DECANATO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

Tema:

Análisis de la productividad laboral en la gestión antifraude del Banco BSL.

Sustentado por:

Elvis Leidy Almonte González	2014-1260
Scarlet Georgina Matos Mota	2017-0540
Bellanory De León Paulino	2018-0142

Asesores:

Lic. Laura Sánchez

Lic. Víctor José Herrera

Monográfico de grado para optar por el título de

Licenciatura en Administración de Empresas

Santo Domingo, Distrito Nacional

Abril 2021

Tema:

Análisis de la productividad laboral en la gestión antifraude del Banco BSL.

INDICE DE CONTENIDO

Dedicatorias……i

Agradecimientos……. iii

Introducción……....1

CAPÍTULO I: EL BANCO BSL Y EL DEPARTAMENTO DE GESTION DE FRAUDES

1.1 Historia……. 14

1.1.1 Misión…… 15

1.1.2 Visión…….. 15

1.1.3 Valores…… 15

1.2 Departamento gestión de fraudes y sus funciones…… 16

1.2.1 Organización departamental……... 17

1.2.2 Breve descripción de los puestos clave…….. 19

CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN EL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE FRAUDES

2.1 Productividad laboral en el departamento en el 2019…… .. 21

2.1.1 Principales indicadores que se califican en las evaluaciones de desempeño……. 23

2.1.2 Índice de compromiso…… .25

2.2 Productividad laboral en el departamento en el 2020……. 27

2.2.1 Principales indicadores que se califican en las evaluaciones de desempeño……..…… 29

2.2.2 Índice de compromiso…… 32

2.3 Factores que influyen en la productividad laboral…….. 34

2.3.1 Métodos y técnicas que se implementan en la productividad laboral…… 36

2.4 Productividad al implementar el teletrabajo en sus operaciones…….. 38

2.4.1 Análisis de los cuestionarios……. 39

2.4.2 Análisis de las entrevistas…….. 49

CAPÍTULO III: PROPUESTA DE MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD EN EL DEPARTAMENTO GESTIÓN DE FRAUDES DEL BANCO BSL

3.1 Propuesta de mejora…….. 56

3.1.1 Objetivo de la propuesta…… 60

3.1.2 Análisis FODA…….. 60

3.2 Importancia de la propuesta……. 61

3.3 Presupuesto estimado…… 61

3.4 Conclusiones…… 62

3.5 Recomendaciones…… 63

3.6 Referencias bibliográficas…… 64

3.7 Anexos

3.7.1 Plantilla Evaluación de Desempeño 2019

3.7.2 Plantilla Evaluación de Desempeño 2020

3.7.3 Plantilla Cuestionario

3.7.4 Plantilla Entrevista

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Propuesta de mejora

Figura 2: Página principal vía web Work from home

Figura 3: Diseño de página web

Figura 4: Selección de imágenes en la página web

Figura 5: Cómo agendar una sesión

Figura 6: Análisis FODA

Figura 7: Presupuesto estimado

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Organigrama del departamento gestión de fraudes

Gráfico 2: Evaluación de desempeño 2019

Gráfico 3: Índice de compromiso 2019

Gráfico 4: Factores claves del compromiso del equipo

Gráfico 5: Evaluación de desempeño 2020

Gráfico 6: Índice de compromiso 2020

Gráfico 7: Resultados de cuestionario pregunta 1

Gráfico 8: Resultados de cuestionario pregunta 2

Gráfico 9: Resultados de cuestionario pregunta 3

Gráfico 10: Resultados de cuestionario pregunta 4

Gráfico 11: Resultados de cuestionario pregunta 5

Gráfico 12: Resultados de cuestionario pregunta 6

Gráfico 13: Resultados de cuestionario pregunta 7

Gráfico 14: Resultados de cuestionario pregunta 8

Gráfico 15: Resultados de cuestionario pregunta 9

Gráfico 16: Resultados de cuestionario pregunta 10

Gráfico 17: Resultados de cuestionario pregunta 11

Gráfico 18: Resultados de cuestionario pregunta 12

Gráfico 19: Resultados de cuestionario pregunta 13

Gráfico 20: Resultados de cuestionario pregunta 14

Gráfico 21: Resultados de cuestionario pregunta 15

Gráfico 22: Resultados de cuestionario pregunta 16

Gráfico 23: Resultados de cuestionario pregunta 17

Gráfico 24: Resultados de cuestionario pregunta 18

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Resultados de entrevista pregunta 1

Tabla 2: Resultados de entrevista pregunta 2

Tabla 3: Resultados de entrevista pregunta 3

Tabla 4: Resultados de entrevista pregunta 4

Tabla 5: Resultados de entrevista pregunta 5

Tabla 6: Resultados de entrevista pregunta 6

Tabla 7: Resultados de entrevista pregunta 7

Tabla 8: Resultados de entrevista pregunta 8

Tabla 9: Resultados de entrevista pregunta 9

Tabla 10: Resultados de entrevista pregunta 10

Dedicatoria

Dedico este trabajo en primer lugar a Dios, por brindarme la oportunidad de llegar hasta este punto tan importante en mi vida, culminar mi carrera profesional. Por acompañarme todos los días a lo largo de este proceso lleno de aprendizajes y momentos inolvidables, y por siempre darme la fortaleza de seguir adelante sobre todas las cosas.

A mi madre, por el gran apoyo brindando desde el inicio hasta el final de mi carrera, por cada uno de los consejos que me brindó, por ser mi amiga además de ser mi madre. Gracias por estar conmigo en todo momento, por brindarme tu hombro de apoyo y por ser mi inspiración para levantarme día a día y querer ser una mejor persona.

A mi padre, por los ejemplos inculcados en mí, por su persistencia en todo lo que se propone, sirviéndome de ejemplo en que no debo rendirme nunca y por enseñarme que el límite se lo pone uno mismo.

A mis hermanas, que me apoyan siempre en cualquier meta u objetivo que quiero realizar en la vida, enseñándome el verdadero amor incondicional y el valor e importancia de la familia.

Bellanory De León Paulino

Dedicatoria

Dedico esta monografía en primer lugar a mi Dios, porque hasta aquí me ha acompañado. Por ser fuente de vida, bondad, amor inagotable, y darme la fuerza de seguir adelante a pesar de los obstáculos que cada día la vida nos presenta.

A mis padres, a quienes les debo toda mi vida, que sobre todas las cosas nos ponen a mis hermanos y a mí primero. Por su sacrificio, fuerza y valentía en todo tiempo y por los valores inculcados durante nuestra crianza, que me han permitido ser una persona de bien. Quienes han sabido formarme con los mejores sentimientos, ayudándome a buscar siempre el mejor camino. Por su perseverancia, constancia y sobre todo por su amor. Por ser siempre el ejemplo perfecto para seguir.

A mis hermanos, que me enseñan cada día el significado de amor verdadero. Por enseñarme que no basta con entendernos, debemos aceptarnos.

A esos amigos que se convirtieron en familia y compañeros que hicieron de este viaje mas llevadero.

Scarlet Georgina Matos Mota

Dedicatoria

Dedico este trabajo de investigación en primer lugar a Dios, por brindarme la oportunidad de la vida y de llegar en salud a la culminación de mi carrera profesional.

A mi madre Amparo, por inculcarme los valores de educación, por siempre apoyarme en momentos cuando más lo necesité, por nunca dudar de mis capacidades y desde pequeña hacerme saber que puedo lograr todo lo que me propongo.

A mi abuela Amparo, por servir de modelo a seguir como ejemplo de una mujer luchadora que siempre obtiene lo que se propone. Por ser mi roca y guiarme por el camino correcto desde siempre.

A Valentín, por guiarme hacia el camino de la educación y desde pequeña siempre preocuparse por que yo obtuviera un aprendizaje de calidad, aun a distancia siempre estuvo apoyándome para concluir mi carrera profesional.

A mi hija Briana, por servir de motor de inspiración y motivación en yo ser una mejor persona y profesional.

Por último, pero no menos importante, a mi esposo Mario por ser la persona que siempre estuvo ahí, apoyándome en los momentos más difíciles de la carrera y sirviendo de mano amiga cuando más lo necesitaba.

Elvis Leidy Almonte González

Agradecimientos

Agradezco al Lic. Ramón Antonio Perelló por abrirme las puertas de su empresa para realizar mi pasantía universitaria, por ser mi guía en el transcurso de esta, por enseñarme lo necesario para poder estar en el mundo laboral, e inculcarme conocimientos que me servirán de ayuda para toda la vida.

A mis profesores, que sin lugar a dudas siempre estaban dispuestos a ayudarme y ofrecerme su apoyo y conocimientos.

A mis amigas incondicionales Leanny y Nicole, las cuales han vivido junto a mi todo el proceso de la vida universitaria, por siempre estar ahí para mí y por enseñarme que en esa etapa tan importante de mi vida además de lograr una meta, logré obtener dos amigas para toda la vida.

A mis compañeras de monografía Leidy y Scarlet, que han sido de gran apoyo e imprescindibles para culminar este gran ultimo paso.

Bellanory De León Paulino

Agradecimientos

A mi Dios, en todo tiempo.

A mi familia, por ser el apoyo incondicional perfecto durante estos últimos 4 años.

A mi novio, Jonathan García, porque sin saberlo fuiste de gran ayuda durante estos últimos años. Gracias por entenderme y hacer esta experiencia más fácil para mí. Sobre todo, gracias por amarme.

A mi mejor amiga, por estar disponible para mí 24/7 cuando necesito de sus conocimientos y consejos.

A mis amigos, esos que ya son familia, Anthony Franco, Emmanuel Peña, William Antigua, Francisco Reynoso, Harumy Arai, Elaine Hernández, Héctor Castro, Luis Soto, Camilo Rosario y Víctor Rodríguez.

A mis amigas incondicionales, Natatsha Corniel, Alejandra McKay, Kiara Terrero y Linette Garrido.

A mis compañeras de monografía Leidy y Bellanory, por aportar todos sus conocimientos y dedicar su tiempo a esta investigación.

A cada persona en mi vida.

Scarlet Georgina Matos Mota

Agradecimientos

Agradezco a mis gerentes directos Christina Rosa y Miguel Peña por darme la oportunidad de trabajar en el banco, el cual me ha forjado como profesional del área, y me han permitido implementar los conocimientos obtenidos a lo largo de la carrera.

A los profesores de UNAPEC que tuve la oportunidad de conocer durante toda la carrera ya que me sirvieron de maestros compartiendo sus conocimientos y experiencia.

A mis compañeras Bellanory y Scarlet por ser partícipes de esta investigación, poniendo su mayor entrega y aportando sus conocimientos, los cuales contribuyeron a llegar a este punto de la carrera profesional.

Elvis Leidy Almonte González

Introducción

Los crímenes cibernéticos forman parte de la realidad que se vive actualmente, y los mismos son una puerta de fácil acceso para los fraudes financieros. Tomando en cuenta que:

- El fraude existe en todas partes, y a medida que la tecnología se vuelve más sofisticada, también lo hacen los crímenes. (Wells, 2018)

- El fraude puede abarcar cualquier delito para ganancia que utiliza el engaño como su principal modus operandi. (Garner, 2004)

Establecer y conservar políticas antifraudes que fomenten la ética profesional, debe ser uno de los puntos a tomar en cuenta por la Administración de una institución financiera.

El fraude abarca una serie de ataques al patrimonio de la entidad financiera y de sus clientes. En esos ataques se incluyen aquellos en los que los ejecutivos del banco crean sistemas y esquemas para estafar a sus clientes.

Es por eso por lo que las entidades financieras deben estar amparadas por las instituciones gubernamentales que salvaguardan los bienes de sus clientes, como son el Departamento de Investigación de Crímenes y Delitos de Alta Tecnología (DICAT) y la Procuraduría Especializada Contra los Crímenes y Delitos de Alta Tecnología.

El (DICAT) como dependiente de la Policía Nacional, a cargo de investigar las denuncias de crímenes considerados de alta tecnología y la Procuraduría Especializada para la regulación y aplicación de la ley.

Para eludir que el fraude se dé internamente, lo más sensato sería contar con colaboradores bien motivados y realizarles la depuración correspondiente durante el proceso de reclutamiento.

CAPÍTULO I

EL BANCO BSL Y EL DEPARTAMENTO DE GESTION DE FRAUDES

1.1 Historia

BSL está constituido como banco desde 1920, una de las razones principales fue la incorporación de los nuevos gigantes azucareros de 1920, lo cual atrajo inversión extranjera.

Se estableció en la Isabel La Católica esquina calle Mercedes, actual Ciudad Colonial, instituyéndose como el centro financiero del Santo Domingo de la época. Meses más tarde, expandió sus operaciones a San Pedro de Macorís, en vista del desarrollo económico de esa ciudad en torno a la industria azucarera.

Este banco es parte de la historia de la República Dominicana y ha ido evolucionando junto con el país, sobrepasando, junto a los dominicanos, las grandes crisis, los cambios políticos y gubernamentales de gran trascendencia.

En 1956 expandió sus operaciones a la zona norte del país, abriendo su primera sucursal en Santiago de Los Caballeros. Mas tarde en 1967, BSL decide ampliar sus operaciones en el país al instalarse como sucursal principal en la Ave. John F. Kennedy, Lope de Vega y San Martín.

Luego de esta época ha continuado esparciéndose en el territorio nacional hasta llegar a la actualidad donde opera con más de 2,000 empleados, 99 cajeros automáticos, 58 sucursales, apoyando a los clientes con sus necesidades financieras de toda índole. Y de igual forma incorporándose a la cultura dominicana mediante diferentes programas y contribuciones.

1.1.1 Misión

Estamos comprometidos a ser el mejor grupo financiero de la región, dedicados a ofrecer la mejor calidad de servicio al cliente, brindando productos con un valor agregado, a un precio competitivo, ofrecidos por un personal profesional cuya participación en la organización es valorada sin importar la posición en la que se desempeñen.

1.1.2 Visión

Ser los mejores en brindar soluciones financieras a nuestros clientes. ayudándolos a lograr sus metas y de esta forma comprometiéndonos a proporcionarles soluciones relevantes a sus necesidades específicas.

1.1.3 Valores

- Integridad
- Respeto
- Responsabilidad
- Pasión

1.2 Departamento gestión de fraudes y sus funciones

El departamento de gestión de fraudes del Banco BSL se encarga de mitigar el fraude de tarjetas de crédito y débito mediante la oportuna detección del mismo. Esto se realiza mediante diversos análisis de comportamiento de comercios, puntos de compromiso identificados y coordinación con el departamento de Seguridad Corporativa.

Funciones principales:

- Monitorear las transacciones alertadas en las diferentes herramientas que cumplen con un criterio de riesgo
- Revisión de informes generados por las herramientas de detección de fraude.
- Recomendar escenarios / estrategias específicas para contrarrestar actividades fraudulentas y minimizar pérdidas y recomendar estrategias potenciales de mitigación de fraude nuevas / emergentes.
- Mantenerse al tanto de las tendencias de fraude actuales / emergentes.
- Trabajar estrecha y eficazmente con diferentes unidades del banco como son sucursales, unidad de riesgo, entre otros.
- He de asegurar que el servicio brindado a los clientes internos del Banco sea de la más alta calidad, que las interacciones con los Clientes del Banco sean profesionales / corteses y que se mantengan relaciones sólidas con socios comerciales internos y externos.

- Crear reglas de fraude para declinación en tiempo real de transacciones altamente sospechosas.

- Crear reportes diarios y mensuales para la alta gerencia que contienen con los indicadores de fraude, con tal de medir la productividad departamental.

1.2.1 Organización departamental

La unidad de gestión de fraudes está conformada por 4 unidades centrales, a continuación, se describe brevemente sus principales funciones.

Unidad de analítica

Se encargan de realizar las reglas de alertamiento en las diferentes herramientas. Estas reglas son dadas por diferentes razones: Punto de compromiso, comercios considerados de alto riesgo, montos altos, ataques de tarjetas masivos, entre otros.

Cuando se cumple la condición estas transacciones crear una alerta en las diferentes herramientas de monitoreo, las cuales serán analizadas a profundidad por un asesor de monitoreo.

Unidad de Reportes

Tienen la responsabilidad de generar los reportes que sirven como indicadores para medir la productividad y eficiencia general del departamento completo.

Unidad de Soporte

Se encarga de crear y actualizar los diferentes manuales usados en el departamento. Gestionar los accesos a los usuarios y llevar a cabo los diferentes proyectos de la unidad. De igual forma brindar toda la información necesaria a los auditores.

Unidad de Monitoreo

Es la unidad central y por ende la más grande, es donde se monitorean las alertas de transacciones que cumplieron los patrones para ser consideradas sospechosas. En esta el asesor de monitoreo es encargado de analizar a profundidad el comportamiento transaccional del cliente y llevar un seguimiento al mismo de ser necesario.

Organigrama

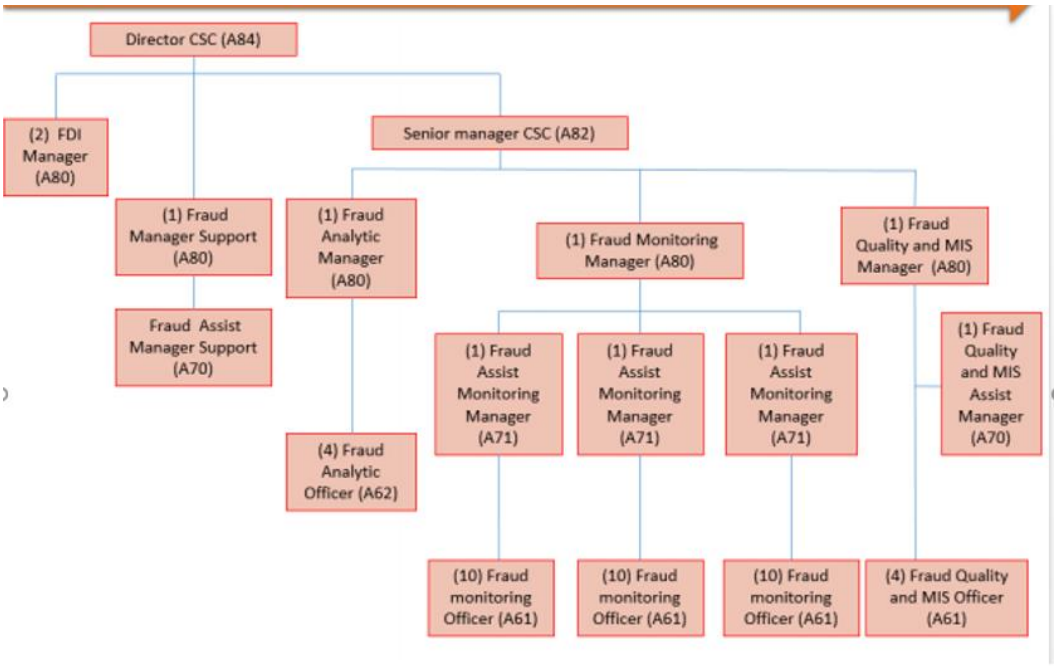


Gráfico 1
Fuente: Documentos internos banco BSL

1.2.2 Breve descripción de los puestos clave

- **Director Gestión de Fraudes:** Es el encargado de la correcta dirección del departamento completo, es encargado de controlar, dirigir y supervisar todas las operaciones de gestión de fraudes.

- **Gerente Senior Gestión de Fraudes:** Es el encargado de dirigir las operaciones de la unidad de analítica y monitoreo, mantenimiento una comunicación activa con los gerentes y manteniendo al margen el presupuesto de la unidad.

- **Gerente de Monitoreo:** Encargado de dirigir la unidad de Monitoreo de Tarjetas. El gerente de monitoreo tiene como función principal supervisar los subgerentes de monitoreo.

- **Gerente de analítica:** Es el encargado de crear reglas de declinación y alertas de tarjetas en las diferentes herramientas de monitoreo.

- **Gerente de MIS:** Se encarga de dirigir la unidad de Calidad y MIS, los cuales se encargan de realizar los reportes que se entregan a la junta directiva.

- **Subgerente de Monitoreo:** Se encarga de supervisar que los asesores de monitoreo de fraudes este realizando un trabajo eficiente. También se encarga de

comunicar tendencias y asistir a las sucursales de la mano con el gerente de monitoreo.

- **Subgerente de MIS:** Trabaja de la mano con el gerente de MIS para realizar los reportes que llegan a la junta directiva.

- **Asesor de Monitoreo:** Su función principal es utilizar las diferentes herramientas de monitoreo de tarjetas para hacer un análisis profundo de las tendencias de comprar con el fin de detectar a tiempo un posible fraude. También brinda asistencia al centro de contacto y las sucursales cuando se confirma un fraude.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS DE LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN EL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE FRAUDES

2.1 Productividad laboral en el departamento en el 2019

La evaluación de desempeño evalúa al final de cada año fiscal el porcentaje en el cual el colaborador cumplió o no los objetivos departamentales e individuales pautados por la gerencia.

Para analizar la productividad laboral es de suma importancia conocer los resultados de estas evaluaciones de desempeño en el 2019 cuando aún el trabajo se realizaba de manera presencial. Estas evaluaciones incluyen el porcentaje de colaboradores que tuvieron una calificación como “logrado parcialmente”, “logrado” o “excedió significativamente” siendo esta última el indicador más importante para conocer el compromiso del empleado con dar la milla extra.

Es un buen indicador el que durante el 2019 no hubo colaboradores que hayan "cumplido parcialmente" los objetivos pautados en el 2019.

Mientras que 35 de 44 colaboradores tuvieron una calificación de "logrado" representando un 81%, y 8 colaboradores, representando un 19% obtuvieron una calificación de "excedió significativamente" representando esto un 19% de los colaboradores del departamento que se desempeñaron por encima de sus funciones.

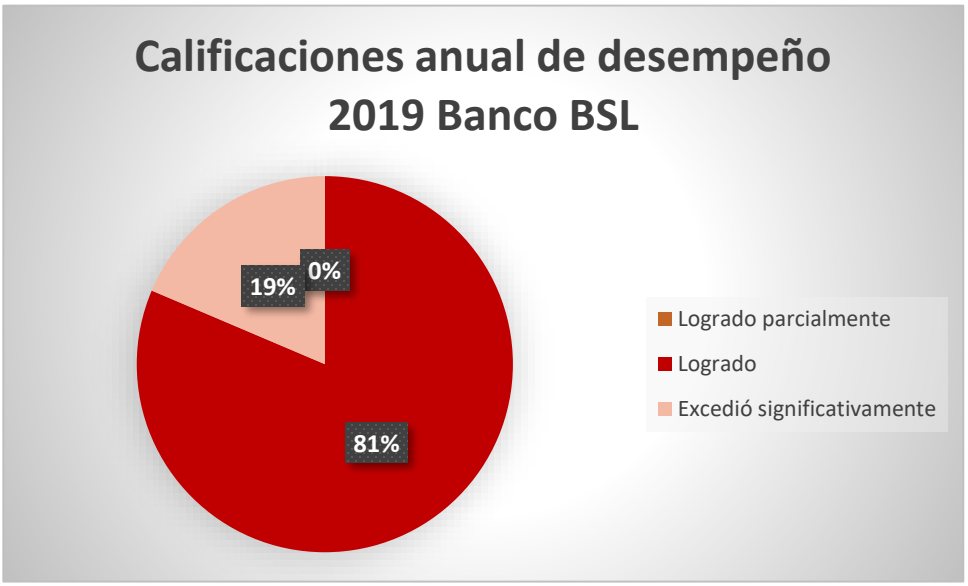


Gráfico 2
Fuente: Documentos internos del banco BSL

2.1.1 Principales indicadores que se califican en las evaluaciones de desempeño

1. Lograr una reducción de las perdidas por fraudes en tarjetas de un 10-15% con relación al año anterior.

Es uno de los indicadores principales para conocer la productividad departamental ya que el objetivo de este indicador es que el fraude se reduzca año contra año. Durante el 2019 el objetivo fue simplemente cumplido ya que el porcentaje se mantuvo relativamente igual.

2. Cumplir continuamente las responsabilidades de mi puesto.

Considerar el apetito de riesgo y la cultura de riesgo del Banco, y realizar todas las actividades de conformidad con las regulaciones vigentes, así como las políticas y procedimientos internos.

Indicadores individuales:

1. Oportunidad de Mejora (ODM) – Mantener margen de error dentro de los siguientes parámetros:

- <2% en error por análisis de casos y/o 1 Caso de LIR (USD2,500)
- Mantener un margen de error semanal igual o menor a 1 reclamo devuelto.

2. Llamadas AVAYA

- Contestar en un 95% todas las llamadas entrantes dentro de estatus disponible
- Mantener una puntuación por encima 90 en llamadas entrantes o salientes.

3. Monitoreo PRM / FDWC

- Monitorear 20 cuentas por hora mediante un análisis de calidad utilizando todas las herramientas disponibles en el sistema. LOG, FDR, CAMs.

Competencias evaluadas.

Curiosidad

Formula preguntas abiertas para considerar los asuntos importantes con mayor profundidad. Busca nuevas ideas y perspectivas diferentes al tomar decisiones. Investiga y adopta enfoques innovadores para mejorar los resultados.

Enfoque en el cliente

Se desempeña como un asesor de confianza al participar en el proceso de toma de decisiones del cliente, según proceda. Formula las preguntas adecuadas para evaluar las necesidades y escucha para identificar oportunidades a fin de resolver los problemas de los clientes. Busca nuevas formas de agregar valor.

Desarrollo y coaching de empleados talentosos

Brinda coaching proactivo incluyendo retroalimentación oportuna, específica y constructiva que ayude a los empleados a ser más eficaces. Crea un entorno que respalda

activamente el desarrollo individual y ofrece oportunidades para que las personas se desempeñen y crezcan.

Enfoque en resultados

Planifica cómo establecer etapas y metas claras en los proyectos o iniciativas con el propósito de lograr resultados a corto y mediano plazo. Emprende acciones a un ritmo rápido. Toma en cuenta las implicaciones, alternativas y consecuencias de sus propias decisiones, acciones y comportamiento.

Conciencia de sí mismo y desarrollo personal

Tiene presente sus objetivos de carrera a corto y largo plazo, y toma las medidas adecuadas para desarrollarse y lograr dichos objetivos. Es alguien que aprende de manera continua. Analiza su propio desempeño, incluyendo las experiencias positivas, y pide activamente la retroalimentación de los demás para integrarla en sus esfuerzos de desarrollo personal. Se muestra dispuesto a enfrentar los retos y aprender de ellos.

(Información de la institución financiera, de la cual no se utiliza su nombre por razones de confidencialidad).

2.1.2 Índice de compromiso

Otro indicador clave de productividad es el índice de Compromiso del Empleado el cual se mide mediante una serie de preguntas realizadas en una encuesta, las cuales evalúan que tan satisfecho se siente el colaborador laborando para el banco. También evalúa la eficacia del liderazgo y la percepción que estos tienen en respecto al banco.

El indica del 2019 departamental estuvo en un 79%, lo cual represento 2% por debajo de como estuvo el banco completo y 5% menos que la industria, lo cual representa una oportunidad de mejora tanto para el banco como para el departamento.

(Información de la institución financiera, de la cual no se utiliza su nombre por razones de confidencialidad).

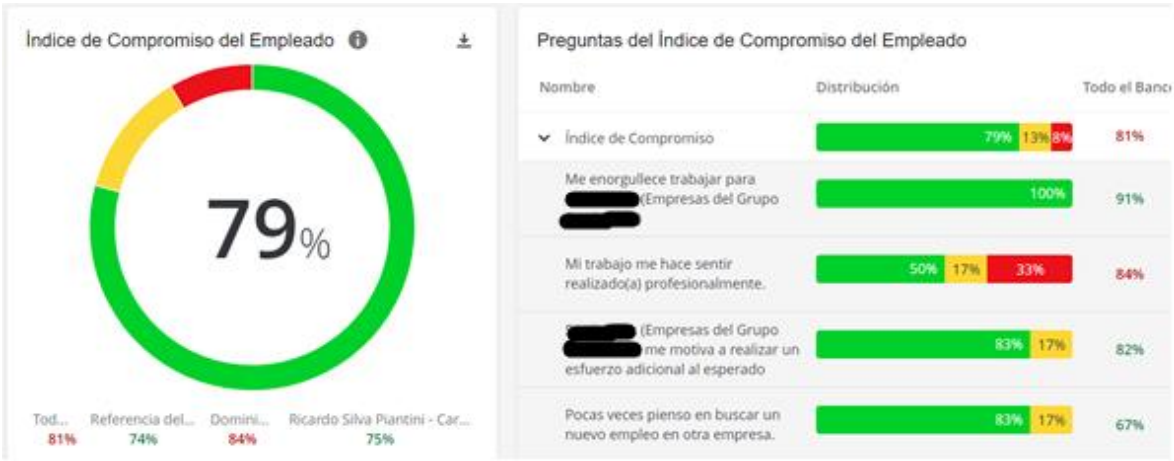


Gráfico 3
Fuente: Documentos internos del banco BSL

Dentro de los principales puntos a mejorar están:

"Mi trabajo me hace sentir realizado profesionalmente". Las mismas se ve como a diferencia del resto del banco solo el 50% de los colaboradores en gestión de fraude se sienten realizados profesionalmente, esto por parte es de esperarse ya que la mayoría de los colaboradores son personal nuevo que muchas veces experimentan este como su primer o segundo trabajo.

Dentro de los puntos favorables están:

"Me enorgullece trabajar para el banco" esto es un indicador clave para saber si el empleado se siente a gusto trabajando para el departamento. Y se ve como el 100% está de acuerdo con esto, es decir 9% por encima del resto del banco.

(Información de la institución financiera, de la cual no se utiliza su nombre por razones de confidencialidad).

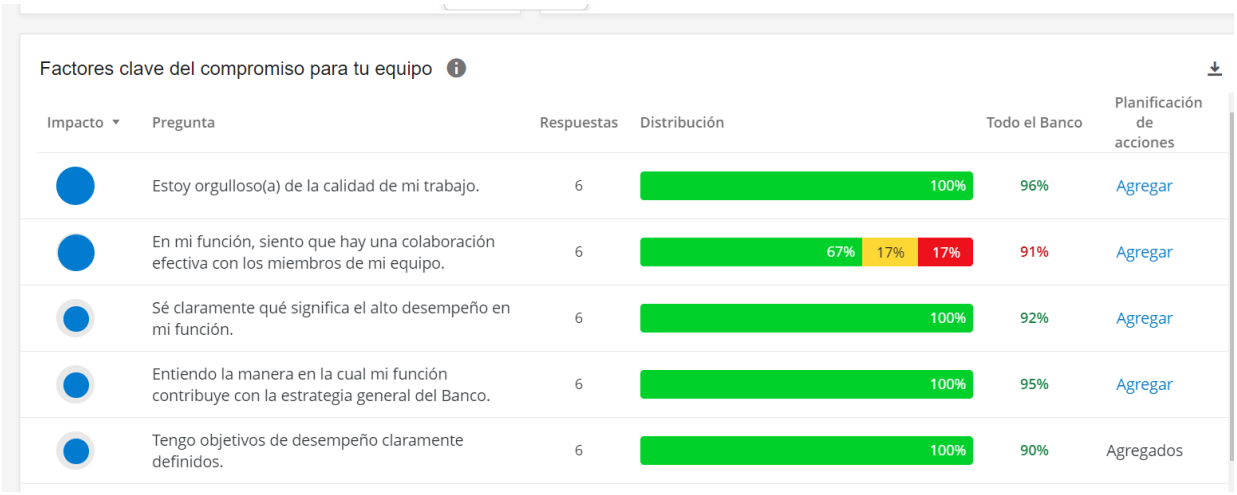


Gráfico 4
Fuente: Documentos internos del banco BSL

2.2 Productividad laboral en el departamento en el 2020

La evaluación de desempeño del 2020 tuvo indicadores diferentes a los del 2019 ya que las tendencias de fraude fueron cambiando y mejoras se realizaron en base a estas.

A diferencia del 2019, durante el 2020 hubo colaboradores que obtuvieron un desempeño por debajo de lo esperado, ya que 1 colaborador tuvo la calificación de "logrado parcialmente", lo cual representa un 2%. Mientras que solo 5 colaboradores obtuvieron una calificación por encima, dígase, "excedió significativamente" los cuales fueron 5 colaboradores, que representa un 12% y el restante fue "logrado" representando un 86%. Esto evidencia una reducción en el desempeño de los colaboradores de 6% en comparación con el año pasado.

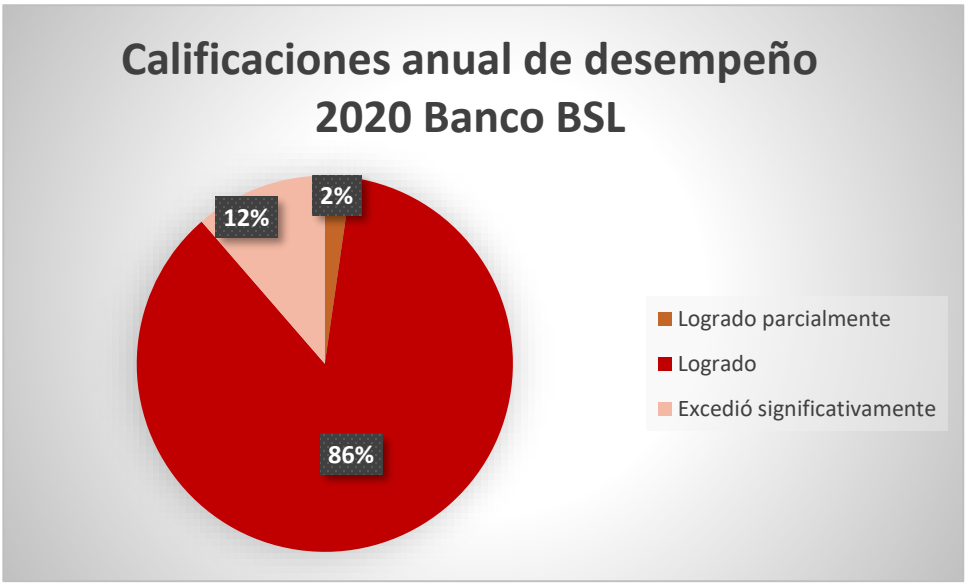


Gráfico 5
Fuente: Documentos internos del banco BSL

2.2.1 Principales indicadores que se califican en las evaluaciones de desempeño

1. "Cumplir continuamente las responsabilidades de mi puesto; considerar el apetito de riesgo y la cultura de riesgo del Banco, y realizar todas las actividades de conformidad con las regulaciones vigentes, así como las políticas y procedimientos internos, de acuerdo con los valores de BSL, su Código de Conducta y los Principios Globales de Ventas".

Indicadores individuales:

1. *Oportunidad de Mejora (ODM) – Mantener margen de error dentro de los siguientes parámetros:*

    - Tener un total de perdida igual o menor a $2,500 USD.

    - Mantener un margen de error semanal igual o menor a 1 reclamo devuelto.

2. *Llamadas AVAYA*

    - Contestar en un 95% todas las llamadas entrantes dentro de estatus disponible

    - Mantener una puntuación por encima 90 en llamadas entrantes o salientes.

3. *Monitoreo PRM / FDWC*

    Monitorear 20 cuentas por hora mediante un análisis de calidad utilizando todas las herramientas disponibles en el sistema. LOG, FDR, CAMs.

4. *Correos*

- Tener un porcentaje de productividad mayor a 98%

(Información de la institución financiera, de la cual no se utiliza su nombre por razones de confidencialidad).

5. *Reportes*

- Mantener un porcentaje de errores encontrados en los reportes menor a 2%

Competencias evaluadas.

- Enfoque en el cliente.

"Se desempeña con confianza al participar en el proceso de toma de decisiones del cliente, de acuerdo con la situación. Realiza las preguntas adecuadas para evaluar las necesidades, presta atención y escucha para identificar oportunidades a fin de resolver los problemas de los clientes. Busca nuevas formas de agregar valor"

- Curiosidad.

Realiza preguntas abiertas para considerar los asuntos importantes con mayor profundidad. Busca nuevas ideas y perspectivas diferentes al tomar decisiones. Investiga y adopta enfoques innovadores para mejorar los resultados.

- Enfoque en resultados.

Planifica cómo establecer etapas y metas claras en los proyectos, o iniciativas con el propósito de lograr resultados a corto y mediano plazo. Toma en cuenta las implicaciones, alternativas y consecuencias de sus propias decisiones y comportamiento.

- Desarrollo y coaching de empleados talentosos.

Brinda coaching proactivo incluyendo retroalimentación oportuna, específica y constructiva que ayude a los empleados a ser más eficaces. Crea un entorno que respalda activamente el desarrollo individual y ofrece oportunidades para que las personas se desempeñen y crezcan.

- Conciencia de sí mismo y desarrollo personal

Tiene presente sus objetivos de carrera a corto y largo plazo, y toma las medidas adecuadas para desarrollarse y lograr dichos objetivos. Es alguien que aprende de manera continua. Analiza su propio desempeño, incluyendo las experiencias positivas, y pide activamente la retroalimentación de los demás para integrar en sus esfuerzos de desarrollo personal. Se muestra dispuesto a enfrentar los retos y aprender de ellos.

(Información de la institución financiera, de la cual no se utiliza su nombre por razones de confidencialidad).

2.2.2 Índice de compromiso

Se realiza al colaborador a través de preguntas presentadas en una encuesta, para medir la satisfacción del empleado laborando para la institución. De igual forma, evalúa la eficacia del liderazgo y la percepción que los colaboradores tienen con relación al banco.

El índice departamental del 2020 estuvo en un 39%, lo cual representó 40% por debajo en relación al año pasado y 45% menos que el resto del banco, lo cual representa una oportunidad de mejora significativa para la unidad.

(Información de la institución financiera, de la cual no se utiliza su nombre por razones de confidencialidad).

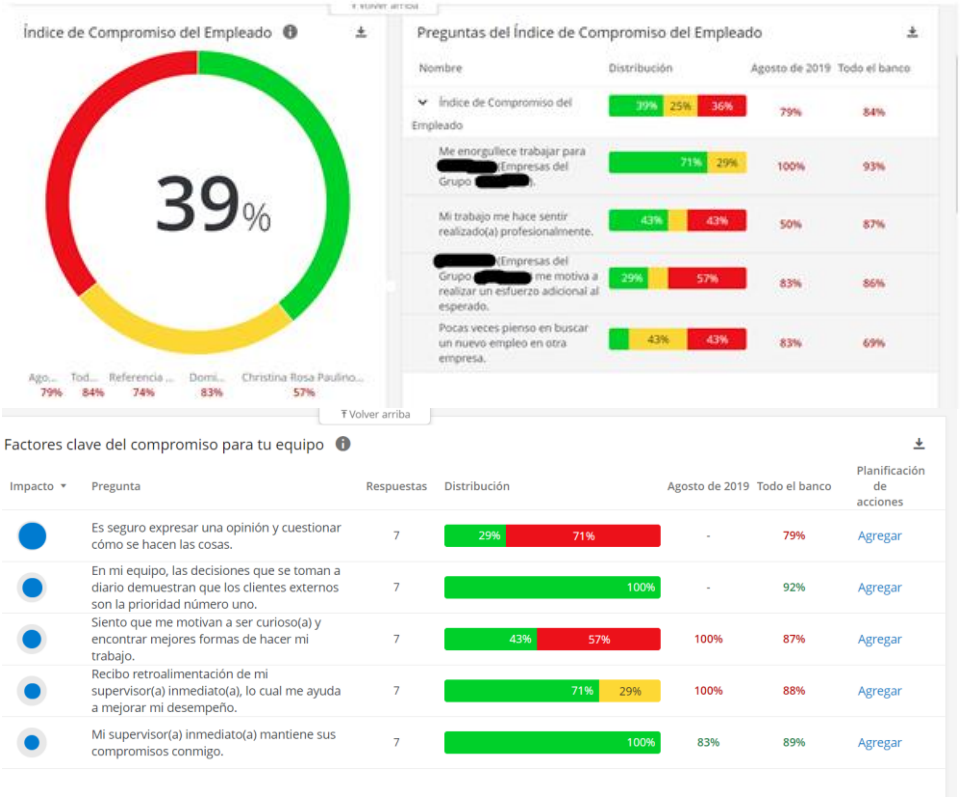


Gráfico 6
Fuente: Documentos internos del banco BSL.

Dentro de los principales puntos favorables están:

"Mi supervisor inmediato mantiene sus compromisos conmigo" esto es un indicador clave para saber si el colaborador se siente a gusto con su líder directo. Se ve como el 100% está de acuerdo con esto, es decir 9% por encima del resto del banco.

"En mi equipo las decisiones que se toman a diario demuestran que los clientes externos son la prioridad número uno". Aquí los colaboradores tienen claramente definido su objetivo dentro de la unidad y por consiguiente cooperan para que la misión del "cliente primero" se cumpla.

Dentro de los puntos a mejorar se encuentran:

"Es seguro expresar una opinión y cuestionar como se hacen las cosas", con esto se evidencia como los colaboradores tienen cierto miedo de cuestionar como se hacen las cosas, este indicador fue uno de los que más afecto el índice de compromiso ya que esta 58% por debajo en comparación con el resto del banco.

(Información de la institución financiera, de la cual no se utiliza su nombre por razones de confidencialidad).

2.3 Factores que influyen en la productividad laboral

Sin importar la magnitud de la organización, el lograr una productividad optima es uno de los retos a los que debe enfrentarse. Por esto, es importante reconocer cuales son los factores que influyen en este ámbito, ya que ellos van a permitir comprender y detectar a tiempo los problemas internos que afecten la productividad de los colaboradores.

De acuerdo con (Learn, 2017) , entre ellos están:

- El entorno.

Las condiciones del puesto de trabajo son vitales para mantener la productividad laboral que se espera. Desde los equipos necesarios, el mobiliario y la decoración del espacio, influye en la productividad.

- Equipamientos y recursos.

Contar con los recursos suficientes, con el equipamiento técnico adecuado y con la formación necesaria, es imprescindible para alcanzar el nivel de productividad que se espera en específico puesto. La insuficiencia de ese factor afectará el objeto de estudio.

- Relaciones personales.

La actitud de las personas a tu alrededor determinará tu productividad en un gran sentido, ya sea laboral o no. La actitud de los compañeros, el ambiente físico, el nivel de responsabilidad, entre otros. Pueden transformar una actitud positiva en negativa.

- Liderazgo.

La actitud, personalidad y el estilo del líder del equipo influye en la productividad al momento de fijar y seguir los objetivos. El líder es alguien honesto, justo en la supervisión y digno de confianza, lo que puede impulsar la productividad de cualquier departamento.

- Objetivos.

La planificación de los objetivos, con los correctos recursos aumentará la productividad laboral siempre que dichos objetivos sean coherentes. Siempre que sean específicos, orientados a la acción, realistas y medibles y limitados en el tiempo.

Los mencionados previamente se enlazan a un estudio desarrollado por el psicólogo Fredrick Herzberg a mediados del siglo XX, cuyo objetivo era explicar el comportamiento de los colaboradores en el trabajo.

Los resultados de dicho estudio generaron lo que hoy día se denomina como la 'Teoría de los dos factores'. Establece que existen dos grupos de factores que determinan el comportamiento de los individuos:

- **Los factores de motivación**, que ayudan al alcance la satisfacción de los de las personas.

- **Los factores de higiene**, relacionados a aquellos elementos que causan insatisfacción.

Entre los factores motivacionales o de satisfacción se encuentran, la responsabilidad y el reconocimiento, mientras que los aspectos económicos, de seguridad, o sociales se relacionan con los factores de insatisfacción.

Herzberg indica que para aumentar la satisfacción hay que seguir un proceso de dos fases; deshaciéndose de lo que genera insatisfacción, para luego crear las condiciones que provocan satisfacción.

2.3.1 Métodos y técnicas que se implementan en la productividad laboral.

En todas las empresas, cuando entra un nuevo colaborador por primera vez se necesita de un periodo de aprendizaje para adquirir los conocimientos necesarios para desempeñar las funciones de su puesto de trabajo, sin embargo, esto no es lo mismo que enseñar a los colaboradores a ser productivos.

Mejorar la productividad en una organización no requiere de un gran sacrificio económico, al contrario, con analizar la actividad de la empresa y lo que necesitan los colaboradores para lograrlo, es cada vez más posible.

Entre las técnicas para mejorar la productividad están:

- Invertir tiempo en formar a los colaboradores en nuevas tecnologías.

Colaboradores en constante actualización van a dar ventaja competitiva a la empresa. Al mismo tiempo, los motivan en su trabajo y eviten dejar la empresa.

- No estancarse en el pasado.

Tanto en los procesos como en las herramientas que utilicen, es importante no permitir que estos se queden obsoletos y perjudiquen la productividad de los colaboradores. Existen soluciones viables para solucionar estos problemas, como utilizar servicios de La Nube, que permite que los colaboradores puedan trabajar desde cualquier lugar a través del internet.

- La comunicación interna, entre los colaboradores y los directivos.

A través de esta estrategia se puede mejorar la flexibilidad laboral de los miembros de la empresa al realizar reuniones breves para saber cuáles son las necesidades de los distintos equipos.

- Organización del trabajo.

En todas las organizaciones se pierden horas de trabajo por la desorganización entre los departamentos. Por lo que es conveniente establecer flujos de trabajo o flujogramas de los procesos entre los distintos departamentos para así mejorar la coordinación.

- La motivación.

La correcta motivación a los colaboradores favorece el ambiente de trabajo en la empresa. Una manera de hacerlo es escuchando las ideas de ellos para que se sientan involucrados con la empresa, logrando la integración entre los equipos.

Las mencionadas son varias de las técnicas para aumentar la productividad en las empresas, así estas introducen nuevas tecnologías y los colaboradores podrían incrementar su nivel de productividad (Economipedia, 2016).

2.4 Productividad al implementar el teletrabajo en sus operaciones

Al comparar los resultados de la evaluación de desempeño y el índice de compromiso 2020 vs la del 2019, se evidencia que la productividad laboral del departamento de Gestión de Fraudes se vio afectada negativamente. Esto se debe a diferentes factores, en primer lugar, el deseo de los colaboradores exceder las metas fue menor ya que menos personas obtuvieron una calificación de "excedió significativamente" y más colaboradores simplemente no lograron las metas propuestas en ese año, esto pudo ser a que el 2020 fue más difícil para los colabores adaptarse a los cambios, principalmente al principio de la pandemia donde la incertidumbre fue muy grande.

Por otro lado, según las respuestas recibidas de la encuesta del índice de compromiso del 2020 muchos colaboradores piensan que sus sugerencias no son tomadas en cuenta o que no pueden cuestionar como se realizan los procesos del departamento.

(Información de la institución financiera, de la cual no se utiliza su nombre por razones de confidencialidad).

2.4.1 Análisis de los cuestionarios

La muestra analizada en los cuestionarios de esta investigación es el personal del Departamento Gestión de Fraudes del Banco BSL compuesto por 21 personas. El cuestionario aplicado consta de 18 preguntas de selección múltiple para que la persona elija la opción que más se ajuste. Cada pregunta será analizada de manera individual, proyectando los resultados a través de gráficos.

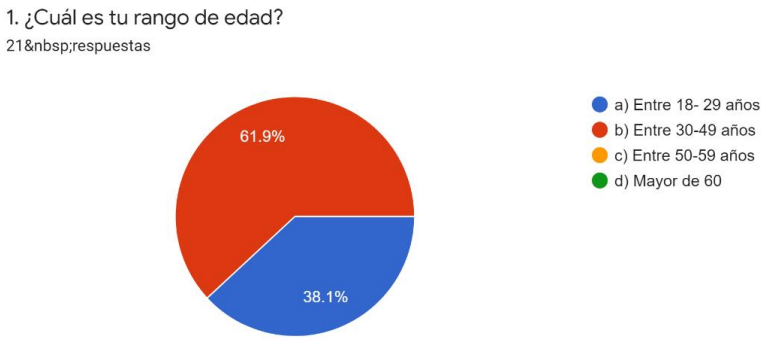


Gráfico 7

Fuente: Propia

De un total de 21 participantes, el 61.9% se encuentra en el rango de edad entre 30-49 años, el 38.1% restante pertenece al rango entre 18-29 años.

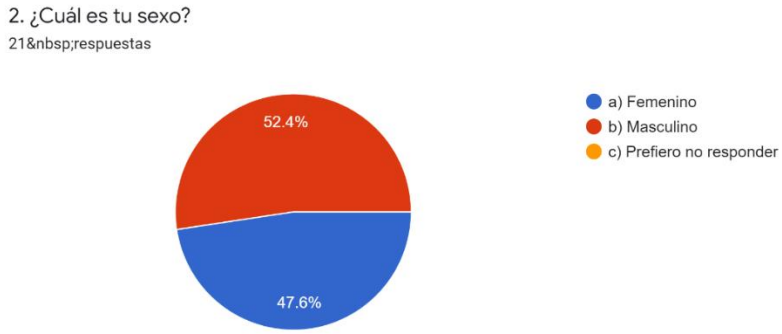


Gráfico 8

Fuente: Propia

La muestra está compuesta de la siguiente manera, 52.4% de sexo masculino y el 47.6% restante de sexo femenino.

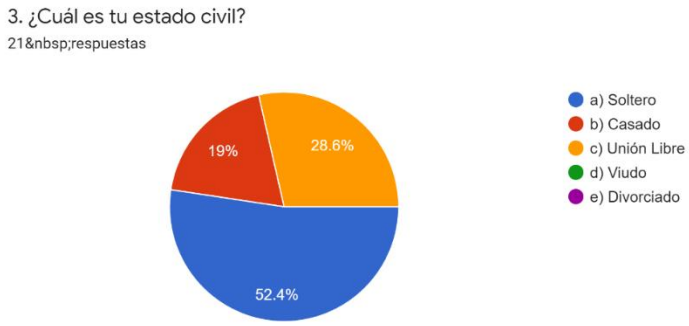


Gráfico 9

Fuente: Propia

El 52.4% de los participantes se encuentran solteros actualmente, el 28.6% en unión libre y el 19% restante casados.

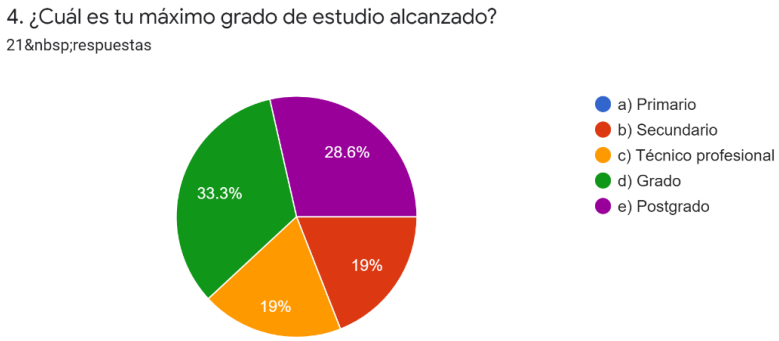


Gráfico 10
Fuente: Propia

El 33.3% de la muestra ha alcanzado un nivel de grado, el 28.6% postgrado, el 19% es técnico profesional, y el 19% restante nivel secundario.

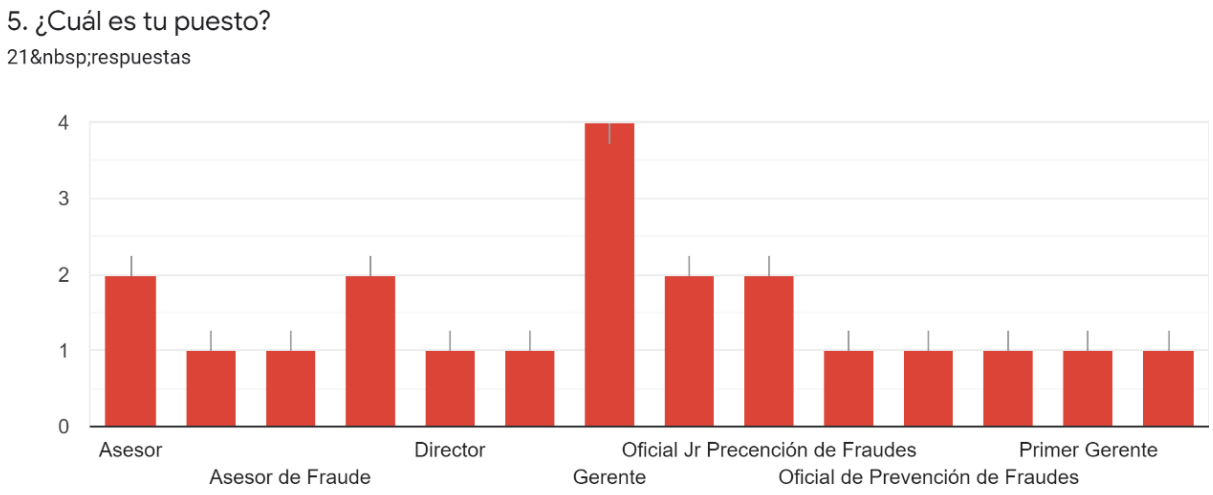


Gráfico 11
Fuente: Propia

Los puestos están distribuidos de la siguiente manera: 4% de los participantes desempeña el puesto de Gerente, 2% Asesor, 2% Asesor de fraudes, 2% Oficial Jr., 2%

Percepción de fraudes, 1% Director, 1% Oficial de prevención de fraudes y finalmente el 1% restante desempeña el puesto de primer gerente.

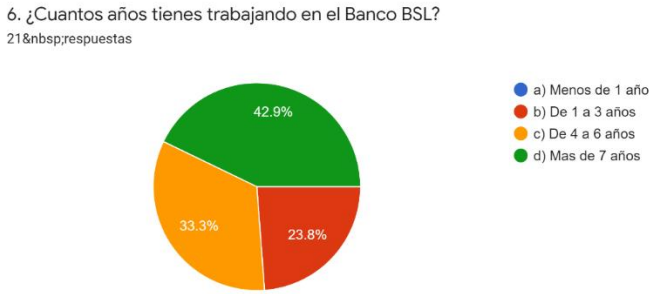


Gráfico 12
Fuente: Propia

El 42.9% se encuentra laborando en el Banco BSL por más de 7 años, el 33.3% de 4 a 6 años y el 23.8% de 1 a 3 años.

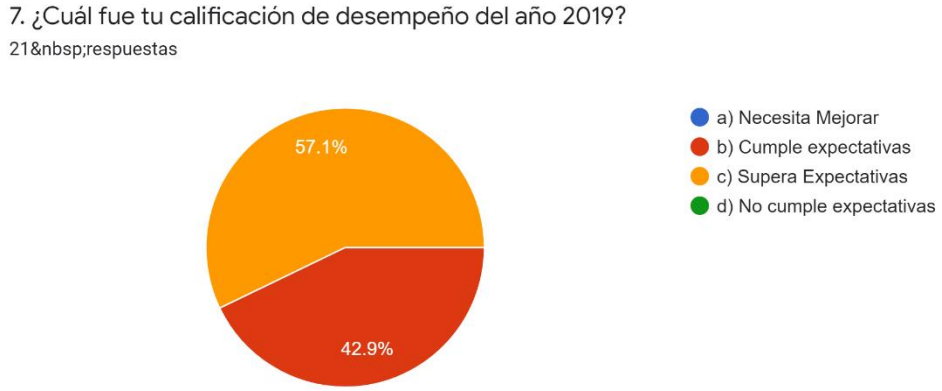


Gráfico 13
Fuente: Propia

La calificación del 57.1% de los empleados en el año 2019 fue Supera Expectativas, mientras que el 42.9% restante obtuvo Cumple Expectativas.

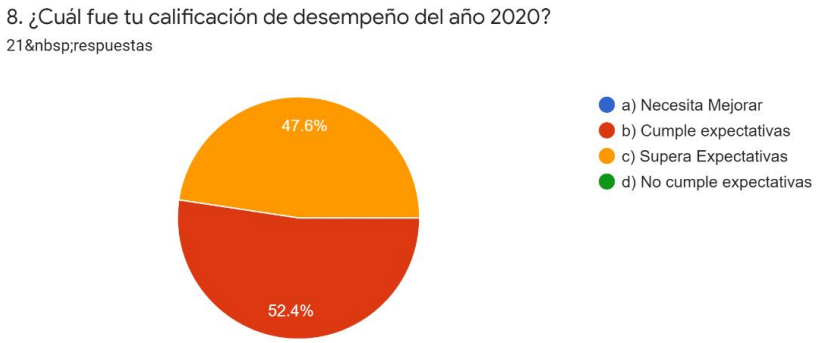


Gráfico 14
Fuente: Propia

El desempeño del 52.4% en el año 2020 fue Cumple Expectativas, sin embargo, el 47.6% restante obtuvo Supera Expectativas.

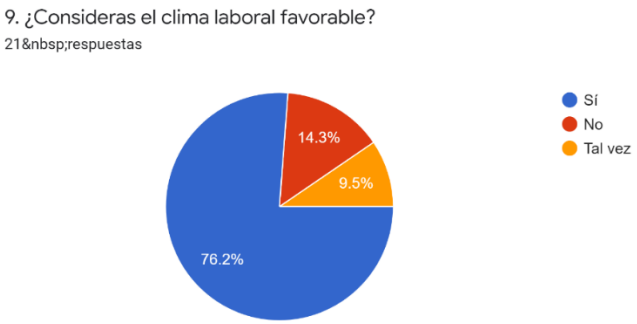


Gráfico 15
Fuente: Propia

El 76.2% de los empleados del Departamento Gestión de Fraudes consideran que la empresa cuenta con un clima laboral favorable, sin embargo, el 14.3% opina que no, y el 9.5% restante opina que tal vez.

Gráfico 16
Fuente: Propia

Un 52.4% de las personas están totalmente de acuerdo en que eran productivos cuando trabajaban en la oficina, el 33.3% está de acuerdo y el 14.3% restante opina ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

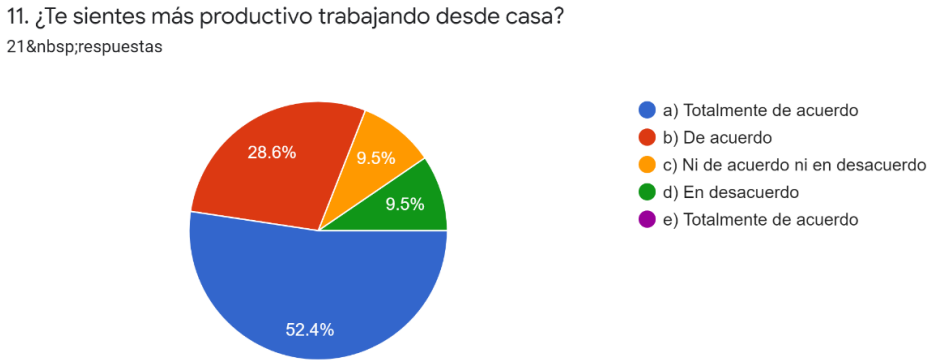


Gráfico 17
Fuente: Propia

Un 52.4% está totalmente de acuerdo en que son más productivos desde casa, el 28.6% está de acuerdo, el 9.5% ni de acuerdo ni en de acuerdo y el 9.5% restante en desacuerdo.

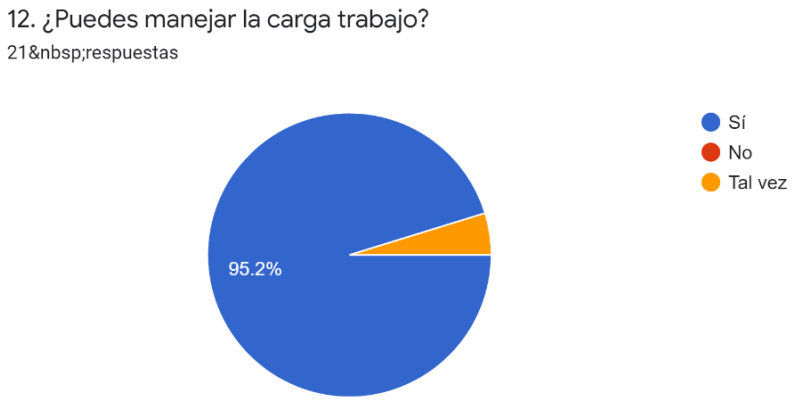


Gráfico 18
Fuente: Propia

El 95.2% de los colaboradores puede manejar satisfactoriamente la carga laboral, mientras que el 4.8% restante tal vez.

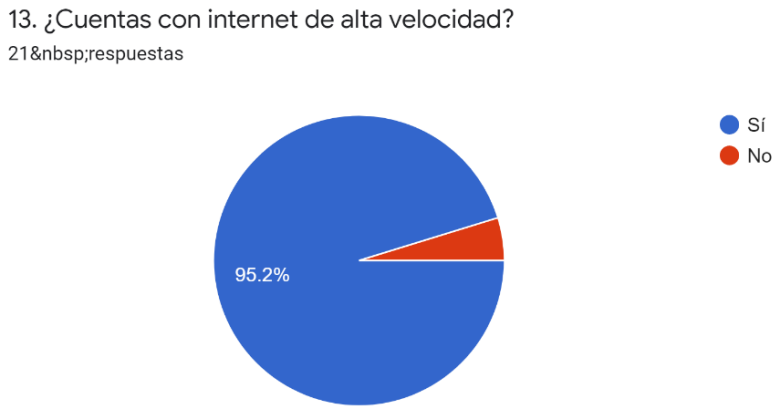


Gráfico 19
Fuente: Propia

Un 95.2% de los empleados cuentan con una conexión a internet de alta velocidad, sin embargo, el 4.8% restante no.

Gráfico 20
Fuente: Propia

El 95.2% de los colaboradores tienen una comunicación efectiva con su supervisor, al contrario del 4.8% que no cuenta con la misma.

Gráfico 21
Fuente: Propia

Del total de los colaboradores, un 95.2% posee un espacio cómodo para trabajar desde casa, al contrario del 4.8% restante.

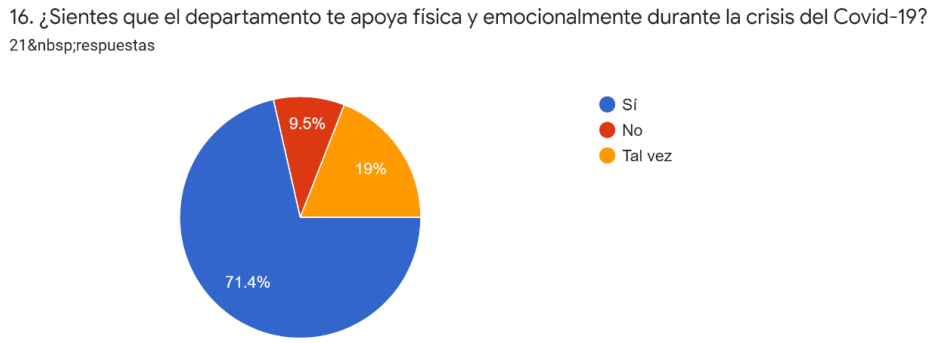


Gráfico 22
Fuente: Propia

El 71.4% del personal sí se sienten apoyado por el departamento, el 19% no se siente apoyado, y el 9.5% restante opina que tal vez.

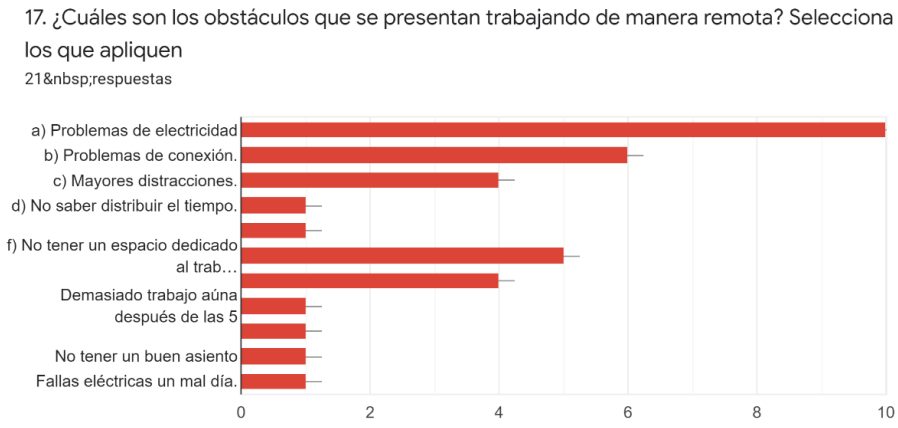


Gráfico 23
Fuente: Propia

Problemas de electricidad 47.6%

Problemas por conexión 28.6%

Mayores distracciones 19%

No sabe distribuir el tiempo 1.2%

No tiene apoyo físico de su supervisor 1.2%

No tiene un espacio dedicado al trabajo 1.2%

Gastos extras 1.2%

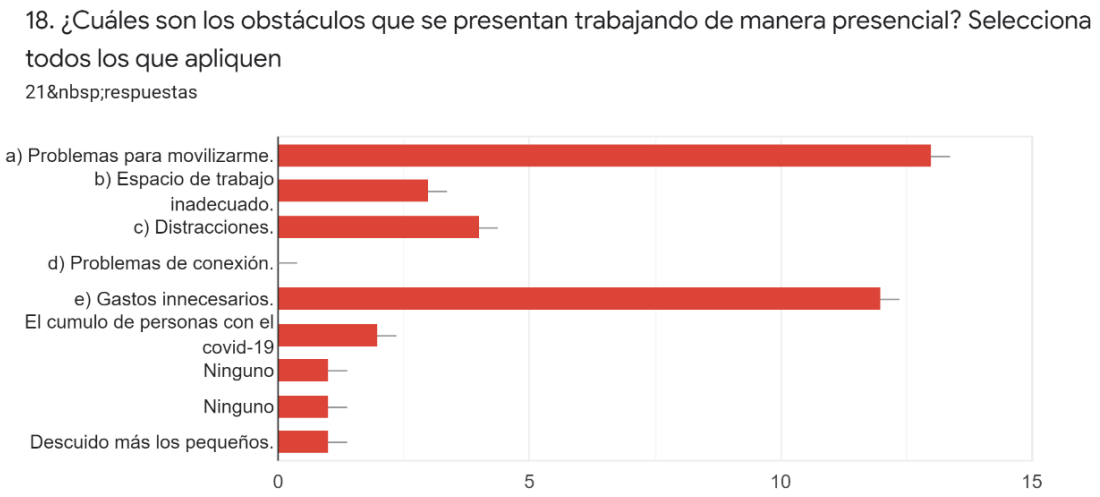


Gráfico 24

Fuente: Propia

Problemas para movilizarme 61.9%

Espacio de trabajo inadecuado 3%

Distracciones 4%

Problemas de conexión 0%

Gastos innecesarios 27.1%

Descuido más a los pequeños 1%

Ninguno 1%

Cumulo de personas debido al COVID 19 2%

2.4.2 Análisis de las entrevistas

La muestra analizada en la entrevista de esta investigación es el personal del Departamento Gestión de Fraudes del Banco BSL, los resultados de la entrevista presentada a continuación están basados en las respuestas de 14 colaboradores. La entrevista aplicada consta de 10 preguntas. Cada pregunta será analizada de manera individual, proyectando los resultados de todos los participantes en una misma tabla.

1.¿Se siente cómodo realizando su trabajo aplicando la modalidad virtual?
Si
Si
Si
Si
Si
No
Si
Si
Muy cómodo.
A medias
Si
Si
Si
No

Tabla 1
Fuente: Propia

Análisis 1: En la primera pregunta se videncia como la gran mayoría, 11 de 14 colaboradores se siente a gusto trabajando de manera remota.

2.¿Ha disminuido su eficiencia al implementar el teletrabajo? ¿Por qué?
No
No
No
No, es todo lo contrario aquí puedo dedicar más tiempo del trabajo correspondiente
No
No
No
No
Todo lo contrario, me siento más productiva.
No, pero ha aumentado la carga de trabajo
No
No
No
No

Tabla 2
Fuente: Propia

Análisis 2: Se evidencia como el 100% de los encuestados se sienten igual o mas productivos luego del teletrabajo.

3.Si su respuesta a la pregunta anterior fue sí, ¿qué porcentaje disminuyó su eficiencia?
0%
Ninguno sigo dando la milla extra
Ninguno
N/A
Ninguno
Ninguno
Ninguno
No ha disminuido
Mi respuesta fue negativa, me siento y sé que soy más productiva, más enfocada.
N/A
0%
N/A
No ha disminuido
Ninguno

Tabla 3
Fuente: Propia

Análisis 3: Se evidencia que los 14 empleados sienten que no disminuyó su eficiencia.

4.¿Cuál frase describe mejor tu situación laboral actual como consecuencia de la pandemia de COVID-19?
Querer es poder.
Trabajo a distancia
Ha mejorado
Excelente!
Trabajo Remoto
Atípico
Trabajo Remoto
Más trabajo, menos tiempo para liberar la mente
Aprendiendo y creciendo cada día.
Agotado
Querer es poder.
Mi productividad ha aumentado sustancialmente porque tengo menos distracciones, sin embargo la jornada laboral aumentado y las reuniones fuera de horario regular.
Más trabajo, menos tiempo para liberar la mente
Atípico

Tabla 4
Fuente: Propia

Análisis 4: Esta es una pregunta clave para conocer la situación emocional en la que se encuentran los colaboradores, como se evidencia algunos se sienten agotados, otros indiferentes o que ha aumentado mucho la carga laboral ya que algunos se deben quedar luego de su hora para terminar las labores.

5.Algunas empresas están realizando pruebas rápidas donde se puede verificar el resultado en minutos, si el Banco BSL aplicara esta iniciativa como medida preventiva, que tan cómodo/a te sentirías al ingresar a tu trabajo?
No muy cómoda ya que las pruebas rápidas no son 100% efectivas.
Bien
Muy cómodo
Para nada cómodo, prefiero trabajar desde casa. Además no confío en las pruebas rápidas.
Super comodo
Nada
Super comodo
No me sentiría cómodo porque la prueba rápida no es tan efectiva
Ahora mismo no pienso en eso, me gusta más el trabajo desde casa.
Para mi es igual
No muy cómoda ya que las pruebas rápidas no son 100% efectivas.
Depende de la efectividad de esas pruebas. Si son realmente efectivas seria conveniente tener pruebas aleatorias para garantizar la seguridad de los empleados, sobretodo con aquellos casos que son asintomáticos.
No me sentiría cómodo porque la prueba rápida no es tan efectiva
Nada

Tabla 5
Fuente: Propia

Análisis 5: La mayoría de los colaboradores no se siente cómodo con las pruebas rápidas ya que entienden que no son confiables.

6.¿Cómo calificarías tu bienestar general?
100%
Bien
Bastante bien
Muy bueno
Mal
Sobreviviendo
Mal
Bien
Excelente
Agotado
100%
Muy bien, podría estar mejor.
Bien
Sobreviviendo

Tabla 6
Fuente: Propia

Análisis 6: Se evidencia como la mitad de los colaboradores se sienten bien generalmente y el resto no lo están o sienten que podría mejorar.

7.¿Estarías de acuerdo si el Banco BSL decide eliminar la modalidad virtual?
No
Si
No
No, me gusta trabajar desde casa.
No
Si
No
De ser necesario estoy de acuerdo con retornar presencial
En verdad no, prefiero la modalidad virtual, está funcionando y son muchos los beneficios que obtengo de la misma.
No
No
Si, siempre y cuando se cumplan los protocolos establecidos por la OMS
De ser necesario estoy de acuerdo con retornar presencial
Si

Tabla 7
Fuente: Propia

Análisis 7: 6 de 14 colaboradores se sienten bien si deben retornar a trabajar presencialmente, mientras que la mayoría no lo están.

8.¿Consideras que el Banco BSL ha tomado las medidas adecuadas para la prevención de la pandemia de COVID-19?
Si
Si
Si
Si, con un poco de lentitud pero si.
Si
Si
Si
Si
Si.
No
Si
Si
Si
Si

Tabla 8
Fuente: Propia

Análisis 8: La mayoría de los colabores se sienten a gusto con las medidas que ha tomado el banco para combatir la pandemia del COVID-19.

9.¿Dónde te sientes más cómodo trabajando?
Virtual
En mi casa
En casa
En casa
Remoto
En la oficina
Remoto
En mi casa por el momento
En casa.
En casa
Virtual
En casa
En mi casa por el momento
En la oficina

Tabla 9
Fuente: Propia

Análisis 9: Se evidencia como la mayoría prefiere continuar trabajando desde casa a pesar de que el ha incrementado la carga y algunos se sienten agotados.

10.¿El Banco BSL te ha propuesto trabajar de manera mixta, por ejemplo, un tiempo en casa y un tiempo en la oficina?
No
No
No
No
Si
No
Si
Aún no
No.
No
No
Si, pero no hemos iniciado por el alza en los casos positivos.
Aún no
No

Tabla 10
Fuente: Propia

Análisis 10: El banco aún no ha tomado la decisión de trabajar de manera mixta.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD EN EL DEPARTAMENTO GESTIÓN DE FRAUDES DEL BANCO BSL

3.1 Propuesta de mejora

El estado emocional de una persona influye en las actividades diarias que esta realiza, por lo tanto, es un ámbito que debe tomarse en cuenta al momento de evaluar el desempeño del empleado al realizar su trabajo.

Andrés Felipe Ayala Marín y Mateo Cardona Arango (2016) plantean que, las personas que tienen un mejor manejo de las emociones reflejan una eficiencia mucho mayor tanto en el contexto laboral como en los diferentes ámbitos de su vida, capacidad que puede desarrollarse y mejorarse siempre y cuando el individuo sea consciente de sus estados de ánimo y tenga la facultad de controlar lo negativo de las emociones.

Son pocas las organizaciones que prestan atención a este factor tan importante como las emociones, sin embargo, es algo que influye de manera significativa y directa en los resultados obtenidos a través de pruebas de desempeño.

Se debe promover cambios a nivel psicológico y conductual a través de la capacitación y transmisión de información básica en temas relacionados con el manejo de las emociones tomando en cuenta el aspecto de la valoración, el manejo del estrés y habilidades sociales, fundamentales dentro del entorno laboral, tales como el asertividad y la empatía (Andrés Felipe Ayala Marín, 2016).

Se propone la creación y diseño de una plataforma digital que sea de soporte y apoyo emocional para los colaboradores, donde los miembros del departamento tengan un espacio en el cual puedan charlar con profesionales y especialistas, para así compartir sus opiniones, expresar cómo se sienten, relajarse para reducir el estrés y ofrecer sugerencias anónimas para la mejora en la aplicación del teletrabajo en la empresa.

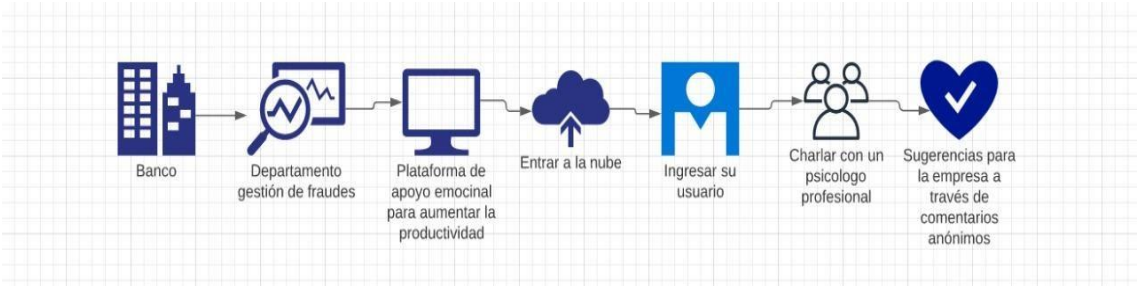


Figura 1
Propuesta de mejora
Fuente propia

La plataforma propuesta llamada Work From Home estará disponible vía página web y aplicación móvil para ofrecer mayor comodidad a aquellos colaboradores que no posean de una computadora de escritorio para ejercer sus funciones.

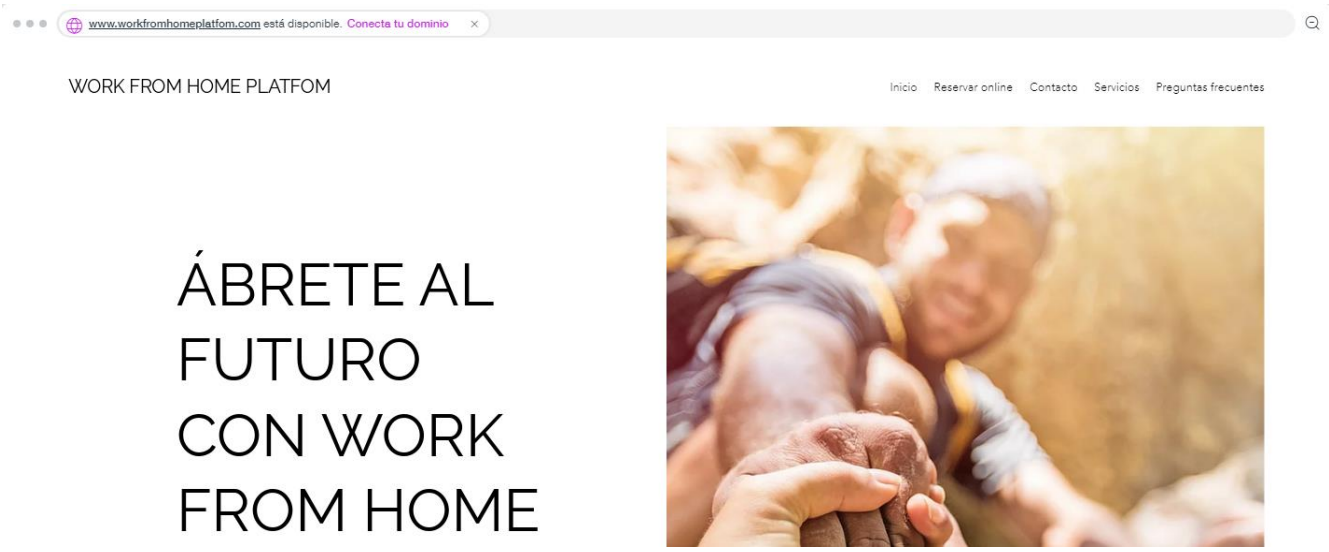


Figura 2
Página principal vía web work from home
Fuente propia

Figura 3
Diseño de página web
Fuente propia

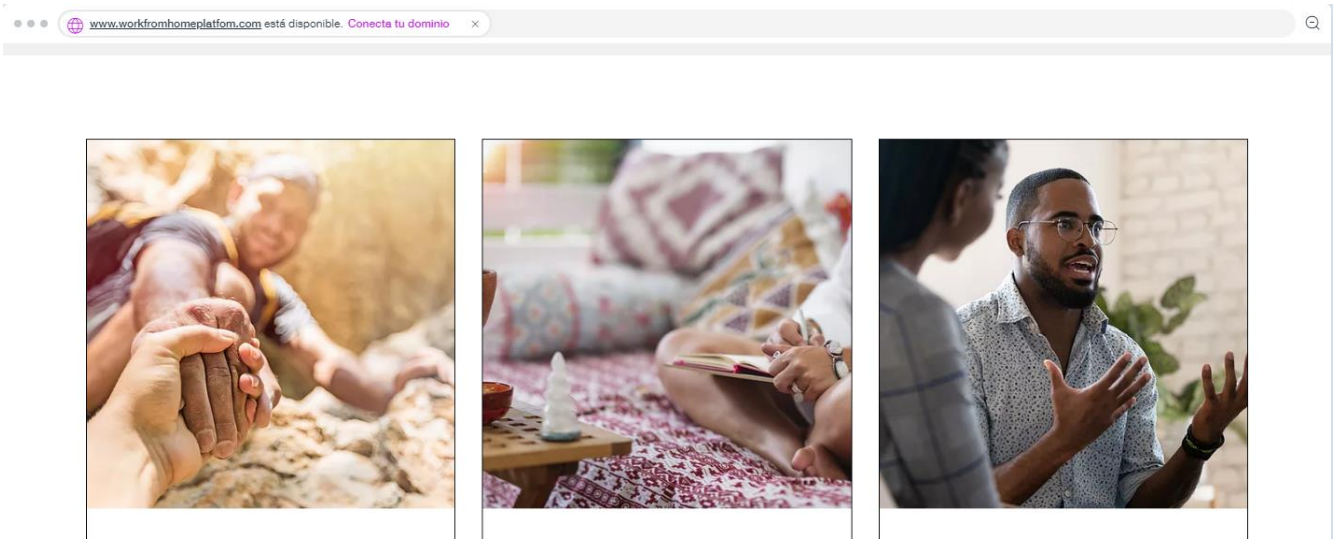


Figura 4
Selección de imágenes en la página web
Fuente propia

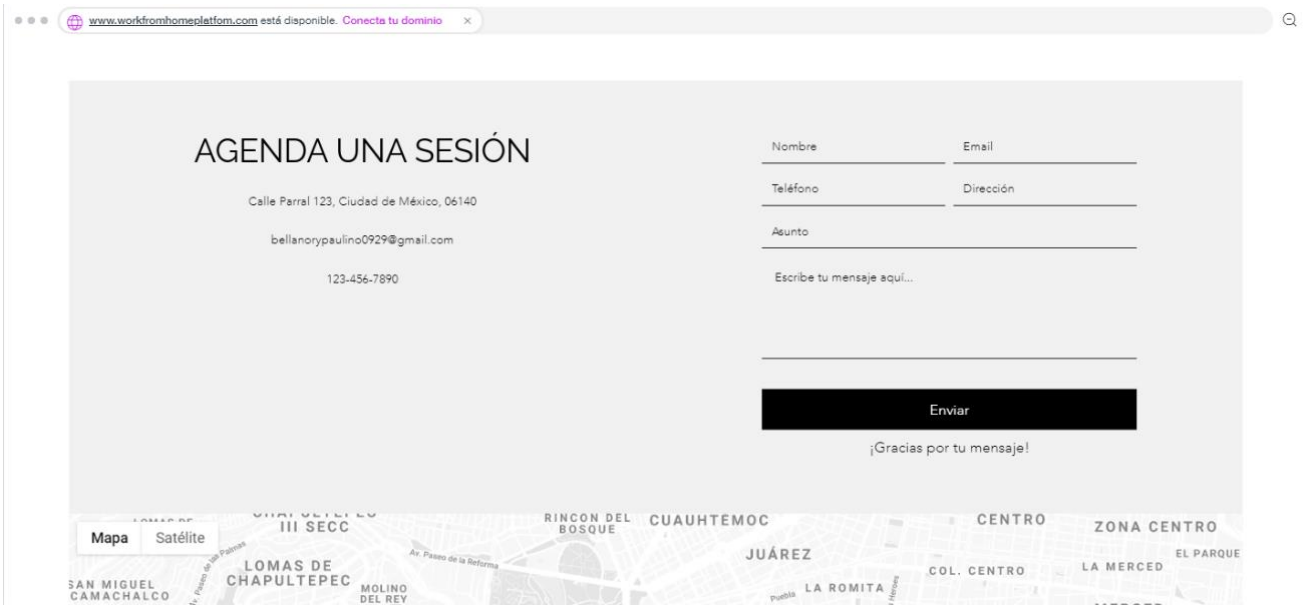


Figura 5
Cómo agendar una sesión
Fuente propia

3.1.1 Objetivo de la propuesta

El desarrollo de la plataforma digital Work From Home busca ofrecer apoyo emocional a los empleados, asimismo ayudarlos a manejar el estrés, cumulo de trabajo, y las emociones presentadas por la nueva modalidad de trabajo actualmente utilizada "teletrabajo".

A su vez, su creación aportará información valiosa e importante para el banco, como lo son recomendaciones realizadas por sus colaboradores para la mejora y aumento de eficiencia de las operaciones en modalidad virtual.

3.1.2 Análisis FODA

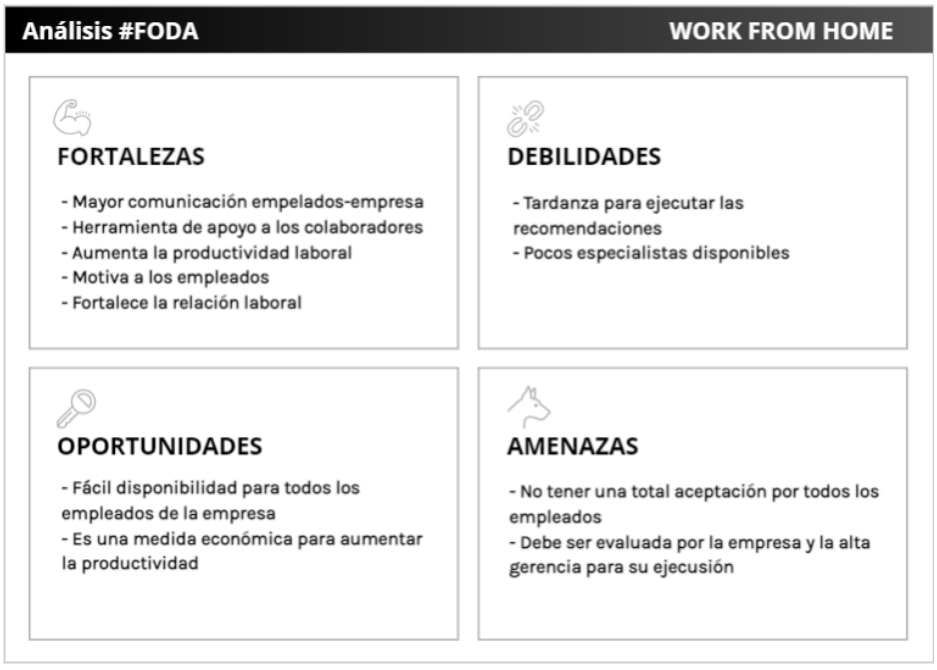


Figura 6
Análisis FODA
Fuente propia

3.2 Importancia de la propuesta.

Work From Home sirve de soporte para las dos partes involucradas en esta investigación, los colaboradores y el Banco BSL, de manera que es de suma importancia su desarrollo. La plataforma ofrece apoyo al colaborador y a su vez información valiosa para el Banco, la cual servirá para posibles futuras estrategias que mejorarán la productividad de los empleados y al mismo tiempo del Banco.

3.3 Presupuesto estimado.

Presupuesto

Empleados	Presupuesto	Real	Diferencia en $	Diferencia en %
Ingeniero en Software	$ 85,000	$ 78,000	$ (7,000)	-8.2%
Ingeniero industrial	70,000	65,000	(5,000)	-7.1%
Equipo de Soporte	180,000	200,000	20,000	11.1%
Técnicos de IT	40,000	35,000	(5,000)	-12.5%
Equipos y otros	**Presupuesto**	**Real**	**Diferencia en $**	**Diferencia en %**
Servidor	$ 55,000	$ 50,000	$ (5,000)	-9.1%
Computador	13,000	12,800	(200)	-1.5%
Programa desarrollo y utilitarios	40,000	36,000	(4,000)	-10.0%
Equipos de oficina	100,000	120,000	20,000	20.0%
Beneficios de empleados	60,000	90,000	30,000	50.0%
Seguros	80,000	50,000	(30,000)	-37.5%
Legales y auditoría	30,000	22,000	(8,000)	-26.7%
Impuestos	12,000	9,800	(2,200)	-18.3%
Otros	150,000	50,000	(100,000)	-66.7%
Total Gastos	**Presupuesto**	**Real**	**Diferencia en $**	**Diferencia en %**
	$ 915,000	$ 818,600	$ (96,400)	-10.5%

Figura 7
Presupuesto
Fuente propia

3.4 Conclusiones

El banco BSL es una entidad establecida en la Republica Dominicana desde 1920 que ha experimentado a través de la historia diferentes crisis económicas, a pesar de esto se ha mantenido a flote. como toda entidad financiera la productividad laboral es de suma importancia por el impacto reputacional y económico que representa para la empresa por lo que en esta investigación cumplió con el objetivo de realizar un análisis del impacto de la productividad laboral durante el 2020 y con los resultados obtenidos realizar una propuesta de mejora.

A lo largo de esta investigación se evidenció como durante el 2020 productividad laboral disminuyo considerablemente tomando en cuenta que la empresa comenzó a implementar el teletrabajo desde marzo 2020 a raíz de la pandemia COVID-19. Desde entonces se comprueba como a pesar de que la mayoría de los colaboradores se sienten a gusto trabajando remoto, aun así, ha creado cierto agotamiento mental, ya que la demanda de trabajo ha incrementado sumando el factor emocional que influye al trabajar de manera remota sin contacto de los líderes y compañeros, agregando a esto al incremento de carga laboral que ha creado la pandemia.

Para contrarrestar el estrés emocional al que han sido sometido los colaboradores se propuso crear una plataforma que sirva de acompañamiento para los mismos, en la cual tendrán acceso a agendar citas con profesionales y especialistas del área para tratar los temas que le preocupan tanto de su vida profesional como privada, esta información compartida con el coach es totalmente confidencial.

Por último, esta plataforma cumple con la necesidad de los colaboradores expresar sus inquietudes u oportunidad de mejora que sienten que él tiene el departamento u el banco y acompañamiento directo de un profesional que les ayuda a incrementar su eficiencia laboral.

3.5 Recomendaciones.

La propuesta de mejora de una plataforma de apoyo y acompañamiento emocional y profesional se hizo a base de las razones por las cuales se considera que la productividad laboral ha disminuido más bien, sugerimos hacer un análisis más a fondo sobre la opinión de los colaboradores acerca de la propuesta de mejora, esto se puede realizar mediante una encuesta u cuestionario. A partir de este resultado se sugiere realizar modificaciones que se adapten a dichas sugerencias.

Si la plataforma al ser implementada cumple con el objetivo previsto se propone lo siguiente:

- Implementar la plataforma en otras áreas del banco donde se identifiquen oportunidades de mejores similares a las expuestas en el departamento de Gestión de Fraudes.
- Registrar la plataforma como un software para que de esta forma pueda ser comercializado y pueda ser usado por otras entidades.

3.6 Referencias bibliográficas

Andrés Felipe Ayala Marín, M. C. (2016). *Revista Electrónica Psyconex (Psicología, psicoanálisis y conexiones).* Obtenido de EMOCIONES Y DESEMPEÑO LABORAL: file:///C:/Users/Bellanory/Downloads/326985-Texto%20del%20art_culo-122106-1-10-20170123%20(1).pdf

Economipedia. (2016). *Técnicas para mejorar la productividad de una empresa*. Obtenido de https://economipedia.com/guia/5-tecnicas-mejorar-la-productividad-una-empresa.html

Galán, J. S. (08 de Octubre de 2020). *Que es una entidad financiera*. Obtenido de Economipedia: https://economipedia.com/definiciones/entidad-financiera.html

García, A. (10 de Agosto de 2020). *OPTIC lanza guía de teletrabajo para el Estado.* Obtenido de optic.gob.do: https://optic.gob.do/optic-lanza-guia-de-teletrabajo-para-el-estado/

Garner, B. (2004). *Ley de Negro.*

Learn, G. (2017). *Geme Learn*. Obtenido de https://www.game-learn.com/5-factores-que-influyen-en-la-productividad-laboral/

Matos, J. (7 de Abril de 2020). Teletrabajo: Oportunidades y desafíos en la República Dominicana. *El Día*, pág. 1.

Prokopenko, J. (1989). *La gestión de la productividad.* Ginebra: Organizacion Internacional del Trabajo.

Pupo, G. A. (18 de Marzo de 2018). *Gestiopolis*. Obtenido de https://www.gestiopolis.com/un-concepto-de-estrategia/#:~:text=H.,plantea%20la%20superioridad%20del%20segundo.&text=Estrategia%20es%20el%20medio%2C%20la,los%20objetivos%20de%20la%20organizaci%C3%B3n.

Ruiz H. (2015). Fraude. conceptos de engaño y error como elementos constitutivos del tipo. *Seminario Judicial de la Federacion.* Mexico.

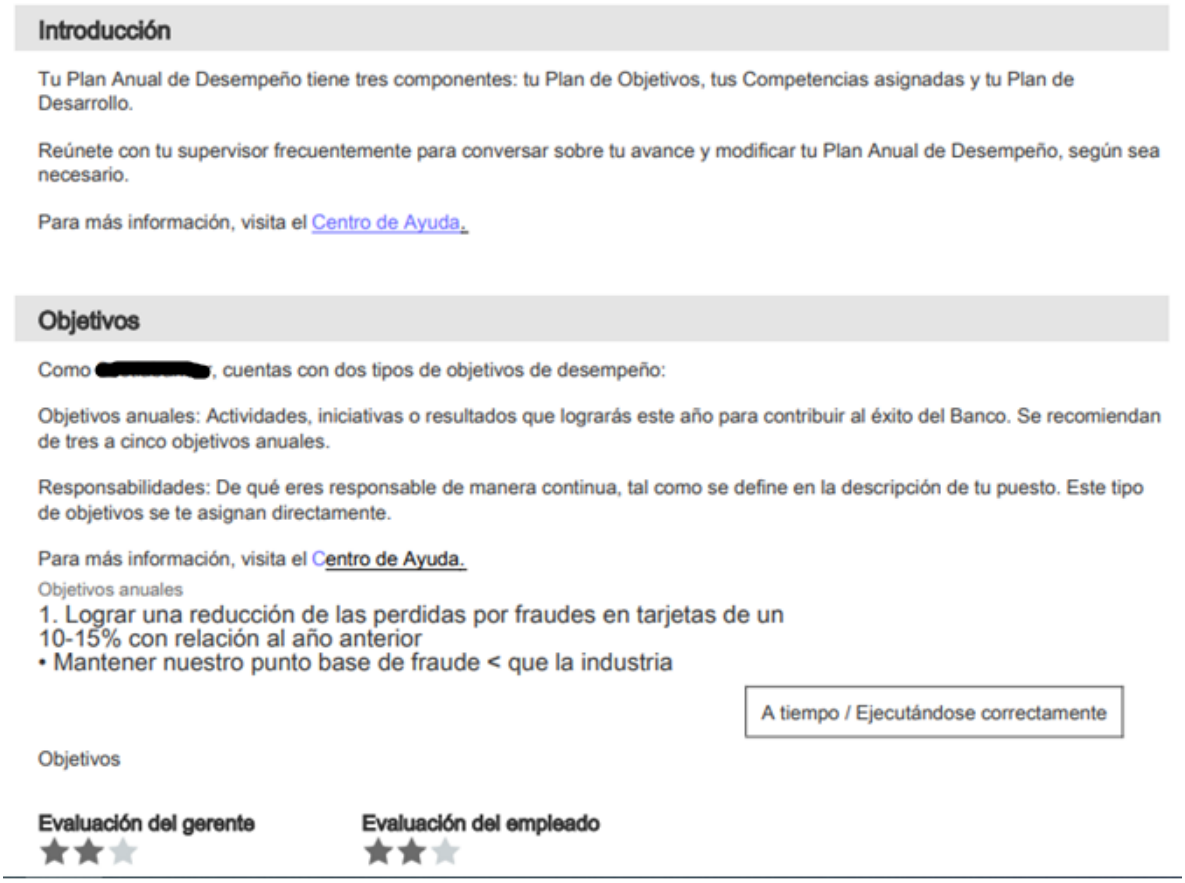
Sanchez, P., Montenegro Ramirez, A., & Medina, P. (2019). *Teletrabajo una propuesta de innovación en productividad empresarial.* Quito: Universidad Técnica de Ambato.

Suárez, C. J. (2020). *Economía TIC | Digital nomads*. Obtenido de https://economiatic.com/que-es-el-teletrabajo/

Wells, J. T. (2018). *International Fraud.*

3.7Anexos

3.7.1. Plantilla Evaluación de Desempeño 2019



Introducción

Tu Plan Anual de Desempeño tiene tres componentes: tu Plan de Objetivos, tus Competencias asignadas y tu Plan de Desarrollo.

Reúnete con tu supervisor frecuentemente para conversar sobre tu avance y modificar tu Plan Anual de Desempeño, según sea necesario.

Para más información, visita el Centro de Ayuda.

Objetivos

Como [redacted], cuentas con dos tipos de objetivos de desempeño:

Objetivos anuales: Actividades, iniciativas o resultados que lograrás este año para contribuir al éxito del Banco. Se recomiendan de tres a cinco objetivos anuales.

Responsabilidades: De qué eres responsable de manera continua, tal como se define en la descripción de tu puesto. Este tipo de objetivos se te asignan directamente.

Para más información, visita el Centro de Ayuda.

Objetivos anuales

1. Lograr una reducción de las perdidas por fraudes en tarjetas de un 10-15% con relación al año anterior
• Mantener nuestro punto base de fraude < que la industria

A tiempo / Ejecutándose correctamente

Objetivos

Evaluación del gerente ★★☆

Evaluación del empleado ★★☆

siguientes parametros:

• <2% en error por análisis de casos y/o 1 Caso de LIR (USD2,500)
• Mantener un margen de error semanal igual o menor a 1 reclamo devuelto.

A tiempo / Ejecutándose correctamente

Objetivos

Evaluación del gerente
★★☆
Logrado

Evaluación del empleado
★★☆
Logrado

Detalles de objetivo

	2. Oportunidad de Mejora (ODM) – Mantener margen de error dentro de los siguientes parametros:		
Objetivo	• <2% en error por análisis de casos y/o 1 Caso de LIR (USD2,500) • Mantener un margen de error semanal igual o menor a 1 reclamo devuelto.	Parámetro	Objetivos
Fecha de inicio	01/11/2018	Fecha límite	31/10/2019
Completado	0,0%	Estado	A tiempo / Ejecutándose correctamente

Objetivos anuales

3. Llamadas AVAYA
• Contestar en un 95% todas las llamadas entrantes dentro de status disponible
• Mantener una puntuación por encima 90 en llamadas entrantes o salientes.

A tiempo / Ejecutándose correctamente

Objetivos

Evaluación del gerente

Logrado parcialmente

Evaluación del empleado

Logrado

Detalles de objetivo

Objetivo	3. Llamadas AVAYA • Contestar en un 95% todas las llamadas entrantes dentro de status disponible • Mantener una puntuación por encima 90 en llamadas entrantes o salientes.	Parámetro	Objetivos
Fecha de inicio	01/11/2018	Fecha límite	31/10/2019

Completado	0,0%	Estado	A tiempo / Ejecutándose correctamente

Objetivos anuales

4. Monitoreo PRM / FDWC
• Monitorear 20 cuentas por hora mediante un análisis de calidad utilizando todas las herramientas disponibles en el sistema. LOG, FDR, CAMs.

A tiempo / Ejecutándose correctamente

Objetivos

Evaluación del gerente	Evaluación del empleado
★★☆	★★★
Logrado	Superado significativamente

Detalles de objetivo

Objetivo	4. Monitoreo PRM / FDWC • Monitorear 20 cuentas por hora mediante un análisis de calidad utilizando todas las herramientas disponibles en el sistema. LOG, FDR, CAMs.	Parámetro	Objetivos
Fecha de inicio	01/11/2018	Fecha límite	31/10/2019
Completado	0,0%	Estado	A tiempo / Ejecutándose correctamente

Responsabilidades

Consistently execute my job accountabilities; consider the Bank's risk appetite and risk culture, and conduct all activities in compliance with governing regulations, internal policies and procedures.

Cumplir continuamente las responsabilidades de mi puesto; considerar el apetito de riesgo y la cultura de riesgo del Banco, y realizar todas las actividades de conformidad con las regulaciones vigentes, así como las políticas y procedimientos internos.

Accomplir constamment les responsabilités liées à mes fonctions; tenir compte de l'appétence au risque et de la culture du risque de la Banque, et effectuer toutes les tâches conformément à la réglementation ainsi qu'aux politiques et procédures internes.

A tiempo / Ejecutándose correctamente

Refer to approved job description. / Consultar la descripción del puesto aprobada. / Consulter la description de poste approuvée.

Objetivo-Comentarios

Comentarios de Alan Rafael Peralta Rodriguez

Contribuyo a la prevencion mediante in analisis minucioso y rapido de cada cuenta para asi eficientizar el trabajo asi msmo enfatizando los esfuerzos en la minima perdida possible de fondos, e contribuido grandemente a la asistencia Telefonica de nuestros companeros en el centro de contacto minimizando la espera de los clients de estos con la resolucion de sus problemas, e monitoreado cuentas superando las metas diarias propuestas, siempre cuemplo con las expectativas de mi puesto [para in major servicio de los clientes

Comentarios del Gerente

De acuerdo.

Competencias

Se han asignado competencias prioritarias a tu Plan Anual de Desempeño. Al final del año, tu gerente/supervisor y tú evaluarán cómo es que has demostrado estas competencias en distintas situaciones. Para mayor información visita la Guía de Competencias.

Curiosidad

Formula preguntas abiertas para considerar los asuntos importantes con mayor profundidad. Busca nuevas ideas y perspectivas diferentes al tomar decisiones. Investiga y adopta enfoques innovadores para mejorar los resultados.

Evaluación del gerente

★★☆

Calificado(a)

Evaluación del empleado

★★☆

Calificado(a)

Última calificación

Calificado(a)

★★☆

Calificado(a)

Enfoque en el cliente

Se desempeña como un asesor de confianza al participar en el proceso de toma de decisiones del cliente, según proceda. Formula las preguntas adecuadas para evaluar las necesidades y escucha para identificar oportunidades a fin de resolver los problemas de los clientes. Busca nuevas formas de agregar valor.

Evaluación del gerente

Calificado(a)

Evaluación del empleado

Altamente calificado(a)

Última calificación

Altamente calificado(a)

Altamente calificado(a)

Desarrollo y coaching de empleados talentosos

Brinda coaching proactivo incluyendo retroalimentación oportuna, específica y constructiva que ayude a los empleados a ser más eficaces. Crea un entorno que respalda activamente el desarrollo individual y ofrece oportunidades para que las personas se desempeñen y crezcan.

Evaluación del gerente

En desarrollo

Evaluación del empleado

Calificado(a)

Última calificación

Calificado(a)

Calificado(a)

Enfoque en resultados

Planifica cómo establecer etapas y metas claras en los proyectos o iniciativas con el propósito de lograr resultados a corto y mediano plazo. Emprende acciones a un ritmo rápido. Toma en cuenta las implicaciones, alternativas y consecuencias de sus propias decisiones, acciones y comportamiento.

Evaluación del gerente

Calificado(a)

Evaluación del empleado

Altamente calificado(a)

3.7.2. Plantilla Evaluación de Desempeño 2020

Introducción

Tu Plan Anual de Desempeño tiene tres componentes: tu *Plan de Objetivos*, tus *Competencias* asignadas y tu *Plan de Desarrollo*.

Reúnete con tu supervisor frecuentemente para conversar sobre tu avance y modificar tu Plan Anual de Desempeño, según sea necesario.

Para más información, visita el Centro de Ayuda.

Plan de Objetivos

Como [redacted] cuentas con dos tipos de objetivos de desempeño:

Objetivos anuales: Actividades, iniciativas o resultados que lograrás este año para contribuir al éxito del Banco. Se recomiendan de tres a cinco objetivos anuales.

Responsabilidades: De qué eres responsable de manera continua, tal como se define en la descripción de tu puesto. Este tipo de objetivos se te asignan directamente.

Para más información, visita el Centro de Ayuda.

Objetivos anuales

1. Oportunidad de Mejora (ODM) – Mantener margen de error dentro de los siguientes parámetros:

A tiempo / Ejecutándose correctamente

- Tener un total de perdida igual o menor a $2,500 USD.
- Mantener un margen de error semanal igual o menor a 1 reclamo devuelto.

Evaluación del gerente	Evaluación del empleado
★★☆	★★★
Logrado	Superado significativamente

Activar Wi
Ve a Configura

Detalles de objetivo

Objetivo	1. Oportunidad de Mejora (ODM) – Mantener margen de error dentro de los siguientes parámetros:	Parámetro	• Tener un total de perdida igual o menor a $2,500 USD. • Mantener un margen de error semanal igual o menor a 1 reclamo devuelto.
Fecha de inicio	01/11/2019	Fecha límite	31/10/2020
Completado	0,0%	Estado	A tiempo / Ejecutándose correctamente

Objetivos anuales

2. Llamadas AVAYA

A tiempo / Ejecutándose correctamente

• Contestar en un 95% todas las llamadas entrantes dentro de status disponible
• Mantener una puntuación por encima 90 en llamadas entrantes o salientes.

Evaluación del gerente

★★☆

Logrado

Evaluación del empleado

★★★

Superado significativamente

Detalles de objetivo

Objetivo	2. Llamadas AVAYA	Parámetro	• Contestar en un 95% todas las llamadas entrantes dentro de status disponible • Mantener una puntuación por encima 90 en llamadas entrantes o salientes.
Fecha de inicio	01/11/2019	Fecha límite	31/10/2020
Completado	0,0%	Estado	A tiempo / Ejecutándose correctamente

Objetivos anuales

3. Monitoreo PRM / FDWC

A tiempo / Ejecutándose correctamente

• Monitorear un mínimo de 20 cuentas por hora mediante un análisis de calidad utilizando todas las herramientas disponibles en el sistema. LOG, FDR, CAMs.

Evaluación del gerente

★★★

Superado significativamente

Evaluación del empleado

★★★

Superado significativamente

Detalles de objetivo

Objetivo	3. Monitoreo PRM / FDWC	Parámetro	• Monitorear un mínimo de 20 cuentas por hora mediante un análisis de calidad utilizando todas las herramientas disponibles en el sistema. LOG, FDR, CAMs.
Fecha de inicio	01/11/2019	Fecha límite	31/10/2020
Completado	0,0%	Estado	A tiempo / Ejecutándose correctamente

Objetivos anuales

4. Correos

A tiempo / Ejecutándose correctamente

• Tener un porcentaje de productividad mayor a 98%

Evaluación del gerente

Evaluación del empleado

Objetivos anuales

5. Reportes

A tiempo / Ejecutándose correctamente

• Mantener un porcentaje de errores encontrados en los reportes menor a 2%

Evaluación del gerente	Evaluación del empleado
★★☆	★★★
Logrado	Superado significativamente

Detalles de objetivo

Objetivo	5. Reportes	Parámetro	• Mantener un porcentaje de errores encontrados en los reportes menor a 2%
Fecha de inicio	01/11/2019	Fecha límite	31/10/2020
Completado	0,0%	Estado	A tiempo / Ejecutándose correctamente

Objetivos anuales

6. Proyecto Journey.

A tiempo / Ejecutándose correctamente

• Contribuir en la integración de la línea azul y roja, mediante entrenamientos cruzados, asistencias, entre otros.

Evaluación del gerente	Evaluación del empleado
★★★	★★★
Superado significativamente	Superado significativamente

Detalles de objetivo

Objetivo	6. Proyecto Journey.	Parámetro	• Contribuir en la integración de la línea azul y roja, mediante entrenamientos cruzados, asistencias, entre otros.
Fecha de inicio	01/11/2019	Fecha límite	31/10/2020

Enfoque en el cliente

Se desempeña como un asesor de confianza al participar en el proceso de toma de decisiones del cliente, según proceda. Formula las preguntas adecuadas para evaluar las necesidades y escucha para identificar oportunidades a fin de resolver los problemas de los clientes. Busca nuevas formas de agregar valor.

Evaluación del gerente

★★★

Altamente calificado(a)

Evaluación del empleado

★★★

Altamente calificado(a)

Desarrollo y coaching de empleados talentosos

Brinda coaching proactivo incluyendo retroalimentación oportuna, específica y constructiva que ayude a los empleados a ser más eficaces. Crea un entorno que respalda activamente el desarrollo individual y ofrece oportunidades para que las personas se desempeñen y crezcan.

Evaluación del gerente

★★☆

Calificado(a)

Evaluación del empleado

★★★

Altamente calificado(a)

Enfoque en resultados

Planifica cómo establecer etapas y metas claras en los proyectos o iniciativas con el propósito de lograr resultados a corto y mediano plazo. Emprende acciones a un ritmo rápido. Toma en cuenta las implicaciones, alternativas y consecuencias de sus propias decisiones, acciones y comportamiento.

Resumen de desempeño general

★★☆

Logrado

Comentarios generales

Añadir comentarios adicionales.

Comentarios del Gerente

En general , este fue un anio de retos por la pandemia, la integracion y auditoria, mas bien aun asi te has desempenado muy bien en tu puesto y tienes mucha disposicion de mejorar y eso se nota. ! Veo mucho potencial en ti y se que si continuas siendo asi de abierto a mejoras te ira excelente.

Potencial de promoción

Como gerente o supervisor eres responsable de apoyar a Scotiabank en su esfuerzo por identificar y desarrollar futuros líderes. El potencial de promoción es tu punto de vista sobre si uno de tus empleados está listo para ser promovido al siguiente nivel, y dicho punto de vista debe ser compartido por tu propio gerente.

El alto desempeño y los comportamientos calificados o altamente calificados son **requisitos fundamentales** para considerar el potencial de promoción de un empleado.

Si bien la revisión no será visible en el Plan Anual de Desempeño del empleado, se recomienda que compartas tu punto de vista durante las conversaciones de desarrollo y aspiraciones profesionales que tienes con tu equipo.

Para más información, haz clic aquí.

Revisión del potencial de promoción

Bien ubicado en el puesto actual

3.7.3. Plantilla Cuestionario

Análisis de la productividad laboral en la gestión antifraude del Banco BSL

NOTA: EL NOMBRE UTILIZADO ES FICTICIO, PARA PODER PROTEGER LA IDENTIDAD DEL BANCO EN CUESTIÓN.

*Obligatorio

1. ¿Cuál es tu rango de edad? *

- a) Entre 18- 29 años
- b) Entre 30-49 años
- c) Entre 50-59 años
- d) Mayor de 60
- Otros: _____

2. ¿Cuál es tu sexo? *

- a) Femenino
- b) Masculino
- c) Prefiero no responder

3. ¿Cuál es tu estado civil? *

- a) Soltero
- b) Casado
- c) Unión Libre
- d) Viudo
- e) Divorciado

4. ¿Cuál es tu máximo grado de estudio alcanzado? *

- a) Primario
- b) Secundario
- c) Técnico profesional
- d) Grado
- e) Postgrado

5. ¿Cuál es tu puesto? *

Tu respuesta

6. ¿Cuantos años tienes trabajando en el Banco BSL? *

- a) Menos de 1 año
- b) De 1 a 3 años
- c) De 4 a 6 años
- d) Mas de 7 años

7. ¿Cuál fue tu calificación de desempeño del año 2019? *

- a) Necesita Mejorar
- b) Cumple expectativas
- c) Supera Expectativas
- d) No cumple expectativas

8. ¿Cuál fue tu calificación de desempeño del año 2020? *

- a) Necesita Mejorar
- b) Cumple expectativas
- c) Supera Expectativas
- d) No cumple expectativas

9. ¿Consideras el clima laboral favorable? *

- Sí
- No
- Tal vez

10. ¿Te sentías productivo cuando trabajabas en la oficina? *

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente de acuerdo

11. ¿Te sientes más productivo trabajando desde casa? *

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente de acuerdo

12. ¿Puedes manejar la carga trabajo? *

- ◯ Sí
- ◯ No
- ◯ Tal vez

13. ¿Cuentas con internet de alta velocidad? *

- ◯ Sí
- ◯ No

14. ¿Tienes una comunicación efectiva con tu supervisor? *

- ◯ Sí
- ◯ No
- ◯ A veces

15. ¿Cuentas con un espacio cómodo para trabajar? *

- ◯ Sí
- ◯ No

16. ¿Sientes que el departamento te apoya física y emocionalmente durante la crisis del Covid-19? *

- ◯ Sí
- ◯ No
- ◯ Tal vez

17. ¿Cuáles son los obstáculos que se presentan trabajando de manera remota? Selecciona todos los que apliquen *

- ☐ a) Problemas de electricidad
- ☐ b) Problemas de conexión.
- ☐ c) Mayores distracciones.
- ☐ d) No saber distribuir el tiempo.
- ☐ e) No contar con el apoyo físico de mi supervisor.

18. ¿Cuáles son los obstáculos que se presentan trabajando de manera presencial? Selecciona todos los que apliquen *

- [ ] a) Problemas para movilizarme.
- [ ] b) Espacio de trabajo inadecuado.
- [ ] c) Distracciones.
- [ ] d) Problemas de conexión.
- [ ] e) Gastos innecesarios.
- [ ] Otros: _____

Otros aportes o comentarios *

Tu respuesta

Enviar

Página 1 de 1

3.7.4. Plantilla Entrevista

Análisis de la productividad laboral en la gestión antifraude del Banco BSL (ENTREVISTA)

NOTA: EL NOMBRE UTILIZADO ES FICTICIO, PARA PODER PROTEGER LA IDENTIDAD DEL BANCO EN CUESTIÓN.

*Obligatorio

1. ¿Se siente cómodo realizando su trabajo aplicando la modalidad virtual? *

Tu respuesta

2. ¿Ha disminuido su eficiencia al implementar el teletrabajo? ¿Por qué? *

Tu respuesta

3. Si su respuesta a la pregunta anterior fue sí, ¿qué porcentaje disminuyó su eficiencia? *

Tu respuesta

4. ¿Cuál frase describe mejor tu situación laboral actual como consecuencia de la pandemia de COVID-19? *

Tu respuesta

5. Algunas empresas están realizando pruebas rápidas donde se puede verificar el resultado en minutos, si el Banco BSL aplicara esta iniciativa como medida preventiva, que tan cómodo/a te sentirías al ingresar a tu trabajo? *

Tu respuesta

6. ¿Cómo calificarías tu bienestar general? *

Tu respuesta

7. ¿Estarías de acuerdo si el Banco BSL decide eliminar la modalidad virtual? *

Tu respuesta

8. ¿Consideras que el Banco BSL ha tomado las medidas adecuadas para la prevención de la pandemia de COVID-19? *

Tu respuesta

9. ¿Dónde te sientes más cómodo trabajando? *

Tu respuesta

10. ¿El Banco BSL te ha propuesto trabajar de manera mixta, por ejemplo, un tiempo en casa y un tiempo en la oficina? *

Tu respuesta

Enviar

Página 1 de 1

DECANATO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

Anteproyecto del Trabajo Final en la modalidad de Curso Monográfico para optar por el título de Licenciatura en Administración de Empresas

Título de la monografía:

Análisis de la productividad laboral en la gestión antifraude del Banco BSL

Sustentantes:

Elvis Leidy Almonte González 2014-1260

Scarlet Georgina Matos Mota 2017-0540

Bellanory De León Paulino 2018-0142

Asesores:

Lic. Laura Sánchez

Lic. Víctor José Herrera

Santo Domingo

Distrito Nacional

2021

1. La selección del título y definición del tema de investigación

1.1. Selección del título

Análisis de la productividad laboral en la gestión antifraude del Banco BSL.

1.2. Definición del tema de investigación

Modelo o Instrumento

Análisis de la productividad laboral

Objeto de Estudio

Departamento Gestión de Fraudes

Campo de Acción

Banco BSL

2. Planteamiento del problema de investigación

El departamento prevención de fraudes en una entidad financiera se encarga de la mitigación del riesgo de tarjetas de crédito y débito mediante una detección a tiempo de los posibles fraudes que se puedan realizar en ellas. Es un área de suma importancia para cualquier entidad bancaria ya que las pérdidas relacionadas al fraude suelen ser de mucho impacto monetario y reputacional.

Un departamento con tal impacto conlleva un alto grado de compromiso de productividad por parte de los colaboradores, por lo que conocer a profundidad el nivel de productividad es esencial para el Banco BSL.

A raíz de la pandemia COVID-19 pueden haber surgido ciertas interrogantes como son: si los colaboradores se sienten más productivos, o si han podido avanzar el trabajo atrasado. También temas de suma importancia como la comunicación efectiva con los líderes.

En este mismo sentido, se consideran dos hipótesis:

- **Primer grado**

La productividad de los colaboradores del departamento de gestión del fraude se ha visto afectada luego de la pandemia.

- **Segundo grado**

Los colaboradores del departamento de gestión de fraude necesitan una forma de apoyo emocional ya que es la razón por lo que se han visto más afectados luego de la pandemia.

3. Objetivos de la investigación

Objetivo General: Analizar la productividad laboral en el departamento Gestión de Fraudes del Banco BSL para ofrecer una estrategia de mejora.

Objetivos Específicos:

1. Conocer las funciones que desempeña el departamento Gestión de fraudes del Banco BSL.

2. Analizar e identificar el estatus actual de la productividad laboral del departamento Gestión de Fraudes.

3. Ofrecer una propuesta de mejora basada en los resultados obtenidos en la investigación.

4. Justificación de la investigación

4.1 Justificación Teórica

La investigación busca diseñar, crear y desarrollar estrategias viables y a la vez prácticas que sean de gran utilidad para el departamento de gestión de fraudes.

Al analizar los resultados finales de las evaluaciones realizadas al departamento del banco BSL, surgió la necesidad de implementar estrategias que mejoren tanto su productividad como su desempeño, obteniendo de esa forma, resultados basados en enfoques teóricos que sustentan la investigación.

4.2 Justificación Metodológica

La investigación propuesta es explicativa, de forma que permita obtener información real, conveniente e importante para la creación de una plataforma virtual de apoyo que favorezca al aumento de la productividad en los colaboradores de esta área departamental.

Esta investigación está sustentada en las diferentes encuestas y entrevistas realizadas al personal de Gestión de Fraudes de la entidad bancaria BSL para demostrar los objetivos planteados en la investigación.

4.3 Justificación Práctica

Los resultados obtenidos en esta investigación servirán de soporte al Banco BSL para conocer el estatus actual de productividad del departamento en cuestión, de manera que la entidad financiera pueda tener datos confiables y precisos de la situación actual del departamento en análisis, además, apoyarse en los resultados para creación de estrategias y conocer a fondo cuáles factores inciden en el desempeño productivo de sus empleados.

5. Marco Referencial

5.1 Marco Teórico

Cesar Alfredo Alzola Cabrera (2018) Satisfacción laboral y su influencia en la productividad de los trabajadores del sector financiero, Universidad Privada del Norte (México).

Hoy en día existe una gran preocupación en la mayoría de las empresas por ser más rentables y productivas, es por ello que mejoran continuamente sus procesos y analizan el desempeño de sus trabajadores; teniendo esto como premisa, hemos decidido estudiar el rubro de empresas financieras, las cuales se encuentran en pleno auge y crecimiento.

El objetivo de la presente investigación sistemática es describir la satisfacción laboral y su influencia en la productividad de los trabajadores del rubro mencionado tomando como referencia estudios de los últimos diez años. Se utilizaron como descriptores los siguientes términos: "satisfacción laboral, "desempeño laboral", "clima organizacional", "productividad", "entidades financieras", de igual manera, se definió como motor de búsqueda a Sciencedirect y como buscadores genéricos se empleó Dialnet, Redalyc y Google Académico.

Como resultado del objetivo de esta investigación sistemática, podemos concluir que los factores de satisfacción con el trabajo en general, la relación existente con el jefe y satisfacción con el reconocimiento están significativamente relacionadas con la productividad y que no es fácil decir simplemente que las empresas estudiadas mantienen

condiciones de trabajo que propicien satisfacción laboral, pero se puede determinar la percepción y expectativa de los trabajadores del sector financiero respecto a su ámbito laboral.

Juan Fernández de Guevara (2007) La mejora de la productividad bancaria en España, Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (España).

El objetivo de este trabajo es analizar el crecimiento de la productividad del sector bancario español a lo largo del periodo comprendido entre 1992 y 2004 a partir de sus tres fuentes básicas: las economías de escala, el progreso técnico y las ganancias de eficiencia.

Los resultados muestran que la productividad ha crecido a una tasa media anual del 1,9%, aunque desde el año 2000 se ha acelerado el crecimiento por encima del 3%. Las ganancias en los niveles de productividad se asientan en la aportación del progreso técnico, y en menor medida, en las economías de escala. Sin embargo, no se observan ganancias de eficiencia de la media del sector con respecto a las mejores entidades (eficiencia-X).

Ludym Jaimes, Marianela Luzardo y Miguel D. Rojas (2018) Factores Determinantes de la Productividad Laboral en Pequeñas y Medianas Empresas de Confecciones del Área Metropolitana de Bucaramanga (Colombia).

El objetivo del trabajo presentado en este artículo es identificar los factores determinantes de la productividad laboral en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del sector confecciones del área metropolitana de Bucaramanga en Colombia.

El sector confecciones tiene más de cien años de historia aportando a la economía colombiana, y caracterizado por el uso intensivo de mano de obra y la generación de empleo. Las PYMES enfrentan situaciones particulares de competencia por limitaciones en capital humano y económico.

En 39 PYMES de la zona se aplicó una encuesta sobre productividad laboral desde dos dimensiones: la humana y la del proceso productivo. Usando el análisis factorial exploratorio se identificó que para la dimensión humana los factores comportamiento grupal y ambiente social de trabajo explican el 62.32% de la variabilidad de los datos.

Los factores más influyentes de la dimensión del proceso productivo son gestión de procesos y capacidades/control, los cuales explican el 59.42% de la variabilidad total de la dimensión.

5.2 Marco Conceptual

Entidad financiera: Una entidad financiera es cualquier entidad o agrupación que tiene como objetivo y fin ofrecer servicios de carácter financiero y que van desde la simple intermediación y asesoramiento al mercado de los seguros o créditos bancarios (Galán, 2020).

Estrategia: La definición de estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos (Pupo, 2018).

Evaluación del desempeño: es el proceso de evaluar los resultados individuales de un colaborador en relación con las metas planteadas, lo cual deriva un sistema de competencias en las organizaciones (García, 2020).

Fraude: es un delito material por requerir un resultado de la misma índole (la entrega de la cosa y el daño patrimonial concurren en ella, así como la obtención de un lucro o un beneficio indebido (Ruiz H, 2015).

Productividad: La relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. Como un uso más intensivo de recursos (Prokopenko, 1989).

Teletrabajo: Es una forma de organización y/o de realización del trabajo, utilizando las TIC en el marco de un contrato o de una relación de laboral remunerada, en el cual el empleador no necesita la presencia física del trabajador en la localidad principal de trabajo (Matos, 2020).

5.3 Marco Espacial

Se abordará el marco espacial del departamento Gestión de Fraudes del banco BSL en la República Dominicana.

5.4 Marco Temporal

La investigación es realizada en el periodo de Enero-Abril 2021, por tanto, los datos presentados en el mismo fueron obtenidos al tiempo que sucedían dichos hechos.

6. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Tipos de estudio

- **Explicativa**

Saber a profundidad cuáles factores inciden en la productividad en la gestión del fraude, observar cómo es el ambiente laboral e indagar toda la información relativa al trabajo bajo esta modalidad, y, por último, saber las condiciones en las cuales los empleados laboran desde sus hogares.

Métodos de investigación

- **Observación**

Determinar el comportamiento de los colaboradores durante las jornadas de teletrabajo.

- **Inductivo**

Estudiar específicamente la productividad del departamento gestión en una entidad financiera.

- **Deductivo**

Determinar como la productividad en el departamento gestión de fraudes incide en las demás operaciones del banco.

- **Análisis**

Analizar a cada uno de los colaboradores para conocer los factores que afectan su productividad.

- **Síntesis**

Determinar el total de factores que inciden y el porcentaje total de disminución o incremento de productividad del departamento.

Fuentes y técnicas de la investigación

Fuentes documentales

A. Primarias

Artículos específicos que aportan información importante a la investigación, específicamente la investigación “Propuesta de un modelo para la prevención y gestión del riesgo de fraude interno por banca paralela en los bancos españoles” escrito por José Arcenegui, Vicente Obrero-Castilla y José Martin-Lozano.

Utilizar como apoyo el artículo “Análisis de la modalidad de teletrabajo y su incidencia en la productividad laboral de las empresas privadas de la ciudad Quito, escrito por Ramiro Rogelio Rojas Jaramillo.

B. Secundarias

Diccionarios y enciclopedias.

Técnicas

A. Observación

- **Directa simple**: observar a través de los sentidos la muestra de la investigación.

- **Estructurada:** observar diariamente en horarios específicos.

- **Participante:** una de las integrantes del equipo labora donde sucede la problemática.

- **Colectiva**: los participantes en esta investigación son tres personas.

- **De campo:** la recolección de datos de la investigación se realiza en el lugar de los hechos.

B. Encuestas

Ejecución de los siguientes formularios que serán completados por los empleados. Dentro de las encuestas a realizar habrá:

I. **Cuestionarios:** formularios en línea para obtener información sobre una cuestión específica.

II. **Entrevistas:** preguntas realizadas por videoconferencia para la obtención de datos importantes para la investigación.

Tratamiento de la información

Tabulación de la información, ordenar en filas o columnas la información obtenida de la investigación de manera informática por medio de tablas de datos absolutos y tablas de datos relativos.

Codificación, se enumeran las preguntas en los cuestionarios de preguntas cerradas y en el caso de las preguntas abiertas se le asignará una numeración luego de recolectarse toda la información.

Representación gráfica de los datos, se utilizan histogramas de frecuencia y diagramas de pastel para mejor comprensión de los resultados.

7. TABLA DE CONTENIDO PRELIMINAR

CAPÍTULO I: LA PRODUCTIVIDAD EN EL TELETRABAJO.

1.1 Conceptos

1.1.1 Concepto de teletrabajo

1.1.2 Concepto de productividad

1.2 Factores que influyen en la productividad al utilizar el teletrabajo

1.3 Beneficios al utilizar el teletrabajo

1.4 Desventajas al implementar el teletrabajo

1.5 Como sacar provecho al implementar el teletrabajo en las empresas

CAPITULO II: ANÁLISIS DE LA PRODUCTIVIDAD EN EL TELETRABAJO DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE FRAUDES DE ENERO-ABRIL 2021

2.1 Departamento de gestión de fraudes

2.1.1 Funciones y operaciones

2.1.2 descripción de puestos

2.2 Productividad antes de implementar el teletrabajo

2.2.1 Indicadores clave de desempeño

2.2.2 Índice de compromiso

2.3 Productividad al implementar el teletrabajo en sus operaciones

2.3.1 Indicadores clave de desempeño

2.3.2 Índice de compromiso

2.3.3 Análisis de los cuestionarios

2.3.4 Análisis de las entrevistas

CAPÍTULO III: PROPUESTA DE MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD EN EL TELETRABAJO DEL DEPARTAMENTO GESTIÓN DE FRAUDES EN LA BANCA.

3.1 Propuesta de mejora

3.1.2 Objetivo de la propuesta.

3.1.3 Importancia de la propuesta.

3.1.4 Viabilidad de la propuesta.

3.1.5 Presupuesto

8. Bibliografía Preliminar

Andrés Felipe Ayala Marín, M. C. (2016). *Revista Electrónica Psyconex (Psicología, psicoanálisis y conexiones).* Obtenido de EMOCIONES Y DESEMPEÑO LABORAL: file:///C:/Users/Bellanory/Downloads/326985-Texto%20del%20art_culo-122106-1-10-20170123%20(1).pdf

Economipedia. (2016). *Técnicas para mejorar la productividad de una empresa*. Obtenido de https://economipedia.com/guia/5-tecnicas-mejorar-la-productividad-una-empresa.html

Galán, J. S. (08 de Octubre de 2020). *Que es una entidad financiera*. Obtenido de Economipedia: https://economipedia.com/definiciones/entidad-financiera.html

García, A. (10 de Agosto de 2020). *OPTIC lanza guía de teletrabajo para el Estado.* Obtenido de optic.gob.do: https://optic.gob.do/optic-lanza-guia-de-teletrabajo-para-el-estado/

Garner, B. (2004). *Ley de Negro.*

Learn, G. (2017). *Geme Learn*. Obtenido de https://www.game-learn.com/5-factores-que-influyen-en-la-productividad-laboral/

Matos, J. (7 de Abril de 2020). Teletrabajo: Oportunidades y desafíos en la República Dominicana. *El Día*, pág. 1.

Prokopenko, J. (1989). *La gestión de la productividad.* Ginebra: Organizacion Internacional del Trabajo.

Pupo, G. A. (18 de Marzo de 2018). *Gestiopolis*. Obtenido de https://www.gestiopolis.com/un-concepto-de-

estrategia/#:~:text=H.,plantea%20la%20superioridad%20del%20segundo.&text=Estrategia%20es%20el%20medio%2C%20la,los%20objetivos%20de%20la%20organizaci%C3%B3n.

Ruiz H. (2015). Fraude. conceptos de engaño y error como elementos constitutivos del tipo. *Seminario Judicial de la Federacion.* Mexico.

Sanchez, P., Montenegro Ramirez, A., & Medina, P. (2019). *Teletrabajo una propuesta de innovación en productividad empresarial.* Quito: Universidad Técnica de Ambato.

Suárez, C. J. (2020). *Economía TIC | Digital nomads*. Obtenido de https://economiatic.com/que-es-el-teletrabajo/

Wells, J. T. (2018). *International Fraud.*