

**Universidad Mayor de San Andrés**  
**Facultad de Ciencias Económicas y Financieras**  
**Carrera de Administración de Empresas**



**MEMORIA ACADÉMICA LABORAL**  
**“INCREMENTO DE LA EFICIENCIA EN LA AGENCIA DE ORURO**  
**BANCO FIE S.A.”**  
**PLAN EXCEPCIONAL DE TITULACIÓN DE ANTIGUOS**  
**ESTUDIANTES NO GRADUADOS**

**Autor:** Enrique Flores Santos

**Tutor:** M. Sc. Pablo Riveros Nava

La Paz- Bolivia

Marzo, 2020

AGRADECER PRIMERAMENTE A DIOS, POR DARMÉ LA VIDA Y POR MANTENER A MI FAMILIA SIEMPRE UNIDA.

AGRADECER A MI FAMILIA POR EL CONSTANTE APOYO QUE SIEMPRE HE RECIBIDO A LO LARGO DE MI VIDA Y EL ALIENTO INCONDICIONAL EN LA ELABORACION DEL PRESENTE TRABAJO.

DE MANERA MUY ESPECIAL MI AGRADECIMIENTO A MI TUTOR, MSC LIC. PABLO RIVEROS NAVA POR SU AYUDA DESINTERESA EN LA ELABORACIÓN DE LA PRESENTE MEMORIA.

## Índice de contenidos

1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. Sector de estudio: .....	1
1.2. Implicaciones prácticas: .....	3
1.3. Relevancia social: .....	3
2. CAPÍTULO I .....	5
2.1. Generalidades de la actividad profesional.....	5
2.1.1. Antecedentes de la organización donde se ejecutó la actividad profesional.....	5
2.1.2. Descripción de la actividad profesional.....	10
3. CAPÍTULO II .....	22
3.1. Planteamiento del problema.....	22
3.2. Identificación y descripción del problema .....	22
3.3. Objetivos .....	26
3.3.1. General.....	26
3.3.2. Específicos .....	26
3.4. Descripción específica de la actividad profesional en relación con la solución del problema. ....	27
4. CAPÍTULO III .....	27
4.1. Alcances en la solución del problema en el contexto de un marco teórico	27
4.1.1. Alcance temático: .....	27
4.1.2. Alcance temporal: .....	28
4.1.3. Alcance económico:.....	28
4.2. Referencia teórica-marco teórico .....	28

4.2.1. Cambio planificado .....	28
4.2.2. Intervenciones en el proceso humano .....	38
4.2.3. Intervenciones tecno-estructurales .....	41
4.2.4. Intermediación financiera.....	46
5. CAPÍTULO IV .....	48
5.1. Descripción de la solución al problema – desarrollo de la solución y resultados .....	48
6. CONCLUSIONES.....	58
7. RECOMENDACIONES .....	58
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	59
ANEXOS Y APENDICES .....	60

## Índice de figuras

<b>Figura 1: Fases para el diagnóstico del problema .....</b>	<b>23</b>
<b>Figura 2: Fases del modelo de Lewin .....</b>	<b>29</b>
<b>Figura 3:Proceso del modelo de investigación-acción.....</b>	<b>30</b>
<b>Figura 4:Fases del modelo positivo.....</b>	<b>33</b>
<b>Figura 5:Proceso del modelo general del cambio planificado .....</b>	<b>35</b>
<b>Figura 6: Fases de la aplicación de la reingeniería .....</b>	<b>43</b>
<b>Figura 7: Fases de la solución aplicada .....</b>	<b>49</b>

# Memoria Laboral

## 1. INTRODUCCIÓN

El presente documento presenta la trayectoria profesional recorrida en la institución de intermediación financiera Banco FIE S.A.. En este sentido se presenta el caso particular de la agencia de Oruro donde se ejerció el cargo de Jefe de Agencia y se pusieron en práctica no solamente los conocimientos adquiridos en la Carrera de Administración Empresas (CAE), sino, además, se enfrentaron situaciones que exigieron el desarrollo de nuevas capacidades que permitieron resolver los problemas a los cuales se enfrentó la organización. En este contexto, se presentan las causas que permiten la identificación de la problemática, los cursos de acción que se adoptaron para abordar su solución y los resultados obtenidos después de su implementación.

La estructura del documento se encuentra definida de la siguiente manera: en primera instancia se define el sector de estudio, el cual aborda la perspectiva del sector financiero y del desarrollo organizacional. Luego se describe la relevancia social para brindar el marco contextual de la entidad que se presenta en el trabajo.

El capítulo I presenta una síntesis de la trayectoria en el rubro y las diferentes responsabilidades que permitieron llegar al caso que se presenta en este documento, así como los logros y funciones ejercidas. El capítulo II se centra en la identificación y contextualización de la problemática planteada a la cual se enfrentó el Banco. Mientras que el capítulo III presenta las soluciones implementadas, esto desde una perspectiva principalmente teórica, para dar lugar a la solución efectiva que se llevó a cabo en la realidad, la cual es descrita por el capítulo IV, donde además se presentan los resultados que se obtuvieron. Finalmente, se presentan las principales conclusiones y recomendaciones de la experiencia que se atravesó y se hace mención a las fuentes bibliográficas recurridas.

### 1.1. Sector de estudio:

#### 1.1.1. Sector financiero

En un sentido general, el sistema financiero (sistema de finanzas) de un país está formado por el conjunto de instituciones, medios y mercados, cuyo fin primordial es canalizar el ahorro que generan los prestamistas (o unidades de gasto con superávit) hacia los prestatarios (o unidades de gasto con déficit), así como facilitar y otorgar seguridad al movimiento de dinero y al sistema de pagos (López & Sebastian, 2008).

De acuerdo con Alejandro Martínez Torres Omar, en su libro Análisis Económico, el sistema financiero es el conjunto de regulaciones, normativas, instrumentos, personas e instituciones que operan y constituyen el mercado de dinero, así como el mercado de capitales. Orientando y dirigiendo tanto el ahorro como la inversión, poniendo en contacto la oferta y la demanda de dinero de un país.

La labor de intermediación es llevada a cabo por las instituciones que componen el sistema financiero, y se considera básica para realizar la transformación de los activos financieros, denominados primarios, emitidos por las unidades inversoras (con el fin de obtener fondos para aumentar sus activos reales), en activos financieros indirectos, más acordes con las preferencias de los ahorradores.

El sistema financiero comprende, tanto los instrumentos o activos financieros, como las instituciones o intermediarios y los mercados financieros: los intermediarios compran y venden los activos en los mercados financieros (Bolsa, 2015).

### **1.1.2. Desarrollo organizacional**

El desarrollo organizacional tiene por objeto la implementación del cambio en las organizaciones para incrementar la efectividad, eficiencia y capacidad de cambiar (Worley & Cummings, 2007). Existen diferentes modelos para llevar a cabo un proceso de cambio planificado, pero la esencia del mismo consiste en la identificación de uno o más problemas que enfrenta la organización y diseñar una intervención organizacional que permita la solución del mismo. El campo del desarrollo organizacional ofrece una variedad de intervenciones para este propósito, la cuales, según el contexto pueden ir desde intervenciones

tecnocstructurales, del proceso humano, de administración de recursos humanos hasta estratégicas (Guízar, 2013).

En este sentido, el documento aborda principalmente las intervenciones tecnocstructurales y las del proceso humano, particularmente aquellas que hacen referencia a la capacitación y desarrollo y a la reingeniería, con las adecuaciones correspondientes para su aplicación en el caso presentado de la agencia de la ciudad de Oruro del Banco FIE.

### **1.2. Implicaciones prácticas:**

En este sentido, las principales implicaciones prácticas se centran en mejorar la eficiencia y efectividad de la agencia de Oruro del Banco FIE S.A. Esto dado que, como se presenta en el acápite del planteamiento del problema, la organización presentaba muchos indicadores que se traducían en una elevada mora, un clima organizacional que no contribuía a la consecución de los resultados, así como un ineficiente uso de los recursos por parte del personal y procesos que se ejecutaban a discreción y no siguiendo los lineamientos establecidos por el Banco. Estas causas, llevaron a la ejecución de un diagnóstico organizacional, para un posterior diseño de diferentes soluciones que permitieron resolver los diferentes factores que generaban ineficiencia en la empresa.

### **1.3. Relevancia social:**

El crecimiento del llamado “sector informal urbano” y el éxito del microcrédito son procesos paralelos e interdependientes. Su origen se sitúa a mediados de la década de los años 80 en la que el país vivió una de sus peores crisis económicas. La inflación anual alcanzó niveles históricos, en tanto que el Producto Interno Bruto (PIB) registraba tasas negativas de crecimiento. Las severas medidas de “ajuste estructural” puestas en vigor para frenar esta situación, causaron el despido masivo de empleados y trabajadores de las empresas públicas. El Estado abandona entonces su papel de protagonista en la actividad económica y de primer empleador nacional, generando una enorme masa de desocupados, bajo el eufemismo de “RELOCALIZADOS”. El desempleo acompañado de una considerable migración

rural hacia las ciudades, particularmente de mujeres y varones jóvenes que buscaban opciones de sobrevivencia, convirtió al sector informal en una verdadera, aunque precaria, red de seguridad que acogía a los desempleados de los sectores público y formal, que no pudieron ser absorbidos por la empresa privada. A pesar de este contexto la estructura crediticia de las instituciones financieras era muy conservadora y poco eficiente ante las necesidades y las demandas de la micro y pequeña empresa (FIE ONG, 2015).

No obstante, al estar aislado del tradicional esquema bancario, este creciente sector estaba contribuyendo decididamente a la economía nacional y a una precaria estabilidad social. La productividad crecía en forma constante, pero sin contar con el apoyo del Estado.

Bajo este contexto ONG FIE fue protagonista y pionera en formar una organización para apoyar a este sector informal, en sus inicios la razón de ser una unidad sin fines de lucro, porque se enmarcó en la necesidad de dar respuesta y brindar soluciones a la situación de pobreza y marginalidad a través del acceso al crédito de una población empobrecida y fundamentalmente excluida del sistema financiero convencional, apoyando de esa manera al desarrollo económico y social de grupos de escasos recursos mediante la otorgación de préstamos pequeños para financiar sus proyectos económicos.

La misión de FIE desde sus inicios se enmarcó en actuar con equidad, por eso su oferta crediticia era algo muy especial para una clientela considerada “informal”, con escasa educación, inclusive hasta con los inusuales prejuicios hacia clientes mujeres.

Más allá de una visión comercial de FIE, la intención era de otorgar un servicio similar al de la banca comercial, dejando atrás el estigma paternalista de donaciones. Era la única manera de que el mundo viera que era posible hacer de las personas “sujetos de crédito” en lugar de “sujetos de beneficencia”. (FIE ONG, 2015)

## **2. CAPÍTULO I**

### **2.1. Generalidades de la actividad profesional**

#### **2.1.1. Antecedentes de la organización donde se ejecutó la actividad profesional**

La historia del Banco FIE S.A. se constituye de más de 30 años contribuyendo al logro de las aspiraciones de miles bolivianos y bolivianas que con su trabajo y compromiso aportan al desarrollo del país. “Pequeños emprendimientos, grandes logros”, es una frase que encierra toda una historia de más de 30 años de trabajo, compromiso, valentía, convicción y fortaleza de mujeres y hombres, que apostaron por cambiar las reglas en la otorgación de financiamiento en crédito para beneficiar a los vastos sectores sociales sin acceso al sistema financiero comercial (FIE, [fie.com.bo/historia](http://fie.com.bo/historia), 2012).

A fines del año 1985, miles de trabajadores en Bolivia se vieron sin sus fuentes de empleo tras la aplicación de las medidas de ajuste estructural emprendidas por el gobierno de entonces. Fue un escenario lacerante, que golpeó la realidad de miles de bolivianos y bolivianas. FIE ONG nació en este contexto de profunda crisis social, con el compromiso de cinco mujeres bolivianas, quienes propusieron mecanismos de atención a clientes en situaciones económicas muy difíciles por falta de empleo, que requerían recursos para mejorar la situación de sus “micro” emprendimientos económicos iniciados para asegurar el sustento de sus familias.

Ante esta problemática, se preguntaron, ¿por qué hombres y mujeres, con pequeñas actividades por cuenta propia, no tienen acceso a un crédito para llevar adelante su negocio? Así, ellas empezaron una serie de consultas a instituciones bolivianas, a organismos internacionales y a varios expertos; encontraron que hablar del microcrédito en Bolivia era un tema desconocido e incluso considerado como inviable. Aun así, siguieron en su empeño, con la convicción de que, para llegar a sectores de menores ingresos con recursos financieros, era fundamental cultivar el respeto y la confianza mutua. Estaban seguras de que estos lazos integrados lograrían el éxito de su misión (FIE, [fie.com.bo/historia](http://fie.com.bo/historia), 2012).

El ímpetu y la fuerza de estas mujeres, no se detuvo. Con los conocimientos y experiencias de microcrédito en otros países, el año 1986 hicieron su primera operación crediticia con un primer financiamiento donado, se otorgó un préstamo a la Subcentral Campesina de Ayo Ayo, en la provincia Aroma del departamento de La Paz, para financiar un taller de producción de prendas de vestir, el que brindó ingresos adicionales a campesinos jóvenes, hombres y mujeres de la zona, y se constituyó en un proyecto factible, sostenible y demostrable. Ese mismo año, FIE accedió a la División de Pequeños Proyectos del Banco Interamericano de Desarrollo-BID, donde expresó las ideas que tenía para iniciar un proyecto de microcrédito en Bolivia.

Con algunas experiencias desarrolladas en el país sobre pequeñas iniciativas económicas, FIE presentó su primera solicitud de 500 mil dólares para tener un fondo destinado al financiamiento de microcréditos dirigidos a pequeñas unidades productivas. En ese entonces, se iniciaron otros proyectos similares en Bolivia; es el caso de PRODEM, la Fundación de Promoción de la Microempresa en 1986, y seis años más tarde la ONG Procrédito (FIE, [fie.com.bo/historia](http://fie.com.bo/historia), 2012).

Fue en esos años, que, en base a la experiencia, se desarrolló el programa de crédito, probando la metodología que se planteó en base al microcrédito individual, algo inédito en el país. Una tecnología desarrollada en base al conocimiento de la clientela, e impulsada por un real compromiso para brindar servicios orientados a mejorar las condiciones de sus actividades económicas, dio sus frutos. Eran excelentes clientes, pagaban puntualmente, se les conocía de cerca al igual que las actividades que realizaban, lo que permitió perfeccionar la metodología de crédito y así brindarles una mejor atención.

La primera agencia que se abrió fue en La Paz, luego en El Alto, y así sucesivamente se abrieron 12 oficinas más. Inicialmente se prestaba sólo al sector productivo, creyendo que el pequeño comercio fomentaba el contrabando (FIE, [fie.com.bo/historia](http://fie.com.bo/historia), 2012). La principal y más visible diferencia con la competencia fue la tecnología aplicada: el crédito individual. FIE optó por los créditos individuales para demostrar que su clientela era como la de cualquier entidad financiera, y que

no necesitaba modalidades de crédito “especiales para personas que no pueden presentar garantías reales”, como es el caso de la metodología de créditos en grupo o solidarios. Es más, la tasa de interés establecida era la tercera parte de lo que cobraba la competencia que operaba con esas modalidades grupales.

Fueron épocas de total austeridad, se llevaban registros y controles manuales, porque no se contaba con grandes recursos tecnológicos. Fue así que se inició el desarrollo de un sistema informático propio, el que se fue modificando y mejorando de acuerdo a la evolución y crecimiento de la institución, y es el sistema que se utiliza actualmente.

En esos años, el crédito iba acompañado de un programa de capacitación que fue especialmente desarrollado para la clientela de FIE. Antes de desembolsar un crédito, los y las clientes debían pasar un curso corto de contabilidad, costos y marketing. La capacitación acompañando al crédito fue la tendencia mundial en programas de microcrédito. Con ello se esperaba fidelizar mejor a la clientela y lograr el repago de los créditos.

Los años siguientes se caracterizaron por un trabajo firme y sostenido, encarando el largo camino de fortalecimiento y consolidación de las microfinanzas en Bolivia. Hubo muchas lecciones aprendidas, las que permitieron ir, día a día, trabajando en mejores condiciones y con mayor claridad en las acciones.

Las operaciones micro crediticias en FIE estaban primordialmente orientadas al apoyo a actividades productivas ejecutadas por microempresas familiares. El crédito, por lo tanto, se otorgaba a la pareja. Un esfuerzo importante de FIE en sus primeros años, fue facilitar créditos a las mujeres que no tenían su cédula de identidad, así se apoyaba a la pareja para que en la otorgación de un segundo crédito la esposa ya tenga este documento.

En 1989, analizando la situación de muchas mujeres bolivianas, quienes por su situación de pobreza sólo tenían pequeños negocios de venta de comestibles y/o ropa, se determinó abrir una línea de crédito dirigida a actividades comerciales, preferentemente para mujeres (FIE, [fie.com.bo/historia](http://fie.com.bo/historia), 2012).

En enero de 1993, se estrenaron las oficinas en el primer edificio propio en la zona de San Pedro, en La Paz, motivo de alegría para los trabajadores y trabajadoras, y la clientela. El excelente desempeño de FIE y otras instituciones de microcrédito en Bolivia, fue apreciado tanto por las autoridades de gobierno como por los países que habían apoyado su trabajo con donaciones. Esto dio lugar a cambios fundamentales en la regulación financiera, permitiendo que programas de microcrédito iniciados por organizaciones sin fines de lucro (ONGs) puedan ser parte de sociedades anónimas para la otorgación de créditos y la captación de ahorros. La figura legal que permite esta modalidad de trabajo es la de Fondo Financiero Privado, una sociedad anónima en base a accionistas, en la cual la ONG iniciadora es uno de los accionistas de la nueva sociedad anónima.

En 1995, FIE inició los trámites para la constitución de un FFP que le permita tener la autorización respectiva para captar ahorros del público y ofrecer este servicio adicional a la clientela. Esta labor de intermediación financiera permitiría que FIE pueda ofrecer los créditos a tasas de interés menores, logrando captar más clientela tanto de crédito como de ahorros. En agosto de 1997 se recibió el permiso de constitución de FFP y el 16 de marzo de 1998 FFP FIE abrió sus puertas bajo esta figura legal (FIE, [fie.com.bo/historia](http://fie.com.bo/historia), 2012).

Con esta transformación, se inicia un proceso de diversificación de productos y servicios, produciéndose también una acelerada expansión geográfica unida a un crecimiento sostenido en operaciones y número de clientes. Al convertirse en fondo financiero, FIE logró también acceso a nuevas fuentes de financiamiento; movilización de ahorros del público; mayor credibilidad y prestigio institucional; amplia variedad de servicios financieros ofertados; mayor nivel de competitividad en el sector y la mejora constante de tasas de interés para los créditos.

En 2002, el FFP FIE consolida su nueva imagen corporativa, incluyendo los colores azul y magenta que representan los lados masculino y femenino de toda sociedad, en adhesión al trabajo y esfuerzo de hombres y mujeres de Bolivia por alcanzar sus sueños.

El 3 de mayo de 2010, tras un año de gestiones y una intensa labor desarrollada internamente y asegurando la trascendencia de la visión económica y social de la entidad, nace Banco FIE S.A, un hito que refleja haber alcanzado una más de las metas importantes de su trayectoria, la que fue celebrada por la clientela, los trabajadores, trabajadoras y la comunidad, con alegría y esperanza como el resultado natural e innegable de un esfuerzo conjunto (FIE, [fie.com.bo/historia](http://fie.com.bo/historia), 2012).

Hoy es un Banco Múltiple, pero que busca mantener y preservar la filosofía y esencia de trabajo con las que nació hace 30 años, buscando no solo el beneficio económico sino también social, brindando acceso a servicios financieros inclusivos con equidad, calidad y transparencia y sobre todo apoyando los emprendimientos económicos de todos/as los bolivianos/as.

La entidad sigue avanzando hacia el logro de nuevos desafíos, siempre encaminada para ser parte de la reducción de la pobreza y la marginalidad en Bolivia, manteniendo inalterable el equilibrio de sus acciones entre el desempeño económico y el desempeño social (FIE, [fie.com.bo/historia](http://fie.com.bo/historia), 2012).

#### **2.1.1.1. MISION Y VISION DEL BANCO FIE**

##### **MISION**

Somos un Banco que ofrece soluciones financieras integrales de calidad para nuestra clientela, preferentemente al sector de la micro y pequeña empresa. Basamos nuestro accionar en la ética, generamos valor para nuestros grupos de interés y aportamos a la construcción de una sociedad sostenible inclusiva y equitativa (Banco FIE S.A., 2018).

##### **VISION**

Ser el Banco preferido por la clientela, reconocido por la sociedad y a nivel internacional por su modelo de negocio ético de calidad y responsabilidad social, priorizando la inclusión financiera (Banco FIE S.A., 2018).

### **2.1.2. Descripción de la actividad profesional**

Son 25 años de trayectoria desarrollando diferentes cargos en una misma institución financiera, Banco Fie S.A. A inicios de 1995 concretamente en febrero de ese año, se presentó la oportunidad de ejercer el cargo de Evaluador de Créditos en la agencia El Tejar de la ciudad de La Paz, cargo desarrollado hasta mediados de julio de 2001. A partir de la segunda quincena de julio de la gestión 2001, se dio lugar a una promoción para ejercer el cargo de Jefe de Agencia en la ciudad de Oruro, cargo ejercido hasta octubre de 2003, posteriormente se presentó la oportunidad de una transferencia a la Regional Tarija, manteniendo el mismo cargo, es decir, como Jefe de Agencia. En abril de 2010, fruto de una convocatoria se asumió el cargo de Subgerente Regional Comercial de la Regional Tarija, cargo ejercido hasta mayo de 2017 y desde junio de 2017 debido a una reestructuración en el Banco se llegó a ejercer el cargo Subgerente Regional de Control de Microempresa, también de la Regional Tarija.

Cuando se ejercía el cargo de Evaluador de Créditos, la función principal era la de otorgar créditos a clientes que desarrollaban actividades de producción, servicios y comercio.

En el cargo de Jefe de Agencia, la mayor responsabilidad y la más importante fue la de administrar la agencia, donde se tenía personal a cargo compuesto por Evaluadores de Crédito, Oficiales de Plataforma, Cajeros, Contador y Mensajero, además de coordinar labores con el abogado externo o interno.

Como Subgerente Regional Comercial, la responsabilidad era de supervisar las agencias asignadas al cargo, donde se ejercía control sobre cada uno de los Jefes de Agencia y su personal, cuidando que estos cumplan con la norma en el ejercicio de las actividades laborales vigentes.

Finalmente, en el cargo de Subgerente Regional de Control de Microempresa, la responsabilidad era de supervisar y controlar que todos los Oficiales de Negocios de Microempresa, Jefes de Agencia, Subgerente Regional Comercial y Gerente Regional, cumplan con la normativa vigente en todo el proceso de otorgación de los créditos en general.

A continuación, con más detalle, se describe las funciones y responsabilidades de cada cargo.

#### **2.1.2.1. Cargo: Evaluador de Créditos (1995-2001)**

Desde el mes de febrero de 1995, cuando Fie era una ONG, las responsabilidades y las funciones de un Evaluador de Créditos, eran las siguientes:

##### **RESPONSABILIDADES**

- Responsable de promover y colocar productos de créditos, cumpliendo con la normativa vigente, ejecutando planes de lanzamiento y posicionamiento requeridos para lograr y superar los objetivos establecidos.
- Responsable de desarrollar la cartera de créditos microempresa, asesorando a los clientes y aplicando la normativa, política, análisis de riesgo y buenas prácticas, con el fin de lograr y superar las metas de colocaciones del segmento, con calidad.
- Responsable de administrar el riesgo de su cartera con un control continuo de los pagos y la información de cada cliente, realizando las visitas de seguimiento de los vencimientos y ejecutando la cobranza de la mora existente, utilizando mecanismos lícitos para mantener una cartera sana.
- Responsable de conocer y cumplir la normativa externa e interna vigente vinculada a su cargo.
- Responsable de mantener la confidencialidad y reserva de toda la información que reciba, use, administre, emita, gestione o suministre como resultado y parte del desempeño de sus funciones, durante la relación laboral y después de su conclusión.
- Responsable de entregar bajo inventario toda la documentación (física o digital), que se considere crítica, privada, interna y/o confidencial, recibida, emitida, utilizada y gestionada como resultado del desempeño de sus funciones, una vez que finalice la relación laboral con la institución.

##### **FUNCIONES**

- Realizar visitas de campo para determinar la existencia y propiedad de la actividad, relevando la información necesaria para establecer la capacidad de pago de las operaciones de crédito propuestas para su aprobación.
- Ejecutar y operativizar todo el ciclo del proceso crediticio, con el fin de asegurar el cumplimiento de la normativa vigente y de los criterios de riesgo establecidos.
- Preparar carpetas de créditos, garantizando que las mismas cumplan la normativa vigente, para su aprobación en el Comité de Créditos, a fin de dar cumplimiento y superación de metas en base a la gestión integral de riesgos y calidad.
- Hacer el seguimiento a los clientes de acuerdo a las políticas establecidas y buenas prácticas con el objetivo mantener un control de los riesgos asociados a las operaciones.
- Apoyar en la capacitación a nuevos Evaluadores de Crédito asignados, respecto a la ejecución de las funciones inherentes al cargo, a fin de coadyuvar con el proceso de inducción.
- Guiar y asesorar a los/as clientes/as, en el marco de su competencia, en las mejoras que podría realizar a su unidad de negocio y en prácticas de responsabilidad social que requiera implementar para generar cadenas de valor.
- Resguardar toda la información que sea de su conocimiento, uso, administración o emisión relacionada a clientes, estrategias de Fie, órganos de gobierno o cualquier otra información interna que se considere crítica, privada y/o confidencial, a fin de garantizar el cumplimiento de normas de seguridad de información, en relación a las políticas, procedimientos, procesos y manejo interno.
- Desarrollar otras funciones afines al objetivo de su Área Organizacional y las que le sean asignadas por su inmediato superior.

Lo más importante de las funciones asignadas consistían en otorgar créditos a personas que no tenían posibilidades de ser atendidos por la banca convencional, los clientes eran artesanos y en su gran mayoría eran informales.

En esa primera etapa, en el segundo año de estar trabajando como Evaluador de Créditos por el desempeño alcanzado se reconoció el mismo y se dio la promoción a la Jefatura de Agencia en forma interina, esto cuando el superior salía con permiso o cuando estaba de vacaciones. Cuando Fie se convirtió en una entidad regulada como Fondo Financiero Privado (FFP) Fie S.A. se constituyó la ratificación del cargo, en esa etapa como FFP Fie también se continuó con la suplencia en el cargo de Jefe de Agencia, donde el mayor desafío fue en septiembre de 1998 cuando se ejerció el cargo de Jefe de Agencia a.i., por el tiempo de 3 meses, esa fue una prueba que fue provechosa y a la cual se atendió con mucha dedicación y responsabilidad, administrando adecuadamente esa unidad asignada.

#### **2.1.2.2. Cargo: Jefe de Agencia (2001-2010)**

Debido a la oportunidad de ejercer en forma interina la Jefatura de Agencia por el tiempo de 3 meses, la empresa determinó que podía asumir un reto mayor, es por eso que desde el 17 de julio de 2001 se realiza la asignación como Jefe de Agencia de la Sucursal Oruro. Posteriormente, desde octubre de 2003 se da una transferencia a la Regional Tarija, en el mismo cargo, es decir, Jefe de Agencia. Las responsabilidades y funciones del cargo eran las que se detallan a continuación:

#### **RESPONSABILIDADES**

- Responsable de planificar, ejecutar y supervisar la comercialización del portafolio de productos del segmento microempresa, atendiendo las necesidades del mercado dentro de su zona de jurisdicción; dando cumplimiento a la normativa vigente, e impulsando el logro de los objetivos establecidos.
- Responsable de aprobar operaciones de microcréditos en el ámbito de su autonomía dando cumplimiento a la normativa vigente y asegurando la

aplicación de buenas prácticas orientadas a la minimización de riesgos y a la recuperación de cartera.

- Responsable de Controlar y hacer seguimiento a las operaciones del negocio, asegurando la aplicación de la gestión integral de riesgos, procesos, calidad, talento humano y de RSE definida por el Banco FIE S.A.
- Responsable de ejecutar acciones correctivas que mitiguen las desviaciones identificadas, a través de capacitación, actualización, comunicación, notificación, evaluación de desempeño, retroalimentación y otras asociadas a la gestión integral de las agencias, con el fin de precautelar los intereses de Banco FIES.A..
- Responsable de dar cumplimiento a todas las disposiciones relacionadas a la gestión de riesgos de Legitimación de Ganancias Ilícitas, Financiamiento del Terrorismo y/o Delitos Precedentes (LGI/FT y/o DP) establecidas bajo su cargo.
- Responsable de conocer y cumplir la normativa externa e interna vigente vinculada a su cargo.
- Responsable de mantener la confidencialidad y reserva de toda la información (documental, electrónica, oral u en cualquier otra forma) que reciba, use, administre, emita, gestione o suministre como resultado y parte del desempeño de sus funciones, durante la relación laboral y después de su conclusión.
- Responsable de entregar bajo inventario toda la documentación (física o digital), que se considere crítica, privada, interna y/o confidencial, recibida, emitida, utilizada y gestionada como resultado del desempeño de sus funciones, una vez que finalice la relación laboral con el Banco.

## **FUNCIONES**

- Transmitir y controlar el cumplimiento de los componentes del marco formal externo e interno referentes a la administración de créditos, operaciones

contingentes, captaciones y otros ingresos no financieros para el segmento microempresa, con el fin de dar cumplimiento a la normativa vigente.

- Ejecutar eventos de promoción y comercialización de productos en la plaza asignada, con la finalidad de lograr y superar las metas, en el marco del cumplimiento de las normas y políticas establecidas por Banco FIE S.A
- Proponer a su Inmediato Superior las operaciones de microcréditos -que se encuentren por encima de su ámbito de autonomía-garantizando que las mismas cumplan la normativa vigente y buenas prácticas, a fin de obtener su aprobación.
- Realizar visitas ex ante y ex post, a las actividades de los clientes, a fin de mitigar los riesgos asociados.
- Monitorear y acompañar en el proceso de seguimiento y recuperación de cartera, a fin de asegurar su correcta administración.
- Analizar y controlar el cumplimiento de los objetivos de gestión, ejecución presupuestaria, niveles de rentabilidad, gastos e inversiones y otros asociados, en coordinación con el área operativa de la agencia, a fin de asegurar la continuidad de la misma.
- Atender requerimientos referidos al área de negocios, solicitados a través de su Inmediato Superior y por las instancias autorizadas de control interno a fin de cumplir los plazos y términos establecidos.
- Motivar al interior de la unidad de trabajo bajo su dependencia propiciando el trabajo en equipo, un desempeño laboral basado en nuestros principios éticos, un clima laboral adecuado y una gestión de negocios responsable, a fin de alinear al talento humano a la cultura organizacional.
- Comunicar la estrategia y decisiones organizacionales de forma continua, con el fin de asegurar el alineamiento de los recursos humanos de la regional, para el cumplimiento de los objetivos.
- Validar, proponer y ejecutar los componentes del marco formal de la Gestión de Negocios Microempresa de su Regional, en base a los criterios de Gestión

de Riesgos y normativa de la ASFI, contribuyendo con la filosofía organizacional de la entidad.

- Resguardar toda la información que sea de su conocimiento, uso, administración o emisión relacionada a clientes, estrategias de la empresa, órganos de gobierno del Banco o cualquier otra información interna que se considere crítica, privada y/o confidencial, a fin de garantizar el cumplimiento de normas de seguridad de información, en relación a las políticas, procedimientos, procesos y manejo interno.
- Desarrollar otras funciones afines al objetivo de su Área Organizacional y las que le sean asignadas por su inmediato superior.

### **2.1.2.3. Cargo: Subgerente Regional Comercial (2010-2017)**

Desde abril del año 2010, a raíz de una convocatoria para Subgerente Regional Comercial de la Regional Tarija, se asume el cargo de Subgerente Regional Comercial, en este cargo las responsabilidades y funciones eran mayores, las mismas que se enuncian a continuación:

#### **RESPONSABILIDADES**

- Responsable de gestionar el cumplimiento de metas crediticias, operaciones contingentes, captaciones y otros ingresos no financieros de los Puntos de Atención Financiera (PAF) a su cargo, con el fin de impulsar el cumplimiento de los objetivos comerciales.
- Responsable de planificar y controlar que las actividades comerciales para las agencias bajo su supervisión se enmarquen en los objetivos estratégicos y operativos para el segmento.
- Responsable de planificar e implementar la ejecución de eventos de promoción y comercialización de productos para las agencias asignadas, con la finalidad de lograr y superar las metas asignadas.
- Responsable de gestionar la cartera en mora de las agencias bajo su dependencia con el objetivo de mantener los niveles de mora permitidos.
- Responsable de las operaciones de microcréditos aprobadas en el ámbito de su autonomía, dando cumplimiento a la normativa vigente y controlando la

aplicación de buenas prácticas orientadas a la minimización de riesgos y a la recuperación de cartera.

- Responsable de dar cumplimiento a todas las disposiciones relacionadas a la gestión de riesgos de Legitimación de Ganancias Ilícitas, Financiamiento del Terrorismo y/o Delitos Precedentes (LGI/FT y/o DP) establecidas bajo su cargo, así como todas las disposiciones que emita la Unidad de Investigaciones Financieras (UIF), debidamente comunicadas por la Gerencia Nacional de Cumplimiento de Banco FIE S.A.
- Responsable de conocer y cumplir la normativa externa e interna vigente vinculada a su cargo.
- Responsable de mantener la confidencialidad y reserva de toda la información (documental, electrónica, oral u en cualquier otra forma) que reciba, use, administre, emita, gestione o suministre como resultado y parte del desempeño de sus funciones, durante la relación laboral y después de su conclusión.
- Responsable de entregar bajo inventario toda la documentación (física o digital), que se considere crítica, privada, interna y/o confidencial, recibida, emitida, utilizada y gestionada como resultado del desempeño de sus funciones, una vez que finalice la relación laboral con el Banco.

## **FUNCIONES**

- Supervisar y coordinar la gestión de las agencias bajo su responsabilidad, con el objetivo de asegurar la aplicación de la gestión integral de riesgos, procesos, calidad, talento humano y de RSE definida por Banco FIE S.A.
- Proponer a su Inmediato Superior oportunidades de negocio, en el ámbito de optimización en procedimientos, productos y/o servicios, tecnología e infraestructura, a fin de alcanzar y mejorar los objetivos institucionales.
- Evaluar la gestión integral del área de negocios de las agencias a su cargo e implementar acciones de mejora, en coordinación con las áreas de soporte, a fin de asegurar la continuidad de la misma.

- Evaluar los resultados relacionados al portafolio de créditos, de captaciones y de otros servicios no financieros del segmento microempresa; para las agencias bajo su supervisión, a fin de desarrollar planes para mantener y mejorar las actividades de comercialización de productos y servicios para dicho segmento.
- Implementar y ejecutar acciones correctivas que mitiguen las desviaciones identificadas, con el fin de precautelar los intereses de Banco FIES.A.
- Motivar al interior de su plaza de trabajo, el trabajo en equipo, un desempeño laboral basado en nuestros principios éticos, un clima laboral adecuado y una gestión de negocios responsable, a fin de alinear al talento humano a la cultura organizacional, al logro de los objetivos, estrategia de Banco FIE S.A.
- Establecer un cronograma y plan de visitas a las agencias, clientes y potenciales clientes, con el propósito de mantener y desarrollar un portafolio rentable.
- Comunicar la estrategia y decisiones organizacionales de forma continua, con el fin de asegurar el alineamiento de los recursos humanos de la regional, para el cumplimiento de los objetivos de Banco FIE S.A.
- Gestionar políticas, normas, atribuciones, procesos y herramientas para Negocios Microempresa de su Regional contribuyendo a los objetivos organizacionales y el enfoque de riesgos del Banco.
- Validar el cumplimiento de la normativa externa asociada a Negocios Microempresa de su Regional minimizando el riesgo asociado.
- Organizar, dirigir y controlar a las unidades dependientes, en el desarrollo de las acciones y políticas que aseguren el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Identificar, proponer y desarrollar potenciales sucesores, a fin de garantizar la continuidad del negocio.
- Validar, proponer y ejecutar los componentes del marco formal de la Gestión de Negocios Microempresa de su Regional, en base a los criterios de Gestión

de Riesgos y normativa ASFI, contribuyendo con la filosofía organizacional del Banco.

- Resguardar toda la información que sea de su conocimiento, uso, administración o emisión relacionada a clientes, estrategias del Banco, órganos de gobierno del Banco o cualquier otra información interna que se considere crítica, privada y/o confidencial, a fin de garantizar el cumplimiento de normas de seguridad de información, en relación a las políticas, procedimientos, procesos y manejo interno.
- Desarrollar otras funciones afines al objetivo de su Área Organizacional y las que le sean asignadas por su inmediato superior.

#### **2.1.2.4. Cargo: Subgerente de Control (2017-2020)**

Desde el mes de junio de 2017 debido a una reestructuración del Banco se produjo una transferencia al cargo de Subgerente Regional de Control de Microempresa, donde las responsabilidades y funciones inherentes al cargo actual son las siguientes:

#### **RESPONSABILIDADES**

- Responsable de generar una muestra de cartera, para revisar, identificar posibles deficiencias e informar a las instancias que corresponden sobre las mismas a fin de validar el cumplimiento normativo asociado a créditos de microempresa.
- Responsable de planificar y controlar las visitas ejecutadas de control de créditos ex post de su Regional, con el fin de mitigar los riesgos asociados en Banca Microempresa en base al marco normativo interno y externo.
- Responsable de planificar, coordinar y ejecutar la capacitación de su Regional en el marco formal vigente, en base a las deficiencias identificadas, con el fin de potenciar las competencias de los trabajadores/as de la Banca Microempresa.
- Responsable de comunicar la estrategia y decisiones organizacionales de forma continua, con el fin de asegurar el alineamiento de los recursos

humanos de su unidad organizacional para el cumplimiento de los objetivos del Banco Fie.

- Responsable de dar cumplimiento a todas las disposiciones relacionadas a la gestión de riesgos de Legitimación de Ganancias Ilícitas, Financiamiento del Terrorismo y/o Delitos Precedentes (LGI/FT y/o DP) establecidas bajo su cargo, así como todas las disposiciones que emita la Unidad de Investigaciones Financieras (UIF), debidamente comunicadas por la Gerencia Nacional de Cumplimiento de Banco FIE S.A.
- Responsable de conocer y cumplir la normativa externa e interna vigente vinculada a su cargo
- Responsable de mantener la confidencialidad y reserva de toda la información (documental, electrónica, oral o en cualquier otra forma) que reciba, use, administre, emita, gestione o suministre como resultado y parte del desempeño de sus funciones, durante la relación laboral y después de su conclusión.
- Responsable de entregar bajo inventario toda la documentación (física o digital), que se considere crítica, privada, interna y/o confidencial, recibida, emitida, utilizada y gestionada como resultado del desempeño de sus funciones, una vez que finalice la relación laboral con el Banco.

## **FUNCIONES**

- Emitir informes de los hechos identificados en el control ex post así como de las capacitaciones ejecutadas, para presentarla a su inmediato superior con el fin de coadyuvar en la toma de decisiones.
- Proponer modificaciones a los componentes del Marco Formal asociados a Banca Microempresa, en base a los hechos identificados en el proceso de crédito, con el fin de promover la mejora continua.
- Motivar al interior de la unidad de trabajo bajo su dependencia propiciando el trabajo en equipo, un desempeño laboral basado en nuestros principios éticos, un clima laboral adecuado y una gestión de negocios responsable, a

fin de alinear al talento humano a la cultura organizacional, al logro de los objetivos y a la estrategia del Banco FIE S.A.

- Gestionar políticas, normas, atribuciones, procesos y herramientas para el Control Microempresa contribuyendo a los objetivos organizacionales y el enfoque de riesgos del Banco.
- Validar el cumplimiento de la normativa externa asociada al Control Microempresa, minimizando el riesgo asociado.
- Organizar, dirigir y controlar a sus dependientes, en el desarrollo de las acciones y políticas que aseguren el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Identificar, proponer y desarrollar potenciales sucesores, a fin de garantizar la continuidad del negocio.
- Validar, proponer y ejecutar los componentes del marco formal de la gestión de Control Microempresa, en base a los criterios de Gestión de Riesgos y normativa ASFI, contribuyendo con la filosofía organizacional del Banco.
- Resguardar toda la información que sea de su conocimiento, uso, administración o emisión relacionada a clientes y estrategias del Banco, órganos de gobierno del Banco o cualquier otra información interna que se considere crítica, privada y/o confidencial, a fin de garantizar el cumplimiento de normas de seguridad de información, en relación a las política, procedimientos, procesos y manejo interno.
- Desarrollar otras funciones afines al objetivo de su Área Organizacional y las que le sean asignadas por su inmediato superior. (FIE, 2016)

### **Asistencia Foro Internacional Asunción**

En el año 2008, ejerciendo el cargo de Jefe de Agencia en la Regional de Tarija, se asistió a un Foro Internacional organizado por el Banco Interamericano de Desarrollo, BID, evento que se llevó a cabo en la ciudad de Asunción. A este acontecimiento asistieron representantes de Instituciones Financieras de Latinoamérica y el Caribe y se desarrolló en los predios de la Conmebol del 6 al 10 de octubre del año 2008.

### **3. CAPÍTULO II**

#### **ACTIVIDAD PROFESIONAL PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS**

##### **3.1. Planteamiento del problema**

El problema que fue abordado fue la ineficiencia organizacional que se presentaba en la agencia Oruro del Banco FIE S.A. Ya que, como se evidencia con mayor detalle en el punto 3.2 Identificación y descripción del problema, la agencia, no solamente no llegaba a los objetivos establecidos, sino también se presentaban indicadores de gestión como la mora que incidían negativa y directamente al desempeño que buscaba obtener la empresa.

##### **3.2. Identificación y descripción del problema**

En el mes de julio de 2001, la agencia se encontraba con los siguientes indicadores

- ✓ La agencia Oruro contaba con una cartera de créditos por la suma de USD 2.230.935, la misma que estaba distribuido entre clientes con actividades de producción, actividades de servicios, actividades de comercio y en personas dependientes que contaban con un salario.
- ✓ El importe de créditos en mora respecto a la cartera de créditos alcanzaba un monto de USD 233.356 que representaba un porcentaje de morosidad de 10.46%, uno de los indicadores más altos de la empresa a nivel nacional (Flores, 2003).
- ✓ En lo que respecta a la cantidad de clientes, la agencia Oruro contaba con un número de 1.849 clientes.
- ✓ Respecto al personal de la Agencia Oruro se tenía 13 funcionarios, distribuidos entre, 1 Jefe de Agencia, 4 Evaluadores de Crédito, 2 Oficiales de Plataforma, 2 cajeros, 1 contadora, 1 normalizador de cartera o cobrador de créditos, 1 chofer y 1 mensajero. Fuera del personal de planta se contaba con 1 abogado externo y 1 policía del Batallón de Seguridad Física.

Estos factores identificados fueron fruto de un diagnóstico de la administración de la agencia, puesto que generó la ineficiencia organizacional que no permitía el logro de los objetivos, además generaban un bajo desempeño e inestable clima organizacional. La siguiente figura, ilustra las fases mediante las cuales se diagnosticó el problema:

**Figura 1: Fases para el diagnóstico del problema**



Fuente: elaboración propia.

### **FASE 1. Clima Laboral**

El clima laboral en la agencia Oruro era insostenible, existían claramente 2 grupos divididos por causa de la forma de administración y de un comportamiento inadecuado del anterior Jefe de Agencia. Esta forma de cómo se encaraba la administración de la agencia, incluso derivó en producir una dirección informal liderado por una funcionaria de mejor jerarquía al punto de querer imponer la desvinculación de funcionarios de la agencia. Los problemas fueron mayores llegando al punto de que no exista comunicación entre el jefe de agencia con la mayor parte del personal. De la misma manera no existía comunicación, mucho menos trabajo en equipo, entre los dos grupos existentes en la oficina. Los problemas eran de tal magnitud que las tensiones de mal clima laboral aumentaban a medida que pasaba el tiempo.

### **FASE 2. Uso de recursos**

La agencia Oruro contaba entre sus bienes asignados un vehículo marca Suzuki para que este medio de transporte sea de utilidad con el fin de utilizar para efectuar visitas a los clientes en menor tiempo, también se debería utilizar fundamentalmente en las acciones de recuperación de cartera o sea cobranza de créditos en mora. La forma de trabajo y distribución del horario para uso de este vehículo empezaba a

las 09:15 a.m. hasta las 12:15 p.m. y en la tarde desde horas 15:00 p.m. hasta horas 18:00 p.m., este horario era impuesto por el entonces Jefe de Agencia, por lo que los Evaluadores de Crédito tenían que distribuirse el horario de uso del vehículo por 3 horas en la mañana y otras 3 horas por la tarde. Una vez terminado el horario del uso del vehículo, este debería estar guardado en el garaje a más tardar hasta las 18:30 p.m. Esta determinación de uso del vehículo era insuficiente para llegar a las metas planificadas establecidas en el POA, considerando que el horario de ingreso de los trabajadores era a horas 08:20 a.m. en las mañanas y a horas 14:20 p.m. en las tardes, por otro lado, en otras regionales de la empresa los vehículos podían seguir trabajando hasta mucho después de las 18:30 p.m., porque existía visitas y cobranzas que se podía hacer hasta después de terminar la jornada laboral.

### **FASE 3. Debilidades en la otorgación de operaciones crediticias.**

En la agencia Oruro del Banco Fie, existía una cultura de efectuar bicicleteo de créditos, pues había créditos con una sola actividad desembolsados a nombre del cliente, otro crédito a nombre de la esposa y aun existían créditos a nombre de los hijos, empleados o terceros que figuraban como palo blanco, esta forma de trabajar era normal, porque inicialmente le daban crédito al cliente y como tenía problemas de pago le otorgaban una segunda operación a la esposa, luego pagar 2 créditos era muy difícil, entonces les otorgaban un tercer crédito a alguno de los hijos, empleados o un tercero. Estas operaciones se otorgaban con bastante normalidad con el único fin de bajar la morosidad del mes, porque después para el cliente era casi imposible conseguir efectivo para pagar 2 o más operaciones, consecuentemente estos créditos entraban en mora afectando los resultados de la agencia Oruro. Por otro lado, existía una cultura de visitas aleatorias a las actividades por parte de los Evaluadores de Crédito, siendo que en las Normas y Políticas de Crédito del Fie menciona que las visitas a las actividades por parte de los Evaluadores de Crédito son de carácter obligatorio y además son indelegables.

### **FASE 4. Operaciones irregulares identificadas**

Dos funcionarios de la agencia Oruro -uno era Evaluador de Créditos y la otra persona era la Oficial de Plataforma- actuaban de manera dolosa en la institución, tenían un modus operandi de la siguiente manera:

- ✓ Ambos funcionarios se daban la tarea de conseguir fotocopias de cédulas de identidad de gente ingenua sobre todo de gente campesina pensando que nunca irían a algún banco.
- ✓ Con las fotocopias entre ambos llenaban las solicitudes de crédito y firmaban las mismas cometiendo desde ya un primer delito el cual es falsificar firmas.
- ✓ Las solicitudes eran direccionadas a este Evaluador de Créditos con complicidad de la Oficial de Plataforma, indicándole al Jefe de Agencia que son solicitudes producto de una promoción realizada por el Evaluador de Créditos. Estas solicitudes eran elaboradas con direcciones inexistentes, en algunos casos indicaban calles reales, pero ponían un número de la vivienda que no existía en la mencionada calle.
- ✓ Una vez que esas solicitudes estaban en poder del Evaluador de Créditos, este firmaba las mismas en constancia de haber realizado la visita tanto al domicilio como al negocio.
- ✓ El Evaluador de Créditos armaba las carpetas de estos créditos con datos y actividades inventadas.
- ✓ Posteriormente el Evaluador de Créditos hacia el respectivo comité de créditos y el jefe no se daba cuenta, porque no hacía las visitas de control que aleatoriamente debería haber realizado.
- ✓ Una vez aprobadas estas operaciones, la Oficial de Plataforma procedía a elaborar los contratos de crédito y como una de sus funciones era hacer firmar dichos contratos a los clientes, entre ambos firmaban estos contratos falsificando otra vez las firmas de los supuestos clientes.
- ✓ Los desembolsos los efectuaban con cheque con el argumento que era a solicitud de los clientes, porque no querían llevar en efectivo. En ese

entonces existía la posibilidad de realizar los desembolsos en efectivo y con cheque, porque muchas veces no contaban con mucho efectivo en cajas y lo hacían con cheques girados a nombre de los clientes para que los cobren en otro banco.

- ✓ Una vez preparados los cheques de los créditos aprobados, entre ambos otra vez falsificaban las firmas en los formularios de “desembolso bajo cheque” como constancia de haber entregado los cheques a los supuestos clientes.
- ✓ Posteriormente, estos dos funcionarios se constituían en el otro banco a cobrar los cheques endosando los mismos a su nombre.

Finalmente, para consumar el fraude, ambos funcionarios pagaban las primeras cuotas del crédito para no levantar sospechas y luego bajo un informe con argumentos falsos indicaban que los clientes se habían fugado de Oruro y no había manera de encontrarlos. Estos créditos tenían pagado entre un 5% y 10% del capital y luego se quedaban en cuentas incobrables (Flores, 2003).

### **3.3. Objetivos**

#### **3.3.1. General**

Buscar mayor eficiencia en las operaciones de la Agencia Oruro del Fie, buscando una cultura de honestidad y trabajo en equipo del personal de la empresa.

#### **3.3.2. Específicos**

- Realizar una evaluación de desempeño de los funcionarios de la agencia Oruro con la finalidad de hacer una reestructuración de personal.
- Distribuir adecuadamente el uso del vehículo asignado a la agencia.
- Efectuar mayor control en las operaciones crediticias, verificando la correcta aplicación de la tecnología crediticia institucional, cumpliendo la norma institucional reflejada en el Manual de Normas y Políticas de Crédito de Crédito de la empresa y la normativa vigente emanada por la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras.
- Debido a las irregularidades identificadas, en coordinación con área legal de la Oficina Nacional efectuar un juicio penal contra dos funcionarios de la

agencia que elaboraron operaciones irregulares en beneficio de ellos mismos.

### **3.4. Descripción específica de la actividad profesional en relación con la solución del problema.**

El desarrollo de las funciones de un Evaluador de Créditos, hace que se conozca y se tenga un dominio sobre las fortalezas para encarar de manera más objetiva el proceso de otorgación de crédito, trabajando con honestidad, con buenas prácticas. Al mismo tiempo, es importante una relación de un trabajo en equipo con los compañeros de trabajo. El aprendizaje constante y la aplicación correcta del mismo en el desarrollo de las funciones hacen que adquieran habilidades para ejercer y afrontar otras responsabilidades mayores. Al contar con la oportunidad de un cargo superior, aunque en forma interina, es un desafío y un medio de medición para determinar si un Evaluador de Créditos se encuentra en condiciones de asumir otras responsabilidades. En caso de que se logre un ascenso de cargo, uno debe conocer no solamente la correcta elaboración de los créditos, sino también se debe contar con habilidades de manejo de personal. Todas estas consideraciones harán posible que se administre de manera adecuada cuando se logre una promoción a un cargo de Jefe de Agencia.

## **4. CAPÍTULO III**

### **4.1. Alcances en la solución del problema en el contexto de un marco teórico**

#### **4.1.1. Alcance temático:**

El ámbito conceptual sobre el cual se desarrolló el documento corresponde al del desarrollo organizacional. Esto porque se buscó la gestión, implementación e

institucionalización del cambio para incrementar la eficiencia de la empresa. Asimismo, se realizó especial énfasis en las intervenciones tecnoestructurales y las del proceso humano para poder generar este cambio.

#### **4.1.2. Alcance temporal:**

El periodo sobre el cual se trabajó fueron las gestiones 2001-2003. En la agencia de Oruro del banco FIE S.A.

#### **4.1.3. Alcance económico:**

El sector al cual corresponde la organización sobre la cual se elaboró la memoria laboral corresponde al sector terciario de la economía, la prestación de servicios de intermediación financiera.

### **4.2. Referencia teórica-marco teórico**

#### **4.2.1. Cambio planificado**

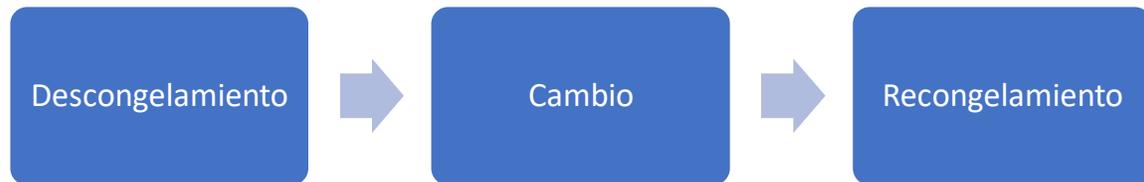
Todos los enfoques del desarrollo organizacional se basan en alguna teoría referente al cambio planificado. En ellas se describen las etapas a través de las cuales puede realizarse en la empresa y el proceso temporal con que se aplican los métodos para que los empleados manejen el cambio. En este sentido se explicarán tres teorías importantes que han recibido mucha atención: el modelo del cambio de Lewin, el de la investigación de la acción y el modelo positivo (Worley & Cummings, 2007).

##### *4.2.1.1. Modelo del cambio de Lewin*

Uno de los primeros modelos fundamentales fue propuesto por Kurt Lewin. Para él: cambio es una modificación de las fuerzas que dan estabilidad al comportamiento de un sistema. En concreto, una serie de comportamientos en un momento dado es resultado de dos conjuntos de fuerzas: las que tratan de mantener el estado actual (statu quo) y las que tratan de modificarlo. Cuando ambos conjuntos son bastante uniformes, el comportamiento actual se conserva en lo que Lewin llamó estado de "equilibrio casi estacionario". Para alterar ese estado se pueden aumentar las fuerzas que buscan el cambio, disminuir las que tratan de mantener el estado actual

o bien aplicar una combinación de ambas. Para él este proceso se compone de tres pasos que se muestran la siguiente figura:

**Figura 2: Fases del modelo de Lewin**



Fuente: Adaptado de Cummings y Worley, 2007.

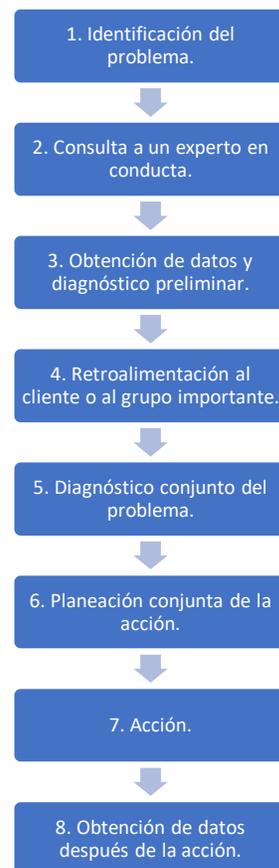
1. **Descongelamiento.** En este paso se atenúan las fuerzas que conservan el comportamiento organizacional en su nivel actual. A veces se realiza mediante un proceso de "desconfirmación psicológica". A los empleados se les motiva a realizar actividades del cambio, dándoles información que indique la discrepancia entre las conductas deseadas por ellos y la organización y las que muestren en ese momento.
2. **Transición o cambio.** En este paso la conducta de la empresa, del departamento o del individuo se transfiere a otro nivel. Se interviene en el sistema para nuevas conductas, valores y actitudes modificando la estructura y los procesos.
3. **Recongelamiento.** En este paso se estabiliza la empresa en otro estado de equilibrio. A menudo se consigue mediante mecanismos de soporte que refuerzan el nuevo estado: cultura, normas, políticas y estructuras (Worley & Cummings, 2007).

#### 4.2.1.2. *Modelo de investigación de la acción*

El modelo clásico de investigación de la acción se centra en el cambio planificado como un proceso cíclico en que la investigación inicial de la empresa suministra información para guiar acciones subsecuentes. Después se evalúan los resultados de la acción para proporcionar más información para guiar más acción y así en

forma sucesiva. Este ciclo iterativo de investigación y acción requiere mucha colaboración entre los empleados y los profesionales del desarrollo organizacional. Concede gran importancia a la obtención de datos y al diagnóstico antes de planear la acción y de la implementación, además de una rigurosa evaluación de los resultados que se obtengan (Worley & Cummings, 2007). Éste consta de ocho pasos principales que se pueden apreciar en la siguiente figura:

**Figura 3:Proceso del modelo de investigación-acción**



Fuente: adaptado en base a Cummings y Worley, 2007.

- 1. Identificación del problema.** En general comienza cuando un ejecutivo de alto nivel o alguien con suficiente poder e influencia se da cuenta de que la empresa tiene uno o varios problemas susceptibles de resolverse con ayuda de un experto en el desarrollo organizacional.
- 2. Consulta a un experto en ciencias de la conducta.** En el contacto inicial se da una evaluación meticulosa entre él y su cliente. El experto tiene su

propia teoría normativa del desarrollo o su marco de referencia, debiendo estar consciente de esas suposiciones o valores. Cuando las comparte con el cliente desde el principio establece una atmósfera abierta y de colaboración.

- 3. Obtención de datos y diagnóstico preliminar.** Este paso lo realiza casi siempre el experto, a menudo junto con los integrantes de la empresa. Recaba la información adecuada y la analiza después para averiguar las causas de los problemas. Los cuatro métodos básicos son: entrevistas, observación de procesos, cuestionarios y datos sobre el desempeño organizacional (que a menudo no se recaban desgraciadamente). Un método de diagnóstico comienza con la observación, administra después una entrevista semiestructurada y concluye con un cuestionario que mide con exactitud el problema detectado en etapas anteriores. Al conseguir la información diagnóstica, los expertos pueden influir en quienes la proporcionan. En el desarrollo organizacional todo lo que haga puede considerarse como intervención que incidirá de alguna manera en la compañía.
- 4. Retroalimentación al cliente o al grupo importante.** Por ser la investigación acción una actividad de colaboración, los datos diagnósticos se proporcionan al cliente, casi siempre en una junta de grupo o del equipo de trabajo. Este paso, en que el experto suministra información, sirve para conocer los puntos fuertes y débiles de la compañía o unidad en cuestión. Él le proporciona al cliente todos los datos relevantes y útiles. Claro que protegerá las fuentes confidenciales y en ocasiones inclusive no se las dará. Para definir la relevancia y utilidad de la información se requiere tener en cuenta la privacidad y la ética, además de determinar si el grupo está preparado para ella o si el cliente adoptará una actitud demasiado defensiva.
- 5. Diagnóstico conjunto del problema.** En este paso los miembros de la empresa discuten la retroalimentación y exploran con el experto si quieren trabajar en el problema. Existe una estrecha relación entre la obtención de datos, la retroalimentación y el diagnóstico, porque el consultor resume los

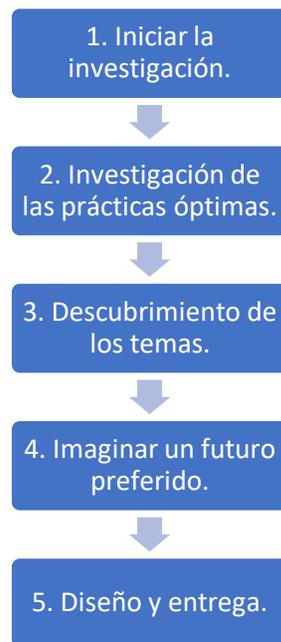
datos básicos obtenidos de los miembros, presentándoselos después para su validación y un diagnóstico posterior. Un punto importante, como señala Schein, consiste en que la investigación-acción es un proceso muy distinto al modelo de médico-paciente, según el cual acudiría, emitiría un diagnóstico y prescribiría una solución. Schein advierte que, cuando no se establece un marco común de referencia en la relación entre cliente-consultor, puede hacerse un diagnóstico erróneo o aparecer un vacío en la comunicación. Entonces el cliente "no estará dispuesto a aceptar el diagnóstico o la prescripción". "Las compañías tienen gavetas llenas de informes de consultores, todas ellas con diagnósticos y recomendaciones que el 'paciente' no entiende o no acepta."

- 6. Planeación conjunta de la acción.** Después el experto y los miembros de la empresa se ponen de acuerdo en las medidas a tomar. Inicia así el proceso de transición o cambio (descrito en el modelo del cambio de Lewin), en el que la empresa elige la mejor manera de alcanzar otro equilibrio casi-estacionario. En esta etapa la acción a realizar depende de la cultura, la tecnología y el entorno de la organización; el diagnóstico del problema; el tiempo y el costo de la intervención.
- 7. Acción.** En esta etapa se da la transición de un estado a otro. Puede consistir en instalar nuevos métodos y procedimientos, en reorganizar las estructuras y los diseños de trabajo, en reforzar conductas nuevas. Son medidas que rara vez pueden introducirse de inmediato, sino que requieren un periodo de transición mientras la empresa pasa del estado actual al deseado.
- 8. Obtención de datos después de la acción.** Por ser un proceso cíclico la investigación-acción, los datos se recaban después de efectuada la acción para medir y determinar sus efectos y comunicar los resultados al cliente. Ello a su vez puede originar el volver a hacer un diagnóstico y otra intervención más (Worley & Cummings, 2007).

#### 4.2.1.3. *El modelo positivo*

Este tercer modelo de cambio representa una ruptura con el de Lewin y con la investigación-acción. Estos dos últimos se fundan primordialmente en una deficiencia: se concentran en los problemas y en cómo resolverlos para que la empresa funcione mejor. El modelo positivo se concentra en lo que están haciendo bien. Ayuda a sus integrantes a entender a la empresa cuando alcanza su nivel óptimo y aprovecha esas capacidades para obtener resultados aún mejores. Es compatible con el movimiento de crecimiento en las ciencias sociales, llamado "escuela organizacional positiva", la cual da prioridad a las dinámicas positivas en las organizaciones que producen resultados extraordinarios (Worley & Cummings, 2007). El modelo positivo consta de cinco fases que se describen en la siguiente figura:

**Figura 4: Fases del modelo positivo**



Fuente: adaptado en base a Cummings y Worley, 2007.

- 1. Iniciar la investigación.** En esta primera fase se elige el tema del cambio. Se da prioridad a la participación de los integrantes para identificar el problema organizacional que están más dispuestos a resolver. Por ejemplo,

pueden optar por buscar la eficaz colaboración de hombre-mujer de éxito (en contraste con la discriminación sexual), casos de satisfacción del cliente (en contraste con casos de insatisfacción), equipos de trabajo sumamente eficiente o procesos de desarrollo del producto que con gran urgencia aporten ideas creativas al mercado, Si para ellos la orientación de la investigación es real e importantísima, el proceso del cambio presentará dichos atributos.

- 2. Investigación de las prácticas óptimas.** Esta fase consiste en recabar información sobre "lo mejor" de la empresa. Si el tema es la innovación organizacional, los empleados ayudan a diseñar un protocolo de entrevista para reunir episodios de nuevas ideas que fueron desarrolladas e implementadas. Ellos realizan entrevistas; se entrevistan unos a otros y cuentan historias de innovación en las que intervinieron. Después las integran para crear un fondo de información que describe la empresa como sistema innovador.
- 3. Descubrimiento de los temas.** En esta fase los empleados examinan las historias, tanto grandes como pequeñas, para identificar los temas que representan las dimensiones comunes de las vivencias. Por ejemplo, las relativas a la innovación pueden contener temas de cómo los gerentes permitieron a sus subordinados explorar ideas nuevas, del apoyo que éstos recibieron de sus compañeros de trabajo y de cómo el contacto con los clientes generó ideas creativas. Ningún tema es demasiado insignificante para ser representado; conviene describir todos los mecanismos implícitos que contribuyeron a generar y respaldar los temas. Éstos sirven para hacer la transición de "lo que es" a "lo que puede ser".
- 4. Imaginar un futuro preferido.** Después los empleados examinan los temas identificados, cuestionan la situación actual (statu quo) y describen un futuro atractivo. Con base en el pasado exitoso de la empresa, visualizan en forma colectiva el futuro y generan "propuestas de posibilidad", afirmaciones que conectan las prácticas óptimas del momento, con las posibilidades ideales de su organización futura. Las propuestas ofrecen un panorama en verdad

emocionante, provocativo y el dibujo posible del futuro. Con base en estas posibilidades, los empleados identifican a los participantes idóneos y los procesos más importantes que han de modificarse para que apoyen el advenimiento del futuro soñado. La visión se convierte en una afirmación de "lo que debería ser".

- 5. Diseño y entrega.** La última fase incluye el diseño y la entrega de formas de crear el futuro. Describe las actividades y produce los planes necesarios para realizar la visión. Después pasa a las etapas de acción y evaluación, semejantes a las de la investigación-acción que describimos en páginas anteriores. Los empleados efectúan cambios, juzgan los resultados, hacen los ajustes pertinentes y toman otras medidas, conforme que llevan la empresa a la visión y apoyan "lo que será". El proceso no se interrumpe y prosiguen las conversaciones sobre lo mejor (Worley & Cummings, 2007).

#### 4.2.1.4. *Modelo general del cambio planificado*

La figura 5 describe las cuatro actividades fundamentales que los profesionales y los empleados realizan de manera conjunta en el desarrollo organizacional (Worley & Cummings, 2007).

**Figura 5:Proceso del modelo general del cambio planificado**



Fuente: adaptado en base a Cummings y Worley, 2007.

### **Entrada y contratación**

Ésta es la primera serie de actividades del cambio planificado. Sirven para que los gerentes decidan si desean avanzar en el programa de cambio planeado y destinarle recursos a este proceso.

### **Diagnóstico**

En esta etapa de cambio planeado se estudia con sumo cuidado el sistema del cliente. El diagnóstico puede buscar ante todo conocer los problemas de la organización, incluyendo las causas y sus efectos, o recopilar historias referentes a los atributos positivos. El diagnóstico es una de las actividades más importantes del desarrollo organizacional. En él se selecciona el modelo apropiado para entender la empresa; se reúne y analiza la información que después se suministra a los directivos y a los subordinados respecto a los problemas u oportunidades.

### **Planificación e implementación del cambio**

En esta etapa los empleados y los expertos planean e implementan en forma conjunta las intervenciones del desarrollo organizacional. Las diseñan para lograr la visión o metas de la compañía y preparan planes para ponerlas en práctica. Las intervenciones se diseñan aplicando diversos criterios: disposición de la empresa para el cambio, su capacidad actual, su cultura y distribuciones del poder, capacidades y habilidades del agente del cambio (que se explican en el capítulo 9). Según los resultados del diagnóstico, los principales tipos de intervención en el desarrollo organizacional son cuatro:

1. Intervenciones en el proceso humano a nivel individual, grupal y del sistema total.
2. Intervenciones que modifican la estructura y la tecnología.
3. Intervenciones en recursos humanos que intentan mejorar el desempeño de los empleados y su bienestar.
4. Intervenciones estratégicas que requieren administrar la relación de la compañía con su ambiente externo, así como la estructura interna y el proceso necesario para respaldar su estrategia de negocios.

### **Evaluación e institucionalización del cambio**

En la última etapa del cambio planificado se evalúan los efectos de la intervención y se maneja la institucionalización de los programas exitosos con el propósito de continuarlos.

#### 4.2.1.5. *Síntesis y análisis de las teorías del cambio planificado*

Las teorías del cambio planificado describen las actividades necesarias para modificar las estrategias, las estructuras y procesos con el propósito de aumentar la eficiencia de las empresas. El modelo de Lewin, el de investigación-acción y el positivo, ofrecen una concepción distinta de las fases por las que pasa. El modelo de Lewin lo ve como un proceso de tres pasos: descongelamiento, transición o cambio y recongelamiento. Nos da una descripción general. El modelo de la investigación-acción se centra en él como un proceso cíclico que incluye actividades conjuntas entre los empleados y los consultores. Consta de ocho pasos que se superponen e interactúan en la práctica: identificación del problema, consultoría con un especialista en ciencias del comportamiento, obtención de datos y diagnóstico preliminar, retroalimentación al cliente o grupo principal, diagnóstico conjunto del problema, planeación conjunta de la acción, acción, obtención de datos después de la intervención. Concede gran importancia a la recopilación de datos y al diagnóstico antes de planear la intervención y su implementación, así como a la evaluación de los resultados. Además, las estrategias del cambio se modifican a veces a partir de un diagnóstico permanente y la conclusión de un programa de desarrollo organizacional puede llevar a más trabajos en otras áreas de la compañía. El modelo positivo se centra en lo que está haciéndose bien. Trata de aprovechar las oportunidades que favorecen un desempeño extraordinario.

Las teorías del cambio planificado pueden integrarse en un modelo general. Cuatro conjuntos de actividades —entrada y contratación, diagnóstico, planeación e implementación, evaluación e institucionalización— sirven para explicar cómo se logra el cambio en la empresa. Describen además la estructura general de los capítulos de libro. El modelo general ofrece muchas aplicaciones al cambio planificado. Identifica los pasos que una compañía normalmente sigue al realizar el

cambio y especifica las actividades del desarrollo organizacional con que se consigue. Aunque los modelos indican las etapas generales de este proceso, los tipos de cambio dependen de la situación. Los programas pueden variar en función de la magnitud del cambio y del nivel de organización del sistema del cliente. El cambio planificado varía enormemente en gran medida cuando las situaciones difieren en esos aspectos. Los críticos del desarrollo organizacional señalan varios problemas en la forma en que ha sido conceptualizado y puesto en práctica, así como algunas áreas donde puede mejorarse. (Worley & Cummings, 2007)

#### **4.2.2. Intervenciones en el proceso humano**

Fueron las primeras diseñadas en el desarrollo organizacional y figuran entre las más conocidas. Son un intento de mejorar el desempeño individual y las relaciones laborales entre empleados. Entre los enfoques individuales se tiene al *coaching* y a la capacitación, mientras que en los enfoques de procesos interpersonales y grupales las intervenciones más conocidas son la consultoría por procesos, intervención de terceros y la formación de equipos (Worley & Cummings, 2007). En este documento se desarrollarán la capacitación y la intervención a terceros.

##### *4.2.2.1. Capacitación y desarrollo*

Son de las estrategias más antiguas del cambio organizacional. Ofrecen a los empleados actuales o de ingreso reciente las habilidades y el conocimiento que necesitan para hacer su trabajo (Worley & Cummings, 2007). Las intervenciones en la capacitación y en el desarrollo por lo general siguen un proceso de detección de necesidades, establecimiento de objetivos instruccionales y diseño, impartición y evaluación.

**1. Determinar las necesidades.** A semejanza del diagnóstico hecho en el modelo general del cambio planificado, al detectar las necesidades se descubre qué capacitación se requiere. Se recaban los datos referentes a la compañía, al trabajo y al individuo. La evaluación de la compañía se centra en los sistemas que inciden en la capacidad de transferir la capacitación.

- 2. Diseñar los objetivos y la capacitación.** En esta etapa se establecen primeros los objetivos de la intervención. Debe describirse la calidad y la cantidad de desempeño que un participante ha de demostrar para que se le juzgue competente.
- 3. Impartir la capacitación.** En esta etapa se llevan a cabo la capacitación y el desarrollo. Se invita a los participantes a que asistan a las sesiones o apliquen lo aprendido en ellas, a que hagan las actividades incluidas en el diseño y vuelvan a sus rutinas de trabajo.
- 4. Evaluar la capacitación.** En esta última etapa se juzga la capacitación para saber si cumplió sus objetivos. Los cuatro criterios con que se suele hacer eso son: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultado.

### **Resultados de la capacitación**

A pesar de que la capacitación y el desarrollo predominan en el lugar de trabajo, la investigación consagrada a la evaluación se centra principalmente en las reacciones, es decir, en la medida más débil de la eficacia. Son datos que tienden a correlacionarse poco con otras medidas de la eficacia. Otras medidas más rigurosas ofrecen pruebas respecto a los efectos de la capacitación (Worley & Cummings, 2007).

#### **4.2.2.2. *Intervención de terceros***

Se centran en los conflictos que surgen entre dos o más integrantes de una empresa. Forma parte de los grupos y las empresas, y puede provenir de diversas fuentes, entre ellas diferencias de personalidad, orientación a las tareas, interdependencia de metas, percepciones entre miembros de un grupo y también competencia por recursos escasos. Conviene advertir que no es bueno ni malo por sí mismo. Puede intensificar la motivación y la innovación, facilitando la comprensión de ideas y puntos de vista. En el aspecto negativo, a veces impide trabajar con los demás en forma constructiva pues destruye las interacciones de tareas entre los miembros de un grupo. En consecuencia, la intervención de terceros varía de manera considerable en situaciones donde el conflicto altera las interacciones

necesarias entre las tareas y las relaciones laborales de los miembros (Worley & Cummings, 2007).

### **Un modelo episódico del conflicto**

Con frecuencia el conflicto interpersonal ocurre en etapas iterativas y cíclicas denominadas "episodios". El modelo episódico ofrece cuatro estrategias para resolverlo. Las tres primeras tratan de controlarlo y la última de modificar lo que está en el fondo. La primera consiste en prevenir su estallido con un conocimiento claro de los factores desencadenantes; después los evita o amortigua al presentarse los síntomas. La segunda estrategia consiste en fijar límites a la forma del conflicto. La tercera estrategia de control consiste en ayudar a las partes a encarar de modo diferente las consecuencias del conflicto. El cuarto método consiste en eliminar o resolver lo que ocasiona el conflicto (Worley & Cummings, 2007).

### **Facilitación del proceso de resolución del conflicto**

Walton descubrió algunos factores y decisiones tácticas que permiten utilizar el modelo episódico para resolver las causas del conflicto. Los siguientes elementos ayudarán al consultor de terceros a lograr un diálogo productivo entre los contrincantes, a fin de que examinen sus diferencias para modificar su percepción y comportamiento: motivación mutua para hallar una salida y resolver el conflicto; igualdad de poder entre las partes; medidas coordinadas para encararlo, confrontarlo; gradualidad de las etapas donde se detectan las diferencias y se buscan soluciones integradoras; formas abiertas y claras de comunicación; y niveles productivos de tensión y de estrés. Entre las opciones tácticas de Walton figuran las relacionadas con el diagnóstico, el contexto en que intervienen terceros y el rol del consultor.

El contexto de la intervención también es importante. Entre sus elementos cabe citar los siguientes: neutralidad del lugar de la reunión, formalidad de la situación, conveniencia de la hora de la reunión (es decir se acordará la duración, cuándo terminará o se suspenderá) y una selección rigurosa de los asistentes a la reunión.

Además, el consultor debe escoger el rol que desempeñará para la resolución de conflictos. La táctica que se elija dependerá del diagnóstico hecho (Worley & Cummings, 2007).

#### **4.2.3. Intervenciones tecno-estructurales**

Las intervenciones tecno-estructurales son programas del cambio que se centran en la tecnología y estructura de la organización (Worley & Cummings, 2007). Entre las más conocidas se tienen a: diseño estructural, la re-estructuración y la reingeniería, en este documento se realiza especial énfasis en esta última.

##### **4.2.3.1. Reingeniería**

La reingeniería pretende rediseñar radicalmente los principales procesos de trabajo a fin de relacionar y coordinar mejor las tareas. Es decir, un repensar y rediseñar de manera radical los procesos administrativos para mejorar profundamente el desempeño. Transforma la manera en que, por lo normal, se producen y se entregan los bienes y en que se prestan los servicios. La reingeniería aborda esos problemas dividiendo las unidades de trabajo en procesos más integrados de carácter transfuncional. Con ello se modernizan los procesos y se vuelven más rápidos y flexibles; en consecuencia, ahora son más sensibles ante lo siguiente: cambio de las condiciones competitivas, exigencias de los clientes, ciclo de vida de los productos y tecnologías. Como cabe suponer, la reingeniería requiere casi un cambio radical en la manera de diseñar la estructura y el trabajo. Aborda las cuestiones fundamentales de por qué las empresas hacen ciertas cosas y de por qué lo hacen en una forma determinada. Identifica y pone en tela de juicio las suposiciones tácitas de la forma de trabajar. Normalmente todo eso se traduce en cambios radicales del pensamiento y de los métodos: una transición de puestos, actividades y estructuras especializadas a procesos integrados que generan valor a los clientes. El cambio se distingue de los enfoques incrementales con que se hace más eficiente el desempeño, como el mejoramiento continuo y la administración de la calidad total, que se centran en los cambios incrementales de

los procesos laborales. Dado que la reingeniería modifica profundamente el estado actual, trata de aumentar en lo posible el desempeño de la empresa.

Al modificar a fondo los procesos, la reingeniería a menudo aprovecha la moderna tecnología de la información. Ésta permite a las empresas aplicarla en lo siguiente: teleconferencias, sistemas expertos, bases de datos compartidas y comunicación inalámbrica. Sirven para romper con las formas tradicionales de concebir el trabajo y adoptar otras enteramente nuevas de producir y surtir los productos (Worley & Cummings, 2007).

La reingeniería puede generar procesos de producción y de entrega que requieren intervenciones posteriores. Cuando la reestructuración se lleva a cabo sin cambios fundamentales en la manera de realizar el trabajo, una misma tarea se ejecuta con menos personal. Así pues, los ahorros de costos quizá no se concreten, porque una baja productividad absorbe la reducción de sueldos y de prestaciones.

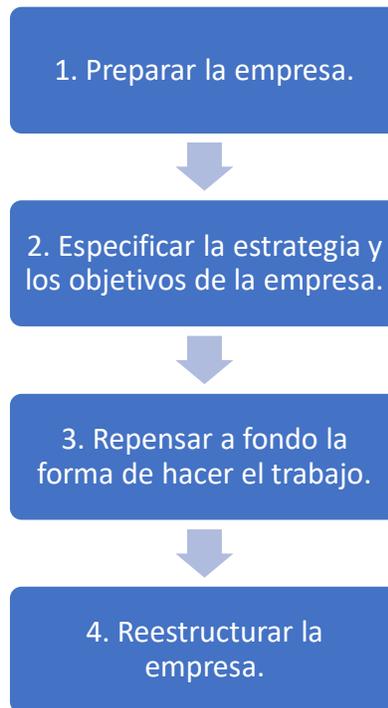
A la reingeniería también se la relaciona con la transformación de las estructuras corporativas y con el diseño del trabajo. Su interés por los procesos contribuye a eliminar la orientación vertical de las empresas funcionales y divisionales. Se identifican así los procesos administrativos básicos y se rediseña el trabajo para incluir las interdependencias que presentan. Casi siempre se consiguen más empleos o equipos que se centran en tareas multifuncionales, una retroalimentación orientada a resultados y el facultamiento o empowerment. Todas ellas características asociadas a los métodos motivacionales y sociotécnicos en el diseño del trabajo. Por desgracia, en un principio la reingeniería no los aplicó a las diferencias individuales de la reacción ante sus propios principios. Proponía el trabajo enriquecido y los equipos, sin tener en cuenta la abundancia de las investigaciones según la cual no todos se sienten motivados para hacer ese trabajo.

### **Etapas de aplicación**

En los primeros proyectos de reingeniería se buscaba ante todo identificar los procesos administrativos para rediseñar y evaluar técnicamente el flujo de trabajo. Los proyectos más recientes han ampliado la metodología a temas relacionados

con el manejo del cambio: cómo superar la resistencia al cambio y cómo dirigir la transición a otros procesos de trabajo. Los siguientes pasos de la aplicación están contenidos en la mayor parte de los proyectos de reingeniería, aunque el orden puede cambiar un poco de una situación a otra (Worley & Cummings, 2007).

**Figura 6: Fases de la aplicación de la reingeniería**



Fuente: adaptado en base a Cummings y Worley, 2007.

1. Preparar la empresa. La reingeniería comienza por definir y evaluar el contexto corporativo, entre otras cosas el ambiente competitivo, la estrategia y los objetivos. Se averigua la necesidad de ella y la dirección estratégica que seguirá. Los cambios del ambiente competitivo indican a veces la necesidad de un cambio radical en la manera de hacer negocios.

2. Especificar la estrategia y los objetivos de la empresa. La estrategia rige enfoques de la reingeniería y guía las decisiones referentes a los procesos indispensables para el éxito estratégico. Cuando se carece de esa información, la compañía puede rediseñar procesos extraños o aquellos que podría subcontratar.

3. Repensar a fondo la forma de hacer el trabajo. Este paso constituye la esencia de la reingeniería y consta de cuatro actividades: identificar y analizar los procesos fundamentales del negocio, definir los objetivos principales del desempeño, diseñar procesos nuevos. Estas actividades son el trabajo de la reingeniería y suelen efectuarlas un equipo transcultural, al que se le dan suficiente tiempo y recursos para que alcance sus objetivos.

a. Identificar y analizar los procesos fundamentales de la empresa. A estos procesos se les considera indispensables para el éxito estratégico; abarcan actividades que transforman el éxito estratégico en resultados valiosos. Se evalúan trazando un mapa de procesos que contiene las actividades necesarias para entregar los productos o servicios.

b. Definir los objetivos del desempeño. En esta fase se fijan metas retadoras del desempeño. Se identifica el más alto nivel posible de desempeño en un proceso particular; luego se fijan metas de gran rapidez, calidad, costo y otras medidas. Pueden obtenerse de las necesidades del cliente o de las mejores prácticas de los líderes de la industria.

c. Diseñar procesos nuevos. La última fase de este tercer paso consiste en rediseñar los procesos administrativos para alcanzar grandes metas. A menudo empieza con una hoja en blanco y se aborda la pregunta "Si hoy empezara a trabajar en la compañía, ¿qué procesos necesitaría para obtener una ventaja competitiva sustentable?" En seguida los procesos esenciales se designan atendiendo a las siguientes directrices.

- Iniciar y terminar el proceso con las necesidades y deseos del cliente.
- Simplificar el proceso actual combinando y suprimiendo pasos.
- Utilizar "lo mejor" del proceso actual.
- Tener en cuenta los aspectos técnicos y sociales del proceso.
- No dejarse limitar por la práctica anterior.
- Identificar la información esencial que se requiere en cada paso del proceso.

- Realizar las actividades en su orden más natural.
- Suponer que el trabajo se lleva a cabo la primera vez.
- Escuchar a quienes lo hacen.

Una actividad importante que aparece en muchos proyectos exitosos de reingeniería consiste en implementar los "primeros aciertos" o los "aciertos rápidos". El análisis de procesos a menudo revela redundancias e ineficacias evidentes para las cuales se autorizan de inmediato los cambios adecuados. Los sucesos iniciales sirven para generar y sostener el impulso inicial del proyecto de reingeniería.

4. Reestructurar una empresa en torno a los nuevos procesos administrativos. En este último paso se modifica la estructura organizacional para apoyar los nuevos procesos. Casi siempre se obtienen los tipos de estructura descritos en páginas anteriores del capítulo. Un importante elemento consiste en implementar la nueva información y sistemas de medición que refuercen la transición de medir algunas conductas (ausentismo y quejas) a evaluar los resultados: productividad, satisfacción del cliente y reducción de costos. Más aún, la tecnología de la información es uno de los principales impulsores de la reingeniería, porque aminora en forma drástica el costo y el tiempo necesario para integrar y coordinar los procesos administrativos.

- Los gerentes dejan de ser supervisores para convertirse en asesores; los ejecutivos dejan de ser guardianes para volverse líderes. En una estructura orientada a procesos la función de los directivos y de los líderes cambia en una forma drástica. Se requieren nuevas destrezas: facilitar, adquirir recursos, compartir información, apoyar y resolver problemas.

### **Resultados de la reingeniería**

Los resultados varían muchísimo. Las revistas de especialidades y la prensa dedicada a la administración publican periódicamente historias de impresionantes resultados atribuibles a la reingeniería. Por su parte, en el libro más vendido se lee que hasta 70% de los proyectos no cumplieron los objetivos de costo, tiempo de ciclo ni productividad. En una encuesta se entrevistó a 497 compañías de Estados

Unidos y a 1245 de Europa: 60% de las norteamericanas y 75% de las europeas habían llevado a cabo al menos un proyecto. El 85% de ellas obtuvo poco o nula ganancia." A pesar de su aceptación la reingeniería apenas empieza a ser evaluada en forma sistemática, sin que se disponga de suficientes investigaciones para interpretar resultados tan dispares (Worley & Cummings, 2007).

En una evaluación de la reingeniería de procesos administrativos se examinaron más de un centenar de proyectos." Los análisis profundos de 20 de ellos revelaron lo siguiente: en 11 casos hubo una reducción de costos unitarios menores de 5%, mientras que en 6 casos la reducción del costo total promedio fue de 18%. La diferencia principal fue el alcance del proceso seleccionado. El rediseño de procesos básicos de valor agregado incidía considerablemente en el costo total unitario; los efectos no eran iguales al rediseñar los procesos más pequeños.

Las mejoras del desempeño en algunos casos fueron atribuidas a los cambios en seis impulsores de la conducta: estructura, habilidades, sistemas de información, funciones, incentivos y valores comunes. Los proyectos en que se abordaban todos lograban una reducción promedio de costos de 35% en ciertos procesos; los que afectaban sólo uno o dos impulsores los disminuían en 19%. Por último, la reducción porcentual del costo total depende de líderes comprometidos. De modo análogo, una encuesta a 23 casos "exitosos" de reingeniería reveló que se caracterizaban por lo siguiente: una visión clara del futuro, metas concretas del cambio, uso de la tecnología de la información, participación y compromiso personal de los altos directivos, medidas e hitos bien definidos, capacitación de los participantes en el análisis de procesos y en el trabajo de equipo.

#### **4.2.4. Intermediación financiera**

Función de intervención que realizan las instituciones nacionales de crédito, organismos auxiliares, instituciones nacionales de seguros y fianzas y demás instituciones o entidades legalmente autorizadas para constituirse como medios de enlace, entre el acreditante de un financiamiento y el acreditado, obteniendo una comisión por su labor de concertar los créditos en los mercados de dinero nacionales e internacionales. Representa la parte del endeudamiento neto de la

banca de desarrollo y de los fondos y fideicomisos de fomento, requerido para financiar a los sectores privado y social, y para cubrir su déficit de operación. Su cálculo se obtiene de restar al endeudamiento neto total de las instituciones financieras de fomento, el financiamiento neto al sector público y la variación de disponibilidades (definición.org, 2020).

**Cartera en mora:** incumplimiento en el pago de los montos adeudados de capital o intereses, según el plan de pagos pactado, considerándose como incumplido el saldo total de la operación desde el día de vencimiento de la cuota atrasada más antigua hasta el día en que sea puesta totalmente al día, tanto en capital como en intereses. En concordancia con lo establecido en el artículo 794° del Código de Comercio los créditos que no tengan una fecha de vencimiento, se consideran vencidos desde su origen (Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero, 2020).

**Créditos:** es todo activo de riesgo, cualquiera sea la modalidad de su instrumentación, mediante el cual la entidad de intermediación financiera, asumiendo el riesgo de su recuperación, provee o se compromete a proveer fondos u otros bienes o garantizar frente a terceros, el cumplimiento de obligaciones contraídas por sus clientes (Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero, 2020).

**Castigo de operaciones crediticias irrecuperables:** cuentas destinadas a la contabilización de operaciones con terceros que, por su naturaleza, no integran el activo, pasivo o patrimonio de la entidad ni afectan sus resultados; es decir que por estas operaciones la entidad financiera no asume riesgos que comprometan su patrimonio. También incluye las cuentas de registro que son destinadas para el control interno de la entidad (Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero, 2020).

**Manual de Normas y Políticas de crédito:** El Manual de Políticas y Normas de Crédito del Banco Fie Crédito contiene los aspectos generales que regulan la constitución de los créditos, determina los requisitos que se debe cumplir en la tramitación del crédito, los plazos, las tasas de interés, las garantías y otras normas generales de crédito, las cuales deben ser aplicadas de manera general a las

instancias que tienen que ver con el manejo del crédito. Así mismo es importante resaltar que se rige sobre la Normativa Vigente de la Autoridad de Supervisión Financiera ASFI. (Fuente propia)

**Evaluadores de crédito:** El Analista de Crédito y Cobranza también conocido como oficial de crédito, asesor de crédito y ejecutivo financiero en Nicaragua, Perú y Ecuador respectivamente, ha cobrado mucha relevancia en los últimos 10 años, debido a su participación directa e importante en la rentabilidad de las entidades microfinancieras y financieras. Es por ello que es necesario darle un espacio y tiempo para conocer su definición, funciones, perfil, salario y con qué término lo suelen denominar en otros países (Microfinanzas, 2020).

Es un vendedor profesional y de mucha intuición con conocimientos expertos en evaluación familiar, económica y financiera. Siendo su objetivo inicial convencer al cliente para que elija como fuente de financiamiento a la entidad donde se encuentra laborando. Posteriormente evalúa la capacidad y voluntad de pago del cliente para determinar la viabilidad del crédito, además de la administración, seguimiento, cobranza y recuperación del crédito. Definitivamente es la imagen y recurso principal de la entidad de microfinanzas, ya que es quien capta el principal activo que es la colocación de créditos, y quien controla los indicadores de morosidad dependiendo del nivel de evaluación de los créditos otorgados.

## **5. CAPÍTULO IV**

### **5.1. Descripción de la solución al problema – desarrollo de la solución y resultados**

En el periodo comprendido entre julio de 2001 a septiembre 2003, en la agencia Oruro se ha trabajado buscando mejoras en los resultados de las agencias, por lo que los datos a septiembre de 2003 comparando con los datos a julio de 2001 se tiene lo siguiente:

La cartera de la agencia Oruro se recibió con USD 2.230.935 los datos a septiembre 2003 son de USD 2.411.743 incrementado la misma en USD 180.808 importe que se encontraba dentro los parámetros del POA aprobado por la Oficina Nacional.

Respecto a la cartera en mora los resultados de la misma fueron alcanzados sobrepasando el POA proyectado. Cabe resaltar que el crecimiento proyectado en crecimiento de cartera era uno de los más bajos del Fie, debido a que los objetivos estaban orientados a trabajar en la disminución de la mora.

Debido a que la agencia Oruro contaba con uno de los porcentajes más altos de morosidad en Fie, se ha redoblado esfuerzos en conseguir esos resultados. El monto de la cartera en mora a julio de 2001 se encontraba en USD 233.356 con un porcentaje de 10.46% de morosidad. Para septiembre de 2003 la mora de la agencia Oruro fue disminuido a 4.95% que en términos monetarios se hace la suma de USD 119.381 logrando bajar la cartera en mora en USD 113.975

Respecto al número de clientes es importante aclarar que para bajar la morosidad se tuvo que depurar créditos, fusionar operaciones y castigar operaciones crediticias irrecuperables, es por este motivo que en este periodo el número de clientes sufre una disminución de 1.849 a 1.742

A continuación, se describe las actividades desarrolladas, según las fases determinadas en la identificación de las debilidades encontradas:

**Figura 7: Fases de la solución aplicada**



Fuente: elaboración propia.

## **FASE 1. Clima Laboral**

El mal clima laboral que reinaba en la Agencia Oruro, disminuyó en parte cuando fueron destituidos el anterior Jefe de Agencia y la cajera, responsables iniciales de los problemas de relacionamiento laboral en la entidad, sin embargo, aún quedaron secuelas de las personas que se mantuvieron trabajando. Para calmar esta situación se hizo reuniones y actividades de trabajo en equipo con la finalidad de hacerles sentir que dentro la oficina se debe trabajar en equipo colaborando unos con otros.

Paralelamente se fue efectuado retroalimentación de cómo se desenvolvían en sus labores del cargo que desempeñaban, de la misma manera se fue realizando evaluaciones de desempeño. Con los resultados obtenidos se tuvo que desvincular a otros funcionarios, coincidentemente las personas desvinculadas eran las que aun generaban un mal clima laboral. Para cubrir las afecciones generadas fruto de las desvinculaciones se realizó convocatorias públicas a fin de que exista un abanico de posibilidades de contratar personal con vocación de servicio, con orientación al trabajo en equipo y sobretodo que puedan desenvolverse bajo presión. Esta selección de personal se hizo con la participación de funcionarios de Recursos Humanos de la Oficina Nacional con el fin de que estos procesos de reclutamiento se hagan cumpliendo con la normativa vigente. Debido a que el personal nuevo llega con otras expectativas y con el objetivo de quedarse a trabajar en una institución financiera no fue muy difícil realizar la inducción a la empresa, además de hacerles conocer cuáles eran los objetivos por los cuales fueron contratados. Este cambio de personal fue de un beneficio positivo en la agencia, ya que el clima laboral mejoró ostensiblemente, había un trabajo en equipo donde todos estaban enmarcados en seguir mejorando los resultados en la agencia. Con el tiempo se puede ver con mucha satisfacción que el personal contratado en esta época, ahora están ejerciendo cargos de jefaturas y en un caso una funcionaria fue promovido a una instancia de Subgerencia.

Otro aspecto importante de resaltar fue la forma de coordinar reuniones con todo el personal de la agencia, haciendo que en cada una de ellas los funcionarios

expongan sus preocupaciones, sobre las cosas positivas y negativas que atravesaban en el desenvolvimiento de sus funciones. Estas reuniones tuvieron un efecto positivo, ya que ayudaban a mejorar su desempeño laboral y por consiguiente se llegó a tener un buen clima laboral.

También es importante manifestar que, debido a las debilidades identificadas en el proceso de otorgación de créditos, se ha realizado un plan de capacitación, que se puede exponer en 4 formas.

- La primera, consistía en recordarles que cada uno de los Evaluadores de Créditos, lea el Manual de Políticas y Normas de Crédito, inicialmente sobre las partes que eran de uso permanente, es decir, los aspectos más utilizados como ser, los plazos de crédito, las tasas de interés, las garantías, la obligatoriedad de visitar a la actividad y domicilio del cliente y los plazos de los tramites de un crédito.
- En una segunda instancia, se programó horarios después de las 18:00 p.m. donde todo el personal de la agencia cada noche se leía y se explicaba una parte de las Políticas y Normas de Crédito.
- Para una tercera instancia se preparaba presentaciones con aspectos que mayor debilidad tenía el personal de créditos, estas capacitaciones también se los hacía desde las 18:00 p.m.
- La cuarta, consistía en asignar a cada Evaluador de Créditos la lectura de un capítulo del Manual de Políticas de Normas de Crédito, quienes tenían que exponer en una reunión la parte que le tocaba desarrollar.

Estas 4 formas de capacitación se los hacía permanentemente, aunque no siempre cumpliendo el orden de la primera vuelta.

## **FASE 2. Uso de recursos**

Respecto al uso del vehículo asignado a la Agencia Oruro, luego de constatar que se utilizaba de manera irregular, se llegó a distribuir de tal manera que se volvió un instrumento para que los Evaluadores incrementen su productividad respecto a la colocación de créditos y fundamentalmente un adecuado y mayor seguimiento de

control de la mora. Como se mencionó, anteriormente el vehículo era asignado a los Evaluadores de Crédito desde las 09:15 hasta las 12:15 y desde las 15:00 hasta las 18:00, este tiempo de uso del vehículo se llegó a modificar de una manera muy notoria, pues se asignó el uso del vehículo desde las 08:20, hora de ingreso de los funcionarios en la agencia, hasta las 12:30 y si estaban haciendo una visita a algún cliente ellos tenían la autorización para usar el vehículo hasta la culminación de la gestión que estaban realizando. En las tardes podían disponer del vehículo desde las 14:20, horario de ingreso de los funcionarios, hasta las 18:30, en caso que el Evaluador necesitaba más tiempo en las tardes tenían la autorización de poder hacer uso del motorizado hasta culminar con sus visitas programadas. Esta nueva distribución del vehículo permitió que los funcionarios tengan mayor tiempo de uso del mismo, ya que de las 6 horas de uso por semana se les incrementó a 10 horas por semana. Semanalmente entre todos los Evaluadores de Crédito se incrementó a 40 horas el uso del vehículo, este aumento de las horas utilizadas se reflejó en una mayor productividad de los funcionarios, por lo que los resultados eran cada vez mejores.

Cabe enfatizar que se ha desarrollado un plan del manejo de este recurso, inicialmente se ha realizado un análisis de la forma cómo estaba distribuido el uso del vehículo; este análisis dio lugar a identificar que la productividad de cada uno de los Evaluadores de Crédito era muy baja porque tenían un uso limitado de horas de uso, esto significaba que muchos clientes demoraban un tiempo mayor en obtener su crédito. Con la nueva distribución de horario del uso del vehículo, se pudo lograr dos logros muy favorables para la agencia, la primera y el de mayor impacto fue la motivación y satisfacción de los Evaluadores de Crédito, ya que cuando al personal se le otorga mejores medios para su desenvolvimiento laboral su rendimiento es mayor. El segundo logro, conseguido a un plazo mayor que el primero y no menos importante fue que con mayor tiempo de horas de uso del vehículo la productividad fue aumentando, llegando a realizar mayor cantidad de visitas a clientes que solicitaban crédito y a clientes que tenían operaciones en mora, haciendo que las colocaciones de crédito aumenten y los créditos en mora disminuyan.

### **FASE 3. Debilidades en la otorgación de operaciones crediticias.**

Para lograr estos resultados se tuvo que hacer un análisis profundo de la cartera de créditos, en este análisis se ha identificado operaciones otorgadas que no cumplían lo que establece las Normas y Políticas de Crédito del Fie, donde menciona que no se puede otorgar créditos a más de un cliente con una misma actividad. Se han encontrado créditos otorgados a los titulares del negocio y como este cliente no pagaba sus cuotas, el Evaluador de Créditos le otorgaba con la misma actividad un crédito a los hijos del deudor, que en su mayoría eran aun estudiantes o finalmente otorgaban créditos con la misma actividad a los empleados del cliente con la única finalidad de pagar las cuotas atrasadas de los titulares. Esta práctica se hacía normalmente y se encontró en algunos casos hasta 4 operaciones de crédito a nombre de distintas personas, otorgados con una sola actividad, donde el destino final del crédito era para el propietario del negocio. Estas operaciones mal otorgadas en su mayoría se encontraban en mora ya que para el titular era imposible conseguir dinero para asumir mensualmente 3 o 4 cuotas. De igual manera había clientes que, si bien no estaban en mora, pero les era muy difícil pagar las cuotas, donde en algunos casos los clientes se descapitalizaban o empezaban a vender sus bienes del hogar con el fin de cumplir con las cuotas, muchos de estos clientes con el propósito de cumplir con sus obligaciones contraían créditos en otras entidades financieras, lo que también hacía que no puedan cumplir con sus obligaciones en el Fie y las otras entidades financieras.

Para corregir y depurar estas operaciones primeramente se ha realizado un análisis de toda la cartera en mora juntamente con los Evaluadores de Crédito a fin de identificar estos casos, posteriormente conjuntamente con los mismos Evaluadores de Crédito se visitaron a los clientes, donde se llegó a realizar un nuevo estudio de factibilidad considerando dentro de sus obligaciones todas las operaciones en mora reprogramando y fusionando todos los créditos en una sola operación y otorgándoles un plazo de acuerdo a su capacidad de pago vigente. Estos créditos tenían plazos y tasas de interés diferentes y en la propuesta para corregir estas anomalías y sobre todo ayudar al cliente, se reprogramaba considerando el

plazo más largo de uno de los créditos a fusionar y se consideraba la menor tasa de interés que tenía uno de los créditos. En algunos casos debido a que no alcanzaba su capacidad de pago se les ampliaba el plazo y también se les rebajaba la tasa de interés con la finalidad de que estas nuevas operaciones reprogramadas no vuelvan a entrar en mora.

Paralelamente a esos casos críticos, juntamente con los Evaluadores de Crédito se ha revisado la cartera vigente, donde se identificaron casos similares que también tenían créditos y otros a nombre de terceros, pero estos estaban pagando con mucha dificultad. De la misma manera acompañando a los Evaluadores de Crédito se ha logrado visitar a estos clientes para reprogramar fusionando todos los créditos, por eso al igual que los casos anteriores se ha realizado un nuevo estudio de factibilidad considerando dentro de sus obligaciones una sola cuota que esté de acuerdo a su nueva capacidad de pago vigente del cliente. Se hace notar que todas estas reprogramaciones fusionando créditos en una sola operación fueron aprobadas y autorizadas por la Gerencia General en coordinación con la Gerencia Regional a la cual dependía la Agencia Oruro.

En las visitas aleatorias efectuadas a clientes que se atrasaban constantemente se ha evidenciado que sus actividades no respondían de acuerdo a su nivel de endeudamiento, donde la cuota de su crédito era muy elevada para sus ingresos del cliente. Esta situación fue identificada debido a errores y malas prácticas de los Evaluadores de Crédito, ya que les otorgaban créditos muy altos y a fin de hacer aprobar los créditos sobreestimaban los ingresos de los clientes. Otra mala práctica muy común evidenciada en la Agencia Oruro, era que cuando los clientes pagaban sus créditos, acudían por otro crédito y en esta ocasión los Evaluadores de Crédito ya no visitaban asumiendo que la actividad del cliente era similar al momento de haber obtenido la anterior operación, incumpliendo las Normas y Políticas de Crédito del Fie, donde menciona que cada vez que un cliente solicita un nuevo crédito la visita por parte del Evaluador de Créditos es obligatoria e indelegable. Estas malas prácticas generaban en un futuro cercano a la obtención del crédito problemas de pago de los clientes. Por lo mencionado, en estos dos tipos de operaciones mal

otorgadas se ha realizado un nuevo estudio de factibilidad, para determinar su capacidad de pago vigente, con esa información estas operaciones fueron reprogramadas otorgándoles plazos mayores con la finalidad de que estos clientes ya no tengan problemas en pagar sus créditos.

Finalmente, para evitar que se continúe con esta forma de trabajo, en muchas sesiones se ha llevado a cabo procesos de capacitación a los Evaluadores de Crédito bajo varias metodologías. Inicialmente era urgente y necesario recordarles lo que se encuentra descrito en el Manual de Normas y Políticas de Crédito, respecto al incumplimiento sobre las deficiencias y anormalidades identificadas. En otras sesiones se ha leído por partes todo el Manual despejando dudas que tenían los Evaluadores de Crédito. En una tercera etapa se ha dado como tarea adicional que cada Evaluador de Crédito prepare una disertación de una quinta parte del referido Manual. Finalmente, cabe mencionar que en forma permanente se programaba reuniones para leer en forma conjunta las actualizaciones que se daba en el Manual de Normas y Políticas de Crédito.

Otra labor que se hacía en la Agencia era visitar en forma aleatoria a los clientes que solicitaban crédito, estas visitas aleatorias se efectuaban cuando los Evaluadores de Crédito presentaban sus carpetas para comités de crédito. Estas visitas inducidas se hacían con el fin de que las evaluaciones realizadas por los Evaluadores de Créditos sean coherentes con el tamaño y la necesidad real de los clientes. Esta práctica constante de hacer visitas aleatorias a los clientes daba lugar a que los Evaluadores de Créditos no continúen cometiendo errores o sigan trabajando con prácticas inadecuadas en la otorgación de créditos. Con el transcurso del tiempo se ha evidenciado que las carpetas presentadas a Comités de Crédito tenían menores desviaciones, ya que con el tiempo los casos que entraban en mora eran menores respecto a gestiones anteriores.

Otro aspecto que influyó en la disminución de la mora fue la de analizar los créditos en mora que tenían el 100% de previsión y sobrepasaban los 450 días de atraso. Después de hacer un análisis exhaustivo caso por caso se preparaba los informes por cada caso y se enviaba a las instancias correspondientes para que estas

operaciones pasen a cartera castigada, pues cuando un crédito pasa a categoría de castigo, sale cartera vigente y se contabiliza en cuentas de orden, generando consecuentemente la disminución de la mora.

Uno de los aspectos de mayor importancia en la gestión fue hacer un control permanente a los Evaluadores de Crédito respecto al seguimiento que hacían a los clientes que entraban en mora. Para que este control sea más efectivo se generaba los listados de mora todas las mañanas y en forma aleatoria durante todos los días se hacía una reunión con un Evaluador de Créditos donde se pedía un informe verbal de la gestiones que realizaron con estos clientes que estaban en mora y con el objetivo de que la información sea real, en ese momento se llamaba al cliente o se iba donde el cliente en mora para constatar si el funcionario estaba haciendo el seguimiento de mora correspondiente.

Mencionar que, para lograr mejorar estos resultados, inicialmente se hizo un análisis minucioso sobre la forma de administración del ex jefe de agencia y del personal de la agencia Oruro, fue por eso que se estableció un plan de acción que consistió en los siguientes pasos:

- Luego del análisis efectuado en la agencia Oruro, se llegó a una forma de organización en tiempo, según la necesidad de afrontar cada uno de los problemas identificados.
- Se desarrolló estrategias, planeando visitar a los clientes de manera equitativa según la cantidad de clientes con problemas de cada Evaluador de Créditos. Así mismo se trazaron objetivos donde los más relevantes eran el de reprogramar créditos de los clientes con problemas financieros y la de disminuir la cantidad de clientes en mora.
- A fin de mejorar los resultados, con las capacitaciones impartidas, se logró cambiar los procesos que anteriormente manejaban, por los procesos vigentes establecidos y vigentes de la entidad.
- Finalmente, con los cambios efectuados en el proceso, la agencia Oruro cambió a una nueva manera de administración, donde al cumplir con la normativa vigente, los resultados mejoraron sustancialmente.

#### **FASE 4. Operaciones irregulares identificadas**

El aspecto más crítico en la administración de la agencia fue el haber descubierto a dos funcionarios que hacían operaciones de crédito para beneficiarse ellos mismos. Como se mencionó anteriormente, un Evaluador de Créditos en concomitancia con una Oficial de Plataforma, armaban créditos fantasmas donde el destinatario final no era ningún cliente, pues estas dos personas se apropiaban de estos dineros. Al momento de descubrir un caso, inmediatamente se informó a la Oficina Legal Nacional y a la Gerencia Regional, quienes instruyeron suspender temporalmente al Evaluador de Créditos hasta investigar y comprobar si se trata de un caso irregular, para ello enviaron funcionarios de la Unidad de Auditoría hasta Oruro, mientras se investigaba el primer caso, se fueron descubriendo otros casos similares, pero aún no se sabía el modus operandi de estas operaciones. Con más evidencia encontrada por el auditor, se instruye al abogado externo de la agencia Oruro iniciar un proceso penal en contra de estas dos personas. Ya, en la investigación con el proceso en curso se logró conocer que ambos funcionarios conseguían fotocopias de Cedula de Identidad de gente que vivía en el campo, quizás pensando que nunca acudirían a una entidad financiera. El Evaluador de Créditos preparaba los créditos y la Oficial de Plataforma, quien era la encargada de hacer firmar los contratos a los clientes, firmaban los contratos y los formularios correspondientes de estos casos, para luego ir por el Banco para cobrar una vez endosados por ellos mismos. Y para consumar el fraude pagan las primeras cuotas del crédito y dejaban de pagar, con el argumento de que los clientes se fugaron de Oruro y no se los podía ubicar.

El juicio penal en contra de estas dos personas, por los alegatos que constantemente atrasaban el mismo tuvo una duración de 2 años y 3 meses, para que finalmente se llegue a una sentencia condenatoria para ambos exfuncionarios de 6 años de privación de libertad. Este proceso por el tiempo de duración cada semana o a veces cada 2 semanas se tenía que asistir a las audiencias, perjudicando en esas horas el normal desenvolvimiento de la agencia y por consiguiente el atraso en algunas operaciones de crédito.

## **6. CONCLUSIONES**

Bajo una administración responsable, se ha logrado una mayor eficiencia en las operaciones de la agencia Oruro, alcanzando a comprometer al personal de la agencia Oruro a trabajar con honestidad, trabajo en equipo y con vocación de servicio.

Se ha realizado una reestructuración del personal de la agencia Oruro, logrando que los funcionarios antiguos y nuevos, trabajen de mejor manera, más coordinada y con un clima laboral favorable para el buen relacionamiento del personal.

Los recursos de la institución se utilizan con mayor eficiencia, el vehículo asignado a la agencia Oruro, duplicó en tiempo de uso para cada uno de los Evaluadores de Crédito, consiguientemente mejoraron los resultados de la agencia.

Se logró aumentar y mejorar el control en las operaciones de crédito, haciendo que ahora los créditos son elaborados cumpliendo con lo que regula el Manual de Políticas de Normas de Crédito y también cumpliendo con la normativa vigente de la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras, hoy llamado ASFI.

Al identificar las operaciones irregulares, en coordinación con la Oficina Nacional se ha llevado a cabo un juicio penal en contra de dos ex funcionarios de la agencia, consiguiendo una sentencia de 6 años de privación de libertad para cada uno de los imputados.

## **7. RECOMENDACIONES**

Se recomienda mantener el control, buscando una mayor eficiencia en las operaciones que se manejan en Fie.

Se recomienda continuar con una cultura de trabajo con honestidad, responsabilidad y con vocación de servicio.

Se recomienda mantener y mejorar el uso de los recursos asignadas a la agencia Oruro, no solamente el vehículo sino también los otros recursos, como ser papelería, equipos de computación, el mobiliario y la infraestructura de la agencia.

Se recomienda, mantener un control adecuado en la otorgación de las operaciones de crédito, cumpliendo con el Manual de Políticas y Normas de Crédito, la normativa vigente de la Superintendencia de bancos y Entidades Financieras y buenas prácticas

Se recomienda realizar un mayor control en la asignación de solicitudes de créditos y hacer visitas aleatorias por parte de mandos medios y superiores a fin de prevenir actos irregulares en la otorgación de operaciones de crédito.

## **8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero. (20 de Febreo de 2020). <https://www.asfi.gob.bo/index.php/int-fin-glosario.html>. Obtenido de <https://www.asfi.gob.bo/index.php/int-fin-glosario.html>: <https://www.asfi.gob.bo/index.php/int-fin-glosario.html>
- Banco FIE S.A. (2018). *Agenda Banco FIE*. La Paz: Banco FIE .
- Bolsa, L. M. (2015). *Ferro, José*. España: CreateSpace Independent Publishing Platform.
- definición.org. (20 de febrero de 2020). <https://definicion.org/intermediacion-financiera>. Obtenido de <https://definicion.org/intermediacion-financiera>: <https://definicion.org/intermediacion-financiera>
- FIE. (23 de febrero de 2012). [fie.com.bo/historia](http://fie.com.bo/historia). Obtenido de [fie.com.bo/historia](http://fie.com.bo/historia)
- FIE. (2016). MAFDEC. *Manual de Funciones y Responsabilidades Banco Fie S.A.* La Paz, Bolivia.
- FIE ONG. (2015). *Memoria ONG FIE, treinta años, 1985-2015*. La Paz.
- Flores, E. (2003). *Informe Gestio julio 2001-septiembre 2003*, Agencia Oruro. Oruro.
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones*. México D.F.: McGraw-Hill.
- López, J., & Sebastian, A. (2008). *Gestión Bancaria: Factores Clave en un Entorno Competitivo*. Madrid: McGraw-Hill.
- Microfinanzas. (20 de Febrero de 2020). <https://microfinanzasglobal.com/analista-de-credito/>. Obtenido de <https://microfinanzasglobal.com/analista-de-credito/>: <https://microfinanzasglobal.com/analista-de-credito/>
- Worley, T., & Cummings, C. (2007). *Desarrollo Organizacional y Cambio*. Mexico: Thomson.

## **ANEXOS Y APENDICES**

El activo más importante de la Agencia Oruro, en ese momento era la cartera de créditos, de ahí la necesidad de hacer una descripción del proceso de otorgación de los créditos

### **PROCESO DE OTORGACIÓN DE UN CRÉDITO**

- Los clientes potenciales ya sean con experiencia crediticia o aquellos que van por primera vez al Fie se acercan donde un funcionario de la entidad, generalmente es atendido por un(a) Oficial de Plataforma, a quien le piden toda la información sobre las características de los préstamos.
- El Oficial de Plataforma le brinda al cliente toda la información sobre los créditos, respecto a tasas de interés, plazos existentes según el destino (para capital de operaciones, capital de inversión, consumo o vivienda), garantías existentes que acepta la institución, tiempo de trámite del crédito y los requisitos que debe presentar.
- Si el cliente cumple con los requisitos procede a pedir el llenado del formulario de solicitud de crédito dejando su fotocopia de C.I. y firmando la solicitud del crédito, caso contrario se retira y no solicita el crédito.
- Con la solicitud firmada el Oficial de Plataforma, realiza las consultas en los buros de información crediticia (SBEF e Infocred); si es cliente antiguo en el Fie la solicitud lo deriva al Evaluador de Créditos que está a cargo del cliente, pero si el cliente es nuevo en Fie, lo deriva al Jefe de Agencia.
- El jefe de agencia analiza la solicitud y de acuerdo al monto de la solicitud y a la disponibilidad de tiempo de los Evaluadores de Crédito asigna la mencionada solicitud a uno de ellos.
- El Evaluador de Créditos con la solicitud, analiza el caso, revisa las consultas de Información crediticia, si en los informes confidenciales existe observaciones rechaza la operación, pero si no existen observaciones y el caso es viable, programa en su agenda la visita a la actividad y domicilio del cliente. De acuerdo a la programación efectuada el Evaluador de Créditos procede a visitar la actividad y al domicilio del

cliente; en la visita debe verificar la existencia de la actividad donde tiene que tomar datos sobre sus ventas, el inventario y o su mercadería, la cantidad de empleados, los registros de compras o algún otro aspecto que considere necesario según la actividad y el rubro del cliente. En el domicilio debe verificar las condiciones de vida que tiene el cliente, el número de componentes de la familia, si la casa es alquilada, propia o de un familiar y los servicios que cuenta. En caso que en la visita se evidencie que no existe la actividad o que la misma no responde al importe del crédito solicitado, el Evaluador de Créditos en ese momento le informa al cliente sobre el rechazo del crédito. En caso que la operación sea viable, le cita al cliente a las oficinas del Fie; para esta cita el Evaluador de Créditos le pide al cliente la documentación que le falta completar y también le pide documentación para el tipo de garantía que requiere esta operación.

- En la oficina del Fie, el Evaluador de Créditos con la información que le proporciona el cliente determinan entre ambos y se ponen de acuerdo en el tipo de crédito, la tasa de interés, el plazo del crédito, el monto final del préstamo, la garantía que requiere dicha operación. Luego, el Evaluador de Créditos prepara la carpeta, realizando el respectivo análisis financiero en el formulario que corresponde según el rubro del cliente, cuidando que la información sea razonable y los respaldos y requisitos cumplan con lo dispuesto en las Normas Y Políticas de Crédito del Fie y la normativa vigente de la SBEF
- Si el crédito es con garantía hipotecaria de bien inmueble o vehículo, o que sea con garantía de documentos en custodia, el Evaluador de créditos procede a recibir la documentación original del bien, efectúa el registro de los documentos originales en el formulario respectivo y le entrega una copia al cliente en señal de haber dejado los mismos.
- Con la carpeta concluida el Evaluador de Créditos se reúne con el Jefe de Agencia, con quien deben realizar el Comité de Créditos para aprobar o no la operación.

- El Jefe de Agencia revisa la carpeta cuidando que se cumpla con la normativa vigente, también revisa la coherencia de la operación. En caso de que el monto propuesto este por encima del nivel de aprobación el Jefe de agencia, visita al cliente para corroborar los datos de la carpeta y si el monto propuesto es razonable con el tipo de actividad y necesidad de cliente, si en esta instancia ve la necesidad de replantear la operación, devuelve la carpeta al evaluador de Créditos, pero si la operación la ve viable la carpeta se envía a la Oficina Nacional para que apruebe la Gerencia Regional, la Gerencia Comercial o la Gerencia Nacional, según corresponde de acuerdo al monto del crédito propuesto.
- Si la operación del crédito es hasta el nivel de aprobación del Jefe de Agencia, revisa la carpeta, si encuentra alguna observación devuelve al Evaluador de Créditos para que lo corrija; si la operación es viable el jefe de agencia aprueba la operación, si el caso es con garantía hipotecaria entrega la carpeta al área legal para que el Abogado de la agencia proceda a realizar el contrato, si la operación no es con garantía hipotecaria la carpeta se deriva al Oficial de Plataforma para la elaboración del contrato,
- El Abogado de la Regional, recibe la carpeta y los documentos originales del bien a hipotecar, previamente revisa la documentación y si existe alguna observación se comunica con el cliente para que subsane la misma. Si la documentación no tiene observaciones realiza el contrato en documento público y entrega el mismo al Oficial de Plataforma.
- Si la operación crediticia es con garantía hipotecaria, el Oficial de Plataforma entrega el contrato al cliente, sin antes explicar que debe ir con el contrato donde un Notario de Fe Publica para que lo protocolice y luego le explican que debe llevar a realizar el registro correspondiente ya sea en la Oficina de Derechos Reales o en Unidad Operativa de Transito según corresponda. Cuando al cliente le entreguen el documento registrado debe llevar a Fie para su correspondiente desembolso.

- Si el Crédito es derivado a la Oficina Nacional, cuando la carpeta vuelve aprobada, el procedimiento es similar cuando la operación es con garantía hipotecaria.
- Cuando la operación no es garantizada con hipoteca, en cuanto el crédito es aprobado se deriva al Oficial de Plataforma, quien debe realizar el contrato, bajo la modalidad de documento privado y hacer firmar el documento a los clientes y a sus garantes, luego les envía a un Notario de Fe Publica para que procedan a realizar el reconocimiento de firmas, si corresponde.
- El Oficial de Plataforma con el contrato formalizado realiza el correspondiente desembolso, para ello imprime el formulario de desembolso y según requerimiento del cliente o el importe de la operación, procede a pedir a Contabilidad el cheque a nombre del cliente por el importe del desembolso, luego hace firmar con el cliente el formulario de desembolso y le entrega el cheque. Si el desembolso es en efectivo a pedido del cliente o por el importe de la operación, el Oficial de Plataforma envía al cliente a la sección caja con el Formulario de desembolso.
- El Cajero revisa los datos del formulario de desembolso con la Cedula de Identidad original del cliente, si no hay observaciones le hace firmar al cliente el formulario de desembolso y le entrega el dinero de su crédito de acuerdo al monto que figura en el formulario de desembolso. En caso de tratarse de un refinanciamiento, el cajero verifica en sistema el saldo del crédito a refinanciar, procede a la cancelación total de ese crédito y la diferencia del monto desembolsado le entrega al cliente.