

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y
FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA
DISMINUIR LA DESERCIÓN LABORAL
Caso: Agencia Senkata Banco Solidario S.A.”

MONOGRAFIA PARA LA OBTENCION DEL GRADO DE LICENCIATURA

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

POR: TATIANA BELEN BERDEJA MAMANI

LA PAZ-BOLIVIA
2022

Dedicatoria:

A mi fuente de inspiración desde hace siete años. “mi hijo Sebastián” quien día a día me llena de fuerzas, alegrías y bellos momentos, inyectándome ganas de superarme. De esta manera mostrarle que llegamos a este mundo para vivir y no solo sobrevivir. Que con esfuerzo y dedicación podemos alcanzar nuestras metas y sueños.

A mis padres quienes pelean junto a mí cada una de mis batallas, compartiendo mis fracasos e impulsando mis ideales.

Agradecimiento:

A la universidad Mayor de San Andrés por la cantidad y calidad de conocimientos otorgados a lo largo de la carrera de Administración de Empresas.

A los docentes del P.E.T.A.E.N.G. Quienes a pesar del corto tiempo del programa lograron transmitirnos los conocimientos necesarios para poder elaborar nuestra monografía actualizando los conocimientos reunidos a lo largo de la carrera Administración de Empresas.

INDICE

Tabla de contenido	
RESUMEN	6
INTRODUCCION.....	7
CAPITULO I -ASPECTOS GENERALES	9
1.1. Identificación Y Formulación Del Problema.....	9
1.1.2. Planteamiento Del Problema	9
1.2. OBJETIVO.....	10
1.2.1. Objetivo General.....	10
1.2.2. Objetivos Específicos.....	10
1.3. JUSTIFICACION	10
1.3.1. JUSTIFICACION TEORICA	10
1.3.2. Justificación Práctica	12
1.3.3. JUSTIFICACION METODOLOGICA	14
1.4. ALCANCE	15
1.4.1. ALCANCE TEMPORAL	15
1.4.2. ALCANCE GEOGRAFICO.....	15
1.4.3. ALCANCE INSTITUCIONAL	15
CAPITULO II - MARCO TEORICO	17
2.1. CLIMA ORGANIZACIONAL	17
Oportunidades de desarrollo profesional	20
Indicadores de Litwing y Stringer para un clima positivo	21
Medición manual de los indicadores del clima laboral:.....	22
2.2. ¿QUE SE BUSCA EN CUANTO AL CLIMA ORGANIZACIONAL?.....	22
2.3. Tipos De Clima Organizacional.....	24
2.4. Consecuencias de la insatisfacción laboral	26
Consecuencias del estrés laboral	28
2.5. Factores motivacionales relacionadas a la satisfacción laboral.....	29

CAPITULO III	33
MARCO INSTITUCIONAL.....	33
3.1. Antecedentes de la institución	33
3.2. HISTORIA DE LA INSTITUCION.....	34
3.3. Estructura Organizacional.....	42
CAPÍTULO 4	44
4.1. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	44
4.1.2. Enfoque metodológico.....	44
4.1.3. Método inductivo	44
4.1.4. Método cuantitativo	45
4.1.5. Método cualitativo.....	45
4.2. Tipo de Intervención	45
4.2.1 Tipo exploratorio.....	45
4.2.2 Tipo descriptivo.....	45
4.3 Universo o Población de Estudio	46
4.4 Determinación del Tamaño y Diseño de la Muestra.....	46
4.5 Técnicas de investigación.....	47
4.5.1 La observación	47
4.5.2 La entrevista.....	47
4.5.3 La encuesta	48
4.5. Instrumentos de relevamiento de información.....	51
4.6. RESULTADOS Y VALIDACION DE LA INVESTIGACION	51
4.7. RESULTADOS DE LA ENCUESTA:.....	52
4.8. Resultados de la entrevista.....	68
CAPITULO 5	77
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	77
5.1. Análisis de los resultados	77
5.2 Conclusiones	78
5.3. Recomendaciones.....	80
Bibliografía	82
Anexos.....	84

RESUMEN

La presente monografía tiene por objetivo identificar las razones de la deserción laboral en las instituciones financieras de esta manera buscar una mejora en el clima organizacional de la institución, tomaremos como muestra la Agencia Senkata del Banco solidario S.A. donde se presentó un porcentaje elevado de deserciones.

Se puede decir que la deserción laboral se toma en cuenta cuando una empresa experimenta una reducción gradual de su fuerza de trabajo, pues el personal se está yendo y los jefes de departamento no contratan suplentes. Un fenómeno de deserción no ocurre necesariamente porque el negocio está tomando medidas concretas para poner fin a los contratos de trabajo, sino que puede provenir de empleados, que dejan voluntariamente la empresa.

Para una empresa, una alta tasa de deserción daña la reputación de la empresa y baja la moral del personal existente. a menudo se quieren saber lo que está pasando detrás de las puertas cerradas de una empresa y determinar por qué demasiadas personas están yéndose.

Por lo que se buscara configurar una variedad de procedimientos, tácticas y estrategias para prevenir la deserción laboral que comience por el mejoramiento del clima organizacional buscando procedimientos de recursos humanos que sean compatibles con el objetivo general de la empresa, tales como la rentabilidad, la expansión de la cuota de mercado, crecimiento de clientes y gestión de gastos, atrayendo a los mejores talentos.

INTRODUCCION

Para el presente estudio se tomaron en cuenta dos variables: la deserción laboral y el mejoramiento del clima organizacional a través de un análisis para determinar la eficiencia de su proceso. Se toma como muestra el área de créditos de la agencia Senkata del Banco Solidario S.A.

En la última gestión, la agencia Senkata sufrió la renuncia de cuatro asesores de crédito según información de los compañeros de trabajos tres se debieron a un clima organizacional deficiente y una renuncia se debió a problemas personales.

Mediante esta investigación se desea dar algunas recomendaciones a los mandos medios de la agencia senkata dado que si es el personal depende directamente de la unidad de talento humano de la regional El Alto, pero la mayor parte del tiempo del horario laboral se encuentran en sus puestos de trabajo ubicado en la zona de senkata. Por lo que se desea mejorar las relaciones interpersonales entre mandos medios superiores y los asesores de negocios de microcrédito y comercial para que de esa manera disminuya la deserción laboral de la agencia.

En la actualidad existen muchos métodos para mejorar el ambiente laboral y las relaciones entre los miembros de un todo que en este caso seria la agencia Senkata ya que si realizan un trabajo conjunto podrían lograr los resultados esperados por la institución.

CAPITULO 1

ASPECTOS

GENERALES

CAPITULO I -ASPECTOS GENERALES

1.1. Identificación Y Formulación Del Problema

1.1.2. Planteamiento Del Problema

Un mal clima organizacional es aquel que tiene alta rotación “deserción Laboral”, baja productividad, impuntualidad, actitudes negativas, incumplimiento de los objetivos y ausentismo. Estos “síntomas” son frecuentes en aquellos climas labores insanos e incluso se podría considerar como un factor para el declive de la empresa. Algunos de los efectos son:

- Mala experiencia de cliente.
- Daños a la reputación.
- Baja productividad
- Lentitud en el cumplimiento de objetivos
- Actitudes personales y laborales negativas

El tema de este trabajo se relaciona directamente con el área de recursos humanos, ya que la deserción laboral en el sector financiero es frecuente se debe comprender y determinar las variables que influye en los trabajadores para tomar de decisión de abandonar su fuente laboral sin tomar en cuenta sus beneficios sociales, su remuneración, su estabilidad económica y su antigüedad.

El problema encontrado en la agencia Senkata se pudo determinar con las siguientes interrogantes:

- ¿QUE CRITERIO DE ANALISIS PERMITIRA IDENTIFICAR COMO LOGRAR UN MEJOR CLIMA ORGANIZACIONAL QUE DESENCADENE EN LA DISMINUCION DE LA DESERCIION LABORAL EN LA AGENCIA SENKATA DEL BANCO SOLIDARIO S.A.?

1.2. OBJETIVO

1.2.1. Objetivo General

- Identificar el problema del clima organizacional de la agencia Senkata del Banco Solidaro S.A. que influye para la deserción Laboral.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Identificar el tipo de clima organizacional existente
- Conocer las consecuencias de las deficiencias del clima organizacional de la Agencia Senkata
- Describir el tipo de relación laboral que existe entre mandos medios superiores y los asesores de negocios
- Establecer los factores que influyen en los asesores de negocios para el desempeño de sus funciones
- Determinar si existe relaciones interpersonales
- Identificar el tipo de actitud que existe por parte de los asesores de negocios

1.3. JUSTIFICACION

1.3.1. JUSTIFICACION TEORICA

El clima organizacional es “los valores, principios, tradiciones y forma de hacer las cosas que influye directamente en la forma de actuar de los miembros de la organización, lo que indica que para que una empresa logre sus metas debe unificar esfuerzos con su personal de trabajo, creando ambientes agradables para los mismos.

Por tal motivo se desea investigar sobre el clima organizacional como un factor primordial que afecta al rendimiento de los empleados de la agencia Senkata del Banco solidario S.A. y desencadene en la deserción laboral de sus asesores de negocios.

Para tal efecto se tomarán en cuenta distintas dimensiones que nos llevan al presente estudio:

- Relación empleador /empleado, considerando como indicador de medición, sus actitudes de satisfacción e insatisfacción
- Relación Empleado/Empleado, considerando como indicadores de medición, los procesos comunicativos como elementos fundamentales para la facilidad de intercambio de información entre empleados, de este modo conocer el nivel de compañerismo y el grado de cooperación laboral.
- Las condiciones laborales, teniendo como variable de estudio el reconocimiento laboral del trabajador por parte del gerente y encargados de negocios. Como elementos fundamentales se consideraría ascensos de cargo, mejoramiento de sueldos percibidos y otros reconocimientos en base a políticas internas. Lo que ofrece seguridad e inseguridad laboral.
- 4.Estructura Organizacional, considerando como indicadores de medición la estructura de cargos, funciones a realizar y jerarquía de responsabilidades, donde se espera que los trabajadores cumplan con el mejor rendimiento posible.
- 5. Comportamientos negativos, considerando como indicadores de medición el ausentismo, reflejando el número de faltas, renuncias y despidos de la fuente laboral.
- 6.Gestion de recursos humanos, como pilar para el logro de los objetivos empresariales, porque establece relaciones laborales armoniosas y un mecanismo de retroalimentación eficaz.

Desde el clima organización podremos utilizar herramientas para entender el comportamiento de los individuos dentro de la organización, comprensión de la complejidad de las relaciones interpersonales, obtención de resultados, la satisfacción laboral desde el mejoramiento de la calidad y productividad.

Es importante analizar todos aquellos factores que lleven al trabajador a tomar la decisión de la desvinculación de la entidad financiera y a su vez impidan alcanzar los objetivos.

“En la mayoría de las organizaciones, los empresarios tienen conocimiento de cuáles son los resultados que esperan del desempeño de su personal, pero desconocen que es lo que los subordinados esperan de la empresa”.

Se utilizará los siete indicadores para poder medir si nuestro clima laboral es el adecuado



1.3.2. Justificación Práctica

Desde hace mucho tiempo atrás las organizaciones han buscado mejorar el funcionamiento organizacional. Ya que el drástico incremento de la deserción laboral pudiera ser el reflejo de un inadecuado entendimiento de las necesidades y expectativas de los empleados por parte de las organizaciones.

Repercute de la siguiente manera:

Factores cualitativos



La reputación de la empresa
desciende y se ve menos atractiva a
los ojos de nuevos candidatos



Por el constante cambio de personal
los servicios ofrecidos se ven
comprometidos



Tiempo y paciencia para que el nuevo
personal pueda desempeñarse en el
cargo

Factores cuantitativos



Repercusiones económicas: se pierde
lo invertido en la contratación y
capacitación del personal



Gastos de reclutamiento, capacitación
y contratación de nuevos empleados

Anteriormente se veía en las organizaciones como una forma de alcanzar la competitividad y obtener beneficios sobre la base de una división horizontal del trabajo y vertical de las decisiones, donde existía alguien en la cúspide era quién pensaba y los demás eran los autómatas que se les pagaba para que hicieran lo que se les ordenaba, a este tipo de organización se las denominaba una organización lineal. Hoy en día el concepto de organización ha cambiado y se ha pasado de un pensamiento lineal a un pensamiento sistémico, en donde las cosas no son vistas como estructuras aisladas sino como procesos integrantes de un todo; en tal sentido podemos decir que la organización es un sistema de relaciones entre individuos por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes persiguen metas comunes.

1.3.3. JUSTIFICACION METODOLOGICA

Este es un documento que se encamina dentro del enfoque cuantitativo y cualitativo, el método que se utiliza en este estudio es el método científico.

Ya que es un método de experimentación matemático y experimental que consiste en explorar, observar y responder preguntas que permitirán construir y probar una hipótesis previamente establecida.

El proceso consiste en desarrollar una hipótesis, la cual es probada a través de diferentes métodos y modificada hasta que los resultados sean coherentes con los fenómenos observados y los resultados arrojados por las pruebas.

La hipótesis es esencial para el proceso, ya que es una herramienta que permite a los científicos recolectar información, la cual lleva al investigador a explorar una hipótesis y desarrollar amplias explicaciones generales o teorías científicas.

Entre las características principales del proceso de investigación científica se encuentran las siguientes:

- La hipótesis debe ser comprobable, incluso aunque el resultado sea negarla.
- La investigación debe involucrar el razonamiento deductivo para incluir premisas verdaderas para llegar a una conclusión lógica, y el razonamiento inductivo para tomar un enfoque opuesto.

- Debe estar compuesto por una variable independiente, es decir que no cambia, y por una variable dependiente o que cambia.
- El proceso de experimentación consiste en un grupo experimental que se compara con un grupo de control.

1.4. ALCANCE

La investigación se realizará en la institución financiera Banco Solidario S.A. específicamente en la Agencia Senkata que se encuentra en la ciudad de El Alto, con el objeto de conocer el clima organizacional que posee la agencia debido a que se encontró un alto índice de deserción laboral.

1.4.1. ALCANCE TEMPORAL

La investigación se realizará en el lapso que dura el curso de Actualización del P.E.T.A.E.N.G. con un tiempo aproximado de tres meses.

1.4.2. ALCANCE GEOGRAFICO

La ubicación geográfica de la investigación se realizará en la Zona de Senkata, que se encuentra ubicada en el distrito 8, sobre la avenida 6 de marzo calle Aconcagua n.8374 cerca de la ex tranca de Senkata.

1.4.3. ALCANCE INSTITUCIONAL

La investigación se realizará en la institución Banco Solidario S.A. en una de sus agencias más grandes a nivel regional El Alto “senkata”, la agencia muestra una antigüedad de 19 años en la misma dirección, por lo que cuentan con una gran cantidad de funcionarios. El área en el que nos enfocaremos será en el de créditos, tomando como universo los 22 asesores de negocios que se tiene en la agencia.

CAPITULO 2

MARCO TEORICO

CAPITULO II - MARCO TEORICO

2.1. CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional es el ambiente generado por las prácticas de los trabajadores de una empresa y que se materializa en las actitudes que tienen para relacionarse entre sí.

El clima organizacional de una empresa depende de muchos factores y el primero de ellos es la importancia que la propia compañía le dé. Los objetivos pueden alcanzarse con metas, objetivos y una herramienta de control que supervise los indicadores de gestión y avance. Bien, para ese proceso no se necesita liderazgo, por lo que el factor “clima organizacional” pasa completamente por alto, porque el foco no está puesto allí, sino en el cumplimiento de la meta y objetivo. Es ahí donde pueden generarse instancias de quiebre de las relaciones entre trabajadores o colaboradores. Ya que las metas pueden ser tan altas, exigentes y peor aún, individuales, que todos velarán por cumplir su parte al costo que sea.

Sin duda ese costo, puede traducirse en excesiva competitividad, traición entre compañeros, canales de comunicación difusos, instrucciones poco claras y poco ánimo de colaboración. Es decir, un clima organizacional impulsado por un tipo de violencia estructural que viene desde la organización por haber planificado sólo en base a indicadores y sin pensar en las personas y además, por hacer que los cumplimientos sean individuales en vez de colectivos.

Por el contrario, si el liderazgo está presente como elemento esencial en el proceso de dirección, el “clima organizacional” sí será un factor presente e incluso, el de mayor relevancia. Esto es debido a que las personas como “recurso” son el más difícil de controlar. En este sentido, apostar por la motivación desde la estructura organizacional puede generar altísimos niveles de compromiso y, por ende de productividad.

Indicadores del clima laboral.

Los indicadores del clima laboral nos permiten conocer el estado de salud de nuestra empresa e implementar las medidas más adecuadas para mejorarlo.

El clima laboral de una empresa es el conjunto de condiciones ambientales, sociales y psicológicas en que se desarrolla el trabajo. Se trata de un factor que incide directamente sobre el nivel de satisfacción y productividad de nuestras plantillas, una de las razones por las que fomentar la calidad de este clima debería ser prioritario en la gestión de recursos humanos de cualquier empresa.

Un buen manejo de los principales indicadores del clima laboral nos permitirá averiguar si nuestros empleados están satisfechos con su salario, cómo son las relaciones entre colegas, si se están cometiendo abusos laborales y, en su caso, implementar las medidas de corrección y mejora más adecuadas para nuestras necesidades.

Los indicadores de estudio son los siguientes:

Sentido de pertenencia

El sentido de pertenencia vincula a los trabajadores de una empresa y genera un fuerte compromiso (o engagement) con sus valores y su marca. Si un trabajador está convencido de que su compañía es buena la cuidará frente a la competencia y se sentirá más motivado y dispuesto a trabajar.

Liderazgo

Un buen liderazgo provoca motivación, mejora el clima organizacional, reduce las ausencias y el malestar, mejora la competitividad de la empresa y su imagen tanto interior como exterior.

El liderazgo está a su vez compuesto por cuatro grandes indicadores del clima laboral:

- La capacidad de gestión de personas.
- El *empowerment*, o sea, la capacidad para delegar responsabilidades.
- El reconocimiento, o sea, la capacidad para reconocer los logros del equipo.

- El *feedback*, o sea, la capacidad para evaluar el desempeño de los trabajadores.

Relaciones Entre Compañeros

No solo se debe tener en cuenta la capacidad de liderazgo y las relaciones entre jefes y empleados. Los indicadores del clima laboral entre las personas, es decir, las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo también influyen en el clima organizacional de una empresa y, en consecuencia, en su desempeño laboral.

Estas relaciones deberán ser basadas en la aceptación, respeto, comprensión y confianza mutuos. En definitiva, unas relaciones sanas y positivas.

Condiciones Físicas Del Trabajo

Otro de los indicadores del clima laboral más importantes son las condiciones físicas del trabajo. Los factores ambientales influyen en nuestro desempeño laboral. Un lugar de trabajo acogedor y bien organizado nos ayudará a crear un equipo feliz, creativo y dedicado.

Para medir las condiciones físicas de nuestro espacio de trabajo tendremos que analizar los siguientes indicadores del clima laboral:

- Organización del espacio
- Dimensiones
- Equilibrio entre colaboración y privacidad
- Iluminación
- Temperatura
- Ventilación
- Volumen de ruidos
- Seguridad de las instalaciones
- Ergonomía del mobiliario

- Higiene

Compensación Y Reconocimiento

Estos dos indicadores del clima laboral nos sirven para responder a la pregunta: ¿cómo de contentos están nuestros empleados con nuestra forma de compensar y reconocer su trabajo?

En general, existen dos tipos de recompensas que nuestra organización puede utilizar para motivar a las personas y generar un buen desempeño:

- Recompensas en dinero, normalmente en forma de incentivos o comisiones.
- Recompensas en especie, normalmente en forma de productos, descuentos o regalos corporativos.

Sea cual sea nuestra forma de reconocimiento favorita, es importante que esta sea directamente proporcional al trabajo realizado por el empleado.

Oportunidades de desarrollo profesional

Cuando un profesional ve que dentro de su empresa no va a escalar más, lo normal es que se plantee abandonar su puesto para poder progresar en su desarrollo profesional.

Si queremos mejorar nuestros indicadores del clima laboral y retener más talento, es fundamental que rompamos la brecha que existe entre las expectativas que los trabajadores tienen antes de comenzar un nuevo empleo y su experiencia real en el nuevo puesto de trabajo.

Igualdad De Oportunidades

Para fomentar un ambiente laboral positivo, deberemos tratar equitativamente a todos nuestros empleados (independientemente de su género, raza o religión). Este es uno de los indicadores de clima laboral más inadvertido.

Para conseguirlo tendremos que revisar no solamente sus salarios, sino también aspectos relacionados con el desarrollo profesional del trabajador como nuestros planes de carrera, formación y promoción interna.

Indicadores de Litwin y Stringer para un clima positivo

La teoría del clima organizacional elaborada por los estadounidenses Litwin y Stringer, investigadores pioneros en el ámbito de los Recursos Humanos, reorganiza los tradicionales indicadores del clima laboral en 9 categorías:

- Estructura: dimensión que engloba todo lo referente a las reglas, procedimientos y niveles jerárquicos de una empresa.
- Responsabilidad: dimensión que representa el nivel de autonomía que tienen los trabajadores de una empresa.
- Recompensa: percepción que tienen los colaboradores sobre la recompensa que reciben en base al trabajo realizado.
- Desafíos: retos y riesgos asumidos por parte de los trabajadores para la consecución de los objetivos de empresa.
- Relaciones: percepción que tienen los trabajadores en cuanto a la existencia y necesidad de un clima laboral agradable.
- Cooperación: dimensión que representa la colaboración entre compañeros de trabajo para el logro de objetivos colectivos.
- Estándares: percepción de los trabajadores sobre los estándares establecidos por la empresa en torno a los niveles de rendimiento.
- Conflictos: dimensión que engloba todo lo referente al manejo de conflictos dentro de la empresa.
- Identidad: dimensión que evoca el sentimiento de pertenencia hacia la organización.

Según sus autores, estos nueve indicadores inciden de manera directa en la moral laboral del individuo, cuya suma a nivel grupal terminaría conformando el clima organizacional de una empresa.

¿Cómo Medir El Clima Laboral?

Medición manual de los indicadores del clima laboral:

La encuesta del clima laboral es probablemente la técnica más conocida para analizar el clima laboral de una compañía. Sin embargo, diseñar y llevar a cabo las encuestas a empleados de forma manual puede llegar a ser un tema complejo, sobre todo si trabajamos para una empresa de medianas o grandes dimensiones:

- Lentitud en la elaboración de las encuestas: elaborar, imprimir y distribuir los formularios entre nuestros empleados requiere mucho tiempo y esfuerzo.
- Dificultades para analizar los indicadores del clima laboral: alguien tiene que dedicarse a recoger, leer, copiar, catalogar y evaluar los resultados.
- Poca flexibilidad: cuando elaboramos nuestras encuestas de forma manual no podemos cambiar preguntas ni hacer ajustes en tiempo real.
- Muchos errores: cuando tabulamos los datos de forma manual cometemos más errores.
- Más contaminación: las encuestas en papel contaminan más y empeoran tu imagen de marca.

2.2. ¿QUE SE BUSCA EN CUANTO AL CLIMA ORGANIZACIONAL?

Además de una justa remuneración económica, otro factor determinante es el clima laboral. Para asegurar la sostenibilidad de una compañía, cada empleador debe garantizar un ambiente laboral positivo para sus colaboradores. Así se logra influenciar positivamente en el estado de ánimo del equipo y, por ende, el rendimiento y productividad de la empresa.

El ambiente de trabajo no solo es el espacio físico donde los empleados se desenvuelven profesionalmente y por lo cual reciben una recompensa monetaria. Por lo general, involucra otros factores relacionados con el lugar de empleo como la calidad del aire, el nivel de ruido o los beneficios adicionales que pueda generar su labor.

Lograr la satisfacción de los trabajadores a largo plazo depende no solo de un liderazgo efectivo, sino del uso de estrategias específicas que apunten hacia un entorno productivo

y diverso. Así, se podrá sembrar las raíces de un negocio exitoso basado en la creatividad y la innovación. Algunas de las estrategias para obtener un buen clima laboral son las siguientes.

Un Ambiente De Apoyo

Si bien la motivación tiene como objetivo lograr que un empleado cumpla sus funciones, el apoyo es más fundamental. Los trabajadores son seres humanos, no recursos. Por lo tanto, el gerente o líder debe ser solidario; es decir, debe mostrar real preocupación por el colaborador en general y no solo por su desempeño en el trabajo.

Un ambiente de trabajo de apoyo reconoce el deseo de un empleado por el equilibrio entre el trabajo y su vida privada. Así, refuerza la relación de confianza entre el gerente y el empleado. Cuando los jefes departamentales respetan abiertamente a los colaboradores, estos no solo alcanzan un alto nivel de desempeño, sino que permanecen más tiempo en la compañía.

Flexibilidad En El Lugar De Trabajo

Una buena organización respeta las promesas de flexibilidad. Muchas empresas hoy en día tienen estrategias de trabajo flexibles que permiten a los empleados equilibrar sus vidas profesionales y personales. Swati Nathani, CBO de Team Pumpkin, asegura que "trabajo flexible" es mucho más que laborar desde casa. Explica que se trata de trabajar desde donde sea que el individuo necesite estar en un momento en específico.

Reconocer Los Logros De Los Trabajadores

Un buen clima laboral es clave para el éxito de cualquier compañía a largo plazo, así como para la retención de empleados. En lugar de centrarse en gran medida en los incentivos de motivación, se deben establecer un conjunto de objetivos claramente definidos

Posteriormente, cuando se cumplen esos objetivos, se debe celebrar el trabajo bien hecho. El reconocimiento de los logros de los trabajadores ayuda a crear un clima laboral positivo y también alienta a los empleados a sobresalir en sus tareas.

Dar Autonomía A Los Colaboradores

Parte de la construcción de una base de apoyo es aprender a confiar en que los trabajadores utilizarán sus horas laborales para lograr sus objetivos. Al crear un fuerte sentido de

autonomía, los empleados se sentirán más empoderados y tendrán más motivación e iniciativa.

Crear Programas De Aprendizaje Y Desarrollo

Muchas investigaciones sugieren que la capacitación de los trabajadores es responsabilidad de la organización y, al aplicarla, fomentará la productividad y el rendimiento laboral. Para ello, se debe gestionar un plan de estudio y proporcionar los recursos adecuados y el entorno que respalde las necesidades de crecimiento y desarrollo del empleado. Esta es una buena práctica para premiar a los colaboradores según el rendimiento.

Programar Actividades Fuera Del Trabajo

La realización de actividades recreativas en un ambiente ajeno al lugar de trabajo fomenta la comunicación y las interacciones entre empleados. Este tipo de iniciativa promueve las relaciones sanas y amistades entre colegas.

Las empresas líderes en el mercado han aprendido una lección fundamental. Esto es, que alentar y fomentar un ambiente de trabajo que sea divertido y que inspire a los empleados a disfrutar de su trabajo puede generar enormes beneficios. Los trabajadores felices son empleados leales, y los individuos leales pueden hacer cosas increíbles.

2.3. Tipos De Clima Organizacional

La combinación y la interacción de los grandes tipos de clima organizacional, cuenta con cuatro sistemas gerenciales:

Autoritarismo explotador

En este tipo de clima los jefes no tienen confianza en sus colaboradores, por lo cual los trabajadores tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Se puede apreciar un ambiente estable y no existe una comunicación con los trabajadores más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

➤ Autoritarismo paternalista

Este tipo de clima, los jefes tienen una confianza condescendiente en sus trabajadores, como la de un amo con su siervo. La gran parte de las decisiones, se toman en los puestos más altos, pero algunas se toman en los puestos inferiores. El método para motivar a los trabajadores son las recompensas y algunas veces los castigos.

Los jefes juegan mucho con las necesidades sociales de sus trabajadores que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

➤ Consultivo

Los jefes tienen clima participativo tiene confianza en sus trabajadores. La política y las decisiones se toman en los puestos superiores pero si se permite a los puestos inferiores tomar decisiones.

La comunicación es de tipo descendente. El método para motivar a los trabajadores son las recompensas y algunas veces los castigos; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima.

Este tipo de clima tiene un ambiente bastante dinámico, en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

➤ Participación en grupo

Los jefes tienen plena confianza en sus trabajadores. Las tomas de decisiones están repartidas en cada uno de los niveles de la empresa. La comunicación es de forma lateral. La motivación se basa en la participación y por el establecimiento de objetivos de rendimiento, además por los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados lo que permite alcanzar los fines y los objetivos de la organización, bajo la forma de planeación estratégica.

2.4. Consecuencias de la insatisfacción laboral

Se señala que existen consecuencias cuando los empleados están o no satisfechos. Para comprender más claramente las consecuencias de la insatisfacción laboral del personal, se describe de manera general los posibles efectos que se presentan en los trabajadores.

Deserción laboral

Comportamiento dirigido a abandonar la organización. Algunas de las causas más comunes y que se sitúan al interior de las organizaciones, pueden ser por:

- Mal ambiente laboral
- desajuste entre el empleado y el jefe directo
- problemas entre compañeros
- por la filosofía de la organización
- el entrenamiento incorrecto del empleado
- la poca remuneración salarial
- las políticas de la organización que debilitan la satisfacción por el trabajo (reconocimiento, evaluaciones de desempeño, asuntos de vacaciones, etc.)
- malas condiciones económicas y financieras de la organización.
- razones personales que producen la deserción de un puesto de trabajo.

Las personas son sin duda el recurso principal de cualquier organización, es por ello que en todo momento se deben estar ejerciendo esfuerzos dirigidos a su coordinación, mantenimiento, mejoramiento y desarrollo, que ayuden a alcanzar eficientemente las metas organizacionales.

Es este mismo capital humano quien da la cara día a día, generando ideas, produciendo bienes y servicios, cerrando proyectos, negocios y contratos, y logrando satisfacer las necesidades que demanda el resto de la sociedad. Sus competencias, su conducta y actitudes son la clave para el éxito de cualquier

compañía.

No obstante, en toda empresa siempre existirá un cierto grado de rotación de personal, lo que es saludable para la organización, renueva aires, y con ello llegan nuevas ideas, proyectos y visiones más frescas. Sin embargo, no se puede obviar, que la mayoría de las veces esto suele ser costoso y por lo tanto sólo es factible con un nivel de rotación de personal bajo, que refleje seguridad y confianza en la compañía por parte de los empleados.

Ausentismo Laboral

Es un fenómeno multicausal. Analiza esta lista de razones por las cuales sucede y reflexiona cuáles están más presentes en tu organización:

Las causas por parte de la empresa son:

- Falta de motivación.
- Ambiente de trabajo poco adecuado.
- Estrés generalizado.
- Jornadas demasiado largas.
- Pocas expectativas de crecimiento.
- Poca o nula gestión de conflictos.

Las causas de tipo individual son:

- Situaciones desfavorables para la persona o su entorno familiar.
- Combinación de trabajo y estudios.
- Falta de organización y priorización del entretenimiento y el ocio.

- Problemas psicosociales como la depresión, la ansiedad o los episodios de pánico no desencadenados por el trabajo.
- Problemas de salud.

Estrés Laboral

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 (también propia) y la capacidad o recursos disponibles para cumplirla eficientemente. Aunque en ocasiones, también puede originarse por factores completamente ajenos al trabajador. Los síntomas pueden ir desde un ligero mal humor hasta graves depresiones, y casi siempre suelen ir acompañadas de un cierto agotamiento y debilidad física.

Causas del estrés laboral, las más comunes son:

- Excesiva responsabilidad en el trabajo.
- Demasiada carga de trabajo.
- Relaciones humanas problemáticas.
- Condiciones laborales insatisfactorias.

Por supuesto, estos factores no afectan de la misma forma a todas las personas. Existen individuos que pueden soportar perfectamente una gran carga de trabajo y sin embargo no son capaces de sobrellevar una gran responsabilidad. O puede darse el caso de empleados que trabajen mejor bajo una gran responsabilidad. También existen las personas que son capaces de sustraerse y no dejarse afectar por un mal ambiente entre compañeros, mientras que, para otros, esta situación puede volverse insostenible.

Consecuencias del estrés laboral

La palabra estrés la empleamos con gran ligereza. Ha llegado a formar parte del vocabulario de todos. Todas la usamos constantemente. Sin embargo, esto es un error, ya que tener estrés no es cualquier cosa. Sus consecuencias pueden llegar a ser graves.

Desde el punto de vista de la persona afectada, el estrés laboral puede ocasionar:

- Enfermedades y patologías.
- Problemas motores y cognitivos.
- Trastornos variados, desde inmunológicos hasta sexuales.
- Trastornos psicológicos graves que, en ocasiones, puede llevar al suicidio.

Desde el punto de vista de las empresas, el estrés laboral es un elemento a tener muy en cuenta, ya que sus efectos también pueden ser graves:

- Descenso acentuado de la productividad.
- Absentismo.
- Alta rotación de empleados, lo que impide que se genere una cultura organizativa favorable.
- Disminución en la calidad del servicio/producto.

2.5. Factores motivacionales relacionadas a la satisfacción laboral

Otra teoría relacionada con la variable de satisfacción laboral, es la desarrollada por el psicólogo Frederick Herzberg, en la cual propone dos posturas: los factores intrínsecos (motivacionales) que están relacionados a la satisfacción laboral y los factores extrínsecos (de higiene) que están asociados a la insatisfacción laboral. De manera general se esquematizan estos factores:

Cuando las personas sienten satisfacción en relación a sus trabajos, tendían a señalar factores intrínsecos propios del puesto (logro, reconocimiento, responsabilidad), caso contrario cuando se sentían insatisfechas, tendían a citar factores extrínsecos que se presentaban a partir del contexto laboral (políticas, administración, supervisión, etc.).

Factores de Satisfacción Laboral

Desarrollaron un modelo en el que relacionan las características de las tareas y su influencia en las actitudes de los individuos hacia la empresa. En base a lo anterior, se identificaron las siguientes cinco “dimensiones centrales

- **Variedad de habilidades**, se refiere a las exigencias de un puesto que requiere de una variedad de actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa un desempeño de un gran número de tareas por parte del empleado.
- **Identidad de la tarea**, es que el empleado identifique que su labor contribuye de manera importante al resultado final.
- **Importancia de la tarea**, el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.
- **Autonomía**, es la libertad del empleado para elegir su calendario y su forma de trabajar.
- **Información de retorno**, se refiere a que el empleado reciba información sobre el rendimiento en el desempeño de su trabajo.

Los individuos tienden a sentirse satisfechos con tareas que impongan un reto, así como saber que su labor contribuye a logro de metas importantes para la empresa, para ello se le debe dar retroalimentación de la forma en que sus resultados ayudaron de manera positiva a la consecución de algún objetivo. Es importante que la descarga de tareas sea de manera moderada, ya que el exceso de funciones, en caso de no poder cubrirlas puede llegar a causar frustración.

Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional (con frecuencia se abrevia Como CO) es un campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones.

¿Cómo evitar la deserción laboral?

Mantener un equipo eficiente y evitar la rotación de empleados dentro de la compañía es la gran preocupación de los CEO latinoamericanos, ya que el conjunto de habilidades y el arduo trabajo de los recursos deciden el éxito de los objetivos empresariales. Por lo tanto, retenerlos a largo plazo es vital para garantizar la rentabilidad de tu organización.

Sin embargo, a pesar de seguir las mejores prácticas de gestión de recursos, los líderes a menudo enfrentan desafíos para descifrar la estrategia ideal de retención de recursos. La responsabilidad recae en los tomadores de decisiones para garantizar que faciliten una cultura centrada en los empleados, teniendo en cuenta los objetivos a largo plazo de la empresa.

CAPITULO 3

MARCO

INSTITUCIONAL

CAPITULO III

MARCO INSTITUCIONAL

¿Qué es el Sistema Financiero?

Es el conjunto de entidades financieras autorizadas por la Autoridad de control y supervisión del sistema financiero ASFI, que a la vez cumple el rol de intermediario financiero entre la oferta y la demanda de recursos monetarios.

Entidades de Intermediación Financiera

Persona jurídica radicada en el país, autorizada por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), cuyo objeto social es la intermediación financiera y la prestación de servicios financieros complementarios.

3.1. Antecedentes de la institución

BANCO SOLIDARIO S.A.

MISION

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.

VISION

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

VALORES Y PRINCIPIOS

- 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.

3.2. HISTORIA DE LA INSTITUCION

La década de los 80 quedó marcada por acontecimientos que cambiaron el rumbo de la historia social, política y económica de Bolivia. Tras el retorno a la democracia y en un periodo de tres años (1982 - 1985) el país se sumergió en una profunda crisis marcada por la séptima inflación más alta en la historia del mundo (la inflación del 32% con la que se terminaba 1981, se convirtió en una hiperinflación de 11,750% al final de 1985), empujando a la quiebra de las finanzas públicas y un peligroso deterioro de los indicadores del sistema financiero.

Hacia finales del primer quinquenio de los 80, el Decreto Supremo 21060 cerraba el ciclo de la economía de Estado y dirigía al país en un modelo de libre mercado que ponía fin a la crisis fiscal y cambiaría con un alto costo social traducido en una fuerza laboral relocalizada del sector público que de inmediato, nutrió la economía informal y el desempleo.

Este complejo escenario se agravó con la sequía de 1983 en la región occidental del país, que sumó al ejército de relocalizados a miles de campesinos que abandonaron sus tierras para buscar sustento en las ciudades, principalmente las del eje central:

La Paz, El Alto, Cochabamba y Santa Cruz. En 1986, el golpeado sistema financiero vio ingresar a un nuevo actor que puso sus ojos en ese sector y sentó las bases de la inclusión financiera.

Las condiciones normativas y las políticas asumidas por las entidades que operaban en ese entonces, además de la incapacidad de la banca estatal de cumplir con su objetivo de promover el desarrollo, hacían imposible que el sector informal y los desempleados accedan a cualquier tipo del financiamiento.

Primero como Fundación y después como el primer Banco regulado de microfinanzas en Bolivia y el mundo, “Banco Sol” concentró sus operaciones en estos actores económicos emergentes, a través de un proceso que más tarde será reconocido como el inicio del microcrédito y las microfinanzas.

La inclusión marcó el norte de una causa que muchos dieron por perdida. Las mujeres, un sector históricamente relegado de la economía, fue uno de los primeros beneficiarios de esta innovadora forma de encarar el desarrollo. Rápidamente, las emprendedoras se convirtieron en los motores de la expansión y el impacto social de esta ingeniera financiera que trascendió la prestación de créditos.

Esta innovación que promovió el desarrollo y expansión de entidades financieras sólidas, altamente profesionales y con un sólido compromiso social, se transformó en un producto de exportación, convirtiendo la receta de Banco Sol en un referente alrededor del mundo y en un caso de estudio en los principales centros de formación académica.

Los expertos aseguran que la inclusión financiera promueve el acceso de las personas a los servicios financieros ofrecidos a un precio razonable y de una manera responsable, para que los utilicen eficazmente en la mejora de su calidad de vida y la de sus familias. La labor de Banco Sol fue esa: abrir las puertas del sistema financiero a quienes requerían de una oportunidad.

El 2020 Banco Sol enfrenta un nuevo desafío externo que viene cargado de muerte y dolor. El COVID 19 impacta en el mundo y Bolivia no es la excepción. Se inicia un proceso de adaptación debido a las medidas gubernamentales; el diferimiento dictado por el Gobierno Central busca beneficiar a clientes del sistema financiero que ven paralizada su actividad económica debido al encierro y cese de actividades comerciales; al mismo tiempo impacta en las entidades financieras con los resultados que se verán más adelante. A pesar de la crisis sanitaria emergente, que paraliza el sistema financiero, Banco Sol identifica nuevas oportunidades para acercar la banca a sus clientes y usuarios; se concentra en hacer eco de las recomendaciones sanitarias a través de distintos canales digitales y formales; establece nuevos canales de comunicación, impulsa y promueve el uso de sus canales digitales, impulsa al ahorro entre los micro y pequeños empresarios y fomenta la contratación de micro seguros como un mecanismo para facilitar el manejo de las crisis con lo que se ratifica el compromiso de la entidad con el sector de la economía con el que comenzó a operar hace tres décadas.

El 2020 fue indudablemente un año muy complejo y desafiante para el mundo y para los países de medianos y de bajos ingresos en particular, marcado por una pandemia histórica. La ruptura en la cadena de suministros por el cierre de las fronteras, las medidas de distanciamiento social, y el consecuente desplome del consumo han generado en la región una contracción económica solamente comparable con la ocasionada por la Gran Depresión de 1929.

La crisis sanitaria por la pandemia sigue afectando todos los aspectos de nuestras vidas. Los resultados del más reciente estudio realizado por el Banco Mundial sobre el impacto de la crisis sanitaria en la economía mundial advierten que, “la COVID-19 ha empujado a 88 millones de personas más a la pobreza extrema en el 2020, y que esa cifra es apenas un punto de partida”. En el caso de Bolivia, de acuerdo a las previsiones del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), si la pandemia no es controlada en los siguientes meses, se podrían perder hasta el 9,7 % de los empleos formales. Los efectos de esta crisis ya se hicieron sentir en 4.2 millones de trabajadores del sector informal (el 71 % de la fuerza laboral del país), legión en la que milita el grueso de los clientes de Banco Sol.

Aunque es difícil predecir cuál será el verdadero impacto a mediano y largo plazo, está claro que nuestra región deberá desarrollar soluciones rápidas e innovadoras para superar los efectos de este virus a nivel social, sanitario y económico. En este sentido, hoy más que nunca, debemos continuar con nuestra misión de seguir brindando 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.

El Fondo Monetario Internacional (FMI) proyecta un decrecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) mundial de alrededor del -4.4% para el 2020 y de 5.5% para el 2021. Para el caso de Bolivia, el FMI prevé que la economía nacional se contraiga en -7.9% en el 2020, principalmente por los efectos de la crisis sanitaria, y que recupere su crecimiento en el 2021 con un 5.6% de crecimiento del PIB, por encima del promedio regional de 3.6%.

Sistema Financiero

Durante la gestión 2020 se promulgaron una serie de leyes, decretos y circulares que resultaron en el diferimiento de créditos como respuesta a la crisis sanitaria donde al 31 de diciembre de 2020, en el Sistema Financiero se tenían alrededor de US\$ 3,500 millones diferidos entre capital e intereses. El diferimiento de cuotas afecta el flujo periódico de liquidez con el que cuentan las entidades financieras para cumplir con sus obligaciones, las cuales incluyen los pagos de intereses por las captaciones del público y los gastos administrativos, entre los principales. Adicionalmente, al tener menor flujo de liquidez se tiene una menor cantidad de fondos para volver a prestar a otras personas que necesiten financiamiento, lo cual definitivamente repercute en un menor ritmo de crecimiento y la ralentización del ciclo de intermediación financiera. Por otro lado, el diferimiento de créditos también afecta en la moral de pago de los prestatarios y la confianza de los ahorristas.

Cartera

En términos de colocaciones, en la gestión 2020 la cartera de la Banca Comercial, junto con la del sistema regulado de las Microfinanzas, creció en US\$ 1,021 millones, reflejando una tasa de crecimiento del 4.2% comparado con el 7.3% registrado en el 2019. De este

crecimiento, US\$ 100 millones corresponden al sistema regulado de las Microfinanzas con una tasa de crecimiento del 1.7% en el 2020 comparado con un 5.6% en el 2019.

Por otra parte, los niveles de mora mayor a 30 días en la Banca Comercial fueron de 1.8% y en las Microfinanzas reguladas de 1.1%. Esta calidad en la cartera se refleja también en términos de calificación, ya que el 96.2% de los créditos otorgados por la Banca Comercial y el 98.1% para el sistema de las Microfinanzas reguladas se encuentran con calificación de riesgo “A”. Es importante mencionar que aún existe incertidumbre respecto del comportamiento e impacto final en la cartera producto de la paralización económica provocada por la pandemia COVID-19 y los diferimientos de cartera, donde existe alta probabilidad de un potencial deterioro a raíz del importante volumen de la cartera que ha sido diferida.

Los resultados del sistema financiero en la gestión 2020, en términos de rentabilidad sobre patrimonio de la Banca Comercial, fueron del 4.7%, y la del sistema de Microfinanzas del 6.3%. Este indicador para el sistema financiero en su conjunto pasó del 13.1% en el 2019 al 4.8% en el 2020.

En la gestión 2020, el sistema financiero registró una tasa de decrecimiento en los prestatarios de -0.2%, frente al 4.9% de crecimiento registrado el 2019. El sistema de Microfinanzas decreció en -0.7% en el 2020 frente a un crecimiento del 2.9% en el 2019. El crédito promedio al cierre de la gestión 2020 de la Banca Comercial fue de US\$. 29,187, en el caso del sistema de Microfinanzas fue de US\$. 8,502 y del Sistema Financiero en su conjunto fue de US\$. 18,972, frente a US\$. 28,071, US\$. 8,303 y US\$. 18,170 registrado en el 2019 respectivamente.

Durante la gestión 2020 los depósitos del público de la Banca Comercial, junto con los del sistema regulado de las Microfinanzas, crecieron en US\$. 2,534 millones, presentando una tasa de crecimiento del 10.4%, comparado con el -0.3% registrado en el 2019. De este crecimiento, US\$. 330 millones corresponden al sistema regulado de las Microfinanzas con una tasa de crecimiento del 7.3% en el 2020 comparado con un -0.2% en el 2019.

Las provisiones constituidas en el 2020 cubren la cartera en mora en 526.1% en las instituciones de Microfinanzas y en 247.3% en la Banca Comercial, comparado con el

354.1% y 181.6% en el 2019, respectivamente. Al cierre de la gestión 2020, las provisiones en relación al total de la cartera del sistema financiero en su conjunto pasaron del 4.1% registrado en el 2019 al 4.6% en el 2020.

Adicionalmente, se evidencia que el 2020 los clientes de crédito atendidos por la industria de Microfinanzas fueron 691 mil, frente a los 580 mil de la Banca Comercial, comparado con los 695 mil y 586 mil registrados en la gestión 2019 respectivamente.

Es así que través de la lectura de los indicadores claves de las operaciones del sistema financiero, en el 2020 continuaron algunos cambios de tendencia importantes, a partir de un nuevo entorno regulatorio que inicia el 21 de agosto del 2013 con la Ley de Servicios Financieros y la actual coyuntura generada a raíz de la pandemia COVID-19. Se interpretan estos cambios de tendencia, especialmente en el sistema de Microfinanzas, como resultado del ajuste al interior de las instituciones, orientados principalmente a colocar préstamos al sector productivo y vivienda social en condiciones que se consideran más que desafiantes.

Atendiendo la situación actual, Banco Sol implementó diferentes medidas de impacto, entre las principales podemos mencionar los siguientes:

En cuanto a las principales cifras financieras, al cierre de la gestión 2020, los activos del Banco superaron los US\$ 2.320 millones, con un crecimiento de más del 10% con relación a la gestión 2019.

De igual manera que las entidades de Microfinanzas del país, en Banco Sol continúan algunos cambios de tendencia importantes en sus indicadores claves:

En términos colocaciones al 31 de diciembre de 2020, en Banco Sol se tienen alrededor de 496 millones de \$us diferidos entre capital e intereses.

Durante la gestión se desembolsaron US\$ 505.2 millones con un efecto neto en el crecimiento de la cartera de créditos de US\$ 65.7 millones o un crecimiento del 3.8% en el 2020 en relación al crecimiento del 5.8% en el 2019, donde se desembolsaron US\$ 1,111.5 millones. Este crecimiento totalizó una Cartera de US\$ 1,781.1 millones. Asimismo, se logró este crecimiento manteniendo una calidad de cartera excepcional, con un índice de mora mayor a 30 días del 0.5%, dicho índice fue el más bajo del sistema de

Microfinanzas por 9 años consecutivos. La cartera en mora está cubierta por las provisiones constituidas en 1,035.8%. Como se mencionó anteriormente, existe incertidumbre respecto al impacto final producto de la paralización de actividades económicas y los diferimientos realizados por normativa, por esta razón y de manera prudencial, el banco ha incrementado las provisiones con relación al total de la cartera, pasando del 3.9% registrado en el 2019 al 5.6% en el 2020.

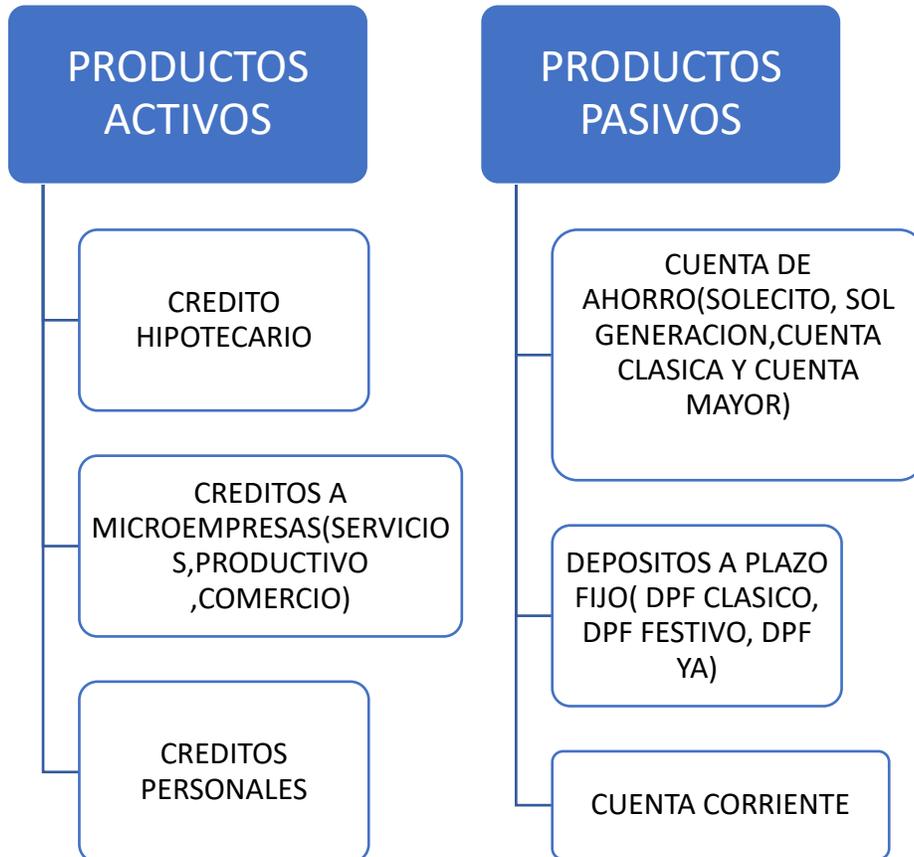
De acuerdo con las metas establecidas en la Ley de Servicios Financieros y decretos posteriores, al cierre de la gestión 2020, Banco Sol mantiene el 60.8% en la Cartera Controlada (Sector Productivo y Vivienda de Interés Social). Al cierre de la gestión 2020, Banco Sol suma un total de 279,856 prestatarios con lo cual tiene la mayor participación de mercado (21.0%) y el menor crédito promedio (US\$ 6.364) dentro del Sistema Financiero, La participación de mercado de Banco Sol a diciembre del 2020, en la cartera de créditos de las Entidades de Microfinanzas asciende al 30.3% y en números absolutos se encuentra por encima de importantes Bancos Comerciales.

Por otro lado, Banco Sol terminó la gestión 2020 con 2,955 empleados, distribuidos en todos los departamentos del país.

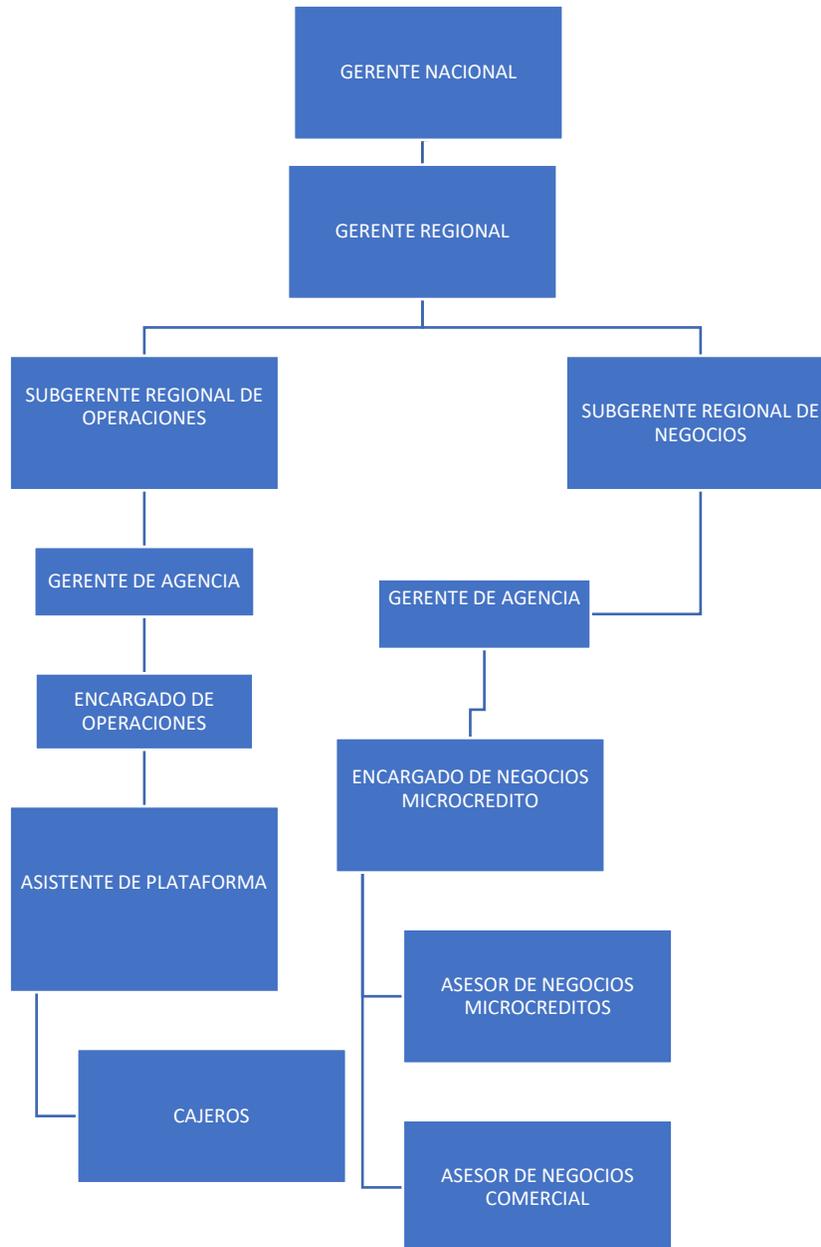
Durante la gestión 2020, se continuó con el piloto de Corresponsales No Financieros (Sol Amigo Express) culminando el año con un total de 362 puntos. A partir de su validación, será el instrumento utilizado para fortalecer la cobertura geográfica del Banco. A través de esta estrategia de acercarse más al cliente, el Banco continuará con su objetivo de inclusión financiera.

En términos de liquidez, al cierre de la gestión 2020 Banco Sol mantiene más del 70% en el indicador de activos líquidos sobre depósitos vista y cajas de ahorro.

Productos financieros:



3.3. Estructura Organizacional



CAPITULO 4

MARCO PRÁCTICO

CAPÍTULO 4

MARCO PRACTICO

4.1. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología de la investigación constituye el medio indispensable para canalizar u orientar una serie de herramientas teórico-prácticas para la solución de problemas mediante el método científico. Estos conocimientos representan una actividad de racionalización del entorno académico y profesional fomentando el desarrollo intelectual a través de la investigación sistemática de la realidad.

4.1.2. Enfoque metodológico

Metodología “Es una medida que nos permite acercarnos rápidamente al clima de una organización puede conseguirse a través de las tasas de ausentismo y rotación del personal; pues si ambos valores son muy altos, esto será una prueba de la existencia de un clima laboral inadecuado”.³⁵

En la presente investigación relacionada con los conceptos y teorías del clima organizacional y actitudes de insatisfacción laboral en el trabajo y con los métodos que se utilizará nos ayudará a la recolección de datos. Se usará para la medición, análisis valoración e interpretación.

4.1.3. Método inductivo

De esta manera se aplicó el método inductivo, debido a que este tipo de razonamiento que va de lo particular a lo general.

Se define el método inductivo que es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales. Este método permite la formación de hipótesis, investigación de leyes científicas, y las demostraciones. La inducción puede ser completa o incompleta.

El método inductivo, también permiten descubrir nexos esenciales entre los diversos componentes de un todo, en este caso los aspectos característicos que existen entre los miembros de la empresa y su relación al clima organizacional y su efecto para crear niveles de satisfacción laboral.

4.1.4. Método cuantitativo

Por otro lado, el método cuantitativo, se utilizan en la investigación durante la aplicación de la encuesta en el trabajo de campo, se basa en los números para investigar, analizar y comprobar información y datos; por ejemplo, llegar a conocer el clima laboral, el nivel de insatisfacción y el nivel de deserción de los trabajadores en la agencia Senkata del Banco solidario.

4.1.5. Método cualitativo

Por último, el método cualitativo, se utilizan para la recolección de datos mediante entrevistas y observación. La cual implica preguntas más generales y se recopila información exacta de los trabajadores, que no puede ser plasmada en números o cifras, sino más bien en palabras.

4.2. Tipo de Intervención

4.2.1 Tipo exploratorio

El tipo de investigación que presenta la siguiente investigación es de tipo exploratorio, ya que se efectúan normalmente cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Por lo tanto, se examina el problema que presenta la Agencia Senkata

4.2.2 Tipo descriptivo

También tiene un alcance de tipo descriptivo, porque se selecciona una serie de cuestiones y se mide de manera independiente los conceptos o variables con los que tienen que ver el estudio, para así y valga la redundancia describir lo que se investiga, ya que se busca

especificar y caracterizar cada área de trabajo dentro de la Agencia Senkata y así por medio de instrumentos determinar el gran aporte de desarrollo competitivo que tiene la organización.

“Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de las personas, grupos, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es su objetivo no es indicar como se relaciona estas”.

4.3 Universo o Población de Estudio

La población o sujetos de esta investigación está conformada por el total de trabajadores de la agencia Senkata, indicando que el área de negocios cuenta con 3 encargados de negocios, 21 asesores de negocios de microcréditos y 1 asesor comercial siendo un total de 22 asesores.

4.4 Determinación del Tamaño y Diseño de la Muestra

En la presente investigación no se tomará como muestra a los trabajadores encargados de negocios ni al gerente de agencia, se estudiará el conjunto total de elementos que posee las características de interés para la investigación. El universo es todo el personal de asesoría de negocios.

Se denomina **censo**, a los datos o a la información que se puede recopilar de todos los elementos de individuos que conforman una población, el censo es una de las operaciones estadísticas que no trabaja sobre una muestra, sino sobre la población total.

Precisamente se hará eso, se recopilará información también de los encargados de negocios ya que son los que conviven directamente con los asesores donde se detectó el problema, con el fin de obtener todos los datos importantes para el presente trabajo; ya que toda investigación de influencia cuantitativa y cualitativa por su carácter medible debe identificar de manera clara.

4.5 Técnicas de investigación

El tipo de información cualitativa y cuantitativa que se recaben en el trabajo de campo deben estar plenamente justificados por los objetivos e hipótesis de la investigación, o de lo contrario se corre el riesgo de recopilar datos de poca o ninguna utilidad para efectuar un análisis adecuado del problema.

Las técnicas a utilizar para la investigación son la observación, entrevista y la encuesta.

4.5.1 La observación

La observación es cualitativa y es un proceso cuya función primera e inmediata es recoger información sobre el objeto que se toma en consideración. La observación organiza las percepciones por ello implica toda una serie de operaciones de sensibilización y de concentración de la atención, de comparación, de discernimiento, todo ello dirigido por una intención. Observar es un acto promovido a la vez por disposiciones de orden cognitivo.

El método se basa en la observación directa de la labor que realizan y cómo lo realizan los trabajadores de la organización durante toda la jornada y por periodos que abarquen ciclos completos, con el objetivo que no escapen situaciones relevantes, así como no tener en cuenta aspectos extraordinarios que no sean interesantes para el objetivo que se persigue de medir el clima organizacional.

4.5.2 La entrevista

La entrevista es cualitativa en el que se produce una conversación entre dos o más individuos. Es el sujeto de estudio para obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto.

El tipo de entrevista es estructurada y diseñada en la base de preguntas abiertas porque la información obtenida permitirá el análisis comparativo y uniformidad en el tipo de información recogida.

Tiene como finalidad, buscar y orientar el desarrollo del potencial profesional de un modo eficaz para la empresa y también para el interesado, (gerente, supervisores y personal

administrativo) para obtener puntos de vista diferentes sobre el problema planteado en la agencia Senkata.

El uso de entrevista se centrará en los encargados de negocios, y los asesores de negocios tanto microcrédito como comercial.

4.5.3 La encuesta

La encuesta es cuantitativa y describen como la búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener, y posteriormente reúne estos datos individuales para obtener durante la evaluación datos agregados.

La encuesta en la presente investigación corresponde a las siguientes características:

Se utilizará preguntas Semi-abiertas para los trabajadores y supervisor.

Esta técnica es utilizada principalmente para medir:

- Tipo de relación en el equipo de trabajo
- Actitudes y Satisfacciones Laborales

Clima Organizacional - Variable independiente

DEFINICION OPERACIONAL	ELEMENTOS SUBVARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	SUJETOS DE INVESTIGACION	TECNICAS A UTILIZAR
<p>El clima organizacional constituye el medio interno de una organización, involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados.</p>	<p>➤ Relación empleador/empleado. -Grado de interacción.</p> <p>➤ Relación empleado/empleado. -Compañerismo laboral.</p> <p>➤ Condiciones laborales -Ascensos laborales -Sueldos percibidos</p> <p>➤ Estructura organizacional -Funciones de cada área.</p>	<p>Relaciones laborales</p> <p>Relaciones interpersonales</p> <p>Factores Motivacionales</p> <p>Estructura</p>	<p>-Actitudes negativas y positivas. -Comportamientos positivos y negativos. -Apoyo laboral. -Comunicación afectiva</p> <p>Actitudes negativas y positivas. -Comunicación afectiva. -Trabajo en equipo. Motivación intrínseca. -Motivación extrínseca. -Seguridad e inseguridad laboral. -Situación laboral favorable y desfavorable</p> <p>-Estructura de tareas. -Jerarquía de responsabilidades.</p>	<p>Supervisor - Personal Administrativo</p>	<p>Entrevistas -Encuestas -Observación</p>

Clima Organizacional- Variable Dependiente

Definición	Definición operacional	Elementos subvariables	dimensiones	indicadores	Sujeto de investigación	Técnicas a utilizar
Las actitudes son enunciados de evaluación favorable o desfavorable se acerca de objetos, individuos o eventos. Reflejan cómo se siente alguien con respecto a algo	Las actitudes de insatisfacción laboral influyen mucho en los empleados como también al gerente, señalan que existen consecuencias cuando están o no satisfechos, las consecuencias de la insatisfacción laboral del personal, se presentan en los comportamientos negativos.	Comportamientos negativos.	insatisfacción	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Número de renuncias ➤ Quejas ➤ Ausentismo ➤ Despidos ➤ bajas medicas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ encargados de negocios ➤ asesores de negocios microcréditos ➤ asesor de negocios comercial 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Entrevistas ➤ Encuestas ➤ Observación

4.5. Instrumentos de relevamiento de información

Los instrumentos para la investigación que se utilizara en el estudio de la Agencia Senkata, se utilizarán el cuestionario dirigido a los encargados de negocios, asesores de negocios microcréditos y asesor de negocios comercial, Entrevista dirigido a los asesores de negocios microcréditos y comercial y finalmente la observación. Al aplicar estos instrumentos ayuda a conocer la opinión de los empleados y de los encargados, para luego analizar el clima organizacional existente y actitudes de insatisfacción laboral en la empresa. De esta manera podremos determinar el nivel de influencia que tiene el clima organizacional para la deserción laboral presentada.

4.6. RESULTADOS Y VALIDACION DE LA INVESTIGACION

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en cada variable de estudio, al aplicar la encuesta y entrevista del clima organizacional y actitudes de insatisfacción laboral, dichos resultados reflejan la opinión de los empleados y del inmediato superior, asimismo contienen una interpretación de los datos recabados.

Los siguientes resultados son provenientes de la encuesta / entrevista aplicada a los encargados y asesores de la agencia Senkata del Banco Solidario.

4.7. RESULTADOS DE LA ENCUESTA:

Tabla de variable nro.1

Corresponde a la pregunta 1

VARIABLE
COMPENSIVA
AMIGABLE
HOSTIL
INDIFERENTE
OTROS

Tabla de variable nro.2

corresponde a la pregunta 2.3.4.7.8.9.10

VARIABLE
SIEMPRE
CASI SIEMPRE
ALGUNAS VECES
MUY POCAS VECES
NUNCA

Tabla de variable nro. 3

Corresponde a la pregunta 5

VARIABLE
DE APOYO
AMIGABLES
HOSTILES
INDIFERENTE
OTROS

Tabla de variable nro.4

corresponde a la pregunta 6

VARIABLE
BUENA
POCO
REGULAR
MALA
OTRO

Tabla de variable nro.5

Corresponde a la pregunta 11

VARIABLE
SI, SIEMPRE
SI, CASI SIEMPRE
NO ESTOY CONFORME
ESTOY CONFORME
INDIFERENTE

Tabla de variable nro.6

corresponde a la pregunta 12

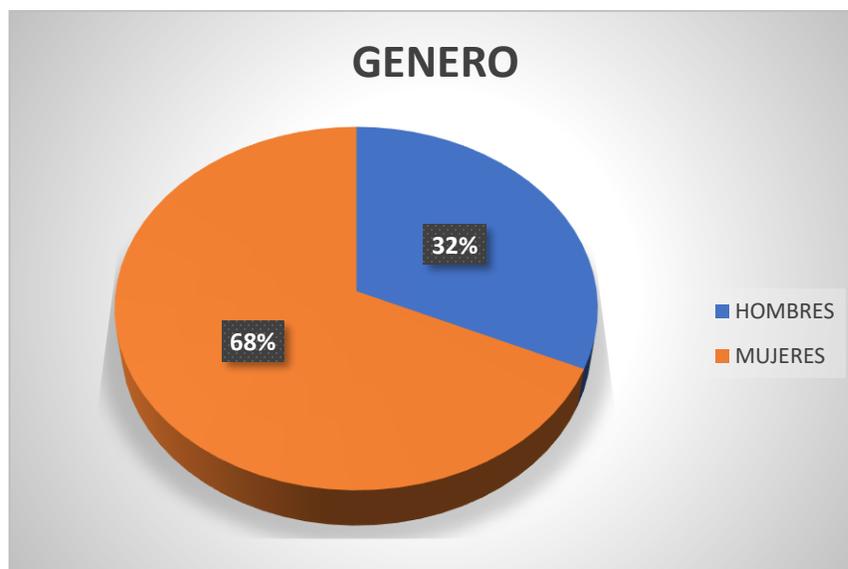
VARIABLE
MUY SATISFECHO
POCO SATISFECHO
INSATISFECHO
MUY INSATISFECHO
SATISFECHO

Tabla de variable nro.7

Correspondiente a la preguntas 13

VARIABLE
DESERCIÓN LABORAL
DESPIDOS
AUSENCIAS
BAJAS MEDICAS
OTROS

GENERO DE LOS TRABAJADORES



Apreciación: En el grafico N° 1 se puede observar que la mayor parte de los encuestados son de sexo femenino en un 68% y del sexo masculino son un 32%, las cuales corresponden a los asesores y encargados de negocios de la agencia Senkata”.

Todo ello nos indica que en la agencia Senkata predomina el sexo femenino y esto a su vez es un reflejo de la institución general.

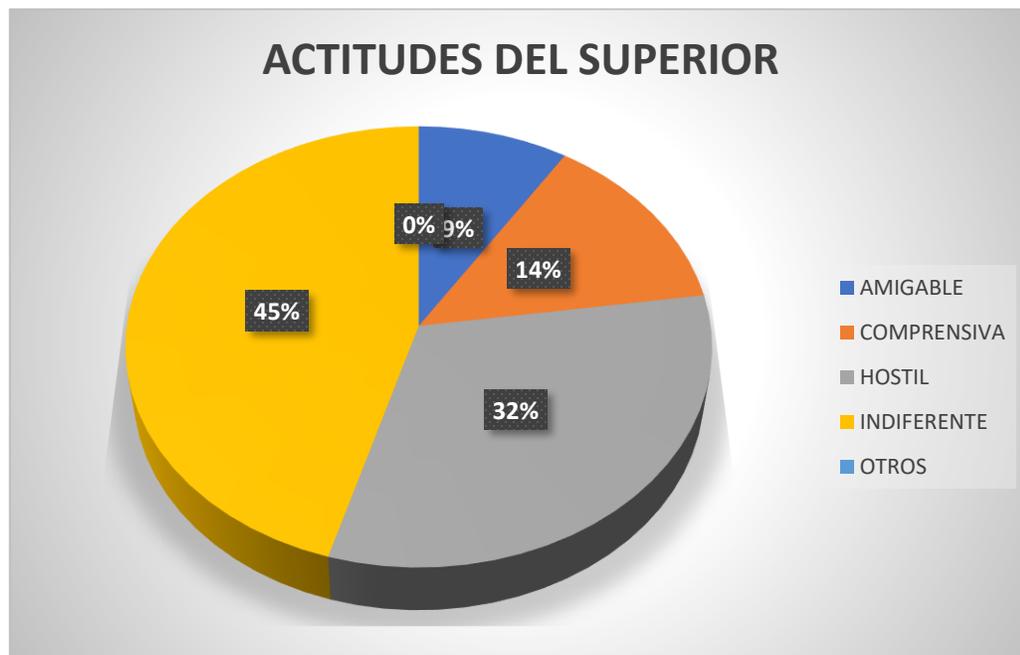
Relación empleadora/empleado

La información sistematizada en cuadros y gráficos corresponde a las preguntas:

¿Tu inmediato superior tiene una actitud?

Gráfico nro.2

Actitud Del Inmediato Superior Con Los Asesores En Porcentajes



Apreciación: Las dimensiones de las variables tienen grandes diferencias. Los resultados muestran que un 45% es indiferente la actitud del inmediato superior, un 9% está de acuerdo con el comportamiento, un 32% muestra doble cara con el personal y un 14% su actitud es comprensiva.

Los datos estadísticos nos muestran que la mayoría de los empleados no están conformes con el comportamiento del inmediato superior, ya que muestran actitudes desfavorables y no permiten que exista un buen clima organización en la agencia senkata.

¿tu inmediato superior escucha tus opiniones y sugerencias?

Gráfico nro.3



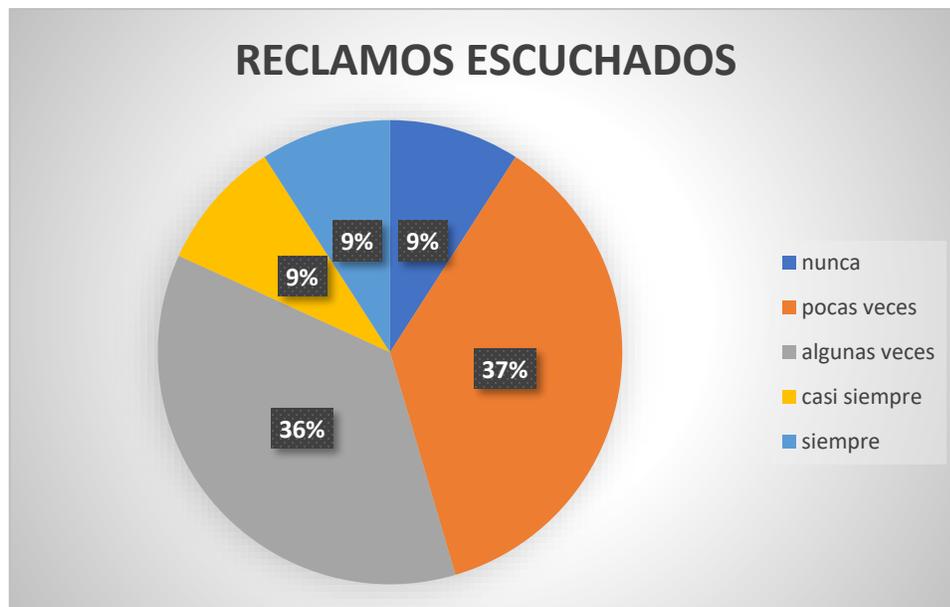
Apreciación: En el gráfico N° 3 se puede observar que el 36% de los trabajadores encuestados manifiestan que algunas veces son escuchados para la toma de decisiones en su puesto de trabajo; seguido del 27 % que manifestó que son pocas veces escuchados para la toma de decisiones en su puesto de trabajo. Seguido por 18% que no son escuchados en su trabajo.

En conclusión, podemos mencionar que el resultado con mayor porcentaje referente a escuchar y dar opiniones para la toma de decisiones es de algunas veces, lo cual indica que no tienen mucha participación para la toma de decisiones de la agencia.

¿tu inmediato superior escucha tus reclamos y te da soluciones rápidas?

Gráfico nro.4

Porcentaje En Que El Inmediato Superior Escucha Reclamos Y Da Soluciones Rápidas A Los Asesores

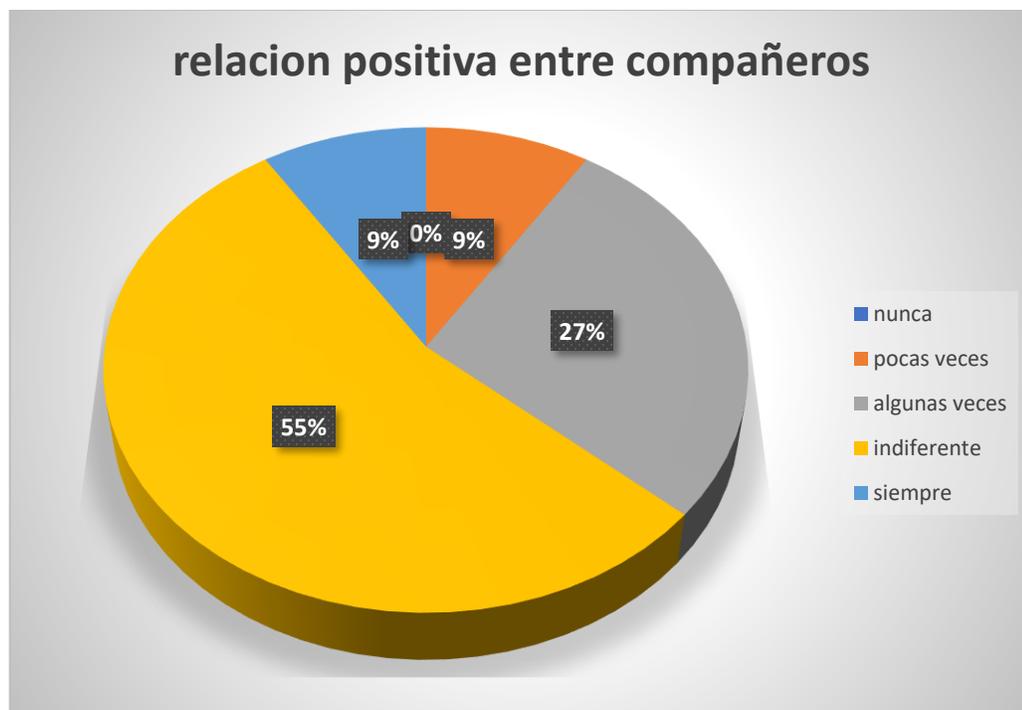


Apreciación: En el grafico N° 4 analizamos que el 27% sus reclamos son tomados en cuenta, el 37% sienten que son escuchados muy pocas veces y el 9% se siente que nunca son escuchados ni se les da una respuesta a sus dudas. Eso significa que la mayoría de los asesores piensa que sus reclamos no son del todo escuchados ya que algunas veces obtuvo el 36% y por ende no tienen una solución a sus conflictos, inquietudes, ocasionando dudas al personal y generando un ambiente laboral de insatisfacción al no tener soluciones.

¿tu inmediato superior fomenta una relación positiva entre los compañeros de trabajo?

Gráfico nro.5

Porcentajes En Que El Inmediato Fomenta Una Relación Positiva Entre Los Compañeros De Trabajo.



Apreciación: En el gráfico N° 5 se analizó que el 27% algunas veces se fomenta relación entre los empleados, el 9 % se dice que muy pocas veces se fomenta esa relación, el 55% siente que los inmediatos superiores son indiferentes y el 9% siente que nunca fomenta relación positiva entre los compañeros.

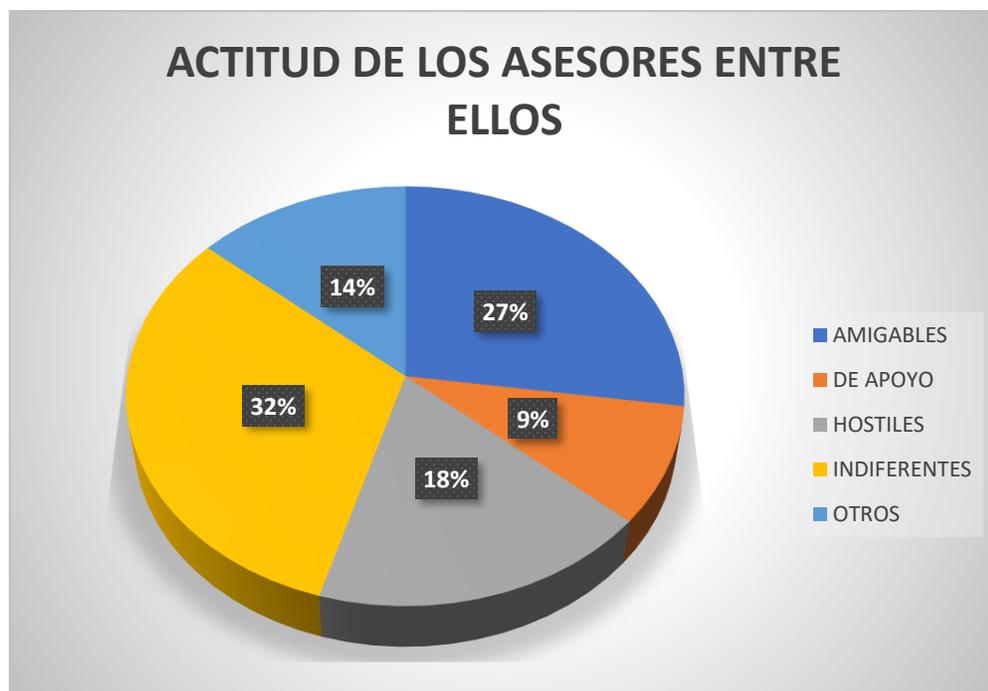
Se puede deducir que los asesores sienten que la relación entre compañeros no es importante ya que los inmediatos superiores son indiferentes y no le dan la importancia a la relación entre compañeros.

Relación empleada/empleador

En tu fuente laboral tus compañeros tienen actitudes:

GRAFICO NRO.6

Porcentajes De Las Actitudes, Que Los Compañeros Tienen En Su Fuente Laboral



Apreciación: En el gráfico N° 6 se muestra que el 36% está de acuerdo con que existe un buen comportamiento entre los compañeros y el 50% no está de acuerdo con sus actitudes de sus compañeros y un 14% tienen otras actitudes dentro la empresa. Esto significa que la mayoría de los empleados no está de acuerdo con el comportamiento de sus compañeros de trabajo puesto que no permiten un buen clima organizacional.

En tu fuente laboral con tus compañeros existe comunicación:

Gráfico nro.7

Porcentaje Del Tipo De Comunicación Que Existe Entre Compañeros De La Agencia

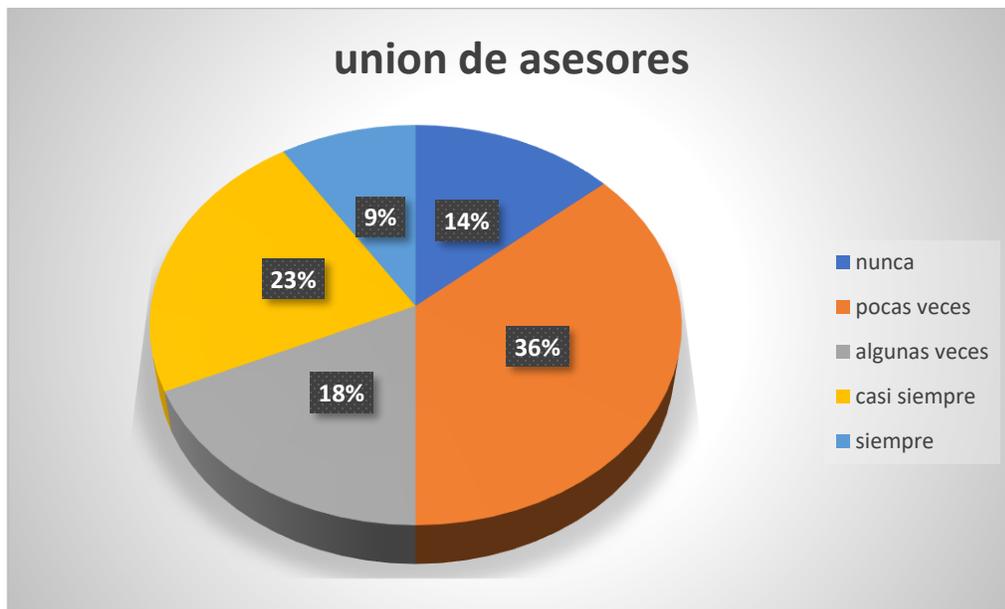


Apreciación: En el gráfico N° 7 se puede observar que el 18% de los trabajadores manifiestan que tienen una comunicación interpersonal adecuada, seguido del 18% que manifiestan que nunca logran una comunicación interpersonal adecuada. En conclusión, El mayor porcentaje de 41% refleja que la relación entre compañeros es regular, pero no lo suficientemente bueno para mostrar un buen clima laboral.

Existe unión en tu equipo de trabajo

Gráfico nro.8

Porcentajes Sobre La Unión De Asesores Dentro De La Agencia



Apreciación: En el gráfico N° 8 podemos observar que el 50% de los empleados demuestran que no hay unión en su equipo de trabajo, y el 32% nos dice que si existe unión de trabajo.

Consideramos que el mayor dato de porcentaje es negativo y mayor, ya que no existe unión de equipo de trabajo, eso nos demuestra que es uno más de los factores negativos de la empresa que genera que no haya un buen clima organizacional.

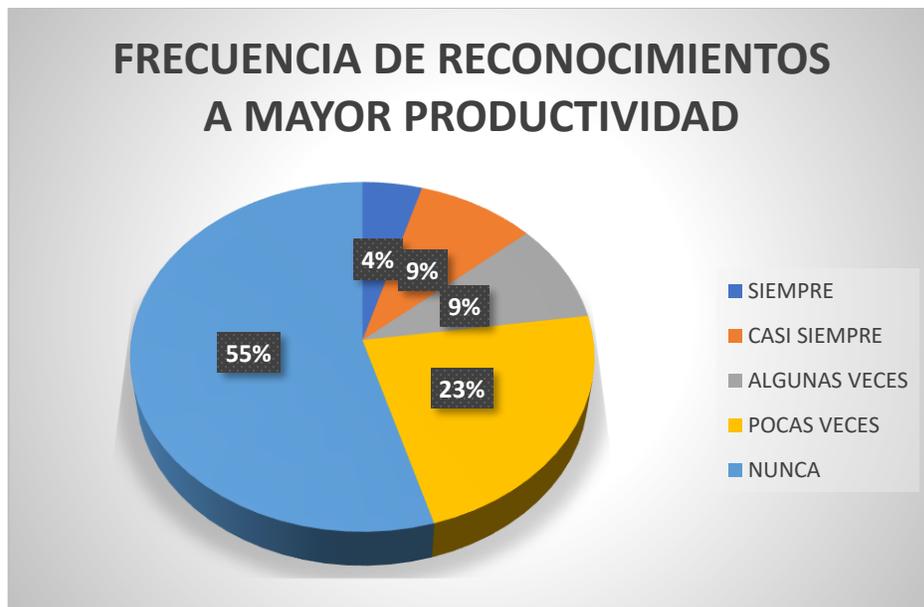
Las condiciones laborales

En este punto la información sistematizada en gráficos corresponde a las siguientes preguntas:

Recibes algún reconocimiento por elevar la productividad de la agencia ¿elogios, reconocimientos por parte de tu inmediato superior?

GRAFICO NRO.9

Porcentaje De Elogios, Reconocimientos Al Trabajador Por Parte De Los Superiores



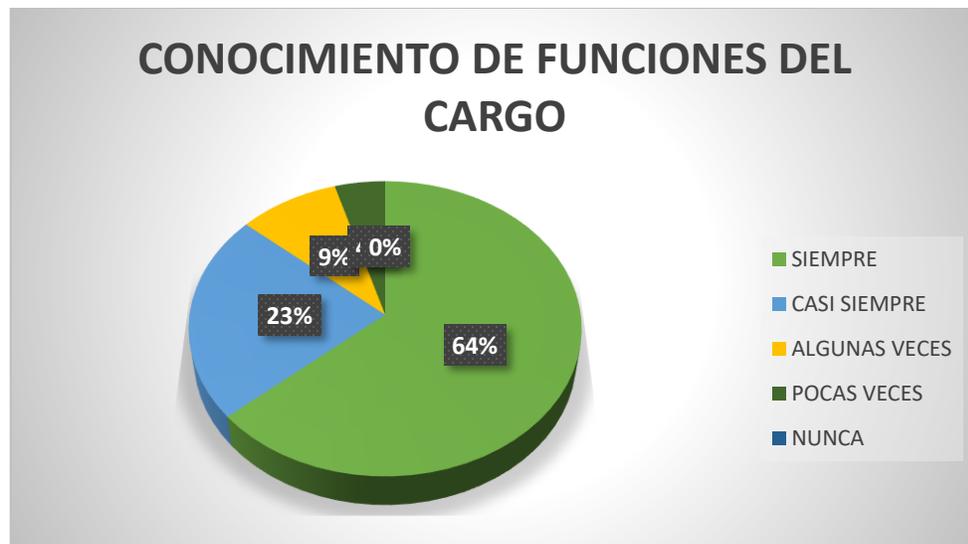
Apreciación: Como se aprecia en el gráfico N° 9, un 78% de los trabajadores de la empresa responden que no reciben ningún reconocimiento por su desempeño laboral, y un 13% afirman que si reciben elogios, reconocimientos u otros.

En conclusión, podemos mencionar que la mayor parte del resultado, el inmediato superior no influye ni motiva a sus trabajadores, lo cual ocasiona inseguridad laboral.

¿Tienes claro las funciones y tareas de tu cargo?

Gráfico Nro. 10

Porcentaje De Conocimientos De Las Tareas Que Desempeña Cada Asesor

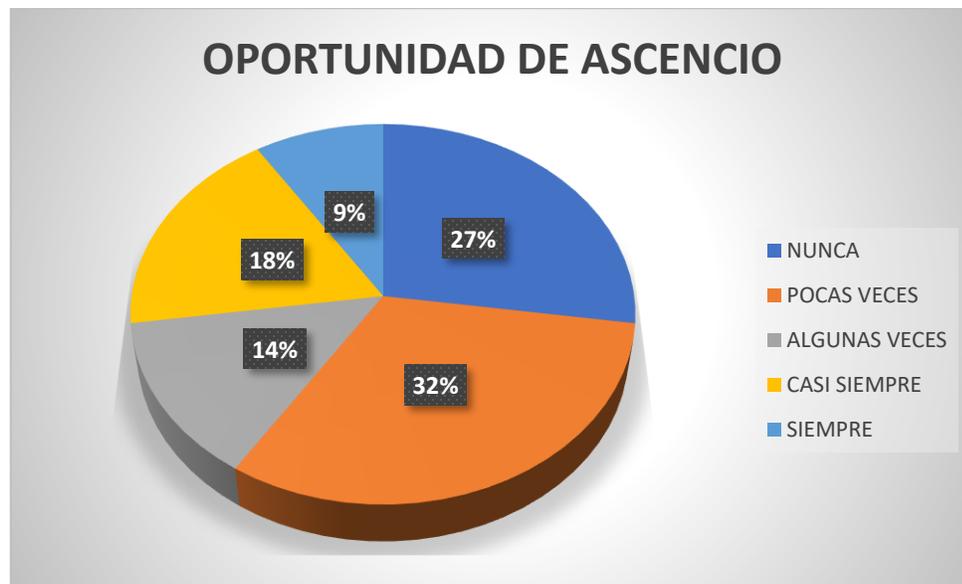


Apreciación: Se puede observar que el 64% de los asesores encuestados manifiestan que tienen claramente sus tareas en su puesto de trabajo. En la variable casi siempre un 23% indican que tiene claro sus funciones, un 9 % algunas veces y por último un 4% muy pocas veces. En conclusión, como se observa en el resultado un 87% están capacitadas para sus puestos, y un 13% no están bien orientadas para realizar sus labores.

¿Tu fuente laboral, te permite crecer profesionalmente(ascender)?

Gráfico nro.11

PORCENTAJE DE OPORTUNIDAD DE CRECIMIENTO PROFESIONAL



Apreciación: El gráfico N°11 nos muestra que el 59% de los trabajadores no tienen una motivación laboral basada en el crecimiento interno de la empresa. Un 27% indican que, si reciben y se sienten satisfechos, promovidos con las oportunidades que se les brindan. Esto significa que la mayoría no son tomados en cuenta, se sienten insatisfechos y desplazados. Por consiguiente, ocasiona críticas hacia quien lo obtuvo el ascenso.

Estás de acuerdo con tu asignación salarial

Gráfico nro.12

Porcentaje De Satisfacción Salarial Que Recibe El Asesor Dentro De La Agencia.



Apresiasi3n: Como se puede apreciar en el gr3fico el 36% no est3n conformes con su salario, el 23% est3n conformes con su asignaci3n salarial, un 27% est3n indiferentes y un 14% se encuentran muy satisfechos con sus sueldos.

Por lo tanto, esto significa que el 36% de los trabajadores est3n insatisfechos, aunque el porcentaje no es mayor a los satisfechos, muchos asesores se encuentran conformes con sus salarios debido a que cuentan con bonos de antigüedad.

Satisfacción con el cargo que desempeñan

¿con tu puesto de trabajo actual estas?

Gráfico Nro.13

Porcentaje De Satisfacción Con El Cargo Que Desempeña

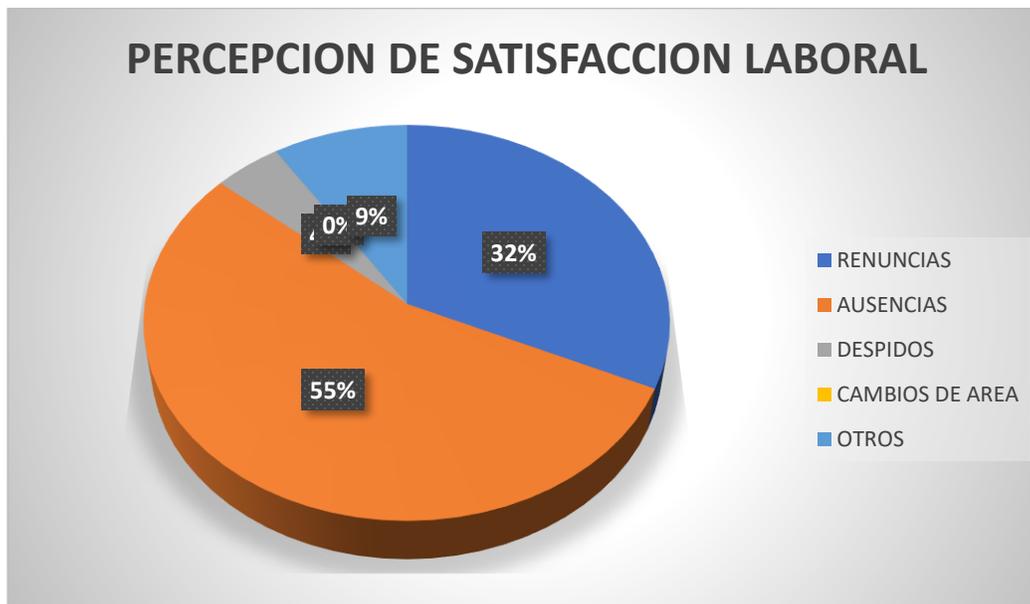


Apreciación: Como se observa un 27% se encuentran insatisfechos con su fuente laboral, un 27% están poco satisfechos con su trabajo, un 14 % están totalmente insatisfechos, el 14 % de los trabajadores están muy satisfechos y un 18% solo satisfecho. En conclusión, en la empresa existen el 41% de los trabajadores insatisfechos con su fuente laboral.

¿En la agencia percibes?

Gráfico nro.14

Porcentaje De Percepción De Satisfacción Laboral



Apreciación: En el gráfico nos muestra, el 32% percibe renuncias por lo que la deserción laboral es un tema preocupante en la agencia Senkata del Banco Solidario, un 4% percibe muchos despidos, el 55% percibe ausencias, estas ausencias pueden ser justificadas y no justificadas y por último el 9% perciben otras variables.

En conclusión, esto significa que la empresa tiene una inestabilidad laboral, todo esto es debido a un clima organizacional defectuoso.

4.8. Resultados de la entrevista

Esta técnica nos ayuda a conocer las condiciones emocionales, actitudes, interactivas y perceptivas que presenta el empleado respecto a la empresa.

La entrevista estructurada se realizo al 3 encargados de negocios que se encuentran a cargo de los 22 asesores de negocios de la agencia Senkata del Banco Solidario.

Cuadro nro.15

CARGO	CANTIDAD
<i>ENCARGADO DE NEGOCIOS</i>	3

ENTREVISTA A ENCARGADO DE NEGOCIOS

Se tomo en cuenta las siguientes preguntas

¿existe inducción regularmente sobre las funciones que desempeñan los asesores de negocios?

<i>Supervisor 1</i>	r. el departamento de rrhh se encarga de inducir el manual de funciones y procedimientos a cada uno de los asesores de negocios
<i>Supervisor 2</i>	r. claro que si ya que es informacion fundamental
<i>Supervisor 3</i>	existes constantes capacitaciones al personal

El cuadro nro. 15 Nos muestra las respuestas de los tres encargados de negocios que coinciden en que todos los asesores cuentan con la información requerida para desempeñar su cargo.

¿Brinda comprensión, apoyo y confianza a los asesores de negocios de la agencia?

Cuadro nro.16

<i>Encargado de negocios 1</i>	R. Seda todo el apoyo que se logre en el tiempo que se dispone, ya que después de los problemas del Covid las exigencias fueron mayores y no existe mucho tiempo disponible
<i>Encargado de negocios 2</i>	R. Se trata de dar todo el apoyo que se pueda siempre y cuando estén dentro de los márgenes institucionales
<i>Encargado de negocios 3</i>	R. En cuanto al apoyo siempre se colabora con los asesores, la confianza y comprensión dependen de cada funcionario si se logró ganar con el desempeño de sus funciones

En el cuadro N° 16 analizamos como el inmediato superior trata al personal, en los resultados nos muestran que solo brindan la comprensión siempre y cuando sea de trabajo y que por las exigencias de la empresa se limitan a realizar sus funciones.

- a) ¿usted cree que los asesores son productivos dentro de la empresa?, ¿y por que cree que son productivos?

Cuadro nro.17

<i>Encargado de negocios 1</i>	Muchos de los asesores antiguos son productivos, pero no siempre logran cumplir con las exigencias que se necesitan para el cargo que desempeñan.
<i>Encargados de negocios 2</i>	Por la competencia que existe actualmente en el mercado de las entidades de intermediación financiera las exigencias son mayores por los que los asesores deben acostumbrarse a trabajar bajo presión, cosa que muchos no logran llegar a sus metas asignadas.
<i>Encargado de negocios 3</i>	En el pasado se veía personal mas productivo y comprometido con sus funciones.

En el cuadro N°17 analizamos que las exigencias de los asesores de negocio son elevadas por los que no logran la productividad esperada por la empresa.

- A) ¿Qué actitudes percibe de los asesores de negocio y como se desenvuelven en sus funciones?

Cuadro nro.18

<i>Encargado de negocios 1</i>	Lastimosamente últimamente se percibe un ambiente hostil por parte de los asesores ya que no desempeñan sus funciones a su totalidad.
<i>Encargado de negocios2</i>	Los asesores no llevan la camiseta de la empresa ya que no están dispuestos a dar valor agregado en su trabajo, no existe trabajo en equipo
<i>Encargado de negocios 3</i>	Por los problemas que atravezamos mundialmente por lo del covid se desato una ola de asesores estresados que ya no desempeñan sus funciones de manera ordenada, se encuentran a la defensiva por lo que toman una mala actitud con amenazas de desvinculación cuando se les exige mayor productividad.

El cuadro nro. 18 Nos muestra que no existe una buena relación entre asesores de negocios y sus inmediatos superiores, por lo que existe un ambiente negativo.

¿existe asesores satisfechos con sus funciones y como es el comportamiento que ellos muestran?

<i>Encargado de negocios 1</i>	Generalmente los asesores satisfechos con su trabajo no se quejan, además cuentan con fuentes laborales seguras en épocas difíciles por lo que deberían estar agradecidos
<i>Encargado de negocios 2</i>	Últimamente se escuchan mayormente quejas, si logran cumplir con las metas previstas, se debe a las exigencias de parte de nosotros.
<i>Encargado de negocios 3</i>	Si los asesores se encuentran satisfechos solo un poco cansados por las funciones que se les incrementaron últimamente, los que generalmente no están satisfechos son los que se desvincularon de la agencia.

El cuadro N° 18. podemos ver que los encargados de negocios de la agencia Senkata dan por echo que los asesores se encuentran satisfechos con su cargo.

¿percibió insatisfacción en los asesores de negocios? ¿tiene conocimientos de las razones de la insatisfacción?

<i>Encargado de negocios 1</i>	Últimamente se percibe mayor insatisfacción por parte de los asesores, pienso que se debe a que ellos se estresan y no realizan sus funciones de forma organizada.
<i>Encargado de negocios 2</i>	Siempre existen quejas por parte de los asesores ya que generalmente se andan quejando de los horarios de trabajo cosa que escapa de nuestras manos
<i>Encargado de negocios 3</i>	Todos los días tenemos que tratar de convivir con la insatisfacción de los asesores ya que se quejan por todo.

En el cuadro N° 19 analizamos que el comportamiento insatisfecho es constante ya que los encargados de negocios reciben quejas frecuentes por diferentes cosas.

¿motiva con elogios o algún reconocimiento a los asesores que se destacan en la productividad?

Cuadro nro. 20

<p><i>Encargado de negocios 1</i></p>	<p>R. dentro de la agencia no existe elogios o reconocimientos, pero cada asesor conoce sus numeros ya que se les envia sus planillas de productividad</p>
<p><i>Encargado de negocios 2</i></p>	<p>R. el banco ofrece regalos a sus asesores mas productivos a nivel regional por lo que todos los asesores de todas las agencias deben competir por obtener buenos numeros en productividad</p>
<p><i>Encargado de negocios3</i></p>	<p>R. generalmente no llegan al presupuesto exigido por lo que no se les puede reconocer o elogiar.</p>

En el cuadro 20 observamos que no existe ningún elogio o motivación para los asesores dentro de la agencia, nos comentaron que el área talento humano de la regional El Alto se encarga de premiar a los asesores excepcionales de esta manera lograr motivarlos.

¿existe una buena relación interpersonal con los asesores de negocios?

Cuadro nro. 21

Encargado de negocios 1	Generalmente la relación que se tiene con los asesores es meramente profesional laboral ya que cada uno debe desempeñar su cargo de la mejor manera
Encargado de negocios 2	Trato de llevarme bien con los asesores, pero siempre en el margen del respeto y en la exigencia del cumplimiento de sus funciones
Encargado de negocios 3	Nosotros debemos encargarnos de exigir resultados a los asesores, debemos controlar de que se desarrollen las actividad de la manera más optima por lo que el relacionarnos personalmente no se logró por el tiempo reducido que se tiene para realizar nuestro trabajo.

En el cuadro N° 21 analizamos que no existe una buena relación interpersonal ya que por la exigencia de sus cargos no cuentan con tiempo y disposición para mejorar sus relaciones entre funcionarios.

CAPITULO 5

CONCLUSIONES Y

RECOMENDACIONES

CAPITULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Análisis de los resultados

Con el fin de lograr los objetivos planteados de esta, se logra obtener información mediante los cuestionarios realizados a los 22 asesores de negocios y entrevistas a los 3 encargados de negocios de la Agencia Senkata de Banco Solidario S.A, asimismo se demostró la hipótesis.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se identifica que el trato que tienen los encargados de negocios con los asesores de negocios es estrictamente laboral; no muestra confianza ni compañerismo, según los encargados no existe el tiempo para poder entablar un intercambio de confianza. De igual modo se identifica que los empleados solamente muestran un trato laboral con su inmediato superior, como también con sus compañeros. Algo importante que hay que mencionar es que no existe apoyo entre los compañeros de trabajo, no existe comunicación, factores motivacionales, no se sienten seguros en su puesto de trabajo; debido a todo eso provoca insatisfacción en su fuente laboral.

Por lo tanto después de analizar los resultados se llegó a identificar que la empresa tiene un clima organizacional defectuoso provocando actitudes de insatisfacción laboral, incluso el tipo de clima existente es autoritario y esto ocasiona que la productividad de los trabajadores baje de nivel, impidiendo lograr los objetivos propuestos por la empresa. Y también desencadena en el crecimiento de la deserción laboral por parte de los asesores de negocios.

De esa manera es importante saber cuán importante son:

- **La comunicación** es necesario saber que esta tiene lugar cuando hay claridad de comprensión entre sujetos que intervienen en el proceso, aun cuando no exista acuerdo. Que para que esta se obtenga es necesario saber liderar, dirigir, motivar y crear un clima en el que las personas quieran contribuir y se tenga un control sobre su desempeño.

- **Los factores motivacionales** influyentes en los trabajadores para la realización de sus actividades, expresan que motivación es un estado psicológico que se presenta siempre que las fuerzas internas y/o externas estimulan, dirigen o mantienen los comportamientos.

El clima organizacional es débil, se debe a la falta de remuneración y motivación por lo cual es necesario mantener una motivación positiva dentro de la organización.

- **Trabajo en equipo** en la empresa puede dar muy buenos resultados; ya que normalmente estimula el entusiasmo para que salgan bien las tareas encomendadas sin duda uno de los elementos más importantes en toda organización, Cuando las personas que conforman están comprometidas y trabajan de manera articulada en el logro de objetivos comunes, efectivamente van a obtener resultados positivos; pero, si por el contrario, hay discordia, envidia y descoordinación dentro de la organización, lo más probable es que los resultados sean negativos.
- **Productividad** por el personal no nos referimos sólo al tratamiento, características, enfoque u otro aspecto concerniente a ejecutivos, profesionales y dirigentes, sino a todos los empleados de una organización, porque es el conjunto de éstos y su trabajo cohesionado y entusiasta el que puede llevar adelante la obtención de buenos resultados.

5.2 Conclusiones

De acuerdo a la investigación realizada en la agencia Senkata del Banco Solidario S.A. con base a los datos obtenidos, objetivos se llegó a las siguientes conclusiones:

- Se identificó el tipo de clima organizacional en la agencia Senkata del Banco Solidario, es de tipo autoritario en el que el personal no practica de manera plena las relaciones humanas, existe muchos factores negativos llegando a mantener relaciones hostiles. Y las causas del tipo de clima organizacional son la comunicación y la desconfianza, no existe una retroalimentación adecuada entre

empleador/empleado y entre empleado/empleado, lo cual provoca malos entendidos, sentimientos negativos, desmotivación, chismes, aburrimiento y eso hace que los trabajadores se vuelvan ineficientes e ineficaces.

- Se observó que mayormente el tipo de relación que mantienen es laboral entre empleador /empleado se nota una relación cordial y fría, por lo tanto, esto ocasiona que los trabajadores no se sienten escuchados, comprendidos ni motivados, y entre empleado/empleado de igual manera mantienen una relación laboral, no interactúan entre compañeros, hay cuestionamientos, miramientos y disconformidad entre ellos, muy pocas son amigables que se apoyan y tratan de trabajar en equipo.
- Respecto a los factores motivacionales, se comprobó que muy pocos de los asesores de negocios logro acceder a los regalos por parte de la institución y por otra parte no existe un elogio, ni reconocimiento de parte de los mandos medios superiores que influye bastante en el buen desempeño laboral y tampoco les permiten crecer en un ascenso, por lo tanto, sienten que no son tomados en cuenta. Aclarando que dentro de la agencia Senkata existen tres encargados de negocios que a su vez trabajan con siete asesores de negocios no logran motivar a sus trabajadores y demuestran preferencias con algunos trabajadores que quizá solo ellos reciben algún reconocimiento o beneficio.
- Las relaciones interpersonales entre trabajadores son un problema notorio que repercute en el trabajo en equipo, por lo tanto, se observó que en la empresa no existe una buena relación interpersonal ya que los encargados de negocios no fomentan una relación positiva entre los compañeros; tampoco realiza una reunión, seminario o taller para orientar sobre la importancia de la comunicación y trabajo en equipo. Debido a eso no existe sinergia entre los trabajadores, ni toman el

interés de apoyarse para realizar el trabajo, al contrario, no están satisfechos con el desempeño y la forma que trabajan sus compañeros.

- Se determinó que en la empresa mayormente los supervisores y el personal administrativo muestran dos tipos de actitudes, la primera es una actitud desinteresada, no muestran una actitud positiva, amistosa y comprensible con todos.

Y la segunda actitud es manipuladora buscan su propio beneficio, en si son egoístas que no apoyan a sus compañeros de trabajo, todo esto a causa de falta de motivación, comunicación, compañerismo.

- Con relación a los despidos, renuncias y ausencias. Se puede considerar que las deserciones laborales se debieron al pésimo clima organizacional ya que existe mucha presión por parte de los mandos superiores, pero no ofrecen ninguna colaboración a los asesores de negocios. Por lo que los mismos se encuentran buscando mejores opciones laborales.

5.3. Recomendaciones

En base a los resultados obtenidos en la investigación y en relación a las conclusiones donde se estableció que el clima organizacional no es favorable dentro de la agencia Senkata, cabe mencionar algunas recomendaciones para que este mejore:

los mandos medios superiores necesitan conocer mejor el tema de clima organizacional ya que están enfocados en el cumplimiento de sus funciones sin lograr ofrecer a sus asesores de negocios un clima adecuado que les permita tener un entorno agradable del cual no quieran desvincularse.

Se podría recomendar practicar El Engagement laboral que es un concepto muy amplio que hace referencia al grado de compromiso de los trabajadores con la empresa. Entre las variables que se toman en consideración para poder definir el Engagement en el trabajo destacan el nivel de satisfacción de los empleados con sus condiciones de trabajo, su bienestar físico y mental y su plena realización profesional.

No conviene confundir, en cualquier caso, el Engagement con la felicidad del empleado (puede haber trabajadores felices, pero poco comprometidos).

esto es, una serie de actuaciones encaminadas a mejorar la imagen de los profesionales tienen de la empresa. La flexibilidad horaria, la gamificación en los planes formativos o la difusión pedagógica de los valores corporativos son algunas medidas en este sentido.

Bibliografía:

<https://blog.hubspot.es/sales/estres-laboral>

El estrés laboral es una serie de reacciones en el entorno de trabajo que provocan disfunciones del orden físico, psicológico y social. Puede causar un bajo rendimiento, tener una influencia negativa en las relaciones interpersonales de quienes la padecen e, incluso, generar enfermedades.

<https://blog.woffu.com/tag/estres-laboral/>

¿Sabes cómo hacer las reuniones de trabajo productivas? ¿Se alargan y se alargan en el tiempo? ¿Se habla en ellas de lo que de verdad importa?

<https://www.il3.ub.edu/blog/10-estrategias-para-reducir-el-estres-laboral/>

Nos centraremos en el **estrés profesional**, es decir, aquél derivado del trabajo y le daré diez estrategias de gestión.

[https://psicopedia.org/wp-](https://psicopedia.org/wp-content/uploads/2014/06/EL_ABC_DEL_ESTRES_LABORAL.pdf)

[content/uploads/2014/06/EL_ABC_DEL_ESTRES_LABORAL.pdf](https://psicopedia.org/wp-content/uploads/2014/06/EL_ABC_DEL_ESTRES_LABORAL.pdf)

https://www.academia.edu/33267854/Libro_COMO_AFRONTAR_EL_ESTRES_LABORAL_1

<https://www.sesst.org/wp-content/uploads/2018/08/estres-laboral-guia.pdf>

<https://www.marcialpons.es/libros/control-del-estres-laboral/9788415683988/>

<https://editorial.tirant.com/es/libro/la-gestion-del-absentismo-laboral-joan-boada-grau-9788490330722>

<http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/7334/lcardozo.pdf>

https://books.google.com.bo/books?hl=es&lr=&id=qipFxpVbK1AC&oi=fnd&pg=PA13&dq=libros%2Bclima%2Borganizacional&ots=19ir08duGf&sig=9YLx9vij6jqdqtqR_QbepD6M2cM#v=onepage&q=libros%2Bclima%2Borganizacional&f=false

https://books.google.com.bo/books?hl=es&lr=&id=v_sFY1XRFaIC&oi=fnd&pg=PA142&dq=libros%2Bclima%2Borganizacional&ots=Trd-trYMNO&sig=aEL31CvTkXzaAIfcpHpQR4UmbeU#v=onepage&q=libros%2Bclima%2Borganizacional&f=false

<https://www.redalyc.org/pdf/4577/457745495014.pdf>

Clima organizacional y satisfacción laboral

<https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-658294>

Después de definir qué se entiende por un engagement perdurable, hacemos una revisión de la bibliografía existente sobre el engagement entendido como un estado mental del individuo.

[https://www.cyberclick.es/numerical-blog/para-que-sirve-y-que-es-el-](https://www.cyberclick.es/numerical-blog/para-que-sirve-y-que-es-el-engagement#:~:text=%22Engagement%22%20es%20uno%20de%20esos,largo%20plazo%20con%20nuestros%20usuarios.)

[engagement#:~:text=%22Engagement%22%20es%20uno%20de%20esos,largo%20plazo%20con%20nuestros%20usuarios.](https://www.cyberclick.es/numerical-blog/para-que-sirve-y-que-es-el-engagement#:~:text=%22Engagement%22%20es%20uno%20de%20esos,largo%20plazo%20con%20nuestros%20usuarios.)

"**Engagement**" es una de esas palabras mágicas que los marketers repetimos a todas horas y queremos conseguir para nuestras campañas o redes sociales

<https://www.isotools.org/2016/03/07/clima-organizacional-factor-clave/>

Se entiende como **clima organizacional** a la expresión personal de la apreciación que los empleados y directivos se establecen de la organización y que incurre inmediatamente en el desarrollo de la organización. Cuando hablamos de clima, nos referimos a las características que tiene el ambiente de trabajo.

Anexos

