

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



PROPUESTA DE GUIA METODOLOGICA DE
ACTIVIDADES PARA PROMOVER UN BUEN CLIMA
LABORAL EN BANCO SOLIDARIO S.A.

Monografía presentada para la obtención del grado de Licenciatura

P. E. T. A. E. N. G

POR: XIMENA CUTIPAZ CALDERON

LA PAZ -BOLIVIA

2022

DEDICATORIA

El presente trabajo es dedicado con todo mi corazón a mi hijo Sebastián, por todo su amor y por ser el principal impulsor de mi vida, por llenarme de fuerzas y fortaleza para vencer todas las pruebas que se presentan en el día a día, por ser el responsable del deseo de superarme y ser cada vez mejor.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por ayudarme a salir de todas las adversidades que se presentan en el camino, por llenarme de fortaleza, por guiarme y mostrarme siempre el mejor camino, por haberme cuidado y permito estar en este momento de mi vida, alcanzando un logro tan soñado.

A mi madre Isabel, por todo su esfuerzo, por su lucha constante, por haber trabajado tanto, por toda la confianza, por su bendición a diario a lo largo de mi vida, por todo su amor y su apoyo, para que mi persona consiga una formación profesional, para mejorar mi calidad de vida, pues sin ella no lo habría logrado.

A mis docentes que, en el transcurso de estos años de mi carrera académica, siempre tuvieron entrega, dedicación, empeño, afecto y mucha confianza en mis capacidades, quienes lograron depositar en mí, conocimientos que me han servido y que he de aprovechar en todo el transcurso de mi vida.

INDICE GENERAL

	Pág.
INTRODUCCIÓN	
1 CAPITULO 1. ASPECTOS GENERALES	10
1.1 IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	11
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 Objetivos Generales	13
1.2.2 Objetivos Específicos	13
1.3 JUSTIFICACIÓN	13
1.3.1 Justificación Teórica	13
1.3.2 Justificación Práctica	15
1.3.3 Justificación Metodológica	15
1.4 ALCANCE	17
1.4.1 Alcance Temporal	17
1.4.2 Alcance Geográfico	17
1.4.3 Alcance Institucional	17
2 CAPITULO 2. MARCO TEORICO	19
Cuadro No. 1 - Orientación y dimensiones del clima laboral	19
Cuadro No 2. Cuatro climas organizacionales Básicos	20
Clima Laboral	21
La satisfacción laboral	25

	Estrés laboral	26
	Características de la Empatía	27
	Cuadro No 3. Lo que la gente ve, lo que la gente no ve	31
3	CAPITULO 3. MARCO INSTITUCIONAL	33
	Organigrama de la agencia	34
4	CAPITULO 4. MARCO PRACTICO	36
	Descripción de la propuesta	42
	Actividades de Comunicación	42
	Actividades de Confraternización	45
	Actividades para el estrés laboral	45
5	CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	48
5.1	Conclusiones	48
5.2	Recomendaciones	49
6	BIBLIOGRAFIA	51
7	ANEXO	53

RESUMEN

El presente trabajo, tiene como objetivo proponer una guía de mejora que favorezca el clima laboral, identificando la raíz de los problemas entre el personal operativo y personal administrativo, con el fin de establecer las acciones a tomar para llegar a un acuerdo efectivo.

La investigación proporcionará una visión de la organización con relación a la percepción que tienen los trabajadores sobre el clima laboral de la agencia Rio Seco, evidenciándose indicadores más relevantes que perjudiquen al buen funcionamiento y el logro de objetivos. Los resultados de la investigación facilitarán, la gestión para el cambio, encaminada a la mejoría en el ambiente laboral con miras de una elevación de la eficiencia y la satisfacción de los empleados.

También se demostrará la importancia que tendrá el liderazgo en la organización ya que es una herramienta que por medio de la guía se aplicarán actividades para que cada trabajador se desarrolle y tenga habilidades orientadas a solucionar conflictos laborales.

Basado en los datos obtenidos mediante entrevistas y encuestas cerradas a los empleados, se identifica el deterioro en la comunicación interna, estrés laboral y falta de identificación con los objetivos del Banco, motivo por el cual se propone este caso de estudio, alternativas de solución factibles, y pragmáticas, basadas en el conceso y compromiso.

Dicho análisis concluye en generar una guía metodológica de actividades basado en herramientas organizacionales, que permita promover el desarrollo de un buen clima laboral, como factor clave para el rendimiento productivo, desarrollado en la empresa Banco Solidario S.A. Regional de El Alto, agencia Rio Seco.

INTRODUCCION

Conceptualmente el clima laboral define que los seres humanos están continuamente implicados en la adaptación a una gran variedad de situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional.

Eso se puede definir como un estado de adaptación. Tal adaptación no sólo se refiere a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la satisfacción de las necesidades de pertenencia a un grupo social de estima y de autorrealización.

La frustración de esas necesidades causa problemas de adaptación. Como la satisfacción de esas necesidades superiores depende particularmente de aquellas personas que están en posiciones de autoridad jerárquica, resulta importante para la administración comprender la naturaleza de la adaptación y desadaptación de las personas.¹

El Clima Laboral es una dimensión de la calidad de vida laboral y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una organización.

Es muy importante analizar los factores que inciden en las organizaciones y que afectan la productividad, la imagen, el rendimiento laboral, pero sobre todo a las personas en su ambiente de trabajo, ya que si se está expuesto a un mal clima laboral se puede liberar estrés en las personas, estas a su vez pueden cometer errores que desencadenen en la mala calidad del servicio y/o producto ofrecido, se puede evitar con un buen estudio de clima laboral y sobre todo con la mejora del mismo para que las personas sean productivas.

La presente investigación comprende un estudio del grado de influencia del clima laboral, sobre la satisfacción de los trabajadores y la productividad de la agencia Rio Seco de Banco Solidario S.A., realizando una práctica investigativa aplicado a 36 colaboradores, debido a que el banco ha tenido problemas en la última gestión desarrollando un Clima

Laboral desfavorable, por lo cual necesita una nueva estrategia de clima organizacional enfocada a promover la mejora en la comunicación entre empleados y reducir el estrés laboral.

CAPITULO 1.

ASPECTOS

GENERALES

CAPITULO 1. ASPECTOS GENERALES

Según la reseña histórica del panel informativo (VER ANEXO A), Banco Solidario S.A. es una empresa que funciona desde el año 1986 y en estos 35 años supero todas las expectativas de crecimiento siendo un referente a nivel mundial.

Contando con 1,540 millones de \$us en Depósitos, 1,872 millones de \$us en Cartera Bruta, 288,530 clientes de crédito, 98 agencias en todo el país, 26,6 millones de transacciones, 795 puntos de atención y 3,011 funcionarios.

Banco Sol pone a servicio de los clientes un conjunto de canales y servicios que se convierten en soluciones integrales para realizar transacciones financieras las 24 horas del día, los siete días a la semana, tales productos son: Tarjetas de Débito, Pago de Servicios, Pago de Impuestos, Boleta de Garantía, Cajeros Automáticos, Sol Amigo, Agencia Móvil, Transferencias (ACH).

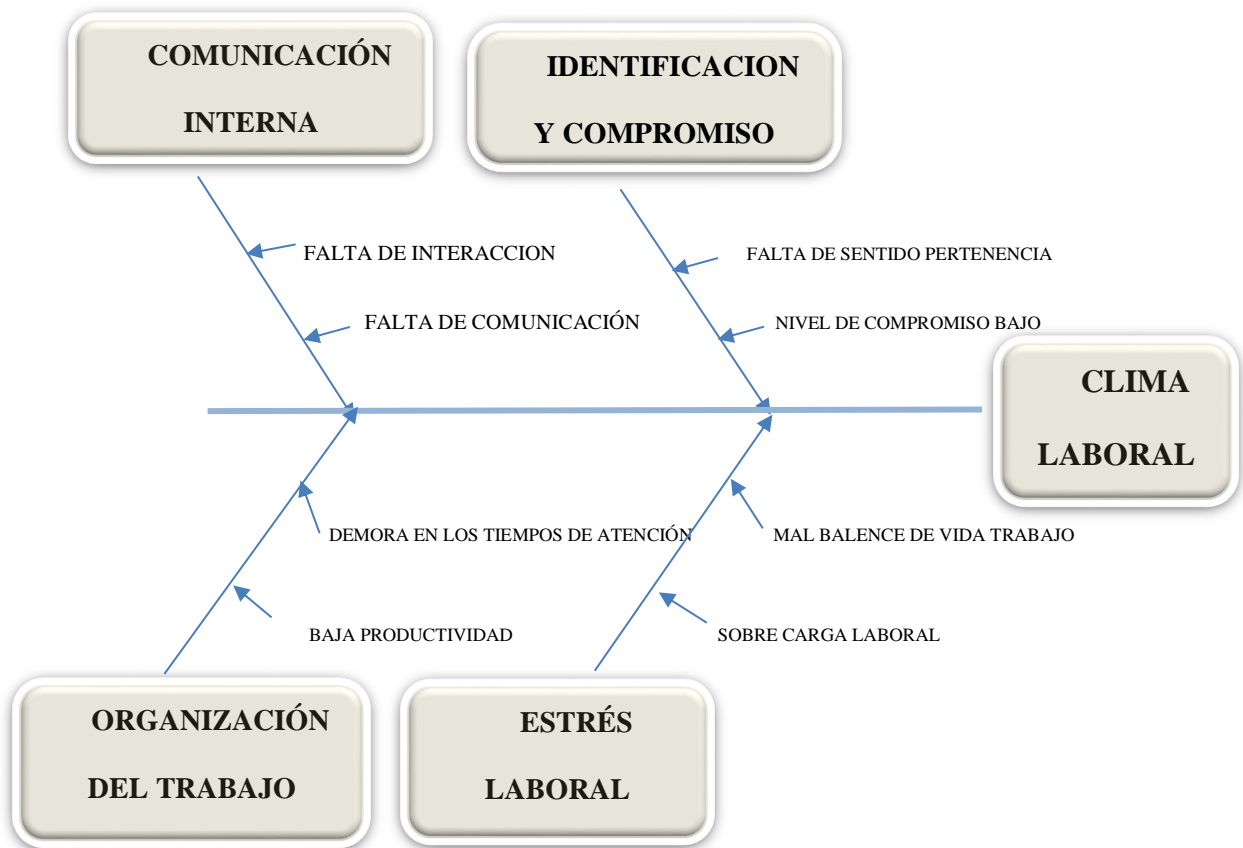
Buscando dar oportunidades a los sectores de menores ingresos, a través de los servicios financieros integrales, apoyados en un talento humano comprometido con el logro de objetivos.

Su gran mérito fue abrir las puertas del sistema financiero a sectores que estaban marginados del financiamiento formal, mediante una ingeniería financiera que, a la fecha, es un referente a nivel mundial

1.1 IDENTIFICACION Y FORMULACION DEL PROBLEMA

1.1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para la identificación del problema se utiliza el método el **Diagrama de Ishikawa** para crear y clasificar las ideas sobre las causas del problema de manera gráfica.



Mediante la información recolectada se llega a la conclusión del problema:

La ausencia de una guía metodológica de actividades para el personal del Banco Sol agencia Rio Seco. Genera un ambiente laboral no óptimo para las labores operativas y administrativas.

1.1.2 IDENTIFICACION Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Tras las situaciones que atraviesa la agencia, se detecta que en la última gestión nos encontramos que los empleados cuentan con deterioro en la comunicación del personal operativo y mandos medios, con una falta de sentido de pertenencia, una falta de identificación con la misión de la empresa.

Se identifica un ambiente laboral tenso y con varios conflictos, lo que dio a lugar a que esta última gestión se tenga una alta rotación de personal, se identifica que existe varios empleados con estrés laboral, se detecta una atmosfera de tensión, se cuenta con un trabajo individualizado, se tiene retraso en desarrollo de sus funciones, tiene un amplio número de empleados nuevos, a los cuales les falta la experiencia para poder desempeñar las funciones en los tiempos requeridos, lo que provoca sobrecarga laboral al personal con mayor antigüedad, esto afecta a la productividad, a la calidad del servicio ofrecido a los clientes, y también afecta a la calidad de vida, no solo de los empleados, sino también de sus familias.

Estrés Laboral, contamos con la falta de oportunidad de un buen balance vida-trabajo. La sobrecarga de trabajo en la última gestión, ha llevado a los empleados a trabajar bajo presión, esta presión hace que se eleve los niveles de cortisol, la hormona causante del estrés, causando que el trabajador aumente su ansiedad y disminuya la capacidad para resolver problemas. También mencionar que el cuadro de estrés laboral, no solo genera un desgaste físico y mental, sino que, además, ha provocado que las personas se vuelvan vulnerable a diferentes enfermedades.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivos Generales

Generar una guía metodológica de actividades basado en herramientas organizacionales, que permita promover el desarrollo de un buen clima laboral, como factor clave para el rendimiento productivo de la agencia Rio Seco de Banco Sol.

Esta estrategia será puesta en marcha en el campo de estudio de la agencia Rio Seco, de la regional de El Alto.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Indagar y analizar las herramientas organizacionales con mayor impacto que contribuyan al logro del objetivo en general
- Facilitar la mejorar de la comunicación entre los diferentes niveles de la agencia mediante una guía metodológica de actividades.
- Reforzar el trabajo en equipo y la colaboración laboral mediante actividades lúdicas descritas en la guía metodológica de actividades.

1.3 JUSTIFICACION

1.3.1 JUSTIFICACION TEÓRICA

El presente estudio tiene como objeto analizar cómo se afecta en la efectividad de la agencia un mal clima laboral, examinando las principales causas y así proponer soluciones a las mismas.

El buen clima laboral, se ha vuelto elemento de elevada importancia estratégica. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, rumbo al éxito.

Es así, que nace la inquietud de realizar tal estudio, cuya finalidad sea destacar y enfatizar en la importancia del Clima Laboral, como factor determinante de la eficiencia del personal que labora en una organización, este estudio también permitirá la reflexión de las gerencias a fin de lograr un equilibrio de vida – trabajo y una buena comunicación

interna, donde puedan interactuar los grupos que lo integran, de manera organizada y comprometidos con los mismos objetivos.

Basada en los siguientes conceptos:

La Cultura Organizacional, es sin duda alguna el integrador de todas las organizaciones y por ende es uno de los factores determinantes en la eficiencia del recurso humano,

Los Ejecutivos necesitan ser altamente sensibles para identificar el clima de su organización, ya que puede ser difícil cambiarlo, requiriéndose de destreza, estrategia y determinación.

El estrés laboral es identificado como un grupo de reacciones emocionales, psicológicas, cognitivas y conductuales ante exigencias profesionales que sobrepasan los conocimientos y habilidades del trabajador para desempeñarse de forma óptima.

El estrés laboral es aquel que se produce debido a la excesiva presión que tiene lugar en el entorno de trabajo. Generalmente es consecuencia del desequilibrio entre la exigencia laboral y la capacidad o recursos disponibles para cumplirla eficientemente.

La demanda o carga de trabajo y obviamente, la sobrecarga es una de las fuentes más frecuentes del estrés. Puede tratarse de una demanda excesiva, hablando en términos de cantidad de trabajo o de una demanda relacionada con la calidad del mismo, cuando éste es muy difícil o de gran responsabilidad.

La carga cuantitativa es equiparable con el estrés cotidiano y equivale a estar hasta el cuello de trabajo. La sobrecarga cualitativa es más subjetiva a la hora de evaluar e implica juicios de valor acerca de lo que alguien está capacitado o no para asumir; está relacionada con las necesidades de formación y habilidades para ejecutar las tareas.

Podemos definir empatía como una competencia vital de la inteligencia emocional que ponemos en práctica a la hora de comunicarnos y relacionarnos con los demás. Todas las personas tienen esta capacidad de ser empáticos, de ponerse en el lugar de los demás e interpretar sus deseos, dificultades y motivaciones.

Sin embargo, para realmente ser empáticas, las personas deben, además de entender a los demás, responder del modo adecuado ante los sentimientos de los otros. Quienes sean capaces de hacer ambas cosas, manifestarán también una predisposición natural para competencias muy demandadas en el ámbito laboral como: la capacidad de liderazgo, el trabajo en equipo, habilidad para la negociación y una correcta atención al público.

1.3.2 JUSTIFICACION PRÁCTICA

Basado en los datos obtenidos mediante entrevistas y encuestas cerradas a los empleados en Banco Sol agencia Rio Seco, se identifica el presente problemas en ambiente laboral, deterioro en la comunicación interna, estrés laboral y falta de identificación con los objetivos del Banco, motivo por el cual se propone este caso de estudio, alternativas de solución factibles, y pragmáticas, basadas en el conceso y compromiso.

La presente investigación sirve para consolidar los conocimientos adquiridos durante la carrera de Administración de Empresas, puntualmente en el área de talento humano y contribuir con nuevos conocimientos a los universitarios, para fortalecer su formación profesional y así dejar un aporte intelectual que servirá de referencia en trabajos similares y posteriores.

1.3.3 JUSTIFICACION METODOLOGICA

Alcances de la investigación descriptiva, correlacional y explicativa

Alcance descriptivo: busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

En esta clase de estudios el investigador debe ser capaz de definir, o al menos visualizar, qué se medirá (qué conceptos, variables, componentes, etc.) y sobre qué o quiénes se recolectarán los datos (personas, grupos, comunidades, objetos, animales, hechos).

Es útil para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación.²

Alcance correlacional: este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio vínculos entre tres, cuatro o más variables. En cierta medida tiene un valor explicativo, aunque parcial, ya que el hecho de saber que dos conceptos o variables se relacionan aporta cierta información explicativa.

Alcance Explicativo: Está dirigido a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Se enfoca en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables.

Se encuentra más estructurado que los demás alcances (de hecho, implica los propósitos de éstos); además de que proporciona un sentido de entendimiento del fenómeno a que hace referencia. (Roberto Hernández Sampieri Metodología de la investigación Pág. 95)

La utilidad principal de los estudios correlacionales es saber cómo se puede comportar un concepto o una variable al conocer el comportamiento de otras variables vinculadas. Es decir, intentar predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos o casos en una variable, a partir del valor que poseen en las variables relacionadas.³

La variable es Clima Laboral,

Definición conceptual: el perjuicio de un mal Clima Laboral, para resultados eficientes de la agencia

² (Sampieri)

³ (Sampieri)

Definición Operacional: mala comunicación entre empleados, estrés laboral, sobre carga laboral, falta de compromiso con los objetivos, atención con demora a los clientes, baja productividad, falta de pertenencia al banco

Para el desarrollo de la investigación, se utilizó el método de observación, examinando detenidamente, este análisis bajo un propósito, identificar las causas del estudio.

1.4 ALCANCE

1.4.1 ALCANCE TEMPORAL

Este trabajo se realiza en el tiempo de duración de actualización PETAENG 2021, que se da inicio el 04 de octubre hasta el 18 de diciembre.

Según el tipo de estrategia de Clima Laboral, el tiempo estimado de aplicación de la propuesta de solución es de 3 meses.

El tiempo de validez de la presente propuesta es de 1 año, posterior a este tiempo la empresa debe realizar una actualización de los datos.

1.4.2 Alcance Geográfico

La investigación ha sido desarrollada en la empresa Banco Solidario S.A., Regional El Alto, agencia de Rio Seco se encuentra ubicada en Zona Rio Seco, Avenida Juan Pablo II No 20 esquina Avenida Luis Espinal.

1.4.3 Alcance Institucional

El presente documento explicativo se desarrolla en la empresa Banco Solidario S.A. Regional de El Alto, agencia Rio Seco.

CAPITULO 2.

MARCO TEORICO

CAPITULO 2. MARCO TEORICO

La Cultura Organizacional condiciona el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, es ella quien determina el recurso de permanencia del humano, generando en él, la eficiencia, diferenciación, innovación y adaptación.

Considerando lo antes citado se deduce que la cultura organizacional es una de las mayores fortalezas de la organización, si ésta se ha desarrollado adecuadamente, caso contrario constituye una de las principales debilidades, es por ello que, de presentarse la cultura como una debilidad, la organización deberá definir programas y acciones que modifiquen los elementos culturales que impiden que el recurso humano logre identificarse con la organización y desarrollar un clima de trabajo motivante

Los cuatro climas organizacionales que se necesita conocer son derivados de dos dimensiones del clima. Estas dimensiones son:

Cuadro No. 1 - Orientación y dimensiones del clima laboral

Orientación a la Tarea (OT) y	Orientación a la Relación (OR).
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a la Tarea (OT): La orientación a la tarea enfatiza la productividad, hace que el trabajo sea realizado, iniciando organizando y dirigiendo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a la Relación (OR). La orientación a la relación enfatiza a la gente y se evidencia por: escuchar, confiar y motivar.

4

Esas dos variables dan como origen a cuatro tipos básicos de clima organizacional, dependiendo el grado en el que están presentes.

⁴ (Chiavenato, Administracion de Recursos Humanos)

Características de los cuatro climas básicos de la organización

- El modo de interacción de un clima organizacional orientado a sistemas es corregir.
- El modo de interacción en medio de un clima organizacional orientado a la gente es aceptar.
- El clima orientado a la producción tiende a enfatizar el dominio y la dirección.
- El clima orientado al trabajo en equipo quiere unir a otros en el servicio del trabajo.

Cuadro No 2. Cuatro climas organizacionales Básicos



5

Así como se tienen cuatro climas básicos de organización y éstos pueden ser apropiados o inapropiados a la tecnología o en forma más amplia al ambiente, es claro que hay realmente ocho climas organizacionales cuando la efectividad es considerada. Es decir, surgen cuatro tipos de clima más efectivos y cuatro tipos de clima menos efectivos.

⁵ (Chiavenato, Administración México Me Graw Hill, 2006)

CLIMA LABORAL

Climas de impacto favorable, cuando uno piensa en efectividad en el sentido amplio del término, lo que subyace es la realidad de que algunas condiciones climáticas se ajustan muy bien a las características del ambiente y sus actores derivándose un impacto favorable, ya que, como consecuencia de la influencia de este, se estimula un desempeño de alta efectividad.

De esta forma cuando un ejecutivo percibe el tipo de clima que es susceptible de estimular un alto desempeño y realiza un conjunto de influencias para producir ese clima, estará creando deliberadamente las condiciones para la efectividad. Si, por el contrario, el ejecutivo no ha sido capaz de descifrar el clima susceptible de estimular un desempeño óptimo y se inclina por impulsar las condiciones que “le gustan” o que “ha aprendido” y respectivamente de su impacto potencial, estará generando un clima que resultará desfavorable ya que no se ajusta en manera alguna a las características del ambiente y sus actores.

De acuerdo con lo anterior, se puede considerar que existen dos tipos de organización. Una de ellas puede ser considerada como “orientada a actividades”, la otra considerada como “orientada a resultados. La principal diferencia entre las dos, son las necesidades de la tecnología, los clientes y la amplitud del ambiente. Las diferentes combinaciones de alta y baja de la orientación a la tarea, de la orientación a la relación y de la orientación a la efectividad, dan como resultado ocho tipos de clima, cuatro orientados a actividades, es decir a lo que se hace y cuatro orientados a resultados, es decir a lo que se logra.

Estos cuatro climas orientados a actividades y los cuatro climas orientados a resultados, son derivados de los climas básicos. Cuando éstos son impulsados inapropiadamente, el clima básico con orientación a la producción recibe el nombre de clima autoritario, cuando el clima básico orientado a la producción es usado apropiadamente recibe el nombre de clima productivo.

Clima estancado, el clima estancado es aquél que resulta de una baja orientación a la tarea y una baja orientación a las relaciones en un ambiente en donde dichas orientaciones son inapropiadas, creando por lo tanto una condición en la que el esfuerzo individual y el estado de ánimo se mantienen en un nivel mínimo ignorando el impacto de esto en la efectividad

El clima es percibido como altamente interesado en el apego a la forma, desestimando el valor del impacto. Separado, poco creativo y baja involucración; resistente al cambio, con una baja preocupación a errores excepto para cubrirse ante ellos, se trabaja bajo reglas, con muchas personas trabajando para hacer las cosas difíciles para otros.

Clima de sumisión, El clima de sumisión es aquél que refleja una baja orientación a la tarea y una alta orientación a las relaciones en un ambiente en donde dichas orientaciones son inapropiadas, creando por lo tanto una orientación a acciones amigables que no favorecen a la efectividad. Este clima motiva que la organización sea percibida como agradable, cálida y amable; con una alta dosis de pasividad. Hay en general pocas iniciativas, una dirección muy difusa y poco preocupado con los estándares de desempeño y resultados; proclive a acciones para minimizar los conflictos.

Clima autoritario, el clima autoritario es aquél que refleja una alta orientación a la tarea y una baja orientación a las relaciones en un ambiente en donde dichas orientaciones son inapropiadas, creando por lo tanto una atmósfera en la que predomina el autoritarismo sin que esta característica ayude a la alta efectividad. El clima es apreciado como crítico y amenazante. Se suprimen los conflictos, la comunicación es escasa; la gente actúa sin consultar; muchos gerentes son temibles y poco agradables, con alta exigencia por la productividad del día, más que la de largo plazo. Predomina un bajo nivel de desempeño mantenido principalmente por amenazas.

Clima ambiguo, es aquél que refleja una alta orientación a la tarea y una alta orientación a las relaciones en un ambiente en donde solo una de ellas es requerida, creando por lo tanto una atmósfera de ambigüedad en la que el interés en la participación de los actores no favorece a la efectividad. El manager que lo impulsa tal vez disfruta la

participación o la tiene idealizada. Bajo este clima hay una aceptación automática de decisiones que no siendo las mejores, son aceptables, hay poco compromiso hacia las ideas y al alto desempeño; poco apoyo al personal y cierta indiferencia aun cuando el buen desempeño es alcanzado; existe sospechosa disposición a la presión.

Clima de equidad, es aquél que refleja una baja orientación a la tarea y una baja orientación a las relaciones en un ambiente en donde dichas orientaciones son apropiadas, creando por lo tanto un impacto favorable a la efectividad por medio del orden, el control y la equidad. el clima es percibido como altamente preocupado con la aplicación oportuna de las reglas y los procedimientos; Respaldo por buenos sistemas, donde los detalles son observados y la comunicación escrita es preferida.

Clima humanitario, es aquél que refleja una baja orientación a la tarea y una alta orientación a las relaciones en un ambiente en donde dichas orientaciones son apropiadas, creando por lo tanto condiciones para una alta efectividad por medio de la confianza y el aprecio a los seres humanos.

El clima es percibido por su elevado grado de comprensión compartida y de cooperación. Hay mucha confianza y apertura, un alto compromiso con la planeación y la productividad; el talento está razonablemente bien desarrollado, y existen canales abiertos para la comunicación.

Clima productivo, es aquél que refleja una alta orientación a la tarea y una baja orientación a las relaciones en un ambiente en donde dichas orientaciones son apropiadas, creando por lo tanto condiciones para la alta efectividad por medio de una dirección puntual y vigorosa.

El clima es percibido por su alto nivel de iniciativas, energía y logro; comprometido en los resultados efectivos; altamente evaluativo en la cantidad, calidad y tiempo; orientado al beneficio y el rendimiento; las ideas que surgen tienden a ser implementadas, la eficiencia y la productividad son muy apreciadas.

Clima de desafío, es aquél que refleja una alta orientación a la tarea y una alta orientación a las relaciones en un ambiente en donde dichas orientaciones son apropiadas, creando por lo tanto condiciones para la alta efectividad a base del esfuerzo comprometido más allá de los propios límites de capacidad, conocimiento y experiencia.

El clima es percibido por el alto nivel de logro de los objetivos, y por la práctica sistemática de la motivación mutua para el logro de un alto desempeño; alto compromiso de la gente en el trabajo; toma de decisiones en equipo como recurso para elevar la calidad de estas y para desarrollar nuevas alternativas.

El deseo de la organización de llegar a ser más orientada a resultados necesitará ser cuestionada más en detalle.

Muchos teóricos han propuesto un clima ideal en particular y proponen que las organizaciones lo adopten; algunos de los más renombrados estudiosos del tema son:

Weber (propuso que la orientación a sistemas es lo mejor)

Douglas Mc Gregor (propuso que la orientación a la gente es lo mejor)

George Odiorne (propuso que la orientación a la producción es lo mejor)

Blake and Mouton (propusieron que la orientación al equipo es lo mejor)

Cada uno creyó que el clima ideal debía ser logrado con oportunidad. Siendo realistas, la mejor creencia es que cualquiera de estos climas puede ser el correcto dependiendo del ambiente y de la tecnología (la forma en que están estructuradas las tareas). Un gran logro en el estudio de la efectividad organizacional es la siguiente conclusión: Es evidente que no hay un clima más efectivo que otro. Claramente, el clima organizacional debe ser apropiado a la situación en la cual se opera. Los elementos de la situación incluyen cosas tales como: la tecnología, el tipo de trabajo a ser realizado y las demandas del ambiente en el todo.

La satisfacción laboral

Ha sido definida como un estado emocional positivo, que refleja una respuesta afectiva ante la situación de trabajo. Cuando se refiere a satisfacción la define como los sentimientos positivos asociados tanto a factores intrínsecos como a factores extrínsecos del trabajo.

Se define como un sentimiento placentero derivado de la percepción que tiene el individuo de la situación laboral en relación con los propios valores. También adicionan, que la satisfacción es el producto de discrepancia entre lo que el trabajador quiere y lo que realmente obtiene, mediada por la importancia que le atribuye a la situación.

La satisfacción laboral es un proceso emocional positivo que se refleja, en una respuesta afectiva frente a los aspectos o facetas del trabajo, como consecuencia del proceso perceptual que se da en el individuo. Es considerado un proceso cambiante, podrá variar en la medida que el individuo perciba cambios en su entorno.

La satisfacción laboral se refiere al hecho de cómo se siente la persona en el trabajo. Involucra varios aspectos como el salario, estilo de supervisión, condiciones de trabajo, oportunidades de promoción, compañeros de labor, etc. Por constituir una actitud, la satisfacción laboral es una tendencia relativamente estable de responder conscientemente al trabajo que desempeña la persona. Se basa en las creencias y valores desarrollados por la persona en torno a su trabajo.

Es importante resaltar, que la satisfacción no es exclusivamente la causa del buen desempeño, es uno de los diversos factores que interactúan en ella. Sin embargo, la satisfacción laboral es importante porque las personas permanecen una parte significativa de sus vidas en las organizaciones. A demás el grado de satisfacción impacta en la forma en cómo las personas se sienten acerca de otras porciones de su vida, como son el ámbito familiar, vecinal y comunitario. Así mismo en el ámbito laboral afecta, particularmente en la rotación y el ausentismo.

El estrés laboral es uno de los males más tapados, pero para muchas personas el trabajo no solamente dura las muchas horas que pasan en su puesto, sí que no que cuando salen del siguen pensando y ocupándose de ello.

Son muchas las razones por las que puede afectarnos el estrés en el trabajo: que nos cueste decir que no, mucho volumen de trabajo, falta de coordinación dentro de la propia empresa, el caso es que nosotros como personas necesitamos hacer algo con lo que nos sucede. Leer libros sobre estrés laboral no es un sustituto de la terapia psicológica, pero puede ser un comienzo para ir recogiendo tips y argumentos para enfrentar la situación de manera distinta.

El estrés laboral

El Estrés es una tensión provocada por situaciones agobiantes que originan reacciones psicósomáticas o trastornos psicológicos a veces graves. El término estrés proviene de la física, hace referencia a la presión que ejerce un cuerpo sobre otro, siendo aquel que más presión recibe el que puede destrozarse y fue adoptado por la psicología, pasando a denominar al conjunto de síntomas psicofisiológicos como: cansancio, pérdida del apetito, bajada de peso y astenia, entre otras

Muchos utilizan la palabra estrés como sinónimo de miedo, ansiedad, fatiga, depresión, pero es difícil tanto para investigadores como científicos definir claramente de qué están hablando, cuál es el significado, alcance y consecuencias de estos conceptos.

El miedo es un concepto central en el estrés como en la ansiedad, pero se reserva para nombrar una sensación de temor, con activación anticipada en todo el organismo, que aparece ante una situación o estímulo externo que puede ser identificado de forma precisa.

La ansiedad, en general, se refiere a un estado de activación o agitación exagerada que aparece en el individuo como reacción ante acontecimientos externos o asociados a pensamientos o sentimientos del propio individuo. Es un tipo de miedo irracional, no justificado.

La ansiedad clínica o psicopatológica es dañina, no es adaptativa al no existir una amenaza objetiva y es persistente. Presenta síntomas como palpitaciones, tensión

muscular, cefalea, dificultad para respirar. Impide a la persona enfrentarse a las situaciones que la desencadenan, de forma que ésta tiende a aislarse, perjudicando así el rendimiento laboral y la vida interpersonal, tanto social como familiar.

Cuando la ansiedad psicopatológica está ligada a un agente externo que la provoca o la desencadena, y éste es prolongado o intenso hablamos de estrés.

Como dijimos anteriormente la fatiga se confunde a menudo con el estrés, aunque ambos pueden distinguirse. La fatiga se alivia con un cambio de actividad y se disipa con el reposo, cosa que no ocurre con el estrés.

No obstante, la fatiga continuada en el trabajo es un factor más de estrés y motivo de insatisfacción laboral. Esta puede llevar al estrés si se concurren una serie de circunstancias como largas jornadas de trabajo, escaso reposo, alta demanda de trabajo y monotonía. En sí la fatiga es un estado subjetivo y fisiológico que se caracteriza por un desinterés en la tarea que se está realizando, por una sensación de malestar y una reducción de eficiencia.

El concepto estrés se emplea como: la situación que provoca un malestar determinado el estrés entendido como estímulo y como la reacción ante una situación amenazante.

El estrés como respuesta del organismo es la reacción conductual o fisiológica ante estímulos agresivos o amenazantes, que comprende todos los cambios o reacciones adaptativas ante una alteración de su equilibrio, ya sea psicológica o fisiológica. Si el equilibrio no se restablece, la condición de estrés se vuelve crónica y el organismo puede enfermar e incluso morir.

Es importante tener en cuenta que el estrés es adaptativo: una reacción ante acontecimientos externos inevitables que proporcionan un aumento en la energía corporal y mental que nos permite afrontar lo inesperado y responder a los retos de la vida. El estar expuesto a un nivel moderado de estrés es conveniente para mantener el tono vital, para estar despierto, no aburrirse y enfrentarse con energía a los retos de la vida.

Los agentes causantes de estrés, pueden ser físicos o psicológicos. Entre los estresores físicos podemos encontrar el ruido intenso, las temperaturas extremas, los cambios

bruscos en el medio, enfermedades, entre otras. Los estresores psicológicos que se denominan también sociales y son los que encontramos habitualmente en la vida diaria.

Hay también estresores mixtos como la fatiga, la privación del sueño, la monotonía o el hacinamiento.

El estrés laboral es una forma específica de estrés que ocurre en el contexto del trabajo, donde se pueden identificar una serie de situaciones o factores generales y específicos, que actúan aislados o conjuntamente como agentes estresores. Sus consecuencias no se limitan a la esfera profesional, sino que también a la vida personal y familiar. Las fuentes típicas de estrés, según las menciona son:

Las condiciones físicas del trabajo, como la temperatura, la pureza del aire, el espacio físico, la luminosidad, el ruido, el mobiliario, las máquinas e instrumentos de trabajo. Éstos son unos de los aspectos más evidentes a la hora de evaluar las fuentes de estrés. Las medidas preventivas y las inspecciones disponen de indicadores que permiten conocer el grado de salubridad del empleo, el grado de peligrosidad que puede tener y sus posibles repercusiones.

La distribución temporal del trabajo, como la duración, su distribución a lo largo del día, el trabajo nocturno o el trabajo por turnos, y la velocidad a la que se completa, son factores muy importantes. La exigencia de cumplir tareas en un tiempo limitado o escaso es un importante factor de estrés.

Los factores de personalidad desempeñan un importante papel, ya que hay individuos que prefieren llevar un ritmo de trabajo elevado, pueden soportar encargos de tareas para finalizarlas con límites de tiempo ajustados y se sienten cómodos trabajando así, como pueden ser los periodistas, controladores aéreos, entre otros.

También se apunta a razones sociales de carácter general como las responsables del estrés laboral, como por ejemplo al candidato a un puesto se le exigen cada vez mayores habilidades y destrezas. La competitividad excesiva y la inseguridad en el puesto llevan a exigir más al empleado y que éste abandone tareas más gratificantes, como el tiempo que se pasa con su familia, el tiempo con los amigos o el deporte.

La dificultad de conciliación entre la vida familiar y laboral es una muestra actual de estrés laboral. Otra fuente de estrés deriva de lo que se denomina nivel ocupacional y de las tareas que desempeña el trabajador. La falta de definición de las labores a realizar lleva a la ambigüedad del rol, de forma tal que el empleado no sabe qué debe hacer o qué se espera de él, porque tiene información insuficiente.

El conflicto del rol surge cuando hay diferencias entre la descripción del trabajo y de cómo lo perciben los demás o cuando no se corresponde con las expectativas del candidato con la realidad del empleo. Este tipo de conflictos suele afectar a los escalones inferiores de la organización. Una manera de evitarlo es tener una buena comunicación entre la empresa y el trabajador y buen conocimiento del puesto de trabajo, relacionado con las habilidades de desarrollo de la carrera profesional.

Las relaciones sociales en el trabajo son otro factor y dentro de ellas se destacan los conflictos personales. Pero el apoyo social y las relaciones sociales proporcionan recursos para adaptarse a las situaciones estresantes, generando lazos emocionales y generando las habilidades para afrontar el estrés.

El factor social más importante es la falta de comunicación, también se manifiesta en la falta de reconocimiento o de valoración de las tareas hechas, en otros casos la fuente es un excesivo entrometimiento o crítica de la labor del trabajador. Las relaciones conflictivas con los compañeros, los ataques o el acoso contribuyen al mal clima laboral. Puede que no sea responsabilidad directa de la empresa, pero los directivos deben saber cuál es el ambiente de trabajo, dónde están los conflictos y cómo abordarlos.

En el trabajo, la empatía siempre genera un beneficio. Si todos los trabajadores de la empresa cumplen las normas de convivencia, sin duda la productividad aumentará. No será necesario invertir tiempo y esfuerzos en mediaciones y cada trabajador velará por sus intereses y los del resto y, por ende, en los de la empresa.

Características de la Empatía

La empatía es la capacidad de identificarnos con lo que el otro siente o piensa, de compartir sus sentimientos y emociones. Es una forma saludable de relacionarnos con las otras personas, y establecer relaciones constructivas y enriquecedoras.

De allí que sea una habilidad social sumamente relevante en nuestras relaciones familiares, sociales y Profesionales.

Es esta increíble habilidad que poseemos los seres humanos para intentar entender el punto de vista de alguien más, cuando estas buscando resolver un problema es de su importancia que tengas la mayor cantidad de información posible la comunicación nos permite llegar a una solución a través de la capacidad de escuchar y compartir información.

Uno de los peores hábitos que tenemos es querer ofrecer soluciones a problemas que no terminamos de escuchar, esto puede afectar tu comunicación y poner en riesgo tus relaciones con esto en mente es importante que primero recolectes la mayor cantidad de información para comprender alguien y luego cuando tengas una visión más clara puedas contribuir con una solución exitosa.

Aprender a escuchar es una de las habilidades, mas importantes que puedas desarrollar será imposible crear buenas relaciones sino tienes esta capacidad la clave para saber escuchar es evitar el deseo de interrumpir a la otra persona y en lugar de eso mantener una profunda curiosidad para intentar entenderla el querer comprender a una persona va a requerir esfuerzo y consideración de tu parte y, por otro lado, hacerte entender requiere valentía y precisión para decir lo que realmente piensas.

Cuadro No 3 . Lo que la gente ve, lo que la gente no ve



CAPITULO 3. MARCO INSTITUCIONAL

CAPITULO 3. MARCO INSTITUCIONAL

Banco Solidario S.A. es una empresa muy competitiva y reconocida en el mercado de las microfinanzas en Bolivia.

Dentro de los principales conceptos de cultura organizacional, citamos:

MISIÓN

Somos el Banco que brinda la oportunidad de tener un mejor futuro a los sectores de menores ingresos, a través de servicios financieros integrales de calidad, apoyados en un equipo humano altamente comprometido.

VISIÓN

Ser el líder, referente e innovador de las microfinanzas a nivel nacional e internacional, favoreciendo el progreso y calidad de vida de las personas con menores ingresos, en forma sostenible.

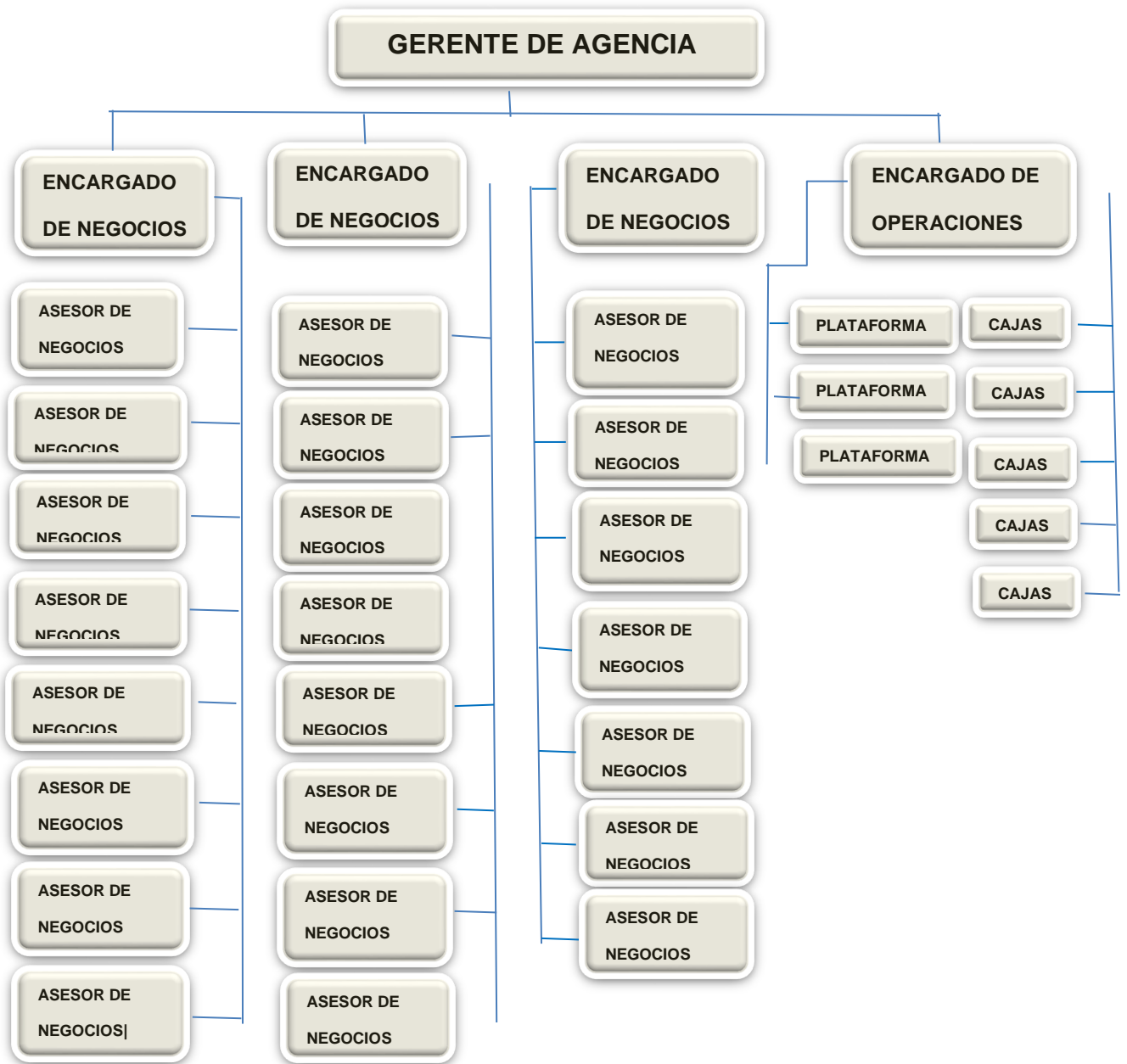
VALORES Y PRINCIPIOS

Conoce los pilares que rigen nuestra conducta interna y que reflejan nuestra identidad como organización:

- **Solidaridad:** Colaboración permanente con las personas que más lo necesitan.
- **Integridad:** Generar seguridad a través de acciones dignas, honestas y transparentes.
- **Responsabilidad:** Cumplir y rendir cuentas con toda obligación y funciones asumidas.
- **Compromiso:** Continua mejora personal como base del progreso global.
- **Servicio:** Tener una actitud de calidad y calidez.
- **Reciprocidad:** Permanente consideración por uno mismo y por los demás porque: "Juntos Crecemos".
- **Coherencia:** Ser consecuentes con lo que pensamos, decimos y hacemos.

El universo es Banco Sol y la muestra es la Regional de El Alto Agencia Rio Seco.

ORGANIGRAMA DE LA AGENCIA



CAPITULO 4. MARCO PRACTICO

CAPITULO 4. MARCO PRACTICO

Todas las organizaciones, hoy en día, deben entender que los empleados, son la clave en la productividad de la empresa, por lo cual está claro que el ser humano trabaja mucho mejor en ambientes donde hay respeto, donde hay empatía, donde hay cordialidad, en ambiente donde hay confianza, por lo cual se necesita formar equipos de trabajo altamente comprometidos, mediante un nuevo modelo de Gestión de Recursos Humanos, alineadas al nuevo contexto, que sea sostenible a largo plazo con el objetivo de tener una diferencia con los competidores.

Banco Solidario S.A. es una empresa muy competitiva y reconocida en el mercado de las microfinanzas en Bolivia, contando con 98 agencias a lo largo del país, para la presente investigación se considera la regional con más incidencia en el cumplimiento de presupuesto y logro de objetivos, esta regional lleva 19 agencias, donde se destacaba la agencia Rio Seco ocupando el 1° lugar en el ranking CAMEL NACIONAL POR AGENCIA Y POR REGIONAL el cual es una medición interna para identificar la agencia más efectiva a nivel nacional.

Por muchas gestiones la agencia Rio Seco, permanecía en 1° lugar, pero en la última gestión bajo en el Ranking.

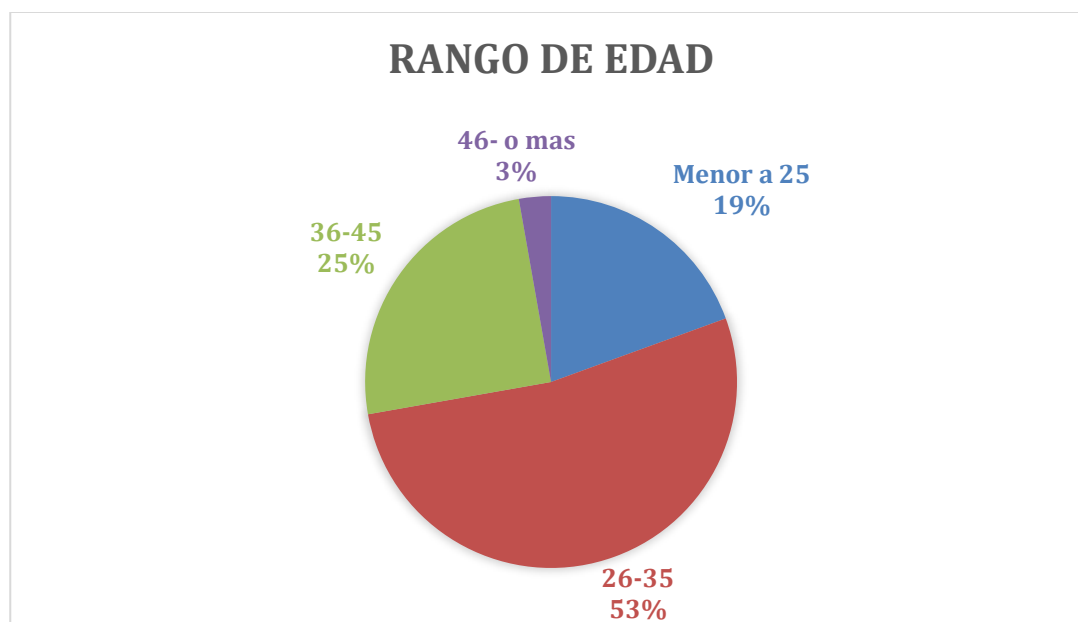
La recolección de la información y la recopilación de datos, para este estudio siguió los siguientes criterios y procedimientos.

- Entrevista directa con el personal operativo, gerente de agencia y Talento Humano desarrollando las preguntas del cuestionario previamente diseñado.
- Encuestas cerradas.
- La recolección de información se realizó de forma presencial con el fin de dar respuesta inmediata a las aclaraciones necesarias.
- El desarrollo de la encuesta será individual.
- Reporte del CAMEL, ranking de eficiencia de las agencias a nivel nacional.

Una vez recopilada la información, se realizará una revisión de calidad de la información, con el fin de lograr los objetivos planteados.

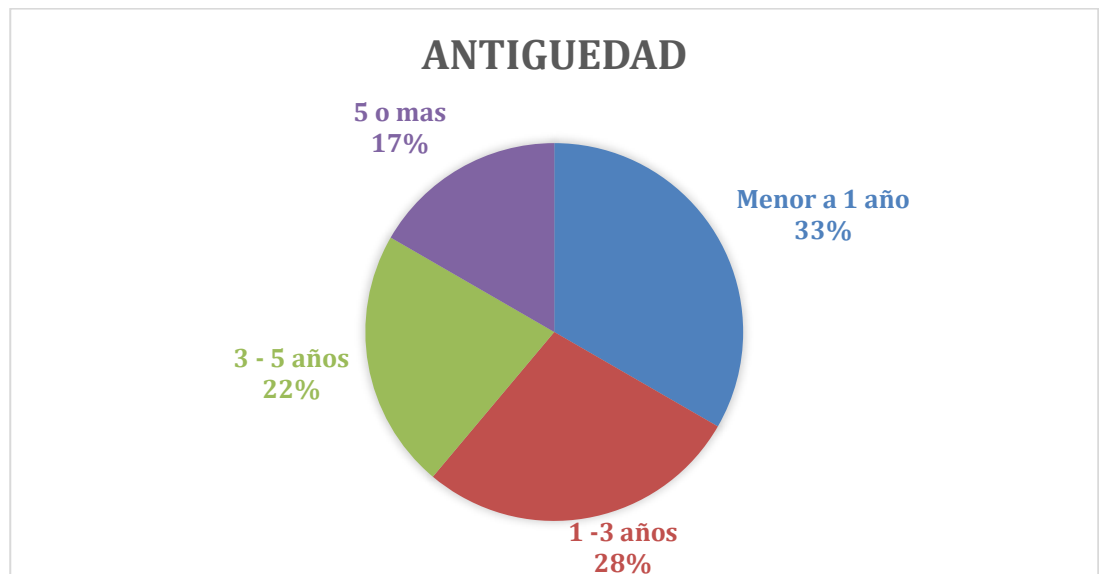
RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

Figura A: ¿Edad?



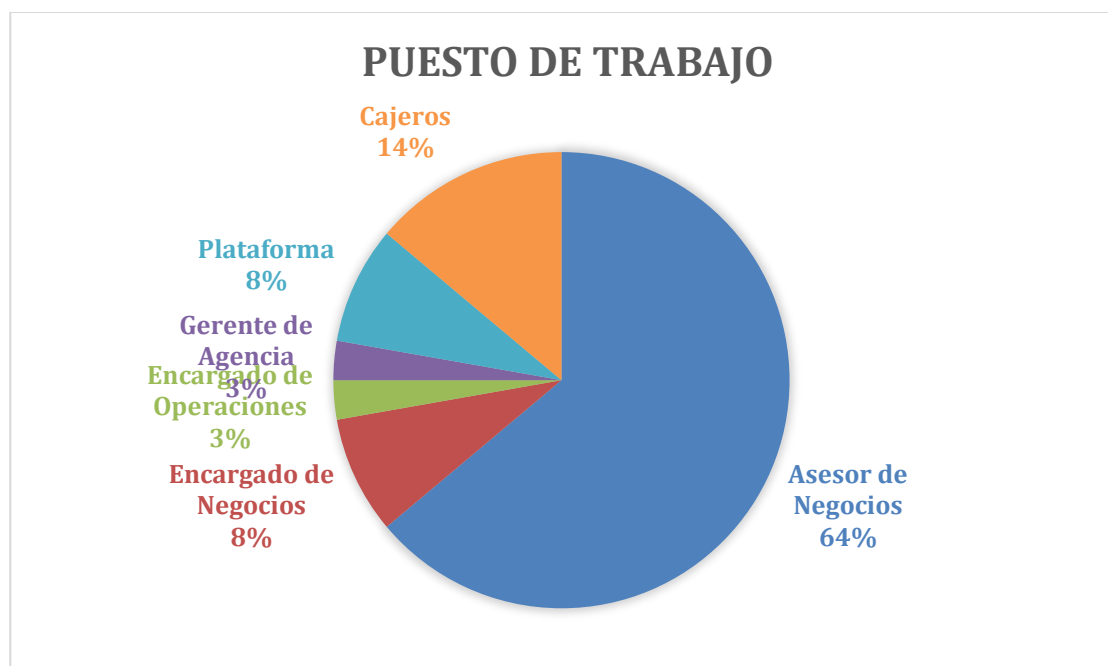
Se tiene el 53% de los trabajadores entre 26 años a 35 años, también se tiene 25% de trabajadores entre 36 años a 45 años.

Figura B: ¿Cuál es su antigüedad en el banco?



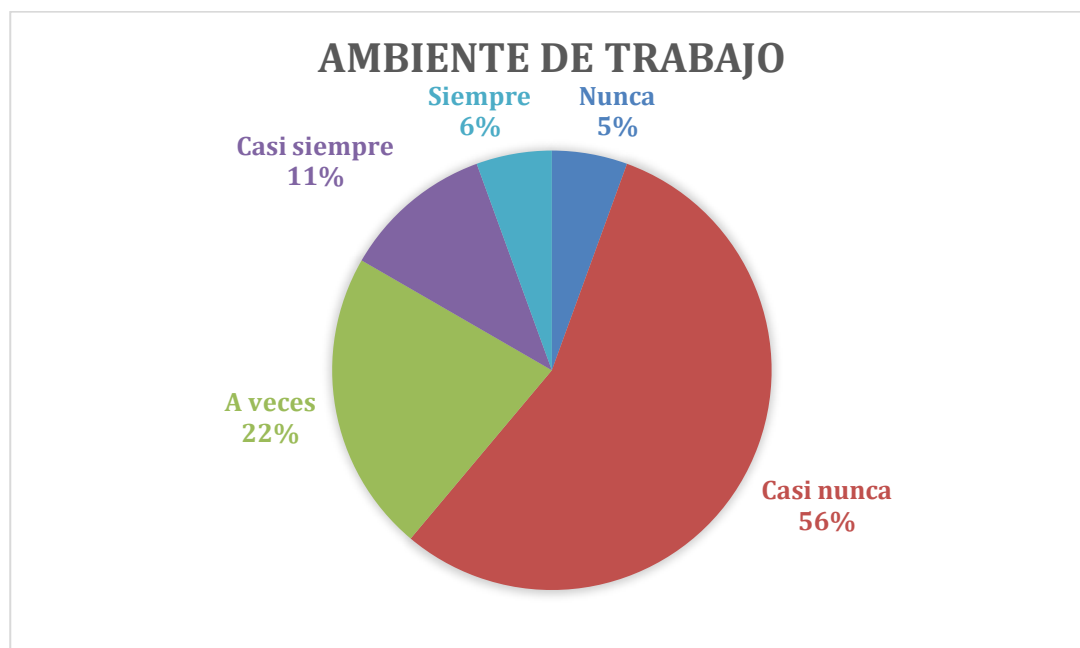
Se tiene el 33% de los trabajadores menor a 1 año, se sobreentiende que se tiene una alta rotación de personal.

Figura C: Puestos de trabajo



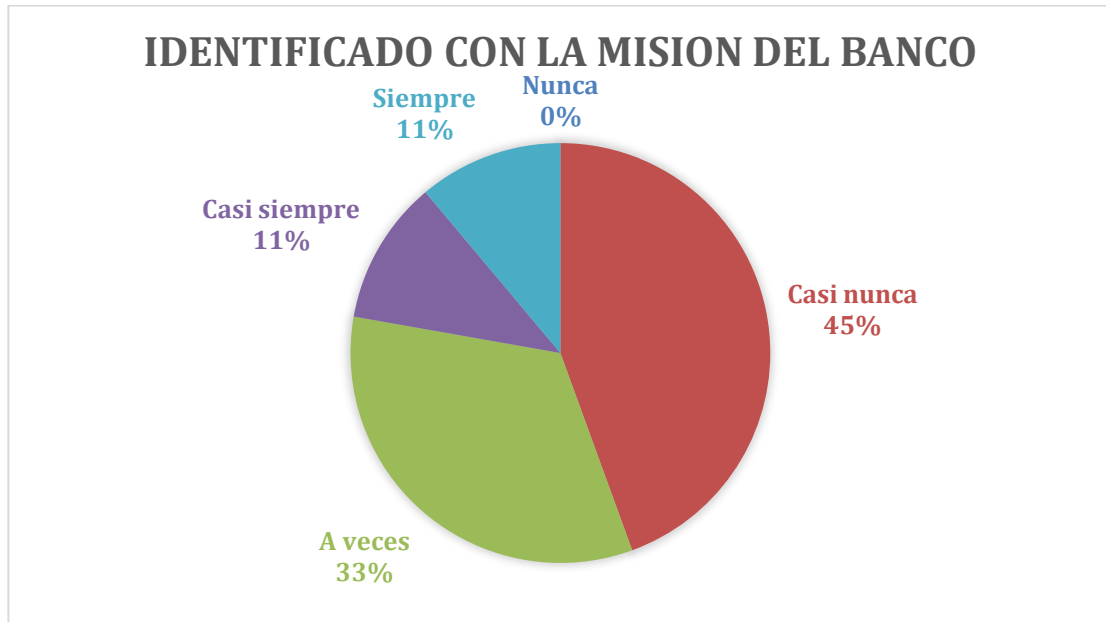
Se tiene entonces que del 100% de trabajadores, el 64% pertenece al cargo de Asesor de Negocios de Microcrédito, por lo cual este será nuestro segmento más importante.

Figura D: ¿Considero que existe un buen ambiente de trabajo?



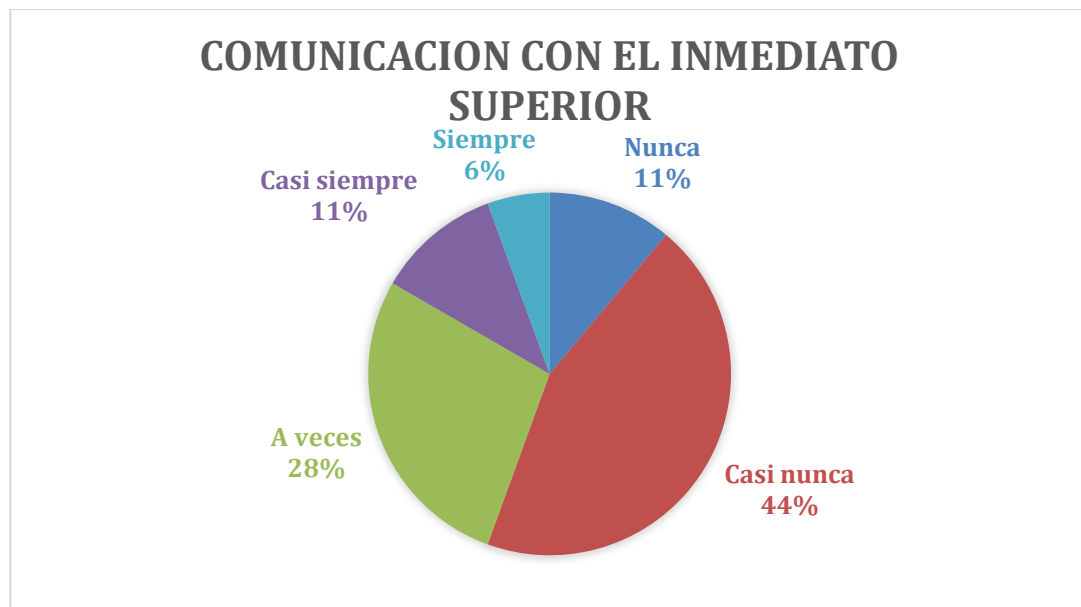
De acuerdo a lo observado el 56 % de los trabajadores considera que casi nunca existe un buen ambiente laboral y el 22 % declara que a veces hay un buen ambiente laboral, por lo cual se identifica que la mayoría del personal detecta el mal clima laboral.

Figura E: ¿Me siento identificado con la misión del Banco?



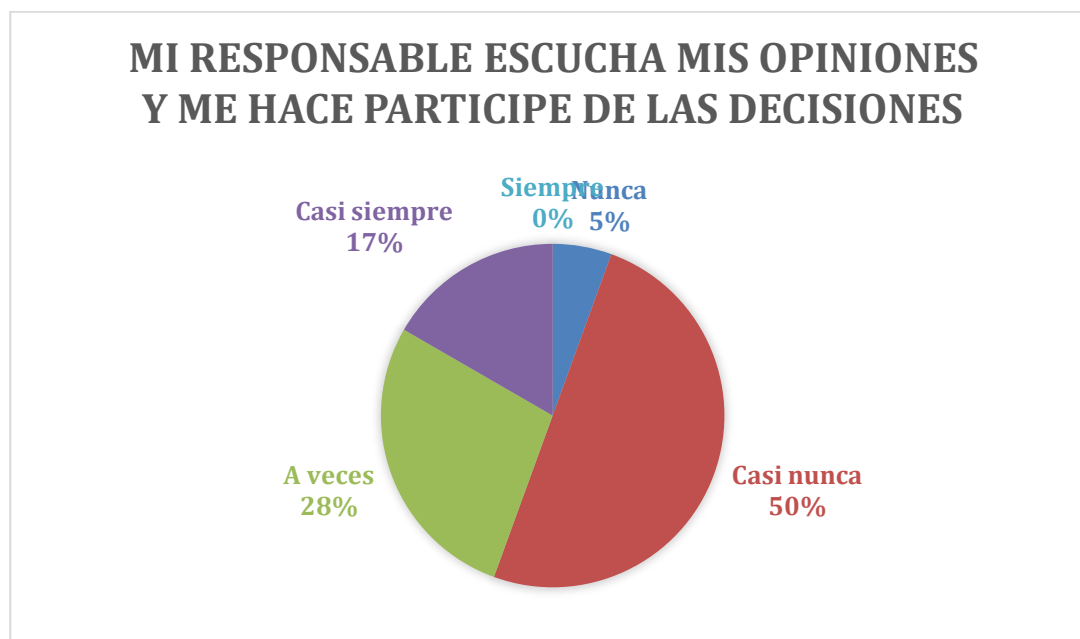
De acuerdo a lo observado el 45 % de los trabajadores considera que casi nunca se sienten identificados con la misión del banco. Por lo cual se identifica que casi la mitad del personal cuenta con un problema de identificación.

Figura F: ¿Mi responsable se preocupa por conocer mis necesidades e intereses?



De acuerdo a lo observado el 44% del personal considera que casi nunca percibe que su inmediato superior se preocupe por conocer sus necesidades e intereses, por lo tanto, se detecta una falta de empatía entre el personal operativo y el administrativo.

Figura G: ¿Mi responsable escucha mis opiniones y me hace participe de las decisiones?



De acuerdo a lo observado el 50% del personal considera que casi nunca se considera sus opiniones para la toma de decisiones, por lo que podemos observar que los mandos medios tienen deficiencia en escuchar a sus colaboradores para hacerlos partícipes de la toma de decisiones.

También se identifica mediante la encuesta que el 100% personal se encuentra con estrés laboral, detectando la dificultad para conciliar el sueño, dolores de cabeza frecuentes, sensación de cansancio y temblores musculares, lo que repercute en un nivel de tensión, dando como resultado la poca tolerancia a los problemas, la falta de concentración para solución de los mismos.

Disminuye la capacidad para lograr sus metas personales y profesionales y desarrollar mejores relaciones de trabajo con sus asociados y con todos sus seres queridos, por lo que, no pueden esperar volverse efectivos.

DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

La propuesta comprende el diseño de una Guía para el complemento del desarrollo de un buen clima laboral, el cual contendrá el desarrollo de las actividades como ser:

- **ACTIVIDADES DE COMUNICACIÓN**

Acciones para desarrollar una buena comunicación entre el personal, es promoviendo el trabajo en equipo, mejorar la confianza e integrar a todo el personal, por lo cual se propone realizar actividades recreativas fuera y dentro de oficina, que permita crear lazos de confianza, este tipo de actividades fomentan el compromiso de los empleados y el bienestar.

Dinámicas de trabajo en equipos, esto servirá para fomentar el trabajo en equipo, la confianza y la integración del nuevo personal.

ACTIVIDADES PARA PROMOVER UN BUENCLIMA LABORAL						
No	ACTIVIDAD	DESARROLLO	RESULTADO	TIEMPO	RESPONSABLE	PARTICIPANTES
1	El Cliente Misterioso	Un miembro del equipo representa a un cliente molesto con la agencia, el resto deberá trabajar la inteligencia emocional y ponerse en el lugar del cliente. El objetivo final debe ser llevar al cliente a nuestro terreno dándole una solución ¿Cómo podemos trabajar las emociones y la empatía? Al final del tiempo, analizaremos cómo podríamos haber solucionado la molestia del cliente.	Mejora el Trabajo en Equipo	1 hora Se realizará en la reunión de inicio de mes (MARZO)	Gerente de Agencia y mandos medios	Asesores y Plataforma
2	Fortalezas y debilidades	Consiste en que cada miembro de la actividad tendrá una hoja en la espalda donde sus compañeros escribirán sus fortalezas y sus debilidades, al finalizar el responsable del desarrollo de la actividad vera las fortalezas y debilidades en común	Se podrá identificar las debilidades y fortalezas en común en el equipo de trabajo.	1 hora Se realizará en la reunión de inicio de mes (ABRIL)	Gerente de Agencia	Asesores y Plataforma

Estas actividades no conllevan ningún gasto, se realizarán en la agencia y el material usado será hojas y bolígrafo, que se tiene en la agencia.

Para la reunión de inicio de mes del mes de mayo, se desarrolla un taller, con las siguientes características:

PRIMER TALLER

NOMBRE DEL CURSO:	COMPETENCIAS PARA LA COMUNICACIÓN EFECTIVA
OBJETIVO DEL TALLER:	Potenciar las habilidades comunicativas del equipo de trabajo para la mejora del relacionamiento del personal en el ámbito laboral e interrelación del personal para la mejora de la comunicación interna.
ALCANCE:	Agencia Banco Sol RIO SECO Personal operativo y mandos medios
METODOLOGÍA:	Taller de diseño de herramientas y dinámicas de comunicación.

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	HERRAMIENTA	RESULTADOS	TIEMPO
Dinámica de presentación	Presentación de participantes y facilitador. Descripción de la metodología práctica del taller Nivelación de expectativas	Dinámica del "YO SOY"	31 participantes área operativa. 5 participantes área administrativa	20 Minutos
Nociones de comunicación empresarial	Descripción de la comunicación y su importancia entre las áreas para su integración y coordinación.	Manual de comunicación integrada. Manual de integración de funciones operativas Manual de integración de funciones administrativas Manejo de herramientas digitales (correo institucional, almacenamiento digital).		20 Minutos
Manual de comunicación integrada	Diseño de flujogramas de comunicación entre áreas integradas en la organización según funciones	Flujogramas de comunicación efectiva. Elementos de comunicación integral. DINAMICA "MEMORANDUM DE CONTRATO"		30 Minutos
Manual de integración de funciones operativas	Análisis de los manuales de funciones integradas a un flujograma de propuesta de comunicación.	Manuales de funciones según áreas de trabajo y resultados. Flujograma de relacionamiento empresarial interno y externo.		40 minutos
Manual de integración de funciones Administrativas				
Manejo de herramientas digitales	Guía que permita el uso eficiente de las herramientas de comunicación en la institución.	Práctica de la guía de comunicación y herramientas digitales internas a la institución.		30 minutos
				TOTAL

GASTOS

CAPACITADO R	Plotters	450 bs. -
MATERIALES	Hojas sabanas. Marcadores. Masking. Hojas de colores tamaño carta	100 bs. -
REFRIGERIO	6 botellas de 3 litros de refresco 2 Bolsas de dulces	108 bs. -
IMPREVISTOS	Gastos extraordinarios	50 bs. -
		708 BS.-

- **ACTIVIDADES DE CONFRATERNIZACIÓN**

Convivencia entre los empleados, crear un cronograma, donde se pueda organizar desayunos.

El compartimiento de un desayuno en la agencia 1 vez por semana, se realizará en la misma agencia en la mañana, dirigida bajo un cronograma de 3 integrantes por semana que serán los encargados de la organización.

El costo de la actividad será asumido por los participantes.

- **ACTIVIDADES PARA EL ESTRÉS LABORAL**

Actividades Recreativas para la Agencia.

1.- Torneos deportivos, se elegirá la disciplina que prefieran en su mayoría, esto para mejorar la salud física, psicológica, para reducir el estrés laboral y aliviar tensiones.

La disciplina escogida por el personal mediante las entrevistas personales y apoyado en datos conceptuales, se concluye que el equipo de trabajo se encuentra aptos para desempeñar esta actividad.

Se cuenta con canchas de césped sintético alrededor de la agencia, las cuales serán rentadas para desempeñar esta actividad fuera de oficina y fuera de horario laboral los días viernes al terminar la jornada laboral, a las 17:00 horas hasta las 19:00 horas, organizada por un encargado de negocios, el costo del alquiler de la cancha será asumida por los participantes.

CAPITULO 5.

CONCLUSIONES Y

RECOMENDACIONES

CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- De acuerdo con la información obtenida de Banco Sol agencia Rio Seco, La presente monografía ha mostrado que el relacionamiento personal es influyente en el clima laboral.
- Al analizar los resultados de la información proporcionada por los empleados, se observó que el personal demanda un buen clima laboral, está claro que el ser humano trabaja mucho mejor en ambientes donde hay respeto, donde hay empatía, donde hay cordialidad, en ambiente donde hay confianza.
- Una guía para el bienestar laboral, bien ejecutado, mejorará las habilidades y destrezas de los colaboradores.
- De acuerdo con la información obtenida de Banco Sol agencia Rio Seco, La presente monografía ha mostrado que el relacionamiento personal es influyente en el clima laboral.
- El secreto del alto desempeño no está en las recompensas y los castigos, sino en la fuerza intrínseca, la motivación de hacer las cosas porque quiero, la motivación de hacer las cosas porque importan.
- Una guía para el bienestar laboral, bien ejecutado, mejorará las habilidades y destrezas de los colaboradores, dando como resultado una mejor productividad.
- Debemos tratar a nuestros empleados como un cliente, por lo cual debemos fidelizar al personal, no solo retenerlo.
- Las personas ahora respetan al profesional, a la persona, el liderazgo se gana y se construye.

5.2 RECOMENDACIÓN

- Estar atentos a cualquier señal de alerta en el comportamiento de los empleados que pueda dar indicios de poca motivación y compromiso con la agencia.
- incluir en su misión el mejoramiento continuo del talento humano, con la necesidad de actualización y formación continua.
- Se necesita la perseverancia para alentar la comunicación interpersonal y con equipos de trabajo para que la comunicación sea más fluida.
- Se necesita que Banco Sol busque la implementación de un taller que aporte de manera individual y organizacional a cada individuo, con apoyo de expositores.
- Se recomienda conservar los espacios físicos en muy buen estado, así como seguir brindando información adecuada y oportuna para la realización de trabajo.
- Estar atentos a cualquier señal de alerta en el comportamiento de los empleados que pueda dar indicios de poca motivación y compromiso con la agencia.
- incluir en su misión el mejoramiento continuo del talento humano, con la necesidad de actualización y formación continua, reconociendo que el talento humano en 1er. Lugar.
- Invertir en capacitaciones para formar buenos líderes, teniendo en cuenta que el líder es la persona mas cercana que los trabajadores tienen para darle la experiencia de un buen clima laboral.
- Se necesita la perseverancia para alentar la comunicación interpersonal y con equipos de trabajo para que la comunicación sea más fluida.
- Se necesita que Banco Sol busque la implementación de un taller que aporte de manera individual y organizacional a cada individuo, con apoyo de expositores.
- Se recomienda conservar los espacios físicos en muy buen estado, así como seguir brindando información adecuada y oportuna para la realización de trabajo.
- Llegar a una cultura organizacional, donde se deje de percibir al personal como trabajadores y definirlos ahora como colaboradores.

- Tener satisfecho y fidelizado al cliente interno, tanto que venda su lugar de trabajo, como una de las mejores experiencias, para atraer personal con talento, capacidades, habilidades, que quieran pertenecer a la organización, en vez de solo reclutar personal.

6. BIBLIOGRAFIA

- Chiavenato I (2007) La Administración de los Recursos Humanos
- Chiavenato I (2006) Administración México Me Graw Hill
- Brunet. L (1997) El clima de trabajo en las organizaciones México Trillas
- Víctor Vidal, Estrés laboral
- Víctor Vidal (2019) Peligros del estrés laboral

- Víctor Vidal: "Hoy tenemos más estrés que los que construyeron las pirámides"
<https://www.elmundo.es/papel/futuro/2020/01/11/5e17002f21efa03d1f8b461d.html>

- Roberto Hernández Sampieri (2014) Metodología de la investigación
- Stephen R. Covey, Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva

- Chiavenato I (2007) La Administración de los Recursos Humanos
- Chiavenato I (2006) Administración México Me Graw Hill
- Chiavenato I (1994) Administración de Recursos Humanos, México Me Graw Hill
- Álvarez, M. (2006). Clima Organizacional en Colombia. Bogotá-Colombia: Universidad del Rosario
- Brunet. L (1997) El clima de trabajo en las organizaciones México Trillas
- Víctor Vidal, Estrés laboral
- Víctor Vidal (2019) Peligros del estrés laboral

- Víctor Vidal: "Hoy tenemos más estrés que los que construyeron las pirámides"
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional. Mexico: Pearson Education

- Roberto Hernández Sampieri (2014) Metodología de la investigación
- Stephen R. Covey, Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva
- <https://www.elmundo.es/papel/futuro/2020/01/11/5e17002f21efa03d1f8b461d.html>
- Foreword by C. K. Prahalad, Employees First, Customers Second

7. ANEXOS

7. ANEXOS

ANEXO A

La historia de Banco Sol se remonta a 1986 cuando comenzó a trabajar como una fundación. El 10 de febrero de 1992 se convirtió en el primer Banco de microfinanzas de Bolivia y regulado del mundo con la misión de generar oportunidades para los micro y pequeños microempresarios.

Su gran mérito fue abrir las puertas del sistema financiero a sectores que estaban marginados del financiamiento formal, mediante una ingeniería financiera que a la fecha es un referente a nivel mundial.

Nació con una cartera de USD4 millones (el 85% destinado a créditos solidarios) 17.000 clientes de crédito y cuatro oficinas en La Paz, El Alto, Cochabamba y Santa Cruz. El Desempeño supero todas las expectativas.

El primer año, Banco Sol cerro la gestión con una cartera bruta de 8,8 millones; a diciembre de 2017 esta cartera llego a USD 1,456.4 millones fue el primer banco de microfinanzas que supero la cartera de los USD 1.000 millones, el índice de mora más bajo del sistema financiero nacional del sistema financiero nacional y está presente en todos los departamentos del país con una red de 510 puntos de atención.

ENCUESTA PARA EL PERSONAL BANCO SOL AGENCIA RIO SECO

1. ¿Sexo?
 - Hombre
 - Mujer
2. ¿Edad?
 - Menor a 25 años
 - Entre 26-35 años
 - Entre 36-45 años
 - Entre 46 o mas
3. ¿Cuál es mi antigüedad en el banco?
 - Menor a 1 año
 - Entre 1 - 3 años
 - Entre 3 - 5 años
 - Entre 5 o mas
4. ¿Puesto de trabajo?
 - Asesor de Negocios
 - Cajeros
 - Plataforma
 - Encargado de Negocios
 - Encargado de Operaciones
 - Gerente de Agencia
5. ¿Cuento con la colaboración de mis compañeros de mi área? (COLABORACION)
 - Nunca
 - Casi nunca
 - A veces
 - Casi siempre
 - Siempre
6. ¿Cuento con la colaboración de las personas de otras áreas?

- Nunca
 - Casi nunca
 - A veces
 - Casi siempre
 - Siempre
7. ¿Cuándo ingresé a la agencia recibí suficiente información sobre el área donde trabajo y la función que realizo?
- Nunca
 - Casi nunca
 - A veces
 - Casi siempre
 - Siempre
8. ¿Considero que existe un buen ambiente de trabajo?
- Nunca
 - Casi nunca
 - A veces
 - Casi siempre
 - Siempre
9. ¿La comunicación sobre los resultados y marcha de la agencia es clara y transparente? (COMUNICACIÓN)
- Nunca
 - Casi nunca
 - A veces
 - Casi siempre
 - Siempre
10. ¿Conozco el Código de ética y conducta de Banco Sol?

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

11. ¿Pienso que Banco Sol es un buen lugar para trabajar y le gustaría continuar trabajando aquí? (CUESTIONES GENERALES)

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

12. ¿Me siento identificado con la misión del Banco?

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

13. ¿Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación, me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad? (CONDICIONES DE TRABAJO)

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

14. ¿Creo que tengo la oportunidad de desarrollarme profesionalmente en Banco Sol?
(CARRERA PROFESIONAL)

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

15. ¿Recibo formación para actualizar los conocimientos de mi trabajo?
(FORMACION)

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

16. ¿Mi responsable se preocupa por transmitir los valores, misión y objetivos de Banco Sol? (LIDERAZGO)

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

17. ¿Mi responsable se preocupa por conocer mis necesidades e intereses?

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre

18. ¿Mi responsable escucha mis opiniones y me hace partícipe de las decisiones?

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

19. ¿Mi responsable me felicita cuando realiza bien mi trabajo?

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

20. ¿Mi trabajo me ofrece retos y la oportunidad de seguir mejorando?

(SATISFACCION EN EL PUESTO DE TRABAJO)

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

21. ¿Mi trabajo es reconocido y valorado?

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

22. ¿Me siento conforme con el con el salario que tengo?

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

23. ¿Considero que el desempeño de mis actividades laborales está dentro de los entandares de calidad?

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

MEDICIÓN DE ESTRÉS LABORAL

SIN ESTRÉS	CON ESTRÉS
------------	------------

1	2	3	4	5
Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

Conciliar el sueño					
Dolores de Cabeza					
Tendencia de comer, beber o fumar más de lo habitual					
Indigestiones o molestias gastrointestinales					
Disminución de apetito					
Sensación de cansancio extremo o agotamiento					
Tendencia a sudar o palpitaciones					
Temblores musculares					