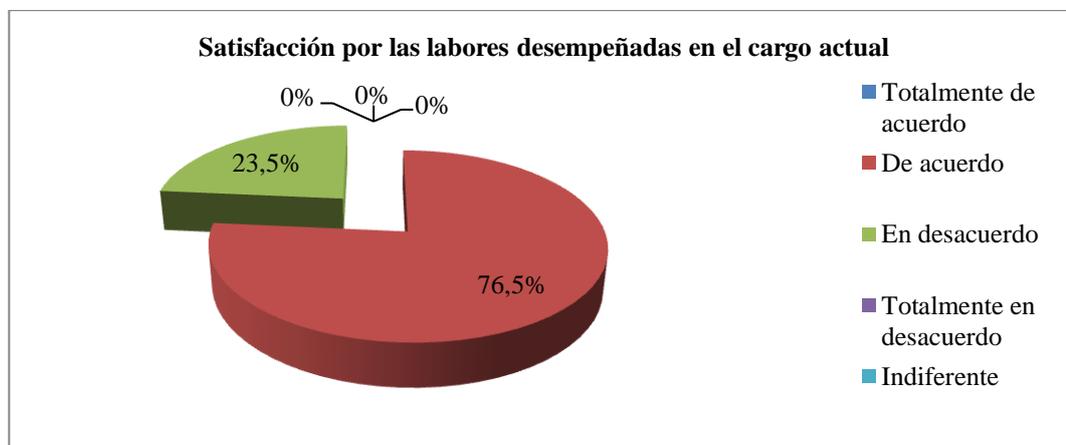


Gráfico N° 5.Satisfacción por las labores desempeñadas

### **Análisis e interpretación:**

Tal como se muestra en el gráfico con referencia a la encuesta que se les aplico a los empleados del Banco Nacional de Fomento, el 76,5% de ellos manifestaron que en la actualidad si se encuentran de acuerdo y están satisfechos con las labores que desempeñan, a diferencia del 23,3% de los demás empleados que opinaron todo lo contrario es decir se sienten en desacuerdo satisfactoriamente con las labores que desempeñan.

Todo empleado debe sentirse satisfecho con las labores que realiza día a día, y al no sentirse de esa manera, va a realizar sus labores de manera errónea.

### 3. ¿Tiene conocimiento de los procesos que se llevan a cabo en la Institución?

Cuadro N° 8. Procesos que se llevan a cabo en la Institución

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	64,7
No	6	35,3
Total	17	100,0

Fuente: Encuestas aplicadas a los Empleados del Banco Nacional de Fomento, Sucursal Ambato  
Elaborado por: Alexandra Illescas

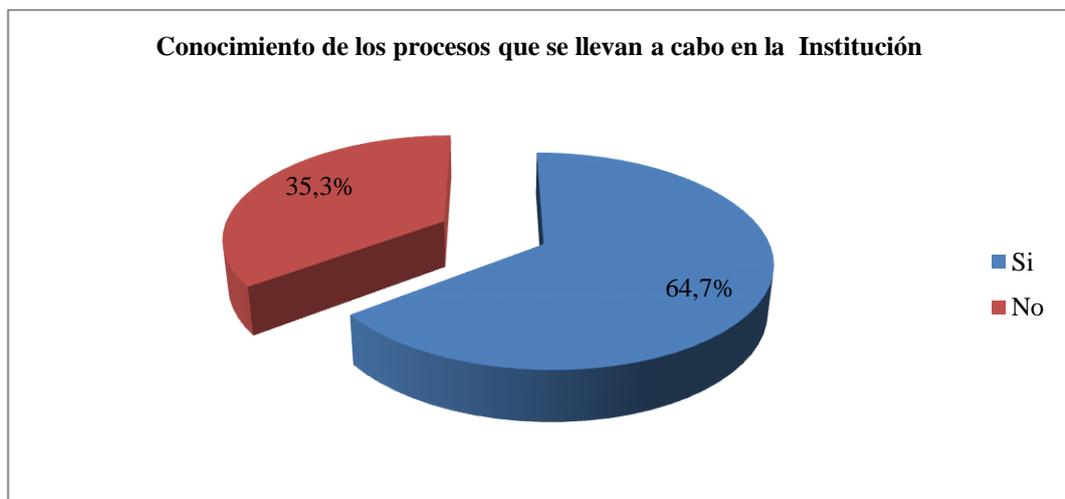


Gráfico N° 6. Procesos que se llevan a cabo en la Institución

#### **Análisis e interpretación:**

Como se observa en el gráfico de acuerdo a las encuestas que se les aplico a los empleados del Banco Nacional de Fomento, gran parte ellos es decir el 64,7% de ellos manifestaron que si tienen conocimiento de los procesos que se lleva a cabo en la institución, mientras que el 35,3% de los empleados restantes especificaron lo contrario es decir que no tienen conocimiento de los procesos que se lleva a cabo en la institución.

Todos los empleados deben estar bien informados de todas labores que se realizan en la institución, ya que son parte fundamental del movimiento de la institución por las diferentes labores que realizan.

#### 4. De los siguientes procesos ¿Cuáles Ud. Conoce?

Cuadro N° 9. Procesos que conoce

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Aprobación de créditos	2	11,8
Servicio al cliente	8	47,1
Solicitud de créditos	0	0,0
Apertura de cuentas	1	5,9
Proceso en caja	6	35,3
Total	17	100,0

Fuente: Encuestas aplicadas a los Empleados del Banco Nacional de Fomento, Sucursal Ambato  
Elaborado por: Alexandra Illescas

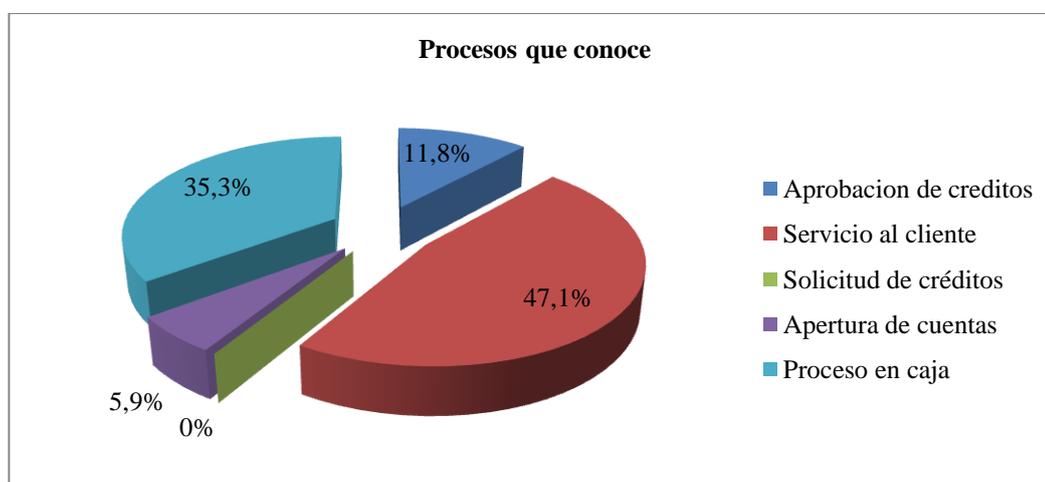


Gráfico N° 7. Procesos que conoce

#### Análisis e interpretación:

Analizando las encuestas que se les aplico a los empleados de la cooperativa con respecto a los procesos que realiza la institución y que ellos conocen, el 11,8% establecieron que conocen que realizan la aprobación de créditos, un 47,1% manifestaron conocer el servicio al cliente, el 5,9% conocen el proceso de apertura de cuentas, a diferencia de un 35,3% que dijeron conocer la acción de proceso de caja. Dentro de la institución se realizan diferentes procesos de los cuales no todos son conocidos por los empleados por ende se les debe informar a cada uno de aquello.

**5. ¿Considera que su actitud se relaciona con el ambiente que le rodea en la Institución?**

Cuadro N° 10. Actitud relacionada con el ambiente que rodea la institución

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	5	29,4
De acuerdo	2	11,8
En desacuerdo	7	41,2
Totalmente en desacuerdo	2	11,8
Indiferente	1	5,9
Total	17	100,0

Fuente: Encuestas aplicadas a los Empleados del Banco Nacional de Fomento, Sucursal Ambato  
Elaborado por: Alexandra Illescas

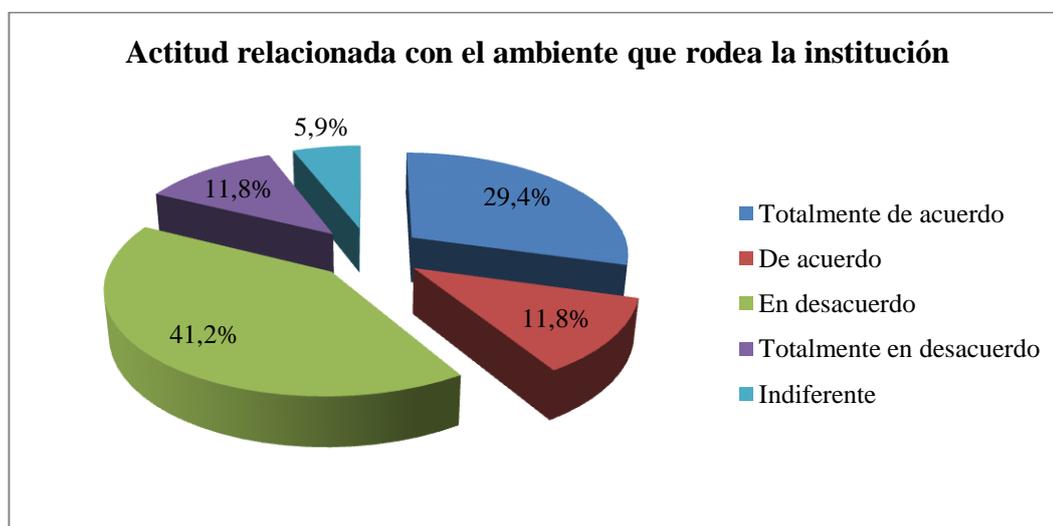


Gráfico 8. Actitud relacionada con el ambiente que rodea la institución

**Análisis e interpretación:**

De acuerdo a la encuesta que se les aplicó a los empleados que laboran en el Banco Nacional de Fomento, sucursal Ambato, el 29,4% establecieron estar totalmente de acuerdo que la actitud si se relaciona con el ambiente que rodea la empresa, mientras que un 11,8% es decir el resto de empleados encuestados que manifestaron estar de acuerdo.

Si no existe un ambiente laboral adecuado las personas que laboran en la institución no desarrollarán sus actividades de manera normal.

## 6. ¿Considera que su conducta es franca con los clientes y compañeros de trabajo?

Cuadro N° 11. Actitud franca frente a clientes y compañeros

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	14	82,4
De acuerdo	3	17,6
En desacuerdo	0	0,0
Totalmente en desacuerdo	0	0,0
Indiferente	0	0,0
Total	17	100,0

Fuente: Encuestas aplicadas a los Empleados del Banco Nacional de Fomento, Sucursal Ambato

Elaborado por: Alexandra Illescas

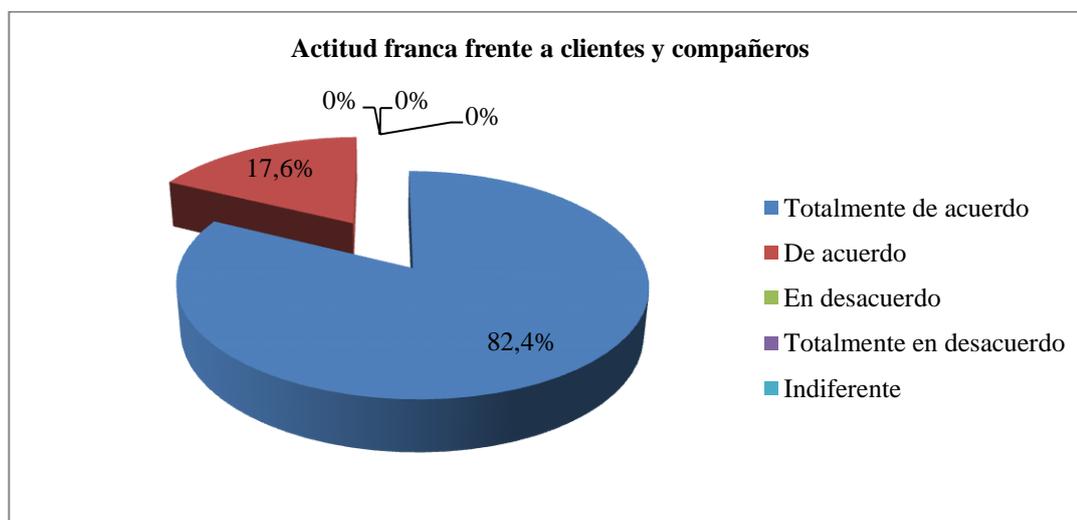


Gráfico N° 9. Actitud franca frente a clientes y compañeros

### Análisis e interpretación:

De acuerdo a la encuesta aplicada a los empleados que laboran en el Banco Nacional de Fomento, gran parte (82,4%) de ellos supieron manifestar que están totalmente de acuerdo que la conducta que ellos tienen con los clientes y con los compañeros de trabajo es franca, mientras que el 17,6% opinaron estar de acuerdo.

Cada empleado debe trabajar con valores hacia los clientes ya que esas acciones se reflejan al momento en que los clientes acceden a algún servicio de la institución.

**7. ¿Cree que la comunicación con sus superiores disminuye los conflictos en su trabajo?**

Cuadro N° 12. Comunicación con los superiores para disminuir los conflictos en el trabajo

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	15	88,2
De acuerdo	2	11,8
En desacuerdo	0	0,0
Totalmente en desacuerdo	0	0,0
Indiferente	0	0,0
Total	17	100,0

Fuente: Encuestas aplicadas a los Empleados del Banco Nacional de Fomento, Sucursal Ambato

Elaborado por: Alexandra Illescas

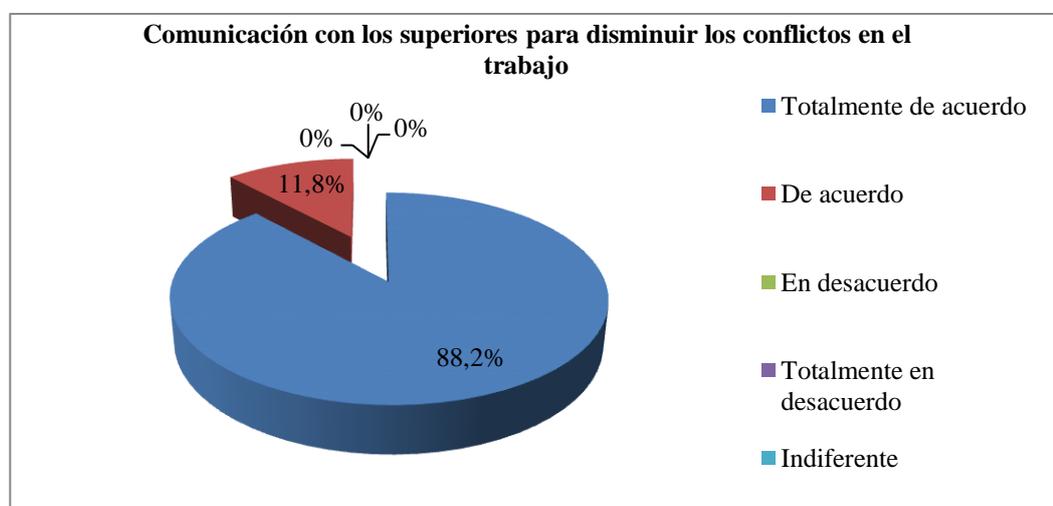


Gráfico N° 10. Comunicación con los superiores para disminuir los conflictos en el trabajo

**Análisis e interpretación:**

Tal como se puede observar en el gráfico, con relación a la comunicación con los superiores para disminuir los conflictos en el trabajo, el 88,2% de empleados encuestados manifestaron estar totalmente de acuerdo con esta acción, a diferencia del 11,8% que especificaron estar de acuerdo que se disminuirán los conflictos laborales.

Los conflictos laborales deben ser resueltos por las personas que se encuentra en un rango superior tomando las medidas adecuadas al caso

**8. ¿Cree que puede existir riesgo tecnológico derivado del comportamiento de los funcionarios de la Institución, por la poca precaución de sus actividades?**

Cuadro N° 13. Riesgo tecnológico derivado del comportamiento de los funcionarios de la institución

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	76,5
No	0	0,0
Tal vez	4	23,5
Total	17	100,0

Fuente: Encuestas aplicadas a los Empleados del Banco Nacional de Fomento, Sucursal Ambato  
Elaborado por: Alexandra Illescas

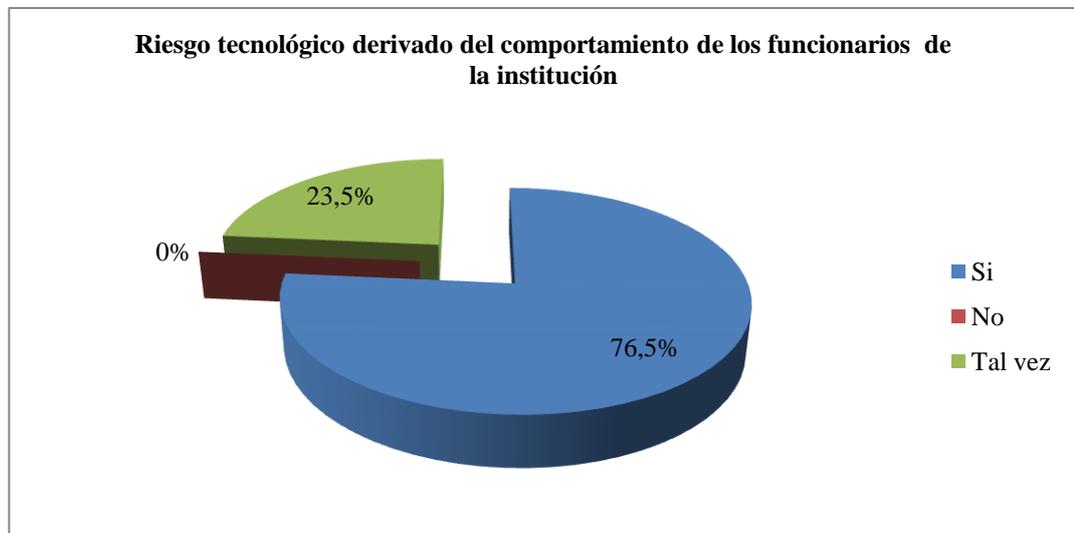


Gráfico N° 11. Riesgo tecnológico derivado del comportamiento de los funcionarios de la institución

**Análisis e interpretación:**

Tal como se puede observar en el gráfico, con relación a la existencia de algún riesgo tecnológico derivado del comportamiento de los 76,5% de empleados encuestados manifestaron que si puede existir tal riesgo, a diferencia del 23,5% que especificaron que tal vez pueda existir tal riesgo.

Cada funcionario que pertenece a la institución debe tomar precauciones con las actividades que realiza ya que si no lo hacen estas acciones repercuten en el rendimiento de la institución.

## 9. ¿Cuál considera que es un riesgo operacional?

Cuadro N° 14. Riesgo de operacional

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Fraude	0	
Inobservancia	0	0,0
Desconocimiento	4	23,5
Errores humanos	4	23,5
Procesos internos inadecuados	9	52,9
Fallos en los sistemas	0	0,0
Total	17	100,0

Fuente: Encuestas aplicadas a los Empleados del Banco Nacional de Fomento, Sucursal Ambato  
Elaborado por: Alexandra Illescas

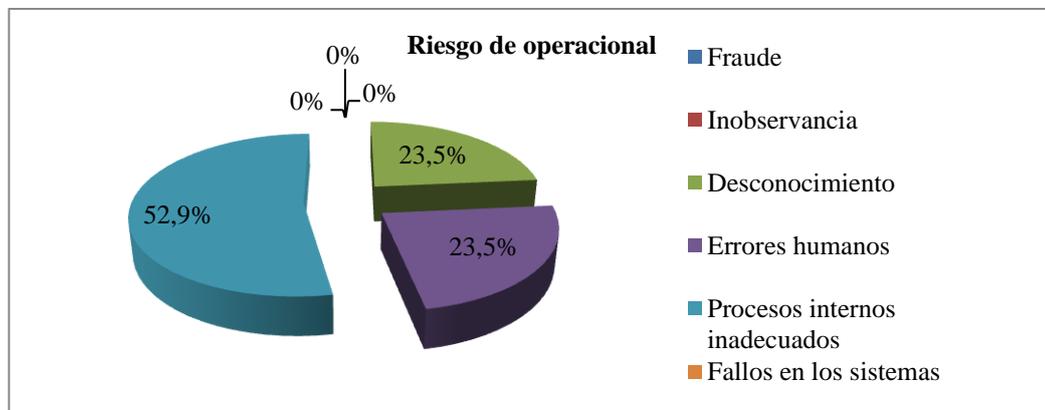


Gráfico N° 12. Riesgo de operacional

### Análisis e interpretación:

Tal como se puede observar en el gráfico, con relación a la consideración de un riesgo operacional, el 23,5% de empleados encuestados manifestaron no tener conocimiento, a diferencia del 23,5% que especificaron que un riesgo operacional dentro de la institución son los errores humanos, mientras que la mayoría de los empleados es decir un 52,9% que supieron opinar que un riesgo operacional son los procesos internos inadecuados.

Todos los colaboradores de la institución deben tener totalmente claro cuáles son los riesgos operacionales dentro del Banco

**10.¿Cree que la ejecución de su actividad tiene relación directa con el riesgo operacional?**

Cuadro N° 15.Desarrollo de las actividades relacionadas directamente con el riesgo operacional

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	7	41,2
De acuerdo	4	23,5
En desacuerdo	3	17,6
Totalmente en desacuerdo	2	11,8
Indiferente	1	5,9
Total	17	100,0

Fuente: Encuestas aplicadas a los Empleados del Banco Nacional de Fomento, Sucursal Ambato  
Elaborado por: Alexandra Illescas

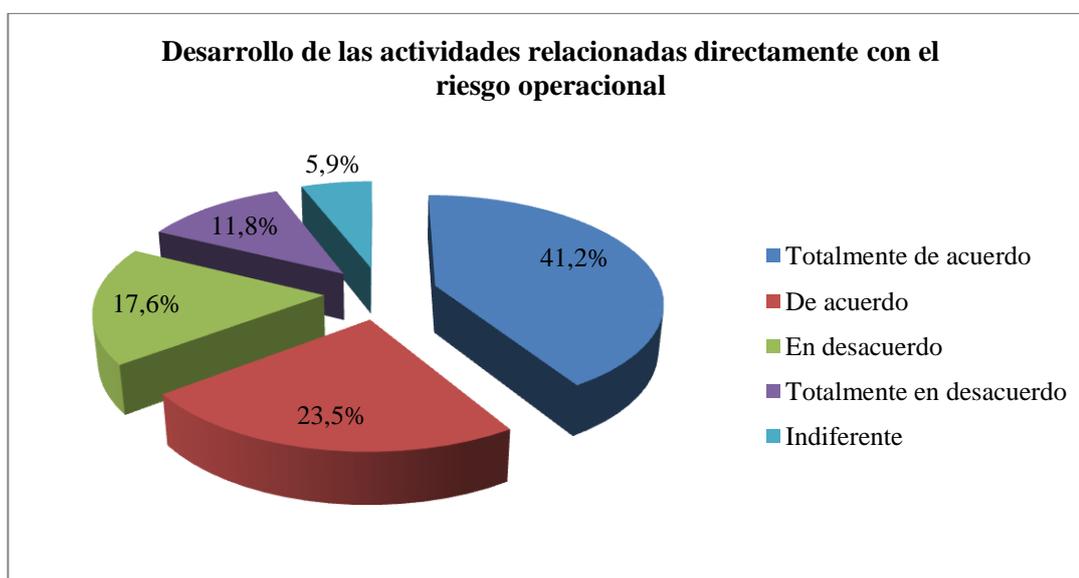


Gráfico N° 13.Desarrollo de las actividades relacionadas directamente con el riesgo operacional

**Análisis e interpretación:**

Tal como se puede observar en el gráfico, con relación a la ejecución de las actividades y el riesgo operacional, el 41,2% de empleados encuestados manifestaron estar totalmente de acuerdo, mientras que el 23,5% que especificaron estar de acuerdo que la ejecución de las actividades si tienen relación directa con el riesgo operacional.

Todas las actividades que se realizan en las diferentes áreas deben ser manejadas de manera adecuada ya que dichas acciones se reflejan en el desarrollo de la institución.

## 11. ¿Cree que el desarrollo de sus actividades debe sustentarse con:?

Cuadro N° 16. Desarrollo d las actividades

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Inducción	8	47,1
Utilización de un manual	0	0,0
Considerando su experiencia	3	17,6
Conocimiento de procesos	6	35,3
Indiferente	0	0,0
Total	17	100,0

Fuente: Encuestas aplicadas a los Empleados del Banco Nacional de Fomento, Sucursal Ambato  
Elaborado por: Alexandra Illescas

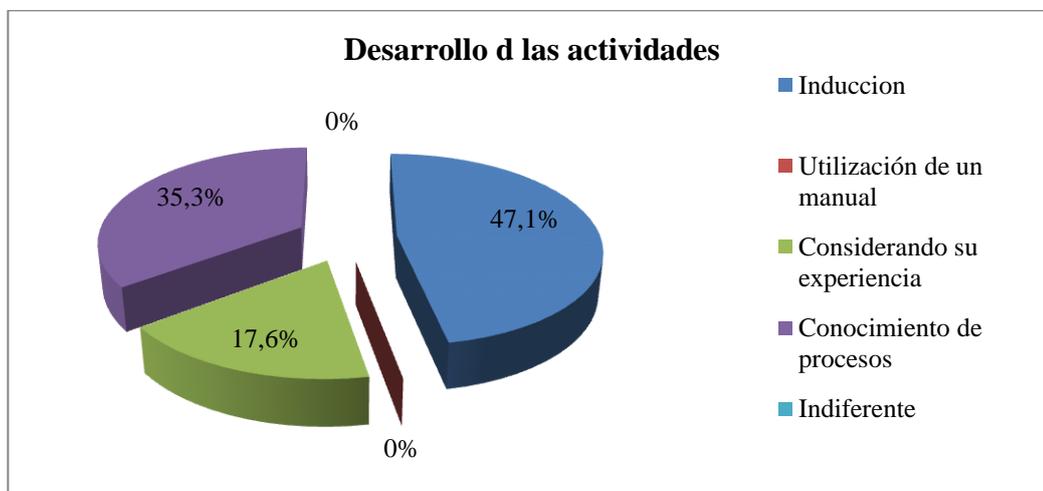


Gráfico N° 14. Desarrollo d las actividades

### Análisis e interpretación:

Tal como se puede observar en el gráfico, con relación al desarrollo de las actividades, el 47,1% de empleados encuestados manifestaron que la actividad de inducción para desarrollar las actividades de manera adecuada, mientras que el 17,6% especificaron que desarrollan sus actividades considerando la experiencia, y un 35,3% opinaron que desarrollan normalmente sus actividades por medio del conocimiento de los procesos que se manejan en el Banco Nacional de Fomento.

Todas las diferentes áreas que ocupa cada persona deben desarrollarse de acuerdo a las normas establecidas.

**12. ¿Cree que las pérdidas financieras son el resultado de una gestión no apropiada de las personas que forman parte de la Institución?**

Cuadro N° 17. Pérdidas financieras a causa de una gestión no apropiada de las personas

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	8	47,1
De acuerdo	9	52,9
En desacuerdo	0	0,0
Totalmente en desacuerdo	0	0,0
Indiferente	0	0,0
Total	17	100,0

Fuente: Encuestas aplicadas a los Empleados del Banco Nacional de Fomento, Sucursal Ambato

Elaborado por: Alexandra Illescas

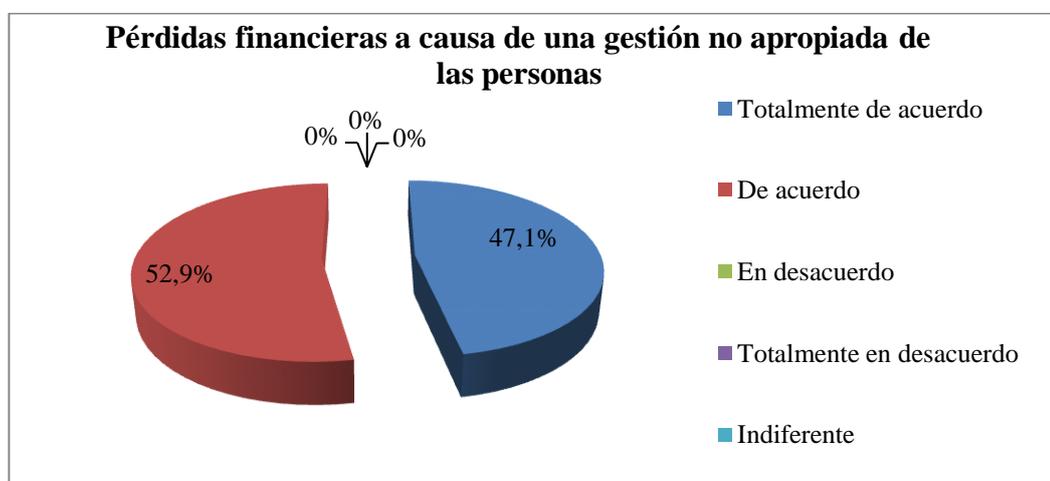


Gráfico N° 15. Pérdidas financieras a causa de una gestión no apropiada de las personas

**Análisis e interpretación:**

Tal como se puede observar en el gráfico, con relación a las pérdidas financieras como resultado de una gestión no apropiada, el 47,1% de empleados encuestados manifestaron estar totalmente de acuerdo que esta acción se debe por la mala gestión de las personas, mientras que el 52,9% especificaron estar de acuerdo.

Todas las acciones que realizan los empleados de la institución se reflejan de manera financiera a causa de la mala gestión.

#### 4.1.2 Análisis de los Resultados de Encuestas aplicadas a los clientes externos del Banco Nacional de Fomento

##### 1. ¿Es cliente del Banco Nacional de Fomento, Sucursal Ambato?

Cuadro N° 18. Tiempo siendo cliente del Banco Nacional del Fomento, sucursal Ambato

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 3 meses	0	0
De 4 a 6 meses	86	28,1
De 1 año a 3 años	149	48,7
De 3 a 6 años	71	23,2
Total	306	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los Clientes externos del Banco Nacional de Fomento, Sucursal Ambato  
Elaborado por: Alexandra Illescas

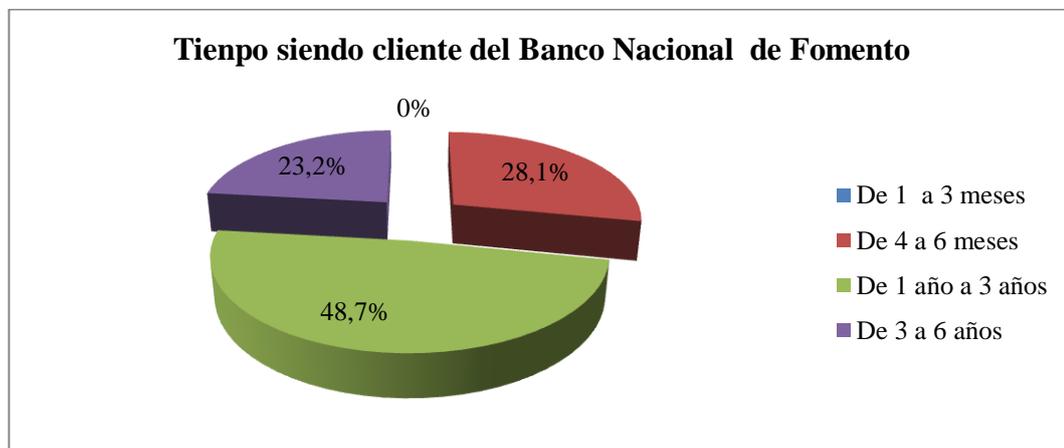


Gráfico N° 16. Tiempo siendo cliente del Banco Nacional del Fomento, sucursal Ambato

##### Análisis e interpretación:

Como se observa en el gráfico con respecto al tiempo que llevan siendo cliente de la empresa, un 28,1% de ellos es decir manifestaron que se unieron a la institución desde hace 4 a 6 meses, un 48,7% es decir la gran parte de los clientes opinaron pertenecer la cooperativa desde 1 a 3 años, mientras que el 23,2% es parte de la cooperativa desde 3 a 6 años.

Los clientes son parte importante de la institución ya que los servicios que la empresa oferta, los clientes las eligen a disposición personal de acuerdo a las necesidades.

## 2. ¿Qué tipo de transacción ha realizado en la Institución?

Cuadro N 19. Tipo de transacción realizada en la institución

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Depósito	42	13,7
Retiro	22	7,2
Apertura de cuenta	134	43,8
Crédito	106	34,6
Inversión	2	0,7
Total	306	100,0

Fuente: Encuestas aplicadas a los Clientes externos del Banco Nacional de Fomento, Sucursal Ambato  
Elaborado por: Alexandra Illescas

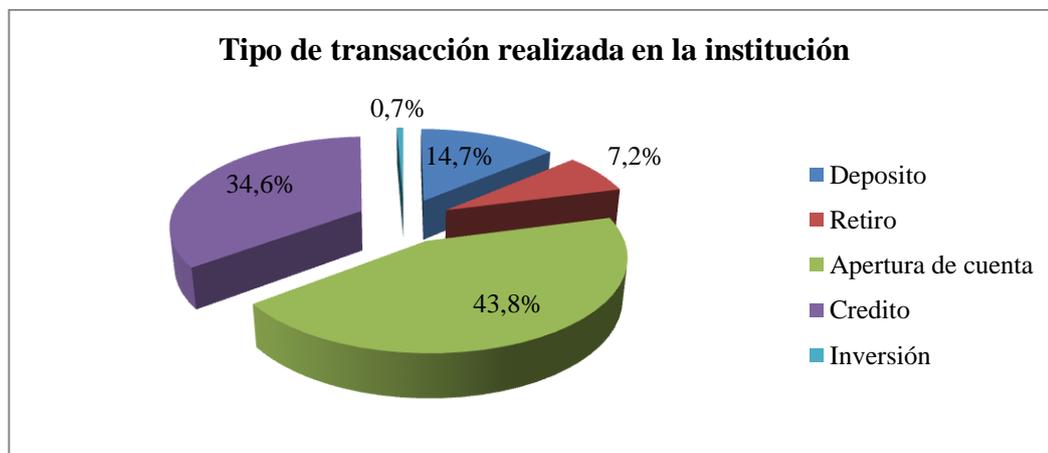


Gráfico N° 17. Tipo de transacción realizada en la institución

### Análisis e interpretación:

De acuerdo a la encuesta aplicada a los clientes del Banco Nacional de Fomento, parte de ellos es decir un 14,7% manifestaron que la transacción que han realizado ha sido depósitos, el 7,2 % opinaron que accedieron a retiros, mientras que el 43,8% es decir la gran parte de los clientes designaron haber accedido a aperturas de cuentas, el 34,6% opino acceder a créditos se culmina con el 0,7% que realizaron inversiones.

Cada institución lidera diversos tipos de transacciones, por ende los clientes acceden a su conveniencia.

### 3. ¿Qué tiempo tomó el trámite?

Cuadro N° 20. Tiempo que toma el trámite

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
20 minutos	166	54,2
40 minutos	56	18,3
1 hora	56	18,3
1 hora 30 minutos	28	9,2
2 horas	0	0,0
Total	306	100,0

Fuente: Encuestas aplicadas a los Clientes externos del Banco Nacional de Fomento, Sucursal Ambato  
Elaborado por: Alexandra Illescas

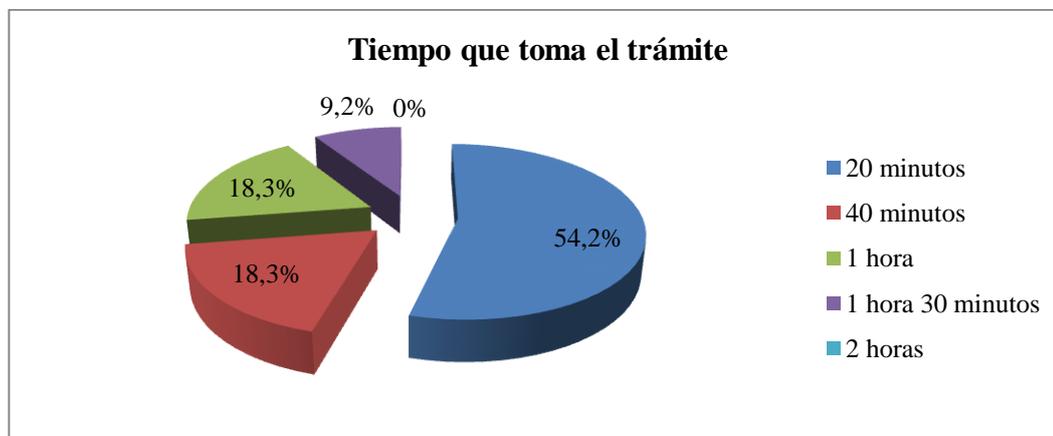


Gráfico N° 18. Tiempo que toma el trámite

#### **Análisis e interpretación:**

De acuerdo a la encuesta aplicada a los clientes del Banco Nacional de Fomento, gran parte de ellos es decir un 54,2% manifestaron que el tiempo que les tomo realizar su trámite fue aproximadamente de 20 minutos, el 18,3% opinaron que se demoraron aproximadamente 40 minutos y 1 hora, mientras que el resto de clientes especificaron que su proceso de acceso a los servicios de la institución duro aproximadamente 1 hora y 30 minutos.

Los clientes al acceder a algún servicio que brinde la institución mientras menos tiempo demore el tramite más complacidos se sentirán por ende regresaran por otra transacción

**4. ¿Considera que los empleados están capacitados para realizar los diferentes procesos de la institución?**

Cuadro N° 21. Empleados capacitados para realizar los diferentes procesos

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	28	9,2
De acuerdo	110	35,9
En desacuerdo	168	54,9
Totalmente en desacuerdo	0	0,0
Indiferente	0	0,0
Total	306	100,0

Fuente: Encuestas aplicadas a los Clientes externos del Banco Nacional de Fomento, Sucursal Ambato  
Elaborado por: Alexandra Illescas

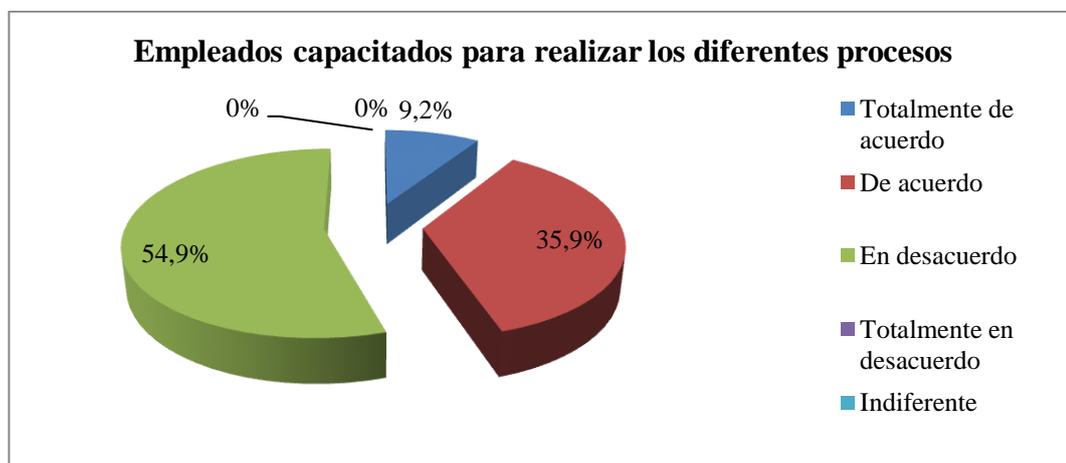


Gráfico N° 19. Empleados capacitados para realizar los diferentes procesos

**Análisis e interpretación:**

De acuerdo a la encuesta aplicada a los clientes del Banco Nacional de Fomento, parte de ellos es decir un 9,2% manifestaron estar totalmente de acuerdo que los empleados si están capacitados para realizar los diferentes procesos de la institución, el 54,9% manifestaron estar en desacuerdo y que los empleados no se encuentra capacitados para la atención que presta la institución.

Todos los trabajadores de la institución deben estar capacitados para poder brindar una atención de excelencia al cliente.

**5. ¿Considera que la conducta de los Funcionarios del Banco es franca y responsable?**

Cuadro N° 22 Conducta de los funcionarios del banco son francas y responsables

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	28	9,2
De acuerdo	110	35,9
En desacuerdo	168	54,9
Totalmente en desacuerdo	0	0,0
Indiferente	0	0,0
Total	306	100,0

Fuente: Encuestas aplicadas a los Clientes externos del Banco Nacional de Fomento, Sucursal Ambato  
Elaborado por: Alexandra Illescas

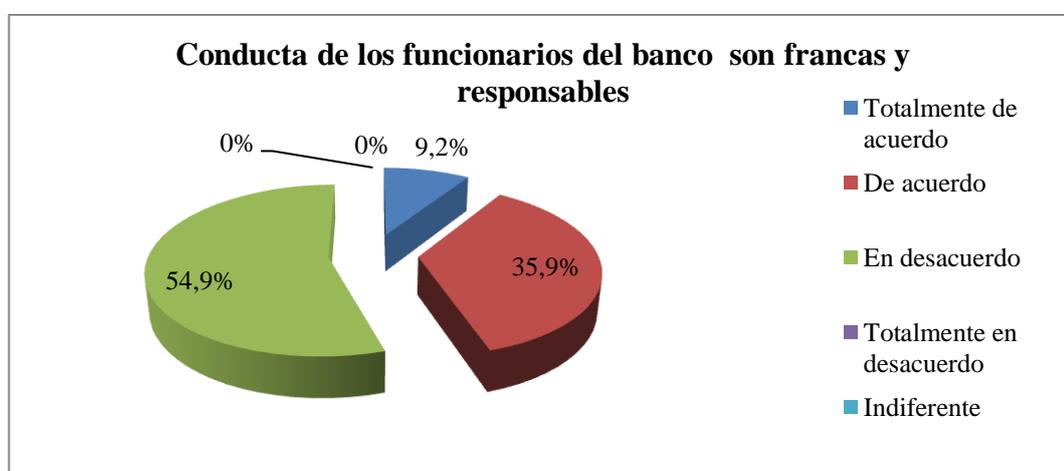


Gráfico N° 20. Conducta de los funcionarios del banco son francas y responsables

**Análisis e interpretación:**

De acuerdo a la encuesta aplicada a los clientes del Banco Nacional de Fomento, parte de ellos es decir un 9,2% manifestaron estar totalmente de acuerdo que la conducta de los funcionarios del Banco si es franca y responsable, el 35,9% manifestaron estar desacuerdo, a diferencia de un 54,9% es decir la gran mayoría de clientes encuestados dedujeron ser lo contrario y están en desacuerdo opinando que la conducta de los empleados no es franca ni responsable.

La conducta de cada empleado perteneciente a la institución debe ser franca correcta y responsable ya que esas acciones las analizan los clientes.

**6. ¿Con respecto a la comunicación con los empleados del Banco, Ud. considera que?**

Cuadro N° 23. Comunicación con los empleados del banco

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Son amables y atentos	26	8,5
Se preocupan por su problema	4	1,3
Están presionados por el trabajo	143	46,7
No tienen intereses por el cliente	56	18,3
Creen que están seguros en el trabajo	5	1,6
Son personas cansados de su trabajo	24	7,8
No están motivados	48	15,7
Total	306	100,0

Fuente: Encuestas aplicadas a los Clientes externos del Banco Nacional de Fomento, Sucursal Ambato  
Elaborado por: Alexandra Illescas

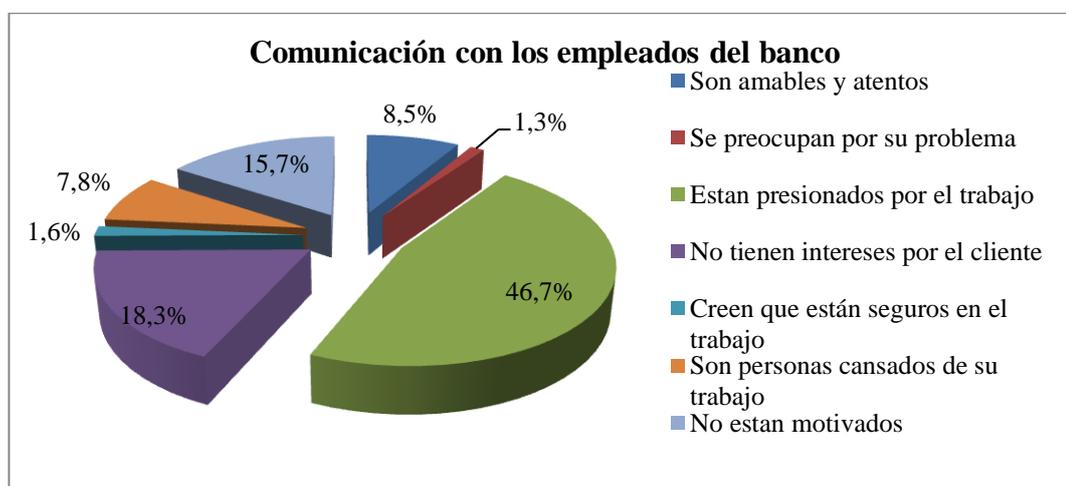


Gráfico N° 21. Comunicación con los empleados del banco

**Análisis e interpretación:**

De acuerdo a la encuesta aplicada a los clientes del Banco Nacional de Fomento, gran parte de ellos es decir un 46,7% manifestaron que los empleados están presionados por el trabajo y por ende la comunicación es media, el 18,3% asintieron que los empleados no tiene interés por el cliente, el 15,7% de clientes encuestados dedujeron que el empleado no están motivados, y se culmina con el 8,5% de clientes que establecieron que los empleados son amables y atentos.

## 7. ¿Considera que los Funcionarios realizan algún tipo de actividad indebida?

Cuadro N° 24 Actividades indebidas por parte de algún funcionario

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0,0
De acuerdo	84	27,5
En desacuerdo	194	63,4
Totalmente en desacuerdo	28	9,2
Indiferente	0	0,0
Total	306	100,0

Fuente: Encuestas aplicadas a los Clientes externos del Banco Nacional de Fomento, Sucursal Ambato  
Elaborado por: Alexandra Illescas

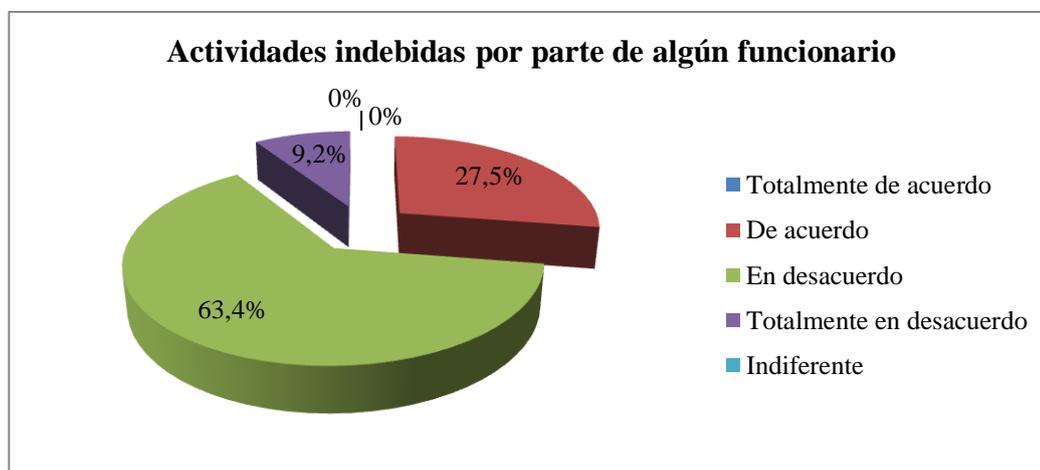


Gráfico N° 22. Actividades indebidas por parte de algún funcionario

### Análisis e interpretación:

De acuerdo a la encuesta aplicada a los clientes del Banco Nacional de Fomento, parte de ellos es decir un 27,5% manifestaron estar de acuerdo que los funcionarios realizan actividades indebidas, el 63,4% asintieron estar en desacuerdo de esta acción, mientras que el 9,2% se mostró totalmente en desacuerdo de que los funcionarios realizan algún tipo de actividad indebida.

Todo funcionario de la institución debe realizar sus acciones de acuerdo a la ley establecida en el reglamento actual libre actividades indebidas.

## 8. ¿Considera que los procesos de la institución son adecuados?

Cuadro N° 25. Procesos de la institución adecuados

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0,0
De acuerdo	110	35,9
En desacuerdo	196	64,1
Totalmente en desacuerdo	0	0,0
Indiferente	0	0,0
Total	306	100,0

Fuente: Encuestas aplicadas a los Clientes externos del Banco Nacional de Fomento, Sucursal Ambato  
Elaborado por: Alexandra Illescas

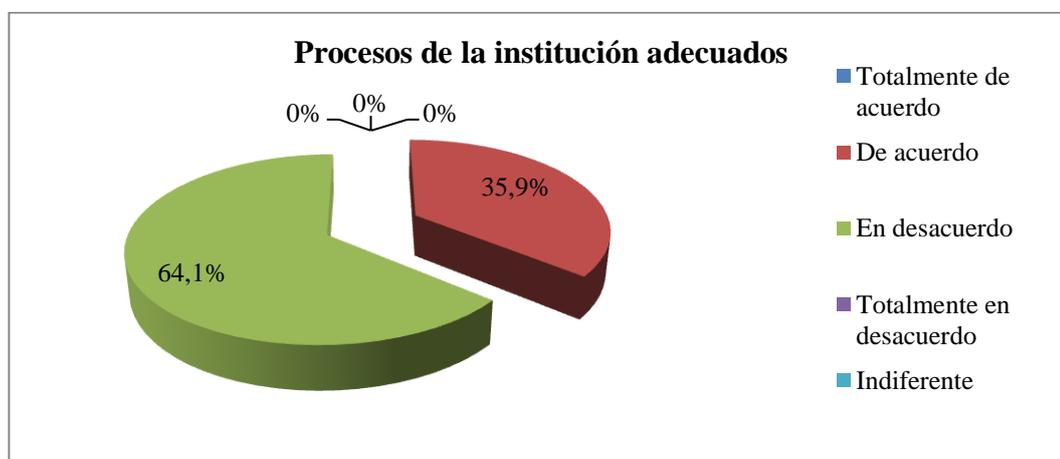


Gráfico N° 23. Procesos de la institución adecuados

### Análisis e interpretación:

De acuerdo a la encuesta aplicada a los clientes del Banco Nacional de Fomento, parte de ellos es decir un 35,9% manifestaron estar de acuerdo que los procesos de la institución son adecuados, mientras que el 64,1% es decir la mayoría de los clientes asintieron estar en desacuerdo de esta acción.

Todos los procesos que realizan los funcionarios de la institución deben ser de manera que el cliente los analice adecuadamente, todos estos procesos deben estar acorde a una ley de la misma empresa.

**9. ¿Cree que las pérdidas financieras del Banco (si las hay) son el resultado de una gestión no apropiada de las personas que forman parte de la Institución?**

Cuadro N° 26. Pérdidas financieras por una gestión no apropiada

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	84	27,5
De acuerdo	222	72,5
En desacuerdo	0	0,0
Totalmente en desacuerdo	0	0,0
Indiferente	0	0,0
Total	306	100,0

Fuente: Encuestas aplicadas a los Clientes externos del Banco Nacional de Fomento, Sucursal Ambato  
Elaborado por: Alexandra Illescas

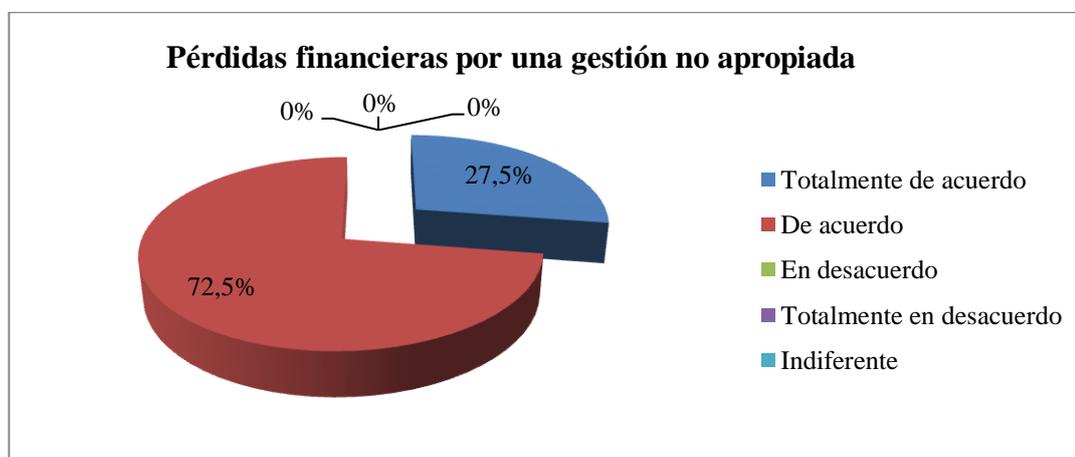


Gráfico N° 24. Pérdidas financieras por una gestión no apropiada

**Análisis e interpretación:**

De acuerdo a la encuesta aplicada a los clientes del Banco Nacional de Fomento, parte de ellos es decir un 27,5% manifestaron estar totalmente de acuerdo en que las pérdidas financieras del Banco son el resultado de una gestión no apropiada de las personas que forman parte de la Institución, mientras que el 72,5% es decir la mayoría de los clientes asintieron estar en de acuerdo de esta acción.

Cada acción que realiza un funcionario se ve reflejado financieramente, por ende la gestión no apropiada es una causa fundamental como resultado.

## 4.2. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

La hipótesis a verificar es la siguiente: “Un adecuado comportamiento de los funcionarios SI minimizará el riesgo operacional del Banco Nacional de Fomento”

Las variables que intervienen en la hipótesis son: **Variable Independiente:** Adecuado comportamiento de los funcionarios. **Variable Dependiente:** Riesgo Operacional.

### 4.2.1. Métodos estadísticos

Para proceder a la comprobación de la hipótesis se hizo uso del método estadístico de distribución CHI CUADRADO.

### 4.2.2. Planteamiento de la hipótesis

El modelo lógico que se aplicó en el planteamiento de la hipótesis para que sea aprobado por el método estadístico, se establece de la siguiente manera:

**H<sub>0</sub>**= Hipótesis Nula

**H<sub>i</sub>**= Hipótesis Alternativa o de Investigación

Se determina para este estudio los siguientes enunciados:

**H<sub>0</sub>**= Un adecuado comportamiento de los funcionarios NO minimizará el riesgo operacional del Banco Nacional de Fomento

**H<sub>i</sub>**= Un adecuado comportamiento de los funcionarios SI minimizará el riesgo operacional del Banco Nacional de Fomento

#### 4.2.3. Determinación del Nivel de Significación de Riesgo

La presente investigación tiene un nivel de confianza de 0.95 (95%), por lo tanto un nivel de riesgo del 5%  $\alpha = 0.05$ .

#### 4.2.4. Prueba de Chi cuadrado

Se aplicó la siguiente fórmula:

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

**X<sup>2</sup>**= Chi Cuadrado

$\Sigma$ = Sumatoria

**O**= Datos Observados

**E**= Datos Esperados

#### 4.2.5. Identificación de las preguntas para la hipótesis

Se consideran las siguientes preguntas y sus resultados, tomando en cuenta las variables del estudio.

### 5. ¿Considera que su actitud se relaciona con el ambiente que le rodea en la Institución?

Cuadro N° 10. Actitud relacionada con el ambiente que rodea la institución

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	5,9
De acuerdo	2	11,8
En desacuerdo	11	64,7
Totalmente en desacuerdo	3	17,6
Indiferente	0	0,0
Total	17	100,0

Fuente: Encuestas aplicadas a los Empleados del Banco Nacional de Fomento, Sucursal Ambato

Elaborado por: Alexandra Illescas

**10.¿Cree que la ejecución de su actividad tiene relación directa con el riesgo operacional?**

Cuadro N° 15.Desarrollo de las actividades relacionadas directamente con el riesgo operacional

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	7	41,2
De acuerdo	4	23,5
En desacuerdo	3	17,6
Totalmente en desacuerdo	2	11,8
Indiferente	1	5,9
Total	17	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los Empleados del Banco Nacional de Fomento, Sucursal Ambato  
Elaborado por: Alexandra Illescas

Cuadro N° 27. Frecuencias observadas

Pregunta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Total
<b>5. ¿Considera que su actitud se relaciona con el ambiente que le rodea en la Institución?</b>	1	2	11	3	0	17
<b>10.¿Cree que la ejecución de su actividad tiene relación directa con el riesgo operacional?</b>	7	4	3	2	1	17
<b>Total</b>	8	6	14	5	1	34

Fuente: Encuestas aplicadas en la investigación de campo  
Elaborado por: Alexandra Illescas

Cuadro N° 28. Frecuencias esperadas

Frecuencias observadas	Frecuencias esperadas	(O-E)	(O-E) <sup>2</sup>	(O-E) <sup>2</sup> /E
1	4	-3	9	2,25
7	4	3	9	2,25
2	3	-1	1	0,33
4	3	1	1	0,33
11	7	4	16	2,29
3	7	-4	16	2,29
3	2,5	0,5	0,25	0,1
2	2,5	-0,5	0,25	0,1
0	0,5	-0,5	0,25	0,5
1	0,5	0,5	0,25	0,5
Chi calculado				10,94

Fuente: Encuestas aplicadas en la investigación de campo  
 Elaborado por: Alexandra Illescas

#### 4.2.4.1. Zona de Aceptación o Rechazo

Para obtener la zona de aceptación o rechazo, se procede a calcular los grados de libertad

$$gl = (c-1) (h-1)$$

gl= Grados de Libertad

c= Columnas de la tabla

h= Hileras de la tabla

#### Cálculo de Grados de Libertad

$$gl = (2-1) (5-1)$$

$$gl = (1) (4)$$

**gl= 4 CHI TABULADO ES 9,49**

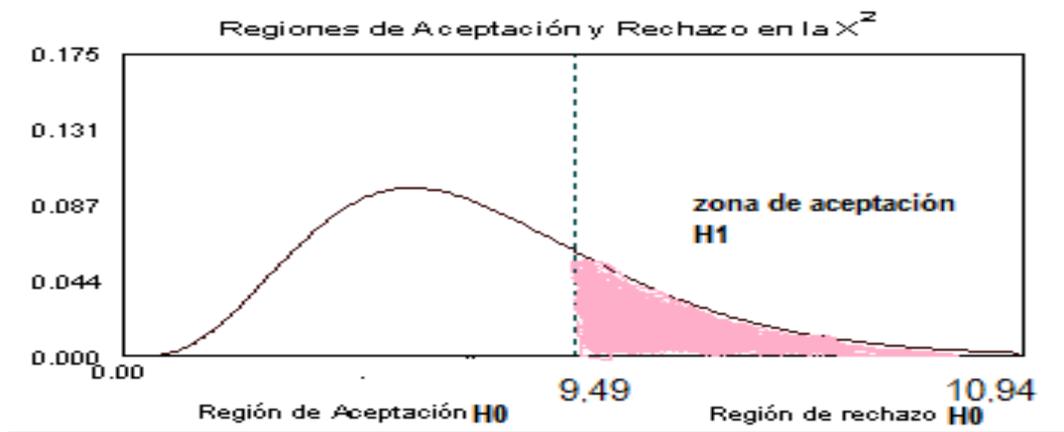
**El valor de  $X^2$  Tabular = 9,49**

### **Interpretación**

#### **Decisión:**

El Chi Cuadrado calculado 10,94 es  $>$  que el Chi Tabulado 9,49 por lo que se rechaza la hipótesis nula, aceptándose la hipótesis alternativa que dice: Un adecuado comportamiento de los funcionarios SI minimizará el riesgo operacional del Banco Nacional de Fomento

Gráfico N° 25. CHI cuadrado



Fuente: Información del trabajo de campo, Banco Nacional de Fomento, Ambato

## **CAPITULO V**

### **5.1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1.1. CONCLUSIONES**

Analizando la situación actual del Banco Nacional de Fomento, Sucursal Ambato, con respecto al ambiente laboral de los empleados se logró captar las siguientes características:

- Los empleados conocen las labores que actualmente desarrollan, sin embargo la actitud que toman con los clientes al momento de atenderlos no es el adecuado, una de las causas principales es el ambiente en el área de trabajo.
- Además de la actitud demostrada al cliente, el empleado manifiesta que para mejorar estas acciones se debe tener comunicación con los superiores para que ellos tomen acciones y resuelvan el problema, ya que si no se realiza puede existir un riesgo operativo derivado por el comportamiento indebido y la poca precaución de las actividades.

- Los clientes manifiestan que los empleados del Banco no están capacitados para realizar sus labores, además establecen que la conducta impartida por los funcionarios no es franca ni responsable. Consecuentemente la comunicación brindada por el personal laboral es pésima ya que se sienten presionados por el trabajo, todo esto conlleva a una gestión inadecuada de todas las áreas y por ende un impacto negativo en el campo financiero y económico.

### **5.1.2. RECOMENDACIONES**

- Mejorar la motivación de los empleados del Banco Nacional de Fomento, a través de capacitaciones para elevar el autoestima y la relación cordial que deben tener con los clientes.
- Identificar las necesidades que tiene cada área del Banco, de esta forma se logrará implementar acciones directas con los empleados de la institución, realizando cronogramas de trabajo los jefes departamentales conseguirán incrementar la comunicación con sus subordinados.
- Implementar un plan de mejora para los funcionarios del Banco Nacional de Fomento en los factores laborales, con ello se contribuirá al mejor desempeño laboral.

## **CAPITULO VI**

### **6.1. PROPUESTA**

#### **6.1.1. Datos informativos**

**Título:** Plan de mejora para los funcionarios del Banco Nacional de Fomento en los factores laborales.

**Institución Ejecutora:** Banco Nacional de Fomento, Sucursal Ambato

**Beneficiarios:** Los beneficiarios directos serán todos los funcionarios que laboran en la Institución, los beneficiarios indirectos serán los clientes que acceden a los servicios.

**Ubicación:** Ciudad de Ambato

**Dirección:** Calle Bolívar y Mera

**Teléfonos:** (03) 2828112-2828036

**Tiempo de Ejecución:** Tiempo estimado para la ejecución de este proyecto será febrero del 2014 a Enero del 2015

**Responsable:** La persona responsable de la ejecución de esta propuesta será el Gerente del Banco Nacional de Fomento, Sucursal Ambato

**Costo total:** \$ 13.142.00

### **6.1.2. Antecedentes**

De acuerdo a la investigación realizada, el problema que se suscita en el Banco Nacional de Fomento, se refiere al inadecuado comportamiento de los Funcionarios, esto se da debido a que existen causas directas, entre ellas la presión laboral y el desconocimiento de que las actividades que realizan los funcionarios recae en el riesgo operacional, estas acciones no asumidas pueden ocasionar pérdidas.

Luego de haber analizado minuciosamente las encuestas que se les aplicó a los funcionarios, se observa que se requiere establecer las condiciones para un buen clima laboral que impulse el cambio, el nivel del desempeño se mejora cuando las condiciones de trabajo son de calidad. Este antecedente en el estudio da como resultado una propuesta, realizar un plan de mejora.

Se consideran las variables de estudio, la primera se refiere al comportamiento de los funcionarios del Banco Nacional de Fomento, que tiene relación con factores como son: Autonomía, liderazgo, participación y comunicación. También se consideran los relativos a los riesgos operacionales: Prevención de riesgos, entorno operativo, naturaleza y complejidad de las operaciones y gestión de los flujos de información, cada uno de estos aspectos se destacan en el modelo operativo de la propuesta.

### **6.1.3. Justificación**

Los factores prioritarios para mejorar el clima organizacional, son de importancia para determinar una buena relación dentro de la organización, por ello, las iniciativas de mejora que pueden llevarse a cabo, contribuirán al desarrollo de los colaboradores tanto personal como profesional, para ello se brinda mecanismos que dan a los funcionarios conocimientos, habilidades y actitudes que se requiere para lograr un desempeño óptimo.

Se describe en los factores, la autonomía porque los funcionarios pueden desempeñar su trabajo con cierto grado de independencia, de acuerdo a la actividad que realice en el Banco, su gestión se reflejará en los resultados al final del periodo; el liderazgo es fundamental porque es necesario formar equipos de trabajo y el líder tiene que responsabilizarse por motivar a los demás, el líder puede ser considerado como una persona confiable por lo que sus compañeros verán en él una guía para el desempeño de sus tareas.

La participación de los funcionarios en los procesos se produce a través de una comunicación eficaz, si el líder comunica las acciones a tiempo, los funcionarios tendrán la oportunidad de intercambiar ideas, hacer conocer las debilidades o corregir errores a tiempo. La comunicación es importante porque permite la retroalimentación de información, tanto de los empleados de niveles inferiores como de los jefes o directores departamentales, una buena fuente de información es la clave para evitar confusiones en el trabajo.

La prevención de riesgos contiene aspectos como la mitigación y control de riesgos, los funcionarios analizarán si sus actividades implican algún tipo de amenaza para la institución. Con el entorno operativo se analiza cuál es la gestión que se debe realizar para manejar los recursos, considerando el aspecto humano y el código de conducta que deben tener los funcionarios.

La naturaleza y la complejidad de las operaciones se refieren a la observación de las obligaciones reglamentarias que los funcionarios deben tomar en cuenta, como son los procedimientos, conocimientos de su función y el respeto a las políticas del Banco Nacional de Fomento.

La Gestión de flujos de información considera aspectos como la infraestructura, tecnología y sistemas informáticos, porque los funcionarios los requieren en su desempeño diario y están en contacto con aquello. Son elementos que guardan relación con los riesgos operacionales por lo que la correcta comunicación, evitará las pérdidas económicas.

#### **6.1.4. Objetivos**

##### **6.1.4.1. Objetivo General**

Desarrollar el Plan de mejora para los funcionarios del Banco Nacional de Fomento en los factores laborales.

##### **6.1.4.2. Objetivos específicos**

- Identificar los factores relacionados al mejoramiento del clima laboral
- Plantear las iniciativas de mejora para los factores
- Efectuar las acciones concretas a través de los responsables para cada factor

#### **6.1.5. Análisis de factibilidad**

El presente trabajo de investigación se efectuó eficientemente gracias al apoyo del Gerente del Banco Nacional de Fomento Sucursal Ambato, el cual brindó toda la información necesaria para que la culminación de la propuesta se lleve a cabo con normalidad.

### **6.1.5.1. Socio-Cultural**

Al establecer este Plan de mejora para los empleados del Banco se tiene presente el aspecto socio-cultural ya que ellos son los principales beneficiarios del cambio que se propone, el punto clave del desarrollo de la institución es la participación proactiva de los funcionarios en relación a los clientes y con sus compañeros en las áreas de trabajo.

### **6.1.5.2. Legal**

1. Que la Constitución de la República, en el numeral 4 de su artículo 3, establece como deber primordial del Estado «Garantizar la ética laica como sustento del quehacer público y el ordenamiento jurídico».
2. Que el artículo 83, en sus numerales 8, 11, 12 y 17, respectivamente, establece como deberes y responsabilidades de las ecuatorianas y los ecuatorianos: «Administrar honradamente y con apego irrestricto a la ley el patrimonio público, y denunciar y combatir los actos de corrupción»,
3. «Asumir las funciones públicas como un servicio a la colectividad y rendir cuentas a la sociedad y a la autoridad, de acuerdo con la ley», «Ejercer la profesión u oficio con sujeción a la ética», «Participar en la vida política, cívica y comunitaria del país, de manera honesta y transparente».
4. Que la Constitución de la República del Ecuador establece en su artículo 227 que la Administración Pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración y descentralización.
5. Que el Plan Nacional del Buen Vivir, en sus objetivos 1, 3, 12, 12.4, establece respectivamente: «auspiciar la igualdad», «mejorar la calidad de vida»,

«construir un Estado democrático para el Buen Vivir» y «fomentar un servicio público eficiente y competente».

## **6.1.6. Fundamentación Teórica**

### **6.1.6.1. Plan de mejora**

La decisión de elaborar un plan de mejora puede responder a las carencias de gestión de recursos o de una deficiente conversión de recursos en productos e impactos. Además, la realización del plan de mejora requiere que su promotor se formule otras preguntas: 1) ¿Para qué sirve el plan de mejora? 2) ¿A quién beneficia/perjudica los resultados esperados del plan? 3) ¿Es el plan lo suficientemente importante para el contexto de su autor y del promotor final? 4) ¿De cuánto tiempo y recursos dispone el autor para el estudio y la elaboración del plan? (Parrado, 2007, pág. 46)

Un Plan de Mejora es:

- Un instrumento para aprender como organización.
- Una herramienta para mejorar la gestión.
- Un medio para elevar la calidad de los centros.
- Un compromiso entre el Centro y la Administración.

Un Plan de Mejora es un Plan de Acción. Para formalizar este Plan tendremos por tanto que relacionar el conjunto de actuaciones en las que se quiere secuenciar los procesos, asignar los tiempos para cada actuación e identificar personas, equipos u órganos que intervienen en cada acción. (González F. , 2005, pág. 24)

### **6.1.6.2. Factores laborales**

#### **Autonomía**

La definición de autonomía como factor de comparación es la siguiente: «Grado de independencia que requiere el desempeño de las tareas medido en función del conjunto de normas (grado de concreción, detalles) que regulan la actividad del puesto de trabajo, así como el tipo de supervisión o control ejercido sobre este, y que constituyen los límites de la autonomía exigida». Como podemos comprobar, la diferencia en sí es un rasgo o competencia personal, o un requerimiento del puesto de trabajo. (Araujo, 2012, pág. 184)

#### **Liderazgo**

El estilo de liderazgo es fundamental para desarrollar la confianza e impulsar a las personas del equipo hacia la consecución de los objetivos. El líder debe identificar las necesidades del colaborador para fomentar aquellas actitudes que promuevan el desarrollo de este. Las relaciones del compromiso con el estilo del liderazgo son muy estrechas, siendo el estilo uno de los principales condicionantes que lo facilitan.

La clave del liderazgo exitoso tiene su base en la *credibilidad*. La credibilidad se define como tener la cualidad de ser creíble o parecer verdadero. La credibilidad es importante para cualquier líder ya que las personas están más dispuestas a seguir a alguien si creen lo que esa persona dice y hace. Se debe recordar que hay una gran diferencia entre dirección y liderazgo.

Una de las cuatro estrategias del liderazgo exitoso es el desarrollo de la confianza. «La confianza mediante posicionamiento: un líder debe transmitir confianza a sus colaboradores mediante el posicionamiento estratégico de sus acciones».

Uno de los cuatro imperativos es también la confianza. «Inspirar confianza: obtener credibilidad como líder para que la gente le confíe sus mayores esfuerzos» (Araujo, 2012, pág. 187)

### **Participación**

Por otro lado, la participación se relaciona a la toma de decisiones y la autonomía. La participación y el tener en cuenta la opinión de los colaboradores son claves para garantizar su implicación. La pertinencia de las acciones que giran en torno a la participación tiene su sentido en el desarrollo de los elementos que son necesarios para posibilitarla. No obstante, la comunicación interna es importante para garantizar la participación de las personas que forman parte de la empresa.

El papel que juega la comunicación en todo este proceso es clave para conseguir los resultados que se esperan. En este punto, la comunicación enunciada en la Gestión Integral de Recursos Humanos se refiere tanto a los canales internos que tiene la organización para canalizar la información como a la comunicación como competencia.

La comunicación como competencia conectada con la participación se entiende desde el punto de vista de los resultados obtenidos con ella. Es decir, para facilitar la participación, el líder ha de facilitar un curso de comunicación bidireccional que se retroalimente de la información requerida. Es un medio al que tenemos que prestar especial atención si se desea conseguir una alta participación de los colaboradores. (Araujo, 2012, pág. 188)

### **Comunicación**

La comunicación es un arma de relevancia cuando se pretende implicar al equipo humano que compone una organización con vistas a conseguir que esta sea competitiva de manera sostenible en el tiempo. Entendemos la comunicación como una competencia transversal que da apoyo a todas las acciones llevadas a cabo en la empresa y que puede determinar los resultados en función de su uso. (Araujo, 2012, pág. 189)

### **6.1.6.3. Prevención del Riesgo Operacional**

El riesgo operacional es una categoría amplia, que a menudo parece abarcar todo menos los riesgos de mercado, liquidez y crédito. La formulación de un marco de Gestión de Riesgo Operacional, puede ser un proceso evolutivo, ya que implica la inversión de tiempo y esfuerzo no solo para determinar y comprender los riesgos, sino también para formular técnicas de mitigación en un entorno de cambio constante, es sumamente importante desarrollar una cultura de consciencia del riesgo en todos los aspectos de tesorería y cerciorarse de que todo el personal participe en la formulación y la aplicación del marco. (Storkey, 2011, pág. 4)

#### **Entorno operativo**

Este tipo de entorno está formado por aquellas variables que tienen una influencia inmediata en las acciones que desarrolla la empresa para satisfacer sus mercados. Los Riesgos operativos del entorno son amenazas de ineficientes o no efectivos procedimientos operativos. (Melini, 2014, pág. 34)

#### **Naturaleza y complejidad de las Operaciones**

La asignación del personal debe estar basada en una evaluación de la naturaleza y complejidad de cada tarea, las restricciones de tiempo y los recursos disponibles, se debe considerar los responsables de la ejecución de la revisión, que conozcan instrumentación de nuevos sistemas y procesos, actividades u operaciones. (Benjamín, 2007, pág. 699)

#### **Gestión de los flujos de información**

Las compañías que aplican estrategias de gestión de sistemas de información se benefician de mejoras a todos los niveles. La seguridad informática protege los diferentes activos informáticos de las organizaciones tales como:

La información contenida en el sistema: para que la información no sea utilizada por personal no autorizado, los administradores y supervisores del sistema deben velar por establecer los criterios adecuados que eviten estos riesgos y permitan un acceso limpio, seguro y oportuno, planificando también sistemas de copias de seguridad periódicos.

La infraestructura del sistema informático: tanto los equipos como las aplicaciones y conexiones informáticas constituyen la infraestructura del sistema informático, que debe ser protegida para su correcto funcionamiento, previniendo posibles contingencias, como incendios, robos, cortes de electricidad, etc.

Los usuarios del sistema informático: los usuarios que usan el sistema informático deben ser administrados de acuerdo a una planificación de accesos restringidos, horas de acceso, perfiles de usuarios, etc., según el rol y la responsabilidad de su trabajo dentro de la organización. Esta medida de seguridad persigue minimizar la posible inadecuada utilización de la información por usuarios no autorizados. (Romero, 2014, pág. s/n)

#### **6.1.7. MODELO OPERATIVO**

El modelo operativo se describe de acuerdo a los siguientes pasos:

1. Generalidades: se considera la reseña histórica del Banco Nacional de Fomento
2. Descripción de los Factores laborales
3. Plan de acción para mejorar cada uno de los factores sobre el comportamiento y el riesgo operacional
4. Plan de mejora

### 6.1.7.1. Generalidades

#### Reseña Histórica del Banco Nacional de Fomento

Gráfico N° 26. Logo del Banco Nacional de Fomento, Sucursal Ambato



Como consecuencia de una época de crisis del sistema financiero que vivía nuestro país en la década de los años veinte llegó la Misión Kemmerer, logrando importantes transformaciones en el manejo de la economía y del Estado como la creación del Banco Central del Ecuador y de organismos de control como la Contraloría General del estado y la Superintendencia de Bancos.

Los sectores comercial e industrial contaron desde entonces con mayores posibilidades de acceso a operaciones crediticias. No ocurría lo mismo con el campo agropecuario, cuyos actores atravesaban situaciones difíciles por falta de recursos y de apoyo a sus iniciativas y esfuerzos.

Es en estas circunstancias el Gobierno del Doctor Isidro Ayora, mediante Decreto Ejecutivo del 27 de enero de 1928 publicado en el Registro Oficial No. 552 del mismo mes y año, crea el Banco Hipotecario del Ecuador.

La condición de sociedad anónima la mantuvo hasta 1937, año en que se transformó en institución privada con finalidad social y pública, autónoma y sujeta a su propia Ley y Estatutos, forma jurídica que la mantiene hasta la presente fecha.

Sucesivas reformas fueron cambiando su estructura hasta que el 14 de octubre de 1943 se expidió la ley que transformó al Banco Hipotecario en el Banco Nacional de Fomento Provincial, la misma que fue publicada en el registro Oficial No. 942 con fecha 20 de octubre de 1943, durante la administración del Doctor Carlos Alberto Arroyo del Río, presidente Constitucional de la República del Ecuador.

Luego, mediante Decreto No. 327 del 28 de marzo de 1974, publicado en el Registro Oficial No. 526 del 3 de abril del mismo año, se expide la nueva LEY ORGANICA DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO. Con esta Ley el Banco Nacional de Fomento adquiere autonomía económica, financiera y técnica.

De acuerdo con esta Ley, el Banco Nacional de Fomento se constituyó una entidad financiera de desarrollo, autónoma, de derecho privado y finalidad social y pública, con personería jurídica y capacidad para ejercer derechos y contraer obligaciones.

Hasta el año 1999, el Banco Nacional de Fomento presentó una serie de dificultades cuya problemática impidió asumir eficientemente su rol de Banca de Desarrollo, que se reflejó principalmente por el estancamiento de la actividad crediticia, bajos niveles de recuperación y problemas de liquidez. Esto determinó que la Administración desarrolle una serie de acciones a fin de revitalizar su estructura financiera-crediticia y retomar el rol importante de intermediación financiera.

En el Decreto Ejecutivo N° 1390 de 20 de diciembre de 2012, suscrito por el Señor Presidente Constitucional de la República del Ecuador, Eco. Rafael Correa Delgado, se sustituye el Art.1 del Decreto Ejecutivo N°696, publicado en el Registro Oficial N°414 de 28 de marzo de 2011, por el siguiente:

Art. 1.- El Directorio del Banco Nacional de Fomento estará integrado por los siguientes vocales:

1. El Ministro de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca o su delegado; quien lo presidirá;
2. El Ministro Coordinador de la Política Económica o su delegado;
3. El Ministro Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad o su delegado;
4. El Ministro de Industrias y Productividad o su delegado.

El BNF tiene nuevas atribuciones, después que el Congreso Nacional se allanó al veto parcial del Ejecutivo en las reformas a la Ley de esta institución financiera.

En las reformas también se establece que el crédito se ampliará a los sectores acuicultor, minero, forestal, pesquero y turístico. De igual manera se definieron los tipos de crédito que se otorgarán para el fomento y desarrollo, comercial, de consumo y micro crédito.

La nueva Ley exige al Estado que implemente los seguros como mecanismo de protección contra riesgos y contingencias que puedan afectar el pago de los créditos al Banco. Este seguro deberá estar cubierto con el aporte del Estado y el beneficiario del crédito.

- **Sucursal Ambato**

**Ambato** es una Sucursal. Dependiente de la zonal Riobamba. Abierta al público desde el 29 de julio de 1944, y su fiesta local se celebra el 13 de abril.

Contamos con un total de 23 servidores para atender al público. Físicamente tiene una superficie de 354,48 m<sup>2</sup>. Si cuenta con cajero automático

### **Misión**

Impulsar con la participación de actores locales y nacionales, la inclusión, asociatividad y control social, mediante la prestación de servicios financieros que promuevan las

actividades productivas y reproductivas del territorio, para alcanzar el desarrollo rural integral.

### **Visión**

Al 2017 consolidarse como la institución articuladora del desarrollo rural, mediante la provisión de servicios financieros confiables, eficientes y eficaces, que promuevan en el espacio rural el desarrollo de las familias, comunidades y sectores productivos estratégicos para el país.

Gráfico N° 27. Fachada del Banco Nacional de Fomento



### 6.1.7.2. Desarrollo de los factores laborales

Cuadro N° 29. Desarrollo de los factores laborales

<b>Factores laborales</b>	<b>Aspectos a considerar</b>	
<b>Autonomía</b>	Tipos de colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede y quiere</li> <li>• Puede y no quiere</li> <li>• No puede y no quiere</li> <li>• No puede pero quiere</li> </ul>
<b>Liderazgo</b>	Confianza del personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar credibilidad</li> </ul>
<b>Participación</b>	Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opinión de los colaboradores</li> <li>• Pertinencia de las acciones</li> </ul>
<b>Comunicación</b>	Potenciar el sentido de pertenencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación interna</li> <li>• Comunicación bidireccional</li> </ul>
<b>Prevención de riesgos operacionales</b>	Principios para la determinación de riesgos operacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación</li> <li>• Vigilancia</li> <li>• Control o</li> <li>• Mitigación de riesgos</li> <li>• Establecimiento de un comité de riesgos</li> </ul>
<b>Entorno operativo</b>	Gestión de recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fallas humanas</li> <li>• Delegaciones</li> <li>• Códigos de conducta</li> </ul>
<b>Naturaleza y complejidad de las Operaciones</b>	Obligaciones reglamentarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos</li> <li>• Políticas</li> <li>• Procedimientos</li> </ul>
<b>Gestión de los flujos de información</b>	Infraestructura y tecnología sistemas informáticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Energía</li> <li>• Telecomunicaciones</li> <li>• Datos y registros físicos</li> </ul>

Fuente: (Storkey, 2011, pág. 4) (Araujo, 2012, pág. 189)

Elaborado por: Alexandra Illescas

### 6.1.7.3. Plan de acción para mejorar la Autonomía

Cuadro N° 30. Plan de acción para mejorar la Autonomía

Aspectos		Estrategias	Acciones a desarrollar	Responsable	Tiempo días
Identificar el tipo de colaborador del Banco Nacional de Fomento	<b>Para el colaborador</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede y quiere</li> </ul>	Impulsar de forma efectiva su trabajo	-Ejecutar la evaluación del desempeño con puntaje elevado  -Promover de puesto	Jefe de Talento Humano y Jefe Inmediato Superior	1
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede y no quiere</li> </ul>	Desarrollar su motivación para el puesto	-Identificar su competencia Realizar una capacitación motivacional	Jefe de Talento Humano y Jefe Inmediato Superior	1
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No puede y no quiere</li> </ul>	Evaluar sus resultados	-Realizar seguimiento de metas asignadas -Identificar su tipo de necesidad	Jefe de Talento Humano y Jefe Inmediato Superior	1
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No puede pero quiere</li> </ul>	Impulsar el desarrollo laboral	-Identificar sus habilidades y destrezas para el puesto -Efectuar evaluaciones de desempeño	Jefe de Talento Humano y Jefe Inmediato Superior	1

Elaborado por: Alexandra Illescas

#### 6.1.7.4. Plan de acción para mejorar el Liderazgo

Cuadro N° 31. Plan de acción para mejorar el Liderazgo

Aspectos		Estrategias	Acciones a desarrollar	Responsable	Tiempo días
Confianza	Generar credibilidad	Promover los valores compartidos	-Charlas sobre metas y objetivos organizacionales -Comunicación interna constante sobre propósitos comunes	Gerente	1
		Cumplir políticas internas	-Conferencias sobre reglamentos del Banco - Charlas sobre indicadores de gestión cumplidos en cada departamento	Gerente	1
		Construir consensos	-Información clara a través de canales internos del Banco	Gerente y Jefe Inmediato Superior	1
		Mantener la unidad de los colaboradores	-Integración del personal -Equidad para promover internamente al personal	Gerente y Jefe Talento Humano	1
		Practicar un modelo de credibilidad	-Charlas sobre valores culturales de la organización -Informar sobre la transparencia de las metas sobre créditos	Gerente y Jefe Talento Humano	1

Elaborado por: Alexandra Illescas

### 6.1.7.5. Plan de acción para mejorar la Participación

Cuadro N° 32. Plan de acción para mejorar la Participación

Aspectos		Estrategias	Acciones a desarrollar	Responsable	Tiempo días
Toma de decisiones	Opinión de los colaboradores	Implementar un sistema de dirección por hábitos	-Efectuar una evaluación jefe-director -Efectuar una evaluación subordinado-director	Talento Humano y Jefe Inmediato Superior	1
		Identificar la perspectiva de los empleados	-Recabar información sobre el conocimiento del área de trabajo	Jefe Inmediato Superior	1
	Pertinencia de las acciones	Focalizar la fortaleza del empleado	-Plan de fortalecimiento de trabajo en equipo	Gerente y Jefe Inmediato Superior	2
		Desarrollar la equidad de los empleados	-Plan de fortalecimiento de las políticas internas de crédito	Gerente	2
		Desarrollar el equilibrio de los empleados	-Difusión de los incentivos económicos del Banco -Aplicación de planes de reconocimiento a los empleados	Gerente	1

Elaborado por: Alexandra Illescas

### 6.1.7.6. Plan de acción para mejorar la Comunicación

Cuadro N° 33. Plan de acción para mejorar la Comunicación

Aspectos		Estrategias	Acciones a desarrollar	Responsable	Tiempo días
Potenciar el sentido de pertenencia	Comunicación interna	Desarrollar la comunicación verbal	-Reuniones con los equipos de cada uno de los departamentos	Gerente y Jefes de área	2
		Identificar los componentes de la comunicación verbal	-Charlas sobre los componentes conductuales como: el volumen de voz, tono, timbre, fluidez verbal, claridad, tiempo de habla, pausa/silencio	Asesoría externa	2
	Comunicación bidireccional	Desarrollar hábitos de escuchar a los empleados y público	-Charlas sobre los elementos de comunicación bidireccional como: comprensión del contenido de lo que se quiere transmitir, atención personal, preguntas, comprender las expectativas de los demás, identificar las preferencias del público	Asesoría externa	4

Elaborado por: Alexandra Illescas

### 6.1.7.7. Plan de acción para mejorar la Prevención de riesgos operacionales

Cuadro N° 34. Plan de acción para mejorar la Prevención de riesgos operacionales

Aspectos		Estrategias	Acciones a desarrollar	Responsable	Tiempo días
Principios para la determinación de riesgos operacionales	Desarrollar un sistema de vigilancia para prevenir los riesgos	Identificar los riesgos en el Banco Nacional de Fomento	Implementar el mapeo de procesos en cada departamento	Gerente Jefes de área y Asesoría Externa	1
			Aplicar cuestionarios a los empleados de los departamentos para identificar los riesgos	Asesoría Externa	1
			Aplicar las inspecciones periódicas en los departamentos y en las actividades de los empleados	Gerente y Asesoría Externa	1
			Realizar diagramas de flujos de los procesos para facilitar la vigilancia	Gerente y Jefes departamentales	3
	Control de riesgos operacionales	Realizar la estimación del riesgo	Aplicar métodos para estimar los riesgos, su frecuencia y la probabilidad de ocurrencia	Gerente y Jefes departamentales	2
		Estudiar el tipo de riesgos que se puede presentar	Utilizar el método de frecuencia con el riesgo: Poco frecuente, moderado, frecuente	Gerente y Jefes departamentales	1
		Control de	Estudiar el tipo de riesgos que se puede	Utilizar el método del criterio de gravedad o	Gerente Jefes departamentales

	riesgos operacionales	presentar	financiero: Riesgo leve, moderado, grave, catastrófico	tales y Asesoría externa		
		Determinar los objetivos de control	Diseñar los objetivos de control para cada departamento	Gerente Jefes departamentales y Asesoría externa	3	
	Mitigación de riesgos operacionales	Implementar una metodología para la gestión de riesgos	Formación de un equipo de expertos y capacitación profesional		Gerente Jefes departamentales y Asesoría externa	4
			Describir las actividades, graficación y verificación de los procesos		Gerente Jefes departamentales y Asesoría externa	3
			Clasificar los procesos por nivel de amenaza		Gerente Jefes departamentales y Asesoría externa	2
			Determinación de los puntos críticos		Gerente Jefes departamentales y Asesoría externa	1
			Establecer actividades de control		Gerente Jefes departamentales y Asesoría externa	2
	Establecimien		Identificar los participantes del	Gerente Directores	1	

	to de un comité de riesgos operacionales	Gestionar la conformación del comité	comité de riesgos	y Asesoría externa	
			Determinar las funciones de los participantes del comité de riesgos	Gerente y Directores	2
			Establecer las políticas del comité para su funcionamiento	Gerente y Directores	3

Elaborado por: Alexandra Illescas

### 6.1.7.8. Plan de acción para mejorar el entorno operativo

Cuadro N° 35. Plan de acción para mejorar el entorno operativo

Aspectos		Estrategias	Acciones a desarrollar	Responsable	Tiempo días
Gestión de recursos	Fallas humanas	Implementar modelos para prevenir fallas humanas en las actividades	-Presentaciones de planes de trabajo por áreas y niveles	Gerente Jefes de área	5
			-Reportes oportunos de todas las maniobras operativas	Empleados operativos de cada área	1
	Delegaciones	Realizar delegaciones en las actividades enfocándose en la responsabilidad y políticas internas	-Realizar la sectorización de objetivos por cada departamento para delegar	Gerente y Jefes de área	5
			-Difundir los diagramas de procesos y Flujogramas para observar las actividades	Gerente y Jefes de área	1
			-Vigilar la división de trabajo y especialización	Jefes de área	5
	Códigos de conducta	Aplicar el Código de Ética de la Institución	-Difundir el código entre los empleados y directivos	Gerente	1

Elaborado por: Alexandra Illescas

**6.1.7.9. Plan de acción para mejorar la naturaleza y complejidad de las Operaciones**

Cuadro N° 36. Plan de acción para mejorar la naturaleza y complejidad de las Operaciones

Aspectos		Estrategias	Acciones a desarrollar	Responsable	Tiempo días
Obligaciones reglamentarias	Conocimientos	Desarrollar un plan de capacitación en las áreas críticas	-Presentación de un plan semestral de capacitación	Jefes de área	4
			-Determinar las necesidades de conocimiento de acuerdo a las debilidades presentadas	Empleados operativos de cada área	2
		Realizar una correcta inducción a los empleados	-Capacitar sobre el cargo a desempeñar	Jefes de área	1
			- Utilizar el manual del puesto	Jefes de área	1
			-Vigilar la implementación del manual de inducción	Jefes de área	3
	Procedimientos	Vigilar el cumplimiento de los procedimientos para cada área	-Presentar informes sobre las actividades desarrolladas	Jefes de área	1
	Políticas	Supervisar el cumplimiento de las políticas internas del personal y de	-Difundir las políticas internas	Jefes de área	1
			-Sancionar el incumplimiento de las actividades	Jefes de área	1

		<p>sus actividades</p>	<p>-Efectuar reuniones de trabajo para conocer el cumplimiento o no de las políticas internas</p>	<p>Gerente y Jefes de área</p>	<p>2</p>
--	--	------------------------	---	--------------------------------	----------

Elaborado por: Alexandra Illescas

### 6.1.7.10. Plan de acción para mejorar la Gestión de los flujos de información

Cuadro N° 37. Plan de acción para mejorar la Gestión de los flujos de información

Aspectos		Estrategias	Acciones a desarrollar	Responsable	Tiempo días
Infraestructura y tecnología de Sistemas informáticos	Energía	Vigilar las condiciones físicas del edificio e instalaciones	-Presentación de informes respecto a las instalaciones	Dpto. Administrativo	2
			-Determinar las necesidades de cambios en las instalaciones de acuerdo a los requerimientos de cada área		Empleados operativos de cada área y jefes departamentales
	Tele-comunicaciones	Vigilar el sistema de telecomunicaciones interna	-Presentar informes sobre el sistema de información	Jefes de área y empleados operativos	1
	Datos y registros físicos	Supervisar el cumplimiento del resguardo físico de la documentación	-Presentación de un plan sobre el archivo de documentos	Jefes de área	4
			-Verificar los procesos internos en el registro de los datos	Jefes de área	5
			-Efectuar reuniones de trabajo para conocer el cumplimiento de los registros de clientes	Jefes de área y empleados del área operativa	1

Elaborado por: Alexandra Illescas

**6.1.7.11. Plan de mejora para los funcionarios del Banco Nacional de Fomento en los factores laborales**

Cuadro N° 38. Plan de mejora para los funcionarios del Banco Nacional de Fomento en los factores laborales

<b>Factores laborales</b>	<b>Aspectos a considerar</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Acciones a desarrollar</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo días</b>	<b>Costo estimado usd</b>
<b>Autonomía</b>	Tipos de colaboradores	Impulsar de forma efectiva su trabajo	-Ejecutar la evaluación del desempeño con puntaje elevado -Promover de puesto	Jefe de Talento Humano	1	58.00
		Desarrollar su motivación para el puesto	-Identificar su competencia -Realizar una capacitación motivacional	Jefe de Talento Humano	1	58.00
		Evaluar sus resultados	-Realizar seguimiento de metas asignadas -Identificar su tipo de necesidad	Jefe de Talento Humano	1	58.00
		Impulsar el desarrollo laboral	-Realizar seguimiento de metas asignadas -Identificar su tipo de necesidad	Jefe de Talento Humano	1	58.00
<b>Subtotal</b>						<b>\$ 232.00</b>

<b>Factores laborales</b>	<b>Aspectos a considerar</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Acciones a desarrollar</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo días</b>	<b>Costo estimado usd</b>
<b>Liderazgo</b>	Confianza Generar credibilidad	Promover los valores compartidos	-Charlas sobre metas y objetivos organizacionales -Comunicación interna constante sobre propósitos comunes	Gerente	1	115.00
		Cumplir políticas internas	Conferencias sobre reglamentos del Banco - Charlas sobre indicadores de gestión cumplidos en cada departamento	Gerente	1	115.00
		Construir consensos	-Información clara a través de canales internos del Banco	Gerente Jefes de Dpto.	1	161.00
		Mantener la unidad de los colaboradores	-Integración del personal -Equidad para promover internamente al personal	Gerente Jefe Talento Humano	1	173.00
		Practicar un modelo de credibilidad	-Charlas sobre valores culturales de la organización -Informar sobre la transparencia de las metas sobre créditos	Gerente Jefe Talento Humano	1	173.00
<b>Subtotal</b>						<b>\$ 737.00</b>

<b>Factores laborales</b>	<b>Aspectos a considerar</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Acciones a desarrollar</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo días</b>	<b>Costo estimado usd</b>
<b>Participación</b>	Toma de decisiones Opinión de los colaboradores	Implementar un sistema de dirección por hábitos	-Efectuar una evaluación jefe-director -Efectuar una evaluación subordinado-director	Talento Humano	1	58.00
		Identificar la perspectiva de los empleados	-Recabar información sobre el conocimiento del área de trabajo	Jefe inmediato	1	46.00
	Toma de decisiones Pertinencia de las acciones	Focalizar la fortaleza del empleado	-Plan de fortalecimiento de trabajo en equipo	Gerente y Jefes departamentales	2	322.00
		Desarrollar la equidad de los empleados	-Plan de fortalecimiento de las políticas internas de crédito	Gerente	2	230.00
		Desarrollar el equilibrio de los empleados	-Difusión de los incentivos económicos del Banco -Aplicación de planes de reconocimiento a los empleados	Gerente	1	115.00
						<b>Subtotal</b>

<b>Factores laborales</b>	<b>Aspectos a considerar</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Acciones a desarrollar</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo días</b>	<b>Costo estimado usd</b>
<b>Comunicación</b>	Potenciar el sentido de pertenencia Comunicación interna	Desarrollar la comunicación verbal	-Reuniones con los equipos de cada uno de los departamentos	Gerente Jefes de área	2	322.00
		Identificar los componentes de la comunicación verbal	-Charlas sobre los componentes conductuales como: el volumen de voz, tono, timbre, fluidez verbal, claridad, tiempo de habla, pausa/silencio	Asesoría externa	2	800.00
	Potenciar el sentido de pertenencia Comunicación bidireccional	Desarrollar hábitos de escuchar a los empleados y público	-Charlas sobre los elementos de comunicación bidireccional como: comprensión del contenido de lo que se quiere transmitir, atención personal, preguntas, comprender las expectativas de los demás, identificar las preferencias del público	Asesoría externa	4	1600.00
<b>Subtotal</b>						<b>\$ 2.722.00</b>

<b>Factores laborales</b>	<b>Aspectos a considerar</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Acciones a desarrollar</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo días</b>	<b>Costo estimado usd</b>	
<b>Prevención de riesgos operacionales</b>	Principios para la determinación de riesgos operacionales  Desarrollar un sistema de vigilancia para prevenir los riesgos	Identificar los riesgos en el Banco Nacional de Fomento	Implementar el mapeo de procesos en cada departamento	Gerente Jefes de área	1	161.00	
			Aplicar cuestionarios a los empleados de los departamentos para identificar los riesgos	Asesoría externa	1	400.00	
			Aplicar las inspecciones periódicas en los departamentos y en las actividades de los empleados	Gerente y Jefes departamentales	1	161.00	
			Realizar diagramas de flujos de los procesos para facilitar la vigilancia	Gerente y Jefes departamentales	3	483.00	
	Control de riesgos operacionales	Realizar la estimación del riesgo	Aplicar métodos para estimar los riesgos, su frecuencia y la probabilidad de ocurrencia	Gerente y Jefes departamentales	2	322.00	
			Estudiar el tipo de riesgos que se puede presentar	Gerente y Jefes departamentales	1	161.00	
			Estudiar el tipo de riesgos que se puede presentar	Gerente y Jefes departamentales	1	161.00	
			Determinar	Gerente y Jefes	3	483.00	
				Diseñar los objetivos de control para cada			

		los objetivos de control	departamento	departamentales		
	Mitigación de riesgos operacionales	Implementar una metodología para la gestión de riesgos	Formación de un equipo de expertos y capacitación profesional	Gerente y Jefes departamentales	4	644.00
			Describir las actividades, graficación y verificación de los procesos	Gerente y Jefes departamentales	3	483.00
			Clasificar los procesos por nivel de amenaza	Gerente y Jefes departamentales	2	322.00
			Determinación de los puntos críticos	Gerente y Jefes departamentales	1	161.00
			Establecer actividades de control	Gerente y Jefes departamentales	2	322.00
	Establecimiento de un comité de riesgos operacionales	Gestionar la conformación del comité	Identificar los participantes del comité de riesgos	Gerente y Directores	1	161.00
			Determinar las funciones de los participantes del comité de riesgos	Gerente y Directores	2	322.00
			Establecer las políticas del comité para su funcionamiento	Gerente y Directores	3	483.00
	<b>Subtotal</b>					

<b>Factores laborales</b>	<b>Aspectos a considerar</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Acciones a desarrollar</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo días</b>	<b>Costo estimado usd</b>
<b>Entorno operativo</b>	Gestión de recursos Fallas humanas	Implementar modelos para prevenir fallas humanas en las actividades	-Presentaciones de planes de trabajo por áreas y niveles	Gerente Jefes de área	5	805.00
			-Reportes oportunos de todas las maniobras operativas	Jefes de área	1	46.00
	Delegaciones	Realizar delegaciones en las actividades enfocándose en la responsabilidad y políticas internas	-Realizar la sectorización de objetivos por cada departamento para delegar	Gerente y Jefes de área	5	805.00
			-Difundir los diagramas de procesos y Flujogramas para observar las actividades	Gerente y Jefes de área	1	161.00
			-Vigilar la división de trabajo y especialización	Jefes de área	5	230.00
	Códigos de conducta	Aplicar el Código de Ética de la Institución	-Difundir el código entre los empleados y directivos	Gerente	1	161.00
						<b>Subtotal</b>

<b>Factores laborales</b>	<b>Aspectos a considerar</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Acciones a desarrollar</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo días</b>	<b>Costo usd</b>	
<b>Naturaleza y complejidad de las Operaciones</b>	Obligaciones reglamentarias	Desarrollar un plan de capacitación en las áreas críticas	-Presentación de un plan semestral de capacitación	Jefes de área	4	46.00	
	Conocimientos		-Determinar las necesidades de conocimiento de acuerdo a las debilidades presentadas	Jefes de área	2	92.00	
		Realizar una correcta inducción a los empleados	-Capacitar sobre el cargo a desempeñar	Jefes de área	1	46.00	
			- Utilizar el manual del puesto	Jefes de área	1	46.00	
			-Vigilar la implementación del manual de inducción	Jefes de área	3	138.00	
	Procedimientos	Vigilar el cumplimiento de los procedimientos para cada área	Presentar informes sobre las actividades desarrolladas	Jefes de área	1	46.00	
	Políticas	Supervisar el cumplimiento de las políticas internas del personal y de sus actividades	-Difundir las políticas internas	Jefes de área	1	46.00	
			-Sancionar el incumplimiento de las actividades	Jefes de área	1	46.00	
			-Efectuar reuniones de trabajo para conocer el cumplimiento o no de las políticas internas	Gerente y Jefes de área	1	46.00	
	<b>Subtotal</b>						<b>\$ 552.00</b>

<b>Factores laborales</b>	<b>Aspectos a considerar</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Acciones a desarrollar</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo días</b>	<b>Costo usd</b>
<b>Gestión de los flujos de información</b>	Infraestructura y tecnología de Sistemas de información Energía	Vigilar las condiciones físicas del edificio e instalaciones	-Presentación de informes respecto a las instalaciones	Jefe área	2	92.00
			-Determinar las necesidades de cambios en las instalaciones de acuerdo a los requerimientos de cada área	Jefe área	2	92.00
	Telecomunicaciones	Vigilar el sistema de telecomunicaciones interna	-Presentar informes sobre el sistema de información	Jefes de área	1	46.00
	Datos y registros físicos	Supervisar el cumplimiento del resguardo físico de la documentación	Presentación de un plan sobre el archivo de documentos	Jefes de área	4	184.00
			-Verificar los procesos internos en el registro de los datos	Jefes de área	5	230.00
			-Efectuar reuniones de trabajo para conocer el cumplimiento de los registros de clientes	Jefes de área y empleados del área operativa	1	46.00
<b>Subtotal</b>						<b>\$ 690.00</b>

#### **6.1.7.12. Presupuesto del plan de mejora para los funcionarios del Banco Nacional de Fomento en los factores laborales.**

Cuadro N° 39. Presupuesto del plan de mejora para los funcionarios del Banco Nacional de Fomento en los factores laborales

<b>Factor</b>	<b>Presupuesto usd</b>
Autonomía	232.00
Liderazgo	737.00
Participación	771.00
Comunicación	2722.00
Prevención de riesgos operacionales	5230.00
Entorno operativo	2208.00
Naturaleza y complejidad de las Operaciones	552.00
Gestión de los flujos de información	690.00
Total	\$ 13.142.00

Elaborado por: Alexandra Illescas

#### **6.1.8. Administración de la propuesta**

Para establecer la administración de la propuesta, se presentará al Gerente de la Sucursal del Banco Nacional de Fomento de la ciudad de Ambato, para que se gestione su viabilidad.

#### **6.1.9. Previsión de la Evaluación**

Para poder asegurar la ejecución de la propuesta antes establecida y que se dé el cumplimiento adecuado de los objetivos, es necesario realizar un monitoreo de todas las actividades para lo cual las respuestas a las siguientes interrogantes permitirán este cometido.

1.- ¿Quiénes solicitan evaluar?

El Gerente General del Banco Nacional de Fomento, Sucursal Ambato ya que el presente modelo propuesto servirá para lograr los objetivos propuestos.

2.- ¿Por qué evaluar?

La evaluación servirá como indicador para verificar el cumplimiento de desempeño de cada uno de los empleados de la institución de las diferentes áreas que laboran.

3.- ¿Para qué evaluar?

Se evaluará la propuesta del plan de mejora, para determinar si se cumplen los resultados que se espera obtener en beneficio de la Institución.

4.- ¿Qué evaluar?

Se evaluarán todas las fases propuestas en el plan de mejora de los empleados del Banco Nacional de Fomento, Sucursal Ambato.

5.- ¿Quién evalúa?

El Gerente del Banco Nacional de Fomento, sucursal Ambato, para verificar el cumplimiento de las actividades propuestas en el plan de mejora.

6.- ¿Cuándo evaluar?

Cuando lo requiera la Institución

7.- ¿Cómo evaluar?

Se evaluará a través de indicadores de cumplimiento, como por ejemplo la aplicación de cuestionarios establecidos luego de la implementación del plan de mejora.

8.- ¿Con qué evaluar?

Se puede hacer uso de los formatos anteriormente propuestos para cumplir con la evaluación del desempeño.

#### **6.1.10. Resultados Esperados**

Esta propuesta permitirá alcanzar los siguientes resultados:

- Mejorar la gestión con relación al Talento humano en el Banco Nacional de Fomento, Sucursal Ambato, por medio de la aplicación del plan de mejora para los funcionarios en los factores laborales.
- Mejorar el clima organizacional del Banco Nacional de Fomento debido a que por medio de la aplicación del plan de mejora propuesto se logrará obtener conciencia por parte de todos los funcionarios y mejorar en el desarrollo de sus actividades.
- El interés por parte de las autoridades del Banco Nacional de Fomento para motivar a sus empleados y mantener el sentido de pertenencia a la institución, así como de mejorar el servicio al cliente, logrando una atención con amabilidad y calidad.

### **6.1.11. Conclusión final**

La propuesta establecida acerca del Plan de mejora para los funcionarios del Banco Nacional de Fomento en los factores laborales, permitirá obtener resultados positivos para la institución, ya que se pretende cambiar y concientizar el pensamiento laboral en relación a los riesgos operativos.

El Gerente será el encargado de monitorear con las nuevas estrategias de gestión de talento humano, logrando la participación de todo el personal a través de la difusión de los factores y con la implementación de las estrategias y actividades desarrolladas en la propuesta.

El plan de mejora permitirá motivar a los funcionarios del Banco Nacional de Fomento, de esta manera sus actividades a realizar serán con mayor ímpetu y satisfacción llegando a disfrutar de sus labores.

A la vez obtendrán una mayor información sobre los riesgos operativos, reduciendo conflictos futuros que puedan presentarse y posibles pérdidas económicas y financieras.

## CAPITULO VII

### 7.1. BIBLIOGRAFÍA

(s.f.). *revistas aci vol14* .

Aguado, J. F. (2006). *Fundamentos de la Organización de Empresas breve historia del Management*. Madrid España: NARCEA .

Aguilar, V. (2008). *El Mercado Laboral Ecuatoriano*. Ecuador: eumet.net.

Alcalá, A. B. (2005). *Alerta!: Descubre de forma sencilla y práctica los problemas graves de tu empresa*. España: Dias de Santos.

AMOROS, E. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Peru: USAT.

Amorós, E. (2009). *Comportamiento organizacional*. Perú: USAD.

Antillón, J. J. (2004). *La evolución de la cultura. De las cavernas a la globalización del conocimiento*. Costa Rica: De la Universidad de Costa Rica .

Ardur, I. R. (2006). *Dret penal II*. España: UOC.

Asamblea Constituyente. (2008).

[http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion\\_de\\_bolsillo.pdf](http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf).

Recuperado el 13 de enero de 2015, de

[http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion\\_de\\_bolsillo.pdf](http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf):

[http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion\\_de\\_bolsillo.pdf](http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf)

- Asamblea Nacional Constituyente. (s/f de s/f de 2008). <http://es.slideshare.net/cesarmontufar/constitucion-de-bolsillo-6555854>. Obtenido de <http://es.slideshare.net/cesarmontufar/constitucion-de-bolsillo-6555854>: <http://es.slideshare.net/cesarmontufar/constitucion-de-bolsillo-6555854>
- Asamblea Nacional. (25 de Junio de 2013). [http://www.asambleanacional.gob.ec/system/files/ley\\_organica\\_comunicacion.pdf](http://www.asambleanacional.gob.ec/system/files/ley_organica_comunicacion.pdf). Recuperado el 10 de 06 de 2014, de [http://www.asambleanacional.gob.ec/system/files/ley\\_organica\\_comunicacion.pdf](http://www.asambleanacional.gob.ec/system/files/ley_organica_comunicacion.pdf)
- Asamblea Nacional. (29 de Diciembre de 2010). <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/02/1-Codigo-Organico-de-la-Produccion-Comercio-e-Inversiones-pag-37.pdf>. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/02/1-Codigo-Organico-de-la-Produccion-Comercio-e-Inversiones-pag-37.pdf>: <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/02/1-Codigo-Organico-de-la-Produccion-Comercio-e-Inversiones-pag-37.pdf>
- Baquero, M. (2002). *Estandares de Supervisión Bancaria*. México: Seneca .
- Benjamín, E. (2007). *Auditoría Administrativa*. México: Pearson Educación .
- Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Pearson Educación .
- Cantú, G. M. (2005). *El mundo moderno y contemporáneo I. De la era moderna al siglo imperialista*. México: Pearson Educación .
- Casermeyro, M. J. (2014). *Gestión de la atención al cliente/consumidor. COMV0108 - Actividades de venta*. España: Ic.
- Castelló, A. (2010). *Estrategias Empresariales en l Web 2.0*. España: ECU Club Universitario.
- Castillo, A. M. (2009). *Ecuador Contemporáneo*. Murcia- España: edit.um Universidad de Murcia Servicio de Publicaciones .
- Coloane, F. (2004). *Irak: bitácora de un fraude*. Chile: Pehuen .
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson.
- El Telégrafo. (15 de Junio de 2014). <http://www.telegrafo.com.ec/noticias/informacion-general/item/en-tungurahua-la-fiscalia-ha-receptado-mas-de-200-denuncias.html>. Recuperado el 15 de Junio de 2014, de <http://www.telegrafo.com.ec/noticias/informacion-general/item/en-tungurahua-la-fiscalia-ha-receptado-mas-de-200-denuncias.html>

- Fernández, A. (2010). *La gestión del riesgo operacional: de la teoría a su aplicación*. España: Universidad de Catambria.
- Fernández, A. (2010). *La gestión del riesgo operacional: de la teoría a su aplicación*. España: Limusa.
- Finkelstein, S. (2004). *Por qué fracasan los ejecutivos brillantes... y que puede aprender Ud. de sus errores*. Bogotá: NORMA .
- Galán, J. R. (2002). *Principios Básicos de Empresa*. España: Vision .
- Galindo, A. L. (2005). *El tamaño empresarial como factor de diversidad*. España: Dias de Santos.
- García, B. M. (2007). *Gerencia de procesos para la organización y el control interno de empresas*. Colombia : Litotécnica .
- García, J. P. (2001). *Gestión en la Empresa*. Salamanca: Litotécnica .
- Gastélum, R. G. (2002). *Comunicación Y Cultura Organizacional en Empresas Chinas Y Japonesas*. España : Dias de Santos .
- Goig, R. L. (2004). *Grupos de discusion*. Madrid : ESIC.
- González, V. (2001). *Estrategias de Enseñanza Aprendizaje*. México: Pax México .
- Gorostegu, E. P. (2006). *Función directiva y recursos humanos*. España : Dias de Santos .
- Grove, N. B. (2004). *Investigación*. Tercera Edicion. Genova España : ELSEVIER.
- HERZBERG. (2006). *Una vez mas como motiva usted a sus trabajadores*. Estados Unidos: 56.
- Home, J. V. (2000). *Fundamentos de administración financiera*. México: Pearson .
- Hoy.com.ec. (4 de Agosto de 2006). <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-mercado-cada-vez-tiene-mas-oferta-nacional-246974.html>. Obtenido de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-mercado-cada-vez-tiene-mas-oferta-nacional-246974.html>: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-mercado-cada-vez-tiene-mas-oferta-nacional-246974.html>
- <https://elordenmundial.wordpress.com/2013/04/05/empresas-multinacionales/>. (s.f). Recuperado el 7 de Enero de 2015, de <https://elordenmundial.wordpress.com/2013/04/05/empresas-multinacionales/>: <https://elordenmundial.wordpress.com/2013/04/05/empresas-multinacionales/>

INEC. (s/f de s/f de 2009). *nda.inec.gob.ec/anda/index.php/catalog/106*. Obtenido de <http://anda.inec.gob.ec/anda/index.php/catalog/106>:  
<http://anda.inec.gob.ec/anda/index.php/catalog/106>

INEC. (s/f de S/f de 2010). *www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/.../tungurahua.pdf*. Obtenido de [www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/.../tungurahua.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/.../tungurahua.pdf): [www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/.../tungurahua.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/.../tungurahua.pdf)

Isolve, M. (2000). *Historia de la ciencia y la tecnología/ History of Science and Technology*. México: Limusa.

Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación México.

Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing: Conceptos Esenciales*. México : Pearson .

Laviada, A. (2010). *La Gestión del Riesgo operacional*. Madrid: Limusa.

Ledesma, J. D. (2005). *Sistemas organizacionales. Teoría y práctica*. Colombia: Educ.

Martín, C. (1994). *Marketing relacional*. Madrid: Diaz de Santos.

Martínez, A. C. (2010). *Estrategias empresariales en la Web 2.0. Las redes sociales Online*. España: ECU.

Melini, R. (2014). *Enfoque en la Auditoría de Estados Contables*.  
<https://books.google.com.ec/books?isbn=9875082619>.

Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Productividad. (s.f.). *ww.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/AGENDA-TERRITORIAL-TUNGURAHUA.pdf*. Recuperado el 20 de octubre de 2014, de <http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/AGENDA-TERRITORIAL-TUNGURAHUA.pdf>: <http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/AGENDA-TERRITORIAL-TUNGURAHUA.pdf>

Munuera, J. L. (2007). *Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección*. España: Anormi .

Nudler, G. H. (2007). *Filosofía de la investigación Ensayos*. México: Limusa.

<http://repositorio.pucesa.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/898/1/75574.pdf>. Obtenido de <http://repositorio.pucesa.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/898/1/75574.pdf>:  
<http://repositorio.pucesa.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/898/1/75574.pdf>.

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2007). *La promoción de empresas sostenibles*. 27.

Parrado, S. (2007). *Guía para la elaboración de Planes de Mejora*. Madrid: Ministerio de Administraciones Públicas.

Paulerberg, H. (2005). *Técnicas de venta y atención al cliente*. México: Librería.

Peralta, F. J. (2004). *Ecuador, su realidad*. Quito: SENRES.

Propias, I. (2007). *Técnicas de apoyo social en situaciones de crisis*. España: Ideas propias.

Pueyo, A. A. (Julio ). *La grafología y La personalidad*. España: UOC.

Pulido, R. (2007). *Abordaje Hermenéutico de la investigación Cualitativa. Teorías Procesos Técnicas*. Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.

Registro Oficial 116. (13 de Octubre de 2011). <http://www.scpm.gob.ec/wp-content/uploads/2013/03/Ley-Org%C3%A1nica-de-Defensa-del-Consumidor.pdf>. Recuperado el 10 de enero de 2015, de Ley Orgánica de Defensa del Consumidor: <http://www.scpm.gob.ec/wp-content/uploads/2013/03/Ley-Org%C3%A1nica-de-Defensa-del-Consumidor.pdf>

Registro Oficial Suplemento 294. (06 de Octubre de 2010). [http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4\\_ecu\\_org10.pdf](http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ecu_org10.pdf). Recuperado el 14 de Junio de 2014, de [http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4\\_ecu\\_org10.pdf](http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ecu_org10.pdf): [http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4\\_ecu\\_org10.pdf](http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ecu_org10.pdf) 14

Reyes, A. (2005). *Administración de empresas/ Business Administration*. México: Limusa.

Riechmann, J. (2005). *Un mundo vulnerable: ensayos ética y tecnología*. España: Catarata.

Rivas, J. A. (2010). *Comportamiento del consumidor*. Madrid: ESIC.

Rivera, C. (2012). *Dirección de Marketing. Fundamentos y Aplicaciones*. España: ESIC.

Rodríguez, E. J. (2013). *El capital regulatorio por riesgo operacional*. España: Publican .

Rodríguez, E. J. (2013). *El capital regulatorio por riesgo operacional*. España: Publican.

Rodríguez, I. G. (2011). *¿Por qué le pasan cosas malas a la gente buena?* Bogotá: Planeta.

Rodriguez, R. L. (2005). *Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos*. Colombia : Combenio Andres Bello .

Romero, C. (2014). *Transmision de información por medios convencionales*. IC.

Santana, B. (s/f de s/f de 2010). [epo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/1552/147Ing.pdf?sequence=1](http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/1552/147Ing.pdf?sequence=1). Recuperado el 12 de Junio de 2014, de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/1552/147%20Ing.pdf?sequence=1>: <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/1552/147%20Ing.pdf?sequence=1>

Sanz, M. d. (2010). *Competencias Cognitivas en Educación Superior*. Madrid España: Narcea .

Stoner, J. A. (2000). *Administration*. México: Pearson .

Storkey, I. (2011). *Gestión del Riesgo Operacional y planificación de la continuidad de las operaciones*. EEUU: Fondo Monetario Internacional.

Superintendencia de Bancos y Seguros. (20 de Octubre de 2005). [http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/nueva\\_codificacion/todos/L1\\_X\\_cap\\_V.pdf](http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/nueva_codificacion/todos/L1_X_cap_V.pdf). Recuperado el 12 de Junio de 2014, de [http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/nueva\\_codificacion/todos/L1\\_X\\_cap\\_V.pdf](http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/nueva_codificacion/todos/L1_X_cap_V.pdf) : [http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/nueva\\_codificacion/todos/L1\\_X\\_cap\\_V.pdf](http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/nueva_codificacion/todos/L1_X_cap_V.pdf) 249

Uría, D. (s/f de s/f de 2011). <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/1376/296%20Ing.pdf?sequence=1>. Recuperado el 10 de Junio de 2014, de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/1376/296%20Ing.pdf?sequence=1>: <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/1376/296%20Ing.pdf?sequence=1>

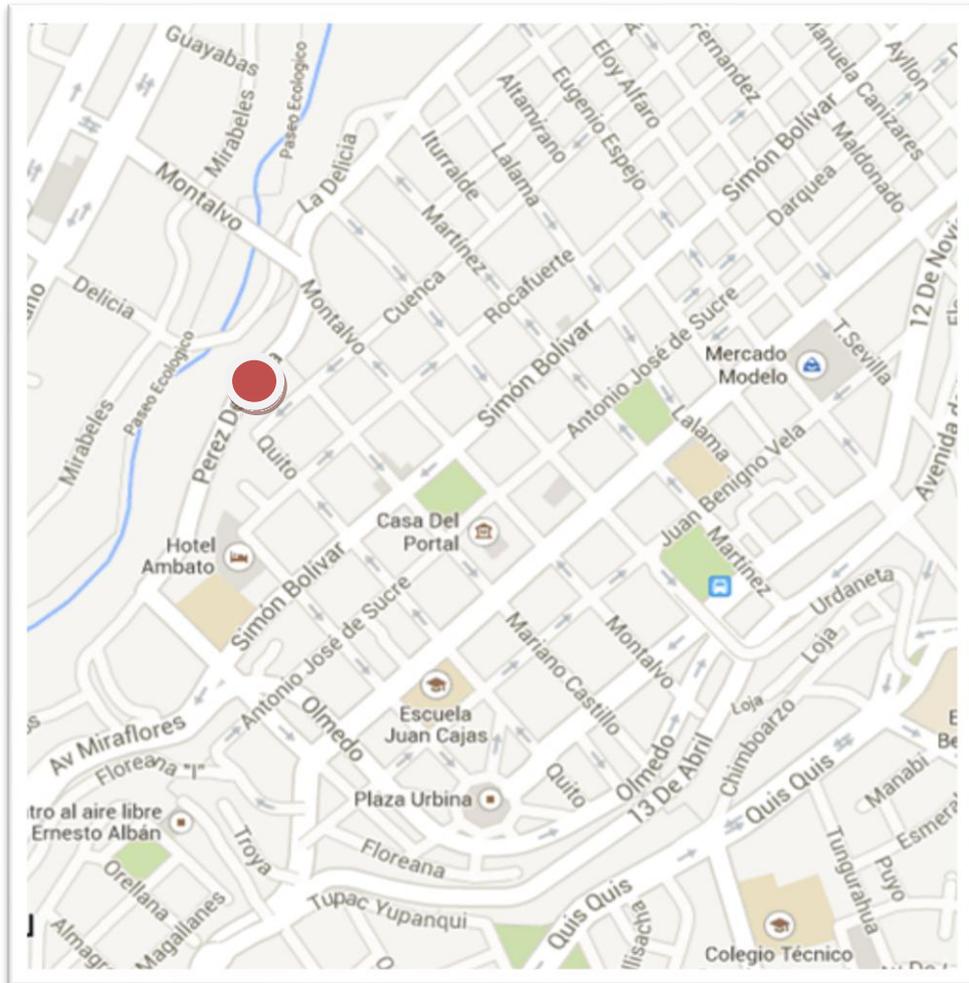
VADILLO, J. L. (2004). *Comportamiento Humano*. Bilbao: ISBN.

Vértice. (2008). *Comunicación interna*. España: Vertice.

## **CAPITULO VIII**

### **8.1. ANEXOS**

### Anexo N° 1. Localización del Banco Nacional de Fomento



## Anexo N° 2. Árbol de problemas

Gráfico N° 1 Análisis crítico



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Alexandra Illescas

**Anexo N° 3. Encuestas dirigidas a Empleados del Banco Nacional de Fomento**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**

**Tema: “Comportamiento de los Funcionarios del Banco Nacional de Fomento Sucursal Ambato en el año 2012 y su impacto en el Riesgo Operacional”**

**Objetivo**

Indagar sobre el Comportamiento de los Funcionarios del Banco Nacional de Fomento con el fin de relacionar sus actitudes con el Riesgo Operacional.

Los datos son con fines estadísticos y de análisis general.

Gracias por su colaboración



## CUESTIONARIO



Dirigido a: Empleados del Banco Nacional de Fomento

### 4. ¿El tiempo que Ud. desempeña sus funciones es: ?

De 1 a 3 meses ( )

De 4 meses a 6 meses ( )

De 1 año a 3 años ( )

De 3 años a 6 años ( )

### 5. ¿Está satisfecho con las labores que Ud. desempeña en su puesto de trabajo?

Totalmente de acuerdo ( )

De acuerdo ( )

En desacuerdo ( )

Totalmente en desacuerdo ( )

Indiferente ( )

### 3. ¿Tiene conocimiento de los procesos que se llevan a cabo en la Institución?

Si ( )

No ( )

**4. De los siguientes procesos ¿Cuáles Ud. conoce?**

Aprobación de créditos ( )

Servicio al cliente ( )

Solicitud de créditos ( )

Apertura de cuentas ( )

Otro mencione ¿Cuál? ( )

**5. ¿Considera que su actitud se relaciona con el ambiente que le rodea en la Institución?**

Totalmente de acuerdo ( )

De acuerdo ( )

En desacuerdo ( )

Totalmente en desacuerdo ( )

Indiferente ( )

**6. ¿Considera que su conducta es franca con los clientes y compañeros de trabajo?**

Totalmente de acuerdo ( )

De acuerdo ( )

En desacuerdo ( )

Totalmente en desacuerdo ( )

Indiferente ( )

**7. ¿Cree que la comunicación con sus superiores disminuye los conflictos en su trabajo?**

Totalmente de acuerdo ( )

De acuerdo ( )

En desacuerdo ( )

Totalmente en desacuerdo ( )

Indiferente ( )

**8. ¿Cree que puede existir riesgo tecnológico derivado del comportamiento de los funcionarios de la Institución, por el poco conocimiento de sus actividades?**

Si ( )

No ( )

Tal vez ( )

**9. De los siguientes factores, ¿Cuáles cree que constituyen un riesgo operacional?**

Fraude ( )

Inobservancia ( )

Desconocimiento ( )

Errores humanos ( )

Procesos internos inadecuados ( )

Fallos en los sistemas ( )

**10. ¿Cree que el desarrollo de las actividades tiene relación directa con el riesgo operacional?**

Totalmente de acuerdo ( )

De acuerdo ( )

En desacuerdo ( )

Totalmente en desacuerdo ( )

Indiferente ( )

**11. ¿Cree que el desarrollo de sus actividades debe sustentarse con:?**

Inducción ( )

Utilización de un manual ( )

Considerando su experiencia ( )

Conocimiento de procesos ( )

Indiferente ( )

**12. ¿Cree que las pérdidas financieras son el resultado de una gestión inapropiada de las personas que forman parte de la Institución?**

Totalmente de acuerdo ( )

De acuerdo ( )

En desacuerdo ( )

Totalmente en desacuerdo ( )

Indiferente ( )

**Anexo N° 4. Encuestas dirigidas a los Clientes externos del Banco Nacional de Fomento**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**

**Tema: “Comportamiento de los Funcionarios del Banco Nacional de Fomento Sucursal Ambato en el año 2012 y su impacto en el Riesgo Operacional”**

**Objetivo**

Indagar sobre su criterio respecto al Comportamiento de los Funcionarios del Banco Nacional de Fomento con el fin de verificar su satisfacción y determinar su opinión acerca de los Riesgos Operacionales

Los datos son con fines estadísticos y de análisis general.

Gracias por su colaboración



## CUESTIONARIO



Dirigido a: Clientes externos del Banco Nacional de Fomento

**1. ¿Qué tiempo es usted cliente del Banco Nacional de Fomento, Sucursal Ambato?**

De 1 a 3 meses ( )

De 4 meses a 6 meses ( )

De 1 año a 3 años ( )

De 3 años a 6 años ( )

**2. ¿Qué tipo de transacciones realiza usted en el Banco?**

Depósito ( )

Retiro ( )

Apertura de cuenta ( )

Crédito ( )

Inversión ( )

**3. ¿Qué tiempo tomó el trámite?**

20 minutos ( )

40 minutos ( )

1 hora ( )

1 hora 30 minutos ( )

2 horas ( )

**4. ¿Considera que el empleado está capacitado al realizar los siguientes procesos?**

Administrativo ( )

Operativo ( )

Financiero ( )

Comercial ( )

Indiferente ( )

**5. ¿Considera que la conducta de los Funcionarios del Banco es franca y responsable?**

Totalmente de acuerdo ( )

De acuerdo ( )

En desacuerdo ( )

Totalmente en desacuerdo ( )

Indiferente ( )

**6. ¿Cómo es la comunicación de los empleados?**

Son amables y atentos ( )

Se preocupan por su problema ( )

Están presionados por el trabajo ( )

No tienen interés por el cliente ( )

Creen que están seguros en el trabajo ( )

Son personas cansadas de su trabajo ( )

No están motivados ( )

Otra causa... Indique ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**7. ¿Considera que los Funcionarios realizan algún tipo de actividad indebida?**

Totalmente de acuerdo ( )

De acuerdo ( )

En desacuerdo ( )

Totalmente en desacuerdo ( )

Indiferente ( )

**8. ¿Considera que la inapropiada gestión de los empleados de la institución, tiene impacto en los resultados que se espera alcanzar?**

Totalmente de acuerdo ( )

De acuerdo ( )

En desacuerdo ( )

Totalmente en desacuerdo ( )

Indiferente ( )

**9. ¿Usted considera que los empleados tienen un manejo óptimo sobre los siguientes procesos?**

<b>Área</b>	<b>Procesos</b>					
Operativa	Cajas		Servicio al cliente		Apertura de cuentas	
Comercial	Créditos: Colocaciones		Cobranzas (Recuperación de cartera)		Inversiones (captación de dinero)	

Utilice la siguiente numeración para asignar la respuesta:

1. Totalmente de acuerdo
2. De acuerdo
3. En desacuerdo
4. Totalmente en desacuerdo
5. Indiferente