

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



LIDERAZGO EMPRESARIAL PARA DESARROLLAR LA
MOTIVACIÓN ÓPTIMA PARA UN DESEMPEÑO
FAVORABLE DEL TRABAJADOR EN EL AREA DE
CRÉDITOS DE BANCO UNION S.A.

Monografía presentada para la obtención del grado de Licenciatura
P.E.T.A.E.N.G

POR: HENRRY IVAN DELGADILLO MACHICADO

LA PAZ -BOLIVIA
2022

DEDICATORIA.

*A Dios que siempre está en todos los momentos de mi vida
apoyándome a salir adelante, a mis padres Rosario y Raul
a mis hermanos Raul, Helen y Sergio.
que siempre me apoyaron e impulsaron incondicionalmente,
a mi hijo Raúl Sebastián que me inspira a seguir adelante.*

AGRADECIMIENTOS.

*A todos los docentes de la carrera Administración de Empresas por
brindarme el conocimiento de esta profesión.*

A mi tutor por su colaboración constante y guía en este proceso.

*A mi familia por brindarme el apoyo, confianza y motivación
para realizar este trabajo.*

INDICE

CAPITULO 1. ASPECTOS GENERALES.....	10
1.1. IDENTIFICACION Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	10
1.2. OBJETIVOS.....	11
1.2.1 OBJETIVO GENERAL	11
1.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	11
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	11
1.3.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	11
1.3.2 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	12
1.4 ALCANCE	12
1.4.1 ALCANCE TEMÁTICO.....	12
1.4.2. ALCANCE GEOGRÁFICO	13
1.4.3. ALCANCE INSTITUCIONAL.....	13
CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO	15
2.1. LIDERAZGO	15
2.2. DIFERENCIA ENTRE JEFE Y LIDER	21
2.2.1 EL PODER.....	24
2.3. TIPOS DE LIDERAZGO EMPRESARIAL.....	26
2.3.1 Liderazgo 'Laissez Faire'	26
2.3.2 Liderazgo Democrático	27
2.3.4 Liderazgo Transaccional	28
2.3.5 Liderazgo Transformacional	29
<i>Imagen: Liderazgo transformacional</i>	29
2.3.6 Liderazgo Situacional.....	30
4.5.1. MOTIVACIÓN	31
4.5.2. TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW.	34
4.5.3. LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES.	34
4.5.4. UNOS DE LOS PRIMEROS MODELOS DE COMPORTAMIENTO: TEORÍA “X” Y TEORÍA “Y” DE MCGREGOR.....	35
4.5.5. SUPUESTOS DE LA TEORÍA X	35
4.5.6. SUPUESTOS DE LA TEORÍA “Y”	36

4.5.7. TÉCNICAS ESPECIALES DE MOTIVACIÓN	37
4.5.8 DINERO	37
4.5.9 CONTROL	39
4.5.10. PROCESO DE CONTROL BÁSICO	39
4.5.12. ESTABLECIEMIENTO DE ESTÁNDARES.	39
4.5.13. MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO.	40
4.5.14. CORRECCIÓN DE DESVIACIONES.....	40
CAPITULO 3. MARCO INSTITUCIONAL.....	42
3.1 ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN.....	42
3.3 MISION.....	44
3.4 VISION.....	44
3.5 SERVICIOS FINANCIEROS.....	45
3.5.1 DMINISTRACIÓN DE CUENTAS CORRIENTES FISCALES	45
3.7 PAGOS A FUNCIONARIOS PÚBLICOS Y BENEFICIARIOS DE RENTA ...	45
3.5.2 SERVICIOS DE TESORERÍA PARA EL BCB	45
3.5.3 PAGO DE BONOS Y BENEFICIOS	45
3.5.4 SERVICIOS DE RECAUDACIÓN DE TRIBUTOS Y OTROS SERVICIOS DE COBRANZA.....	46
3.5.5 FIDEICOMISOS Y FONDOS DE GARANTÍA.....	46
3.5.6 MICROCREDITOS	46
3.5.7 BANCA PYME.....	46
3.5.7 DEPOSITOS A PLAZO FIJO.....	46
3.5.8 TARJETA DE CRÉDITO	47
3.5.9 WESTERNUNION	47
3.5.6 BANCA DIGITAL.....	47
3.6 VALORES.....	47
CAPITULO 4. MARCO PRÁCTICO.....	49
4.1 METODOLOGÍA.....	49
4.1.1. ENFOQUE	49
3.2 Diseño de la investigación.....	50
3.3 Métodos y técnicas de relevamiento de información	52
5.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	52

5.3. POBLACIÓN Y MUESTRA	52
5.5. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	54
4.1. PROPUESTA PARA INCREMENTAR EL LIDERAZGO EMPRESARIAL ...	59
4.2 PROPUESTA PARA GENERAR OTROS TIPOS DE MOTIVACION	60
4.2.1 PLAN MOTIVACIONAL.....	61
CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	64
5.1 CONCLUSIONES.....	64
5.2 RECOMENDACIONES	64
6. BIBLIOGRAFIA.....	66

RESUMEN.

En el siguiente trabajo se hizo un estudio de liderazgo empresarial en el Área de créditos en Banco Unión S.A. de la agencia 6 de marzo, se hizo algunas encuesta y entrevistas al personal del banco donde se evidencio la carencia de liderazgo y motivación, Los trabajadores necesitan estar motivados por un liderazgo empresarial, ya que en el estudio pudimos ver que en la actualidad las nuevas tendencias de liderazgo son bastante importantes e influyentes para un desempeño optimo.

En el trabajo podremos ver todos los tipos de liderazgo que existen, estos son aplicables a empresas grandes y pequeñas, también se estudiara la diferencia entre jefe y líder que es bastante importante en nuestros tiempos debido a que a medida que el tiempo cambio y la tecnología fue avanzando paso a paso algunas prácticas ya quedaron obsoletas en el tiempo, ya que al igual que la tecnología el ser humano fue cambiando y en el proceso ahora nos damos cuenta que el ser humano trabajo bajo motivación y liderazgo, es importante reconocer que antes se realizaba un trabajo individual en las empresas ya que la meta u objetivo era para cada uno diferente, eso cambio en la actualidad ahora lo que se quiere lograr es un trabajo en equipo ya que la unión del equipo hará que la empresa llegue de una manera eficaz a su meta.

También nuestra solución tendrá mucho que ver con contratar un coaching especialista en liderazgo y motivación que existe en Bolivia, el cual pueda capacitar además de evaluar a los lideres o a los mandos medios del área de créditos de Banco Unión S.A. es muy importante ya que al practicar todo lo mencionado el desempeño en el área de créditos crecerá además de que de una manera indirecta creara un buen ambiente de trabajo, además de trabajadores conscientes, y una baja rotación de personal. Esto se hará con el fin de que los mas importante de la empresa es el trabajador, porque de acuerdo a como se sienta hará un trabajo optimo.

INTRODUCCIÓN.

El Liderazgo Empresarial es una de las nuevas tendencias para el manejo de las empresas. Se podría considerar como una estrategia para alcanzar el alto desempeño en las empresas. La motivación de igual manera va de la mano del liderazgo, juntos harán que el trabajador genere más optimizando tiempos, uno de los secretos de liderazgo es enfocarse en el trabajo en equipo que se realiza a nivel empresa. Debemos tomar en cuenta que en algunas empresas se sigue trabajando de una manera obsoleta de jefe y trabajador, donde el jefe solo realiza órdenes y lo que más le importa es un trabajo individual donde castiga al que no pudo llegar a su meta. Es importante tomar en cuenta que ese tipo de manejo en las empresas ya no se maneja en la actualidad. Debido a que el secreto del éxito está en motivar a todo el equipo de trabajo y que la unión sea la fuerza de la empresa donde el potencial individual es el desempeño colectivo.

Con el liderazgo empresarial podemos llegar a alcanzar un sueño o meta trazado, esto sin importar el género de los trabajadores ya que el liderazgo actúa en la persona en sí.

La motivación es parte esencial del liderazgo empresarial estos van de la mano, enfocados en el trabajador que hace a la empresa, si el trabajador se siente identificado y motivado por la empresa mediante el líder, el desempeño de este será óptimo, además que se genera un buen ambiente de trabajo donde todos estén motivados y bien comprometidos con su trabajo.

Ahora veremos como incrementar el desempeño a un nivel superior utilizando el liderazgo y motivación como parte de una estrategia para llegar a las metas de una manera eficiente y eficaz.

CAPÍTULO 1.
ASPECTOS GENERALES

CAPITULO 1. ASPECTOS GENERALES.

1.1. IDENTIFICACION Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La falta de Liderazgo empresarial es uno de los principales problemas en las empresas y que trae consigo varias consecuencias negativas para la empresa como ser el bajo desempeño, desmotivación, mal ambiente de trabajo y podría llegar hasta una alta rotación de personal. Todos estos a raíz de una falta de Liderazgo empresarial.

Podemos darnos cuenta la ausencia de liderazgo cuando las personas hacen un trabajo individual, además de trabajar para ellos mismos y no así como un equipo, también podemos observar como el trabajador desempeña su trabajo con un rendimiento bajo, observamos también si el trabajador se encuentra desmotivado y simplemente quiere cumplir su trabajo e irse, además de que el jefe demuestra su jerarquía dando órdenes y en ocasiones hasta levantando la voz de manera inapropiada, desmotivando y no escuchando a sus trabajadores.

Si percibimos todo lo mencionado podemos darnos cuenta que la empresa sigue trabajando lastimosamente bajo el método de jefe y los trabajadores subordinados. Sin embargo, debemos comprender que a medida que el tiempo pasó existen nuevas tendencias entre ellas tenemos el Liderazgo Empresarial que habla que conjuntamente el Líder se encuentra en la misma posición que un trabajador además de que forman parte de un mismo equipo de trabajo, los cuales generan un desempeño optimo, además de hacer sentir al trabajador identificado con la empresa y que este disfrute al hacer su trabajo estando siempre motivado.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar la relación entre el Liderazgo Empresarial y la motivación óptima para un desempeño favorable del trabajador en el área de créditos de Banco Unión.

Diseñar un modelo de motivación en base a las nuevas tendencias de Liderazgo Empresarial.

Pregunta de investigación.

¿Cuál es la relación entre el liderazgo empresarial y la motivación en el área de créditos de Banco Unión?

1.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ✓ Describir las distintas teorías relacionadas sobre el liderazgo empresarial que influyen en la motivación.
- ✓ Definir las distintas teorías relacionadas sobre los tipos de motivación.
- ✓ Comparar la importancia del Liderazgo Empresarial y la motivación para un desempeño favorable del trabajador.

1.3 JUSTIFICACIÓN

1.3.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

Es importante mencionar que en algunas empresas de nuestro medio se sigue manejando de manera antigua el manejo de diferentes departamentos donde el jefe ordena y el trabajador realiza su trabajo, sin importar el factor humano cuan motivado o identificado se encuentre con la empresa dejando de lado lo más importante que establece la empresa el trabajador o empleado.

En el siguiente estudio analizaremos que es el Liderazgo Empresarial y cuán importante es en la empresa o en un determinado departamento además de ver los tipos de motivación con los cuales podríamos ayudar a que el trabajador o empleado realice su trabajo de manera armónica sin la necesidad de escuchar ordenes o el mal trato de los jefes, alcanzando los objetivos y metas de una manera favorable donde el trabajador se sienta comprometido y feliz por ir y trabajar todos los días en dicha empresa. Al mismo tiempo haremos una comparación entre el líder de la empresa y jefe de la empresa y sus limitaciones, dicho estudio se hace con el objetivo de demostrar que la nueva tendencia es el Liderazgo Empresarial ya que con la práctica del mismo y la motivación al trabajador podemos generar el éxito tanto como en la empresa y en el trabajador.

1.3.2 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Se pudo evidenciar que la falta de el liderazgo empresarial, motivación en el trabajador generará un bajo desempeño en el logro de sus objetivos, además de crear un mal ambiente de trabajo donde el trabajador esta obligado a realizar su trabajo y ya no se sienta comprometido ni identificado con la empresa y en algunas ocasiones podría terminar un una alta rotación de personal, donde el trabajador se sienta muy cansado y aburrido del trabajo diario que hace sin ser reconocido y sin ser reconocido como debería hacerlo.

1.4 ALCANCE

1.4.1 ALCANCE TEMÁTICO

En el presente trabajo se estudiará las diferentes teorías de liderazgo empresarial, además de tipos de motivación que cooperan al que el trabajador se sienta motivado para alcanzar un desempeño optimo en la empresa, además de analizar sus características, causas y efectos.

1.4.2. ALCANCE GEOGRÁFICO

En cuanto a la investigación que se realizó, es el grado de liderazgo y motivación que existe en la agencia 6 de marzo de Banco Unión, que queda ubicada en la avenida 6 de marzo Nro. 505 entre calles 4 y 5 sobre zona 12 de octubre.

Se consideran los datos en el último semestre esto debido a que esta agencia es una de las más grandes del alto la cual maneja un número significativo en cuanto a cartera de clientes además de estar situada en un lugar céntrico en la ciudad de El Alto.

1.4.3. ALCANCE INSTITUCIONAL

Esta investigación es aplicable a cualquier agencia de Banco Unión S.A. en el departamento de créditos, este estudio nos sirve para generar liderazgo además de motivar al personal de créditos para que puedan trabajar contentos y llegar a sus objetivos de una manera óptima, sin causar un mal ambiente de trabajo o un maltrato al personal de créditos. Es importante mencionar que el estudio que se realizó ayudara a crear un buen ambiente de trabajo además de tener a un trabajador siempre identificado con su banco además de todos los días le encuentre una razón por la cual va a trabajar, según el estudio realizado podemos observar que el departamento de créditos en cualquier agencia es pesado por las metas y los clientes en mora y algún tipo de problema que exista con los clientes, para poder tratar este tipo de momentos es necesario tener una persona motivada capaz de poder dar soluciones a problemas que puedan surgir sin olvidar las metas que se tiene que obtener cada mes en la colocación de microcréditos.

CAPÍTULO 2.
MARCO TEÓRICO

CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO

En este capítulo desarrollaremos diferentes conceptos de varios autores reconocidos quienes nos ayudarán y serán el sustento teórico de nuestra monografía.

2.1. LIDERAZGO

Para poder empezar a desarrollar nuestro tema de estudio es importante la definición para algunos autores reconocidos.

“El liderazgo es el proceso por el cual una persona determina un objetivo que deberán lograr otras personas y las motiva a perseguir la concreción de ese objetivo con eficacia y compromiso pleno. El liderazgo transforma el potencial individual en desempeño colectivo. La tarea del líder consiste en darle sostén a un equipo de alto nivel de desempeño.”⁽¹⁾



¹ Fredy Kofman, Ph. D., “La Empresa Consciente”, Primera edición digital: octubre de 2012, Pag.40.

Imagen: LIDERAZGO

Fuente: Seis libros sobre liderazgo que debes leer.

De acuerdo a este gráfico podemos observar que la persona que está arriba con la bandera es la que está ejerciendo liderazgo ya que está viendo la meta además de estar motivando a su equipo de trabajo en el proceso para alcanzar el objetivo señalado, con eficiencia y eficacia, también podemos observar que la unión del equipo de trabajo hará que el barco llegue a su objetivo de una manera más rápida, además que la motivación del líder los mantiene atentos y felices porque van a un buen ritmo. Es muy importante tomar en cuenta que el liderazgo cuando se aplica a un grupo o equipo de trabajo, la unión del trabajo individual se convertirá en un potencial y este conseguirá un alto nivel de desempeño.

“Liderazgo es la capacidad de transformar en realidad una visión». ⁽²⁾ (Warren G. Bennis)



Imagen: Transforma tu visión en Realidad

Fuente: Coaching para los Grandes Propósitos.

² Warren G. Bennis, Autor JOHN C. MAXWELL “Las 17 Cualidades esenciales de un líder”, editorial digital (www.QualitiesOfATeamPlayer.com) Pag 52.

La imagen nos muestra que la persona tenía la visión de en algún momento llegar a la cima, y pues podemos ver que lo consiguió y desde allí está viendo todo el camino y el esfuerzo que le tomó para llegar allí, extendiendo los brazos de una manera triunfante por el éxito de haber llegado a la cima.

“El liderazgo es la capacidad y voluntad de conducir a hombres y mujeres a un propósito común y a un carácter que inspire confianza.” ⁽³⁾(Bernard Montgomery, British Field Marshall

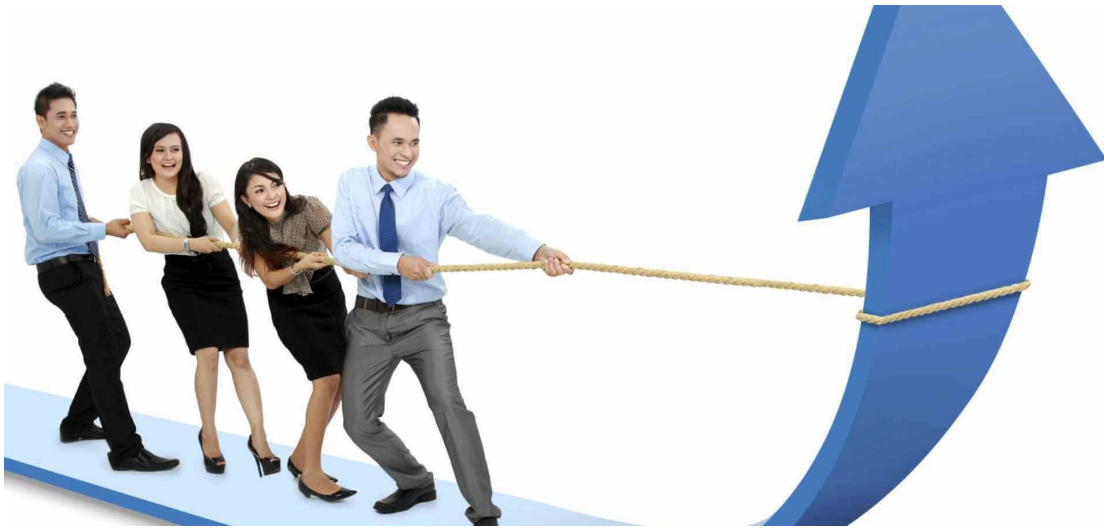


Imagen: objetivo en común

Fuente: 7 Claves Para Que Todos Trabajen Por Un Objetivo En Común

En la imagen podemos observar que el líder pues está al frente del equipo y se encuentra guiando a su equipo de trabajo conformado por hombres y mujeres, donde todos están tirando al mismo lado la cuerda ya que todos en el equipo tienen un mismo propósito que es el de jalar la flecha tirando de la cuerda, es muy importante que todos sin importar el género participen ya que tienen un objetivo en común.

³ Bernard Montgomery, British Field Marshall, Autor JOHN C.MAXWELL “Las 21 cualidades indispensables de un líder”, Pag.3

“El liderazgo es una influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos, mediante el proceso de la comunicación humana.”⁽⁴⁾ (Chiavenato)



Imagen: Comunicación Humana
Fuente: *MK Comunicación Humana Integral es Gestión*

En nuestra imagen podemos observar que el líder del equipo está influenciando en participante del equipo de trabajo utilizando la comunicación humana, la cual ayudara a la consecución de uno o varios objetivos.

⁴ Chiavenato, I. (2001). *Administración: Procesos administrativos*, Pag 314-315

“El liderazgo significa poder sobre otras personas y el poder sobre otros permite a un hombre hacer cosas, obtener objetivos y llevar a cargo acciones que serían inalcanzables por el mismo.”⁽⁵⁾ (FRED FIEDLER)



Imagen: Servicios de Liderazgo

Fuente: La Razón por la cual elegí un Estilo de Liderazgo de Servicio

⁵ 5 FRED FIEDLER 1971, “Validation and extensión of the contingency”, Pag 76.

En la imagen podemos observar que el liderazgo que ejerce el líder para con los demás permite obtener objetivos que serían inalcanzables si lo realizara el solo o alguno solo del equipo no se podría llegar en la magnitud que un equipo lo hace practicando esta manera de liderazgo.

“El **liderazgo** representa la facultad de mejorar a las personas de un área, a través de la guía u orientación de un líder, que define como aquel que tiene esa capacidad de influencia a través de la cual sus subordinados **mejoran sus aptitudes y capacidades.**” ⁶*John C. Maxwell*



Imagen: Liderazgo mejorando aptitudes
Fuente: Tips para mejorar tu capacidad de Liderazgo

⁶ John C. Maxwell, Desarroll el líder que esta en usted, edición digital, pag. 6

En la imagen podemos observar que con la ayuda del liderazgo estamos mejorando aptitudes y capacidades de las personas del equipo de trabajo ya que el líder ayuda como guía y orienta en este proceso.

En resumen, podemos decir que el liderazgo es la habilidad y capacidad de influir y motivar a otras personas para un buen desempeño en el logro de objetivos empresariales o personales.

2.2. DIFERENCIA ENTRE JEFE Y LIDER

Es necesario diferenciar entre un jefe o Líder, no olvidemos que el concepto de jefe se usaba antiguamente donde las personas eran y actuaban diferente. El líder es una nueva tendencia de Gerenciar diferentes departamentos.

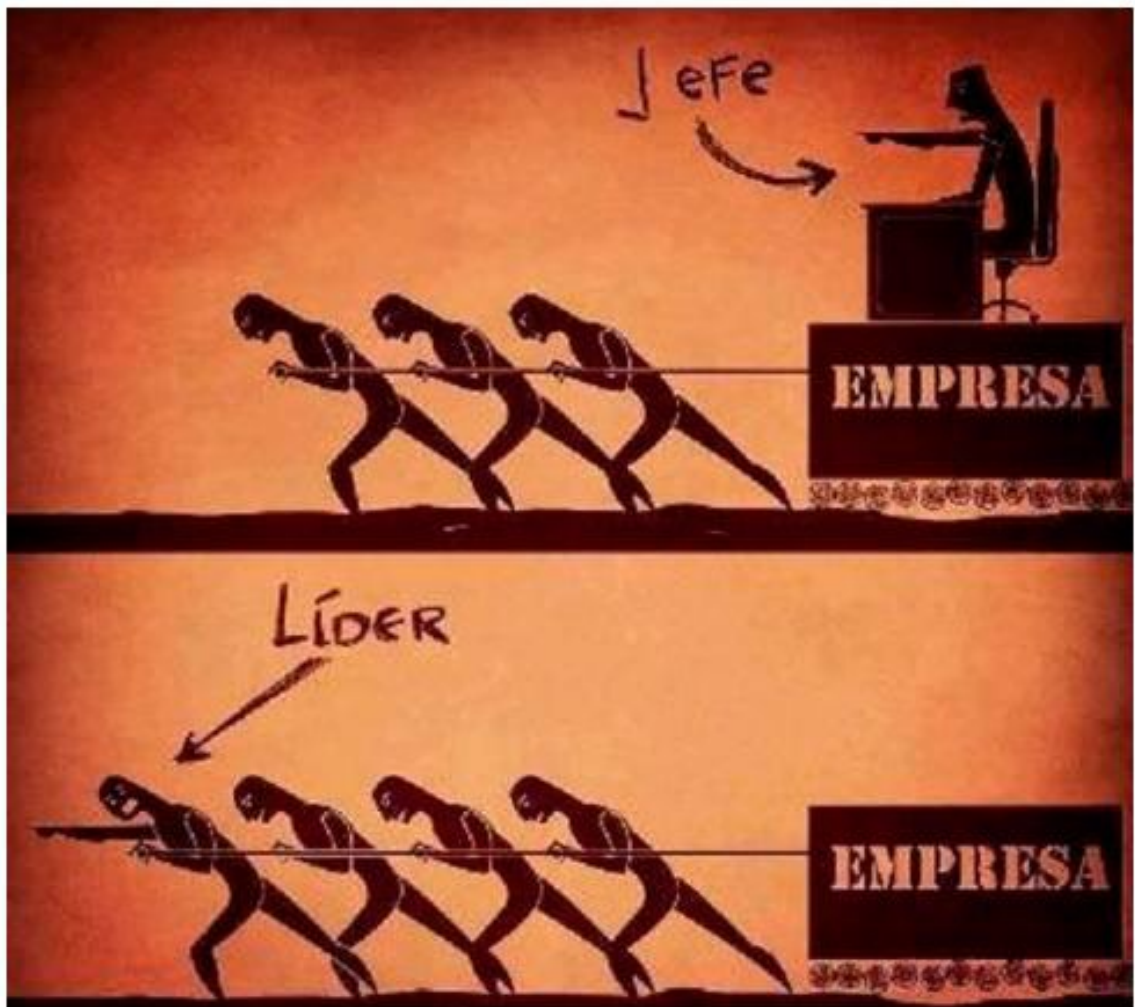


Imagen: Jefe vs Lider

Fuente: blogs.deusto.es

Esta imagen nos muestra que el jefe se muestra autoritario dando órdenes desde su puesto de trabajo nos señala la meta, pero no forma parte del proceso que se incurre para llegar a la meta. Debajo tenemos una imagen totalmente diferente donde el líder se encuentra al

frente del equipo él es parte de proceso para llegar a la meta u objetivo sintiendo lo que los demás sienten, es parte de la fuerza con la que el equipo está jalando a la empresa poniendo su granito de arena y además demostrando que él también es parte del equipo dando el ejemplo.

Para comprender mejor utilizaremos una imagen donde podamos ver las diferencias específicas entre un jefe y un líder.

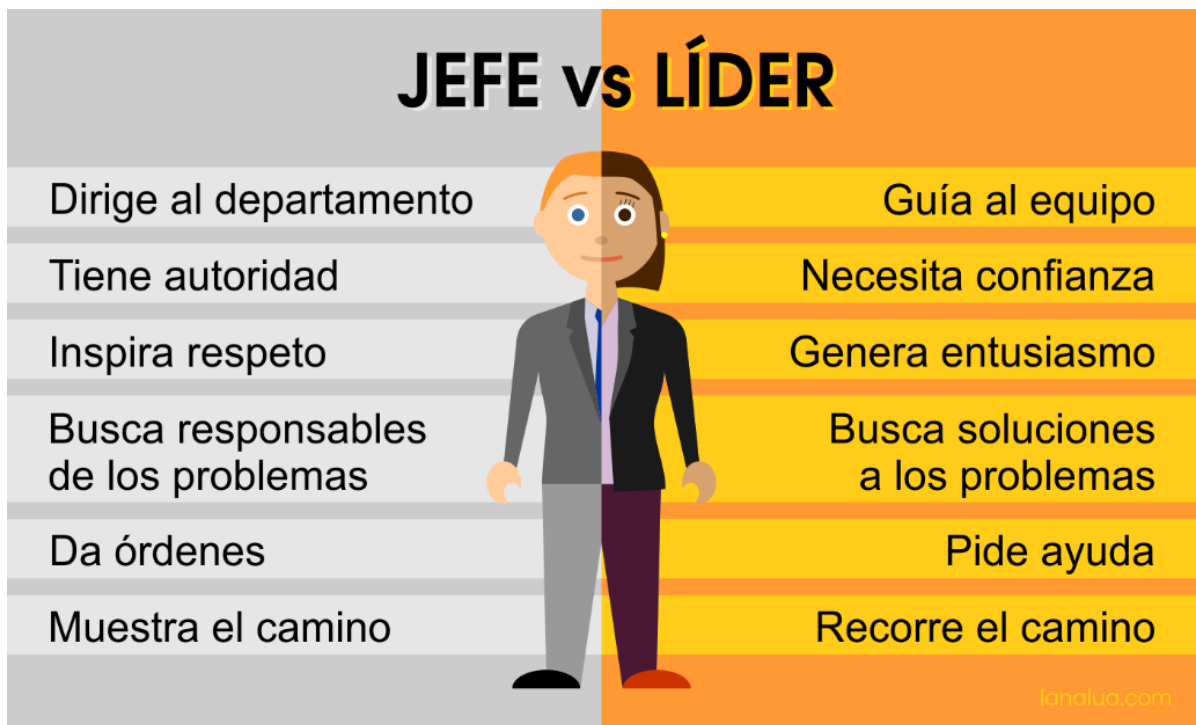


Imagen: Líderes, jefes, héroes y villano

Fuente: [pinterest.es](https://www.pinterest.es)

En la imagen podemos notar claramente las diferencias que existen entre jefe y líder. El jefe siempre dirigirá con autoridad un departamento donde inspirará respeto y en

ocasiones hasta miedo, busca responsables cuando existe problemas, da órdenes y solo muestra el camino para llegar a la meta u objetivo.

A diferencia del líder, el líder guía al equipo trabaja bajo plena confianza además de generar entusiasmo, soluciona los problemas, pide ayuda si este así lo requiere y recorre el camino para llegar a la meta u objetivo conjuntamente el equipo de trabajo.

El peor líder es aquel a quien las personas desprecian. Un buen líder es aquel a quien las personas veneran. Un gran líder es quien hace que las personas digan: “Lo hicimos nosotros mismos”. LAO TZU, *TAO TE KING* ⁷

En muchas ocasiones podemos hallar una semejanza entre un jefe con el peor líder ya que el jefe al ser autoritario y al buscar responsables en un problema puede ser que entre que varias personas lo desprecien.
Pero si es un gran líder hará que las personas o trabajadores del equipo de trabajo puedan verse para poder decir nosotros lo hicimos.

2.2.1 EL PODER

El poder es una gran bendición cuando lo ejerce un ser humano maduro y saludable, quien ha logrado un pleno desarrollo de su humanidad. Pero cuando lo detenta una persona inmadura, cruel o emocionalmente enferma, el poder

⁷ Fredy Kofman, Ph. D., “La Empresa Consciente”, Primera edición digital: octubre de 2012, Pag.39

es terriblemente peligroso. ABRAHAM MASLOW ⁸



Imagen: Autoridad en la empresa
Fuente: www.dftunap.cl

En la imagen podemos observar que el poder es tan malo cuando lo ejerce una persona que no tiene un criterio formado y es una persona inmadura, ya que aprovecha de su poder para inspirar el miedo y puede llegar a ser peligroso si una persona actúa de mala manera respaldándose en su poder. En ocasiones se confunde con lo que es autoridad ya que esta es la que inspira respeto y confianza.

Es importante conocer todos estos conceptos para saber diferenciar el jefe y el líder.

En resumen, podemos decir que la diferencia del jefe y el líder radica en que el jefe usa su poder para dar órdenes a otros en cambio el líder es aquel que dirige, inspira y motiva a su equipo de trabajo sin imponer sus ideas o criterios que pueda llegar a tener este líder.

⁸ Fredy Kofman, Ph. D., "La Empresa Consciente", Primera edición digital: octubre de 2012, Pag.50

2.3. TIPOS DE LIDERAZGO EMPRESARIAL

2.3.1 LIDERAZGO 'LAISSEZ FAIRE'

Se basa en el principio de que los trabajadores tienen las competencias y experiencia necesarias para desempeñar su labor y de que, por tanto, cualquier intervención de la dirección es perjudicial. Un líder *laissez faire* hace que su equipo se sienta menos constreñido y más valorado.⁹



Imagen: Liderazgo Laissez Faire

Fuente: <https://www.unir.net/empresa/revista/laissez-faire-que-es-y-como-puede-beneficiar-a-tu-liderazgo/>

En el gráfico podemos observar una descripción del Liderazgo Laissez faire donde los vemos al equipo de trabajo que no están obligados, pero si están encaminados a llegar al objetivo además podemos observar que en el proceso no interviene ninguna dirección, de

⁹ Fuente: <https://www.unir.net/empresa/revista/laissez-faire-que-es-y-como-puede-beneficiar-a-tu-liderazgo/>

igual manera el equipo esta emocionalmente bien motivados e inspirados para llegar a su meta porque su líder se encuentra guiándolos para llegar a su meta u objetivo trazado.

2.3.2 LIDERAZGO DEMOCRÁTICO

El líder democrático promueve la participación de todo el equipo —consulta a sus trabajadores y tiene en cuenta sus opiniones a la hora de tomar decisiones— Por tanto, fomenta el diálogo y hace que los trabajadores se sientan parte de la empresa mejorando su compromiso con esta. 10¹⁰



Imagen: Liderazgo democrático

¹ Fuente: <https://www.istockphoto.com/es/fotos/liderazgo-democratico>

En la fotografía podemos observar claramente que en el equipo de trabajo se desarrolla la participación de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo, cada opinión es tomada

¹⁰ Fuente: <https://www.istockphoto.com/es/fotos/liderazgo-democratico>

en cuenta para la toma de decisiones, haciendo que el equipo de trabajo se identifique con la empresa y puedan alcanzar un compromiso óptimo con la empresa.

2.3.4 LIDERAZGO TRANSACCIONAL

Se basa en un sistema de recompensas. El líder premia a los trabajadores por su desempeño y esa transacción es la que los incentiva a cumplir sus objetivos. La principal función de este líder es crear estructuras para que cada miembro del equipo pueda trabajar en la consecución de sus metas.¹¹



Imagen: Liderazgo transal

Fuente: <https://www.liderazgo.top/tipos-de-liderazgo/liderazgo-transaccional/>

En la imagen podemos observar que el líder clasifica o premia a cada integrante del grupo

¹¹ IBERDROLA, TIPOS DE LIDERAZGO <https://www.iberdrola.com/talento/tipos-de-liderazgo>, PAG 1.

según su desempeño, se ve claramente que lo clasifica desde el primer hasta el tercer puesto y son dados a conocer por todo el equipo de trabajo, de acuerdo a este desempeño el líder puede premiar a sus trabajadores de diferentes maneras o simplemente reconocerlos en público. No olvidemos que el hecho de tomarse la molestia para ver en que posiciones salieron cada uno, ya están reconocidos por el equipo de trabajo además que el líder ya evaluó el desempeño de cada uno de estas personas.

2.3.5 LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Impulsa la innovación. Estos líderes poseen grandes dotes de comunicación y fomentan la participación creativa inspirando al equipo. Además, no temen afrontar riesgos. Así es como provocan transformaciones en la empresa y en los trabajadores para adaptarse a los nuevos tiempos. ¹²



Imagen: Liderazgo transformacional

Fuente:<https://www.avantel.co/blog/emprendimiento/liderazgo-empresarial-vs-liderazgo-transformacional/>

¹² IBERDROLA, TIPOS DE LIDERAZGO <https://www.iberdrola.com/talento/tipos-de-liderazgo>, PAG 1.

En el cuadro adjunto podemos observar el liderazgo transformacional, en el que los miembros del equipo de trabajo provocan transformaciones en la empresa generando nuevas ideas además para poder adaptarse así el caso lo fuere.

2.3.6 LIDERAZGO SITUACIONAL

Es flexible, es decir, se adapta a las circunstancias. El líder conoce la madurez de sus trabajadores y las necesidades de su empresa y, en función de esto, aplica el estilo de liderazgo más apropiado, cambiándolo cuando la situación lo requiere o dirigiendo a cada empleado con un estilo diferente. ¹³



Imagen: Liderazgo Situacional

Fuente: 13 IBERDROLA, TIPOS DE LIDERAZGO <https://www.iberdrola.com/talento/tipos-de-liderazgo>, PAG 1.

¹³ 13 IBERDROLA, TIPOS DE LIDERAZGO <https://www.iberdrola.com/talento/tipos-de-liderazgo>, PAG 1.

En la imagen podemos observar que el líder esta delante del grupo de trabajo, esta ofreciendo un liderazgo diferente para cada una de las personas con las que trabaja de acuerdo a cada necesidad que así lo requiera. Es así que el líder actúa bajo la situación de cada uno de sus miembros del equipo de trabajo.

En el estudio analizado pudimos observar los diferentes tipos de liderazgo empresarial los cuales nos ayudan a mejorar el desempeño del trabajador además de motivar e inspirar al trabajador a realizar su trabajo.

También podemos tomar en cuenta lo que dice nuestro autor Fredy Kofman en su libro La Empresa Consciente

“El liderazgo empresarial integral debería utilizar las herramientas que provee cada una de ellas, de una manera coordinada e integrada que permita optimizar los resultados.” (7)
(Fredy Kofman)

Si analizamos cada uno de los tipos de liderazgo empresarial tienen un mismo fin que es el de llegar a los objetivos o las metas trazadas por la empresa de una manera eficaz sin presionar al trabajador mas al contrario motivando, inspirando, además de reconocer la necesidad que presenta cada una de las personas de las cuales trabaja en la empresa y así poder llegar a la meta u objetivo en el menor tiempo posible, pero de una manera eficiente.

4.5.1. MOTIVACIÓN

Para tener una idea más clara acerca de la motivación veremos las definiciones que le dan algunos autores. Por otra parte, también veremos las teorías.

¹⁴Chiavenato define a la motivación como el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Dependiendo de la situación que viva el individuo en ese momento y de cómo la viva, habrá una interacción entre él y la situación que motivará o no al individuo.

¹⁵Frederick Herzberg, psicólogo orientado al trabajo y la gestión de empresas, define la motivación como el resultado influenciado por dos factores: factores de motivación y factores de higiene.

Los factores de motivación (logros, reconocimiento, responsabilidad, incentivos) son los que ayudan principalmente a la satisfacción del trabajador, mientras que si los factores de higiene (sueldo, ambiente físico, relaciones personales, status, ambiente de trabajo) fallan o son inadecuados, causan insatisfacción en el trabajador.

¹⁶David McClelland Este psicólogo afirma que la motivación de un individuo se debe a la búsqueda de satisfacción de tres necesidades:

La necesidad de logro: relacionada con aquellas tareas que suponen un desafío, la lucha por el éxito, la superación personal.

La necesidad de poder: referida al deseo de influir en los demás, de controlarlos; de tener impacto en el resto de personas.

La necesidad de afiliación: se refiere al deseo de establecer relaciones, de formar parte de un grupo; todo aquello relacionado con relacionarse con los demás.

¹⁴ *Idalberto Chiavenato, "Administración de Recursos Humanos". 2011 editorial mexicana, Pag.24*

¹⁵ *(15) Frederick Herzberg, "One More Time, How Do You Motivate Employees?",2003. Pag. 53*

¹⁶ *David McClelland, "Estudio de la motivación humana", Pag.193*

¹⁷Para Abraham Maslow, psicólogo norteamericano, la motivación es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades. Maslow clasifica estas necesidades en 5 y las clasifica en una pirámide como la de la imagen.

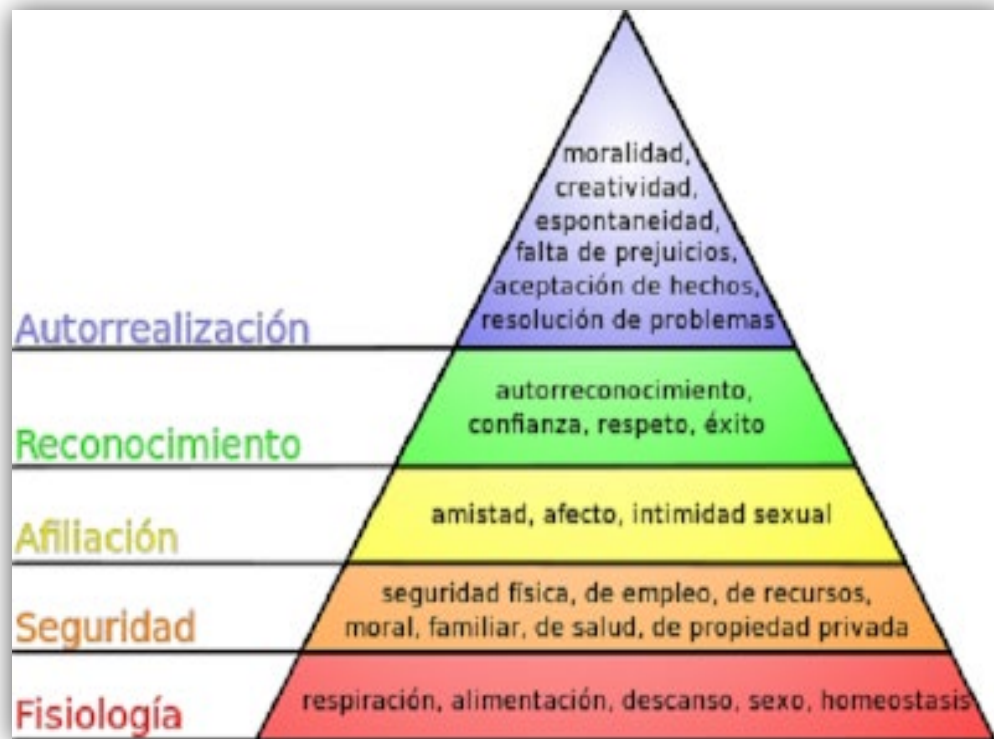


Imagen: Jerarquía de las necesidades de Maslow
Fuente: Administración Una Perspectiva Global y Empresarial

Como se puede observar, en la base están las necesidades básicas, que son necesidades referentes a la supervivencia; en el segundo escalón están las necesidades de seguridad y protección; en el tercero están las relacionadas con nuestro carácter social, llamadas necesidades de afiliación; en el cuarto escalón se encuentran aquéllas relacionadas con la estima hacia uno mismo, llamadas necesidades de reconocimiento, y en último término,

¹⁷ (17) Abraham Maslow, *Motivación y Personalidad*.

en la cúspide, están las necesidades de autorrealización.

La idea principal es que sólo se satisfacen las necesidades superiores cuando se han satisfecho las de más abajo, es decir, no puedes pasar a la siguiente hasta que no hayas satisfecho las anteriores.

4.5.2. TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW.

Una de las teorías de la motivación más referidas es la *teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow*, quien estimaba que las necesidades humanas tienen un acomodo jerárquico que asciende desde las inferiores hasta las superiores, y concluyo que cuando se satisface una serie de necesidades, estas dejan de ser un motivador.

4.5.3. LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES.

Las siguientes son las necesidades humanas básicas que Maslow colocó en orden de importancia ascendente:

□ *Necesidades fisiológicas.* Se trata de las necesidades básicas para sostener la vida humana, como alimento, agua, calor, abrigo, sexo y sueño; según Maslow, hasta que se satisfagan estas necesidades al grado necesario para mantener la vida, ninguna otra necesidad motivara a las personas.

- ✓ *Necesidades de seguridad.* Las personas quieren estar libres de peligros físicos y del temor de perder el trabajo, las propiedades, los alimentos o el abrigo.
- ✓ *Necesidades de afiliación o aceptación.* Ya que las personas son entes sociales, necesitan de un sentido de pertenencia, es decir, de ser aceptados por otros.
- ✓ *Necesidades de estima.* Según Maslow, una vez que las personas empiezan a satisfacer su necesidad de un sentido de pertenencia, tienden a querer ser tenidas en alta estima, tanto por si, como por otros. Este tipo de necesidad genera satisfacciones como el poder, el prestigio, el estatus y la autoconfianza.

- ✓ *Necesidades de autorrealización.* En la jerarquía de Maslow esta es la máxima necesidad, es el deseo de convertirse en lo que uno es capaz de convertirse, maximizar el propio potencial y lograr algo.

Los motivos humanos se basan en necesidades, conscientes e inconscientes; algunas son primarias, como las fisiológicas de agua, aire, alimentos, sueño y refugio, otras se pueden considerar secundarias, como la autoestima, el estatus, la afiliación con otros, el afecto el dar, los logros y la autoafirmación. Naturalmente, estas necesidades varían en intensidad y con el tiempo entre los individuos.

La motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen cosas que esperan satisfacerán esos impulsos y deseos, y que los inducirán a actuar de la manera deseada.⁵

4.5.4. UNOS DE LOS PRIMEROS MODELOS DE COMPORTAMIENTO: TEORÍA “X” Y TEORÍA “Y” DE McGREGOR

Un punto de vista sobre la naturaleza de las personas fue expresado por Douglas McGregor en su teoría X y teoría Y, administrar sugiere McGregor, debe empezar con la pregunta básica sobre cómo se ven los gerentes a sí mismos respecto de los demás. Este punto de vista requiere reflexionar acerca de la percepción de la naturaleza humana. Las teorías X y Y son dos series de supuestos relativos a la naturaleza de las personas, y McGregor eligió estos términos porque deseaba una terminología neutral, sin connotación de buenas o malas.

5 Konntz Harold, Weihrich Heinz y Mark Cannice,” Administración una Perspectiva Global y Empresarial”, 14a. Edición, de McGraw-Hill Interamericana, 2012, Pág. 416 11

4.5.5. SUPUESTOS DE LA TEORÍA X

Los supuestos tradicionales sobre la naturaleza de las personas, según McGregor, se incluyen en la teoría X como sigue:

- Los seres humanos promedio sienten un inherente desagrado por el trabajo y lo evitarán si pueden.
- Por esta característica humana de desagrado por el trabajo, habrá que obligar, controlar, dirigir y amenazar con castigos a la mayoría de las personas para que realicen un esfuerzo adecuado hacia el logro de los objetivos organizacionales.
- Los seres humanos promedio prefieren que los dirijan, desean evitar la responsabilidad, tienen relativamente poca ambición y quieren seguridad, ante todo.

4.5.6. SUPUESTOS DE LA TEORÍA “Y”

Los supuestos de McGregor en su teoría Y, son los siguientes:

- ✓ El gasto de los esfuerzos físico y mental en el trabajo es tan natural como el de jugar o descansar.
- ✓ El control externo y la amenaza de un castigo no son los únicos medios para generar el esfuerzo hacia los objetivos organizacionales. Las personas se autodirigirán y autocontrolarán de acuerdo con los objetivos con los que estén comprometidos.
- ✓ El grado de compromiso con los objetivos es proporcional al tamaño de las recompensas asociadas a su logro.
- ✓ Los seres humanos promedio aprenden, en las condiciones apropiadas, no sólo a aceptar la responsabilidad, sino a buscarla.
- ✓ La capacidad de poner en práctica un grado relativamente alto de imaginación, inventiva y creatividad en la solución de problemas organizacionales se distribuye de manera amplia en la población.
- ✓ En las condiciones de la vida industrial moderna, el ser humano promedio solo utiliza parcialmente sus potencialidades intelectuales. 12

Es obvio que esta serie de supuestos son en lo fundamental distintas: la teoría X es pesimista, estática y rígida; el control es primordialmente externo: impuesto al subordinado por el superior. En contraste, la teoría Y es optimista, dinámica y flexible, centrada en la autodirección e integración de las necesidades individuales con las demandas organizacionales. Es casi seguro que cada serie afectará la forma en que los administradores realizan sus funciones y actividades gerenciales.

4.5.7. TÉCNICAS ESPECIALES DE MOTIVACIÓN

Después de analizar la teoría de la motivación, bien podría preguntarse qué significado tienen para los gerentes. ¿Qué técnicas de motivación pueden utilizar? Si bien la motivación es tan compleja e individualizada que quizá no haya una respuesta correcta o mejor, pueden identificarse algunas de las técnicas de motivación más importantes.

4.5.8 DINERO

Nunca puede sobreestimarse al dinero como motivador; ya sea en la forma de salarios, trabajo por pieza (pagado por unidades producidas con cierto nivel de calidad) o cualquier otro incentivo de pago, bonos, opciones de acciones, seguros pagados por la compañía o cualquier cosa que pueda darse a las personas por su desempeño, el dinero es importante. Como algunos autores señalan, el dinero a menudo es más que valor monetario: también significa estatus, poder u otras cosas. 14

Los economistas y la mayoría de los gerentes tienden a colocar al dinero en un sitio alto de la escala de motivadores, en tanto que los científicos del comportamiento tienden a colocarlo bajo. Quizá ninguno de los puntos de vista sea correcto, pero si el dinero tiene que ser el tipo de motivador que puede y debe ser, los administradores deben recordar varias cosas.

Primero, es probable que el dinero, como tal, sea más importante para las personas que tienen familia, por ejemplo, que para los que han “aterrizado”, en el sentido de que sus necesidades financieras no son tan urgentes. El dinero es un medio urgente para lograr un

nivel de vida mínimo, aun cuando este pueda valorarse más conforme las personas logran mejor acomodo: un individuo que antes se conformaba con una casa pequeña y un auto de precio bajo, quizás hoy solo se satisfaga con una casa más grande y cómoda, y un automóvil más lujoso, y, sin embargo, es imposible generalizar aun estos términos. Para algunos, el dinero siempre será de mayor importancia, en tanto que para otros puede no llegar a serlo nunca.

Segundo, tal vez sea muy cierto que en la mayoría de los diferentes negocios y otras empresas el dinero se utiliza como un medio para conservar el personal apropiado en una organización y no básicamente como motivador. Las empresas suelen procurar que sus sueldos y salarios sean competitivos dentro de su industria y área geográfica para atraer y retener a la gente.

Tercero, el dinero, como motivador, tiende a entorpecerse un tanto por la práctica de hacer que los salarios de los diversos gerentes sean razonablemente similares; dicho de otra manera, las organizaciones a menudo tienen mucho cuidado de asegurar que las personas en niveles comparables reciban la misma, compensación. Esto es comprensible, pues casi siempre las personas evalúan su compensación a la luz de lo que sus pares reciben.

Cuarto, si el dinero debe ser un motivador efectivo, las personas en diversos puestos, aunque de nivel similar, deben recibir salarios y bonos que reflejen su desempeño individual. Aunque una compañía este comprometida con la práctica de sueldos y sueldos comparables, si está bien administrada nunca hará los mismo respecto de los bonos; de hecho, a menos que los bonos para gerentes estén más basados en el desempeño individual, la empresa no está obteniendo mucha motivación con ellos. La forma de asegurarse de que el dinero tiene un significado, como recompensa por un logro y un medio de complacer a las personas que lo alcanzaron, es basar la compensación en el desempeño tanto como sea posible. 15

4.5.9 CONTROL

La función gerencial de control es la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren, y se relaciona estrechamente con la función de planear; de hecho, algunos autores sobre administración consideran que estas funciones no pueden separarse, aunque es sensato distinguirlas conceptualmente y por ello se analizan de manera independiente; sin embargo, planear y controlar pueden considerarse como unas tijeras que no funcionan a menos que cuenten con sus dos hojas. Sin objetivos y planes, el control no es posible porque el desempeño debe medirse frente a los criterios establecidos.

4.5.10. PROCESO DE CONTROL BÁSICO

Las técnicas y los sistemas de control son en esencia los mismos para controlar el efectivo, los procedimientos administrativos, la ética organizacional, la calidad del producto y cualquier otra cosa. El proceso de control básico, en cualquier lugar y para lo que sea que se controle, incluye tres pasos:

- ✓ Establecer estándares.
- ✓ Medir el desempeño contra esos estándares.
- ✓ Corregir las variaciones de los estándares y planes.

4.5.12. ESTABLECIAMIENTO DE ESTÁNDARES.

Como los planes son los criterios frente a los que los gerentes diseñan sus controles, lógicamente el primer paso del proceso de control será establecer esos planes; sin embargo, dado que estos varían en detalles y complejidad y que, por lo común, los administradores no pueden vigilar todo, se establecen estándares especiales. Los estándares simplemente son criterios de desempeño, los puntos seleccionados de todo un programa de planeación en los que se establecen medidas de desempeño para que los

administradores reciban indicios sobre cómo van las cosas y no tengan que vigilar cada paso en la ejecución de los planes.

4.5.13. MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO.

Aun cuando no sea posible, la medición del desempeño frente a los estándares debería hacerse apropiadamente de forma anticipada para detectar las desviaciones antes de que ocurran y evitarlas mediante acciones apropiadas. El administrador que está alerta y tiene visión de futuro puede, en ocasiones, predecir posibles desviaciones de los estándares; sin embargo, en ausencia de tal capacidad éstas deben descubrirse tan pronto como sea posible.

4.5.14. CORRECCIÓN DE DESVIACIONES.

Los estándares deben reflejar los diversos cargos en la estructura de una organización, ya que, si el desempeño se mide apropiadamente, es más fácil corregir las desviaciones. Los administradores soben con precisión donde deben aplicarse las medidas correctivas en la asignación de los deberes individuales o de grupo.

La corrección de desviaciones es el punto en que el control puede verse como una parte de todo el sistema de administración y relacionarse con las otras funciones gerenciales. Los administradores pueden corregirlas al modificar sus planes o metas (ésta es una puesta en práctica del principio del cambio de rumbo en la navegación o evaluar planes derivados), o al ejercer su función de organización a partir de la reasignación o aclaración de tareas; también puede corregirlas mediante la asignación de personal adicional, una mejor selección y capacitación de los subordinados o, como última medida, el reajuste de personal, esto es, los despidos; otra forma es corregir a partir de una mejor dirección, esto es, una mayor explicación de las tareas o mediante técnicas de liderazgo más efectivas.

CAPÍTULO 3.

MARCO INSTITUCIONAL

CAPITULO 3. MARCO INSTITUCIONAL

3.1 ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN

Banco Unión S.A. se crea el 28 de julio de 1979, mediante escritura pública N° 93 de fecha 5 de noviembre de 1981, se crea una nueva entidad financiera denominada El Banco de la Unión S.A.

Un año más tarde, vale decir en mayo de 1982, El Banco de la Unión S.A. inaugura su primera oficina en la ciudad de La Paz y posteriormente en Santa Cruz en octubre del mismo año.

En noviembre de 2003, ingresa a la sociedad Nacional Financiera Boliviana SAM (NAFIBO SAM) con una participación accionaria del 83,2% mediante la capitalización de \$us 14 millones de la deuda subordinada (PROFOP), estando el 16,8% restante en manos de privados bolivianos.

Por un periodo de dos años del 2004 al 2006, Banco Unión inicia una importante etapa de reorganización, que le lleva a conseguir favorables indicadores de rentabilidad, en promedio mejores a los de la banca gracias a mayores ingresos financieros por el importante aumento de los activos bancarios así como no financieros, lo que deja como resultado mejores niveles de eficiencia.

En junio de 2006 la entidad financiera mejora su cualificación de riesgo, ascendiendo cinco categorías de calificación de BBB3 hasta A1.

Luego de una gestión de recuperación de cartera morosa y de venta agresiva de bienes adjudicados, se redujo drásticamente los activos improductivos quedando una cartera en mora en gran parte provisionada cuyas posibilidades de recuperación fueron alentadoras.

Ya en el año 2007, el objetivo principal de Banco Unión S.A. se enmarca en el desarrollo de multibanca, profundizando principalmente en el apoyo a los sectores de Microcréditos y PYME, enfatizando el crecimiento del sector productivo.

En 2008, producto del esfuerzo y mejoras en la gestión, Banco Unión S.A. consigue la calificación AAA nota máxima a la cual puede aspirar una entidad financiera en Bolivia.

En diciembre de 2012, mediante Ley N° 331, se crea la Entidad Bancaria Pública, como una Entidad de Intermediación Financiera Bancaria Pública en la persona de Banco Unión S.A.

El año 2017, se inicia una nueva etapa con una administración enfocada en realizar mejoras en los procesos administrativos, operativos y un reforzamiento en las medidas de seguridad, mediante el fortalecimiento de los sistemas y tecnologías de monitoreo, la creación de nuevas unidades de control con carácter permanente, que se subdivide en nuevas unidades, entre ellas, la Unidad permanente de Control de Administración de Efectivo (CAE), la Unidad de Auditoría Continua Operativo y Crediticio y la Unidad de Monitoreo de Fraudes (UMOF).

El 2018, fue un año de inauguración de nuevas infraestructuras, liberándose de esta manera de una pesada carga de pago de alquileres.

Su principal edificio se levanta en la zona sur de la ciudad de La Paz, denotando una infraestructura moderna, tecnológica y con un blindaje estricto de medidas de seguridad, otras infraestructuras con iguales características se encuentran en Tarija, Yacuiba, Riberalta, Trinidad y Quillacollo.

Otro logro conseguido en la gestión 2018, fue la creación de su transportadora de valores en La Paz, Cochabamba y Santa Cruz.

Comprometidos con la democratización de los servicios financieros, Banco Unión S.A. cubre 6 rutas con su Unidad Móvil Sariri en La Paz, Cochabamba, Santa Cruz, Oruro, Potosí y Beni, atendiendo en diferentes operaciones bancarias en las distintas localidades de dichos departamentos.

Actualmente Banco Unión S.A. cuenta con cuatro filiales (Valores Unión, SAFI Unión, Univida y Unibienes), y se compone de una extensa red de oficinas y cajeros automáticos en todo el país.

El objetivo rector de Banco Unión S.A. se enfoca en crecer y consolidar su posición en los primeros lugares del Sistema Financiero Nacional, generando las mejores ratios de rentabilidad al Banco y manteniendo un permanente compromiso con el desarrollo del país a través de servicios financieros integrales, eficientes y modernos, ofreciendo soluciones ágiles y sobre todo calidad y atención de excelencia.

3.2 IDENTIFICACION DE LA INSTITUCIÓN.



3.3 MISION

Brindar soluciones financieras relacionadas con el mercado de valores, atendiendo las expectativas de inversionistas y accionistas, fortalecer el desarrollo institucional y contribuir al desarrollo de las actividades económicas del país.

3.4 VISION

Ser reconocida como la Agencia de Bolsa líder en accesibilidad, atención al cliente y

preferencia en la oferta de valor a nivel nacional.

3.5 SERVICIOS FINANCIEROS

El Banco Unión S.A. en el marco de la Constitución Política del Estado y la Ley 331 es la Entidad Bancaria Pública que, además de las actividades de intermediación financiera y servicios financieros tradicionales, realiza operaciones y presta servicios financieros a favor del Estado que contribuyen al desarrollo económico y social del país. Las principales actividades llevadas a cabo son:

3.5.1 ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS CORRIENTES FISCALES

El Banco presta los servicios de administración de Cuentas Corrientes Fiscales por cuenta del BCB a todas las entidades de la Administración Pública en sus diferentes niveles de gobierno.

3.7 PAGOS A FUNCIONARIOS PÚBLICOS Y BENEFICIARIOS DE RENTA

El Banco Unión S.A. presta los servicios de pago de planillas salariales a todas las entidades y empresas públicas, pago de rentas a jubilados y beneficiarios de programas sociales.

3.5.2 SERVICIOS DE TESORERÍA PARA EL BCB

El Banco presta al Banco Central de Bolivia servicios de depósitos por encaje legal, Fondos en Custodia en Moneda Nacional y distribución de material monetario.

3.5.3 PAGO DE BONOS Y BENEFICIOS

El Banco presta el servicio de pago de bonos y beneficios por cuenta de Entidades Públicas.

3.5.4 SERVICIOS DE RECAUDACIÓN DE TRIBUTOS Y OTROS SERVICIOS DE COBRANZA

El Banco Unión S.A. presta servicios de recaudación de tributos Nacionales, Municipales y otros servicios de cobranza para diferentes Entidades Públicas.

3.5.5 FIDEICOMISOS Y FONDOS DE GARANTÍA

El Banco administra diferentes Fideicomisos y Fondos de Garantía constituidos con recursos públicos y privados, que contribuyen al desarrollo Económico y Social

3.5.6 MICROREDITOS

Apoyamos al Microempresario Boliviano y para ello creamos los mejores productos microfinancieros para apoyar el sector productivo, comercial y de servicios. Conoce las características y los requisitos para acceder al financiamiento más conveniente del mercado. No esperes más y agrándate con los microcréditos que ofrecemos.

3.5.7 BANCA PYME

Apoyamos al segmento PyMes por ser uno de los principales generadores del crecimiento económico y productivo del país. Para ello cuenta con los mejores productos pensando en sus necesidades financieras.

3.5.7 DEPOSITOS A PLAZO FIJO

Es instrumento de inversión inmediata, que luego de constituirse permanece inmóvil por el plazo previamente pactado entre el banco y el cliente. Nuestros DPF's te ofrecen excelentes rendimientos en base al plazo y monto invertido con pago de intereses periódicos o al vencimiento.

3.5.8 TARJETA DE CRÉDITO

Permite realizar el pago de diferentes servicios, efectuar avances de efectivo y realizar compras en una amplia red de comercios a nivel nacional e internacional, con beneficios que puede adquirir ahora y cancelarlos después.

3.5.9 WESTERNUNION

El servicio de WESTERN UNION lo puedes utilizar, para enviar y recibir dinero hacia y desde más de 200 países y a su vez dentro de Bolivia en los puntos habilitados en todo el País. El Banco es el agente autorizado de WESTERN UNION en Bolivia.

3.5.6 BANCA DIGITAL

Ahorra tu tiempo y déjate llevar por la tecnología, tenemos todo lo necesario para ti con nuestras Banca Digital para todas tus transacciones u operaciones que necesites.

3.6 VALORES

- ✓ Integridad: Actuamos y tomamos decisiones basados en la honestidad, rectitud, respeto y cumplimiento normativo.
- ✓ Vocación de servicio con inclusión: Nos esforzamos por satisfacer las necesidades del cliente, integrando a todos los bolivianos.
- ✓ Responsabilidad: Cumplimos nuestras obligaciones con nuestros grupos de interés.
- ✓ Colaboración: Apoyamos desinteresadamente el logro conjunto de objetivos. 5. Transparencia: Trabajamos en el Banco de forma visible y rendimos cuentas públicamente.

CAPÍTULO 4.
MARCO PRÁCTICO

CAPITULO 4. MARCO PRÁCTICO.

4.1 METODOLOGÍA

4.1.1. ENFOQUE

En la elaboración del presente trabajo se ha realizado una investigación con un alcance descriptivo narrativo porque busca especificar las propiedades de un fenómeno, contexto o situación sometido a análisis.

Hernandez, Fernandez y Baptista (2014) sostiene que tener en mente el alcance de la investigación permite establecer límites conceptuales y metodológicos. Añade también que este alcance es determinado por los objetivos del investigador, así como de la literatura revisada. Clasifica los alcances de una investigación cuantitativa en exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos.

Una investigación con alcance exploratorio es realizada cuando la investigación acerca del tema o problema es escasa o inexistente. Se caracterizan por ser más flexibles y procuran encontrar el mayor número de manifestaciones del fenómeno de estudio como fuese posible.

Un estudio con alcance correlacional estudia la relación entre dos o más variables en un determinado ambiente o contexto. Hernandez, Fernandez, y Baptista (2014) explica que el mayor beneficio es que se puede obtener de estos estudios es predecir el comportamiento de una variable cuando otra vinculada a la primera cambia.

Los estudios explicativos son probablemente los que mayor alcance tienen pues no se limitan a la descripción de conceptos ni a la comprensión de la relación entre conceptos, sino que se centran en definir las causas de un fenómeno y las condiciones para que ocurra.

Una investigación con alcance descriptivo, de acuerdo con Hernandez, Fernandez, y Baptista (2014), tiene como objetivo detallar las características del objeto de estudio. Se centran en definir las variables del objeto de estudio y realizar mediciones de algunas de ellas o todas según la profundidad del estudio.

En el presente trabajo, se identificó y se analizó la falta de liderazgo y motivación en el departamento de créditos de Banco Unión para un buen desempeño en los objetivos, también pudimos ver qué grado de liderazgo además de que si su equipo de trabajo se encontraba motivado.

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Por las características del trabajo y los objetivos del investigador, se empleó un diseño de investigación descriptivo, no experimental y con un enfoque temporal transversal.

Una investigación no experimental es puntualizada por Hernandez, Fernandez, y Baptista (2014) como una investigación en la que no se alteran las variables de forma intencional para observar o explicar sus efectos sobre otras variables, sino que se analizan los estudios después de observarlos en su contexto natural.

Los estudios no experimentales longitudinales se caracterizan por analizar el fenómeno a medida que pasa el tiempo. De esta manera, recolectan datos en diferentes periodos y sacan conclusiones respecto a los cambios del objeto de estudio. Los estudios no experimentales transversales analizan el fenómeno en un punto en el tiempo. Por tanto, la recolección de datos se realiza solo una vez, en un tiempo único (Hernandez, Fernandez y Baptista 2014).

Se analizará la falta de liderazgo además de la motivación en Banco Unión S.A. además de analizar el desempeño del departamento de crédito de Banco Unión S.A. En la elaboración del presente trabajo se ha realizado una investigación con un alcance descriptivo narrativo porque busca especificar las propiedades de un fenómeno, contexto o situación sometido a análisis.

Hernandez, Fernandez y Baptista (2014) sostiene que tener en mente el alcance de la investigación permite establecer límites conceptuales y metodológicos. Añade también que este alcance es determinado por los objetivos del investigador, así como de la literatura revisada. Clasifica los alcances de una investigación cuantitativa en exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos.

Una investigación con alcance exploratorio es realizada cuando la investigación acerca del tema o problema es escasa o inexistente. Se caracterizan por ser más flexibles y procuran encontrar el mayor número de manifestaciones del fenómeno de estudio como fuese posible.

Un estudio con alcance correlacional estudia la relación entre dos o más variables en un determinado ambiente o contexto. Hernandez, Fernandez, y Baptista (2014) explica que el mayor beneficio es que se puede obtener de estos estudios es predecir el comportamiento de una variable cuando otra vinculada a la primera cambia.

Los estudios explicativos son probablemente los que mayor alcance tienen pues no se limitan a la descripción de conceptos ni a la comprensión de la relación entre conceptos, sino que se centran en definir las causas de un fenómeno y las condiciones para que ocurra.

Una investigación con alcance descriptivo, de acuerdo con Hernandez, Fernandez, y Baptista (2014), tiene como objetivo detallar las características del objeto de estudio. Se centran en definir las variables del objeto de estudio y realizar mediciones de algunas de ellas o todas según la profundidad del estudio.

3.3 MÉTODOS Y TÉCNICAS DE RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN

Hernandez, Fernandez, y Baptista (2014), indica que la recolección de datos es la etapa en la que se hace el acopio de datos a ser analizados mediante métodos o técnicas acordes a la investigación.

A lo largo de todo el proceso, se utilizó el método de la observación. De acuerdo a Ocegueda (2004), la observación es diferente a solamente el acta de mirar, sino que es examinar detenidamente, analizar con un propósito. Menciona también que la observación tiene diferentes objetivos, entre ellos la identificación de problemas de estudio y la compilación de información propia para la 25

5.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente monografía es de tipo exploratoria puesto que dicha investigación se relaciona con una situación relativamente poco estudiada, en este caso el problema identificado como es el de la motivación laboral, donde existe un conocimiento limitado y resultaría de gran utilidad la investigación de este área que es muy importante como las percepciones de cada trabajador del departamento de créditos de Banco Unión S.A.

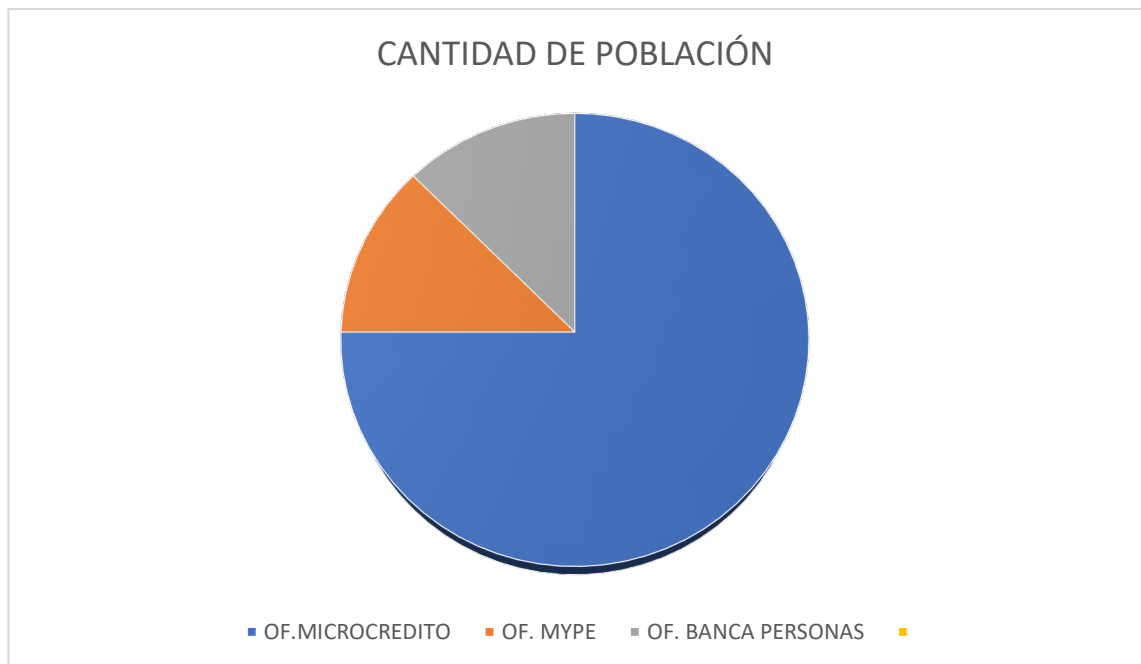
5.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

En esta investigación se abarcará el universo total de la población de las personas que participan en el área de créditos de la Ag. 6 de Marzo. Son todas las personas que están integrando el área de créditos en dicha agencia, pero son solo oficiales que están en jerarquía por debajo de los gerentes y jefes de microcrédito.

CUADRO 1 Tabulación de cantidad de población.

POBLACIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
OFICIALES DE MICROCREDITO	6	75%
OFICIALES MYPE	1	12.5%
OFICIALES BANCA PERSONAS	1	12.5%
TOTAL	8	100%

Fuente. Elaboracion Propia



Fuente Propia Grafico 1

5.5. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La recolección de información se recopiló mediante encuestas que fueron realizadas directamente a los trabajadores que pertenecen a la agencia 6 de Marzo del Área o departamento de créditos, de los cuales se pretende conseguir información fiable para el desarrollo de esta investigación.

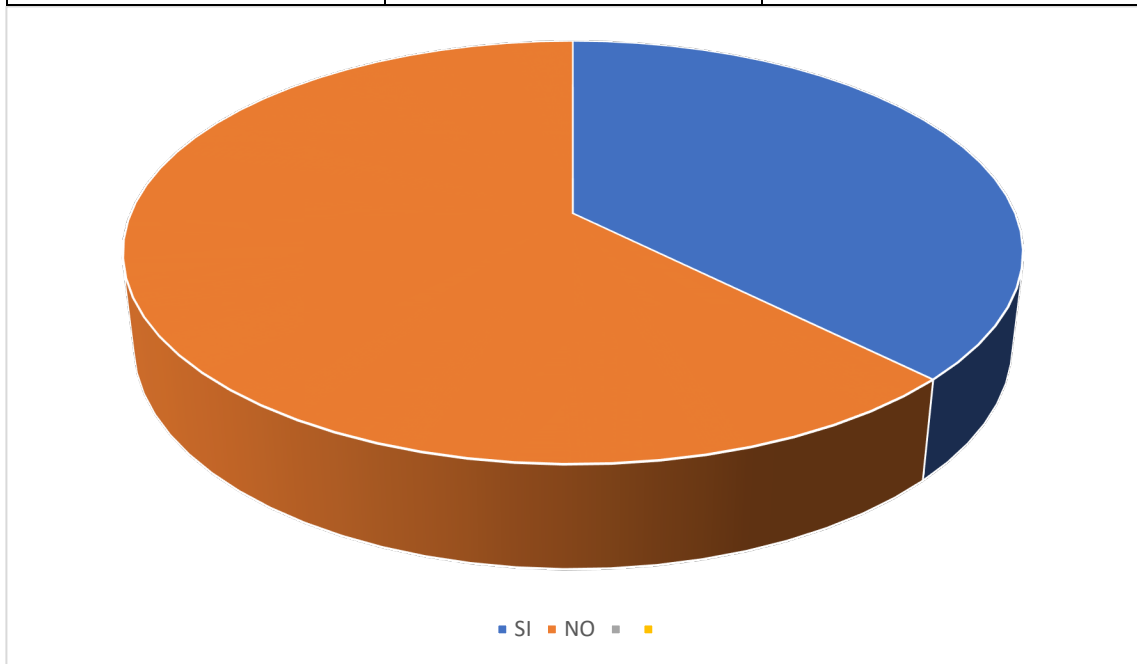
La encuesta fue elaborada según el tema elegido, es de fuente propia. A todos los Oficiales de créditos que están por debajo del Gerente y jefes de microcréditos.

PREGUNTA 1

¿SE ENCUENTRA MOTIVADO EN EL TRABAJO?

CUADRO 2 TABULACION DE RESPUESTA, 1RA PREGUNTA

RESPUESTAS	VALOR ABSOLUTO	PORCENTAJE
SI	3	37.50%
NO	5	62.5%
TOTAL	8	100%



Fuente Propia Grafico 2

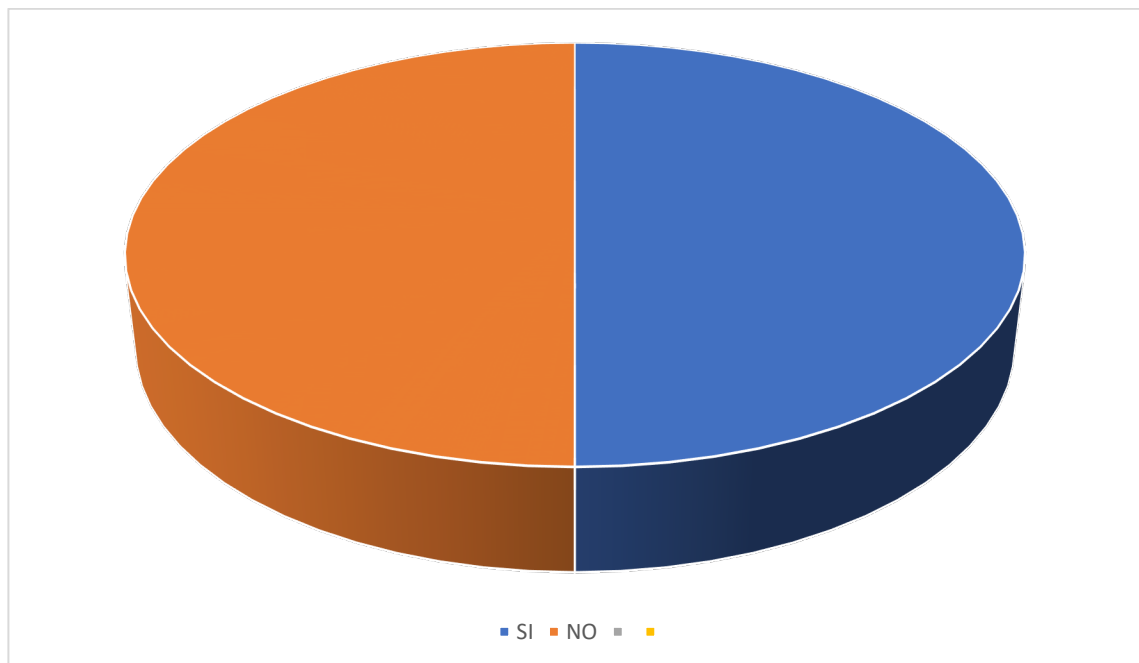
En el gráfico adjunto podemos deducir que más de la mitad del personal no se encuentra motivado todos los días en el trabajo, indagando un poco mas podríamos decir que las personas trabajarían más por obligación.

PREGUNTA 2

¿EL JEFE PRÁCTICA LIDERAZGO AL ESTABLECER ORDENES O METAS?

CUADRO 3 TABULACION DE RESPUESTA, 2DA PREGUNTA

RESPUESTAS	VALOR ABSOLUTO	PORCENTAJE
SI	4	50%
NO	4	50%
TOTAL	8	100%



Fuente Propia Grafico 3

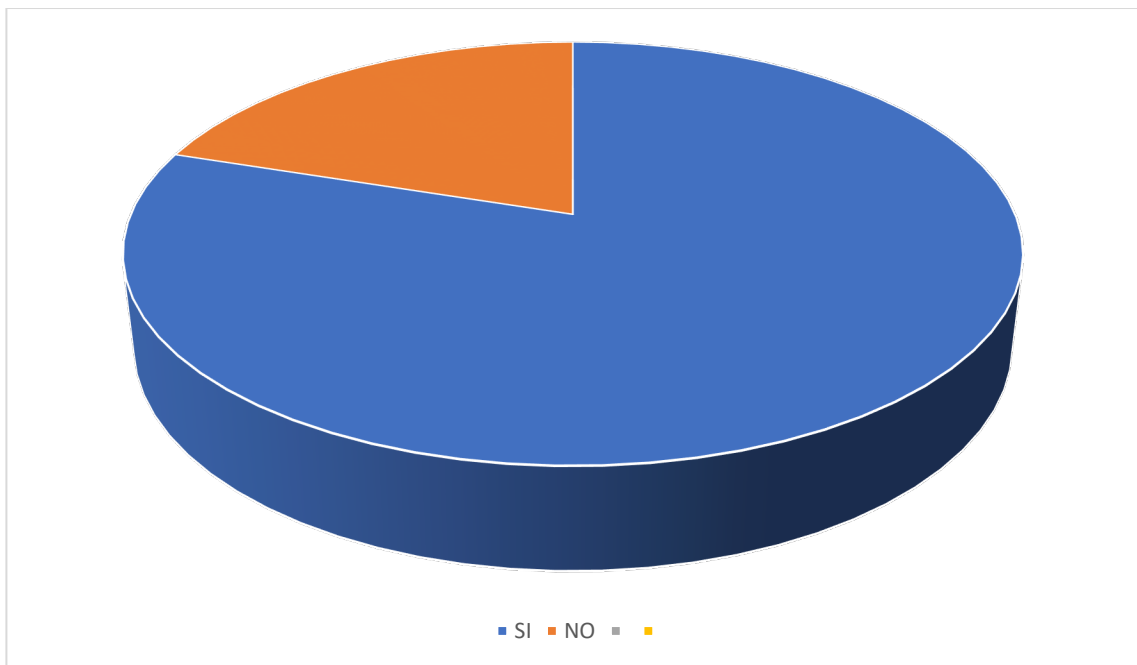
En el grafico adjunto podemos deducir que el equipo de trabajo reconoce a algún mando medio como líder y el otro porcentaje sigue reconociendo como jefe al inmediato superior, se podría deducir que se tendrá que trabajar un poco mas en los mandos jerárquicos para que puedan trabajar con liderazg

PREGUNTA 3

¿LE GUSTARÍA QUE EN EL TRABAJO LE MOTIVEN DIARIAMENTE?

CUADRO 2 TABULACION DE RESPUESTA, 3RA PREGUNTA

RESPUESTAS	VALOR ABSOLUTO	PORCENTAJE
SI	7	80%
NO	1	20%
TOTAL	8	100%



Fuente Propia Grafico 4

En el gráfico adjunto podemos deducir según las respuestas del equipo de trabajo que un 80% desearía que lo motiven diariamente para elaborar su trabajo

PREGUNTA 4

¿SI EL LIDER A CARGO LO MOTIVARIA, USTED MEJORARIA SU DESEMPEÑO?

CUADRO 2 TABULACION DE RESPUESTA, 3RA PREGUNTA

RESPUESTAS	VALOR ABSOLUTO	PORCENTAJE
SI	8	100%
NO	0	0%
TOTAL	8	100%

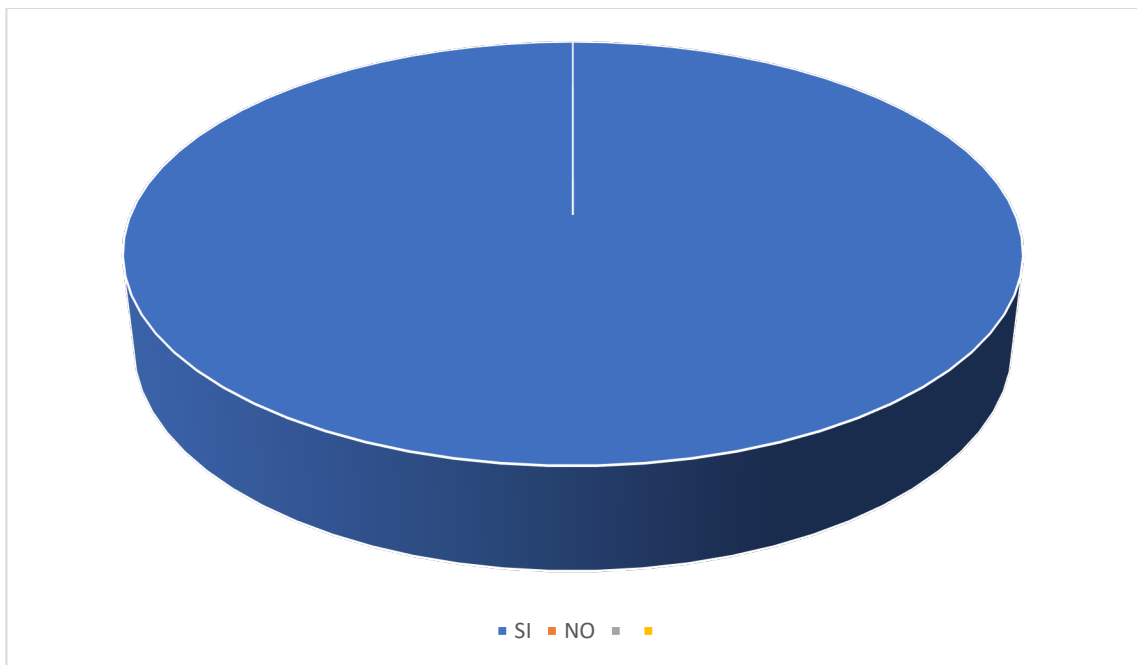


Gráfico 5 elaboración propia

En el gráfico adjunto podemos deducir según las respuestas del equipo de trabajo que un 100% está de acuerdo que un líder lo vaya motivando día tras día a medida que se vaya trabajando por llegar a los objetivos.

En la encuesta nos pudimos dar cuenta que existe ausencia de liderazgo empresarial, también pudimos darnos cuenta que gracias a eso también existe una motivación muy baja por lo cual eso tendrá un efecto en el desempeño de los oficiales de crédito. Para lo que mi persona propone una propuesta.

4.1. PROPUESTA PARA INCREMENTAR EL LIDERAZGO EMPRESARIAL

Después de realizar un análisis en el Área de créditos de Banco Unión S.A. se pudo evidenciar que existe una falta de Liderazgo Empresarial, pudimos observar con los cuestionarios que aún se sigue trabajando de una manera antigua donde la relación es Jefe y el Oficial de créditos donde solo se da órdenes para que el trabajador pueda llegar a su objetivo o meta sin ninguna estrategia y sin importar como se encuentra motivado el trabajador.

En la presente propuesta se con el propósito estrategias de liderazgo a personal de créditos como ser mandos medios como ser gerentes y jefes de microcréditos es el de ***contratar un coaching especializado en lo que es el Liderazgo Empresarial*** con el objetivo de enseñarles a los gerentes y jefes de microcréditos acerca de las nuevas tendencias de Liderazgo que en la actualidad se debe utilizar el liderazgo empresarial como estrategia para un alto desempeño en el área de créditos.

Este coaching ya existe en Bolivia son profesionales calificados quienes ayudan a las empresas a sacar el máximo potencial aplicando en nuestro caso “Liderazgo Empresarial”. Este Coaching evaluará el desempeño realizado en un par de meses para luego al tercer mes ayudar con las deficiencias que tiene cada mando medio.

No olvidemos que además como un plus se generará automáticamente un ambiente de trabajo armónico además de motivar al personal de créditos de una manera diaria para que pueda seguir trabajando sin sentirse presionado o estresado, más al contrario el trabajador en el área se encuentre motivado e identificado con la empresa que haga un trabajo consciente sin que todo el tiempo los mandos medios estén elevando la voz para que el mismo alcance sus objetivos o metas, además de ayudará en el alto desempeño por que el trabajador al sentirse identificado con el Banco Unión S.A. donde le harán sentir que el trabajo que realiza es único y además que se sienta seguro que no le despedirán por algún error que el trabajador pueda tener.

Los objetivos o metas se harán más fácil de llegar ya que el equipo de trabajo trabajara en conjunto para llegar a sus metas en el tiempo o plazo establecido donde unos a otros podrán ayudarse. Se sugiere también utilizar el “Liderazgo Situacional” esto debido a que en el área de créditos los trabajadores según a su cartera de clientes deberá hacer un control de sus objetivos de una manera independiente sin olvidar que la meta propuesta es para toda la agencia.

4.2 PROPUESTA PARA GENERAR OTROS TIPOS DE MOTIVACION

Se generara un plan motivacional pero ya no basado en lo económico, por que el Área de créditos tiene un incremento económico cuando personal de créditos llega a su respectiva meta, pero nosotros al hablar con los trabajadores pudimos evidenciar que esto no es suficiente debido a que el trabajo que se realiza en esta área es muy pesado ya que se realiza el trabajo de promoción de clientes, colocación de créditos, recuperación de cartera de créditos, reprogramación de créditos además que siempre están defendiendo sus créditos con una a la unidad de control que se encarga de verificar los casos antes de desembolsar, lo que hace que el trabajo sea un poco pesado para el trabajador en créditos. Por tanto, haciendo un análisis se plantea un plan motivacional.

4.2.1 PLAN MOTIVACIONAL

En este plan motivacional podemos tomar en cuenta otros tipos de motivación que no son económicos, ya que también es importante la motivación psicológica a nuestros trabajadores.

Reconocimiento en cuadro de honor: Este tipo de reconocimiento se realizará por correo midiendo todos los meses el esfuerzo que realizan cada uno de los trabajadores en créditos en distintas regionales de Bolivia. Además de entrar en un cuadro de honor se le hará llegar un correo de felicitaciones por haber entrado en el cuadro de honor ese mes.

Beneficios sociales: La empresa regalara entradas al cine, a conciertos, exposiciones o vales de supermercado.

Plaquetas de reconocimiento: Aquellas personas que esten durante 12 meses cumpliendo sus metas continuamente además de hacer una buena gestión de mora.

Flexibilidad laboral: Se dan días libres como por ejemplo el día del cumpleaños, los viernes por la tarde, o un mediodía a elegir en la semana, o un sábado libre a elección por haber cumplido el trabajo.

Equilibrio entre vida laboral y personal: Se impulsará a la gente a que se retire cuando termina la jornada laboral, al trabajador que ya haya realizado la tarea del día. Si el trabajador cumple sus metas antes podrá ir a compartir el tiempo aprovechado con la familia.

Actividades de integración: Torneos de fútbol y de tenis, concurso de dibujos para los hijos de los empleados, entre otras.

Actividades de capacitación: se invertirá en la capacitación para los mejores trabajadores para que puedan ascender a un puesto de trabajo mas alto cuando así la empresa lo requiera.

Es importante motivar al trabajador ya que la empresa depende del trabajo que realice el mismo, un trabajador motivado podría incrementar sus metas en un corto plazo, pero no olvidemos que lo contrario podría llevar a una situación critica a la empresa. Si el trabajador es consciente con su trabajo generaremos una empresa consciente en el cual esa empresa será exitosa siempre.

CAPÍTULO 5.
CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES

CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Después de haber realizado la presente investigación se puede concluir que el liderazgo en Banco Unión S.A. se encuentra descuidado, que existe personas en mandos medios que siguen trabajando a la antigua y también existen trabajadores que trabajan de la misma manera. Con el trabajo se pretende desarrollar el Liderazgo empresarial empezando por la agencia mencionada y terminado en una de las agencias más pequeñas que tiene Banco Unión S.A.

Es importante que la inversión de contratar un coaching sea de prioridad con la finalidad de que desde ya Banco Unión S.A. empiece a trabajar bajo las nuevas tendencias de liderazgo empresarial conjuntamente con la motivación, al generar motivación al trabajador para alcanzar el máximo potencial y que el desempeño del área de créditos sea alto esto debido a que esta es la principal fuente de ingreso para el banco, estas nuevas tendencias también de una manera indirecta crean un buen ambiente laboral, baja rotación de personal, trabajo consciente del trabajador generando hasta un auto gerente en el mismo.

5.2 RECOMENDACIONES

Dentro de la recomendación que podemos dar según nuestro estudio que debería el Banco Unión S.A. cambiar en el área de créditos el puesto de jefe de microcréditos por encargado de microcréditos, esto con el fin de que el trabajador se sienta trabajando en confianza y pueda expresarse sin ningún problema. En ocasiones hace mucho en título del puesto para que nazca el liderazgo. Por ejemplo, si comparamos con el gerente es un indicador que el trabajador trabajara con más confianza con el gerente que con el jefe de microcréditos.

Es importante tomar en cuenta como recomendación también motivar de diferente manera, a veces pensamos que la motivación económica es suficiente y no es así, deberíamos ver

la manera de siempre estar motivando a las personas que hacen a la empresa en el día a día, siempre encaminados a lo que es una mejora continua. Se puede lograr cambios interesantes en trabajadores motivados creando un buen ambiente y un alto desempeño en un tiempo corto utilizando las estrategias de liderazgo y motivación.

BIBLIOGRAFÍA

6. BIBLIOGRAFÍA

- Fredy Kofman, Ph. D., “La Empresa Consciente”, Primera edición digital: octubre de 2012.
- John C. Maxwell “Las 17 Cualidades esenciales de un líder”, editorial digital (www.QualitiesOfATeamPlayer.com)
- John C. Maxwell “Las 21 cualidades indispensables de un líder”, editorial digital.
- Chiavenato, I. (2001). Administración: Procesos administrativos.
- Fred Fiedler 1971, “Validation and extensión of the contingency”.
- John C. Maxwell, *Desarrollo del líder que está en usted*, edición digital.
- Iberdrola, TIPOS DE LIDERAZGO <https://www.iberdrola.com/talento/tipos-de-liderazgo>,
- Idalberto Chiavenato, “Administración de Recursos Humanos”. 2011 editorial mexicana digital.
- Stephen R. Covey , “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, editorial mexicana digital
- Hernandez, Fernandez, y Baptista P., “Metodología de la investigación” , sexta edición digital (2014),
- Peter Druker, “El líder del Futuro”, edición digital, 2018
- Idalberto Chiavenato quinta edición “administración de personal”, Edición digital.
- Kaufmann, A. "Lider Global: en la vida, en la empresa" Edición Alcalá de Henares: Universidad de Alcalá, Cop. 2019
- Palomo, M. T.. "Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo". Editorial Madrid: ESIC.2020.
- John C. Maxwell “Liderazgo Eficaz”, editorial Vida, 2002.
- John C. Maxwell “Lider 360° ”, editorial Lider Latino, 2005.
- John C. Maxwell “Seamos personas de influencia”, editorial Digital.

ANEXOS

ENCUESTA DE LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN.

¿SE ENCUENTRA MOTIVADO EN EL TRABAJO?

SI

NO

¿EL JEFE PRÁCTICA LIDERAZGO AL ESTABLECER ORDENES O METAS?

SI

NO

¿LE GUSTARÍA QUE EN EL TRABAJO LE MOTIVEN DIARIAMENTE?

SI

NO

¿SI EL LIDER A CARGO LO MOTIVARIA, USTED MEJORARIA SU DESEMPEÑO?

SI

NO

NOTA.- EL NOMBRE DE EL ENCUESTADO SERA ESTRICTAMENTE CONFIDENCIAL.