

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
PROGRAMA DE TITULACION DE ALUMNOS  
ANTIGUOS NO GRADUADOS  
CARRERA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACION SOCIAL



"DISEÑO DE PROPUESTA DE COMUNICACION  
INTERNA PARA AGILIZAR EL PROCESO DE  
ANALISIS DE RIESGO, EN LA APROBACION DE  
CREDITOS DEL BANCO PYME ECOFUTURO S.A.,  
DE LA CIUDAD DE EL ALTO, GESTION 2017"

TRABAJO DIRIGIDO PARA OPTAR AL GRADO ACADEMICO DE  
LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACION SOCIAL

UNIVERSITARIO: Asturizaga Velasco Lilian Salome

Tutor: Licenciada Arcienega Tito Patricia Leonor

LA PAZ-BOLIVIA

2017

## RESUMEN EJECUTIVO

La comunicación organizacional hoy es una herramienta estratégica de gestión y dirección necesaria para lograr un valor añadido que diferencie a la empresa en el entorno competitivo, puesto que es un abarataador de costos, optimiza el trabajo, es vertebrador de procesos, implica al personal, organiza y coordina esfuerzos de todos los elementos que la componen.

Y es que una organización debe emitir mensajes que no solo deben ser leídos, deben ser escuchados y retransmitidos para lograr un eficiente proceso comunicacional entre los miembros de sus departamentos, que coaccionan a fin de lograr sus metas enmarcados en la visión, misión, normas y políticas que alcancen los objetivos institucionales.

Para lograr la efectividad de la comunicación en cualquiera sea la organización, se requiere de una adecuada información inmersa en un proceso comunicacional, pues la información es el oxígeno de la empresa; sin oxígeno no hay vida, sin información una organización está muerta o en proceso de ello. Es así que la información es la base para la toma de decisiones adecuadas.

Pues estar bien informados constituye una fuente de energía para una organización dentro de un proceso comunicacional, que tiene como objetivo integrar, informar y motivar al equipo humano, mejorando así el clima laboral entre los empleados que son los protagonistas. Y que repercute positivamente en su ambiente externo donde se encuentran los consumidores, los clientes, que son la razón de ser prácticamente de todos los negocios.

Pues, no hay posibilidad de alcanzar una comunicación externa fluida y adecuada con los públicos si no existen vías de comunicación interna que estén bien definidas por la propia organización, disminuyendo en lo posible las barreras o interferencias que pueden nacer en el emisor, el mensaje, el receptor o en la misma retroalimentación de la información.

Es en ese contexto, que el proceso comunicacional del análisis de riesgo en la unidad de crédito, debe lograr un alto grado de efectividad a fin que los procesos de la unidad se realicen de manera segura y eficiente. Y se viabilicen los procedimientos de aprobación de créditos, con estándares de eficiencia y cumplimiento de las metas institucionales.

Es Así que producto de la investigación de Diagnóstico realizada en las agencias urbanas del Banco Pyme Ecofuturo S.A. de la Sucursal de la ciudad de El Alto, nace la propuesta de comunicación interna denominada C.E.P.A.R., Comunicación Efectiva para el Análisis de Riesgos, en la que se desarrolle un proceso de comunicación circular, bajo un modelo jerárquico, implantando una comunicación formal, con un flujo vertical, ascendente, efectivo y dinámico; en el entendido que este modelo permitirá administrar la información desde las bases; y así, se transmita información por flujos comunicacionales que condensen y elaboren mensajes con un alto grado de objetividad reduciendo las barreras comunicacionales, para un mejor desempeño, y el logro de objetivos de la unidad de créditos, así como los objetivos de la institución.

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**  
**PROGRAMA DE TITULACIÓN DE ALUMNOS ANTIGUOS NO GRADUADOS**  
**FACULTAD CIENCIAS SOCIALES**  
**CARRERA CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL**



**“Diseño de Propuesta de Comunicación Interna para agilizar el Proceso de Análisis de Riesgo, en la Aprobación de Créditos del Banco Pyme Ecofuturo S.A., de la ciudad de El Alto, gestión 2017”**

**TRABAJO DIRIGIDO**  
**PARA OPTAR GRADO ACADÉMICO DE**  
**LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL**

**UNIVERSITARIO: Asturizaga Velasco Lilian Salome**

**Tutor: Licenciada Arcienega Tito Patricia Leonor**

**LA PAZ- BOLIVIA**

**2017**

## **Dedicatoria**

A los amores de mi vida:

A ti Laurita por ser mi fortaleza;

Mi Dieguito, por ser ese niño extraordinario;

Tú mi pequeña Alexandrita, que eres el motor de cualquier existencia;

Y tú papi Neison, por ser el guía en mi camino;

Gracias, muchas gracias...

**Dios Amado**

Mamá Lily, Mamá Remy,

Erlindita, Keilita y

Yecita

Por, su apoyo

**Lilian**

## Agradecimiento

A mi tutora, Licenciada Patricia Leonor Arcienega Tito, por su inigualable compromiso académico, su profesionalismo y su desprendimiento para el logro del objetivo ansiado, mi titulación. Gracias, muchas gracias, Licenciada Patricia.

Al Licenciado Bernardo Monasterios Meneses, por su comprensión y paciencia al guiar al grupo de estudio PETAENG.

A los señores tribunales; Licenciada M. Sara Esther Aliaga Heredia y Licenciado Federico Zelada Bilbao, por su apoyo.

# ÍNDICE

## INTRODUCCIÓN

	PÁGINA
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO</b>	
I.1. Antecedentes	1
I.2. Planteamiento del Problema	2
I.3. Objetivos	4
1.3.1. Objetivo General	4
1.3.2. Objetivos Específicos	4
I.4. Justificación	5
1.4.1. Aporte Teórico	5
1.4.2. Relevancia y Pertinencia del Tema	5
1.4.3. Utilidad de la Investigación	6
1.4.4. Viabilidad Social	6
1.4.5. Factibilidad	7
1.4.6. Alcances	7
1.4.7. Límites	7
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
2.1. LA COMUNICACIÓN	9
2.2. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	11
2.2.1. COMUNICACIÓN EXTERNA	12
2.2.2. COMUNICACIÓN INTERNA	13
2.2.2.1. COMUNICACIÓN INFORMAL	14
2.2.2.2. COMUNICACIÓN FORMAL	14
2.2.3. FLUJOS DE LA COMUNICACIÓN	14
2.2.3.1. COMUNICACIÓN LATERAL U HORIZONTAL	14
2.2.3.2. COMUNICACIÓN DIAGONAL	15
2.2.3.3. COMUNICACIÓN DESCENDENTE	15
2.2.3.4. COMUNICACIÓN ASCENDENTE	16
2.2.4. LA INFORMACION EN LAS ORGANIZACIONES	18
2.2.5. EL PROCESO COMUNICACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES	18
2.2.5.1. MODELO CIRCULAR	20
2.2.5.2. FEEDBACK	21
2.2.6. BARRERAS EN EL PROCESO DE COMUNICACIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN	21

## **CAPITULO III**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **GENERALIDADES DE LA EMPRESA**

3.1. DESCRIPCION DE LA ENTIDAD DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA	26
3.2. ANTECEDENTE INSTITUCIONAL BANCO PYME ECOFUTURO S.A.	26
3.2.1. Su Visión	27
3.2.2. Su Misión	27
3.2.3 Sus Valores	28
3.2.4. Sus Accionistas	29
3.2.5. Sus Ejecutivos	29
3.2.6. Su Directorio	29
3.2.7. Sus Productos	30
3.2.8. Proceso Crediticio	31
3.2.8.1. Etapas del Proceso Crediticio	31
3.2.8.1.1. Recepción y Asignación de Solicitudes	31
3.2.8.1.2. Evaluación de Créditos	31
3.2.8.1.2.2. Verificación Domiciliaria y Laboral del Sujeto de crédito	31
3.2.8.1.2.3. Factores Cuantitativos al Momento de la Evaluación del Sujeto de Crédito	32
3.2.8.1.2.4. Factores Cualitativos al Momento de la Evaluación del Sujeto de Crédito	32
3.2.8.1.2.5. Garantías	32
3.2.8.1.2.6. Procesamiento, Análisis de la Información y Propuesta de Crédito	32
3.2.8.1.2.6.1. Procesamiento y Análisis	32
3.2.8.1.2.6.2. Propuesta de Operaciones de Crédito	32
3.2.8.1.3. Aprobación de Créditos	33
3.2.8.1.3.1. Comité de Revisión de Créditos en Agencias	33
3.2.8.1.4. Desembolso	33
3.2.8.1.5. Seguimiento y Recuperación de Créditos Desembolsados	33

## **CAPÍTULO IV**

### **MARCO METODOLÓGICO**

4.1. Enfoque Metodológico	35
4.2. Método de Investigación	35
4.3. Tipo de Investigación	36
4.4. Diseño de la Investigación	37
4.5. Técnicas y Herramientas	37
4.6. La Muestra	38
4.7. Cronograma	39
4.7.1. Plan General del Trabajo	39

## **CAPÍTULO V**

### **DIAGNÓSTICO**

5.1. ANTECEDENTES DEL RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN	40
---	----

5.2. RELEVAMIENTO ESTRUCTURA ENTIDAD INTERVENIDA	41
5.2.1. LOS CLIENTES EXTERNOS	47
5.2.2. OBJETIVOS DE LA EMPRESA	47
5.3. RELEVAMIENTO Y ANÁLISIS DE FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN	47
5.4. RELEVAMIENTO Y ANALISIS DE INFORMACIÓN DE ENCUESTAS	56
5.5. F.O.D.A. UNIDAD DE CREDITOS	81

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

6.1. PROBLEMA VALIDADO CON METODOS TEÓRICO EMPÍRICOS	84
6.2. OBJETIVOS DEL BANCO PYME ECOFUTURO S.A.	84
6.3. PROPUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA	84
6.3.1. COMUNICACIÓN EFECTIVA PARA EL ANALISIS DE RIESGO	87
6.3.2. COMPONENTES DEL SISTEMA COMUNICACIONAL C.E.P.A.R.	87
6.3.3. OBJETIVOS C.E.P.A.R.	89
6.3.4. FUNCIONES C.E.P.A.R.	97
6.3.5. RESPONSABLE C.E.P.A.R.	102
6.3.6. FUNCIONES ELEMENTOS SISTEMA C.E.P.A.R.	102
6.3.7. MEDIOS DE TRANSMISIÓN DE LA INFORMACIÓN	102

## **CAPÍTULO VII**

7.1 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN	105
7.2. RECOMENDACIONES	107

### **ANEXOS**

### **BIBLIOGRAFÍA**



## LISTA DE FIGURAS

	<b>PÁGINA</b>
FIGURA NRO. 1	17
FIGURA NRO. 2	20
FIGURA NRO. 3	31
FIGURA NRO. 4	42
FIGURA NRO. 5	43
FIGURA NRO. 6	44
FIGURA NRO. 7	45
FIGURA NRO. 8	46
FIGURA NRO. 9	48
FIGURA NRO. 10	52
FIGURA NRO. 11	55
FIGURA NRO. 12	85
FIGURA NRO. 13	86
FIGURA NRO. 14	99
FIGURA NRO. 15	100
FIGURA NRO. 16	101

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO NRO. 1	58
GRÁFICO NRO. 2	59
GRÁFICO NRO. 3	60
GRÁFICO NRO. 4	61
GRÁFICO NRO. 5	63
GRÁFICO NRO. 6	64
GRÁFICO NRO. 7	65
GRÁFICO NRO. 8	66
GRÁFICO NRO. 9	67
GRÁFICO NRO. 10	68
GRÁFICO NRO. 11	69
GRÁFICO NRO. 12	70
GRÁFICO NRO. 13	71
GRÁFICO NRO. 14	73
GRÁFICO NRO. 15	74
GRÁFICO NRO. 16	75
GRÁFICO NRO. 17	76
GRÁFICO NRO. 18	77
GRÁFICO NRO. 19	78

GRÁFICO NRO. 20	79
GRÁFICO NRO. 21	80
GRÁFICO NRO. 22	89
GRÁFICO NRO. 23	91
GRÁFICO NRO. 24	92
GRÁFICO NRO. 25	94
GRÁFICO NRO. 26	96

### **LISTA DE CUADROS**

CUADRO NRO. 1	29
CUADRO NRO. 2	57
CUADRO NRO. 2	72

## INTRODUCCIÓN

En el marco de la Norma Básica del Plan Excepcional de Titulación para Antiguos Egresados (PETAENG), que se fundamenta en las exigencias de idoneidad y el cumplimiento de las estipulaciones del Estado Orgánico (Capítulo II artículo 7) y del Régimen Estudiantil Capítulo VIII. Artículos 57 al 68) de la universidad Boliviana, en la resolución del Honorable Consejo Universitario No 236/01.

El presente trabajo de investigación desarrollará un diagnóstico enfocado al diseño de una Propuesta de Comunicación Interna para agilizar el Proceso de Análisis de Riesgo, en la Aprobación de Créditos del Banco Pyme Ecofuturo S.A., de la ciudad de El Alto, en la gestión 2017.

El diseño de la propuesta de comunicación se constituirá en una herramienta y aporte académico, que se desarrollará dentro un proceso metodológico, ordenado y sistemático de fácil comprensión para toda persona que requiera esta información.

En ese contexto el trabajo se encuentra estructurado de acuerdo al siguiente detalle:

El Capítulo I, desarrolla una previa introducción a los antecedentes del trabajo dirigido bajo la modalidad PETAENG, para luego describir los aspectos generales, como el contexto en el que se enmarca, antecedentes del estudio, justificación, objetivos generales y específicos, aportes, viabilidad social, alcances y límites.

El Capítulo II, presenta la compilación de conceptos, definiciones, que permite desarrollar el sustento teórico, en el cual se enmarca la presente investigación.

El Capítulo III, describe como preámbulo a las Entidades de Intermediación Financiera para luego, desarrollar los antecedentes institucionales del Banco Pyme Ecofuturo S.A., su visión, su misión y sus valores, así también la estructura organizacional; los accionistas,

ejecutivos, el directorio y los productos que ofrece al mercado, para concluir en el marco legal en el que se desenvuelve el Banco Pyme Ecofuturo S.A.

El Capítulo IV, enmarca la metodología y las estrategias metódicas que le dan validez, confiabilidad y directriz al presente estudio.

El Capítulo V, contiene el diagnóstico realizado sobre la comunicación interna, en la Unidad de Créditos dentro el proceso de análisis de riesgo para la aprobación de créditos en el Banco Pyme Ecofuturo S.A, y cual su incidencia en los clientes externos. Además, se realiza una explicación de la descripción de los instrumentos empleados para el relevamiento de la información.

El Capítulo VI, presenta el desarrollo de la propuesta de comunicación interna, Comunicación Efectiva para el Análisis de Riesgo (C.E.P.A.R), que es el pilar fundamental del presente trabajo de investigación, que permitirá agilizar los procesos de análisis de riesgo para la aprobación de créditos, en Banco Pyme Ecofuturo S.A. de la Sucursal El Alto.

El Capítulo VII, para finalizar se desarrollan las conclusiones a las que se arribó después de realizar la investigación a partir de la compilación de la información, el trabajo de campo y posterior análisis de los resultados, y las sugerencias que serán de utilidad al momento de la implementación.

## **DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO**

### **1.1. ANTECEDENTES.**

En el Marco del Reglamento General del Plan Excepcional de Titulación para Antiguos Egresados (PETAENG), de la Carrera de Ciencias de la Comunicación Social, como modalidad de titulación, bajo convenio suscritos con diferentes Instituciones públicas y privadas; se estableció un convenio de intervención con el Banco Pyme Ecofuturo S.A., con la finalidad de Diseñar una Propuesta de Comunicación Interna, para Agilizar el proceso de análisis de riesgo, para la Aprobación de Créditos del Banco Pyme Ecofuturo S.A., de la ciudad de El Alto en la gestión 2017.

Para llevar a cabo esta tarea se realizó un análisis y diagnóstico de la situación que permitió identificar los problemas comunicacionales, las debilidades y falencias, así como determinar cuáles son las fortalezas que tiene la comunicación en esta unidad de análisis de riesgo del Banco Pyme Ecofuturo S.A.

En la Unidad de Análisis de Riesgo del Banco Pyme, es vital el desarrollo del mejor procedimiento en comunicación, ya que una comunicación efectiva permitirá que los procesos de esta Unidad se realicen de manera segura y eficiente y se viabilicen los procedimientos en la aprobación de créditos, con estándares de eficiencia y el cumplimiento de metas institucionales. Lamentablemente, esto no ocurre existe una incomunicación entre el personal interno de esta Unidad que se refleja en el tiempo de la administración y ejecución de créditos, lo que se manifiesta en la disminución del desempeño laboral y el descenso de las utilidades de Banco Pyme Ecofuturo s.a.

Este trabajo permitirá que se mejore la comunicación y lograr alcanzar las metas de la institución, ya que, si hay una efectiva comunicación, es probable que los resultados mejoren, y, por el contrario, si existe una deficiente comunicación se pueden ir agravando

los problemas. Asimismo, es importante establecer patrones o procesos de comunicación por la cual la información pueda fluir, utilizando canales formales.

## **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

«La comunicación es el proceso social más importante, sin este proceso, el hombre se encontraría aún en el primer eslabón de su desarrollo y no existiría la sociedad ni la cultura.» (Guzmán, 2012, p. 9).

Dentro el proceso de la sociedad, la comunicación se ha constituido en un elemento importante, que ha permitido el desarrollo y la existencia de la misma. La comunicación fue y es fundamental en el accionar de los seres humanos, por la naturaleza de relacionarse en sus diferentes contextos a través de diferentes medios de comunicación.

Para fines del siglo XIX y principios del siglo XX, a partir de la Revolución Industrial, diferentes sectores de la sociedad realizaron por primera vez investigaciones sobre la comunicación organizacional, bajo un enfoque sistémico, a fin de delimitar sus características para mejorar sus operaciones. (Guzmán, 2012, p. 32).

La comunicación es esencial para el desarrollo de cualquier interacción humana, más aún en un contexto laboral. Bajo el enfoque sistémico, una organización debe emitir mensajes que no solo deben ser leídos, deben ser escuchados y retransmitidos para lograr un eficiente proceso comunicacional.

«La comunicación es un fenómeno que se origina, de forma natural, en cualquier organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño.» (Guzmán, 2012, p. 9) , y el flujo de información que se transmite a través de la comunicación verbal o no verbal, se ha convertido en elemental en las relaciones sociales, porque son sistemas que deben interactuar para asegurar su perduración.

Es así, que las instituciones u organizaciones son sistemas que tienen la necesidad de interactuar a través de una eficiente comunicación interna, para que fluya información entre sus departamentos, que coaccionan a fin de lograr sus metas, enmarcados en la visión, misión, normas y políticas que alcancen los objetivos institucionales.

Estar bien informados constituye una fuente de energía para una organización. Dentro de un proceso comunicacional que tiene como objetivo integrar, informar motivar al equipo humano, mejorando así el clima laboral entre los empleados que son los protagonistas.

En ese contexto, la convivencia diaria en una organización exige una interacción constante entre sus miembros, no solo por convivencia, sino por la importancia que implica comunicar para generar concordancia, conciencia en el accionar. Comunicar, para mantener buenas relaciones entre los miembros, al interior y exterior de la organización que genere y precautele la buena imagen y el crecimiento, tanto de la institución como de sus componentes.

«La comunicación es un sistema, esto implica que el subsistema técnico y humano, es decir, los medios que se utilizan para enviar información y las personas que se comunican entre sí directamente, están interrelacionadas y son interdependientes» (Guzmán, 2012, p. 11).

De ahí, la importancia de que, entre los componentes o también llamados colaboradores, empleados o clientes internos, deben generar un dialogo a través de un proceso de comunicación eficiente, que los relacione, integre, conecte, creando vínculos efectivos; y así formar un equipo de trabajo con alta eficiencia que genere beneficios con mayores ganancias, mejor rendimiento, buen ambiente de trabajo, mayor conexión, estabilidad laboral y mayor motivación.

Una efectiva comunicación interna es un elemento clave para el crecimiento y éxito financiero del Banco. Es así que, la Unidad de análisis de riesgo de Ecofuturo s.a., forma parte del sistema y debe interactuar complementariamente de manera adecuada y eficaz,

permitiendo el procesamiento y flujo de información, mejorando el proceso de comunicación para la aprobación de créditos, y así contribuir al logro de los objetivos trazados por la institución y mantener vanguardia en el rubro financiero del mercado Boliviano.

En ese contexto, la presente investigación tiene el objetivo de diseñar una propuesta de comunicación interna que agilice el proceso de análisis de riesgo para la aprobación de créditos en el Banco Pyme Ecofuturo S.A. de la Sucursal de la ciudad de El Alto; a través de realizar un diagnóstico en el que se identifique los medios e instrumentos comunicacionales, así como también, los componentes que interactúan en el flujo de información, entre las áreas emisoras de la propuesta de créditos y las áreas receptoras, que intervienen en el proceso de análisis de riesgo, identificando las barreras comunicacionales existentes, a fin de concretar una propuesta, que agilice la comunicación interna actual.

## **PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Qué elementos se deben tomar en cuenta para realizar una propuesta de comunicación Interna que optimice el proceso de Análisis de Riesgo, en la Aprobación de Créditos del Banco Pyme Ecofuturo S.A., de la ciudad de El Alto?

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar una propuesta de comunicación interna para agilizar el proceso de análisis de riesgo, en la Aprobación de Créditos del Banco Pyme Ecofuturo s.a., de la ciudad de El Alto, en la gestión 2017.

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Identificar los procedimientos y medios de comunicación interna en el proceso de análisis de riesgo en la aprobación de créditos.



- Determinar las debilidades y fortalezas en la comunicación interna en el proceso de análisis de riesgo en la aprobación de créditos.
- Conocer el grado de conocimiento y habilidades de cada emisor y receptor en el proceso de análisis de riesgo en la aprobación de créditos.
- Conocer la incidencia en clientes externos por el mal manejo de la comunicación interna

## **1.4. JUSTIFICACIÓN**

### **1.4.1. APORTE TEÓRICO**

Para la ejecución de la investigación se delimita el objeto de estudio a través de la compilación de información institucional y bibliográfica con el enfoque metodológico cuantitativo, a través del método deductivo, con un tipo de estudio descriptivo- explicativo, con un tipo de diseño transeccional descriptivo.

En ese entendido, el objeto de estudio llevo a establecer los ejes teóricos conceptuales, que sirven de sustento para obtener el conocimiento, y diagnosticar el actual proceso comunicacional y así proponer la propuesta de comunicación interna, que mejore el proceso de análisis de riesgo, para la aprobación de créditos en el Banco Pyme Eco Futuro s.a.

Para esto se realizó un estudio e investigación de la comunicación organizacional, la comunicación externa y una extensiva teorización de la comunicación interna como fundamento teórico para la realización del trabajo dirigido. Cuyo aporte es importante ya que se revisó la bibliografía necesaria y se aportó en el tema.

### **1.4.2. RELEVANCIA Y PERTINENCIA DEL TEMA**

El diagnóstico de la comunicación interna actual en la unidad de riesgo, del Banco Pyme Ecofuturo, permitió realizar el diseño de una propuesta de comunicación interna, la que

será un aporte comunicacional, porque agilizará el proceso de análisis de riesgo, en la aprobación de créditos; optimizando la comunicación, el trabajo y la cohesión de la Unidad y contribuir a los objetivos de la institución.

### **1.4.3. UTILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

Hasta la fecha, la unidad de análisis de riesgo del Banco Pyme Ecofuturo S.A. no cuenta con un modelo comunicacional para el proceso de la aprobación de créditos, por tanto, la investigación es de gran aporte para mejorar el proceso que comunicación, y lograr el éxito financiero de la institución.

La propuesta de comunicación interna, permite efectivizar los procesos de análisis de riesgo en la institución, mejorar el clima organizacional, rompiendo barreras comunicacionales y así contribuir a los objetivos de la institución.

### **1.4.4. VIABILIDAD SOCIAL**

El éxito de toda empresa se ve reflejada en la sociedad quienes acceden a los beneficios que estos puedan ofrecer. Además, una empresa con una comunicación fluida y eficaz permite mejorar los procesos y agilizar la información, en este caso de los créditos.

Diéguez (2011) señala:

«No hay posibilidad de alcanzar una comunicación externa fluida y adecuada con los públicos, si no existen vías de comunicación interna que estén bien definidas por la propia organización y que involucren a todos, con el objetivo de motivar, integrar y desarrollar valores comunes entre todos los trabajadores o público interno de la organización. (p.4)

Por tanto, es importante mejorar la comunicación que agilizará los procesos de análisis de riesgo en la otorgación de créditos, para alcanzar una comunicación efectiva con el público externo.

#### **1.4.5. FACTIBILIDAD**

La factibilidad de trabajo de investigación es alta ya que se cuenta con la autorización de acceso a la información y documentación de la Gerencia General de la Sucursal El Alto del Banco Pyme Ecofuturo S.A.

Por otro lado, la empresa permitirá realizar la intervención del estudio de investigación, a fin de diseñar una propuesta de comunicación interna que agilice los procesos de análisis de riesgo en la aprobación de créditos. Y de esta manera contribuir al logro de objetivos de la institución, con un equipo de trabajo motivado, integrado e informado.

#### **1.4.6. ALCANCES**

El presente trabajo de investigación está enfocado en realizar un diagnóstico de la comunicación interna en la unidad créditos en el proceso de análisis de riesgo para la aprobación de créditos, en Banco Pyme Ecofuturo de la ciudad de El Alto; a fin de diseñar una propuesta de comunicación interna que permita agilizar los procesos y se efectivicen los tiempos de trámite, e identificar las barreras comunicacionales que pudieran existir entre los emisores y receptores involucrados en esa unidad.

En ese contexto el área a intervenir es la unidad de créditos y los elementos que intervienen en el análisis de riesgo son los oficiales de crédito senior, oficiales de crédito junior supervisor de crédito, jefe de agencia, jefe de crédito, gerente de sucursal sumando una población de 33 trabajadores, los mismos que son el total de la población en estudio.

#### **1.4.7. LIMITES**

El diagnóstico del presente estudio se efectuó solo en las agencias urbanas de la ciudad de El Alto, y estas son la Agencia Ceja, Agencia 16 de Julio, Agencia Rio Seco y Agencia Villa Adela.

Por razones de distancia las agencias ubicadas en áreas rurales como Apolo, Achacachi, Copacabana, Patacamaya, Quime y Escoma, que se encuentran a más de tres horas de viaje, no ingresaran como parte de la población de estudio.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

Este capítulo permite compilar conceptos y definiciones que coadyuvan al eje temático del objeto de estudio y la sustentación correspondiente.

Se inicia definiendo el enfoque para construir el marco teórico; pues, son diversos los enfoques, escuelas y corrientes que se han desarrollado, desde la necesidad de socializar del hombre y que día a día se han ido complejizando, porque es inherente a él.

Guzmán (2012) señala que: «existe una cantidad enorme de escuelas, enfoques y corrientes dentro estudio de las organizaciones, las cuales se pueden resumir en cuatro escuelas teóricas fundamentales: clásica, humanista, sistémico y de contingencia.».(p. 31)

A partir del enfoque sistémico que se caracteriza en «el hecho de condensar postulados de la teoría general de los sistemas, a partir de la teoría matemática de la información, y de la psicología social de las organizaciones.» (Guzmán, 2012,p. 65), permite el estudio y comprensión organizacional considerando que, una organización es un sistema que aglutina un conjunto de elementos que interrelacionan entre sus sistemas y subsistemas, para llegar así al objetivo global.

#### **2.1. LA COMUNICACIÓN**

Castro (2007) refiere: «La comunicación, es estrictamente humano imprescindible para todas las funciones que desarrolla, originariamente, las personas se comunicaban de forma natural mediante la expresión hablada.» (p. 6), pues la comunicación es un proceso de información, que se completa o perfecciona cuando se han superado todas las fases que intervienen en el mismo.

Según el postulado de Aristóteles, filósofo griego, la comunicación es «La búsqueda de todos los medios de persuasión que tenemos a nuestro alcance, dejando muy claramente

asentado, que la meta principal de la comunicación es la persuasión» (Del Mar y Hernández, 2013, p. 1). Es decir, que el emisor intente lograr un mismo punto de vista en el receptor.

«En definitiva, no sería posible convivir sin comunicación. Imagina que no pudiéramos informar a los demás sobre nuestras necesidades, o sobre lo que pensamos, nuestro mundo estaría en un caos total.» (Guzmán, 2012, p. 9).

En ese entendido, comunicación es un proceso, por el intercambio de información que se realiza, evitando los ruidos o las interferencias, donde intervienen emisor y receptor en un determinado contexto con la finalidad de causar un efecto.

«La comunicación es un fenómeno que se origina de forma natural, en cualquier organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño.» (Guzmán, 2012, p. 9), ya que es un proceso natural inherente al hombre, por su capacidad de simbolizar.

«La comunicación es un sistema, esto implica que el sistema técnico y humano, es decir, los medios que se utilizan para enviar información y las personas que se comunican entre sí directamente, están interrelacionados y son interdependientes» (Guzmán, 2012, p. 11).

Por lo tanto, la comunicación es imprescindible en todo relacionamiento social y más aún, se convierte en un factor importante en una institución u organización, pues la efectividad y crecimiento dependerá de la comunicación desarrollada en la misma.

En consecuencia, «comunicación es el proceso mediante el cual, una persona transmite información a otra persona, y es el objetivo de toda comunicación; en el caso de las empresas en particular la transmisión de información es una actividad diaria y de gran importancia» (King, 2012, p. 1), en ese contexto existe la comunicación organizacional.

## 2.2. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

«La comunicación organizacional (conocida también como comunicación corporativa, cuando se trata de una empresa, o comunicación institucional cuando se trata de una institución pública) consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja.» (Wikipedia, 2017).

En vista que, «La acción de organizar, se hace necesaria a medida que deben coordinarse los esfuerzos de más personas; se deben establecer canales para entenderse entre sí y comprometerse en un complejo de diversas tareas.» (Guzmán, 2012, p. 30). Hoy la organización dentro el proceso de socialización debe estar enfocada por una eficiente y estratégica comunicación.

Por consiguiente, la comunicación organizacional:

Es, hoy por hoy la herramienta estratégica necesaria para lograr un valor añadido que diferencie a la empresa dentro del entorno competitivo. La cuestión es que, si desarrollamos correctamente nuestra tarea, contribuimos a que la organización funcione de forma adecuada y logre más fácilmente sus objetivos de, rentabilidad, bien económico, bien social, (Castro, 2007, p. 16)

En ese entendido, siendo que la comunicación es una herramienta estratégica, para la gestión de las instituciones, también es, «un instrumento de gestión y de dirección que, en cuanto a su definición, funciones y aplicación, depende de las políticas, las estrategias y las posiciones que adopta una empresa en cada situación concreta» (Nuria, 2005, p. 12).

«La comunicación empresarial se define como el intercambio de información dentro y fuera de una empresa con un fin previamente planificado; se utiliza para vertebrar los distintos procesos de comunicación de las empresas e instituciones.» (Guzmán, 2012, p. 70).

«De esta manera, se produce una mayor implicación del personal, una mejora de la autoestima del trabajador, y una mayor integración en su trabajo, lo cual produce una optimización del trabajo y un abaratamiento de los costos.» (Guzmán, 2012, p. 71). Por tanto, la comunicación en una organización es un medio vertebrador por el que se integran con todos sus elementos, en una actividad organizada, planificada, donde la coherencia de la información transmitida permita generar equipos humanos de trabajo, integrados, motivados que coadyuven al logro de objetivos propios e institucionales; incidiendo en la imagen para con los clientes externos.

Es así que, las organizaciones tienen comunicacionalmente dos perspectivas:

La interna y la externa, como es de sobra conocido. La primera plantea todo lo relativo a la conexión requerida entre los miembros de una determinada estructura para acometer unas metas comunes y la segunda se refiere a la vinculación de la organización con el entorno en el que desarrolla sus actividades, con el fin de alcanzar a un determinado nivel de rentabilidad económica y social (Castro, 2007, p. 9).

### **2.2.1. COMUNICACIÓN EXTERNA**

Es vincular la empresa con su ambiente externo, donde se encuentran muchos de los demandantes. Por ejemplo, nunca se debe olvidar que el consumidor, que es la razón de ser de prácticamente todos los negocios, está fuera de la compañía. Es a través del sistema de comunicación que se identifican las necesidades de los clientes; este conocimiento le permite a la empresa proporcionar productos y servicios y obtener utilidades. Es mediante un sistema de comunicación eficaz, que la organización conoce la competencia y otras amenazas potenciales y factores de restricción. (Koontz y Wehrich, 1994, p. 19)



Entonces, dentro una organización emergen dos tipos de comunicación, la comunicación externa y la comunicación interna, y es la Comunicación interna la directriz en el presente trabajo de investigación y a continuación se detalla:

### **2.2.2. COMUNICACIÓN INTERNA**

La comunicación interna es la que está dirigida al «trabajador, nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido. Las empresas son lo que son sus equipos humanos» (Muñiz, 2017, p. 1).

La comunicación interna son todas las actividades que una organización realiza «para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos » (Pérez, 2017, 1).

La importancia de la comunicación interna es «Respaldar el logro de los objetivos institucionales, fortaleciendo la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante suficiente y oportuna, reforzando su integración generando en ellos una imagen favorable de la organización, de sus productos y servicios» (Andrade, 2005, p.23).

Por consiguiente, la comunicación interna de una organización persigue el desarrollo y el éxito, facilitando las relaciones entre la institución y los elementos que la integran, pues esta debe ser elaborada con información que persiga orientar y desarrollar al personal y permita el logro de objetivos de la organización y motivación de los trabajadores.

En ese contexto una organización es un sistema constituido por subsistemas que son los accionistas, directorios, gerencias, subgerencias, jefaturas, personal operativo, proveedores, etc. Y esta interrelación genera dos formas de interactuar y estas son: La Comunicación Informal y Comunicación Formal.

### **2.2.2.1. COMUNICACIÓN INFORMAL**

«Donde el contenido de la comunicación, a pesar de estar referido a aspectos laborales, utiliza canales no oficiales (reunión en estancias fuera del lugar específico de trabajo, encuentros en los pasillos, las pausas del café o la comida, etc.)» (Guzmán, 2012, p. 72).

### **2.2.2.2. COMUNICACIÓN FORMAL**

«Donde el contenido está referido, a aspectos laborales únicamente. En general, utiliza la escritura como medio. La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todos los procedimientos burocráticos.» (Guzmán, 2012, p. 72).

### **2.2.3. FLUJOS DE LA COMUNICACIÓN**

Ongallo (2007) clasifica a la comunicación en una organización según los niveles y funciones que desempeñan los individuos en la misma, el primer nivel está conformado por las direcciones, un segundo nivel por los mandos intermedios y el tercer nivel integrado por el personal colaborador. (p. 33)

Para Guzmán (2012) «Las organizaciones están formadas por individuos que ocupan ciertas posiciones o representan determinados roles. El flujo de mensaje entre estas personas, sigue ciertos caminos que se denominan redes de comunicación».(p. 74), de estas redes de comunicación fluyen los tipos de comunicación y estos son:

#### **2.2.3.1. COMUNICACIÓN LATERAL U HORIZONTAL**

«La comunicación horizontal se define como el intercambio lateral de mensajes entre individuos que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización» (Guzmán, 2012, p. 76).

### **2.2.3.2. COMUNICACIÓN DIAGONAL**

La comunicación diagonal da posibilidad a los funcionarios «con diversa información participar en la solución de problemas con personas en otros niveles dentro de la organización. Este sistema de comunicación informal permite a los directores y gerente vigilar las comunicaciones con los asociados de forma rápida» (Guzmán, 2012, p. 77).

### **2.2.3.3. COMUNICACIÓN DESCENDENTE**

Sus campos privilegiados son: la situación socio laboral de los colaboradores, los salarios, los horarios, las reorganizaciones, los cambios, las promociones, los problemas técnicos, la gestión, la seguridad, la marcha de la compañía (objetivos, planes, proyectos, resultados), el entorno de la empresa u organización en cualquiera de sus vertientes. Los medios privilegiados de la información descendente son: los soportes escritos, como, por ejemplo, los periódicos y las publicaciones, los folletos de bienvenida, los documentos que se distribuyen al personal (informe anual, informes de las reuniones, notas técnicas, boletines de difusión interna, y otros, los carteles, los tabloneros de anuncios, los folletos; las reuniones y conferencias, los mensajes telefónicos o cualquier otro sistema.

La comunicación descendente, es la modalidad de comunicación más asociada al concepto de información. De hecho, la comunicación descendente pretende, como objetivo fundamental, transmitir a los niveles inferiores de la organización instrucciones, datos, órdenes, sugerencias e informaciones de diversa índole que afectan a la labor que realizan estos últimos. (Ongallo, 2007, pp.33-35).

Es, la comunicación que «involucra todos los mensajes que fluyen de la dirección hacia los empleados. El prestigio, la autoridad y la tradición, son demostrados en las comunicaciones descendentes; quienes ocupan puestos superiores en la organización se interesan, naturalmente, por la eficacia de las comunicaciones» (Guzmán, 2012, p. 74).

Katz y Kahn, mencionados por Guzmán (2012) identifican cinco tipos de comunicación descendente:

1. INSTRUCCIONES LABORALES, Directrices que explican una tarea específica.
2. EXPOSICIÓN RAZONADA DE LOS TRABAJOS, Mensajes que indican la manera en que se relacionan determinadas tareas con otras tareas de la organización.
3. PROCEDIMIENTOS Y PRÁCTICAS, Mensajes que se relacionan con las políticas, reglas, regulaciones, beneficios, etc., de la organización.
4. FEEDBACK, Mensajes que elogian el trabajo individual de un empleado.
5. ADOCTRINAMIENTO DE OBJETIVOS, Mensajes que se diseñan para motivar a los empleados, y en los que se explica la misión general de la organización, y la manera en la que se relaciona con estos sistemas de objetivos.(p. 75)

#### **2.2.3.4. COMUNICACIÓN ASCENDENTE**

La comunicación ascendente permite a los responsables de los distintos niveles tener un contacto estrecho con los niveles inferiores. De este modo se asegura el conocimiento de las actividades y los resultados de los colaboradores. Así mismo, permite que éstos expresen sus aspiraciones, satisfacciones y problemas. Sin ella, serían imposibles la participación en la organización y la gestión clara de los responsables. (Ongallo, 2007, p. 34)

En su aporte Guzmán (2012) dice:

La comunicación ascendente se define como los mensajes que fluyen de los empleados hacia los superiores, generalmente con la intención de formular preguntas, proporcionar feedback y hacer sugerencias.

Smith afirma que las comunicaciones ascendentes, sirven de feedback para la gerencia, proporcionando indicios del éxito conseguido por el mensaje, además las comunicaciones ascendentes pueden estimular la participación de los empleados en la preparación de políticas operativas aplicables al departamento o a la organización.

Planty y Machaver aseguran que existen cuatro razones por las que la gerencia debe valorar la comunicación ascendente:

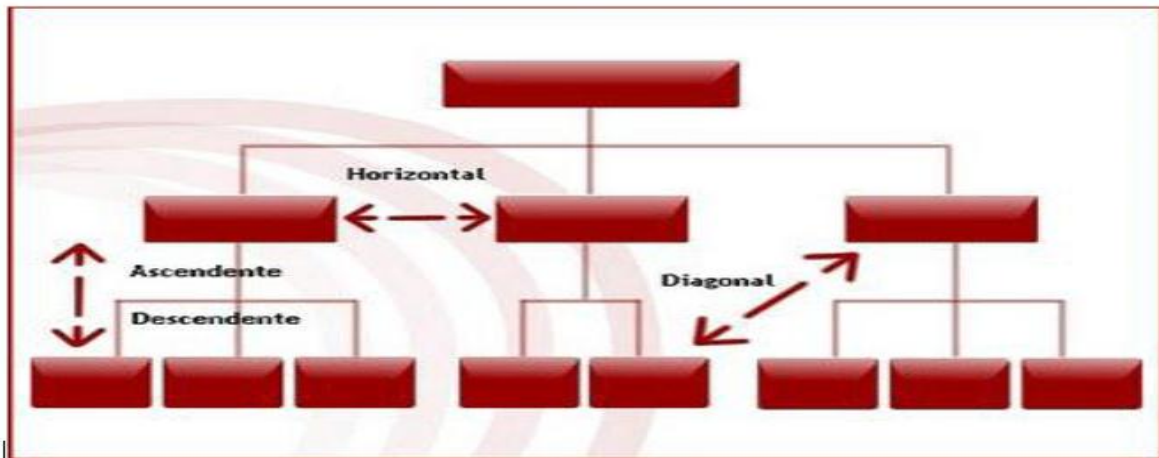
1. Indica la receptibilidad del ambiente para la comunicación descendente.
2. Facilita la aceptación de las decisiones tomadas, animando a los empleados a participar en el proceso de toma de decisiones.
3. Proporciona el feedback en la comprensión, por parte de los empleados, de la comunicación descendente.
4. Anima a la presentación de ideas valiosas.

SChilz menciona que la comunicación ascendente es indispensable para la planificación eficaz, toma de decisiones y motivación. (pp.75-76)

A manera de ilustrar lo anteriormente desarrollado, adjuntamos el gráfico de flujo de comunicación presentado por King Núñez.

## **FIGURA NRO. 1**

### **FLUJOS DE LA COMUNICACIÓN**



Fuente: King, K. 2012, marzo 29

En resumen, la división jerárquica de una organización establece un flujo de comunicación, en un orden cíclico, continuo y articulado, del que emerge la comunicación horizontal, diagonal, descendente y ascendente; estos últimos más extensivamente explicados, debido a la importancia que representan en el presente estudio.

#### 2.2.4. LA INFORMACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Para lograr la efectividad de la comunicación en cualquiera sea la organización, se requiere de una adecuada información, que viene inmersa en un proceso de comunicación, Edward de Bono mencionado por Guzmán (2012) dice: «La información es el oxígeno de la empresa. Sin oxígeno no hay vida. Sin información, una empresa está muerta o en proceso de ello». (p. 9) y es que «La información es la base de toda decisión, por lo que la organización necesita tener acceso a toda la información disponible antes de tomar una decisión adecuada» (Ongallo, 2007, pp.3-4).

En las organizaciones, sus responsables suelen aceptar la necesidad de la información sin preocuparse demasiado en saber si es percibida e interpretada correctamente por los interlocutores de acuerdo con la intención del emisor, en la creencia de que el mensaje, aun bien recibido, produce un efecto mecánico sobre los comportamientos de empleados, socios o colaboradores.

La información y la comunicación en las organizaciones constituyen un bien de consumo y un activo equiparable a los recursos humanos y financieros. Entendidas como dos herramientas diferenciadas, aunque complementarias, y unidas a las tecnologías que nacen ligadas a los procesos de información y comunicación, ambas, información y comunicación constituyen la respuesta a las crecientes necesidades de competitividad de las organizaciones. (Ongallo, 2007, p. 36).

### **2.2.5. EL PROCESO COMUNICACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES**

El enfoque sistémico:

Encuentra un nicho fértil en el área de las ciencias de la administración y postula la importancia de la comunicación en el funcionamiento de la organización, ahora concebida como sistema. Esta organización contiene subsistemas en interrelación, donde son tan importantes las partes que los componen, como las relaciones que estas partes establecen entre sí. (Guzmán, 2012, p. 65)

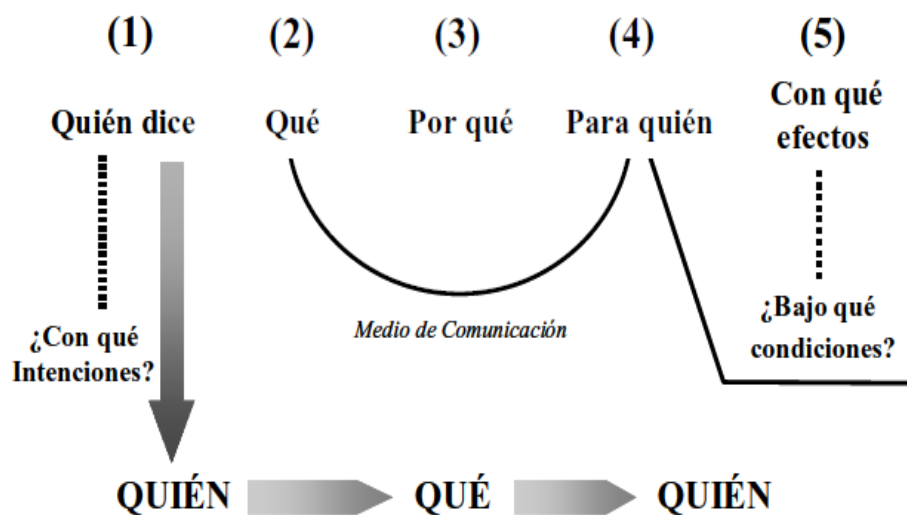
Entonces, «El sistemismo y el funcionalismo comparten por tanto un mismo concepto fundamental: el de función, que denota la primacía del todo sobre las partes.» (Mattelart y Mattelart, 1997, p. 44).

La premisa anteriormente señalada permite afirmar que, el enfoque sistémico se sustenta en «postulados de la teoría general de los sistemas, a partir de la teoría matemática de la información, y de la psicología social de las organizaciones»(Guzmán, 2012, p. 65)., a continuación, se adjunta “El diagrama de LASWELL(1965), citado por ROMERO RUBIO (1975), y que posteriormente fue modificado por NIXON (1970), presenta un esquema que se podría denominar clásico en los modelos de comunicación. Establece el sujeto emisor, bajo la forma de “quién dice” (fase 1), delimita el contenido, el “qué” (fase 2), el “por qué” (fase 3), el “para quién” (fase 4), y las consecuencias (fase 5).»(Ongallo, 2007, p. 16).

**FIGURA NRO. 2**

**PROCESO DE COMUNICACIÓN**

Diagrama de Laswell



Fuente: Ongallo, 2007: 16

Paralelamente a este esquema de razonamiento, se diría que aristotélico, la comunicación sigue un diseño circular quién-qué-quién, con lo que parece que se establece un proceso que comienza y termina en el individuo y que precisa del



mismo modo un medio. Finalmente, las intenciones del emisor y las condiciones del receptor marcan y caracterizan la comunicación. (Ongallo, 2007, p. 16)

#### **2.2.5.1. MODELO CIRCULAR**

«Los modelos circulares intentan reunir con más fidelidad las principales características de los contextos comunicativos. Esta cualidad de fidelidad, muchas veces se transforma en su contra, y conduce a planteamientos poco claros.» (Guzmán, 2012, p. 10). Sin embargo lo principal de estos modelos, es el proceso comunicativo entre emisores y receptores que «intercambian sus papeles, y que en el momento de recibir el mensaje o la información exista un efecto en el receptor que la recibe.» (Guzmán, 2012, p. 11).

#### **2.2.5.2. FEEDBACK**

Es «la información que regresa (feedback) a los actores y a los que toman las decisiones, un sistema de entradas y salidas (input-output), acción/retroacción) labrado por interacciones con su entorno y que responde adaptándose mejor o peor a él. Las respuestas del sistema dependen de la rapidez y de la exactitud de la recolección y del tratamiento de la información.» (Mattelart, 1997, p. 45).

El feedback entonces, es la información que retorna en un proceso de retroalimentación entre un emisor y receptor. Es el conocimiento de los resultados de un comportamiento generado por la información recibida que puede modificar o no un comportamiento. Y el contar con la información del feedback permite gestionar las barreras comunicacionales.

#### **2.2.6. BARRERAS DURANTE EL PROCESO DE COMUNICACIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN**

Los autores mencionados en la presente investigación, mencionan una gama de obstáculos e interferencias que se presenta en un proceso comunicacional dentro una organización,

pero por razones de importancia en este estudio se recopila y se detallan las barreras y fallas en la comunicación organizacional desarrollada por King, (2012) afirma:

En una organización una planeación resulta deficiente y genera incertidumbre en la directriz y camino de la empresa, al igual que, si una organización no cuenta con una adecuada estructura puede limitar o alterar de forma negativa la relación organizacional y por ende la comunicación.

Las barreras que se presentan en la transmisión de la información pueden originarse en el emisor, el mensaje, el receptor del mensaje, o en la misma retroalimentación de la información que se recibe.

#### **Falta o ausencia de planeación**

Esta barrera se presenta muy frecuentemente dentro de las organizaciones, para que una comunicación organizacional sea adecuada y cumpla con sus objetivos debe surgir como consecuencia de una planeación, tanto de análisis y formulación del mensaje a transmitir como su origen y objetividad; además de que la persona que se comunicará debe elegir el canal de comunicación más conveniente así como el espacio de tiempo indicado para la transmisión de la información, y de esta forma detener la resistencia al cambio.

#### **Supuestos o hechos confusos**

Muchas veces en la transmisión de la información se dan por hechos o por entendidos ciertas situaciones y por lo cual no se comunican con el resto de la información que se transmite, un ejemplo de esto se presenta cuando un cliente envía un aviso a uno de sus proveedores sobre una visita a las instalaciones de la empresa, el supuesto que se pretende reflejar es el hecho de que el cliente puede dar por entendido que el proveedor organizará su llegada, desde la cuestión de transporte, como en cuanto a hospedaje y además prepara un programa de recibimiento y revisión dentro de sus instalaciones. En cuanto al proveedor, este

puede creer y dar por hecho que la visita del cliente a la ciudad puede deberse a cuestiones personales, motivo por el cual, visitará las instalaciones de la organización, pero como parte de una actividad de rutina. Es en este ejemplo donde se comprenden que los supuestos o hechos que no se aclaran entre las partes que intervienen pueden generar confusiones y en ocasiones problemas de mayor tamaño.

### **Distorsión del contexto del mensaje y/o de la semántica**

Hablar de distorsión de contexto o semántica del mensaje es hacer referencia a una de las principales barreras en la comunicación. Por poner un ejemplo, se puede considerar el hecho de que la empresa coloque un anuncio en uno de sus puntos de venta que diga “Venta por menos”, esto es una ambigüedad para los que reciben este mensaje, la principal pregunta que se harán es el hecho de ¿Menos en que o de qué? Y se pueden generar un sinnúmero de reacciones en la recepción de esta información. Otro ejemplo que se puede considerar en esta clasificación es la conceptualización de un concepto, dependiendo del mensaje o la situación de cada organización; en el caso de la palabra gobierno, se puede considerar una actividad burócrata y de poca credibilidad, pero para otro sector puede significar apoyo, igualdad o justicia.

### **Información expresada deficientemente**

Otra barrera común en la comunicación se presenta cuando a pesar de que el emisor de la información muestre claramente las ideas y bases de la información, pudo haber elegido las palabras incorrectas, haber caído en incongruencias dar por hecho algunos términos o estructurar incorrectamente la información. Lo anterior puede resultar muy costoso para la organización, es por ello que es importante que el emisor tenga especial cuidado en la codificación del mensaje a transmitir.

### **Barreras de contexto internacional**

Cuando el proceso de comunicación tiene como obstáculos la existencia de culturas, lenguaje y normas de acción diferentes y variadas complica más la transmisión de información.

Un ejemplo se presenta al tratar de traducir lemas de empresas o dar a conocer conceptos de trabajo que pueden variar considerablemente de una cultura a otra y en unos casos hasta ser ofensivos sino se maneja adecuadamente.

### **Pérdida de información por retención limitada**

Este percance sucede cuando la información que se comparte de un individuo a otro, va perdiendo precisión a lo largo de las transmisiones, y esta es una de las principales causas de un problema de comunicación severo. En este tipo de casos es importante realizar acciones de protección como es respaldo de información, repetición de datos y el uso de varios canales de manera simultánea.

### **Información con escucha limitada y la evaluación anticipada de la misma**

No todas las personas están acostumbradas a escuchar adecuadamente, muchos pueden mantener una comunicación sin que haya una conexión real con la temática manejada, además de que muchas personas tienden a juzgar el contenido de una información precipitadamente muchas veces sin analizar objetivamente la información recibida.

### **Comunicación de forma impersonal**

El uso de medios de comunicación en la empresa puede obstaculizar la transmisión de la información con los colaboradores, la comunicación es mayormente eficiente cuando hay contacto personal (frente a frente) con los receptores del mensaje, en la organización, ya que de esta forma habrá mayor nivel de confianza y comprensión, así como se presenta mayor facilidad en la retroalimentación de la información.

### **Desconfianza o temores en la comunicación**

La relación que se mantiene entre superiores y colaboradores permite que las condiciones en el flujo de la información mejoren o empeoren considerablemente,

cuando el jefe o superior no se ha esmerado por mantener un clima organizacional favorable, confianza y el ambiente laboral es demasiado hostil o amenazante, puede generar la desconfianza y una actitud temerosa que bloquee la comunicación.

### **Tiempo insuficiente ante los cambios**

En las organizaciones dentro de los múltiples intercambios de información que se presentan, muchas se relacionan con cambios organizacionales sustanciales y de gran importancia e influencia en los colaboradores de la empresa. Muchos de los colaboradores no responden a los cambios de la misma forma, a algunos les toma más tiempo adaptarse a los mismos y esta falta de tiempo puede provocar complicaciones en la comunicación con repercusión en la empresa.

### **Exceso de información**

Cuando el flujo de información es demasiado grande muchas veces su comprensión se puede limitar, y los colaboradores de la empresa ponderan el valor informativo en relación a sus creencias y puntos de vista, restándole importancia en algunos casos a datos que el emisor considere importante, también, se da el caso donde la sobrecarga de datos puede generar conflictos y errores al tratar de procesar la información. Es por ello que hay que cuidar el contenido de la información de forma que se transmita de forma concisa y precisa para que no haya filtros que resten valor y contenido a la información comunicada por la empresa o viceversa. (p. 2012).

### **CAPÍTULO III**

#### **MARCO REFERENCIAL**

#### **GENERALIDADES DE LA EMPRESA**

#### **3.1. DESCRIPCIÓN DE LA ENTIDAD DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA**

Una Entidad de Intermediación Financiera (EIF), es la denominación que reciben las instituciones financieras autorizadas por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI)<sup>1</sup>, para realizar operaciones de captaciones de ahorros y colocación de créditos”, las entidades reguladas pueden ser Fondos Financieros Privados (FFP), Mutuales de Ahorro y Préstamo (MAP), Cooperativas de Ahorro y Crédito Abiertas o Societarias (CAC), Instituciones Financieras de Desarrollo (IFD) y los Bancos. (ASFI, 2017)

BANCO PYME ECOFUTURO S.A., es una entidad financiera supervisada, que después de haber cumplido con todos los requisitos exigidos por la Ley de Bancos y Entidades Financieras, nace un 1999, como se detalla en las siguientes líneas.

#### **3.2. ANTECEDENTE INSTITUCIONAL BANCO PYME ECOFUTURO S.A.**

La información de los antecedentes del Banco Pyme Ecofuturo, es resultado de la compilación de la información de la página Web institucional, Manual de Créditos Reglamiento de Créditos, Políticas de Crédito.

---

<sup>1</sup>ASFI: ASFI es una institución de derecho público y de duración indefinida, con personalidad jurídica, patrimonio propio y autonomía de gestión administrativa, financiera, legal y técnica, con jurisdicción, competencia y estructura de alcance nacional, bajo tuición del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas y sujeta a control social.

El objeto de ASFI es regular, controlar y supervisar los servicios financieros en el marco de la Constitución Política del Estado, la Ley N° 393 de Servicios Financieros y los Decretos Supremos reglamentarios, así como la actividad del mercado de valores, los intermediarios y sus entidades auxiliares.

Las actividades financieras y la presentación de servicios financieros deben ser realizadas únicamente por entidades que tengan autorización de ASFI, según los tipos de entidades definidos en la Ley N° 393

En junio de 1999 inicia operaciones Ecofuturo S.A. Fondo Financiero Privado gracias a la unión del grupo compuesto por 4 Organizaciones No Gubernamentales (ONG's), comprometidas a trabajar en pro del desarrollo de micro y pequeñas empresas del país.

Al inicio de sus actividades, entre el período 1999 a 2002, Ecofuturo F.F.P. S.A. afrontó situaciones financieras difíciles en un entorno de crisis macroeconómica del país, para posteriormente alcanzar resultados altamente positivos y de sostenibilidad financiera.

El año 2008, IDEPRO, mayor accionista de la empresa, transfirió todas sus acciones a Fundación para Alternativas de Desarrollo (FADES), que actualmente se constituye como el mayor accionista de la Institución.

El 2014 la Autoridad del Sistema Financiero (ASFI) emitió una Resolución en la que se establecía la transformación de Ecofuturo S.A. a Banco Pyme Ecofuturo, razón social que permitió a la Institución diversificar la gama de productos financieros como fideicomisos, comercio exterior, boletas de garantía y tarjetas de crédito.

Banco Pyme Ecofuturo S.A. cumplió recientemente 18 años en la gestión 2017, brindado servicios financieros integrales de calidad, respondiendo de forma oportuna a la demanda de sus clientes y usuarios en el marco de responsabilidad social.

### **3.2.1. SU VISIÓN**

Una institución financiera innovadora, comprometida con el desarrollo económico, social y sostenible del país. Ser el banco reconocido por su innovación y calidad de servicio

### **3.2.2. SU MISIÓN**

Brindar servicios financieros integrales de calidad respondiendo de manera oportuna a la demanda de clientes y usuarios en el marco de la responsabilidad social.

Generar experiencias positivas ofreciendo servicios financieros que responden a los proyectos y necesidades de nuestros clientes

### 3.2.3. SUS VALORES

- **Calidad en los servicios:** Los servicios brindados por la entidad, mantendrán un mismo estándar de excelencia y resultado en todas las instancias de la misma. Aquellos que de manera integral componen: oportunidad, calidez, puntualidad, igualdad, agilidad y eficiencia.
- **Innovación:** La actitud orientada a la permanente predisposición de generar aportes novedosos que permitan mejorar la calidad de vida de clientes y usuarios.
- **Transparencia:** Incorporar la verdad como criterio en todos los actos y decisiones, proporcionando la información necesaria en el momento oportuno.
- **Respeto:** Tener un comportamiento basado en el reconocimiento de los derechos de los demás, brindando en todo momento un trato amable y educado.
- **Compromiso Social:** Ser agentes de cambio en el Desarrollo de la sociedad.
- **La palabra vale:** Ser fiel a la palabra pactada con el cliente externo y cliente interno»
- **Empatía:** La predisposición de todas las instancias de la organización a mantener una actitud receptiva y de continua búsqueda de aquello que es demandado por los clientes y usuarios.
- **Eficiencia:** Concretar los resultados en el tiempo estipulado y el momento convenido, con la máxima calidad, satisfacción las necesidades de los clientes y usuarios, buscando optimiza los costos.



### 3.2.4. SUS ACCIONISTAS

Los accionistas que componen la estructura del patrimonio son FADES, PROCOSI, Fundación Acción Cultural Loyola, BID/FOMIN, Fundación PROFIN, CIPCA, ICCO.

### CUADRO NRO 1

### ACCIONISTAS



**ESTRUCTURA DEL PATRIMONIO**  
(expresado en bolivianos)

N°	NOMBRE O RAZON SOCIAL DEL ACCIONISTA	VALOR NOMINAL DE LA ACCIÓN	CAPITAL PAGADO			CLASE DE ACCIONES
			NÚMERO DE ACCIONES	VALOR PAQUETE ACCIONARIO Bs	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN	
1	FADES	100	1,551,301	155,130,100.00	82.76%	Ordinarias
2	PROCOSI	100	87,831	8,783,100.00	4.69%	Ordinarias
3	Fundación Acción Cultural Loyola	100	63,532	6,353,200.00	3.39%	Ordinarias
4	BID/FOMIN	100	61,224	6,122,400.00	3.27%	Ordinarias
5	Fundación PROFIN	100	24,860	2,486,000.00	1.33%	Ordinarias
6	CIPCA	100	18,400	1,840,000.00	0.98%	Ordinarias
7	ICCO	100	10,731	1,073,100.00	0.57%	Ordinarias
8	Otros	100	56,530	5,653,000.00	3.02%	Ordinarias
<b>TOTAL ACCIONES</b>			<b>1,874,409</b>	<b>187,440,900.00</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Página Web Banco Ecofuturo S.A.

### 3.2.5. SUS EJECUTIVOS

La conformación de sus ejecutivos es detallada

Gerente General	Fernando Mompó Siles
Gerente Nacional de Operaciones	Aldo Terrazas Silva
Gerente Nacional de Créditos	Gustavo Garcia Ugarte
Gerente Nacional Comercial	Dante Rivadeneira Miranda
Gerente Nacional Legal	Roxana Balderrama Pérez

### 3.2.6. SU DIRECTORIO

Presidente	Javier Gómez Aguilar
------------	----------------------

Vicepresidente	Ramiro Salinas Soruco
Secretario	Hugo Fernández Araoz
Director Vocal	Silvia Escobar de Pabón
Director Vocal	Luis Cuba Rojas
Síndico Titular	Carlos Flores

### 3.2.7. SUS PRODUCTOS

El Banco Pyme Ecofuturo S.A. cuenta con los productos:

- **Cajas de Ahorro**, ECOMAESTRO, ECOAGUINALDO, ECOPASANAKU, ECONOMISTA, CUENTA CORRIENTE, DEPÓSITO A PLAZO FIJO.
- **Comercio Exterior**, dentro de este producto se cuenta con TRANSFERENCIAS ENVIADAS AL EXTERIOR, LLAMADO ECOINTERNACIONAL
- **Servicios**, con Servicios Financieros Auxiliares, Fideicomisos y Seguros Masivos.
- **Crédito**, se cuenta con los productos BOLETAS DE GARANTIA, TARJETAS DE CREDITO Y **PRODUCTOS CREDITICIOS**; este último a su vez cuenta con los productos dirigidos a:

**Créditos Negocios**, con sus productos ECOINDIVIDUAL, ECO PRODUCTIVO, ECOAGROPECUARIO.

**Créditos de vivienda** con sus productos ECO VIVIENDA, ECO HOGAR, ECO VIVIENDA DE INTERES SOCIAL, ECO HOGAR DE INTERES SOCIAL.

**Créditos de Libre Disponibilidad** con sus productos ECO DISPONIBLE, ECO CONSUMO.

### **3.2.8. PROCESO CREDITICIO**

#### **3.2.8.1. ETAPAS DEL PROCESO CREDITICIO**

**FIGURA NRO 3**



Fuente: Elaboración en base a información obtenida en el Banco Pyme Ecofuturo S.A.

##### **3.2.8.1.1. RECEPCIÓN Y ASIGNACIÓN DE SOLICITUDES**

Esta etapa comprende la recepción de la solicitud de crédito, que puede ser realizada por uno o varios Sujetos de Crédito; persona natural o jurídica; además de adjuntar la fotocopia del carnet de identidad y el formulario de solicitud debidamente firmado para proceder a la consulta de antecedentes crediticios, a fin de verificar y conocer su historial y endeudamiento actual, elementos que ayudaran a la evaluación.

Concluido este procedimiento se debe proceder a la solicitud de asignación de solicitud, a fin de llevar un registro de las solicitudes aceptadas y rechazadas.

##### **3.2.8.1.2. EVALUACIÓN DE CRÉDITOS**

###### **3.2.8.1.2.1. GENERALIDADES DE LA EVALUACIÓN DE CRÉDITOS**

El objetivo principal de la Evaluación de créditos es verificar la capacidad de pago con la que el Sujeto de Crédito cuente para asumir la deuda que está por contraer considerando el monto y el destino que se detalla en solicitud de créditos. Por tanto esta etapa considera evaluación cuantitativa como cualitativa.

###### **3.2.8.1.2.2. VERIFICACIÓN DOMICILIARIA Y LABORAL DEL SUJETO DE CRÉDITO**

El oficial de crédito tiene la obligación de realizar la verificación y evaluación del domicilio y todas las actividades en situ.

#### **3.2.8.1.2.3. FACTORES CUANTITATIVOS AL MOMENTO DE LA EVALUACIÓN DEL SUJETO DE CRÉDITO**

Los factores a considerar son Capacidad de Pago, Capacidad de Endeudamiento y Cobertura de la garantía (Relación garantía/préstamo).

#### **3.2.8.1.2.4. FACTORES CUALITATIVOS AL MOMENTO DE LA EVALUACIÓN DEL SUJETO DE CRÉDITO**

Los factores a considerar son Carácter (Voluntad de Pago), Obtención de Referencias Personales, Propiedad del Negocio/Continuidad laboral y Experiencia y antigüedad en la fuente de ingresos

#### **3.2.8.1.2.5. GARANTIAS**

Las garantías que la institución acepta para que sus operaciones crediticias cuenten con cobertura son las tradicionales y las no convencionales, mismas que tienen el objeto de dar acceso a financiamiento a la mayor cantidad de clientes.

#### **3.2.8.1.2.6. PROCESAMIENTO, ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN Y PROPUESTA DE CRÉDITO**

##### **3.2.8.1.2.6.1. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS**

El Oficial de Crédito es el encargado de realizar el procesamiento y análisis de los datos y garantías con la información relevada en la evaluación, considerando que la información cualitativa y cuantitativa obtenida del Sujeto de Créditos sea considerada de forma prudente y conservadora y esta sea presentada a los niveles de aprobación correspondientes.

### **3.2.8.1.2.6.2. PROPUESTA DE OPERACIONES DE CREDITO**

El Oficial de créditos es el único nivel que puede proponer operaciones de créditos a los niveles de aprobación respectivas.

Toda propuesta de créditos debe contener la firma y sello del oficial de créditos proponente y de los niveles de revisión y aprobación correspondientes.

### **3.2.8.1.3. APROBACIÓN DE CRÉDITOS**

La aprobación de créditos es el proceso mediante el cual las instancias de aprobación se encargan de revisar y analizar la información contenida en la carpeta presentada por el oficial de créditos, con el objetivo de verificar la calidad y razonabilidad de la evaluación económica y la valoración de las garantías, donde los niveles de aprobación pueden determinar la aprobación, observación o rechazo de la operación crediticia.

#### **3.2.8.1.3.1. COMITÉ DE REVISIÓN DE CRÉDITOS EN AGENCIAS**

La revisión de la carpeta de créditos en las agencias fijas, entre los niveles de aprobación de Agencias y los oficiales de créditos, debe ser de forma presencial; por lo que los comités de revisión de créditos en agencias, deben estar respaldadas mediante firma de los miembros del comité en la resolución de aprobación de crédito.

#### **3.2.8.1.4. DESEMBOLSO**

El desembolso es, la instancia en el que se le proporciona al cliente el dinero de acuerdo a la aprobación realizada por la institución, la que se debe establecer a través de una resolución de crédito aprobada por los niveles respectivos, contrato de préstamo, comprobante de desembolso, plan de pagos.

### **3.2.8.1.5. SEGUIMIENTO Y RECUPERACIÓN DE CRÉDITOS DESEMBOLSADOS**

El seguimiento de crédito tiene como objetivo verificar que el destino del crédito sea de acuerdo a lo estipulado en contrato de préstamo, suscrito entre la institución y el cliente.

La recuperación de créditos, podrían ser de tipo coyunturales o estructurales, por razones de incumplimiento o dificultades que presente la actividad del cliente que le impidan cumplir con el plan de pagos detallado en contrato.

## **CAPÍTULO IV**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **4.1. ENFOQUE METODOLÓGICO**

La presente investigación asienta su fundamento metodológico en la corriente del pensamiento del paradigma del positivismo y el nivel de enfoque se enmarca en el enfoque cuantitativo.

Hernández, Fernández y Baptista (2012) nos dice:

El enfoque cuantitativo, utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población. (p. 5)

#### **4.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

«De acuerdo con M.A. Rothery (citado por Grinnell, 1997), para generar conocimiento el enfoque cuantitativo se fundamenta en el método hipotético deductivo.»(Hernández et al., 2012, p. 10).

Ahora bien, el método hipotético deductivo, es un procedimiento que un investigador sigue, para observar un fenómeno y tiene pasos esenciales a seguir, «observación del fenómeno a estudiar, creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, deducción de consecuencias o proposiciones más elementales que la propia hipótesis, y verificación o comprobación de la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia.» (Wikipedia, 2017).

«El método deductivo es una estrategia de razonamiento empleada para deducir conclusiones lógicas a partir de una serie de premisas o principios. En este sentido, es un proceso de pensamiento que va de lo general (leyes o principios) a lo particular (fenómenos o hechos concretos).» (significados.com, 2017).

En ese contexto, el proceso de la presente investigación está delimitado por el Enfoque Cuantitativo -deductivo, en vista que se realizó la recopilación y el análisis de los datos del objeto de estudio, iniciando el sustento teórico con conceptos y definiciones generales de la comunicación, la comunicación en el ámbito institucional; la importancia, la influencia, las barreras comunicacionales, los componentes, etc. de la comunicación interna dentro una institución y así, arribar al estudio específico de diagnóstico de la comunicación interna actual en los procesos de análisis de riesgo del Banco Pyme Eco futuro s.a. de las agencias de la Sucursal El Alto.

#### **4.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Para arribar a los resultados, según el alcance de la investigación a realizar, el tipo de investigación a ser utilizado es la Descriptiva y Explicativa, en el entendido de que realizar la investigación descriptiva permitió «describir, situaciones, eventos y hechos. Esto es, decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis» (Hernández et al., 2012, p. 117).

Y cuando se aplique la investigación explicativa se procedió a, «responder a las causas de los eventos, sucesos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste.»(Hernández et, al., 2012, p. 126).



Es así, que el objeto de estudio de la presente investigación, será descrita detalladamente como proceso social comunicacional, para luego proceder a una explicación detallada del fenómeno que nos permita llegar a los objetivos trazados.

#### **4.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Hernández et al. (2012) define: «El término “diseño” se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea». (p. 184). Y así, la estrategia para la obtención de información se enmarca en el Diseño de la Investigación No Experimental, definiéndola como «La investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables, la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.» (Hernández et al., 2012, p. 267).

Es así, que, a través del Diseño de Investigación No experimental, arribamos al tipo de diseño y este es el transeccional Descriptivo, en el entendido que con este diseño se «recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (o describir comunidades, eventos, fenómenos o contextos).» (Hernández et al., 2012, p. 270)

#### **4.5. TÉCNICA Y HERRAMIENTA**

La Encuesta, como técnica de recolección de datos, a través del cuestionario que será la herramienta; en el entendido que «El cuestionario es un instrumento elaborado con el fin de obtener respuestas a determinadas preguntas, El cuestionario constituye un medio de interrogatorio individual o de cierto número de personas» (Rodríguez, Barrios y Fuentes, 1983, p.115).

El cuestionario según el contexto se realiza por entrevista personal, «Un entrevistador aplica el cuestionario a los respondientes. El entrevistador va haciéndole las preguntas al respondiente y va anotando las respuestas» (Hernández et al., 2012, p. 408)., para el efecto

se utilizó la guía de preguntas establecidas dirigido a la muestra determinada para los funcionarios como para los clientes externos.

Es así, que la presente investigación realizó la recolección de datos a través de la encuesta con la elaboración de cuestionarios, a fin de llegar a resultados que se puedan demostrar o negar. Además de realizar interpretación de los datos, orientados a obtener comprensión de todo el proceso comunicacional y los componentes que intervienen en el objeto de estudio.

#### **4.6. LA MUESTRA**

«Para el enfoque cuantitativo la muestra es un subgrupo de la población de interés (sobre el cual se habrán de recolectar datos que se define o delimita de antemano con precisión).» (Hernández et al., 2012, p. 302); la población es «el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones.» (Hernández et al., 2012, p. 303).

En ese contexto para la recolección de datos a través de cuestionarios generados para los funcionarios de la institución se delimita al total de la población del objeto de estudio, por tanto son los 33 funcionarios que desempeñan sus actividades en la unidad de créditos.

Con relación a la muestra para medir el nivel de satisfacción del cliente externo, se considerará a clientes nuevos y antiguos de la unidad de créditos, a través de un muestreo no probabilístico de tipo intencional, donde se seleccionará los casos típicos de acuerdo a juicio e interés de la investigación.

## 4.7. CRONOGRAMA

Actividad	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Defensa del perfil de tesis	■																			
Elaboración del marco teórico	■	■	■	■																
Elaboración del marco metodológico			■	■	■	■	■	■												
Recopilación de información en Banca Pyme							■	■	■											
Realización del trabajo de investigación y diagnóstico									■	■	■	■								
Utilización de las técnicas e instrumentos de investigación									■	■	■	■								
Utilización de un método estadístico													■	■						
Análisis de los resultados de la investigación														■	■					
Elaboración de la propuesta de comunicación																	■	■	■	■
Elaboración del informe																	■	■	■	■
Presentación del informe																	■	■	■	■
Defensa del trabajo dirigido																	■	■	■	■

### 4.7.1. PLAN GENERAL DEL TRABAJO

Las actividades para llevar a cabo la investigación son así que se detallan a continuación:

- Recopilación de Información con respecto a procedimientos, estrategias actuales en la comunicación interna del Banco Pyme Ecofuturo s.a.
- Diseño de cuestionario para el relevamiento de información en las áreas de estudio y sus componentes involucrados.
- Tabulación de información obtenida en trabajo de intervención.
- Análisis de la información recopilada del Banco Pyme.
- Diseño de Propuesta de Comunicación Interna de acuerdo a los resultados obtenidos.
- Entrega de Propuesta de Comunicación Interna a la Gerencia de Banco Pyme Ecofuturo s.a. de la Sucursal de El Alto.
- Redacción final del documento de investigación

- Presentación para su respectiva defensa y optar al Grado Académico de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación Social.

## **CAPÍTULO V**

### **DIAGNÓSTICO**

En el entendido que el diagnóstico es un proceso analítico que permite conocer, describir, analizar el fenómeno en estudio, reflejando la realidad en un momento dado, es que este capítulo desarrolla el diagnóstico de la comunicación interna de la unidad de riesgo realizado a Banco Pyme Ecofuturo S.A., asentado en el enfoque cuantitativo-deductivo, con la sistematización teórico práctico y la utilización de los métodos de recolección de datos con la ayuda de las herramientas de la entrevista, observación participante y la encuesta de acuerdo al siguiente desarrollo.

#### **5.1. ANTECEDENTES DEL RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN**

El tratamiento de análisis y síntesis realizado a la información obtenida en documentación proporcionada por la Entidad de Intermediación Financiera Banco Pyme Ecofuturo S.A., la página web de la institución, junto a la técnica de observación de campo participativa permitió comprender y desarrollar la información sobre los aspectos generales de la institución como su nombre, razón social, estructura organizativa, entre otros.

Es así que el relevamiento de información se la realizó en dos etapas; la primera etapa fue la revisión y análisis de los documentos relacionados a los procesos comunicacionales en el área de estudio y posteriormente esta fue corroborada y sustentada con la investigación de campo.

Pues, la investigación de campo como segunda etapa de relevamiento, permitió la obtención de información a través de la técnica de observación participativa reflejando datos tal cual se presentan en su realidad, la que fue corroborada por la técnica de la entrevista de forma individual, selectiva planeada coordinada utilizando como instrumento un cuestionario como guía de preguntas tanto para las entrevistas como para las encuestas.

## **5.2. RELEVAMIENTO ESTRUCTURA ENTIDAD INTERVENIDA**

El Banco Pyme Ecofuturo S.A., es una Entidad de Intermediación Financiera, regulada por la ASFI, con 18 años en el mercado boliviano en el rubro de servicios financieros; cuenta con Sucursales en diferentes departamentos a nivel nacional.

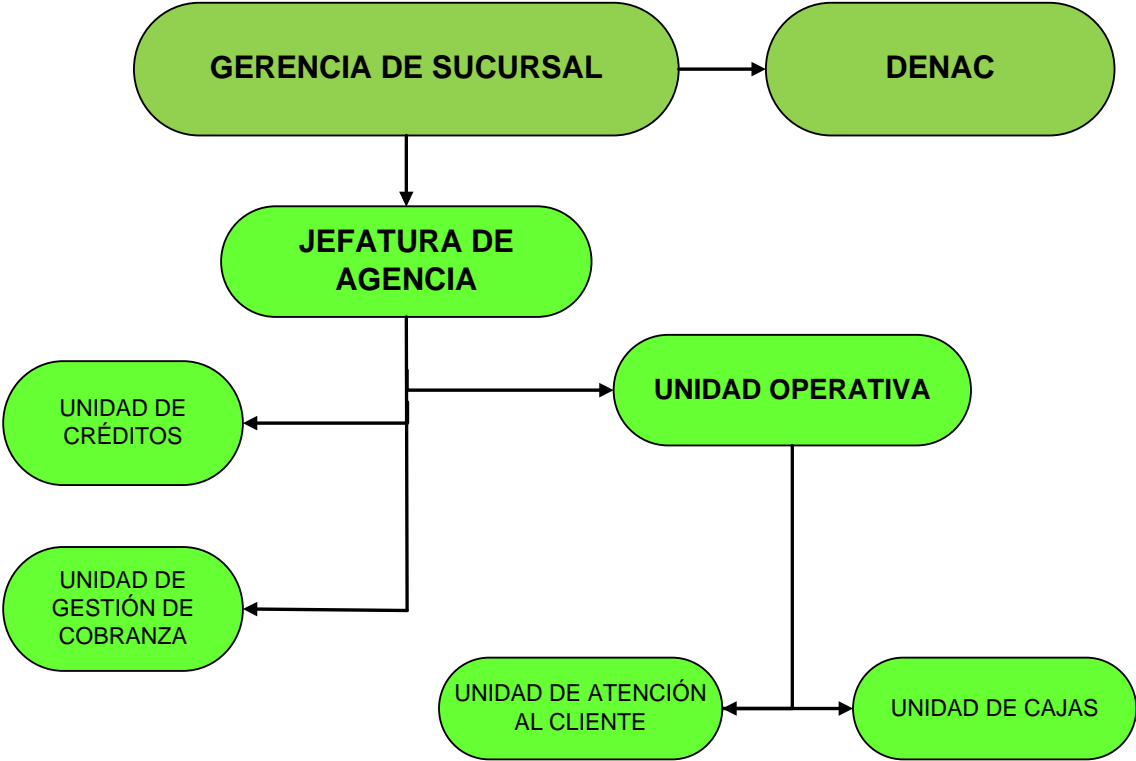
La oficina central de la Sucursal de Banco Pyme Ecofuturo S.A. de la ciudad de El Alto se encuentra ubicada en el Edificio El Ceibo 3er Piso de la Zona anexo 16 de Julio de la ciudad de El Alto, bajo la gestión administrativa de su Gerente General Licenciado Reynaldo de La Cruz. A su cargo están las agencias urbanas como las agencias rurales; y cada Jefatura de Agencia responde a la gestión administrativa de la unidad de créditos, la unidad de gestión de cobranza y la unidad Operativa.

La unidad operativa administra y gestiona la unidad de atención al cliente como la unidad de cajas, a través de las captaciones y operaciones de transacción a clientes y usuarios de la institución.

En la figura Nro 4, se grafica un organigrama a fin de sintetizar lo mencionado.

**FIGURA NRO. 4**

**ORGANIGRAMA GENERAL OFICINA SUCURSAL TIPO**



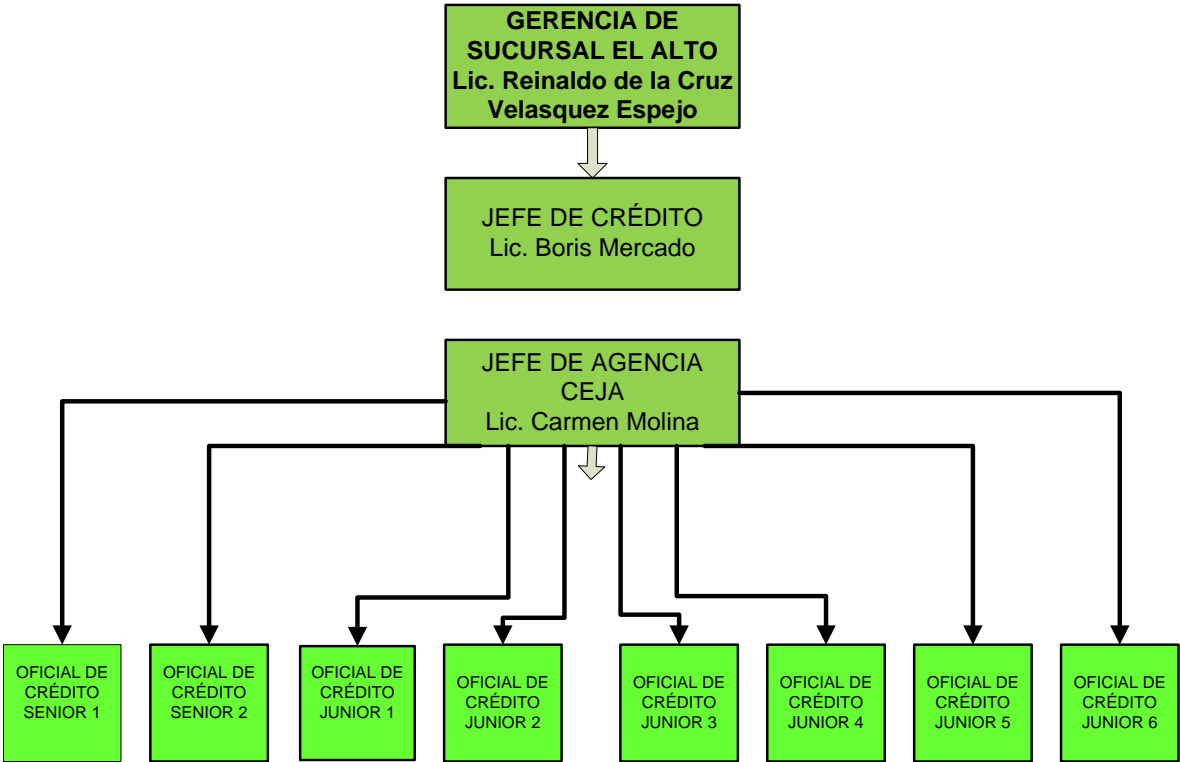
Fuente: Elaboración en base a información obtenida en el Banco Pyme Ecofuturo S.A.

La sucursal El Alto Banco Pyme Ecofuturo S.A. cuenta con las agencias urbanas de La Ceja, 16 de Julio, Villa Adela y Rio Seco; a su vez cuenta con agencias en el área rural como las de Patacamaya, Copacabana, Achacachi, Escoma, Apolo y Quime.

La estructura de cada agencia urbana, refleja la jerarquía organizativa considerando sólo la Unidad de Créditos; está constituida por los Oficiales de Crédito Senior, los oficiales Junior, el Supervisor (si corresponde), el Jefe de Agencia, Jefe de Créditos de la sucursal y el Gerente de Sucursal, como se detalla en los siguientes organigramas

La **Agencia Ceja**, está conformada por la Jefa de Agencia, Lic. Carmen Molina, el supervisor de créditos, dos Oficiales Senior, seis Oficiales Junior, bajo la administración del Jefe de Créditos de la Sucursal y el Gerente de Sucursal.

**FIGURA NRO. 5**



**ORGANIGRAMA AGENCIA CEJA**

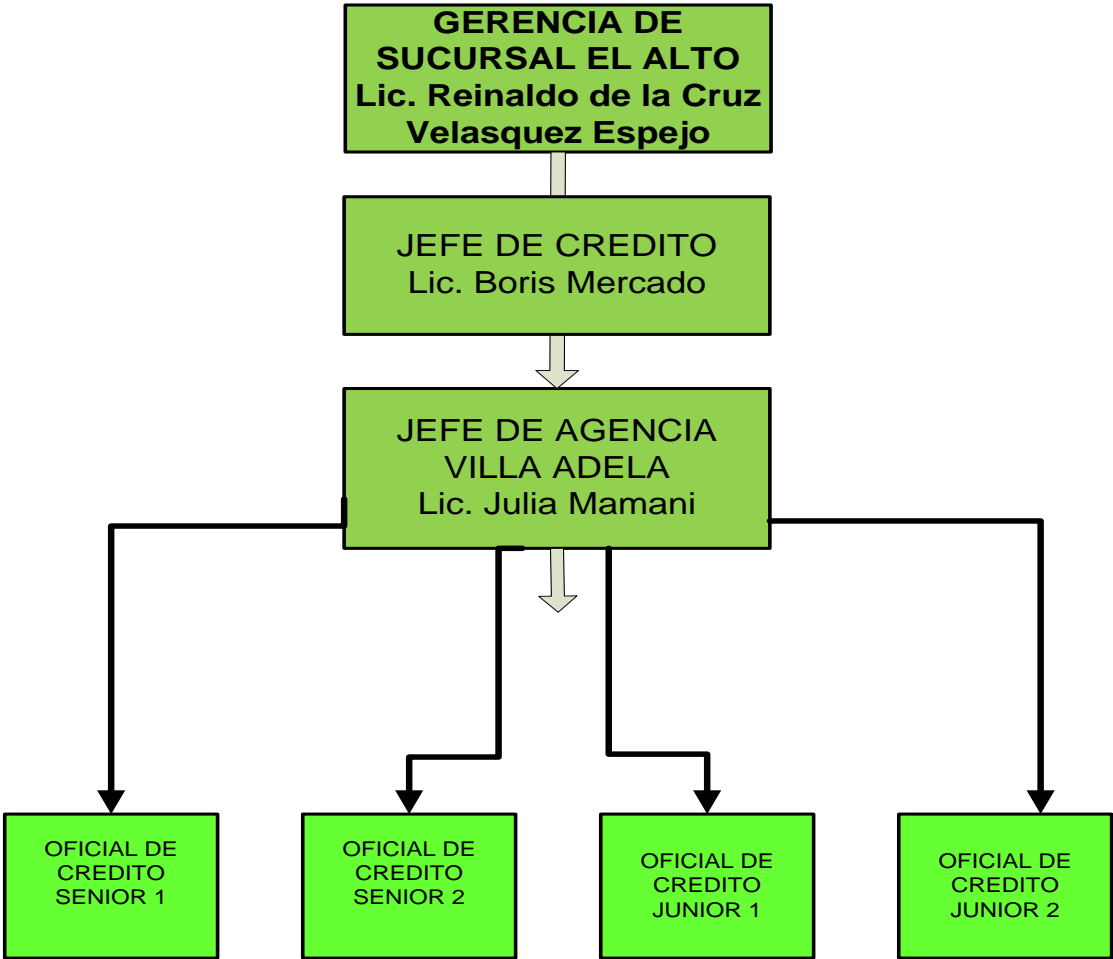
Fuente: Elaboración en base a información obtenida en el Banco Pyme Ecofuturo S.A.



La Agencia Villa Adela, cuenta con una Jefa de Agencia la Lic. Julia Mamani, el Supervisor de Créditos 2 Oficiales Senior, 2 Oficiales Junior, bajo la administración del Jefe de Créditos de la Sucursal y la Gerencia de Sucursal.

FIGURA NRO. 6

ORGANIGRAMA AGENCIA VILLA ADELA

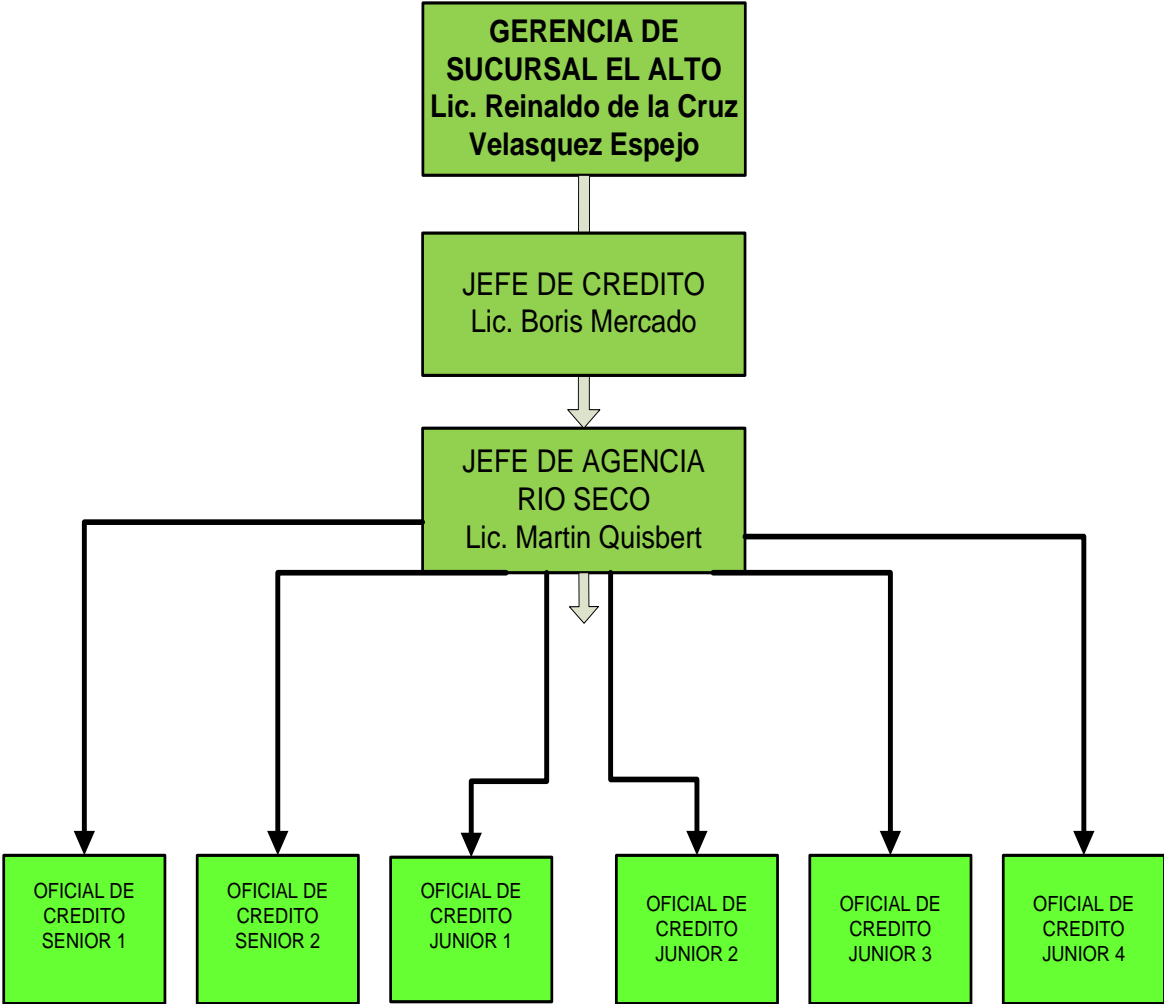


Fuente: Elaboración en base a información obtenida en el Banco Pyme Ecofuturo S.A.

La **Agencia Rio Seco**, está a cargo de Lic. Martin Quisbert, dos Oficiales Senior, cuatro Oficiales Junior, todos bajo la administración del Jefe de Créditos y la Gerencia de Sucursal.

**FIGURA NRO. 7**

**ORGANIGRAMA AGENCIA RIO SECO**

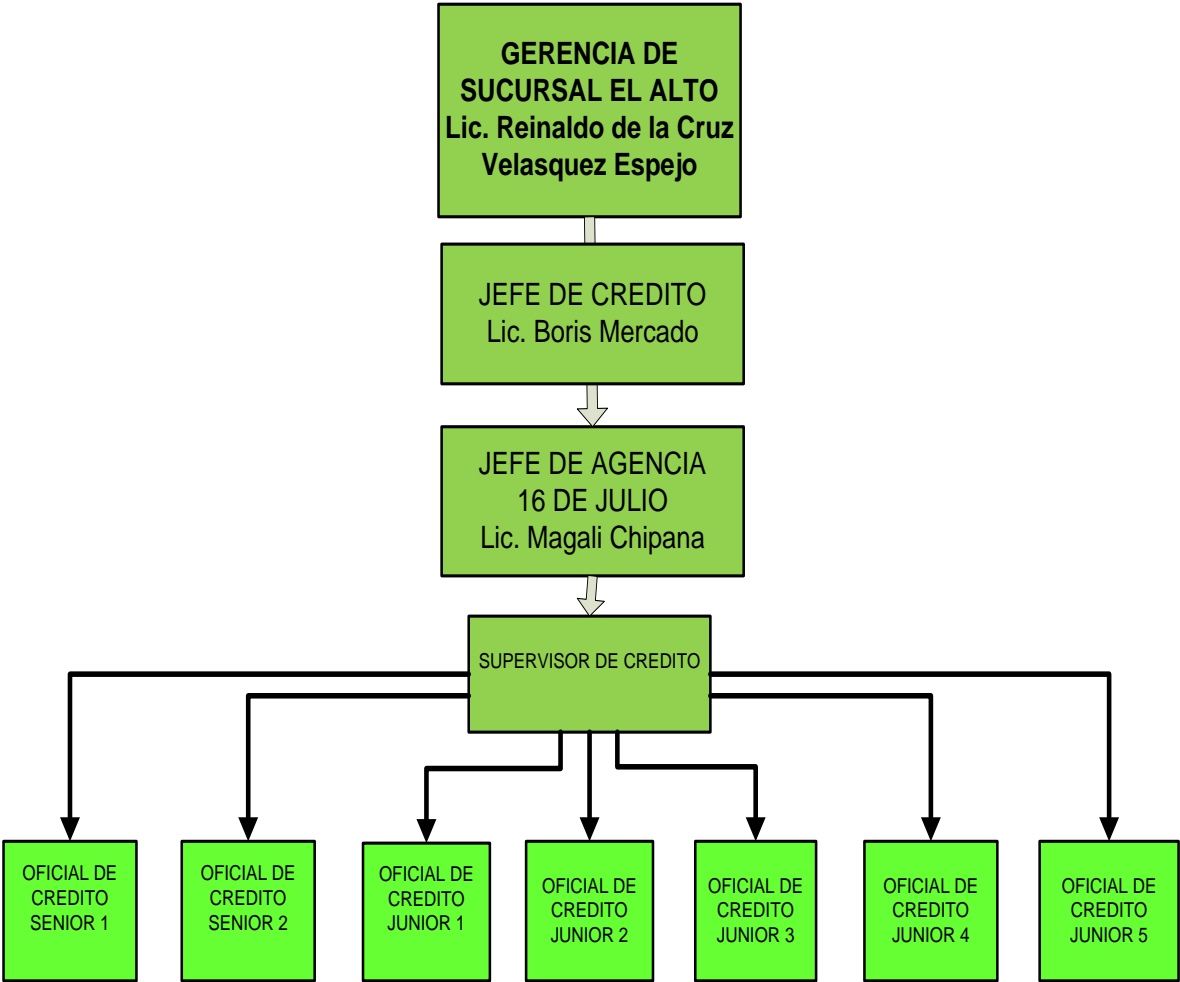


Fuente: Elaboración en base a información obtenida en el Banco Pyme Ecofuturo S.A.

La Agencia 16 de Julio, está a cargo de la Lic. Magali Chipana, el Supervisor de Créditos dos Oficiales Senior, cinco Oficiales Junior, todos bajo la administración del Jefe de Créditos; y la Gerencia de Sucursal.

FIGURA NRO. 8

ORGANIGRAMA AGENCIA 16 DE JULIO



Fuente: Elaboración en base a información obtenida en el Banco Pyme Ecofuturo S.A.

### **5.2.1. LOS CLIENTES EXTERNOS**

El mercado meta de Banco Pyme Ecofuturo S.A. en el área de créditos; son todas aquellas personas naturales y jurídicas que cumplan con los criterios de evaluación cualitativa y cuantitativa establecidos por norma, que sus actividades estén enmarcados en el área de servicios, comercio, producción y asalariados pasivos como activos.

### **5.2.2. OBJETIVOS DE LA EMPRESA**

Los objetivos de la empresa se concentra es satisfacer las necesidades de los clientes internos brindándoles condiciones laborales que motiven su productividad, a través de constantes capacitaciones y buen ambiente laboral, que se vea reflejada en la imagen de la institución hacia los clientes externos, cumpliendo sus demandas de servicios y productos oportunos y efectivos y así constituirse en una E.I.F. líder en el mercado, bajo un marco de responsabilidad social aportando al desarrollo económico del país.

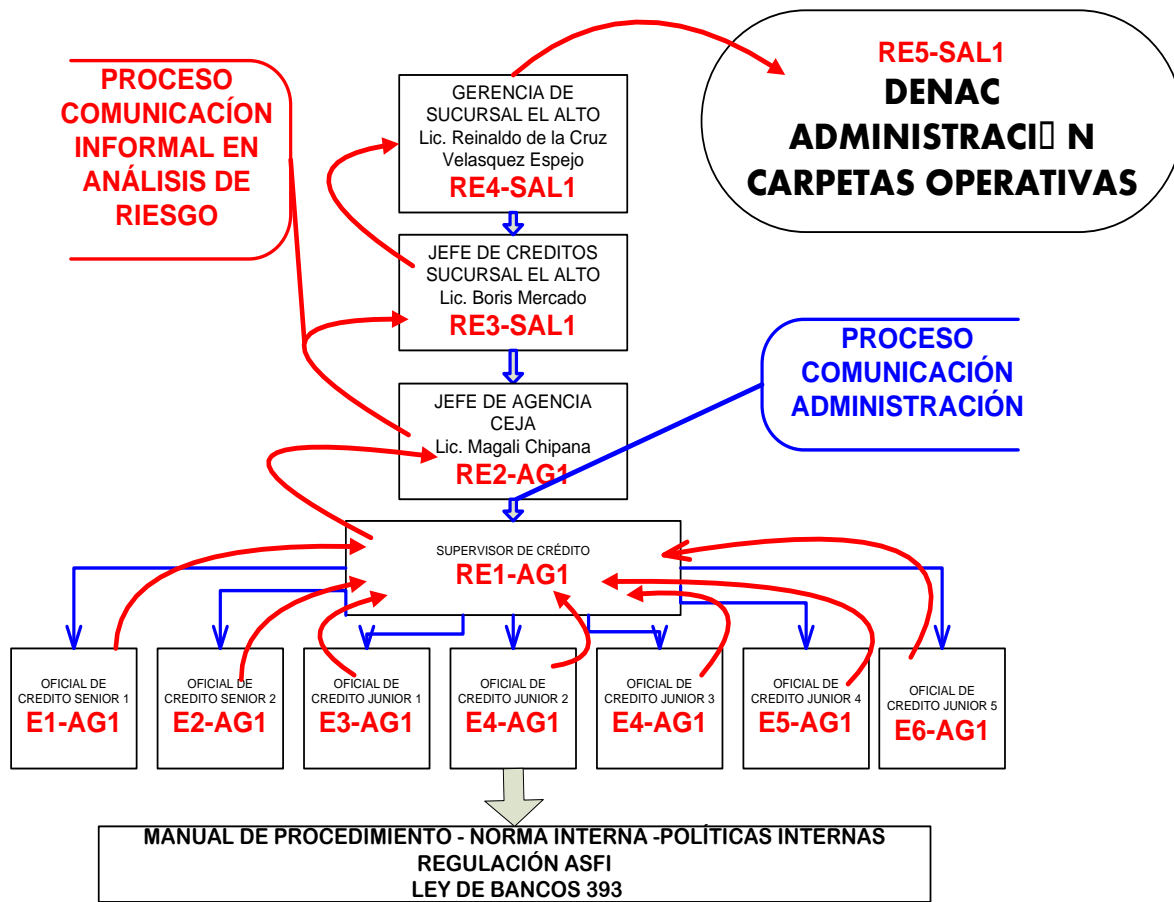
Donde su VISIÓN, es constituirse en una institución financiera reconocida por su innovación y calidad de servicio; comprometida con el desarrollo económico, social y sostenible de país. Su MISIÓN, es brindar servicios financieros integrales de calidad respondiendo de manera oportuna a la demanda de clientes y usuarios en el marco de la responsabilidad social.

### **5.3. RELEVAMIENTO Y ANÁLISIS DE FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN**

El método de observación de campo y el análisis documental permitió identificar los procedimientos y medios actuales de comunicación interna en el proceso de análisis de riesgo para aprobación de créditos. Antes, es importante desarrollar el diagrama comunicacional bajo la óptica administrativa que se construyó de acuerdo al organigrama y las funciones del área de créditos, que la institución tiene en la actualidad.

**FIGURA NRO. 9**

**DIAGRAMA DE PROCESO COMUNICACIONAL BAJO ÓPTICA ADMINISTRATIVA**



Fuente: Elaboración en base a información obtenida en el Banco Pyme Ecofuturo S.A.

La Figura Nro. 9 permite observar el proceso comunicacional bajo una óptica administrativa, con flujo de comunicación vertical descendente de mensajes que transmiten información referida a aspectos laborales administrativas de orden, disposición, instrucción, cumplimiento de metas entre otros; enmarcadas en manuales, normas, políticas reguladas por instancias gubernamentales. Los medios utilizados para la transmisión son instructivos, memorándums impresos, como también vía intranet, página web, reuniones, juntas, correo electrónico.

Además se advierte un proceso de comunicación informal, con un flujo ascendente vertical en el proceso de análisis de riesgo para la aprobación de créditos. Dentro este proceso se puede identificar a cinco subsistemas que interactúan.

**El Primer subsistema** lo constituyen los E1-AG1; E2-AG1; E3-AG1; E4-AG1; E5-AG1; E6-AG1, que son los oficiales de crédito senior, junior de la agencia 1. Estos elementos son los Emisores de información tabulada, analizada y organizada en carpetas operativas de una solicitud crediticia, previa visita domicilio, como visitas a actividades con respectivas verificaciones. Cada uno de ellos enmarcados en manuales de procedimientos, norma interna, política interna en base a regulación ASFI y ley de Bancos 393.

Se debe destacar que esta instancia es responsable de gestionar la cartera de créditos que implica promoción, colocación de créditos, seguimiento y recuperación, además, de realizar captación de servicios financieros. La realización de los comités son presenciales, en todas las instancias de análisis y aprobación dentro del proceso; es decir, que el oficial de crédito debe estar presente junto a las instancias de aprobación y análisis; una vez aprobada la operación crediticia debe gestionar con el área legal y área de plataforma para coadyuvar el desembolso respectivo. Y durante el tiempo que mantenga el cliente su crédito, el oficial de crédito debe realizar seguimientos de la situación financiera a fin de precautelar el retorno del crédito otorgado.

Además, por el rendimiento de algunos oficiales de crédito, se les asigna actividades de inducción, capacitación y aprendizaje de personal nuevo del área.

**El Segundo Subsistema** lo constituye el RE1-AG1; que es el supervisor de crédito de la agencia 1. Este elemento así como en todas las agencias tiene como función ser Receptor de la información transmitida por los Emisores del primer subsistema para analizar y evaluar el riesgo crediticio cuantitativo como cualitativo y determinar si la operación es aprobada o no, si así al nivel de aprobación le correspondiera; caso contrario aprueba y va a la instancia

superior y sigue su curso, ejerciendo en ese momento el papel de emisor de la información a transmitir coadyuvando el proceso junto al E1-AG1.

Los supervisores de crédito están asignados para realizar actividades de inducción, capacitación y aprendizaje de personal nuevo en el área, si así lo requiriese el Gerente de Sucursal.

**El Tercer Subsistema**, lo constituye el RE2-AG1, que es el jefe de agencia, quien de igual manera a los anteriores subsistemas es Receptor de la información; información que es analizada en su riesgo cuantitativo y cualitativo, para luego constituirse en Emisor del mensaje que derivara a la instancia superior de aprobación o análisis.

Dentro sus funciones, es realizar evaluaciones periódicas a los funcionarios bajo su cargo a fin de verificar el conocimiento de manuales, normas, políticas internas.

**El Cuarto Subsistema**, lo constituye el RE3-SAL1, que es el Jefe de Crédito de la Regional El Alto, este es Receptor de la información transmitida por toda la cadena de información que incluyen las otras agencias que se encuentran a su cargo como refleja el organigrama detallado en hojas que preceden, para luego retransmitirla al próximo subsistema, después de un análisis minucioso.

**El Quinto Subsistema**, lo constituye el RE4-SAL1, y este es el Gerente General de la Regional; Receptor de la información de toda la cadena de transmisión, incluidas las agencias de toda la sucursal El Alto; realiza un breve análisis, ya que a esta instancia la información transmitida en carpeta operativa no debe llegar con errores, ni omisiones en la evaluación cuantitativa como cualitativa de la propuesta emitida por el primer subsistema. Esta instancia también se constituye en agente Emisor del mensaje, que retransmite al sexto subsistema.

**El Sexto Subsistema**, lo constituye el RE5-SAL1, que es la unidad de revisión final DENAC, realiza auditoria final a la información recibida, contemplando análisis de riesgo y

operativo, para que prosiga con el trámite correspondiente en el área legal y posterior desembolso a través de plataforma.

Es en ese proceso de sistema administrativo, en el que se desarrolla un retorno del mensaje (Feedback), en un flujo comunicacional vertical ascendente informal, donde intervienen los elementos de los subsistemas mencionados anteriormente, a fin de llegar a un mismo objetivo.

Dentro este proceso fluye la información de análisis financiero cuantitativo y cualitativo de las propuestas crediticias elaboradas en carpetas operativas, a fin de ser analizadas y aprobadas y lograr la meta que será generadora de ingresos para la institución

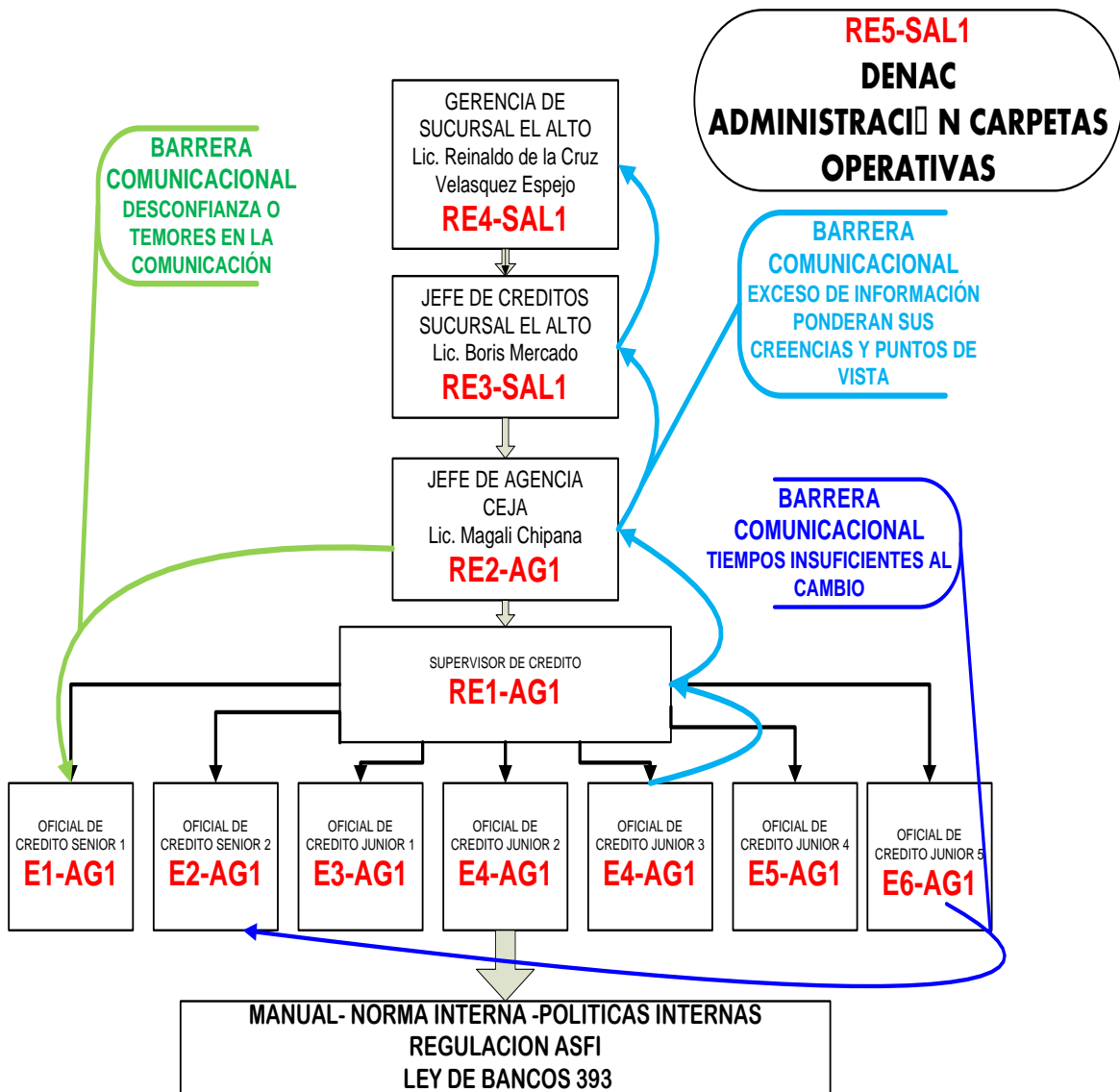
En las figuras Nro. 10 y Nro. 11 se esquematizan y reflejan los procesos comunicacionales actuales, donde los elementos interactúan dentro un proceso comunicacional ascendente en un orden vertical jerarquizado con un alto grado de comunicación informal, con un relacionamiento de comunicación interpersonal, generador de barreras comunicacionales.

En los esquemas solo se reflejan algunos ejemplos de barreras comunicacionales a fin de explicar con mayor objetividad el problema, ya que se pudo detectar más barreras comunicacionales, a través de la técnica de observación participativa.



FIGURA NRO. 10

DIAGRAMA DE PROCESO COMUNICACIONAL EN AGENCIA TIPO



Fuente: Elaboración en base a información obtenida en el Banco Pyme Ecofuturo S.A.

Este diagrama, es utilizado en la estructura del sistema de la Agencia Ceja, para explicar algunas de las barreras comunicacionales.

La Barrera Comunicacional referida a la **desconfianza o temores en la comunicación**, hace

referencia a la relación de afinidad o no, que mantienen los funcionarios con sus jefes inmediatos, distorsionando la información transmitida, rompiendo con la efectividad de la comunicación en el flujo de la información.

En la Figura Nro. 10 se observa que E1-AG1, sobrepasa la instancia de su inmediato superior RE1-AG1, proponiendo la operación crediticia primero a RE2-AG1, porque tiene un mayor grado de afinidad, confianza, porque conoce mejor los artículos de la política, manuales de procedimiento, etc.; que pre-aprobará y definirá la operación crediticia con un criterio de análisis de riesgo menos riguroso, haciendo prevalecer su instancia de jerarquía, “síndrome de rey chiquito”; pero cualquier conclusión a la que se llegue, el nivel RE1-AG1 deberá analizar y autorizar la operación. Este procedimiento improvisado se ejerce por no existir un diagrama de comunicación formal, donde no exista posibilidad a distorsionar la información transmitida.

Barrera Comunicacional generada por **exceso de información** hace que E4-AG1, elabore y emita el mensaje condensado en la operación crediticia y al seguir el proceso ascendente vertical de la comunicación, detecta que la información transmitida, tanto por él y los receptores tienen puntos de vista diferentes, pues el exceso de información que reciben sobre temas relacionados con sus funciones y otros de la empresa, no permitió detectar cinco modificaciones al artículo de la norma de créditos, de la que dependía la aprobación de la operación; haciendo que el proceso además de ser lento, perjudique al cliente externo, porque la operación será rechazada; mientras que el cliente externo ya distribuyó e invirtió el dinero que le aseguraron desembolsar.

Por el volumen y la importancia del intercambio de información en la unidad de créditos, un diagrama de comunicación formal permitirá condensar y distribuir solo la información que contemple esta unidad.

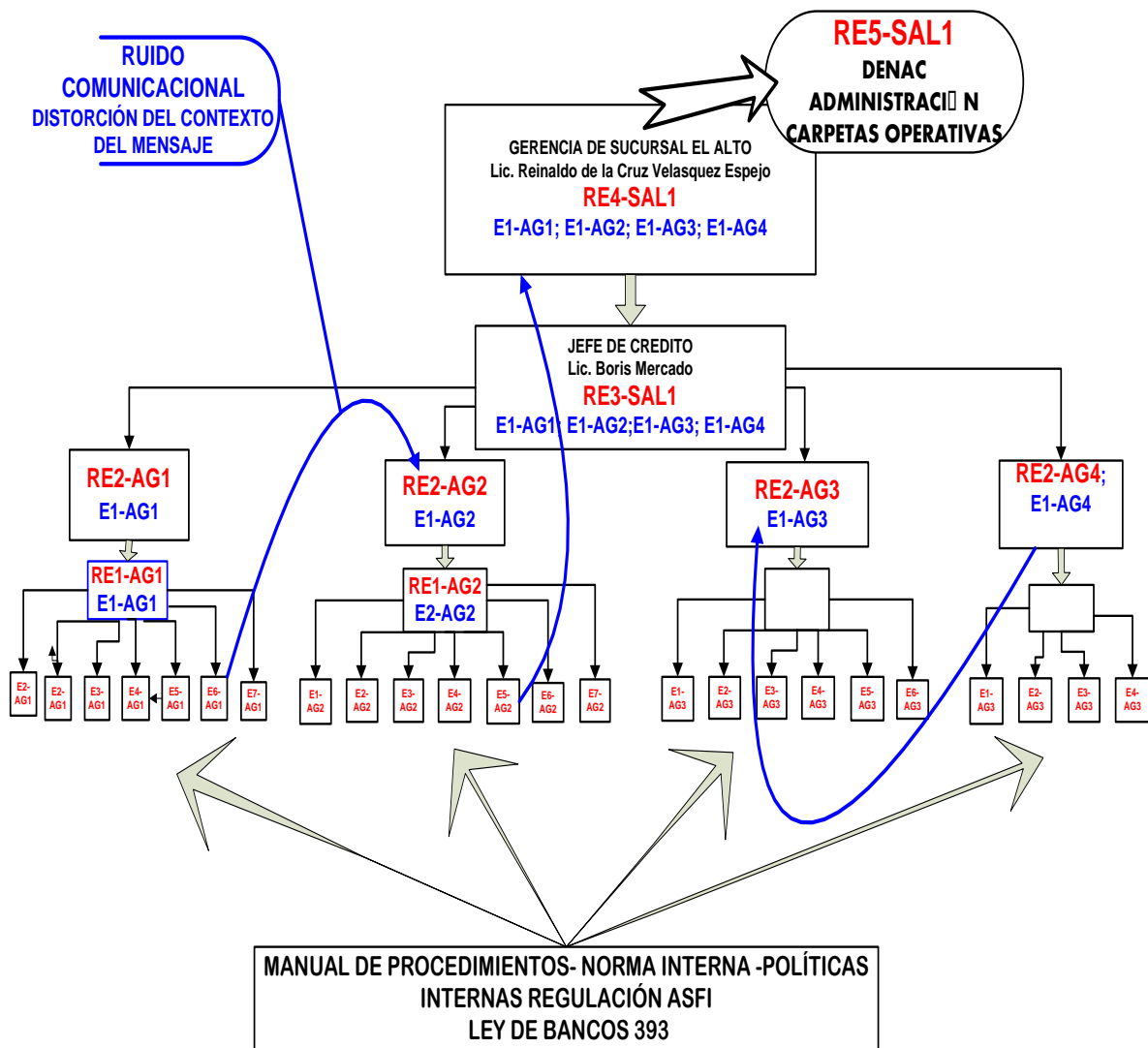
La Barrera Comunicacional de **tiempo insuficiente al cambio**, hace referencia a los cambios organizacionales sustanciales como ascensos, nuevas contrataciones, crecimiento, ampliación de áreas, etc., donde a algunos funcionarios les toma más tiempo adaptarse a los cambios.

En la Figura Nro. 10 se observa también que E6-AG1, con menos experiencia laboral, recurre a E2-AG1 con más experiencia, para definir o salvar dudas sobre la operación crediticia que propone, este procedimiento erróneo por falta de tiempo a adaptarse y capacitarse provoca complicaciones en la comunicación repercutiendo en los resultados de la unidad.

De ahí la necesidad de que la unidad de crédito forme funcionarios capacitados y predispuestos a realizar inducciones periódicas a la unidad sobre temas exclusivos que les compete.

FIGURA NRO.11

DIAGRAMA DE PROCESO COMUNICACIONAL ACTUAL  
SUCURSAL EL ALTO



Fuente: Elaboración en base a información obtenida en el Banco Pyme Ecofuturo S.A.

El diagrama refleja a los sistemas RE1-AG1, RE2-AG2, RE3-AG3 y RE4-AG4 y su interdependencia con los sistemas RE3-SAL1, RE4-SAL1 y RE5-SAL1; dentro un proceso comunicacional informal donde se hace referencia a una de las barreras comunicacionales de **distorsión del contexto del mensaje o de la semántica**, es decir de los diferentes significados que pueden suscitarse en la elaboración de mensajes inmersos en la operación crediticia y de la defensa en comité de la misma.

En la figura Nro. 11, se observa que E6-AG1 rompe su estructura organizativa solicitando aprobación o análisis de su operación crediticia al sistema RE2-AG2; a su vez E5-AG2; sobrepasa instancia y recurre al sistema RE4-SA1 para proponer su operación crediticia; mientras que RE2- AG4 recurre a RE2- AG3, para concretar o aclarar las dudas sobre el criterio (significado), a utilizar para aprobar una operación crediticia.

Los datos descritos producto de la observación empírica y documental, develan que los flujos comunicacionales en la unidad de crédito para el análisis de riesgo, que tiene como fin la aprobación o el rechazo a la operación de crédito propuesta, se desarrolla dentro un proceso de comunicación informal generando inestabilidad a los elementos que los componen.

De ahí la importancia de implementar un proceso comunicacional formal y se planifique de manera efectiva y eficiente para regular y normar la vía que seguirá la información en el flujo de la comunicación.

#### **5.4. RELEVAMIENTO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN DE ENCUESTAS**

Una vez revisado y aprobado los cuestionarios para las encuestas, se realizó una prueba piloto en una unidad de estudio del Banco Ecofuturo, luego se prosiguió para su corrección y validación final.

Los cuestionarios fueron aplicados a la población de estudio, que comprenden a 33 funcionarios de las cuatro unidades de créditos dentro el proceso de análisis de riesgo para la aprobación de créditos, de las agencias urbanas de la Sucursal El Alto.

La encuesta dirigida a los funcionarios, por ser un grupo homogéneo se considera la población total en estudio, que representan al 100% de los funcionarios que son parte de la unidad de créditos.

Con la información obtenida, se procedió a la tabulación, representación gráfica y análisis correspondiente de cada una de las respuestas obtenidas.

#### **CUADRO NRO.2**

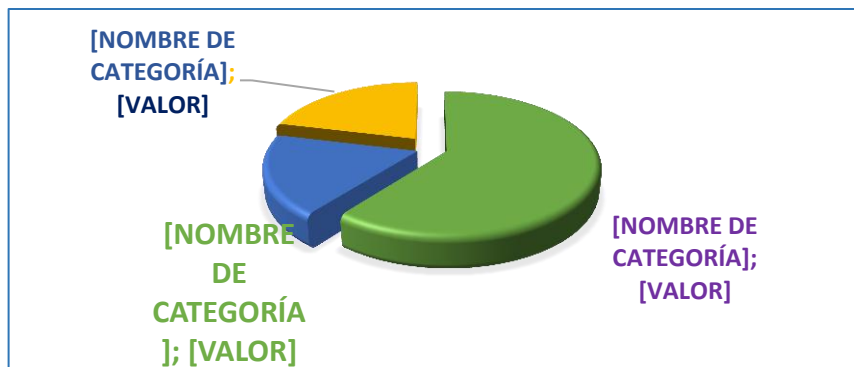
<b>POBLACIÓN</b>	
<b>FUNCIONARIOS</b>	
<b>NRO</b>	<b>CARGO</b>
8	OFICIALES DE CRÉDITO SENIOR
17	OFICIALES DE CRÉDITO JUNIOR
2	SUPERVISORES DE CRÉDITO
4	JEFES DE AGENCIA
1	JEFE DE CRÉDITO SUCURSAL
1	GERENTE DE SUCURSAL
<b>33</b>	<b>TOTAL FUNCIONARIOS PARA LA MUESTRA</b>

Fuente: Elaboración en base a información obtenida en el Banco Pyme Ecofuturo S.A.

## GRÁFICO NRO. 1

### A. Los instrumentos de comunicación actuales en el proceso de análisis de riesgo para la aprobación de créditos son:

1	Verbal	20	61%
2	Escrita	6	18%
3	No existe	7	21%
<b>TOTAL MUESTRA</b>		<b>33</b>	<b>100%</b>



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta 2017.

Para tener conocimiento sobre los instrumentos de comunicación actuales, en la unidad de créditos dentro el proceso de análisis de riesgo, para la aprobación de créditos; de 33 encuestados el 61% considera que los instrumentos de comunicación son verbales; el 18% indica que los instrumentos comunicacionales son escritos y un 21% indica que no existen instrumentos comunicacionales.

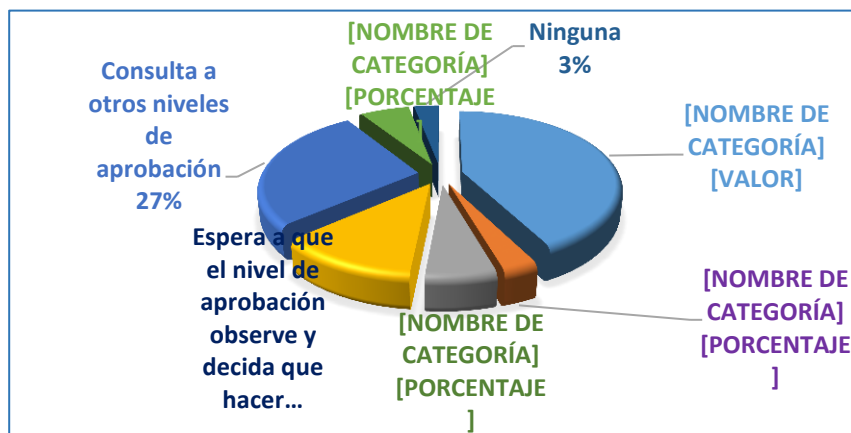
Por tanto, se puede inferir que hay un cierto grado de desinformación sobre los procesos comunicacionales que se ejecutan al interior de la unidad de créditos del Banco Pyme Ecofuturo S.A.

## GRÁFICO NRO. 2

### B. En el Ejemplo:

**En la otorgación de crédito al Área de Servicio de Transporte, cuando se registra el pago de impuesto de la actividad, usted considera ese egreso en:**

1	Flujo de Caja y gasto operativo	14	42%
2	Costo Unitario	1	3%
3	Omite información	2	6%
4	Espera a que el nivel de aprobación observe y decida que hacer	4	12%
5	Consulta a otros niveles de aprobación	9	27%
6	Consulta a otros colegas	2	6%
7	Ninguna	1	3%
<b>TOTAL MUESTRA</b>		<b>33</b>	<b>100%</b>



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta 2017.

Según los datos mostrados en el gráfico un 42% registraría el egreso en el flujo de caja; un 3% en el costo unitario; un 6% omitiría la información; un 12% esperaría que el nivel de aprobación observe y decida que hacer; un 27 % consulta a otros niveles de aprobación; un 6% consulta a otros colegas y un 3% declara que no procedería de ninguna de las formas a la aplicación del egreso.

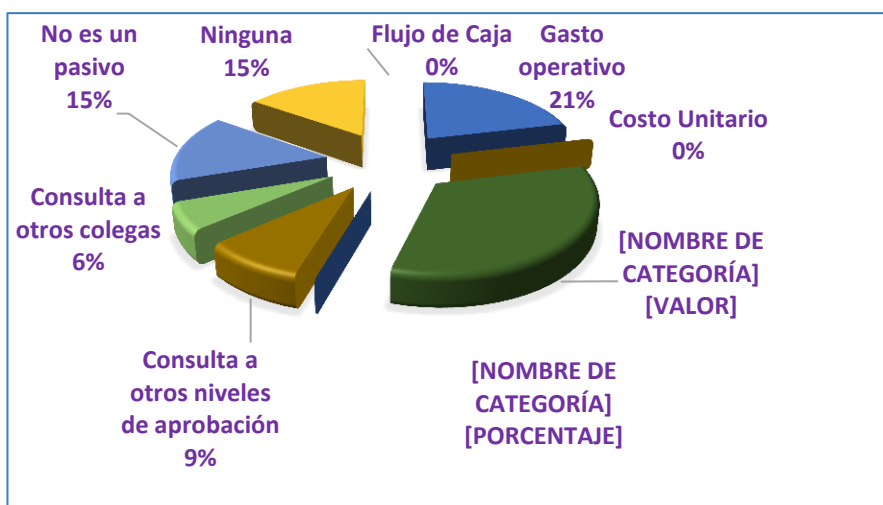


### GRÁFICO NR O. 3

#### C. En el Ejemplo:

Si se presenta deuda en la factura de servicio de agua y luz del cliente que solicita crédito, usted considera ese pasivo en:

1	Flujo de Caja	0	0%
2	Gasto operativo	7	21%
3	Costo Unitario	0	0%
4	Omite información	11	33%
5	Espera a que el nivel de aprobación observe y decida que hacer	0	0%
6	Consulta a otros niveles de aprobación	3	9%
7	Consulta a otros colegas	2	6%
8	No es un pasivo	5	15%
9	Ninguna	5	15%
<b>TOTAL MUESTRA</b>		<b>33</b>	<b>100%</b>



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta 2017.

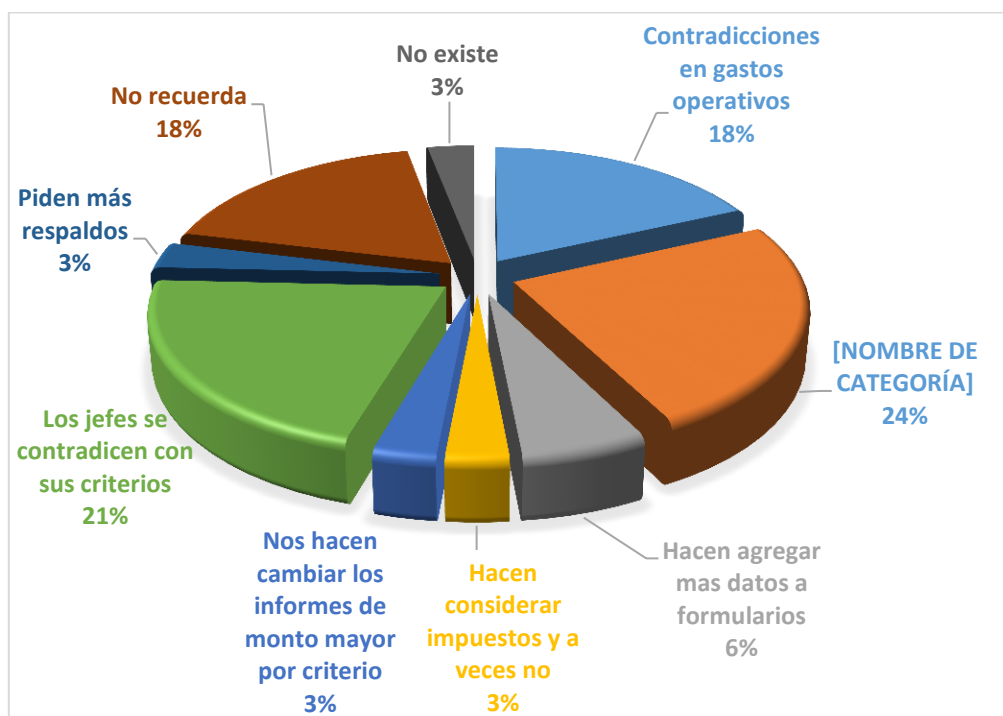
Los datos que refleja el gráfico con relación a la pregunta sobre, la deuda que el cliente refleja en facturas de servicios básicos; un 0% de los funcionarios no consideraría en flujo de caja el pasivo; un 21% lo consideraría en gasto operativo; un 0% no lo considera en costo unitario; el 33% omite información; un 0% espera a que el nivel de aprobación observe y decida que hacer; el 9% consulta a otros niveles de operación; un 6% consultaría a otros colegas, un 15% considera que no es un pasivo y un 15% no considera ninguna opción.

## GRÁFICO NRO. 4

D. Describa algún caso similar a los ejemplos mencionados en la pregunta B y C, que provocaron retardación en los procesos de análisis de riesgo de la

1	Contradicciones en gastos operativos	6	18%
2	Contradicciones para registrar gastos familiares	8	24%
3	Hacen agregar mas datos a formularios	2	6%
4	Hacen considerar impuestos y a veces no	1	3%
5	Nos hacen cambiar los informes de monto mayor por criterio	1	3%
6	Los jefes se contradicen con sus criterios	7	21%
7	Piden más respaldos	1	3%
8	No recuerda	6	18%
9	No existe	1	3%
<b>TOTAL MUESTRA</b>		<b>33</b>	<b>100%</b>

aprobación de créditos, por favor.



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta 2017.

De la pregunta abierta realizada con relación a describir casos similares a las preguntas B y C, que se generan dentro el proceso de análisis de riesgo y retardan los procesos de

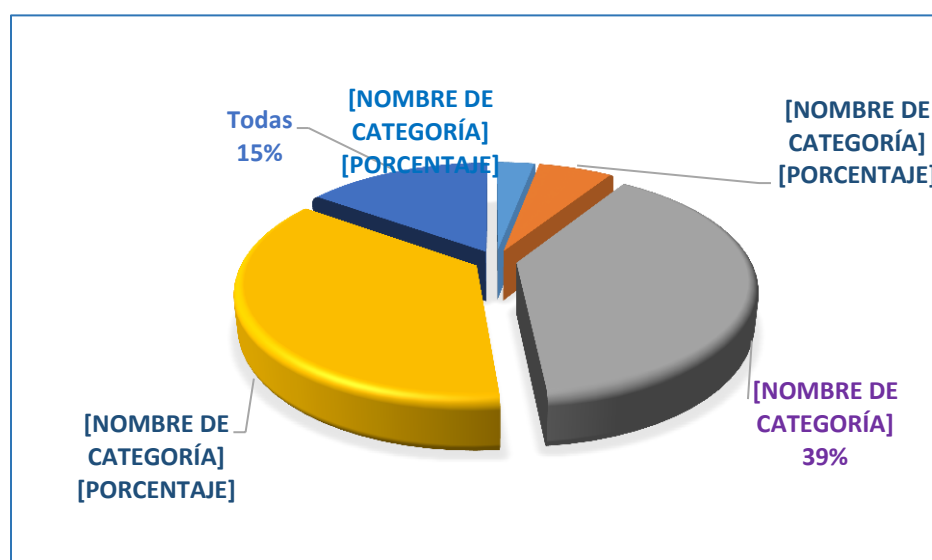
aprobación de crédito el 18% de los encuestados dicen que hay contradicciones en gastos operativos, un 24% contradicciones para registrar gastos familiares, el 6% piden agregar más datos a formularios, el 3% piden considerar impuestos y a veces no, un 3% nos hacen cambiar el formulario de monto mayor por criterio, el 21% los jefes se contradicen con sus criterios, el 3% piden más respaldos, un 18% no recuerda, un 3% indica no existir ningún problema. Entonces estos datos permiten concluir que el 78% de los encuestados describe diferentes casos de información que se suscitan dentro el análisis de riesgo y retardan el proceso.

Los datos obtenidos en gráfico 1, 2, 3 y 4; permiten inferir que la unidad de créditos durante el proceso de análisis de riesgo, no cuenta con manejo formal de la información, generando una barrera comunicacional de **supuestos o hechos confusos** que Nuñez King define como una transmisión de información donde se da por entendido ciertas situaciones, llegando a distorsionar la información; evidenciando la **Falta o ausencia de planeación**, ya que para lograr sus objetivos, una organización debe planificar los mensajes a transmitir con un grado de objetividad que no generen confusiones.

## GRÁFICO NRO. 5

### E. Temas relacionados con la pregunta B y C, generan problemas en:

1	Auditoria interna	1	3%
2	Auditoria externa	2	6%
3	Llamadas de atención	13	39%
4	Auditoria interna y audit	12	36%
5	Todas	5	15%
<b>TOTAL MUESTRA</b>		<b>33</b>	<b>100%</b>



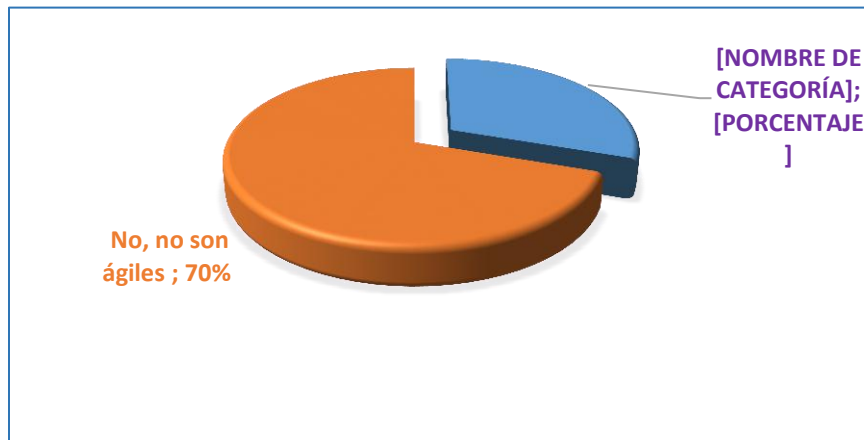
Fuente: Elaboración propia en base a encuesta 2017.

Los problemas generados a consecuencia de mensajes mal planificados y emitidos con informalidad, según los datos obtenidos un 3% de los encuestados indica que se generan problemas en auditoría interna, un 6% en auditoría externa, un 39% con llamadas de atención, el 36% indica que en auditoría interna y auditoría externa, el 15% de los encuestados indican que genera problemas en todas.

## GRÁFICO NRO. 6

### F. Los procesos de Análisis de Riesgo para la aprobacion de créditos son:

1.	Si, si son ágiles	10	30%
2.	No, no son ágiles	23	70%
<b>TOTAL MUESTRA</b>		<b>33</b>	<b>100%</b>



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta 2017.

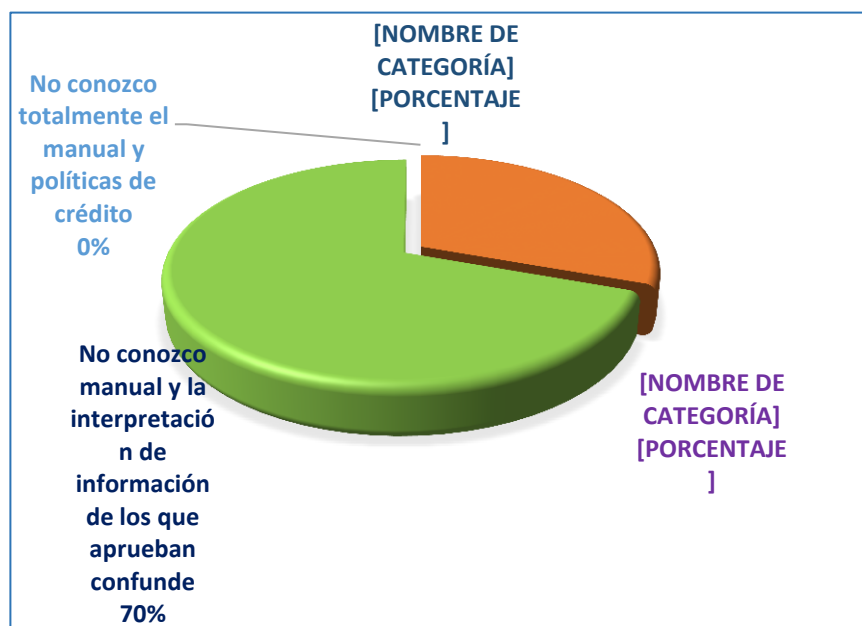
En la pregunta realizada si los procesos de análisis de riesgo son o no ágiles para la aprobación de crédito de los 33 encuestados el 30% indica que si, son ágiles; el 70% indica que no, no son ágiles.

Al 70% de los encuestados que indican que no son ágiles los procesos, se prosiguió a realizar 4 preguntas más que se detallan a continuación.

## GRÁFICO NRO. 7

### G. Los procesos de análisis de riesgo para la aprobación de créditos, no son ágiles porque:

1	No conozco totalmente el manual y políticas de crédito	0	0%
2	Interpretación de información en niveles de aprobación confunden	7	30%
3	No conozco manual y la interpretación de información de los que aprueban confunde	16	70%
4	Ninguna	0	0%
<b>TOTAL MUESTRA</b>		<b>23</b>	<b>100%</b>



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta 2017.

Del 70% de los encuestados que indican que no es ágil el proceso de análisis de riesgo, es porque no conoce el manual y la interpretación de los que aprueban confunde; el 30% indica que el proceso no es ágil porque confunde la interpretación de información de niveles de aprobación, quedando con un 0% las opciones de ninguna y no conozco totalmente el manual y política de créditos.

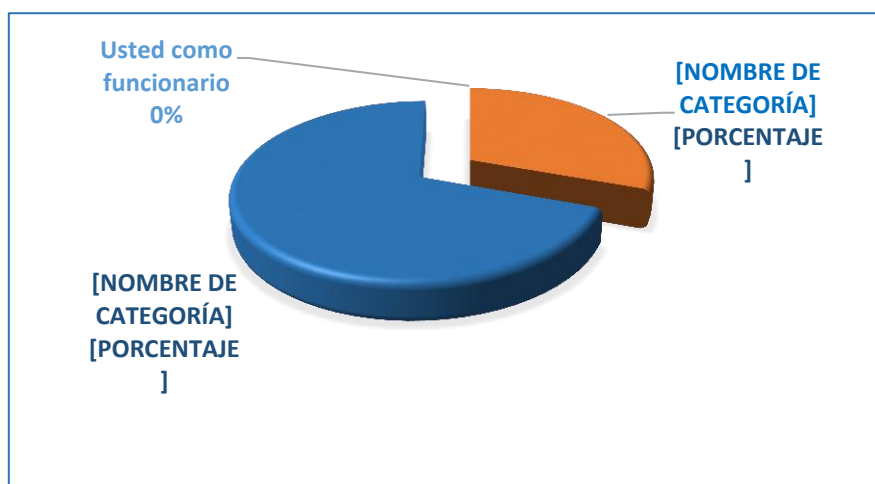
Entonces el 100% de los funcionarios que indican que no es ágil el proceso, atribuyen que es porque hay un grado de interpretación en la información transmitida por las instancias de

aprobación; y el 70% indica también que el proceso no es ágil por desconocimiento del manual.

## GRÁFICO NRO. 8

### H. La demora en la aprobación de créditos afectada la imagen de:

1	Usted como funcionario	0	0%
2	De la institución, y su prestigio como Banco Pyme Ecofuturo s.a	7	30%
3	A usted como funcionario y el prestigio del Banco	16	70%
<b>TOTAL MUESTRA</b>		<b>23</b>	<b>100%</b>



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta 2017.

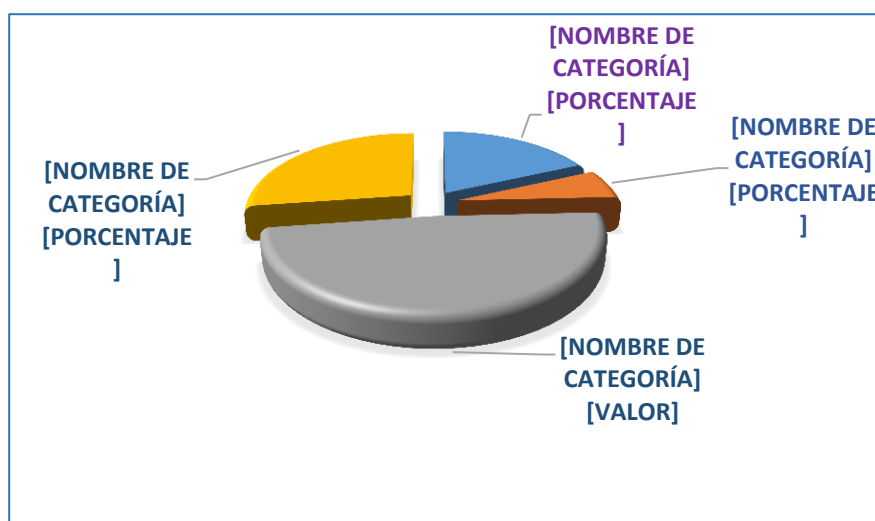
Los datos graficados permite inferir que de los 23 funcionarios que indicaron que no es ágil el proceso de análisis de riesgo, el 70% considera que la demora en la aprobación de créditos afecta a la imagen de sí mismo y el prestigio del banco; el 30% considera que solo se ve afectada el prestigio y la imagen de la institución como Banco.

Esta información permite concluir que los funcionarios son conscientes de los problemas de comunicación internas generadas en la institución y se ve afectada tanto la imagen y prestigio de la misma como la de ellos como funcionarios.

## GRÁFICO NRO. 9

### I. La Información emitida por los niveles de análisis de riesgo para la aprobación de crédito son:

1	Claros	6	18%
2	Generan Confusión	2	6%
3	Retardan la Aprobación	16	48%
4	Generan confusión y retardan aprobación	9	27%
<b>TOTAL MUESTRA</b>		<b>33</b>	<b>100%</b>



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta 201

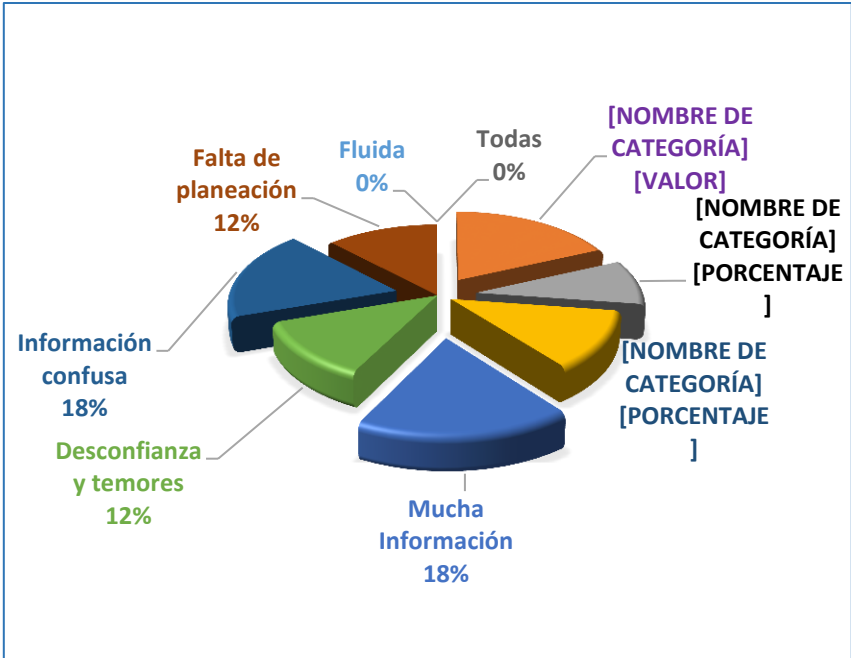
Con relación a la pregunta de si la información emitida por los niveles de análisis de riesgo son claros, el 18% de los encuestados refleja que sí, el 6 % consideran que genera confusión el 48% que retardan la aprobación, el 27% que generan confusión y retardan aprobación. Estos datos hacen concluir que el 82% considera que la información transmitida por los niveles de análisis de riesgo genera confusión y retardación en las



aprobaciones; quedando solo el 18% que consideran que la información transmitida es clara.

**GRÁFICO NRO. 10**

**J. La Comunicación en el proceso de análisis de riesgo para la aprobación de**



crédito es:

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta 2017.

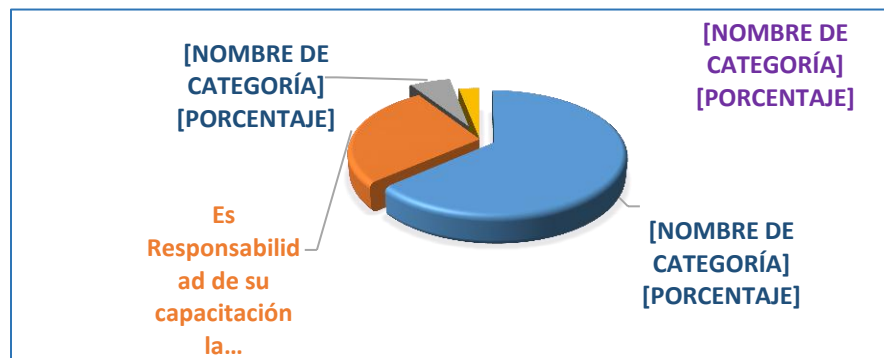
Según las respuestas obtenidas el 0% de los encuestados considera que la comunicación en el proceso de análisis fluida no es, el 18% indica que si es coordinada, el 9% no entienden lo que dicen, el 12% considera la comunicación es distorsionada, el 18% indica que la comunicación lleva mucha información, el 12% indica que la comunicación lleva desconfianza y temores, el 18% indica que lleva información confusa, el 12% indica que en la comunicación hay falta de planeación.

Los datos obtenidos permiten concluir que el 82% de los funcionarios indican que se presentan diferentes barreras de comunicacionales dentro el proceso de análisis de riesgo.

## GRÁFICO NRO. 11

### K. Se encuentra capacitado para enfrentar las complicaciones de su área y es usted:

1	Responsable de su capacitación	21	64%
2	Es Responsabilidad de su capacitación la institución	9	27%
3	Soy responsable de mi capacitación como lo es la institución	2	6%
4	tenemos que prepararnos para crecer	1	3%
<b>TOTAL MUESTRA</b>		<b>33</b>	<b>100%</b>



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta 2017.

Según las respuestas obtenidas el 64% de los funcionarios encuestados considera que su capacitación es su propia responsabilidad, el 27% considera que la institución es responsable de su capacitación, el 6% indica que su capacitación está bajo la responsabilidad suya y de la institución, un 3% indica que tienen que prepararse para crecer.

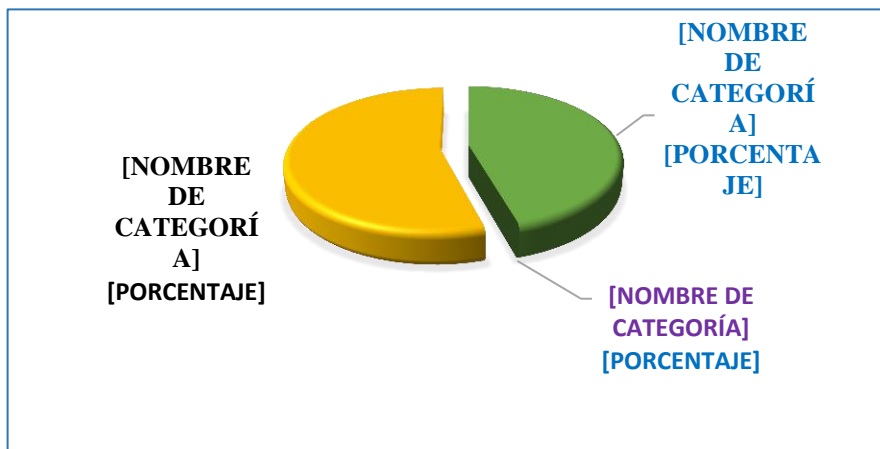
Considerando que las respuestas 3 y 4 son producto de preguntas abiertas concluimos que el 73% considera que la capacitación es responsabilidad de uno y el 27% indica que la capacitación recae en la institución, para enfrentar las complicaciones del área.

Por tanto, se infiere que el 73% de los funcionarios están conscientes que su capacitación permitirá enfrentar las complicaciones en su área y contribuir a la empresa.

## GRÁFICO NRO. 12

### L. Si en usted recaería la responsabilidad de agilizar los procesos de aprobación de crédito sería parte de la solución:

1	Con cumplimiento de la norma y procedimientos internos	15	45%
2	Incumpliría procesos y procedimientos enmarcados en la norma interna	0	0%
3	Apoyaría y coadyuvaría junto a sus jefes inmediatos y su Gerencia Regional a instaurar una propuesta comunicacional, a fin de agilizar los procesos de análisis de riesgo para la aprobación de crédito, enmarcados en normas.	18	55%
<b>TOTAL MUESTRA</b>		<b>33</b>	<b>100%</b>



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta 2017.

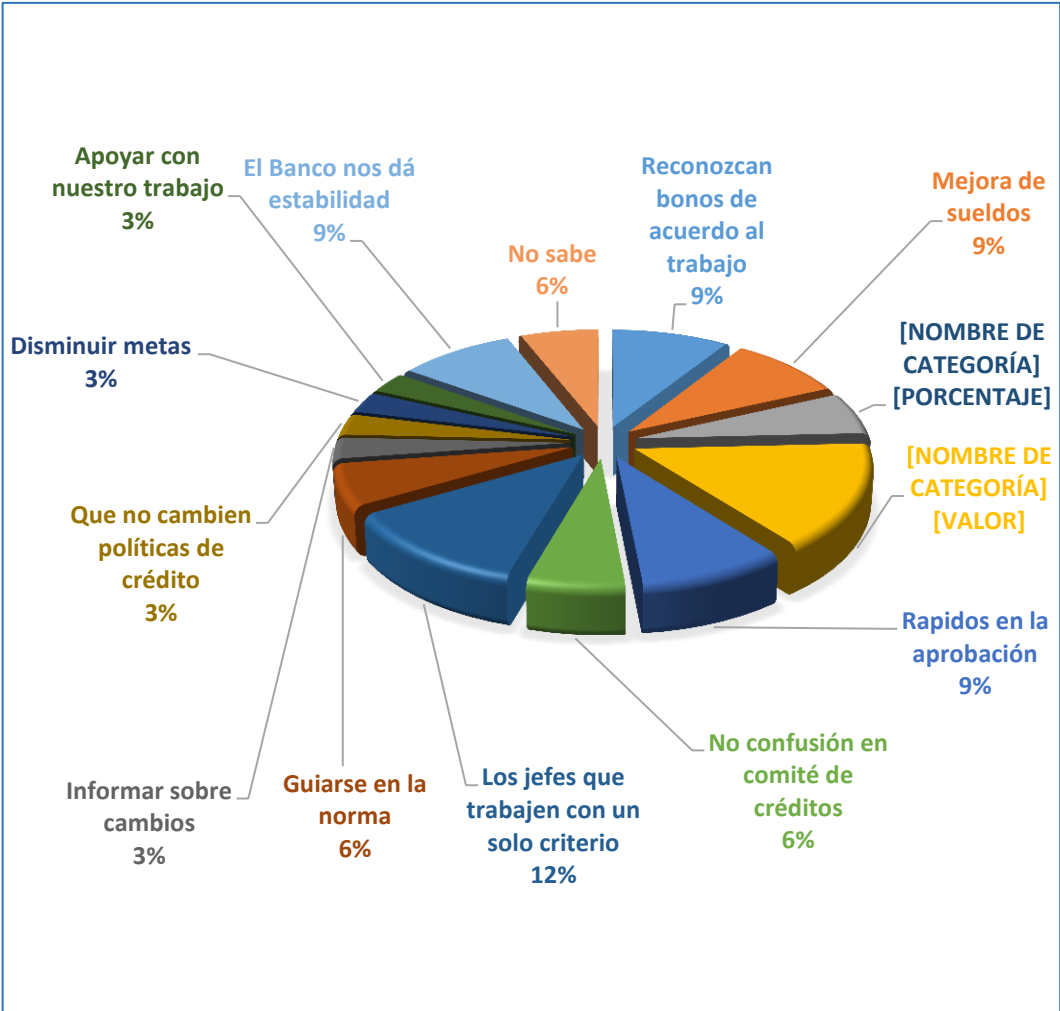
Con relación a las respuestas otorgadas sobre la pregunta si el funcionario sería parte de la solución para responsabilizarse y así agilizar los procesos de aprobación de crédito, se tiene que el 45% de los funcionarios contribuirían con cumplimiento de la norma y procedimientos internos, el 55% contribuiría con el apoyo y coadyuvaría junto a sus jefes inmediatos y su Gerencia Regional a instaurar un proceso comunicacional que agilice la aprobación de créditos.

Esto permite advertir que la institución cuenta con un equipo humano responsable y comprometido con su fuente laboral, que obedecen a funciones jerárquicas y son conscientes que los procesos deben estar enmarcados en normas

**GRÁFICO NRO. 13**

**M. Por favor, indique qué se debería hacer para mejorar la calidad de apoyo que le brinda su institución.**

1	Reconozcan bonos de acuerdo al trabajo	3	9%
2	Mejora de sueldos	3	9%
3	Contratar mejores jefes	2	6%
4	Que confien en nosotros	5	15%
5	Rapidos en la aprobación	3	9%
6	No confusión en comité de créditos	2	6%
7	Los jefes que trabajen con un solo criterio	4	12%
8	Guiarse en la norma	2	6%
9	Informar sobre cambios	1	3%
10	Que no cambien políticas de crédito	1	3%
11	Disminuir metas	1	3%
12	Apoyar con nuestro trabajo	1	3%
13	El Banco nos dá estabilidad	3	9%
14	No sabe	2	6%
<b>TOTAL MUESTRA</b>		<b>33</b>	<b>100%</b>



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta 2017.

Los datos obtenidos sobre la pregunta N, son que el 9% de los funcionarios encuestados indican que la institución reconozca bonos de acuerdo al trabajo, el 9% indica mejora de sueldos, el 6% contratar mejores jefes, el 15% pide que la institución confíe en ellos, el 9% indica rapidez en la aprobación, el 6% que los comités no sean confusos, el 12% que los jefes trabajen con un solo criterio, el 6% indica que deben guiarse en la norma, el 3% indica que deben informar los cambios, otro 3% piden que no cambien políticas de crédito, el 3% que disminuyan las metas, otro 3% indica que requiere apoyo en el trabajo, el 9% el banco nos da estabilidad y por último un 6% que no sabe.

Con relación a la segunda muestra para medir el nivel de satisfacción del cliente externo, en cuanto a la atención que reciben cuando solicitan créditos, se consideró a 100 clientes que representa al 80 % del muestreo no probabilístico de tipo intencional, donde se selecciona los casos típicos de acuerdo a juicio e interés de la investigación, considerando el promedio de 5 clientes desembolsados mensualmente por cada oficial de crédito, tomando en cuenta que son 25 oficiales entre seniors y Juniors.

La encuesta se realizó con la ayuda de un cuestionario en torno a entrevistas personalizadas y con la información obtenida a través de los instrumentos se realizó la tabulación, representación gráfica y análisis correspondientes a cada una de las respuestas obtenidas, que se detalla a continuación.

### CUADRO NRO 3

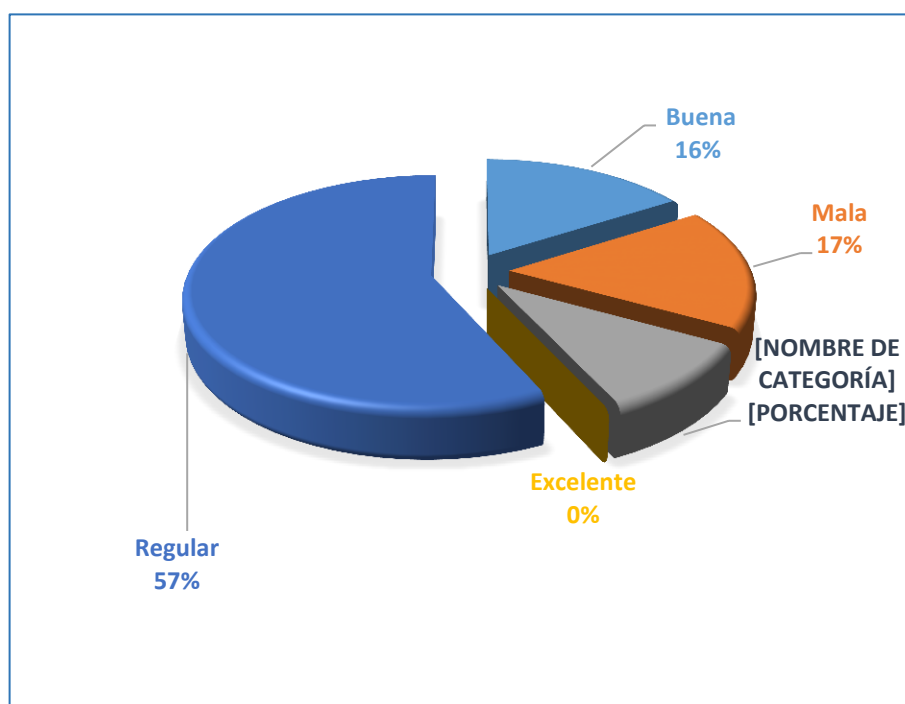
DESEMBOLSOS MES OFICIAL DE NEGOCIOS POR AGENCIA				
CATEGORIA	AGENCIA CEJA	AGENCIA 16 DE JULIO	AGENCIA RIO SECO	AGENCIA VILLA ADELA
MÁXIMO	7	6	8	4
REGULAR	5	4	6	3
MÍNIMO	4	3	4	2
PROMEDIO MES DESEMBOLSO POR OFICIAL	5	4	6	3
PROMEDIO MES DESEMBOLSO POR OFICIAL AGENCIAS URBANAS SUCURSAL EL ALTO	5			

Fuente: Elaboración en base a información obtenida en el Banco Pyme Ecofuturo S.A.

### GRÁFICO NRO. 14

A. ¿Cuál es la imagen que considera que proyecta Banco Pyme Ecofuturo s.a.?

1	Buena	16	16%
2	Mala	17	17%
3	Pésima	10	10%
4	Excelente	0	0%
5	Regular	57	57%
<b>TOTAL MUESTRA</b>		<b>100</b>	<b>100%</b>



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta 2017.

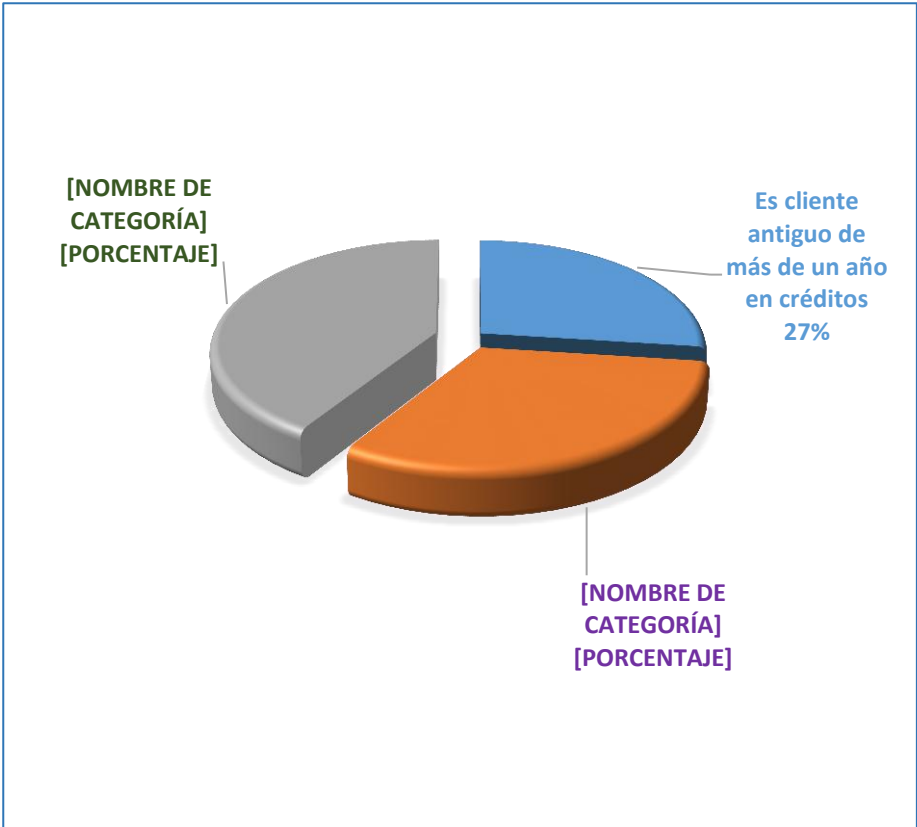
De las respuestas obtenidas con relación a la imagen que proyecta Banco Pyme Ecofuturo, hacia su cliente externo el 16% indica que es buena, el 17% que es mala, el 10% es pésima, es regular indica el 57% y un 0% que es excelente.

Con estos datos se puede advertir que la imagen de la institución bancaria hacia su cliente externo (público) tiene una tendencia a una proyección regular.

**GRÁFICO NRO. 15**

**B. Usted del Banco Pyme Ecofuturo s.a...**

1	¿Es cliente antiguo de más de un año en créditos?	27	27%
2	¿Es cliente Nuevo de menos de un año en créditos?	32	32%
3	¿Es solicitante de crédito?	41	41%
<b>TOTAL MUESTRA</b>		<b>100</b>	<b>100%</b>



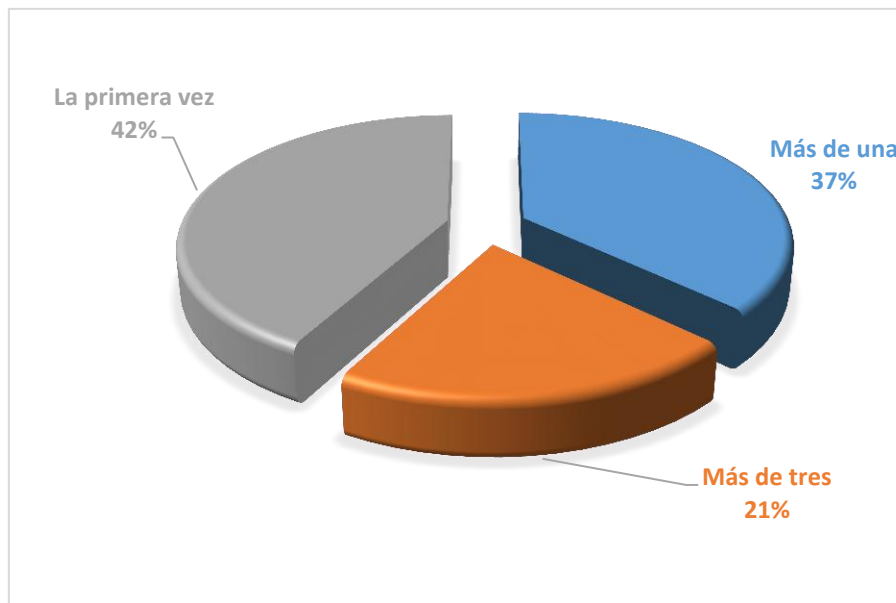
Fuente: Elaboración propia en base a encuesta 2017.

Los Datos obtenidos reflejan que de los 100 clientes, un 27% son clientes antiguos de más de un año en créditos, un 32% es cliente nuevo de menos de un año en créditos y un 41% de clientes son solicitantes de crédito; lo que permite inferir que la cartera de clientes está compuesta por clientes que son parte de la cartera que suman un 59% y un 41% de clientes están en proceso de captación.

### GRÁFICO NRO. 16

#### C. ¿Cuántas veces solicitó crédito?

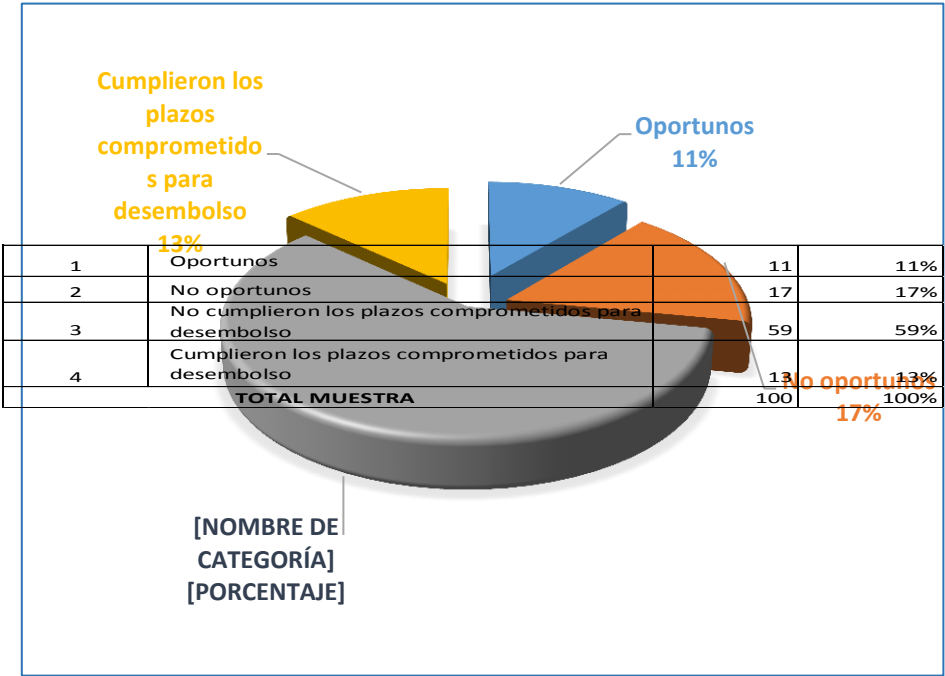
1	Más de una	37	37%
2	Más de tres	21	21%
3	La primera vez	42	42%
<b>TOTAL MUESTRA</b>		<b>100</b>	<b>100%</b>



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta 2017.



La información sobre cuantas veces solicitó crédito de los 100 encuestados respondieron que más de una vez el 37%, más de tres veces un 21% y el 42% la primera vez que solicitaban crédito en la institución.



**GRÁFICO NRO. 17**

**D. Los créditos que le otorgaron fueron:**  
**(Si la respuesta es la 2 o la 3 continúe con la encuesta)**

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta 2017.

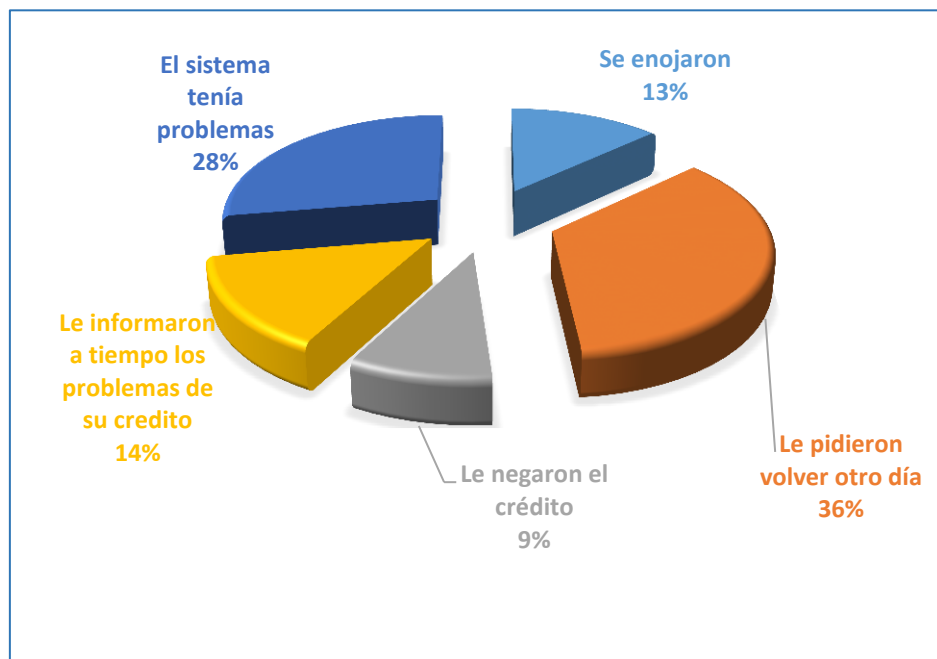
En los datos obtenidos se puede observar que el 11% de los encuestados considera que los créditos que le otorgaron son oportunos, el 17% que no fueron oportunos, el 59% indica que los créditos otorgados no cumplieron los plazos comprometidos para desembolso y un 13% indica que cumplieron los plazos comprometidos para desembolso.

Se infiere entonces que la tendencia positiva a un servicio de cumplimiento alcanza un 24% y la tendencia negativa a un servicio de incumplimiento llega al 76%.

## GRÁFICO NRO. 18

### E. ¿Cómo justificaron el incumplimiento los funcionarios que le atendieron?

1	Se enojaron	10	13%
2	Le pidieron volver otro día	27	36%
3	Le negaron el crédito	7	9%
4	Le informaron a tiempo los problemas de su credito	11	14%
5	El sistema tenía problemas	21	28%
<b>TOTAL MUESTRA</b>		<b>76</b>	<b>100%</b>



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta 2017.

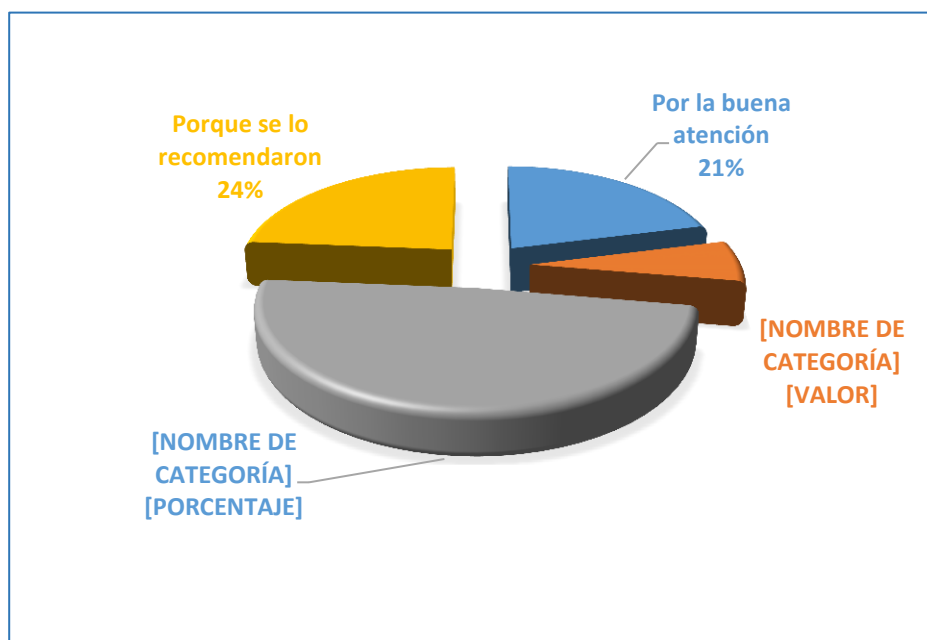
Se puede observar en datos, que el 13% de los encuestados advierten que los funcionarios se enojaron al momento de incumplir los plazos de otorgación de crédito, 36% indica que le pidieron volver otro día, 9% declara que en respuesta le negaron el crédito, el 14% le informaron a tiempo los problemas de su crédito y un 28% justificaron que el sistema tenía problemas.

Esa información advierte que existe un 86% de los clientes encuestados que atravesaron por problemas de incumplimiento por parte de los funcionarios que atendieron su solicitud de crédito, justificando de diversas maneras el hecho.

### GRÁFICO NRO. 19

#### F. ¿Por qué considero solicitar un crédito en Banco Pyme Ecofuturo s.a.?

1	Por la buena atención	16	21%
2	La rapidez	5	7%
3	Porque conoce a su oficial de crédito	37	49%
4	Porque se lo recomendaron	18	24%
<b>TOTAL MUESTRA</b>		<b>76</b>	<b>100%</b>



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta 2017.

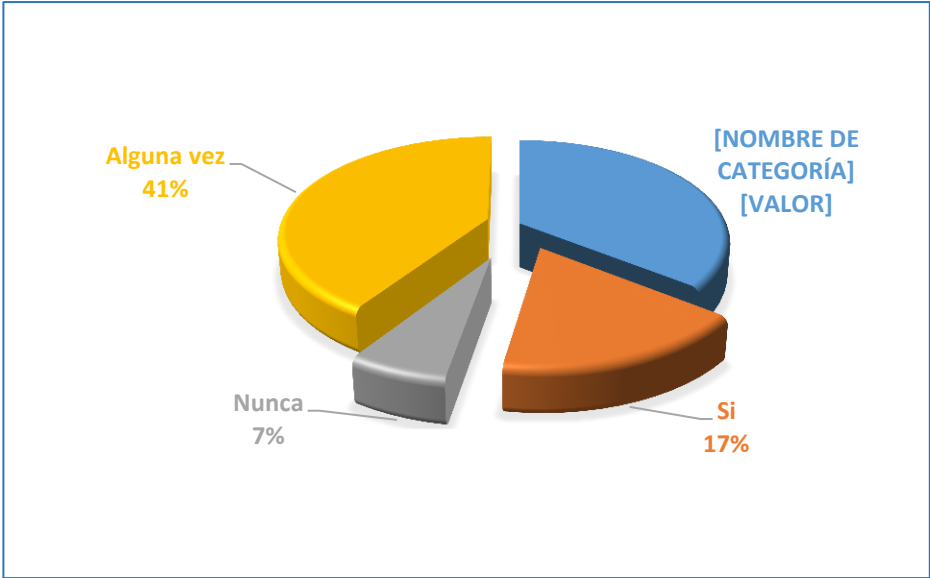
Según las respuesta obtenidas un 21% de los clientes encuestados indican que considero solicitar un crédito en Banco Ecofuturo por la buena atención, un 7% por la rapidez, un 49% porque conoce a su oficial de crédito, y un 24% indica que se lo recomendaron.

Se advierte con los datos obtenidos que un 28% consideró la buena atención y la rapidez, variables que están ligadas al servicio que otorga la institución; un 73% ligado a la fidelidad del funcionario, ya que el cliente consideró solicitar el crédito porque conoce al oficial de crédito o le recomendaron.

**GRÁFICO NRO. 20**

**G. ¿Con la experiencia vivida usted recomendaría a algún conocido, ser cliente del Banco Pyme Ecofuturo s.a.?**

1	No	27	36%
2	Si	13	17%
3	Nunca	5	7%
4	Alguna vez	31	41%
<b>TOTAL MUESTRA</b>		<b>76</b>	<b>100%</b>



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta 2017.

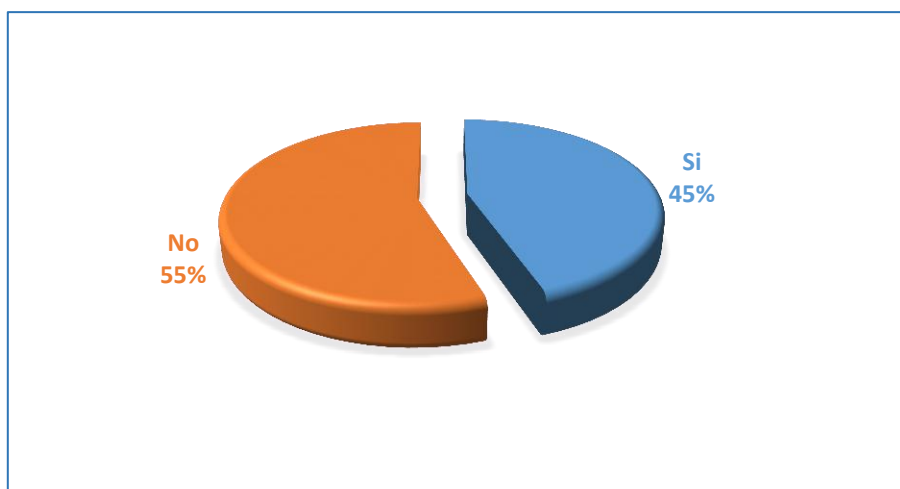
Los datos perfilan al 36% de los clientes encuestados que no recomendarían a algún conocido ser cliente de Banco Ecofuturo, el 17% si recomendarían, un 7% nunca recomendarían y un 41% alguna vez recomendaría.

Por tanto la tendencia negativa a no recomendar a ningún conocido ser cliente del Banco llega al 43%, un 41% de alguna vez la tendencia es que los clientes dudan para recomendar, siendo solo el 17% de una tendencia positiva de si recomendar.

## GRÁFICO NRO. 21

**H. ¿Usted volvería al Banco Pyme Ecofuturo s.a. para requerir otro servicio de crédito, si otro Banco le ofrecen mejores condiciones y agilidad en sus servicios?**

1	Si	34	45%
2	No	42	55%
<b>TOTAL MUESTRA</b>		<b>76</b>	<b>100%</b>



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta 2017.

Sobre la pregunta realizada un 55% considera que no volvería al Banco Ecofuro si otro Banco le ofrece mejores condiciones y agilidad en los servicio, otro 45% indica que si volvería aunque otro Banco mejore las condiciones de servicio.

Se infiere entonces que más del 50 % de los clientes externos encuestados tienen la tendencia de cambiar institución a fin de ser mejor atendidos

Por tanto las barreras comunicacionales generadas en la comunicación informal de carácter interpersonal dentro el proceso de análisis de riesgo, para la aprobación de crédito inciden a la mala atención del cliente externo, por consiguiente a la imagen de la institución y los objetivos que tiene planteados dentro su visión y misión.

Con los resultados obtenidos se puede determinar que la Unidad de Créditos refleja el siguiente F.O.D.A:

## **5.5. F.O.D.A. UNIDAD DE CRÉDITOS**

Con la ayuda del análisis F.O.D.A. se realiza un punteo, con relación a los datos obtenidos con los instrumentos de recolección, sobre la actual comunicación interna de la unidad de créditos de la Sucursal El Alto del Banco Pyme Ecofuturo S.A.

### **FORTALEZA**

- Banco Pyme Ecofuturo S.A., cuenta con 18 años en el mercado del sistema financiero Boliviano y ha logrado posicionarse en el rubro de servicios crediticios.
- Cuenta con un patrimonio accionario definido y consolidado.
- La unidad de créditos cuenta con un equipo humano joven, proactivo y dispuesto a los cambios.
- Las unidades de crédito, cuenta con cartera de clientes fidelizados y establecidos dentro su mercado meta.
- La unidad de créditos maneja buenas relaciones personales.

- A nivel administrativo los empleados cuentan con toda la información necesaria que ayuda a los flujos administrativos.
- Los funcionarios están conscientes de que parte de su esfuerzo contribuirá al crecimiento de la imagen y el prestigio de la institución, enmarcados en normas y procedimientos.

## **OPORTUNIDADES**

- Medios de comunicación digitalizados de alta tecnología, que permite la comunicación ágil y eficaz con clientes externos, como con los funcionarios en temas de administración.
- Las unidades de créditos cuentan con infraestructura y puntos de mercado estratégicos.
- Mercado meta de la unidad de créditos tiene fuerte poder adquisitivo.

## **DEBILIDADES**

- La unidad de créditos no cuenta con un proceso de comunicación formal que administre la información generada en el proceso de análisis de riesgo, dentro la unidad de créditos.
- Instancias de análisis y aprobación de la unidad de créditos, cuenta con poca capacidad de reconocer errores.
- La unidad de créditos cuenta con flujos de comunicación con barreras comunicacionales que otorgan mala atención al cliente externo.
- Los recursos humanos mal utilizados en la unidad de créditos, a consecuencia de funciones múltiples y que no les compete, merman su capacidad de eficiencia en el área.
- Los recursos humanos de la unidad de créditos temen, desconfían al momento de ejecutar sus operaciones crediticias, por la inseguridad en el proceso de comunicación y las observaciones que pudieran generar.

- Los recursos humanos de la unidad de créditos reconoce que por no conocer en su integridad el manual y políticas de crédito contribuyen en el proceso lento del análisis de riesgo.
- Los recursos humanos, en la unidad de créditos no se sienten, comprendidos ni valorados, por su poco sentido de pertenencia existe posibilidad de que decidan retirarse a otra institución.
- Las actividades de la unidad de créditos no se desarrollan positivamente a consecuencia de pérdidas de tiempo por confusiones generadas a la interpretación de la información de los mensajes.
- Capacitaciones no focalizadas.

## **AMENAZAS**

- Deficiencias en la prestación de servicios al consumidor financiero, ocasionaría a la institución financiera, sanciones impuestas por la A.S.F.I.
- El mercado financiero es amplio y diverso donde se desenvuelve la competencia, por lo que es importante que el Banco mantenga su hegemonía y su liderazgo.
- Perder un recurso humano eficiente y competitivo a consecuencia de reclutamiento con empresas que oferten mejores condiciones laborales.
- Baja calidad en la gestión de riesgos, generaría sanciones administrativas impuestas por A.S.F.I., así como sanciones y amonestaciones en las auditorías externas.



## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

En este capítulo se presenta la propuesta de comunicación interna, que es el resultado de la investigación de diagnóstico realizada a la unidad de créditos y los procesos comunicacionales que se desarrollan dentro el análisis de riesgo, a fin de agilizar la aprobación de créditos en la Sucursal del Banco Pyme Ecofuro S.A de la ciudad de El Alto.

#### **6.1. PROBLEMA VALIDADO CON MÉTODOS TEÓRICO EMPÍRICOS**

La sistematización realizada con la ayuda de los métodos teórico prácticos, que fueron directriz de la investigación diagnóstico, que permitió condensar los datos obtenidos; se pudo evidenciar las barreras comunicacionales que se generan en la unidad de créditos dentro el proceso de análisis de riesgo, a consecuencia de la transmisión de información de alto grado de confidencialidad, en un flujo comunicacional vertical ascendente informal e improvisado; con predominio de la comunicación interpersonal, generando una insatisfacción y frustración a los funcionarios por no alcanzar las metas propuestas, incidiendo en el maltrato del cliente externo, obstaculizando el logro de los objetivos trazados por la empresa y la imagen de la institución en el entorno del mercado meta.

#### **6.2. OBJETIVOS DEL BANCO PYME ECOFUTURO S.A.**

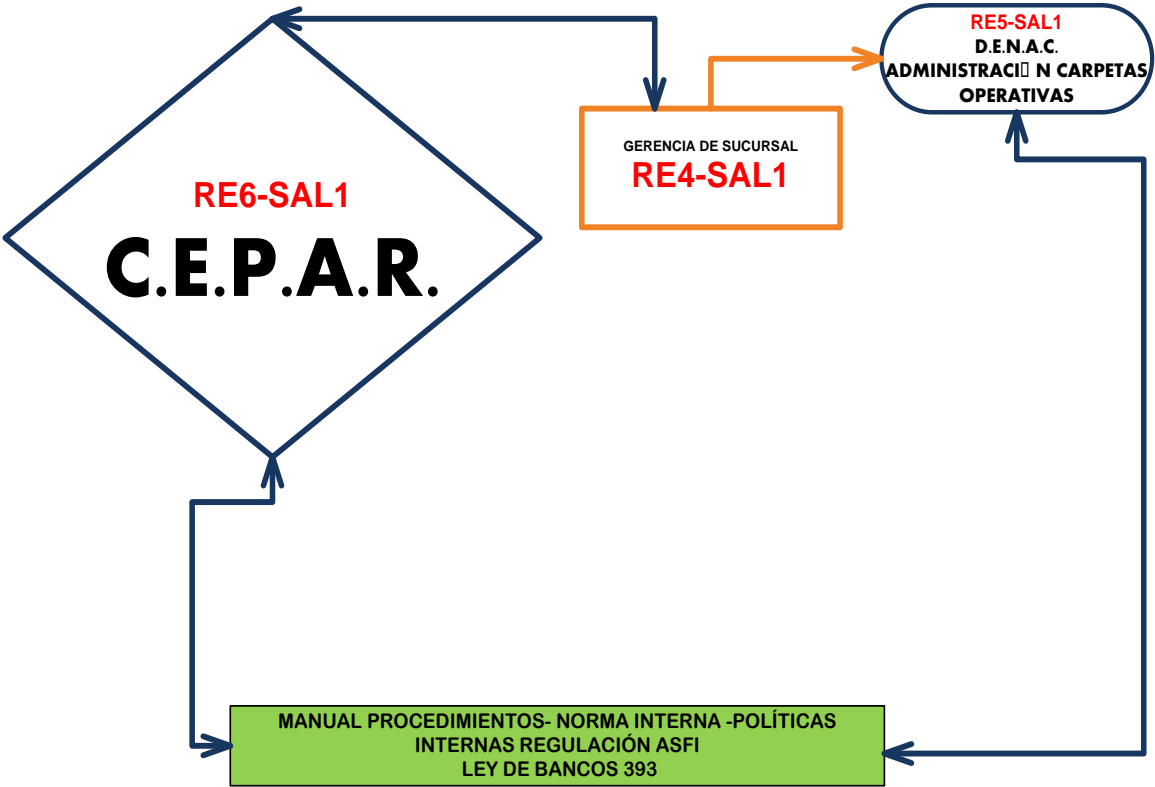
Tomando en cuenta que la directriz del Banco Pyme Ecofuturo S.A. se encuentra asentada en sus objetivos y estos consisten en satisfacer las necesidades de los clientes internos brindándoles condiciones laborales que motiven su productividad, a través de constantes capacitaciones y buen ambiente laboral, que se vea reflejada en la imagen de la institución hacia los clientes externos, cumpliendo sus demandas de servicios y productos oportunos y efectivos y así constituirse en una Entidad de Intermediación Financiera líder en el mercado, en un marco de responsabilidad social aportando al desarrollo económico de Bolivia; nace la propuesta de comunicación que pretende respaldar sus metas trazadas.

**6.3. PROPUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA**

Producto del diagnóstico realizado, se plantea una propuesta de comunicación interna denominada C.E.P.A.R., graficada en un diagrama, en el que se desarrolle un proceso comunicacional circular, formal, efectivo y dinámico a través del que se transmita información por flujos comunicacionales que condensen la información y elaboren mensajes con un grado de objetividad reduciendo las barreras de comunicación, para un mejor desempeño y el logro de objetivos de la unidad de créditos, así como los objetivos de la institución.

**FIGURA NRO. 12**

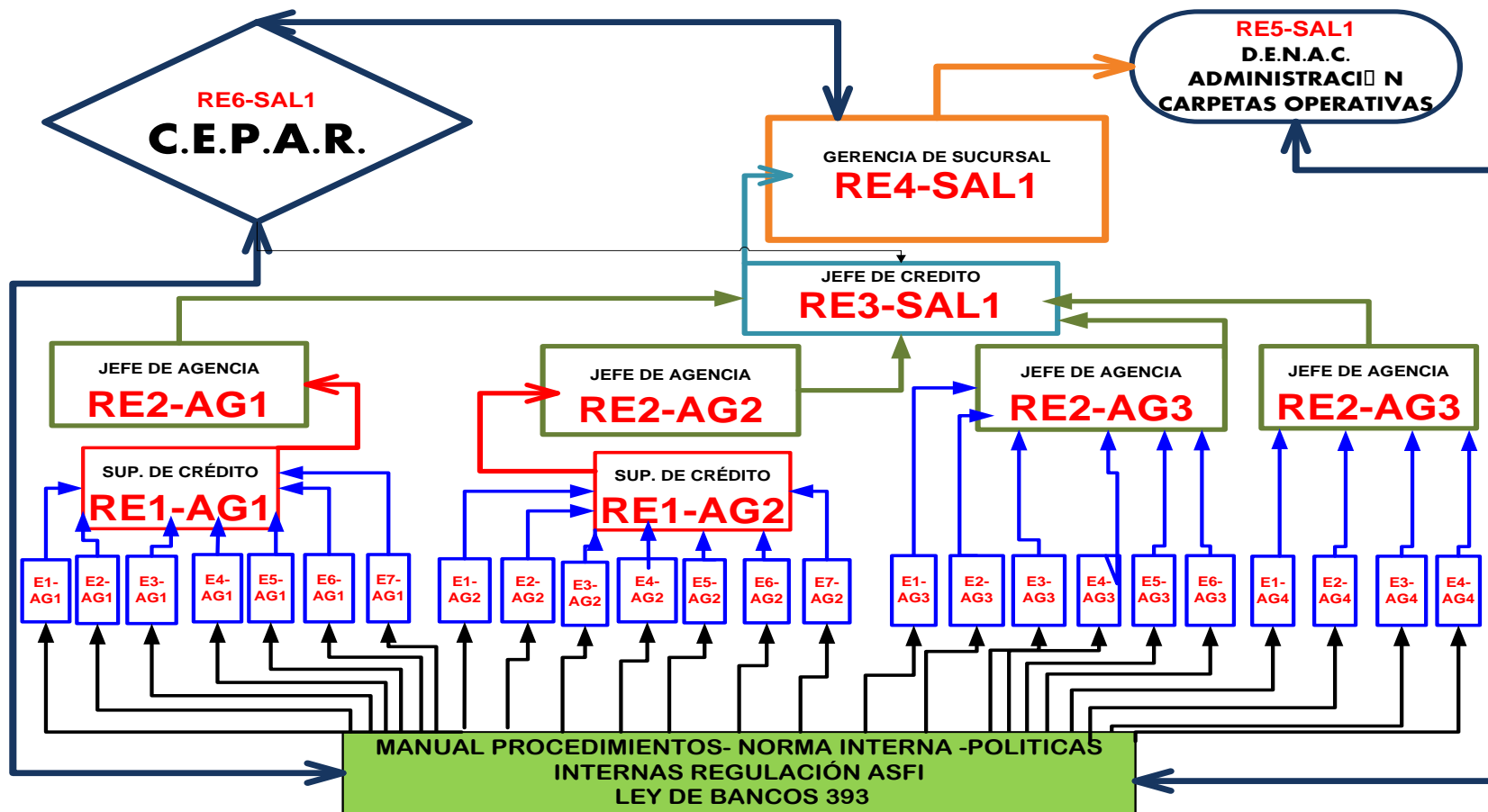
**DIAGRAMA C.E.P.A.R. SISTEMA CIRCULAR**



Fuente: Elaboración propia.

FIGURA NRO. 13

DIAGRAMA SISTEMA CIRCULAR DE COMUNICACIONAL C.E.P.A.R.



Fuente: Elaboración propia.

### **6.3.1. COMUNICACIÓN EFECTIVA PARA EL ANÁLISIS DE RIESGO (C.E.P.A.R.)**

Es así que la propuesta de comunicación interna es definida como Comunicación Efectiva para el Análisis de Riesgo, “C.E.P.A.R.”, bajo un modelo jerárquico, implantando una comunicación formal con un flujo vertical ascendente, en el entendido que este modelo permitirá administrar la información desde las bases para orientar la información, reduciendo las barreras, sin perder su curso organizativo, ni su grado de objetividad.

### **6.3.2. COMPONENTES DEL SISTEMA COMUNICACIONAL C.E.P.A.R.**

El sistema comunicacional C.E.P.A.R. está constituida por:

**Los Oficiales de Crédito Senior y Oficiales Junior** de las agencias Ceja, Agencia 16 de Julio, Agencia Río Seco y Agencia Villa Adela de la Sucursal El Alto de Banco Pyme Ecofuturo S.A. (E1-AG1, E2-AG1, E3-AG1, E4-AG1, E5-AG1, E6-AG1, E7-AG1, E1-AG2, E2-AG2, E3-AG2, E4-AG2, E5-AG2, E6-AG2, E7-AG2, E1-AG3, E2-AG3, E3-AG3, E4-AG3, E5-AG3, E6-AG3, E1-AG4, E2-AG4, E3-AG4, E4-AG4).

**Los Supervisores de Crédito**, de las Agencias Ceja y 16 de Julio de la Sucursal EL Alto de Banco Pyme Ecofuturo S.A. (RE1-AG1, RE2-AG2).

**Los Jefes de Agencia**, de las Agencias Ceja, 16 de julio, Rio Seco y Villa Adela de la Sucursal El Alto de Banco Pyme Ecofuturo S.A. (RE2-AG1, RE2-AG2, RE2-AG3, RE2-AG4).

**El Jefe de Crédito**, de la Sucursal El Alto de Banco Pyme Ecofuturo S.A. (RE3-SAL1).

**El Gerente General**, de la Sucursal EL Alto de Banco Pyme Ecofuturo S.A. (RE4-SAL1)

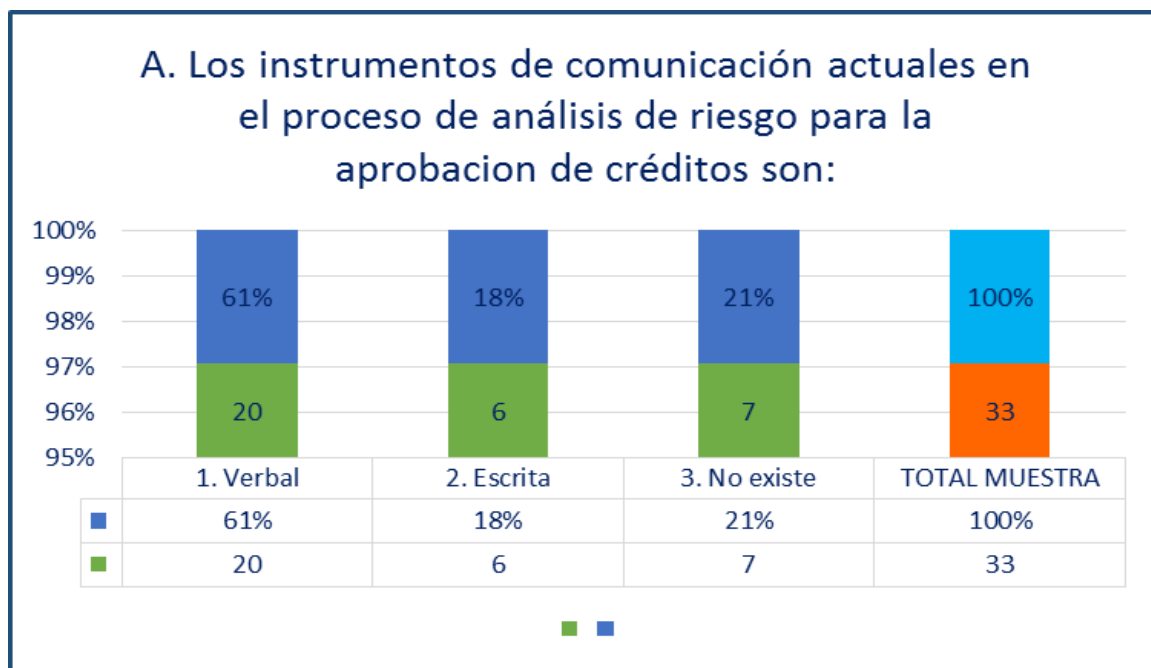
**DENAC**, la unidad de auditoria de la Sucursal del Banco Pyme Ecofuturo S.A. de la ciudad de El Alto.

### 6.3.3. OBJETIVOS C.E.P.A.R.

Sabiendo que la Entidad de Intermediación Financiera, Banco Pyme Ecofuturo S.A. es lo que su equipo humano son; C.E.P.A.R., se constituye en una herramienta de comunicación que tiene como objetivos:

**1ero.** Implementar un proceso de comunicación formal, en el que se administre la información con un alto grado de objetividad, reduciendo las barreras comunicacionales en la medida de lo posible. Y así, normar el proceso y funciones comunicacionales planteados por C.E.P.A.R. hasta constituirlos parte de la disciplina laboral y no de una imposición, puesto que hasta la fecha de intervención, un 61% de los funcionarios que son componentes de la unidad de créditos y también parte de la muestra, consideran que los instrumentos de comunicación actuales son de manera verbal, el 21% de los encuestados indican que no existe y un 18% declara que es escrita. Estos datos evidencian la prioridad de implementar la C.E.P.A.R.

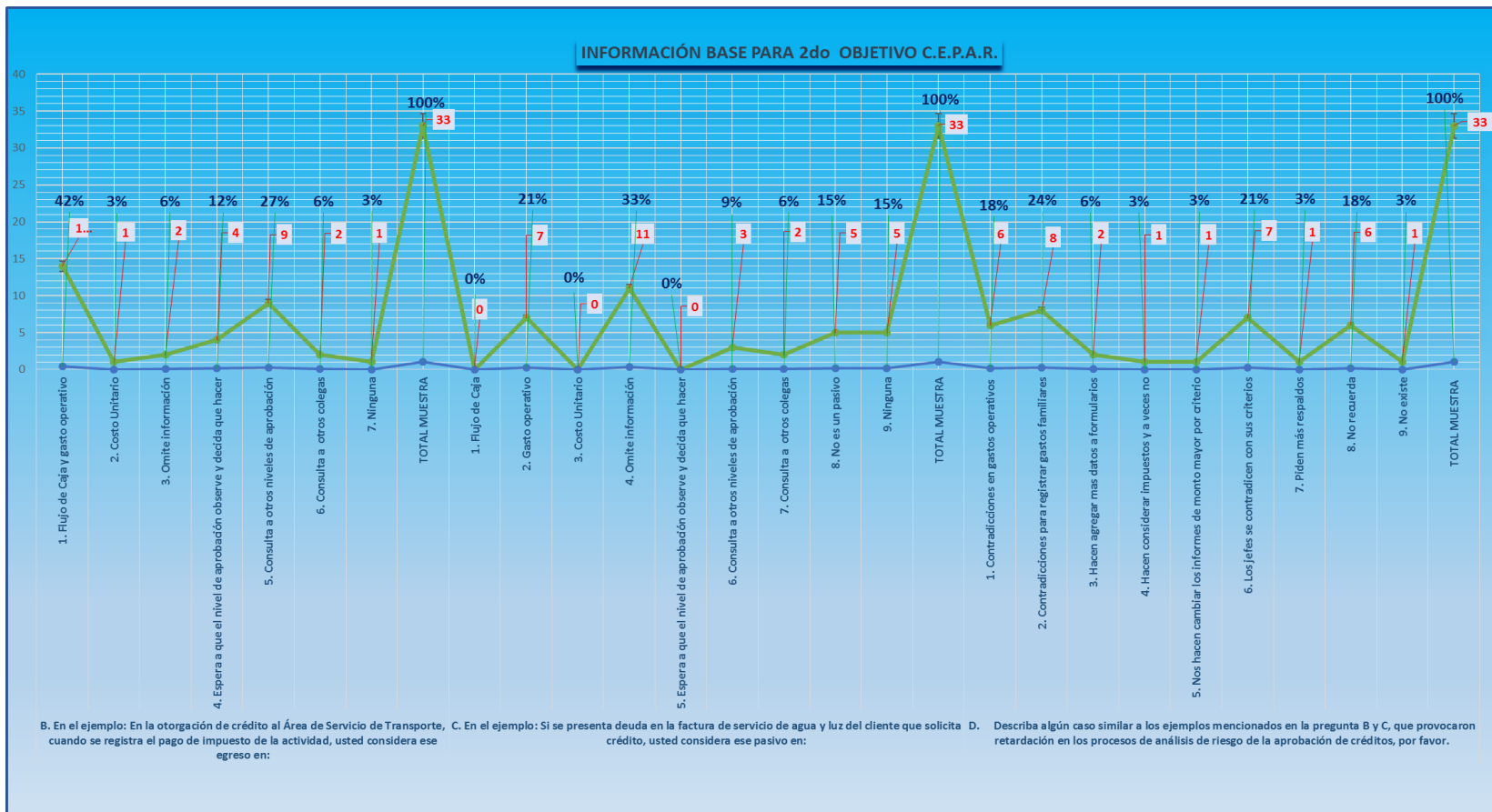
**GRÁFICO NRO. 22**



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta 2017.

**2do.** C.E.P.A.R., pretende unificar criterios de información (niveles de significado), generados en las instancias del proceso de aprobación y análisis de riesgo crediticio, que obstaculizan el proceso. En las preguntas B y C de carácter únicamente informativo, de la encuesta realizada, se evidencia la generación de más de una respuesta, elementos que se constituyen en barreras comunicacionales.

En la pregunta D donde se solicita la descripción de casos similares el 18% declara no recordar y el 3% indica no existir, por tanto el 79% describe haber experimentado ruidos comunicacionales, como contradicciones en: gastos operativos, gastos familiares, en formularios, diferentes criterios en las jefaturas, entre otras; barreras que no contribuyen al logro eficiente y eficaz del proceso comunicacional; en ese entendido, la Comunicación Efectiva Para el Análisis de Riesgo pretende disminuir la tendencia negativa del 79% reflejados en los datos obtenidos en la intervención.



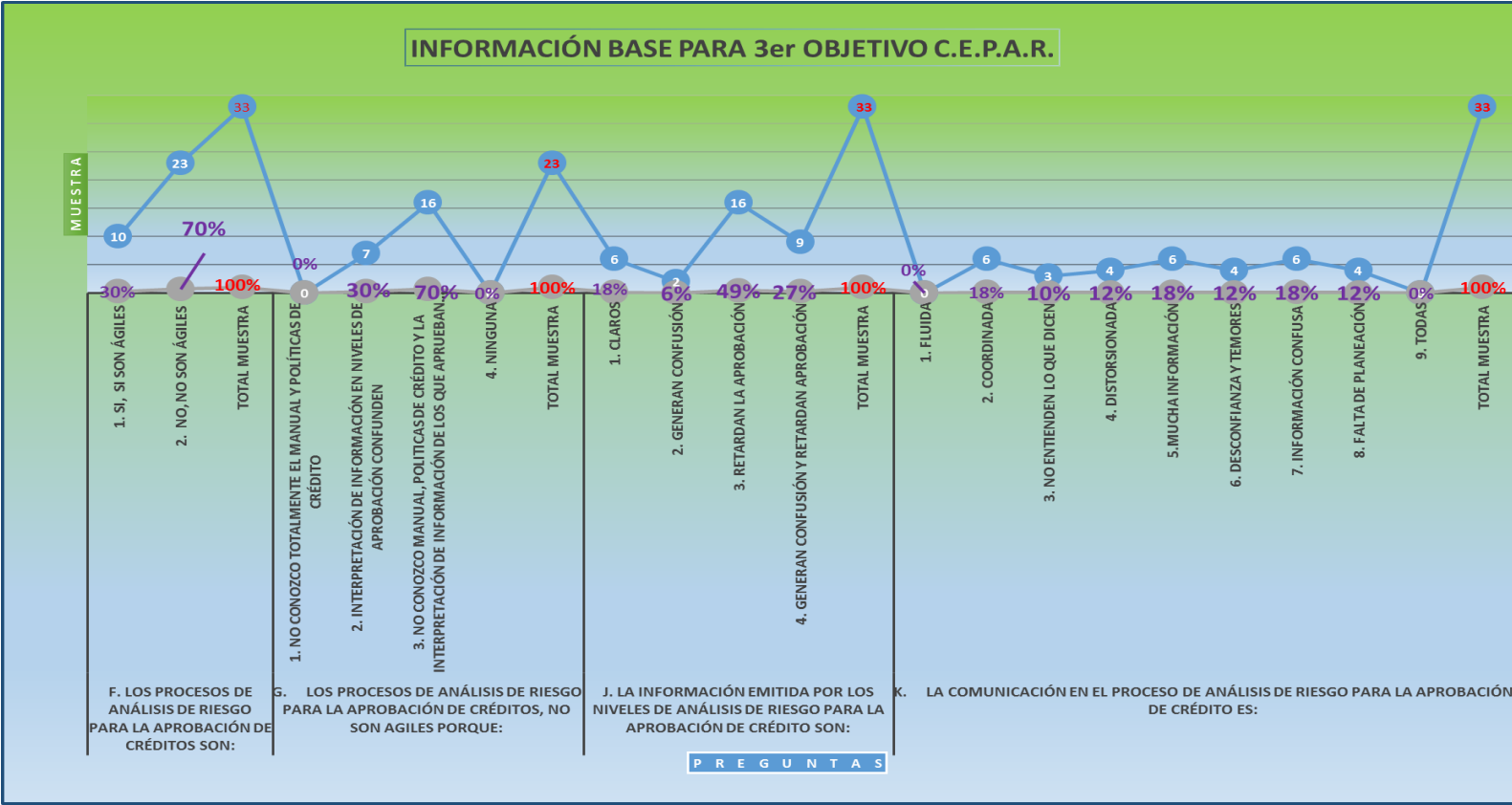
**GRÁFICO NRO. 23**

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta 2017.



**3ro. C.E.P.A.R.**, pretende minimizar y efectivizar tiempos de trámites en la aprobación de créditos por consiguiente, mejorar la productividad, generando beneficios con mayores ganancias.

**GRÁFICO NRO. 24**



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta 2017.

De los datos obtenidos, se tiene que el 70% de los encuestados declara que los procesos de análisis de riesgo para la aprobación de créditos no son ágiles, atribuyen el problema a la confusión que genera la interpretación de información de los niveles de aprobación y no conocer manual y políticas de crédito.

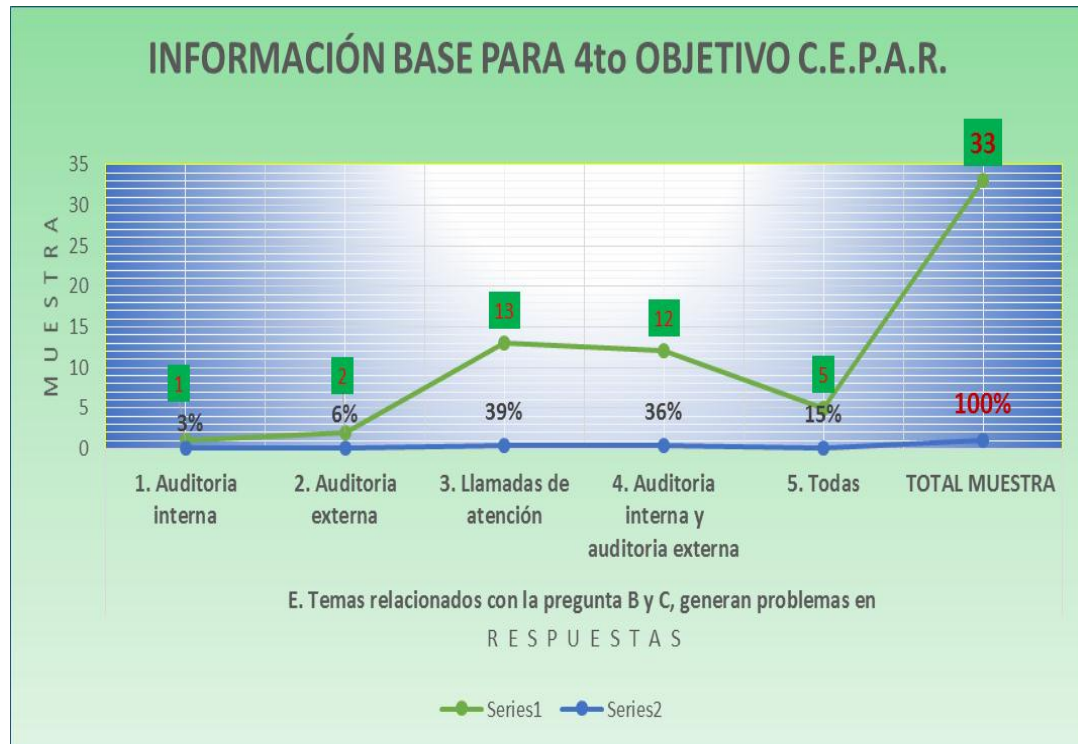
En la pregunta J que hace referencia a la perspectiva que tienen los funcionarios sobre la información emitida por los niveles de análisis de riesgo el 82% de los funcionarios indican que genera confusión y retarda la aprobación. La pregunta K refleja una tendencia negativa del 82% haciendo referencia a las barreras comunicacionales como: la distorsión, no entender lo que se dice, desconfianza y temores, información confusa, falta de planeación, que se generan en la comunicación dentro el proceso de análisis de riesgo.

En ese contexto C.E.P.A.R., plantea un 60% de incremento en productividad, considerando el promedio actual, que es de 5 operaciones mensuales por cada oficial de crédito; según información otorgada y reflejada en Cuadro Nro 3. El 60% representa a 3 operaciones crediticias más por cada oficial mensualmente; es decir, 2 operaciones por semana.

Y así contribuir para disminuir la incertidumbre y la inseguridad entre los funcionarios mejorando su autoestima, su rendimiento, promoviendo una mayor conexión y mayor motivación.

**4to.** C.E.P.A.R., pretende disminuir observaciones de auditoría interna, auditoría externa y observaciones generadas por las supervisiones de A.S.F.I.; así reducir las penalizaciones administrativas.

**GRÁFICO NRO. 25**

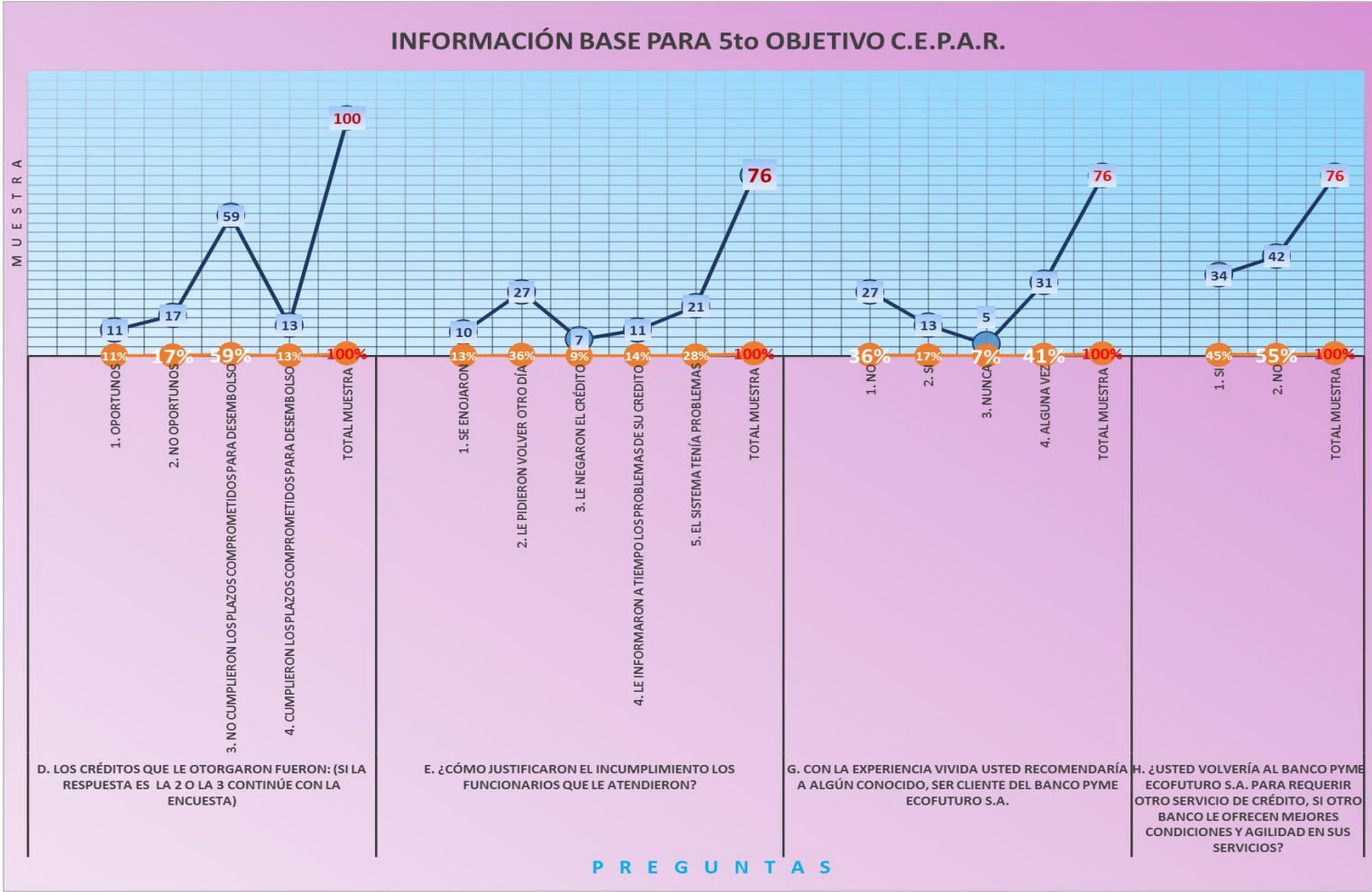


Fuente: Elaboración propia en base a encuesta 2017.

Según información obtenida de encuestas en Banco Pyme Ecofuturo S.A., el 100% de funcionarios declara que, la gestión inapropiada de la información en el análisis de riesgo para la aprobación de créditos es generadora de problemas con auditoria interna, auditoria externa, así como llamadas de atención.

C.E.P.A.R., busca gestionar la información generada en la unidad de crédito a fin de obtener resultados que contribuyan a reducir la tendencia negativa de la imagen institucional que se pudo advertir en encuestas realizadas a 100 clientes externos del área de crédito dentro de los que el 41% eran solicitantes, el 27% clientes antiguos de más de un año, el 32% clientes nuevos de menos de un año en créditos. De los mismos el 76% indicó que la atención no fue oportuna porque no cumplieron los plazos comprometidos.

GRÁFICO NRO. 26



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta 2017.

En relación a la pregunta E que solicitaba respuesta a cómo fueron atendidos, los 76 clientes indicaron que el incumplimiento fue justificado por el personal de la institución, atribuyéndolo a problemas en el sistema, que volvieran otro día, les negaron el crédito, se enojaron, etc.

Con la experiencia adquirida 36% de los clientes encuestados no recomendaría ser cliente del Banco Ecofuturo, 7% nunca recomendaría, el 41% recomendaría alguna vez; tendencia negativa que alcanza un 84%.

Y con relación a la pregunta H, sobre si volvería a solicitar servicio crediticio si otro banco le ofrece mejores condiciones y agilidad en su requerimiento, el 55% de los clientes respondieron que no.

Es así que C.E.P.A.R. pretende que la unidad de créditos se articule como un equipo cohesionado, homogéneo, integrado, capacitado y motivado para el logro de los objetivos propios y de la institución financiera, como la vertebradora y generadora de utilidades, que repercute en clientes internos como en clientes externos.

#### **6.3.4. FUNCIONES C.E.P.A.R.**

En el entendido que la información es oxígeno de la empresa y es la base de toma de decisiones; además de ser información de alta confidencialidad y de tratamiento de alta objetividad dentro la unidad de créditos, C.E.P.A.R. será parte integrante de la unidad y será la encargada de la dirección y administración de la información objetiva, generada en el proceso de análisis para la aprobación de créditos, donde se fijaran roles, funciones y responsabilidades a fin de cumplir objetivos de productividad y eficiencia dentro el proceso, por tanto las funciones de C.E.P.A.R. son:

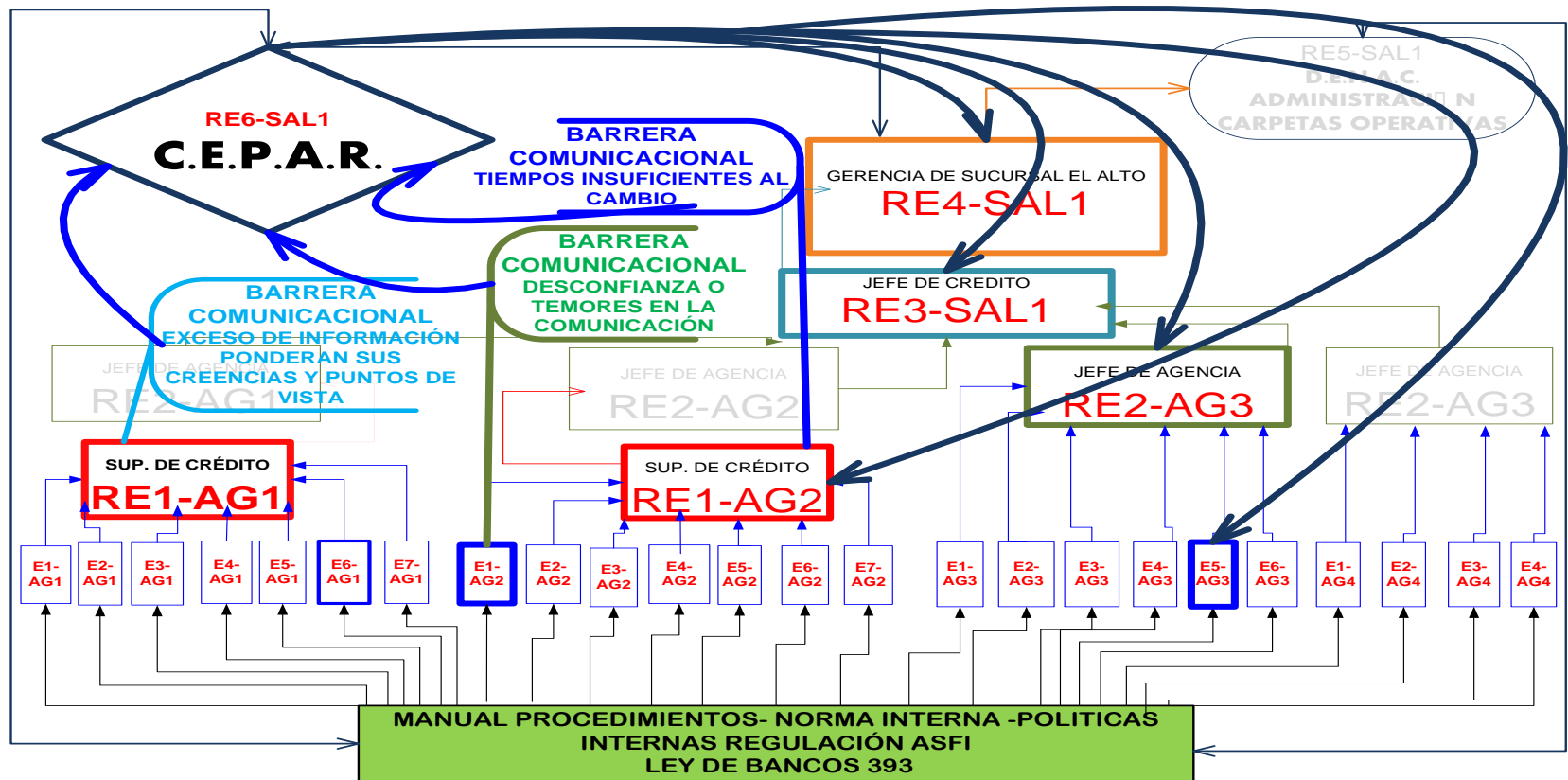
- a) Condensar y retransmitir información que es propensa a distorsión dentro el proceso de análisis de riesgo para la aprobación de créditos, a fin de unificar la misma con un criterio de formalidad y objetividad, enmarcadas en el manual de

procedimientos, política de créditos y norma interna. Eliminando distorsión en la información transmitida y recepcionada por los funcionarios que son parte del proceso y así disminuir las observaciones de auditoría, como previsiones y fundamentalmente eliminar los tiempos muertos generados a consecuencia de no saber que procedimiento seguir. y que repercuta en el buen trato al cliente externo e interno en el entorno de un equipo cohesionado y motivado.

- b) En el entendido que la unidad de créditos tiene un volumen alto de información que decantar por razones de actualizaciones y regulación ASFI, además de estar enmarcados con volumen alto de información relacionada al aspecto administrativo; C.E.P.A.R., tendrá la función de condensar y retransmitir al equipo de trabajo, con un grado de capacitación, re inducción, comprensión y aprendizaje sobre la información generada y que es recepcionada por las vías de comunicación escrita, electrónica, que los funcionarios no llegan a comprender ni asimilar.
- c) C.E.P.A.R., será responsable de la inducción, capacitación, comprensión y aprendizaje, con evaluación y seguimiento correspondiente a los nuevos funcionarios, como a los funcionarios que presentan debilidades sobre los temas de la unidad de crédito.

FIGURA NRO. 14

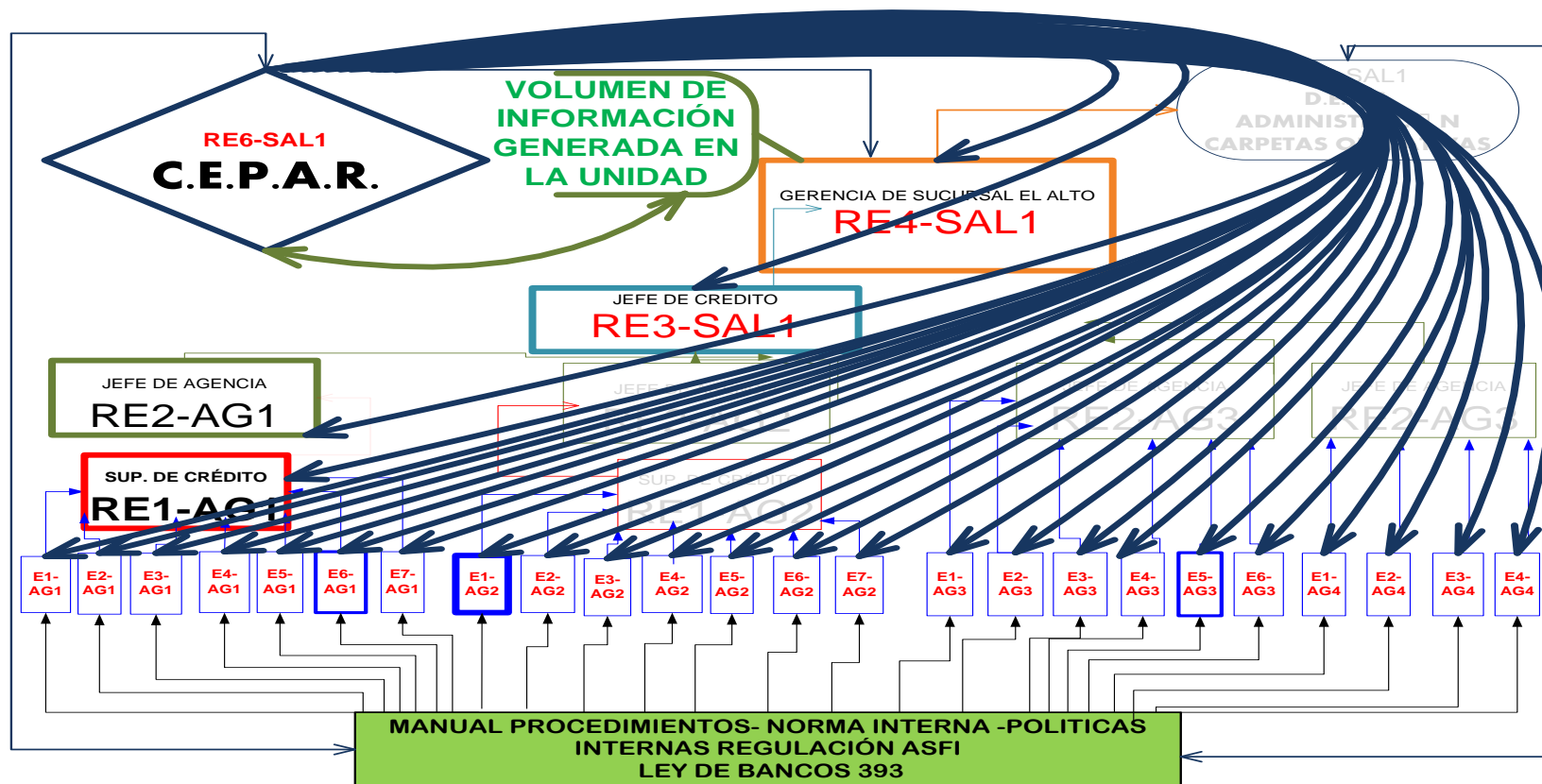
a) FUNCIÓN C.E.P.A.R.: CONDENSAR Y RETRANSMITIR INFORMACIÓN  
CON BARRERAS COMUNICACIONALES



Fuente: Elaboración propia.

FIGURA NRO. 15

b) FUNCIÓN C.E.P.A.R.: CONDENSAR Y RETRANSMITIR VOLUMEN DE INFORMACIÓN PARA REINDUCCIÓN CAPACITACIÓN, COMPRENSIÓN Y APRENDIZAJE



Fuente: Elaboración propia.





### **6.3.5. RESPONSABLE C.E.P.A.R.**

C.E.P.A.R., por sus funciones de alta responsabilidad deberá estar bajo la tuición del Gerente de Sucursal; pero las funciones múltiples por su cargo, probablemente no le permita gestionar el proceso de manera eficiente. Se sugiere a un profesional preferentemente del área de Comunicación social, con experiencia en manejo de recursos humanos, afable, motivador, empático, altos valores éticos, comprometido con los resultados y con tolerancia al trabajo bajo presión.

### **6.3.6. FUNCIONES ELEMENTOS SISTEMA C.E.P.A.R.**

**SUBSISTEMA DE OFICIALES DE CRÉDITO**, continuará con sus funciones principales de promoción, captación, colocación, seguimiento y recuperación de las operaciones crediticias, se elimina la participación en comités presenciales en las instancias de evaluación y aprobación; con la finalidad de priorizar su tiempo en la verificación de domicilio, actividades y documentación de las mismas, a fin que la evaluación financiera no sufra observaciones ni cuantitativas, ni cualitativas.

Su función concluirá emitiendo la operación crediticia a su supervisor.

El oficial de crédito no realizará capacitación e inducción de personal nuevo en el área.

El oficial de crédito debe comunicar al responsable de C.E.P.A.R, los niveles de significado que le genera cualquier información que esté relacionada a la unidad de créditos para la elaboración y análisis de su operación crediticia.

**SUBSISTEMA DE SUPERVISORES DE CRÉDITO**, tendrá la función principal de analizar y evaluar la información cuantitativa y cualitativa de una operación crediticia; velando aspectos que pudieran afectar al riesgo crediticio y riesgo operativo. La misma que será recibida y emitida a la instancia superior.

Su función concluirá emitiendo la operación crediticia a la instancia superior.

El Supervisor de crédito no realizará capacitación e inducción de personal nuevo, ni antiguo en el área.

El Supervisor de Crédito debe comunicar al responsable de C.E.P.A.R, los niveles de significado que le genera cualquier información que esté relacionada con las operaciones recibidas, una vez uniformado el criterio deberá firmar y emitir la operación al inmediato superior.

**SUBSISTEMA DE JEFES DE AGENCIA**, esta instancia superior realizará el análisis cuantitativo y cualitativo de la operación recibida, para luego firmar y emitir a la instancia superior; precautelando el riesgo crediticio.

Su función concluirá emitiendo la operación crediticia a la instancia superior.

El Jefe de Agencia no realizará capacitación e inducción de personal nuevo, ni antiguo en el área.

El Jefe de Agencia debe comunicar al responsable de C.E.P.A.R, los niveles de significado que le genera cualquier información que esté relacionada con las operaciones recibidas, una vez uniformado el criterio deberá firmar y emitir la operación al inmediato superior.

**SUBSISTEMA JEFE DE CRÉDITO DE SUCURSAL**, esta instancia de análisis cuantitativo y cualitativo de una operación crediticia dará énfasis al riesgo crediticio; para luego firmar y emitir la operación al inmediato superior.

Su función concluirá emitiendo la operación crediticia a la instancia superior.

El Jefe de Créditos de Sucursal, no realizará capacitación e inducción de personal nuevo, ni antiguo en el área.

El Jefe de Créditos de Sucursal debe comunicar al responsable de C.E.P.A.R, los niveles de significado que le genera cualquier información que esté relacionada con las operaciones recibidas, una vez uniformado el criterio deberá firmar y emitir la operación al inmediato superior.

**SUBSISTEMA GERENTE GENERAL SUCURSAL**, esta última instancia de análisis y aprobación realizará el análisis de riesgo crediticio y verificación del análisis de riesgo operacional realizado por las instancias de aprobación; con la finalidad de firmar y pasar a la instancia de administración de carpetas DENAC, unidad que realiza auditoria de toda la información que contiene la operación crediticia.

### **6.3.7. MEDIOS DE TRANSMISIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Los medios de transmisión están definidos de acuerdo a las funciones C.E.P.A.R., definidas líneas adelante.

Las funciones a) y b), que hacen referencia a la condensación de información generadoras de barreras comunicacionales y el volumen de información producto de la actualización de las mismas, requieren una aplicación móvil, conectadas a los celulares Android de los funcionarios, los que estarán obligados a leer, entender, aprender y realizar una prueba rápida, en cada inicio laboral. Este procedimiento permitirá a C.E.P.A.R. medir y detectar los puntos objetivos para realizar la inducción, reinducción, capacitación y aprendizaje de la información desarrollada en el proceso de análisis de riesgo.

La función c), que hace referencia a la inducción, capacitación, comprensión, aprendizaje, evaluación y seguimiento de personal nuevo o de aquel funcionario que presente debilidades en conocimiento de información, deberá ser realizado, por la vía tradicional de comunicación verbal, de forma oral y escrita, donde su medio será la lengua, en ambientes preestablecidos por C.E.P.A.R.

## CAPÍTULO VII

### 7.1. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

En la presente investigación se examinó, describió y analizó la documentación a la que se accedió; más la investigación de campo que permitió extraer información que logró validar y sustentar el trabajo; dando directriz a la investigación, sobre el proceso comunicacional que se desarrolla en la unidad de créditos, dentro el análisis de riesgos de las operaciones crediticias propuestas en agencias urbanas de la Sucursal del Banco Pyme Ecofuturo s.a. de la ciudad de El Alto.

En respuesta a los objetivos planteados, se llega a las siguientes conclusiones:

- El diseño de la propuesta de comunicación formal C.E.P.A.R. regulará, normará y agilizará el proceso que seguirá la información en el flujo de la comunicación de manera planificada, efectiva y eficiente, en el proceso de análisis de riesgo para la aprobación de créditos.
- Se devela que los flujos comunicacionales en la unidad de crédito para el análisis de riesgo, se desarrolla dentro un proceso de comunicación informal, generando inseguridad a los funcionarios que los componen.
- Duplicidad de funciones en funcionarios, dentro el proceso de análisis de riesgo.
- Evidente desinformación sobre los procesos comunicacionales que se ejecutan al interior de la unidad de créditos del Banco Pyme Ecofuturo S.A.
- Los funcionarios son conscientes de la información confusa, distorsionada que generan los niveles de análisis de riesgo, retardando el proceso con diversas barreras comunicacionales.

- Se evidencia la ausencia de planeación coordinada y analítica que transmita mensajes con grado de objetividad entre las áreas de trabajo de la unidad de crédito, que impiden lograr los objetivos trazados por la institución.
- Se constata manejo improvisado de la información de alta confidencialidad, por niveles de aprobación, que prevalecen su jerarquía para establecer criterios de análisis infringiendo manuales, normas y políticas internas de procedimientos.
- Se evidencia la imagen regular que la institución proyecta con clientes externos del área de crédito, es producto del manejo inadecuado de la comunicación interna de la unidad de crédito.
- Los clientes externos reciben maltrato, a consecuencia de la informalidad e improvisación en la comunicación interna de la unidad de crédito.
- Equipo humano altamente competitivo y comprometido con los objetivos de la institución.
- Falencias por conocimiento integral de los funcionarios sobre manuales, normas, políticas de procedimientos dentro la institución.
- La insatisfacción en los funcionarios (clientes internos), por no alcanzar el logro de sus metas, además la incidencia en clientes externos por incumplir plazos comprometidos de desembolso, afecta a la imagen institucional. Elementos que contradicen a los objetivos trazados por la institución.

## **7.2. RECOMENDACIONES**

Para lograr la efectividad en el proceso de análisis de riesgo y acelerar la aprobación de créditos se recomienda:

- Implementar la propuesta de comunicación C.E.P.A.R., de acuerdo al detalle desarrollado en propuesta.
- A los oficiales de crédito conocer de forma integral manuales, normas, políticas internas que rigen sus funciones y no sobrepasar las instancias jerárquicas definidas en C.E.P.A.R., a fin de contribuir al logro de los objetivos de la institución por consiguiente contribuir a precautelar su fuente laboral, siendo parte del equipo homogéneo, en un buen ambiente laboral.
- A los niveles de aprobación respetar y hacer respetar los procesos y procedimientos que se implanten en C.E.P.A.R., para que se convierta en parte de la disciplina laboral y no un acto de imposición.

## **BIBLIOGRAFIA**

Castro, B. (2007). *El auge de la comunicación corporativa*. Sevilla, España: Creative Commons.

Guzmán, P. V. (2012). *Comunicación organizacional*. Estado de México: Red Tercer Milenio S.C..

Hernández, S. R., Fernández y C. C., Baptista, L. P. (2002). *Metodología de la investigación*. D.F., México: McGraw-Hill Interamericana.

Mattelart, A., y Mattelart, M. (1997). *Historia de las teorías de la comunicación*. Barcelona, España: Paidós.

Santos, D. (2012). *Fundamentos de la comunicación*. Tlalnepantla, México: Red Tercer Milenio S.C.

Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación*. Madrid, España: Dickinson S.L..

Rodríguez, F. J., Barrios, I. y Fuentes, M.T. (1983). *Introducción a la metodología de las investigaciones sociales*. Habana, Cuba: Política la Habana.

Torrico, E. (2016). *Comunicación de las matrices a los enfoques*. La Paz, Bolivia: Punto de Encuentro.

Weihrich, H. y Koontz H. (1994). *Administración una perspectiva global*. D.F., México: McGraw Hill Interamericana.



## WEBGRAFIA

Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Recuperado de <https://books.google.es/>

Banco Nacional de Bolivia. (2017). *¿Qué es ASFI?*. Recuperado de <https://www.bnb.com.bo/AprendaBNB/pol29.pdf>

Del Mar, F. M. y Hernandez, M. A. (2013, marzo). Concepto de comunicación y componentes del proceso comunicativo. *EFDeportes.com*. Recuperado de <http://www.efdeportes.com/>

Dieguez, L. C. (2011, 11 de abril). Estrategia de comunicación: herramientas para el fortalecimiento de la gestión bancaria. *Mercado*. Recuperado de <http://www.bc.gob.cu/>

King, N. K. (2012, 29 de marzo). Comunicación organizacional: tipos, flujos, barreras y auditoría. *Gestiopolis*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/>

Muñiz, R. (2017). *Marketing en el siglo XXI, comunicación interna*. Recuperado de <http://www.marketing-xxi.com/>

Nuria, S. (2005). *Aprender a comunicarse en las organizaciones*. Recuperado de <https://www.casadellibro.com/>

Pérez, P. A. (2005-2017). Comunicación interna. *Ecured conocimiento con todos para todos* [versión electrónica]. Cuba: Ecured., <https://www.ecured.cu>

Wikimedia Fundación. (2001-2017). Método deductivo *Wikipedia* [versión electrónica]. San Francisco, California: Wikipedia., <https://es.wikipedia.org>

## **ANEXOS**

### **RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN**

#### **I. OBJETIVOS**

El relevamiento permitió la obtención de información a través de la recopilación de datos de las principales actividades y procedimientos de la unidad de créditos y sus procedimientos de comunicación que son utilizados en el proceso de análisis de riesgo de la Sucursal El Alto del Banco Pyme Ecofuturo S.A., área urbana.

Este trabajo accedió a conocer el manejo de la comunicación interna y de esta forma detectar posibles debilidades que retardan la aprobación de créditos. Este diagnóstico permitió la construcción de la propuesta de comunicación que contribuya a la solución del problema.

Se realizó de igual manera el relevamiento de información de clientes externos del sector créditos a fin de obtener datos que den sustento al objeto de estudio.

#### **II. INSTRUCCIONES PARA EL RELEVAMIENTO**

##### **2.1. FUNCIONARIOS**

Para este sector de estudio se elaboró las siguientes instrucciones:

Por favor responder las preguntas teniendo en cuenta su experiencia personal y laboral.

Sus preguntas serán tratadas confidencialmente y utilizadas solo con fines de mejorar la calidad de servicio del cliente interno como externo, y lograr la eficiencia en los plazos de otorgación de créditos.

Para responder las preguntas por favor encierre en un círculo las respuestas

##### **2.2. CLIENTE EXTERNO**

Las instrucciones de relevamiento para este grupo fueron:

Por favor responder las preguntas teniendo en cuenta su experiencia personal, con relación al servicio de créditos que le otorgaron.

Sus preguntas serán tratadas confidencialmente y utilizadas solo con fines de mejorar la calidad de servicio a los clientes como usted, y lograr la eficiencia en los plazos de otorgación de créditos.

Para responder las preguntas por favor encierre en un círculo las respuestas

### **III. FORMULARIOS DE RELEVAMIENTO**

Los formularios fueron elaborados con preguntas abiertas como cerradas de acuerdo al detalle:

#### **Cuestionario Funcionarios**

##### **A. Los instrumentos de comunicación actuales en el proceso de análisis de riesgo para la aprobación de créditos son:**

1. Verbal
2. Escrita
3. No existe

##### **B. En el Ejemplo:**

**En la otorgación de crédito al Área de Servicio de Transporte, cuando se registra el pago de impuesto de la actividad, usted considera ese egreso en:**

1. Flujo de Caja y gasto operativo
2. Costo Unitario
3. Omite información
4. Espera a que el nivel de aprobación observe y decida que hacer
5. Consulta a otros niveles de aprobación
6. Consulta a otros colegas
7. Ninguna

**C. En el Ejemplo:**

**Si se presenta deuda en la factura de servicio de agua y luz del cliente que solicita crédito, usted considera ese pasivo en:**

- 1. Flujo de Caja
- 2. Gasto operativo
- 3. Costo Unitario
- 4. Omite información
- 5. Espera a que el nivel de aprobación observe y decida que hacer
- 6. Consulta a otros niveles de aprobación
- 7. Consulta a otros colegas
- 8. No es un pasivo
- 9. Ninguna

**D. Describa algún caso similar a los ejemplos mencionados en la pregunta B y C, que provocaron retardación en los procesos de análisis de riesgo de la aprobación de créditos, por favor.**

- 1. ....  
.....

**E. Temas relacionados con la pregunta B y C, generan problemas en:**

- 1. Auditoria interna
- 2. Auditoria externa
- 3. Llamadas de atención
- 4. Auditoria interna y auditoria externa
- 5. Todas

**F. Los procesos de Análisis de Riesgo para la aprobacion de créditos son:**

1. Si, si son agiles (si la respuesta es sí, prosiga desde la pregunta J)
2. No, no son agiles (si la respuesta es no, continúe con el cuestionario)

**G. Los procesos de análisis de riesgo para la aprobación de créditos, no son agiles porque:**

1. No conozco totalmente el manual y políticas de crédito
2. Interpretación de información en niveles de aprobación confunden.
3. No conozco manual y la interpretación de información de los que aprueban confunde
4. Ninguna

**H. ¿La demora en la aprobacion de créditos genera problemas con los clientes externos?**

1. Si, (si su respuesta es sí, continúe con el cuestionario)
2. No, (si la respuesta es no, prosiga desde la pregunta J)

**I. La demora en la aprobación de créditos afectada la imagen de:**

1. Usted como funcionario
2. De la institución, y su prestigio como Banco Pyme Ecofuturo s.a
3. A usted como funcionario y el prestigio del Banco

**J. La Información emitida por los niveles de análisis de riesgo para la aprobación de crédito son:**

1. Claros
2. Generan Confusión
3. Retardan la Aprobación
4. Generan confusión y retardan aprobación

**K. La Comunicación en el proceso de análisis de riesgo para la aprobación de crédito es:**

1. Fluida
2. Coordinad
3. No entienden lo que dicen
4. Distorsionada
5. Mucha Información
6. Desconfianza y temores
7. Información confusa
8. Falta de planeación
9. Todas

**L. Se encuentra capacitado para enfrentar las complicaciones de su área y es usted:**

1. ¿Responsable de su capacitación?
2. ¿Es Responsabilidad de su capacitación la institución?
3. Otra.....Cuál?.....  
.....

**M. Si en usted recaería la responsabilidad de agilizar los procesos de aprobacion de crédito sería parte de la solución:**

1. Con cumplimiento de la norma y procedimientos internos
2. Incumpliría procesos y procedimientos enmarcados en la norma interna
3. Apoyaría y coadyuvaría junto a sus jefes inmediatos y su Gerencia Regional a instaurar una propuesta comunicacional, a fin de agilizar los procesos de análisis de riesgo para la aprobación de crédito. Enmarcados en normas

**N. Por favor, indique que se debería hacer para mejorar la calidad de apoyo que le brinda su institución.**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**GRACIAS**

## **Cuestionario Clientes Externos**

### **A. ¿Cuál es la imagen que considera que proyecta Banco Pyme Ecofuturo s.a.?**

1. Buena
2. Mala
3. Pésima
4. Excelente
5. Regular

### **B. Usted del Banco Pyme Ecofuturo s.a.**

1. ¿Es cliente antiguo de más de un año en créditos?
2. ¿Es cliente Nuevo de menos de un año en créditos?
3. ¿Es solicitante de crédito?

### **C. ¿Cuántas veces solicitó crédito?**

1. Más de una
2. Más de tres
3. La primera vez

### **D. Los créditos que le otorgaron fueron: (Si la respuesta es la 2 o la 3 continúe con la encuesta)**

1. Oportunos
2. No oportunos
3. No cumplieron los plazos comprometidos para desembolso
4. Cumplieron los plazos comprometidos para desembolso



**E. ¿Cómo justificaron el incumplimiento los funcionarios que le atendieron?**

1. Se enojaron
2. Le pidieron volver otro día
3. Le negaron el crédito
4. Le informaron a tiempo los problemas de su crédito
5. El sistema tenía problemas

**F. ¿Por qué considero solicitar un crédito en Banco Pyme Ecofuturo s.a.?**

1. Por la buena atención
2. La Rapidez
3. Porque conoce a su oficial de crédito
4. Porque se lo recomendaron

**G. Con la experiencia vivida usted recomendaría a algún conocido, ser cliente del Banco Pyme Ecofuturo s.a.**

1. No
2. Sí
3. Nunca
4. Alguna vez

**H. ¿Usted volvería al Banco Pyme Ecofuturo s.a. para requerir otro servicio de crédito, si otro Banco le ofrecen mejores condiciones y agilidad en sus servicios?**

1. Si
2. No

**GRACIAS**