

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



**MONOGRAFIA**

**PLAN EXCEPCIONAL DE TITULACIÓN PARA ANTIGUOS ESTUDIANTES  
NO GRADUADOS**

**Modalidad de Actualización**

**IDENTIFICACIÓN DE FACTORES DE ESTRÉS LABORALES QUE  
AFECTAN EL DESEMPEÑO EN EL BANCO UNIÓN S.A.  
CASO: AGENCIA EL PRADO – ÁREA DE CRÉDITO BANCA DE  
PERSONAS**

**Estudio presentado para la obtención de Grado de Licenciatura**

**POR: XIMENA GUARACHI ZAMBRANA**

**LA PAZ - BOLIVIA**

**Junio, 2018**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco profundamente a Dios por su infinita bondad por guardarme en su amor y permitirme vivir, experimentar nuevos retos, reflexionar, aprender y tomar decisiones.

A los docentes de la carrera Administración de Empresas, por brindarme sus conocimientos, despejar dudas, dar recomendaciones y ejercer su trabajo con gran profesionalismo.

## **DEDICATORIA**

A mis padres Pedro y Elvira por la confianza, el constante apoyo, la paciencia y por demostrarme siempre su cariño, a quienes debo respeto, gratitud y admiración.

A mi esposo Adrian por su apoyo y ánimo que me brinda día a día para alcanzar nuevas metas quién durante este tiempo ha sabido motivarme para continuar y no renunciar, gracias por su amor incondicional.

A mi hermosa hija Xiana por la paciencia, por los días y noches que le privé de mi atención, su amor fue la motivación más grande de mi esfuerzo para concluir esta etapa de mi vida.

## Índice

RESUMEN .....	1
Capítulo I .....	2
1 Aspectos Generales .....	2
1.1. Introducción .....	2
1.2. Antecedentes de la institución .....	3
1.2.1 Historia .....	3
1.2.2 Misión .....	5
1.2.3 Visión .....	6
1.2.4 Servicios Bancarios .....	6
1.2.5 Comité de Recursos Humanos .....	7
1.3. Situación actual .....	7
1.4. Planteamiento del Problema .....	10
1.5. Objetivos .....	10
1.5.1. Objetivo General .....	10
1.5.2. Objetivos Específicos .....	10
1.6. Alcances .....	11
1.6.1. Alcance temático .....	11
1.6.2. Alcance geográfico .....	11
1.6.3. Alcance temporal .....	11
Capítulo II .....	12
2. Marco Teórico .....	12
2.1. Recursos Humanos .....	12
2.1.1. Evaluación del Desempeño Laboral .....	13
2.2. Clima organizacional .....	14
2.3. Estrés .....	16
2.3.1. Tipos de estrés .....	16
2.3.2. Estrés laboral .....	18

2.3.3.	Estresores laborales .....	18
2.3.4.	Pérdidas por el Estrés Laboral .....	20
Capítulo III.....		21
3.	Marco legal .....	21
3.1.	Ley N° 331 .....	21
Capítulo IV .....		24
4.	Marco Metodológico .....	24
4.1.	Método de Investigación .....	24
4.2.	Tipo de investigación .....	24
4.2.1.	Investigación Descriptiva .....	25
4.2.2.	Investigación Analítica.....	25
4.3.	Técnicas de Investigación.....	26
4.4.	Población de Estudio .....	27
4.5.	Diseño de Guía de Entrevista .....	28
Capítulo V.....		31
5.	Diagnóstico los Principales Factores Estresantes .....	31
5.1.	Análisis e Interpretación de Resultados.....	31
5.2.	Diagrama Causa Efecto: Estresores Laborales y Desempeño Laboral.....	42
5.3.	Conclusiones y Recomendaciones.....	43
Capítulo VI .....		45
6.	Propuesta – Lineamientos para Crear un Programa para Aliviar el Estrés.....	45
6.1.	Objetivo.....	45
6.2.	Alcance .....	45
6.3.	Lineamientos .....	46
6.3.1.	Diagnóstico .....	46
6.3.2.	Intervención.....	49
6.3.3.	Prevención.....	50
Conclusiones.....		51
Bibliografía.....		53

## **Índice de Cuadros**

Cuadro N° 1 Servicios Bancarios – Banco Unión .....	6
Cuadro N° 2 Factores ambientales laborales .....	19
Cuadro N° 3 Estructuración Guía de Entrevista – Factores Estresantes .....	29
Cuadro N° 4 Objetivos y metas mensuales – Área de Banca de Personas .....	33
Cuadro N° 5 Lineamiento – Qué es el estrés .....	47
Cuadro N° 6 Lineamiento – Causas Internas y Externas .....	48
Cuadro N° 7 Lineamiento – Identificación de Emociones, Pensamientos y Sensaciones .....	48
Cuadro N° 8 Lineamiento – Técnicas de Relajación .....	49
Cuadro N° 9 Lineamiento – Estrategias de Afrontamiento.....	50
Cuadro N° 10 Lineamiento – Prevención .....	51

## **Índice de Gráficos**

Gráfico N° 1 Factores intrínsecos al trabajo .....	31
Gráfico N° 2 Papel de la Organización – Responsabilidad Excesiva.....	32
Gráfico N° 3 Papel de la Organización – Responsabilidad Excesiva.....	34
Gráfico N° 4 Papel de la Organización – Presión por la productividad .....	35
Gráfico N° 5 Papel de la Organización – Políticas de remuneración e incentivos .....	36
Gráfico N° 6 Papel de la Organización – Sanciones .....	37
Gráfico N° 7 Papel de la Organización – Responsabilidad Social .....	38
Gráfico N° 8 Relaciones de Trabajo – Relación con superiores y apoyo social.....	39
Gráfico N° 9 Desarrollo de la Carrera – Entrenamiento, capacitaciones y actualizaciones .....	40
Gráfico N° 10 Clima Organizacional – Calidad de vida laboral .....	41

## **Índice de Tablas**

Tabla N° 1 Crecimiento a 12 meses del PIB al Primer semestre de cada gestión (%) .....	8
Tabla N° 2 Población de Estudio.....	28

## **Índice de Ilustraciones**

Ilustración N° 1 Diagrama Causa-Efecto de la Situación Actual .....	9
Ilustración N° 2 Pérdidas ocasionadas por el estrés laboral .....	20
Ilustración N° 3 Diagrama Causa-Efecto – Estresores laborales y desempeño laboral .....	42



## RESUMEN

La presente investigación aborda un estudio acerca del Estrés Laboral y la influencia en la disminución en el desempeño laboral en el Banco Unión S.A., agencia El Prado área de Banca Personas.

Se centra en la identificación de los factores más importantes del Estrés y analiza la relación de los mismos con las exigencias del trabajo, así mismo se examina las posibles consecuencias a nivel individual y grupal. Además, está asociado con la reducción de la productividad y el bajo desempeño laboral; el caso de estudio fue realizado desde diciembre 2016 hasta diciembre 2017.

Por otro lado el tipo de investigación utilizado para el presente caso de estudio fue el método Analítico – Descriptivo que permitió analizar los objetivos, metas, procedimientos y factores ambientales laborales, de los cuales se observa las incongruencias en el ámbito laboral y las funciones asignadas al trabajador.

Por lo tanto en función al diagnóstico realizado se propone elaborar Lineamientos para crear un programa integral para aliviar el Estrés de los trabajadores que está compuesto por tres partes importantes detalladas a continuación:

- **Diagnóstico:** Conformado por un equipo de psicólogos que puedan realizar una evaluación de los estresores laborales sentando como base el presente estudio.
- **Intervención:** Pretende proporcionar un abanico de técnicas de relajación tanto grupal como individual para aliviar el Estrés
- **Prevención:** Generar un cambio, no solamente en el ámbito laboral sino también en la vida personal, la salud física y mental proponiendo hábitos de vida saludable, dieta equilibrada, fomentar actividades físicas y otras.



## Capítulo I

### 1 Aspectos Generales

#### 1.1. Introducción

El estrés es un conjunto de reacciones físicas y emocionales nocivas para el cuerpo del ser humano en el ámbito en el cual se desenvuelve, surge cuando las exigencias de su entorno no igualan las capacidades, los recursos, o las necesidades de la persona.

Ésta afección puede ser producida por distintos factores externos, provocando que la persona se vea afectada en sus tareas diarias; entre estos factores, dentro del ámbito laboral, se puede mencionar: el flujo de tareas, número y naturaleza de los sujetos internos o externos los cuales se deben atender, clima organizacional y objetivos del puesto.

El desempeño laboral en el puesto de trabajo es situacional y varía de una persona a otra, y de situación en situación, que se ve afectado de varios factores como el valor de las recompensas, las distintas habilidades personales, la percepción que tenga de que las recompensas dependen del esfuerzo y su percepción de su rol dentro de la organización. Asimismo, la evaluación del desempeño permite a la empresa fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias, despidos, correcciones de comportamiento y actitudes, y principalmente el alcance de metas y objetivos.



Es en el intento de obtener un elevado desempeño laboral que el individuo podría incurrir en exageraciones, y extremos para poder cubrir sus objetivos, sumado al hecho de que la persona no pueda hacer manejo correcto del estrés, lo que podría terminar significando más pérdidas tanto para la persona como para la misma institución.

## **1.2. Antecedentes de la institución**

### **1.2.1 Historia**

El Banco de la Unión S.A. fue fundado en fecha 28 de julio de 1979, mediante Escritura Pública No. 93 de fecha 5 de noviembre de 1981.

En mayo del año 1982, el Banco de la Unión S.A. inauguró su primera oficina en la ciudad de La Paz. Posteriormente, abrió sus oficinas en la ciudad de Santa Cruz en octubre de 1982.

Entre el periodo 2000 y 2003 el banco se encontraba en situación de quiebra técnica e insolvencia, motivo por el cual los accionistas privados decidieron optar por políticas de ajuste, en noviembre de 2003, ingresa a la sociedad, la NAFIBO SAM (Nacional Financiera Boliviana SAM) con una participación accionaria del 83,2%, mediante la capitalización de \$us 14 millones de la deuda subordinada (PROFOP), estando el 16,8% restante en manos de privados bolivianos.



Desde el año 2004 hasta el año 2006 el Banco inició una importante etapa de reorganización.

A partir del 2006, Banco Unión S.A., muestra favorables indicadores de rentabilidad, en promedio mejores a los de la banca, gracias a mayores ingresos financieros por el importante aumento de los activos bancarios, así como no financieros, lo que deja como resultado mejores niveles de eficiencia. En junio del mismo año el banco mejora su calificación de riesgo, ascendiendo cinco categorías de calificación de BBB3 hasta A1.

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

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

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



En diciembre de 2012, por determinación de la Ley No. 331 se crea la Entidad Bancaria Pública que constituye a Banco Unión S.A. como la Entidad de Intermediación Financiera Bancaria Pública encargada de brindar operaciones bancarias y servicios financieros de la Administración Pública, en sus diferentes niveles de gobierno, así como operaciones y servicios financieros a usuarios y consumidores en general. (véase CAPÍTULO III)

Actualmente dicha entidad está enfocada en coadyuvar en la consolidación del crecimiento del país a través del fomento del aparato productivo, expandiendo su red de agencias a lugares recónditos donde el Sistema Financiero no tiene presencia, posibilitando de esa manera la inclusión de sectores y familias al crecimiento del país.

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

### **1.2.2. Misión**

Su misión es la siguiente: “Democratizar el acceso a los servicios financieros al público en general y realizar operaciones financieras con el sector público, para contribuir al desarrollo del país.” (Banco Unión)



### 1.2.3. Visión

Su visión es definida de la siguiente forma: “Ser el primer banco del país, sólido, eficiente y transparente, comprometido con el desarrollo.” (Banco Unión)

### 1.2.4. Servicios Bancarios

Los servicios que ofrece el banco en sus agencias están divididos en atención a instituciones y empresas públicas, y servicios financieros al público en general, siendo los últimos que a continuación se detallan.

**Cuadro N° 1 Servicios Bancarios – Banco Unión**

SERVICIOS PARA EL PÚBLICO EN GENERAL						
<b>CAPTACIONES</b>	Caja de ahorro	Cuenta Corriente	Depósitos a Plazo Fijo desmaterializados	Tarjetas de débito		
<b>CRÉDITOS BANCA DE PERSONAS</b>	Crédito de vivienda	UniAuto	Crédito de consumo	Tarjetas de crédito		
<b>MICROCRÉDITOS</b>	Microcrédito Agrandate	Microcrédito Agropecuario	Crédito MyPE			
<b>CRÉDITOS BANCA PyME Y EMPRESAS</b>	Préstamo para capital de inversión	Préstamo de capital	Créditos para PyMES y empresas ganaderas – No parametrizadas	Descuento en letras de cambio	Líneas de crédito	
<b>COMERCIO EXTERIOR</b>	Avales bancarios	Boletas de garantía	Cartas de crédito de importación	Cartas de créditos exportación		
<b>FIDEICOMISOS</b>	Crédito sectorial quinua orgánica	Administración del mandato para el financiamiento a exportadores y a proveedores de bienes al Estado - FEPROBE	Mandato de administración del fideicomiso para el desarrollo productivo FDP	Programa de recuperación productiva		
<b>MANDATOS</b>	Para poblamiento y repoblamiento ganadero FIPOREGA	Uniseguro de vida	Multiseguro productivo			
<b>SERVICIOS FINANCIEROS</b>	Pago de sueldos	Envío de pago de transferencias Western Union	Pago de impuestos	Compra venta de divisas	Cajas de seguridad	Unipagos
	UniSueldo	Venta de bonos del BCB	Cheques de gerencia	Cheque certificado	Trasposos programados	Servicios de recaudación para instituciones productivas

Fuente: Banco Unión S.A. – Unidad de negocios



En el presente estudio se abordará específicamente el área de Créditos Banca de Personas.

### **1.2.5. Comité de Recursos Humanos**

Los asuntos relacionados con los funcionarios de Banco son tratados en el Comité de Recursos Humanos, instancia que puede recomendar planes de acción orientados a la gestión del talento humano.

Una de sus actividades más importantes es el de generar programas para capacitar y actualizar constantemente a sus trabajadores mediante programas de capacitación presencial y virtual. (Memoria Anual RSE, 2016, págs. 12-13)

### **1.3. Situación actual**

Actualmente la institución cuenta con 32 agencias entre la ciudad de La Paz y El Alto, desenvolviéndose en un mercado competitivo que se compone por diversas instituciones financieras como bancos múltiples, PYME, entidades financieras de vivienda, cooperativas de ahorro y crédito abiertas, entidades financieras del estado o con participación mayoritaria y, por último, las instituciones financieras de desarrollo.



En el siguiente cuadro se puede observar el crecimiento económico de la gestión 2016, el sector de los servicios financieros se destaca como una actividad de mayor crecimiento.

**Tabla N° 1 Crecimiento a 12 meses del PIB al Primer semestre de cada gestión (%)**

	2014-T2	2015-T2	2016-T2	Dif (2015-2016)	Incidencia (2016-T2)
Agropecuario	4,00	5,20	3,16	-2,05	0,38
Hidrocarburos	8,78	1,01	-2,69	-3,70	-0,19
Minería	3,23	4,92	-0,03	-4,95	0,00
Industria Manufacturera	5,18	4,54	4,91	0,37	0,80
Electricidad, gas y agua	5,10	7,54	5,56	-1,98	0,12
Construcción	10,66	7,85	6,01	-1,84	0,23
Comercio	3,99	4,11	4,11	0,00	0,31
Transporte	5,68	5,26	5,21	-0,06	0,57
Estab. Financ. Y otros	6,31	5,00	7,13	2,12	0,85
Servicios Públicos	43,76	7,39	8,84	1,45	0,85
Otros serv.	3,74	3,83	4,18	0,34	0,25
Serv. Banc. Imp.	34,65	5,17	11,62	6,45	-0,53
PIB pb	5,68	4,91	4,14	-0,77	3,64
Impuestos	9,22	8,07	6,57	-1,51	0,79
PIB pm	6,08	5,28	4,43	-0,85	4,43
PIB Productivas	5,61	4,61	2,88	-1,72	1,33
PIB No Productivas	11,26	5,24	6,14	0,90	2,84
Impuestos y otros	-2,47	9,92	3,50	-6,42	0,26

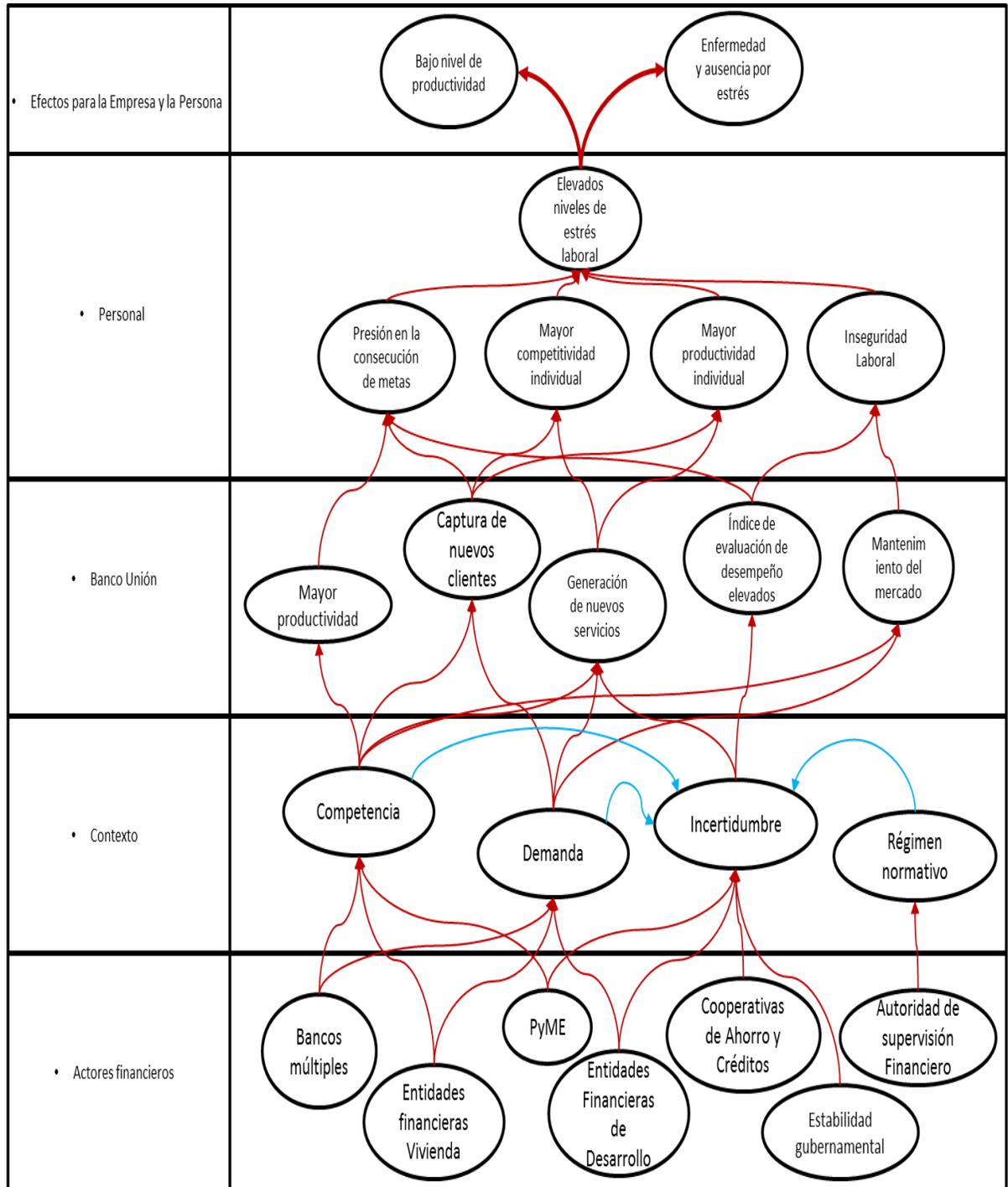
Fuente: INE

El grado de competitividad entre entidades financieras viene significando un grado mayor respecto a la presión en cuanto a la consecución de objetivos para su personal. Cuando la organización establece metas lo realiza con el fin de generar mayor productividad de parte de los trabajadores, estableciendo además indicadores de su desempeño para tener información sobre el grado de cumplimiento de objetivos.

En el siguiente diagrama causa–efecto se puede observar de forma global cómo todo lo anteriormente mencionado llega a afectar a la institución y a su vez a sus trabajadores.



**Ilustración N° 1 Diagrama Causa-Efecto de la Situación Actual**



Fuente: Elaboración propia.



#### **1.4. Planteamiento del Problema**

El problema que se ha identificado es el siguiente:

“Existe una serie de factores que generan estrés laboral en el personal, que coadyuvan una disminución en el desempeño laboral en el Área de Créditos Banca de Personas de la agencia El Prado.”

#### **1.5. Objetivos**

##### **1.5.1. Objetivo General**

Realizar un análisis para identificar cuáles los factores principales que generan estrés laboral en el Área de Crédito Banca de Personas.

##### **1.5.2. Objetivos Específicos**

Los objetivos específicos que coadyuvaran a alcanzar el objetivo general, son los siguientes:

- ❖ Identificar los principales factores que generan estrés laboral.
- ❖ Analizar los objetivos y metas de los cargos de Oficial de negocios banca personas, Oficial de negocios tarjetas de crédito, y Auxiliar de tarjetas de crédito.
- ❖ Proponer lineamientos para crear programas para la disminución del estrés laboral y su prevención.



## **1.6. Alcances**

### **1.6.1. Alcance temático**

El tema de este trabajo se relaciona directamente con el área recursos humanos, abarca el tema de evaluación del desempeño laboral y su relación directa con el tema del estrés laboral.

### **1.6.2. Alcance geográfico**

El presente trabajo se realizó en el Banco Unión S.A. agencia El Prado, ubicada en la ciudad Nuestra Señora de La Paz, en el departamento de La Paz.

### **1.6.3. Alcance temporal**

Este trabajo se delimita temporalmente desde diciembre de la gestión 2016 al 2017, y se tomará en cuenta únicamente los datos para la investigación de los años mencionados.



## Capítulo II

### 2. Marco Teórico

En el marco teórico se desarrollaran los conceptos de los temas que abarca el presente trabajo.

#### 2.1. Recursos Humanos

El contexto en el cual se trabaja el tema de los recursos humanos está conformado por las personas y las empresas.

“Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito. Por una parte el trabajo consume tiempo considerable de la vida y del esfuerzo de las personas que depende de él para subsistir y alcanzar éxito personal.” (Chiavenato, 2009, pág. 4)

Dada la dependencia de las personas y las organizaciones, surge la administración de recursos humanos que se define de la siguiente manera:

“La Administración de recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.” (Dessler, 1977, pág. 2)



Siendo las personas quienes componen el principal activo de las empresas, las empresas deben tener especial fijación y consciencia sobre sus empleados.

Según Chiavenato (2009) Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se les trate.

Por esto es importante que se fijen políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables, donde las personas no deben ser discriminadas, y debe garantizarse sus derechos básicos.

Dentro de los procesos más importantes dentro de la administración de recursos humanos, están: admisión, aplicación (evaluación del desempeño), compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de personas.

Para el presente trabajo se profundizará en la evaluación del desempeño, que se desarrolla a continuación.

### **2.1.1. Evaluación del Desempeño Laboral**

“La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el



valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización.” (Chiavenato, 2009, pág. 198)

Asimismo, es considerado como un excelente medio a través del cual se pueden localizar problemas de supervisión y gerencia, de integración de personas a la organización, de adecuado personal al cargo, de posibles disonancias o falta de entrenamiento y, en consecuencia, establecer los medios y programas para eliminar tales problemas.

A su vez también es considerado como “un medio poderoso para resolver problemas de desempeño y mejorar la calidad del trabajo y a calidad de vida en las organizaciones.” (Gómez, Balkin, & Cardy, 1995, pág. 256)

## **2.2.Clima organizacional**

Para Toro y Sanín (2013) el clima organizacional es un indicador que posibilita conocer la calidad de vida laboral, permite una aproximación fiel y específica a las percepciones que las personas tienen sobre la organización a la cual están vinculadas y acerca de diversas realidades del trabajo.

Un clima organizacional positivo se caracteriza por el apoyo que reciben los trabajadores por parte de sus jefes y compañeros, la calidad del trato entre las personas,



la claridad con que cuentan sobre lo que hacen, la disposición de herramientas y recursos para realizar el trabajo, la estabilidad, la coherencia, entre otras. Las organizaciones con climas positivos tienen una mayor capacidad de adaptación, y, según Silva (1996), afrontan mejor la incertidumbre y favorecen la innovación y el desarrollo.

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

Se considera que el clima organizacional negativo puede ocasionar una disminución en el desempeño de la persona, además de generarle estrés y daño psicológico.

Muchas organizaciones no reconocen el verdadero significado que este tipo de problema psicosocial; en muchos casos, los principales problemas de salud asociados al trabajo se centran con la presencia de factores negativos en el lugar de trabajo tales como ruido, residuos tóxicos, maquinaria obsoleta o averiada e incluso la infraestructura; elementos que son controlables económicamente, mientras que los problemas psicológicos afectan la productividad de la empresa de forma pasiva sin que sea muy evidente y nunca podrán ser resarcidos. (Prieto, 2015, pág. 3)



## **2.3.Estrés**

“El estrés es una relación entre el sujeto y el medio ambiente que lo rodea, y que influye directamente en él, provocando una serie de sucesos, propios de cada individuo, destinados a que se adapte a la nueva situación.” (Sánchez, 2012, pág. 14)

### **2.3.1. Tipos de estrés**

El estrés se ha clasificado en dos tipos de acuerdo al grado que afecta en la persona:

- ❖ Eustrés: es el tipo de estrés positivo, y gracias a este estrés el ser humano puede dar respuestas más asertivas.
- ❖ Distrés: es el estrés negativo, es perturbador e impide que el ser humano tenga la capacidad de afrontar. (Motiño, 2017)

De acuerdo a la intensidad:

- ❖ Ligero: cuyos efectos no ocasionan mayores problemas a las personas tanto fisiológicas como psicológicas y del cual se puede salir de una manera más fácil.
- ❖ Grave: es aquel cuyos efectos pueden llegar a ocasionarle a la persona serios desbalances fisiológicos, psicológicos y del cual no es tan fácil salir debido a la fuerza que tienen los estresares en él. (Sánchez, 2012, pág. 16)



El estrés tiene consecuencias que se manifiestan en el organismo, mostrando los siguientes síntomas:

- ❖ Depresión o ansiedad.
- ❖ Dolor de cabeza.
- ❖ Dificultad de concentración.
- ❖ Insomnio.
- ❖ Irritación.
- ❖ Indigestión.
- ❖ Nerviosismo.
- ❖ Agotamiento.
- ❖ Cansancio o debilidad.
- ❖ Aceleración cardíaca.
- ❖ Diarrea o estreñimiento.
- ❖ Incremento en el consumo de tabaco, de alcohol y café (sustancias estimulantes).

Esto se da porque es un trastorno psicosomático, que comienza afectando la mente, pero acaba afectando diversos órganos del cuerpo, y al encontrar con algunos de estos síntomas, según Prieto (2015), el trabajador empieza a presentar ausentismo y aunque justificado, esto termina significando un costo para la empresa al requerir un tiempo adicional de otros colaboradores para compensar y terminar los proyectos en marcha.



### **2.3.2. Estrés laboral**

Según la Organización Mundial de la Salud (2006) el estrés laboral se considera como una reacción que puede tener el individuo ante exigencias y presiones laborales que no se ajustan a sus conocimientos, gustos y aptitudes, y que ponen a prueba su capacidad para afrontar la situación.

A esto Cano (2015) señala que "hablamos de estrés cuando se produce una discrepancia entre las demandas del ambiente, y los recursos de la persona para hacerles frente".

En el presente trabajo es el estrés laboral el fenómeno a ser estudiado, conjuntamente con sus consecuencias, y sus principales causantes dentro del Área Banca de Personas.

### **2.3.3. Estresores laborales**

De acuerdo con Baker y Karasek (2000) el estrés laboral se asocia a los factores exigencia-control relacionados con las características psicosociales del trabajo, con lo que representa un desencuentro entre las condiciones de trabajo y los trabajadores individuales. Es visible que las respuestas físicas y emocionales perjudiciales ocurren cuando las exigencias del trabajo no están en equilibrio con las capacidades, recursos o necesidades del trabajador.

Los estresores laborales se clasifican de la siguiente manera:



### 2.3.3.1. Factores ambientales laborales

Estos factores se dividen en cinco categorías:

**Cuadro N° 2 Factores ambientales laborales**

<b>Factores</b>	<b>Desarrollo</b>
<b>Factores intrínsecos al trabajo</b>	Condiciones de trabajo inadecuadas, jornadas extensas
<b>El papel de la organización</b>	Responsabilidad excesiva, presión por la productividad, exigencias acerca del comportamiento adecuado en el desempeño de la función, orientación sobre los objetivos y su papel dentro de la organización.
<b>Relaciones en el trabajo</b>	Presión de los superiores, falta de apoyo social de los colegas.
<b>Desarrollo de la carrera</b>	Falta de seguridad en el trabajo, jubilación precoz, frustración en el desarrollo de la carrera.
<b>Estructura del clima organizacional</b>	Lo que hace a los factores individuales como la personalidad, actitudes e indicadores culturales y demográficos.

Fuente: (Cooper, R., & Eaker, 1988)

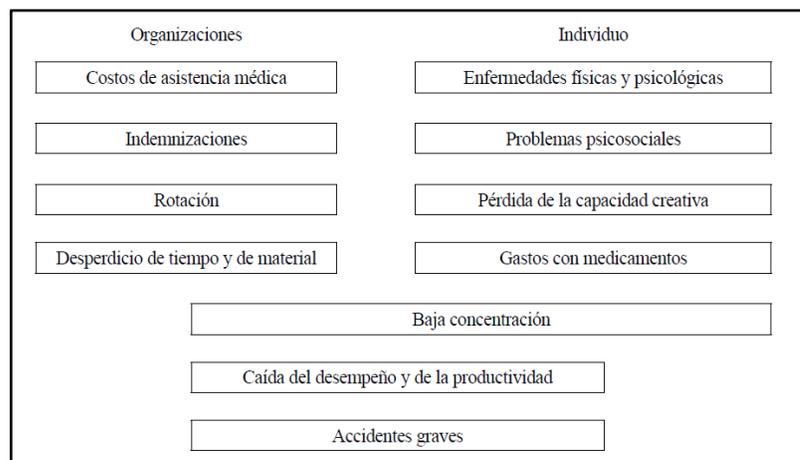
En este estudio se identificará cuáles los factores estresores más importantes que afectan a los empleados.



### 2.3.4. Pérdidas por el Estrés Laboral

El estrés laboral representa costos y pérdidas financieras, tanto para las organizaciones como para el individuo, además de incidir en otros tipos de pérdidas, como se muestra en el siguiente cuadro.

**Ilustración N° 2 Pérdidas ocasionadas por el estrés laboral**



Fuente: Revista Invenio 2012



## Capítulo III

### 3. Marco legal

En el presente capítulo se desarrollan las leyes y normas que tienen relación directa con la administración del Banco Unión S.A., en cuanto a su finalidad, funciones, constatando que no hay leyes, normas o reglamentos que abarquen el tema del estrés laboral.

#### 3.1. Ley N° 331

Los artículos relacionados son los siguientes:

❖ Artículo 3. Creación.

Créase la Entidad Bancaria Pública, como una Entidad de Intermediación Financiera Bancaria Pública en la persona del Banco Unión S.A. y como una forma de organización económica en la que el Estado, a través del Tesoro General de la Nación – TGN, mantendrá una participación accionaria mayor al noventa y siete por ciento (97%) de capital social que tendrá por objeto realizar, en el marco de lo previsto en esta Ley, las operaciones y servicios financieros de la Administración Pública, en sus diferentes niveles de gobierno, como también operaciones y servicios financieros con el público en general en el marco de lo previsto en esta Ley, y la Ley que regula la actividad de entidades de intermediación financiera. (Ley N° 331, 2012)

❖ Artículo 4. Finalidad y Alcance.

**I.** La Entidad Bancaria Pública tendrá como finalidad realizar las operaciones y servicios financieros de toda la Administración Pública en sus diferentes niveles de gobierno,



administrando los depósitos de las entidades del sector público no financiero por cuenta del Banco Central de Bolivia – BCB, para lo cual todas ellas deberán mantener sus fondos en cuentas fiscales en el BCB. Asimismo, la Entidad Bancaria Pública tendrá la finalidad de realizar las operaciones y servicios financieros al público en general, favoreciendo al desarrollo de la actividad económica nacional, mediante el apoyo al sector productivo constituido principalmente por las micro y pequeñas empresas, artesanía, servicios, organizaciones comunitarias y cooperativas de producción, sin exclusión de otro tipo de empresas o unidades económicas en el marco de las políticas públicas establecidas por el Estado Plurinacional. (Ley N° 331, 2012)

**II.** La realización de las operaciones y servicios financieros a la Administración Pública, en sus diferentes niveles de gobierno, alcanza a todas las entidades del sector público sin excepción alguna, las cuales se mencionan a continuación con carácter enunciativo y no limitativo: Órgano Legislativo, Órgano Ejecutivo, Órgano Judicial, Órgano Electoral Plurinacional, Tribunal Constitucional Plurinacional, Procuraduría General del Estado, Contraloría General del Estado, Defensoría del Pueblo, Ministerio Público, Fuerzas Armadas, Policía Boliviana, entidades territoriales autónomas, universidades públicas, instituciones, organismos y empresas públicas, y toda otra persona jurídica donde el Estado tenga la mayoría del patrimonio. (Ley N° 331, 2012)



❖ Artículo 6. Funciones.

La Entidad Bancaria Pública podrá otorgar crédito a los empleados, trabajadores o servidores públicos de las empresas y entidades públicas, observando la Ley que regula la actividad y entidades de intermediación financiera y las normas de regulación prudencial de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero, sin que dichas operaciones de crédito puedan ser consideradas operaciones vinculadas. (Ley N° 331, 2012)

❖ Artículo 12. Administración.

La administración de la Entidad Bancaria Pública se regirá de acuerdo a lo establecido en los estatutos de la Entidad Bancaria Pública, enmarcado en lo previsto en la Ley que regula la actividad y entidades de intermediación financiera y el Código de Comercio para la sociedad anónima, en todo que no sea contrario a la presente Ley. (Ley N° 331, 2012)



## Capítulo IV

### 4. Marco Metodológico

En este capítulo se describen todos los aspectos inherentes a la metodología de investigación aplicada en el desarrollo del presente trabajo.

#### 4.1. Método de Investigación

El método de investigación utilizado para este trabajo es el deductivo. El método deductivo es aquel que va de lo general a lo particular, partiendo de casos generales permite llegar a conclusiones particulares. (Dávila, 2006, pág. 184)

En este contexto, el método deductivo permitirá identificar los principales estresores laborales presentes en la agencia El Prado del Banco Unión S.A., específicamente en el Área de Banca de Personas.

#### 4.2. Tipo de investigación

El tipo de investigación utilizada en este estudio es de carácter analítico-descriptivo.

Un estudio analítico-descriptivo es un tipo de investigación para describir la situación o especificar propiedades importantes que se estén presentados en el sujeto de investigación.



#### **4.2.1. Investigación Descriptiva**

La investigación descriptiva busca “describir situaciones, especificar propiedades importantes de personas grupos o cualquier fenómeno de estudio, no busca el origen o causas de la situación, se centra en medir con la mayor precisión posible el efecto que se manifiesta del objeto de investigación” (Mejía, 2002, pág. 51)

En el presente trabajo esto significará el poder describir el clima organizacional, satisfacción en relaciones laborales en los cuales se buscará identificar las principales causas que generan estrés en el Área de Banca de Personas.

#### **4.2.2. Investigación Analítica**

La Investigación Analítica consiste en “la descomposición de un todo, descomponiéndole en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos del problema estudiado”. (Lopera, Ramírez, & Zuluaga, 2010)

Este tipo de investigación permitirá analizar los objetivos y metas, asimismo se analizará los factores ambientales laborales, procedimientos, en los cuales se podrá observar si existen incongruencias que puedan ocasionar estrés en el trabajador.



### **4.3. Técnicas de Investigación**

Se aplicaron los tipos de investigación documental, de campo y entrevista dirigida.

#### **❖ Documental.**

La técnica de investigación documental es información que se encuentra registrada en documentos. (Mejía, 2002, pág. 80)

La información primaria fue recabada de la base de datos del Banco Unión S.A., la secundaria fue bibliografía para sustentar la teoría del presente estudio.

#### **❖ De campo.**

Según Mejía (2002) permite obtener conocimientos a partir del análisis de datos que fueron recolectados en forma directa de la realidad.

Este tipo de investigación dio lugar a poder conocer las causas principales por las que el empleado trabaja en situaciones de estrés, información recopilada de los mismos trabajadores.



### ❖ **Entrevista dirigida**

La entrevista estructurada o dirigida se caracteriza porque las preguntas son iguales para todos los entrevistados y formuladas en el mismo orden, pueden contener preguntas y alternativas fijas o de respuesta cerrada, se pueden combinar ambos tipos de preguntas en una misma guía de entrevista. (Mejía, 2002)

Mediante este instrumento de investigación se recaba información directa de los trabajadores del Área Banca de Personas, mediante la cual se podrá determinar las principales causas de estrés.

#### **4.4.Población de Estudio**

“El universo o población se refiere al conjunto de objetos, personas e incluso datos que poseen alguna característica en común”. (Valda, 2003, pág. 36)

El presente estudio considera como su población de estudio al Área de Banca de Personas, que se compone de tres cargos: Oficial de Negocios Banca Personas, Oficial de Negocios Tarjetas de Crédito, y Auxiliar de Tarjetas de Crédito.



**Tabla N° 2 Población de Estudio**

<b>Cargo</b>	<b>Cantidad</b>
Oficial de Negocios Banca Personas	3
Oficial de Negocios Tarjetas de Crédito	1
Auxiliar de Tarjetas de Crédito	1
<b>Total</b>	<b>5</b>

Fuente: Elaboración Propia.

Siendo la población de estudio pequeña, no es necesario realizar muestreo, porque será tomada en cuenta en su totalidad.

#### **4.5. Diseño de Guía de Entrevista**

Para realizar el diagnóstico de los principales factores estresantes, se realizó el diseño de una guía de entrevista, cuyo diseño se puede observar en el siguiente cuadro, denominado Cuadro de Estructuración de la Guía de Entrevista.



**Cuadro N° 3 Estructuración Guía de Entrevista – Factores Estresantes**

Nro	Variable	Concepto	Pregunta	Escala Likert
1	<b>Factores intrínsecos al trabajo</b>	Son las condiciones de trabajo, jornadas extensas.	¿Las condiciones de trabajo en las que se desenvuelve son óptimas, es decir cuenta con todos los instrumentos de trabajo, ambiente cómodo, jornada laboral de 8 horas?	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo
2	<b>El papel de la organización</b>	Responsabilidad excesiva	¿Las metas y objetivos mensuales son congruentes?	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo
			¿La cantidad de funciones va acorde al tiempo con el que cuenta para realizarlas?	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo
		Presión por la productividad	¿Existe mucha presión por parte de su superior para el cumplimiento de metas?	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo
		Políticas de Remuneración, incentivos	¿La empresa cuenta con políticas de remuneración e incentivo adecuados para la responsabilidad de su puesto de trabajo?	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo
		Sanciones	¿La organización cuenta con políticas de sanción adecuadas para los puestos?	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo
		Responsabilidad social: Es el compromiso contraído por las acciones u omisiones de cualquier individuo o grupo.	¿La empresa cuenta con programas para el alivio del estrés de sus trabajadores?	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo



3	<b>Relaciones en el trabajo</b>	Presión de superiores y falta de apoyo social de los colegas.	¿Sostiene una buena relación laboral y de equipo con sus compañeros de trabajo?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Totalmente en desacuerdo</li> <li>2. En desacuerdo</li> <li>3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo</li> <li>4. De acuerdo</li> <li>5. Totalmente de acuerdo</li> </ol>
4	<b>Desarrollo de la carrera</b>	Entrenamiento, capacitaciones, actualizaciones.	¿La empresa cuenta con programas de capacitación, actualización y entrenamiento que lo beneficien directamente?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Totalmente en desacuerdo</li> <li>2. En desacuerdo</li> <li>3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo</li> <li>4. De acuerdo</li> <li>5. Totalmente de acuerdo</li> </ol>
5	<b>Clima organizacional</b>	Es un indicador que posibilita conocer la calidad de vida laboral.	¿Sostiene una buena relación de compañerismo con sus colegas de trabajo?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Totalmente en desacuerdo</li> <li>2. En desacuerdo</li> <li>3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo</li> <li>4. De acuerdo</li> <li>5. Totalmente de acuerdo</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia.



## Capítulo V

### 5. Diagnóstico los Principales Factores Estresantes

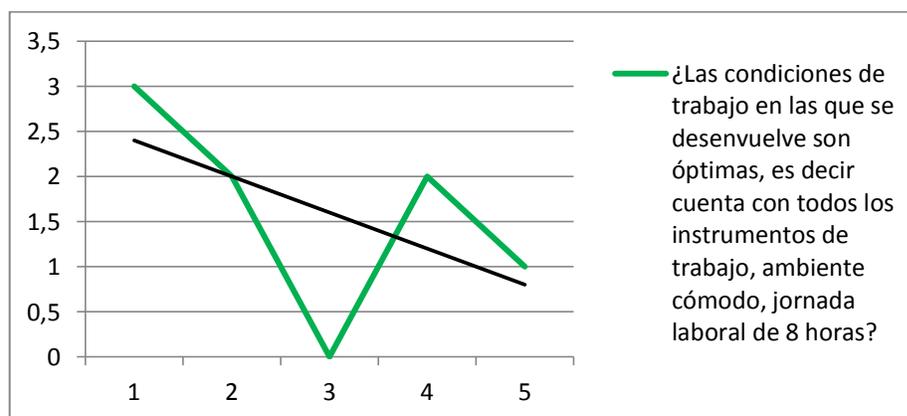
En el presente capítulo se podrá observar el diagnóstico de los principales factores estresantes laborales presentes en el Área Banca personas, Banco Unión S.A., agencia El Prado.

#### 5.1. Análisis e Interpretación de Resultados

A continuación se puede observar la descripción de los resultados de la aplicación de la Guía de entrevista – Identificación de factores estresantes (véase Anexo I), realizado a Oficiales de Negocios Banca Personas, Oficial de Negocios Tarjetas de Crédito y Auxiliar de Tarjetas de Crédito.

**1 - ¿Las condiciones de trabajo en las que se desenvuelve son óptimas, es decir cuenta con todos los instrumentos de trabajo, ambiente cómodo, jornada laboral de 8 horas?**

**Gráfico N° 1 Factores intrínsecos al trabajo**



Fuente: Elaboración propia en base a la entrevista dirigida.

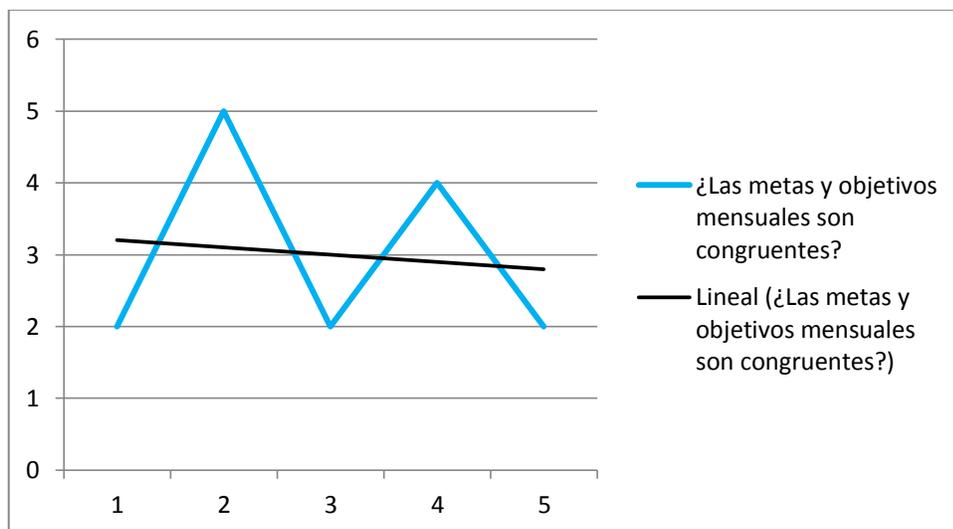


La pregunta va dirigida directamente hacia la satisfacción en cuanto al entorno laboral; instrumentos de trabajo, división de cubículos, y también sobre la jornada laboral de 8 horas. Los trabajadores muestran un grado de satisfacción bajo.

En la entrevista afirman que con regularidad se ven obligados a asistir a trabajar los días sábados, cuando en su contrato de trabajo no está estipulado; además sostienen que esto tiene relación directa con la cobranza de los créditos.

## 2 - ¿Las metas y objetivos mensuales son congruentes?

**Gráfico N° 2 Papel de la Organización – Responsabilidad Excesiva**



Fuente: Elaboración propia en base a la entrevista dirigida.



Esta pregunta intenta identificar si existen incongruencias respecto a los objetivos y metas mensuales que son designados cada mes, cuyas características son las siguientes:

**Cuadro N° 4 Objetivos y metas mensuales – Área de Banca de Personas**

Puesto	Nro	Monto	Mora
<b>Oficiales de Crédito de Banca Personas</b>	8 créditos/mes ❖ 6 de vivienda ❖ 2 de consumo (vehículo o dinero en efectivo)	130000 \$us/mes	0.80% del total de la cartera asignada.
<b>Oficial de Tarjetas de Crédito y Auxiliar de Tarjetas de Crédito</b>	15 tarjetas	20000 \$us /mes	0.80% del total de la cartera asignada.

Fuente: Objetivos y Metas Área Banca de Personas - Banco Unión.

De acuerdo al gráfico y al cuadro, los trabajadores muestran su desacuerdo con las metas planteadas, por la presión que esto significa para ellos.

Los trabajadores afirman que las metas son elevadas y no se cuenta con suficiente publicidad por parte de la empresa para atraer clientes en sus respectivas áreas, además los procesos de trámite de crédito en general son excesivamente largos (véase ANEXO II).

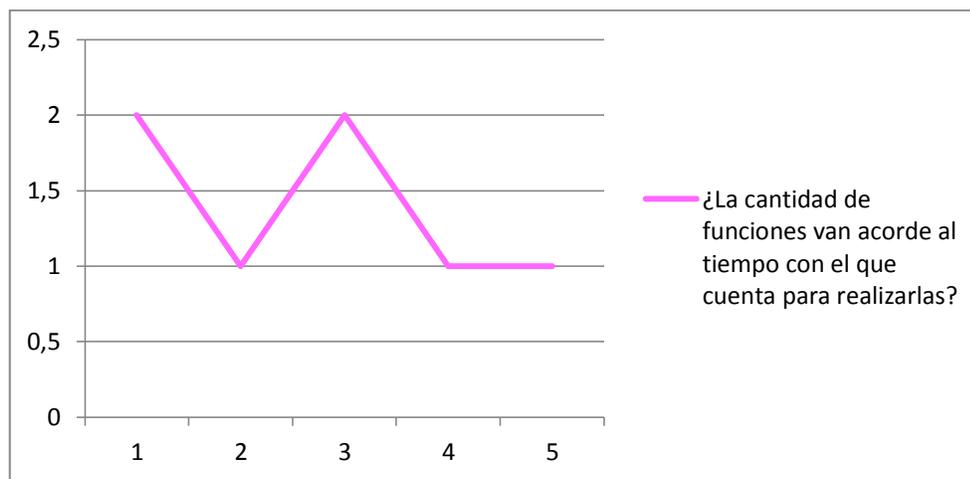
Asimismo, el programa de marketing no atrae al número suficiente de clientes, y esto incide directamente en su desempeño laboral, ya que dentro de sus funciones no se señala que puedan salir a ofrecer dichos servicios financieros.



Dentro de este mismo punto, se encuentra la “mora”, que tiene relación directa con las cobranzas y los pagos respectivos de cada cliente. Los funcionarios sostienen que dentro de sus funciones no hay permiso para salir de la Agencia en horas de trabajo, sin embargo deben salir a realizar las respectivas cobranzas cuando ya se denota algún tipo de retraso, lo que implica tiempo extra y fuera de trabajo.

### 3 - ¿La cantidad de funciones van acorde al tiempo con el que cuenta para realizarlas?

**Gráfico N° 3 Papel de la Organización – Responsabilidad Excesiva**



Fuente: Elaboración propia en base a la entrevista dirigida.

El objetivo de esta pregunta es el de conocer el grado de satisfacción del funcionario en cuanto a la cantidad de funciones asignadas al puesto, y el Gráfico N° 3 muestra un importante grado de insatisfacción.

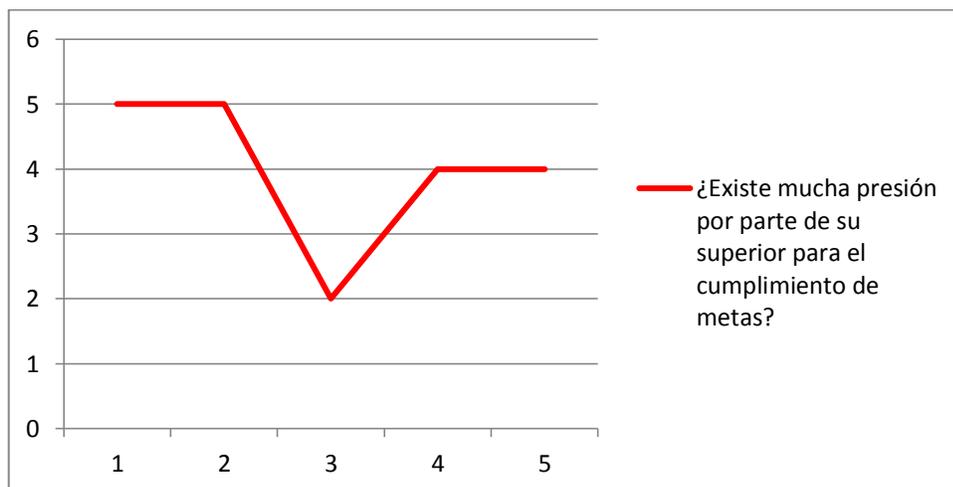


En la entrevista, los Oficiales de Negocio de Tarjeta de Crédito sostienen que además de otorga el producto se tiene un servicio post venta, junto a un asesoramiento constante respecto a las habilitaciones, seguimiento de los extractos, representación de casos de fraude, entro otros.

En el caso de los Oficiales de Negocio de Banca Personas, se debe realizar un seguimiento a créditos, sobre todo en el caso de vivienda social, donde se tiene que realizar visitas cada 6 meses para asegurarse que el inmueble financiado sea de uso familiar y no así con fines comerciales.

#### 4 - ¿Existe mucha presión por parte de su superior para el cumplimiento de metas?

**Gráfico N° 4 Papel de la Organización – Presión por la productividad**



Fuente: Elaboración propia en base a la entrevista dirigida.

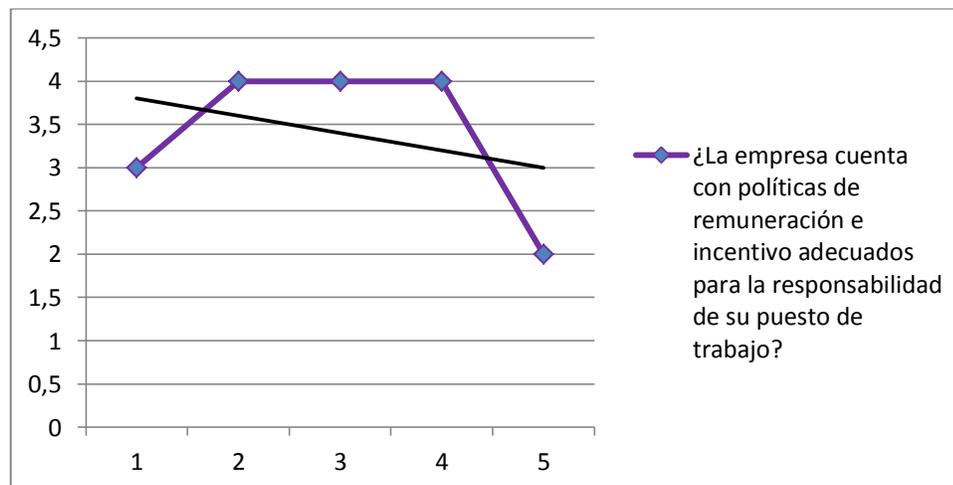


Este factor estresante está presente en el Área de Banca de Personas. Se puede observar en el cuadro que los trabajadores sienten mucha presión por parte de sus superiores para la consecución de las distintas metas.

En la entrevista afirman que existe bastante presión por parte de los jefes, además que se evalúa el alcance de metas cada trimestre, y si no se cumplen dichas metas se procede a pasar llamadas de atención, lo cual imposibilita postularse a otro cargo durante 1 año. Asimismo, no sólo existe presión por parte de los superiores, sino que también de los clientes, sobre todo por la demora o tardanza a la hora de que salgan sus créditos.

### 5 - ¿La empresa cuenta con políticas de remuneración e incentivo adecuados para la responsabilidad de su puesto de trabajo?

Gráfico N° 5 Papel de la Organización – Políticas de remuneración e incentivos



Fuente: Elaboración propia en base a la entrevista dirigida.

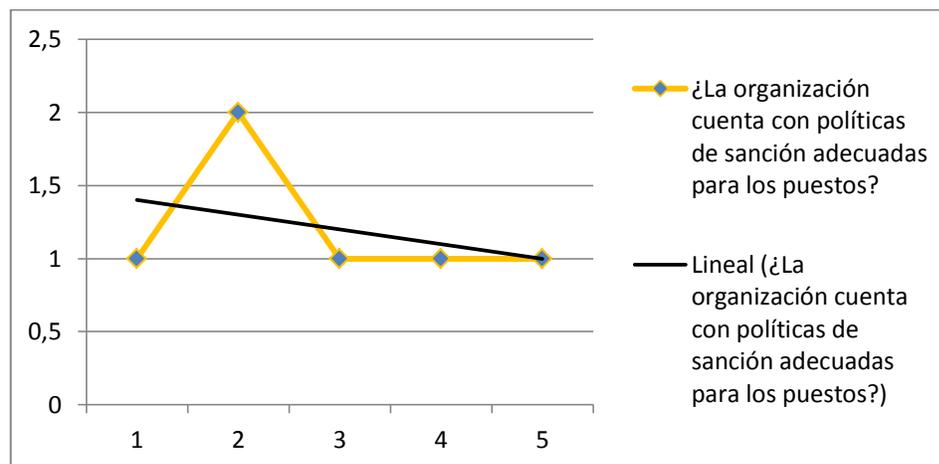


Los resultados muestran que un 60% de los trabajadores están satisfechos con la remuneración para sus funciones, mientras que un 20% muestra indiferencia, frente a otro 20% que está en desacuerdo con la remuneración y los incentivos para alcanzar las metas del puesto.

El objetivo de la pregunta se basa en conocer el grado de aceptación de las políticas de remuneración e incentivo, mostrando los resultados una leve tendencia negativa ante dichas políticas.

#### 6 - ¿La organización cuenta con políticas de sanción adecuadas para los puestos?

Gráfico N° 6 Papel de la Organización – Sanciones



Fuente: Elaboración propia en base a la entrevista dirigida.

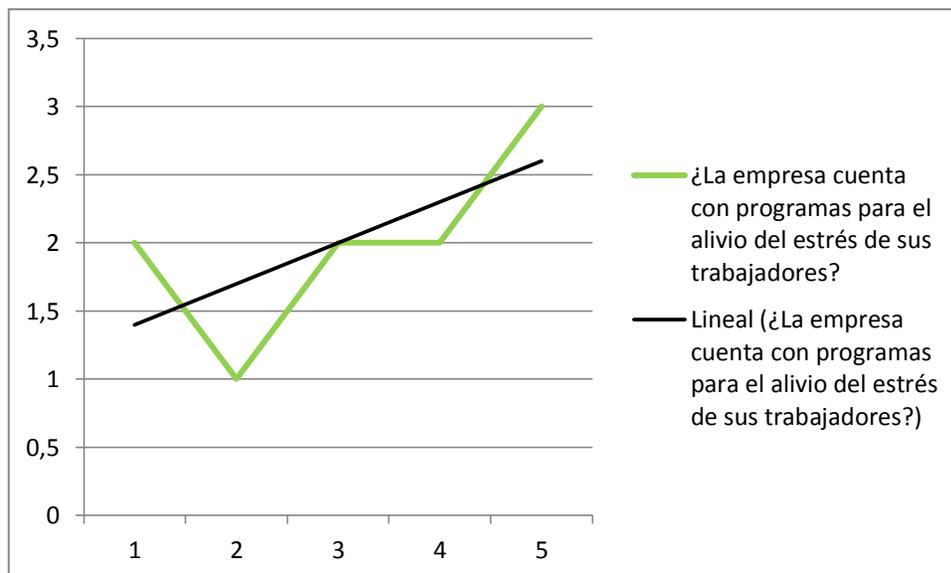


El 80% de trabajadores está totalmente en desacuerdo con las políticas de sanción para los puestos, frente a un 20% que se muestra sólo en desacuerdo.

Es importante mencionar que en la entrevista sostienen que la sanción es exagerada puesto que a la tercera llamada de atención, generada por el bajo desempeño laboral, el empleado es obligado a renunciar a su puesto de trabajo, generándoles ansiedad e inseguridad.

### 7 - ¿La empresa cuenta con programas para el alivio del estrés de sus trabajadores?

Gráfico N° 7 Papel de la Organización – Responsabilidad Social



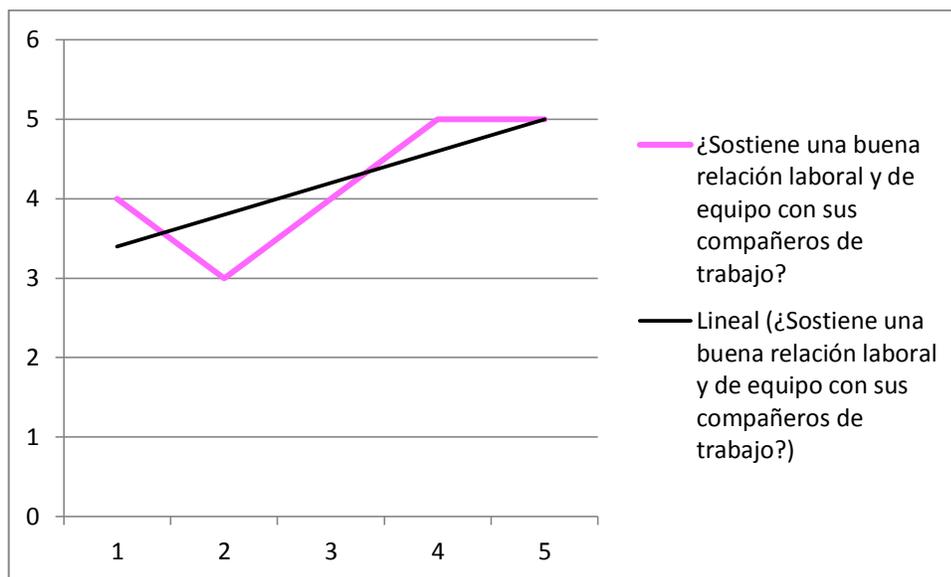
Fuente: Elaboración propia en base a la entrevista dirigida.



El objetivo de la pregunta es conocer si existen programas para el alivio del estrés por parte de la empresa, y se puede observar en el gráfico que los trabajadores muestran un desacuerdo, añadiendo a esto que no existen políticas ni programas que estén dirigidos a aliviar su estrés y, además, a prevenirlo.

### 8 - ¿Sostiene una buena relación laboral y de equipo con sus compañeros de trabajo?

**Gráfico N° 8 Relaciones de Trabajo – Relación con superiores y apoyo social**



Fuente: Elaboración propia en base a la entrevista dirigida.

Esta pregunta fue elaborada para determinar si la relación con sus superiores y con sus dependientes en su puesto de trabajo podría ser un factor principal de estrés, y en los

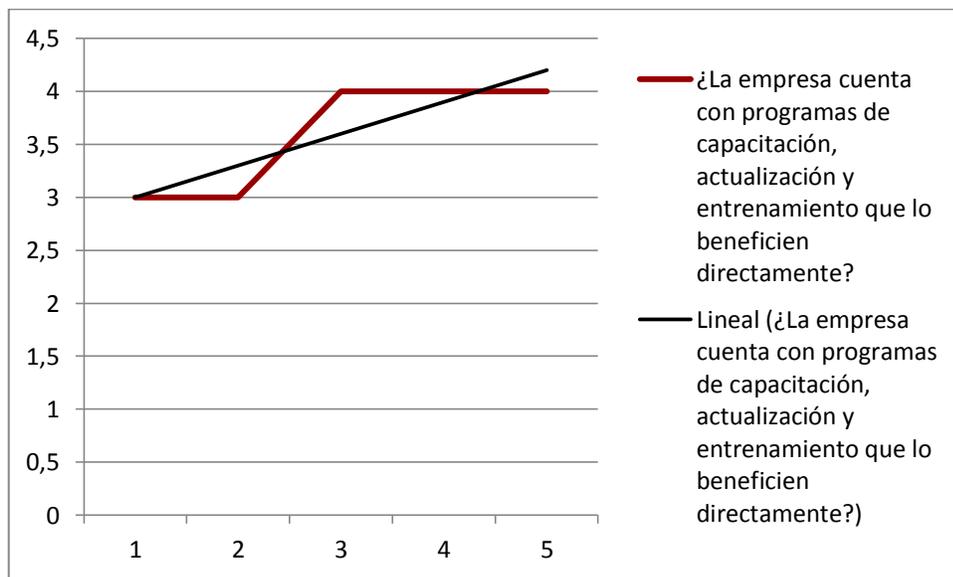


resultados se pueden observar que sostienen una buena relación laboral, y ésta no podría ser una causa de estrés dentro de su ámbito laboral.

En la entrevista respaldan los resultados sosteniendo que “los compañeros siempre están dispuestos a ayudar, el equipo de trabajo es excelente”.

### 9 - ¿La empresa cuenta con programas de capacitación, actualización y entrenamiento que lo beneficien directamente?

**Gráfico N° 9 Desarrollo de la Carrera – Entrenamiento, capacitaciones y actualizaciones**



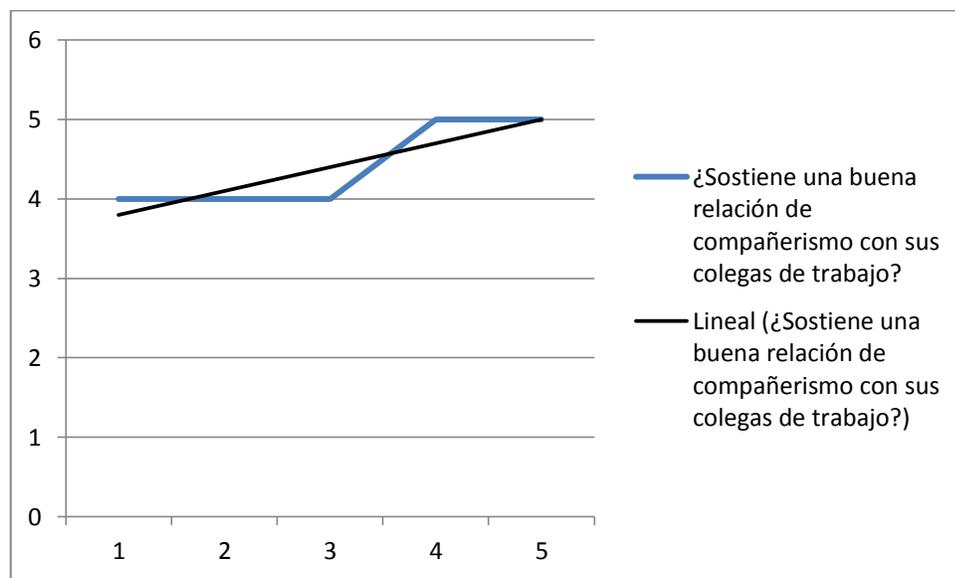
Fuente: Elaboración propia en base a la entrevista dirigida.



El objetivo principal de esta pregunta es indagar si es que la desactualización y las competencias no desarrolladas podrían ser factores de estrés dentro del desempeño laboral, y el gráfico muestra que la empresa sí cuenta con programas de capacitación, sin embargo, en la entrevista también señalan que son capacitados constantemente para el desempeño del trabajo, sólo que muchas veces son programas repetitivos ya que existe un alto grado de rotación de personal.

### 10 - ¿Sostiene una buena relación de compañerismo con sus colegas de trabajo?

**Gráfico N° 10 Clima Organizacional – Calidad de vida laboral**



Fuente: Elaboración propia en base a la entrevista dirigida.

El objetivo principal de ésta pregunta es mostrar si el clima organizacional podría ser causante de altos niveles de estrés en los trabajadores. Los resultados muestran

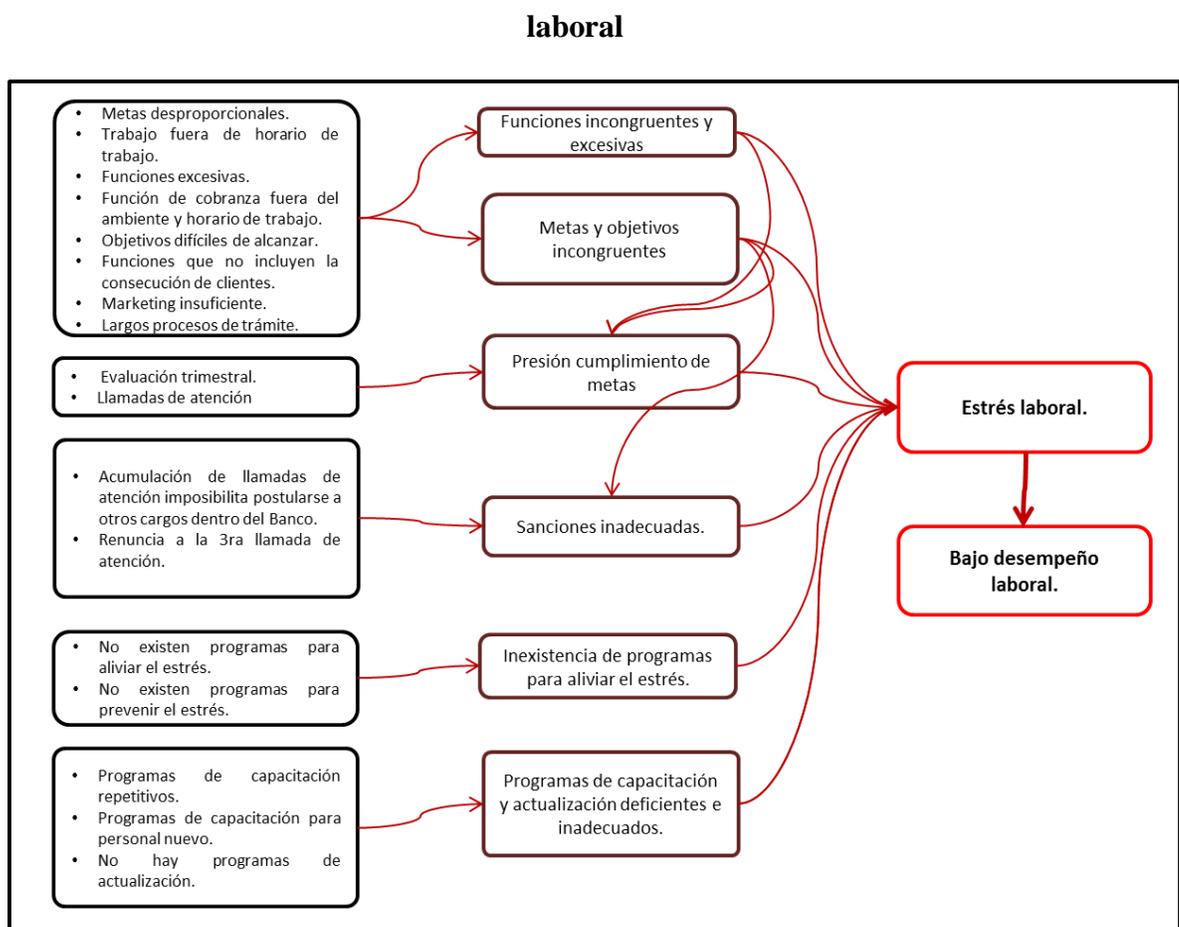


claramente que el clima organizacional es bueno, la relación como compañeros genera un buen ambiente de trabajo.

## 5.2. Diagrama Causa Efecto: Estresores Laborales y Desempeño Laboral

En la siguiente ilustración se presenta un resumen de los hallazgos realizados sobre los factores estresantes y su relación directa con el desempeño laboral.

**Ilustración N° 3 Diagrama Causa-Efecto – Estresores laborales y desempeño**



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la entrevista dirigida.



### **5.3. Conclusiones y Recomendaciones**

A continuación se detallaran los hallazgos y sus principales causas.

❖ Se ha podido observar que el principal factor estresante en el área Banca de Personas, es la incongruencia existente entre las metas y objetivos planificados para el puesto.

❖ Se ha visto, también, la incongruencia dentro de las funciones de los puestos de Oficial de Negocios Banca Personas, Oficial de Negocios Tarjetas de Crédito y Auxiliar de tarjetas de crédito, y la consecución de las distintas metas y objetivos. Siendo que los mencionados puestos están destinados a trabajar dentro de la agencia y no pueden salir de ésta para visitar instituciones y ofrecer los servicios bancarios. Lo que termina generando también altos niveles de estrés cuando el número de clientes atendidos son insuficientes.

❖ Se ha observado un programa insuficiente de marketing que no atrae al número de clientes necesarios para que el área de banca personas pueda alcanzar sus objetivos, generando una fuente de estrés laboral que sale de las funciones del área.

❖ Se ha observado la incongruencia dentro de las funciones, el excesivo número de responsabilidades y el tiempo extra que se requiere para cumplirlas.



❖ Se pudo hallar políticas de sanción que están en base al incumplimiento de metas, que genera altos niveles de estrés laboral. Y esto a su vez genera inseguridad e incertidumbre en el personal.

Partiendo de las conclusiones ya mencionadas se presenta las siguientes **recomendaciones:**

❖ La revisión inmediata de las metas y objetivos planificados, su relación directa con las funciones de cada puesto de trabajo, y con el número de clientes atraídos con los programas de marketing de la institución.

❖ La creación de programas de capacitación y actualización adecuados para los puestos de trabajo del área de Banca Personas.

❖ La elaboración de programas que alivien el estrés existente, y que incluya prevención del estrés laboral para la agencia “El Prado”, con especialistas psicólogos.



## Capítulo VI

### 6. Propuesta – Lineamientos para Crear un Programa para Aliviar el Estrés

La siguiente propuesta de lineamientos para crear un programa para aliviar el estrés fue elaborada en función al diagnóstico de factores estresantes que aqueja al personal del Área de Banca de Personas del Banco Unión S.A., agencia El Prado.

#### 6.1. Objetivo

El objetivo principal de la presente propuesta es:

- ❖ Generar los lineamientos necesarios para elaborar un programa integral para aliviar el estrés de los trabajadores, otorgándoles técnicas que podrán ayudar a poder reducir el estrés, además de prevenirlo y fomentar una vida saludable.

#### 6.2. Alcance

La presente propuesta debe ser elaborada para la agencia misma, para que todos los trabajadores puedan ser beneficiados con éste.

Sin embargo el alcance se limita a los lineamientos y no a la elaboración del programa como tal, porque debe ser elaborado por psicólogos especialistas en el área.



### **6.3.Lineamientos**

Según la Real Academia Española un lineamiento es una tendencia, una dirección o un rasgo característico de algo. Por tanto, en este capítulo se propondrán algunos lineamientos necesarios para un programa para aliviar el estrés de sus trabajadores.

Los lineamientos estarán ordenados en tres partes, la primera es el diagnóstico, la segunda es la parte de intervención y la tercera la prevención, que se desarrollarán a continuación.

#### **6.3.1. Diagnóstico**

En ésta sección, un equipo especializado de psicólogos debe realizar una evaluación de los principales factores estresantes laborales de la agencia “El Prado” del Banco Unión S.A., para trabajar sobre ellas, sentando como base principal las halladas en el presente trabajo.

##### **6.3.1.1. Lineamiento - Qué es el estrés laboral**

En éste lineamiento se debe abarcar el tema del estrés en general, los tipos de estrés y el estrés laboral.



**Cuadro N° 5 Lineamiento – Qué es el estrés**

<b>Tema</b>	<b>Contenido</b>
<b>El estrés</b>	-Concepto.
<b>Tipos de estrés</b>	-De acuerdo al grado de afección. -De acuerdo a la intensidad.
<b>Estrés laboral</b>	-Concepto. -Factores estresantes dentro del ambiente laboral.
<b>Etapas</b>	-Alarma. -Resistencia. -Agotamiento.

Fuente: Elaboración propia.

El objetivo de este lineamiento es concientizar a los trabajadores sobre el estrés y sus consecuencias.

#### **6.3.1.2. Lineamiento - Causas internas y externas**

En este lineamiento se puede informar sobre las causas internas y externas que pueden ocasionar estrés, donde las causas internas aluden a la personalidad misma del trabajador, y las causas externas hacen referencia a factores ambientales del trabajo como se detalla en el siguiente cuadro.



**Cuadro N° 6 Lineamiento – Causas Internas y Externas**

<b>Causas</b>	<b>Contenido</b>
<b>Interna</b>	-Emociones negativas. -Hábitos de vida inadecuados -Tendencia a la perfección o exigencia. -Competitividad.
<b>Externa</b>	-Ambientes inadecuados. -Problemas familiares o económicos. -Cambios inesperados.

Fuente: Elaboración propia.

**6.3.1.3. Lineamiento - Identificación de emociones, pensamientos y sensaciones y modificación de pensamientos**

El objetivo de este lineamiento es hacer que los trabajadores puedan reconocer y distinguir las emociones que pueden ser perjudiciales y cuáles pueden ser útiles. De la misma forma se abarca el pensamiento y los tipos de pensamiento.

**Cuadro N° 7 Lineamiento – Identificación de Emociones, Pensamientos y Sensaciones**

<b>Tema</b>	<b>Contenido</b>
<b>Emociones</b>	-Concepto. -Tipos de emociones. -Teoría inteligencia emocional.
<b>Pensamientos</b>	-Concepto. -Tipos de pensamiento: Adaptativo, neutro y no adaptativo. -Distorsión cognitiva y sus tipos. -Técnica de modificación.
<b>Sensaciones</b>	-Concepto. -Teoría inteligencia emocional.

Fuente: Elaboración propia.



### 6.3.2. Intervención

Según la Real Academia Española (RAE) intervenir es actuar de una forma determinada dentro de un proceso. Entonces, en esta parte se desarrollaran los lineamientos que tocarán temas que ayudarán directamente a los trabajadores a luchar contra el estrés laboral. El objetivo de estos lineamientos es dar al trabajador técnicas que podrán ser de ayuda en su vida laboral y también personal.

#### 6.3.2.1. Entrenamiento en técnicas de relajación individual y grupal

Este lineamiento pretende dar al trabajador un abanico de técnicas de relajación, tales como el control de la respiración entre otros, que le permitirán mantener la calma en momentos de presión y pueda manejar mejor el estrés, haciendo que éste le sea útil en vez de perjudicial.

**Cuadro N° 8 Lineamiento – Técnicas de Relajación**

Tema	Contenido
<b>Técnicas de Relajación</b>	-Elección de la técnica de relajación. -Enseñar a los participantes la técnica. -Disponibilidad de tiempo y lugar. -Guía. -Recursos: Colchonetas, video, etc.

Fuente: Elaboración propia.



### 6.3.2.2. Uso de estrategias de afrontamiento

El objetivo de este lineamiento es dar al trabajador un conjunto de conocimientos que le permitirán afrontar de la mejor forma las situaciones de presión, pudiendo superar así las actitudes reactivas que pueden empeorar las situaciones.

**Cuadro N° 9 Lineamiento – Estrategias de Afrontamiento**

<b>Tema</b>	<b>Contenido</b>
<b>Estilos de afrontamiento</b>	-Concepto. -Estilo cognitivo. Estilo conductual.
<b>Técnicas de Afrontamiento</b>	-Concepto. -Estilos de afrontamiento. -Elección de técnica que favorezca la prevención del estrés laboral. -Enseñanza de hábitos de vida saludables.

Fuente: Elaboración propia.

### 6.3.3. Prevención

Estos lineamientos pretenden no solamente apalejar el estrés con el que vive desde ya el trabajador, sino que intenta generar un cambio integral, no solamente en el ámbito laboral, sino en su vida personal, su salud física y mental.



**Cuadro N° 10 Lineamiento – Prevención**

<b>Tema</b>	<b>Contenido</b>
<b>Hábitos de vida saludables</b>	-Concepto.
<b>Dieta equilibrada</b>	-Frutas y verduras. -Dieta baja en colesterol. -Consumo de carbohidratos. -Evitar grasas saturadas. -Consumir proteínas.
<b>Actividad física</b>	-Concepto e importancia.
<b>Tiempo de descanso necesario</b>	-Concepto e importancia.
<b>Dejar malos hábitos: fumar y bebidas alcohólicas</b>	-Efectos negativos sobre el organismo.
<b>Desarrollo personal</b>	-Concepto. -Actividades que mejoran la identidad, el conocimiento, elevan el autoestima, entre otros.

Fuente: Elaboración propia.

### **Conclusiones**

El entorno cambiante y lleno de incertidumbre generan que el ser humano viva siempre con estrés. El estrés está siempre presente en la vida de manera natural, sin embargo, es el manejo y el control de éste el que define si puede convertirse en un estrés perjudicial, que perturba e impide que la persona tenga capacidad para afrontar las distintas situaciones.



Dentro del ámbito laboral el estrés puede ser reducido con un buen papel de la institución respecto a su planificación, organización, dirección y control, con la generación de un clima organizacional favorable en el que el trabajo no signifique una carga para las personas, son que un medio que genera satisfacción personal.

Las instituciones deben darle la debida importancia al tema del estrés laboral, cuidar de sus trabajadores es parte de la responsabilidad social de cada organización, como también viene a significar estabilidad para la empresa, siendo que el capital humano es el más relevante dentro de todas las organizaciones, son quienes le dan vida y funcionalidad.



## Bibliografía

Ley N° 331. (27 de Diciembre de 2012). La Paz, Bolivia.

(2016). *Memoria Anual RSE*. La Paz.

Baker, D., & Karasek, R. (2000). *EStrés: Salud Ocupacional que Reconoce y Previene las Enfermedades y Lesiones Relacionadas con el Trabajo* (Cuarta ed.). Philadelphia.

*Banco Unión*. (s.f.). Obtenido de <http://www.bancounion.com.bo>

Cano, A. (07 de Noviembre de 2015). *La Naturaleza del Estrés*. Obtenido de [http://www.ucm.es/info/seas/estres\\_lab/index.htm](http://www.ucm.es/info/seas/estres_lab/index.htm)

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill.

Cooper, C., R., C., & Eaker, L. (1988). *Viviendo con Estrés*. Londres: Penguin Books.

Dávila, G. (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. *Revista de Educación: Laurus, XII*, 180-205.

Dessler, G. (1977). *Administración de Recursos Humanos*. Upper Saddle River: NJ.

Gómez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (1995). *Gestión de Recursos Humanos*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Lopera, J., Ramírez, C., & Zuluaga, M. (2010). El Método Analítico como Método Natural. *Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas*.

Martínez, P. (20 de Julio de 2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, 165 - 193.

Mejía, R. (2002). *Metodología de la Investigación* (Segunda ed.). La Paz, Bolivia: Artes Gráficas Sagitario S.R.L.

Motiño, M. (25 de Septiembre de 2017). *Psicología del Aprendizaje - Apuntes*. La Paz, Bolivia.

OMS, O. M. (2006). *Declaración on Workers' Health*. Italia.

Prieto, Z. (2015). *Estrés Laboral: Un fenomenos por el que pocos se preocupan*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.

Sánchez, M. (2012). *El Estrés Laboral y su Influencia*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.



Silva, M. (1996). *El Clima en las organizaciones. Teoría, Método e Intervención*. Barcelona: EUB.

Toro, F., & Sanín, A. (2013). *Gestión del Clima Organizacional*. Medellín: L. Vieco e Hijas Ltda.

Valda, J. (2003). *Técnicas y Metodologías de Investigación Administrativa Aplicados a la Gerencia de Empresas*. La Paz: Stigma Editores.

## Anexos

### Anexo I

### Guía de Entrevista

#### Identificación de Factores Estresantes

**Nombre:**

**Puesto de trabajo:**

De acuerdo a la siguiente escala, donde **1 es totalmente en desacuerdo** y **5 es totalmente de acuerdo**, proceda a contestar las siguientes preguntas escogiendo la opción que más lo identifique.

1	¿Las condiciones de trabajo en las que se desenvuelve son óptimas, es decir cuenta con todos los instrumentos de trabajo, ambiente cómodo, jornada laboral de 8 horas?	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo
2	¿Las metas y objetivos mensuales son congruentes?	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo
3	¿La cantidad de funciones van acorde al tiempo que cuenta para realizarlas?	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo
4	¿Existe mucha presión por parte de su superior para el cumplimiento de metas?	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo
5	¿La empresa cuenta con políticas de remuneración e incentivo adecuados para la responsabilidad de su puesto de trabajo?	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo
6	¿La organización cuenta con políticas de sanción adecuadas para los puestos?	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo

7	¿La empresa cuenta con programas para el alivio del estrés de sus trabajadores?	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo
8	¿Sostiene una buena relación laboral y de equipo con sus compañeros de trabajo?	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo
9	¿La empresa cuenta con programas de capacitación, actualización y entrenamiento que lo beneficien directamente?	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo
10	¿Sostiene una buena relación de compañerismo con sus colegas de trabajo?	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo

## Anexo II

### a) Proceso y procedimiento tramite de vivienda.

Etapa	Descripción	Etapa	Descripción
1.	Apersonarse al Oficial de Negocios Banca de Personas y solicitar información de Créditos Hipotecarios		<i>mediante correo electrónico, aproximadamente en 3 días después de realizar la solicitud.</i>
2.	Informa al cliente de manera clara y detallada las condiciones crediticias del producto	16.	Arma carpeta con todos los documentos del cliente y generados por el Oficial y el Asistente Banca de Personas
3.	Imprime y entrega el listado que contiene los requisitos necesarios del solicitante y de la garantía para iniciar su solicitud <b>Ver Requisitos punto 3.1.1</b>		Recibe el avalúo
4.	Recibe listado de requisitos, reúne y entrega los mismos al Oficial de Negocios Banca de Personas	17.	<i>Nota: Para los préstamos Unicasa Vivienda Social con Fondo de Garantía (FOGAVISP) verificar la cobertura del valor comercial de la garantía real presentada, según avalúo pericial</i>
5.	Recibe documentos y verifica que los mismos se encuentren en orden y sean válidos	18.	Recibir la carpeta de crédito
6.	Si los documentos se encuentran en orden: - Instruir al Asistente Banca de Personas la generación de los reportes de los Buros de Información. - Solicita la asignación del Perito Valuador, una vez designado, informa al cliente para que coordine el avalúo.  <i>Continúa con la etapa 8.</i>	19.	Separa los documentos de respaldos de ingresos y documentos de garantía (s)
7.	Si el cliente no cumple con los requisitos o tiene documentos faltantes, solicita al cliente que regularice las observaciones. <i>Continúa con la etapa 4.</i>	20.	Entrega los documentos de la garantía (s) al Asistente de Banca de Personas
8.	Realiza la verificación de antecedentes e imprime cada una de las consultas realizadas del titular y codeudor:  - Verificación Datos personales reporte SEGIP - Listas confidenciales ESPIA - Antecedentes crediticios en el sistema financiero (CIC)-ASFI - Resumen Ejecutivo INFOCENTER Si el resultado de la consulta no muestra observaciones de importancia, <i>continúa en la etapa No. 11.</i> Caso contrario <i>continúa en etapa 9.</i>	21.	Recibe los documentos de garantía (s) y guarda los mismos en una carpeta
9.	Si el resultado muestra observaciones de importancia, entrega el informe al Oficial responsable.	22.	Elabora e imprime Comunicación Interna de solicitud de informe de garantías y adjunta al legajo de documentos
10.	Devuelve los documentos indicando al cliente los motivos del rechazo del crédito. <i>Fin del Procedimiento.</i>	23.	Entrega la carpeta de documentos al Área Legal.
11.	Solicita a INFOCENTER la verificación de domicilio y trabajo cliente, <i>según consideraciones del inciso c)</i> , ingresando al portal Web de INFOCENTER, la solicitud genera un código de control.	24.	Recepciona y registra la comunicación interna en el cuaderno legal, verifica que los documentos se encuentren de acuerdo a los requisitos exigidos <i>según inciso b)</i> , verifica que el <a href="#">Formulario de Documentos para Garantía Hipotecaria de Inmuebles</a> y/o <a href="#">Formulario de Documentos para Garantía Hipotecaria Créditos de Vivienda de Interés Social</a> , indique el tipo de operación que se tramita.  <i>Nota: El Área Legal atiende las solicitudes de Estudio de Títulos con un tiempo máximo de 24 horas.</i>
12.	Recibe el avalúo enviado por el Perito Valuador, recepcionando una copia como constancia.	25.	Designa al abogado/Asistente Legal que realizará la elaboración del informe de garantías.
13.	Fotocopia caratula del avalúo	26.	Entrega la documentación de garantías al abogado/Asistente Legal designado
14.	Entrega el avalúo al Oficial de Negocios Banca Personas	27.	Recibe y revisa el contenido de los documentos  <i>Nota: El área Legal iniciara la elaboración del estudio de títulos contra la presentación de toda la documentación completa, la excepción a falta de documento solo será admitida con la autorización del Subgerente regional de Banca Personas o Gerente Regional.</i>
15.	Recibe e imprime reporte de verificación de domicilio y trabajo, enviado por INFOCENTER	28.	Elabora e imprime dos ejemplares del Informe Legal de Garantías
		29.	Adjunta un Informe a la Carpeta Legal del cliente
		30.	Entrega el Informe de Garantías y Carpeta Legal, firmar el cuaderno de control de informes

Etapa	Descripción	Etapa	Descripción
	control		
32.	Registra el nombre de la carpeta (cliente) en la lista de pendientes	48.	Recibe la carpeta y revisa la Hoja de Presentación de Créditos Unificada Vs documentos
33.	Archiva la carpeta en el Archivo Legal	49.	Valida que las condiciones de crédito estén acorde a la Hoja de Presentación de Crédito.
34.	Entrega un Informe Legal de Garantías al Oficial responsable	50.	Si la carpeta de créditos está observada, devuelve la misma con las observaciones para su regularización. <i>Continúa según etapa 39.</i>
35.	Recibe del Área Legal el Informe Legal de Garantías y entregar el mismo al Oficial de Negocios responsable	51.	Si la carpeta de créditos esta correcta y no tiene observaciones, firma la aprobación en la Hoja de Presentación de Créditos Unificada, entrega la carpeta al Oficial de Negocios responsable
36.	Recibe informe Legal de Garantías	52.	Recibe la carpeta aprobada y envía la misma al Jefe regional de Banca de Personas
37.	Si existen observaciones, corregir o excepcionar observaciones y entrega nuevamente al Asistente de Banca de Personas para que derive al Área Legal.	53.	Recibe la carpeta y revisar la Hoja de Presentación de Créditos Unificada Vs documentos
38.	Si no existen observaciones <i>continúa con las etapas que siguen.</i>	54.	Valida que las condiciones de crédito estén acorde a la Hoja de Presentación de Crédito
39.	Evalúa la documentación, elabora e imprime flujo de caja del cliente	55.	Si la carpeta de créditos está observada, devuelve la misma con las observaciones para su regularización
40.	Elabora informe de crédito	56.	Si la carpeta de créditos esta correcta y no tiene observaciones, firma la aprobación en la Hoja de Presentación de Créditos Unificada
41.	Registra Datos del bien en el módulo de garantías en el sistema	57.	Resguarda la carpeta de créditos, para presentar la operación al comité de aprobación, según lo definido en el Manual de Créditos- Capítulo VII Aprobación de Créditos
42.	Registra los datos de la Pre solicitud: - Registra datos de la Póliza de Seguros - Registra datos del bien y Póliza del bien	58.	Revisa los documentos de la carpeta vs condiciones de crédito H.P.C.
43.	Registra los datos en la solicitud del crédito(Numero de tramite generado en la Pre solicitud) <i>Nota: En caso de que el crédito sea un préstamo Unicasa Vivienda Social con Fondo de Garantía (FOGAVISP) al momento de grabar la solicitud, el sistema Unibanca enviará de manera automática un correo dirigido a FIDEICOMISO bajo el formato establecido (Clic aquí) solicitando la reserva de los fondos correspondientes a la Garantía FOGAVISP, el correo enviado debe ser impreso y guardado en la Carpeta de Crédito.</i> <i>La Unidad de Fideicomiso al momento de asignar los fondos mediante el Sistema disparará un correo dirigido a Banca de Personas bajo formato preestablecido.) Indicando que la reserva se realizó satisfactoriamente.</i>	59.	Si la carpeta está observada, resguarda la misma con observaciones o rechazo del crédito para la devolución respectiva.
44.	Registra datos de la póliza del seguro de vida	60.	En caso de que la carpeta no tenga observaciones, firmar la aprobación en la Hoja de Presentación de Créditos Unificada
45.	Registra datos de la garantía	61.	Entrega las carpetas aprobadas a secretaria
46.	Registra condiciones especiales, genera e imprime la Hoja de Presentación de Créditos Unificada <i>Nota: Cuando se requiera otorgar una tasa inferior a la tasa de tarifario establecida, el Oficial de Negocios debe registrar en sistema la solicitud de baja de tasa y solicitar la autorización del comité CAPA. La aplicación de la tasa en sistema aprobada por el Comité CAPA la realiza el Subgerente Nacional de Finanzas y Tesorería o Jefe de Finanzas u Oficial de Inversiones.</i>	62.	Recibe las carpetas aprobadas por el Comité Regional de Créditos
47.	Adjunta los documentos resultantes a la carpeta y entrega a su inmediato Superior	63.	Registra manualmente en cada Hoja de Presentación de Créditos Unificada el número de acta que corresponde
		64.	Fotocopia la Hoja de Presentación de Créditos Unificada de cada carpeta
		65.	Devuelve las carpetas al Jefe Regional de Banca de Personas <i>continúa en la etapa No. 68.</i>
		66.	Elabora e imprime el Acta del Comité de Créditos
		67.	Envía el acta a la unidad de Admisión Crediticia y al Jefe Regional de Banca de Personas, resguarda el acta con las fotocopias de las HPC <i>Nota: Para las Sucursales que no cuenten con Jefes Regionales el responsable será el Jefe de la Regional de la cual dependen (La Paz, Cochabamba o Santa Cruz)</i>
		68.	Recibe las carpetas y el acta del Comité de aprobación correspondiente

Etapa	Descripción
70.	Separa las carpetas por: aprobadas, observadas, y las que deben ir a la Unidad de Admisión Crediticia.
71.	Entrega las carpetas al Asistente de Banca de Personas
72.	Recibe carpetas, elabora e imprime "Acta de entrega de carpetas"
73.	Las carpetas observadas, no aprobadas entrega al Oficial responsable del crédito <i>continúan en la etapa No. 79.</i>
74.	Registra las carpetas aprobadas y solicitadas por la Unidad de Admisión Crediticia, en el cuaderno de control "Entrega de Carpetas a Riesgos"
75.	Entrega las carpetas a la Unidad de Admisión Crediticia
76.	Escanea la HPC de las carpetas aprobadas que no fueron seleccionadas en la muestra de la Unidad de Admisión Crediticia
77.	Entrega la carpeta al oficial responsable del crédito <i>continúa en la etapa No. 79.</i>
78.	Envía la HPC escaneada al Jefe Regional de Banca de Personas <i>Fin de procedimiento.</i>
79.	Recibe carpetas firmando el acta de Entrega de Carpetas
80.	<p>Informa al cliente :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivo del rechazo de su crédito</li> <li>• Que su crédito ha sido observado, que se debe regularizar la carpeta de acuerdo a las observaciones realizadas.</li> </ul>
81.	<p>Las carpetas de operaciones crediticias aprobadas deben seguir con el Procedimiento de Aprobación en el Sistema.</p> <p><i>Fin del procedimiento.</i></p>

Fuente: Elaboración propia en base al Manual de Funciones - Banco Unión.

b) Descripción del procedimiento de Solicitud, evaluación y aprobación de Vehículo

Etapa	Descripción
1.	Apersonarse al Oficial de Negocios Banca de Personas y solicitar información de Créditos de Vehículo.
2.	Informa al cliente de manera clara y detallada las condiciones crediticias del producto
3.	Imprime y entrega el listado que contiene los requisitos necesarios del solicitante y de la garantía para iniciar su solicitud <i>Ver Requisitos punto 3.1.1</i>
4.	Recibe listado de requisitos, reúne y entrega los mismos al Oficial de Negocios Banca de Personas. <i>Nota: Para vehículos nuevos no es necesario el avalúo</i>
5.	Recibe documentos y verificar que los mismos se encuentren en orden y sean validos
6.	Si el vehículo no es nuevo designar Perito Valuador e informar al cliente para que coordine el mismo
7.	Recibe el avalúo enviado por el Perito Valuador, recepcionando una copia como constancia
8.	Fotocopia caratula del avalúo
9.	Entrega el avalúo al Oficial de Negocios Banca Personas y archiva una copia como respaldo
10.	Recibe el avalúo, firmar la copia de la caratula como respaldo
11.	Si los documentos se encuentran en orden: Instruye al Asistente Banca de Personas la generación de los reportes de los Buros de Información <i>Continúa con la etapa 13</i>
12.	Si el cliente no cumple con los requisitos o tiene documentos faltantes, informa al cliente lo acontecido
13.	<p>Realiza la verificación de antecedentes e imprime cada una de las consultas realizadas del titular y codeudor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificación Datos personales reporte SEGIP</li> <li>- Listas confidenciales ESPIA</li> </ul>

Etapa	Descripción
	- Antecedentes crediticios en el sistema financiero (CIC)-ASF - Resumen Ejecutivo INFOCENTER Si el resultado de la consulta no muestra observaciones de importancia, <i>continúa en la etapa No. 16.</i>
14.	Si el resultado muestra observaciones de importancia, entrega el informe al Oficial responsable.
15.	Devuelve los documentos indicando al cliente los motivos del rechazo del crédito. <i>Fin del procedimiento.</i>
16.	Solicita a INFOCENTER la verificación de domicilio y trabajo cliente, ingresando al portal Web de INFOCENTER, en el módulo de SOLICITUD DE VERIFICACIÓN DE DOMICILIO /TRABAJO DEPENDIENTE, la solicitud genera un código de control.
17.	Recibe e imprime reporte de verificación de domicilio y trabajo, enviado por INFOCENTER  <i>Nota: La solicitudes son respondidas por INFOCENTER mediante correo electrónico, aproximadamente en 3 días después de realizar la solicitud.</i>
18.	Arma carpeta con todos los documentos del cliente y generados por el Oficial y el Asistente Banca de Personas
19.	Recibe la carpeta de crédito
20.	Para las carpetas de vehículo nuevo : • Separa los documentos de respaldos de ingresos y documentos de garantía (s) • Entrega los documentos de la garantía (s) al Asistente de Banca de Personas
21.	Para los casos de vehículos nuevos <i>continúa en la etapa No. 57 caso contrario continúa según etapa 22.</i>
22.	Recibe los documentos de garantía (s) y guarda los mismos en una carpeta
23.	Elabora e imprime Comunicación Interna de solicitud de informe de garantías y adjunta al legajo de documentos
24.	Entrega la carpeta de documentos al Área Legal.
25.	Recepciona y registra la comunicación interna en el cuaderno legal, verificar que los documentos se encuentren de acuerdo a los requisitos exigidos, verificar que el <a href="#">Formulario de Documentos para Garantía de Vehículo</a> , indique el tipo de operación que se tramita y que lleve la firma del oficial responsable de la operación.

Etapa	Descripción
	<i>con un tiempo máximo de 24 horas.</i>
26.	Designar al abogado / Asistente Legal que realizará la elaboración del informe de garantías
27.	Entregar la documentación de garantías al abogado/ Asistente Legal designado
28.	Recibe y revisa el contenido de los documentos  <i>Nota: El área Legal iniciara la elaboración del estudio de títulos contra la presentación de toda la documentación completa, la excepción a falta de documento solo será admitida con la autorización del Subgerente regional de Banca Personas o Gerente Regional.</i>
29.	Elabora e imprime dos ejemplares del Informe Legal de Garantías
30.	Adjunta un Informe a la Carpeta Legal del cliente
31.	Entrega el Informe de Garantías y Carpeta Legal, firmar el cuaderno de control de informes
32.	Recibe el Informe y Carpeta Legal, registrar en el cuaderno de control
33.	Registra el nombre de la carpeta (cliente) en la lista de pendientes
34.	Archiva la carpeta en el Archivo Legal/Banco
35.	Entrega un Informe Legal de Garantías al Oficial responsable
36.	Recibe del Área Legal el Informe Legal de Garantías y entregar el mismo al Oficial de Negocios responsable
37.	Recibe informe Legal de Garantías
38.	Si existen observaciones, corregir o excepcionar observaciones y entregar nuevamente al Asistente de Banca de Personas para que derive al Área Legal.
39.	Si no existen observaciones <i>continuar con la etapa 57</i>
40.	Recibe documentos de la garantía (s)
41.	Elabora e imprimir 2 ejemplares de comunicación interna de actualización de informe de garantías. Adjuntando el legajo de documentos
42.	Entrega Comunicación Interna con legajos de documentos en el Área Legal
43.	Recepciona y registrar la comunicación interna en el cuaderno legal
44.	Designa al abogado / Asistente Legal que realizará la actualización del informe de garantías
45.	Entrega la documentación de garantías al abogado / Asistente Legal designado
46.	Recibe y revisa el contenido de los documentos
47.	Identifica y retira carpeta del archivo legal
48.	Elabora e imprime actualización del informe legal de garantías
49.	Adjunta informes y documentos a la carpeta legal

Etapa	Descripción	Etapa	Descripción
50.	Devuelve carpeta al archivo legal		Unificada Unificada Vs documentos
51.	Entrega la actualización del informe legal de garantías	75.	Valida que las condiciones de crédito estén acorde a la Hoja de Presentación de Crédito
52.	Recibela actualización del Informe y registrar en el cuaderno de control	76.	Si la carpeta de créditos está observada, devolver la misma con las observaciones para su regularización
53.	Entrega Informe Legal de Garantías, al Oficial responsable	77.	Si la carpeta de créditos esta correcta y no tiene observaciones, firmar la aprobación en la Hoja de Presentación de Créditos Unificada
54.	Recibe la actualización del Informe Legal de Garantías firmando el cuaderno de registro y recibo de documentos	78.	Resguarda la carpeta de créditos, para presentar la operación al comité de aprobación, según lo definido en el Manual de Créditos- Capítulo VII Aprobación de Créditos
55.	Entrega al Oficial responsable de la Operación	79.	Revisa los documentos de la carpeta vs condiciones de crédito H.P.C.
56.	Recibe la actualización del Informe Legal de Garantías <i>Nota: para el caso de vehículos nuevos continua según etapa 114.</i>	80.	Si la carpeta está observada, resguarda la misma con observaciones o rechazo del crédito para la devolución respectiva.
57.	Evalua la documentación, elabora e imprime flujo de caja del cliente	81.	En caso de que la carpeta no tenga observaciones, firmar la aprobación en la Hoja de Presentación de Créditos Unificada
58.	Elabora informe de crédito	82.	Entrega las carpetas aprobadas a secretaria
59.	Registra Datos del Bien en la pantalla de garantías en el sistema	83.	Recibe carpetas aprobadas por el Comité Regional de Créditos
60.	Registra Póliza externa de la Garantía	84.	Registra manualmente en cada Hoja de Presentación de Créditos Unificada el número de acta que corresponde
61.	Registra los datos de la Pre solicitud: - Registra datos de la Póliza de Seguros - Registra datos de la Póliza del bien	85.	Fotocopia la Hoja de Presentación de Créditos Unificada de cada carpeta
62.	Registra los datos en la solicitud del crédito(Numero de tramite generado en la Pre solicitud)	86.	Devuelve carpetas al Jefe Regional de Banca de Personas <i>continúa en la etapa No.92.</i>
63.	Registra datos en la póliza del seguro de vida	87.	Elabora e imprimir el Acta del Comité de Créditos
64.	Registra datos de la garantías	88.	Envía el acta a la unidad de Admisión Crediticia y al Jefe Regional de Banca de Personas, resguarda el acta con las fotocopias de las HPC <i>Nota: Para las Sucursales que no cuenten con Jefes Regionales el responsable será el Jefe de la Regional de la cual dependen (La Paz, Cochabamba o Santa Cruz)</i>
65.	Registra condiciones especiales, genera e imprime la Hoja de Presentación de Créditos Unificada Unificada <i>Nota: Cuando se requiera otorgar una tasa inferior a la tasa de tarifario establecida, el Oficial de Negocios debe registrar en sistema la solicitud de baja de tasa y solicitar la autorización del comité CAPA. La aplicación de la tasa en sistema aprobada por el Comité CAPA la realiza el Subgerente Nacional de Finanzas y Tesorería o Jefe de Finanzas u Oficial de Inversiones.</i>	89.	Recibe acta de Comité de créditos con todas las operaciones aprobadas
66.	Adjunta los documentos resultantes a la carpeta y entrega a su inmediato Superior	90.	Selecciona las operaciones que serán sometidas al análisis de riesgo, por muestreo al azar
67.	Recibe la carpeta y revisa la Hoja de Presentación de Créditos Unificada Unificada Vs documentos	91.	Solicita carpeta de créditos seleccionada para el análisis correspondiente
68.	Valida que las condiciones de crédito estén acorde a la Hoja de Presentación de Crédito	92.	Recibe las carpetas y el acta del Comité de aprobación correspondiente
69.	Si la carpeta de créditos está observada , devolver la misma con las observaciones para su regularización	93.	Recibe correo electrónico con la solicitud de carpetas de la Unidad de Admisión Crediticia que deben ingresar a revisión.
70.	Si la carpeta de créditos esta correcta y no tiene observaciones, firmar la aprobación en la Hoja de Presentación de Créditos Unificada Unificada, entregar la carpeta al Oficial de Negocios responsable	94.	Separa las carpetas, por aprobadas, observadas, y las que deben ir a la Unidad de Admisión Crediticia.
71.	Recibe la carpeta aprobada y envía la misma al Jefe regional de Banca de Personas <i>continuar con la etapa 74</i>	95.	Entrega las carpetas al Asistente de Banca de Personas
72.	Si la carpeta ha sido observada regulariza las observaciones.	96.	Recibe carpetas, elaborar e imprimir "Acta de entrega de carpetas"
73.	Si la carpeta ha sido rechazada, informa al cliente el motivo del rechazo de su crédito <i>Fin del procedimiento.</i>	97.	Las carpetas observadas, no aprobadas entregar al Oficial responsable del crédito <i>continúan en la etapa No. 104.</i>
74.	Recibir la carpeta y revisa la Hoja de Presentación de Créditos		

Etapa	Descripción
98.	Registra las carpetas aprobadas y solicitadas por la Unidad de Admisión Crediticia, en el cuaderno de control "Entrega de Carpetas a Riesgos"
99.	Entrega las carpetas a la Unidad de Admisión Crediticia <i>continúa Con el Procedimiento de Análisis de Riesgo Crediticio.</i>
100.	Escanea la HPC de las carpetas aprobadas que no fueron seleccionadas en la muestra de la Unidad de Admisión Crediticia
101.	Entrega la carpeta al oficial responsable del crédito <i>continúa en la etapa No. 103.</i>
102.	Envía la HPC escaneada de las carpetas aprobadas que no fueron seleccionadas por Admisión al Jefe Regional de Banca de Personas
103.	Recibe carpetas firmando el acta de Entrega de Carpetas
104.	Informa al cliente sobre las carpetas observadas, no aprobadas, para regularizar la carpeta de acuerdo a las observaciones realizadas.
105.	Para las operaciones de crédito para vehículo nuevo que no fueron seleccionados dentro de la muestra, elaborar carta de aprobación dirigida a la empresa vendedora de vehículo, además de hacer la solicitud de documentos
106.	Recibe carta de aprobación y solicitud de documentos
107.	Envía documentos originales del vehículo
108.	Recibe y separa documentos de la garantía
109.	Entrega documentos de garantías al Asistente Banca de Personas
110.	Recibir documentos de garantía (s) y adjuntar a Carpeta
111.	Elabora e imprime dos ejemplares de comunicación interna de Solicitud de Informe Previo de Garantías y adjuntar al legajo de documentos
112.	Entrega carpetas de documentos al Área Legal <i>continúa según etapa 25 hasta 56.</i>
113.	Adjunta el informe Legal de Garantías a la Carpeta. <i>Fin del procedimiento</i>

Fuente: Elaboración propia en base al Manual de Funciones - Banco Unión.

c) Descripción del procedimiento de solicitud, evaluación y aprobación de Crédito de Consumo

Etapa	Descripción
1.	Apersonarse al Oficial de Negocios Banca de Personas y solicitar información de Créditos de Consumo
2.	Informa al cliente de manera clara y detallada las condiciones crediticias del producto
3.	Imprime y entrega el listado que contiene los requisitos necesarios del solicitante y de la garantía para iniciar su solicitud <i>Ver Requisitos punto 3.1.1</i>
4.	Recibe listado de requisitos, reúne y entrega los mismos al Oficial de Negocios Banca de Personas
5.	Recibe documentos y verifica que los mismos se encuentren en orden y sean validos
6.	Si los documentos se encuentran en orden: - Elabora e imprime el flujo de caja del cliente - Instruye al Asistente Banca de Personas la generación de los reportes de los Buros de Información <i>Continúa con la etapa 8</i>
7.	Si el cliente no cumple con los requisitos o tiene documentos faltantes, informa al cliente lo acontecido. <i>Continúa con la etapa 4.</i>
8.	Realiza la verificación de antecedentes e imprime cada una de las consultas realizadas del titular y codeudor: - Verificación Datos personales reporte SEGIP - Listas confidenciales ESPIA - Antecedentes crediticios en el sistema financiero (CIC)- ASFI - Resumen Ejecutivo INFOCENTER  Si el resultado de la consulta no muestra observaciones de importancia, <i>continúa en la etapa No. 11. Caso contrario continúa en etapa 9.</i>
9.	Si el resultado muestra observaciones de importancia, entrega el informe al Oficial responsable.

Etapa	Descripción
10.	Devuelve los documentos indicando al cliente los motivos del rechazo del crédito. <i>Fin del procedimiento.</i>
11.	Solicita a INFOCENTER la verificación de domicilio y trabajo cliente, ingresando al portal Web de INFOCENTER, la solicitud genera un código de control.
12.	Recibe e imprime reporte de verificación de domicilio y trabajo, enviado por INFOCENTER <i>Nota: La solicitudes son respondidas por INFOCENTER mediante correo electrónico, aproximadamente en 3 días después de realizar la solicitud.</i>
13.	Arma carpeta con todos los documentos del cliente y generados por el Oficial y el Asistente Banca de Personas
14.	Recibe la carpeta de crédito
15.	Elabora informe de crédito
16.	Registra los datos de la Pre solicitud
17.	Registra los datos en la solicitud del crédito (Número de trámite generado en la Pre solicitud)
18.	Registra datos de las garantías personales
19.	Registra datos en la póliza del seguro de vida
20.	Registra condiciones especiales, genera e imprime la Hoja de Presentación de Créditos Unificada Unificada HPC. <i>Nota: Cuando se requiera otorgar una tasa inferior a la tasa de tarifario establecida, el Oficial de Negocios debe registrar en sistema la solicitud de baja de tasa y solicitar la autorización del comité CAPA. La aplicación de la tasa en sistema aprobada por el Comité CAPA la realiza el Subgerente Nacional de Finanzas y Tesorería o Jefe de Finanzas u Oficial de Inversiones.</i>
21.	Adjunta los documentos resultantes a la carpeta y entrega a su inmediato Superior
22.	Recibe la carpeta y revisa la Hoja de Presentación de Créditos Unificada Unificada Vs documentos
23.	Valida que las condiciones de crédito estén acorde a la Hoja de Presentación de Crédito HPC
24.	Si la carpeta de créditos está observada, devuelve la misma con las observaciones para su regularización.
25.	Si la carpeta de créditos esta correcta y no tiene observaciones, firma la aprobación en la Hoja de Presentación de Créditos Unificada, entrega la carpeta al Oficial de Negocios responsable
26.	Si la carpeta de crédito ha sido rechazada, informa al cliente el motivo del rechazo de su crédito y guarda la carpeta <i>Fin de procedimiento.</i>
27.	Recibe la carpeta aprobada y envía la misma al Jefe regional de Banca de Personas
28.	Recibe la carpeta y revisa la Hoja de Presentación de Créditos Unificada Vs documentos
29.	Valida que las condiciones de crédito estén acorde a la Hoja de Presentación de Crédito

Etapa	Descripción
30.	Si la carpeta de créditos está observada, devuelve la misma con las observaciones para su regularización
31.	Si la carpeta de créditos esta correcta y no tiene observaciones, firma la aprobación en la Hoja de Presentación de Créditos Unificada
32.	Resguarda la carpeta de créditos, para presentar la operación al comité de aprobación, según lo definido según lo definido en el Manual de Créditos- Capítulo VII Aprobación de Créditos.
33.	Revisa los documentos de la carpeta vs condiciones de crédito H.P.C.
34.	Si la carpeta está observada, guarda la misma con observaciones o rechazo del crédito para la devolución respectiva.
35.	En caso de que la carpeta no tenga observaciones, firma la aprobación en la Hoja de Presentación de Créditos Unificada
36.	Entrega las carpetas aprobadas a secretaría
37.	Recibe carpetas aprobadas por el Comité de aprobación de Créditos
38.	Registra manualmente en cada Hoja de Presentación de Créditos Unificada el número de acta que corresponde
39.	Fotocopia la Hoja de Presentación de Créditos Unificada de cada carpeta
40.	Elabora e imprime el Acta del Comité de Créditos
41.	Envía el acta a la unidad de Admisión Crediticia y al Jefe Regional de Banca de Personas, resguarda el acta con las fotocopias de las HPC <i>Nota: Para las Sucursales que no cuenten con Jefes Regionales el responsable será el Jefe de la Regional de la cual dependen (La Paz, Cochabamba o Santa Cruz)</i>
42.	Devuelve carpetas al Jefe Regional de Banca de Personas.
43.	Recibe las carpetas y el acta del Comité de aprobación correspondiente
44.	Recibe correo electrónico con la solicitud de carpetas de la Unidad de Admisión Crediticia que deben ingresar a revisión.
45.	Separa las carpetas, por aprobadas, observadas, y las que deben ir a la Unidad de Admisión Crediticia.
46.	Entrega las carpetas al Asistente de Banca de Personas
47.	Recibe carpetas, elabora e imprime "Acta de entrega de carpetas"
48.	Las carpetas observadas, no aprobadas entrega al Oficial responsable del crédito
49.	Registra las carpetas aprobadas y solicitadas por la Unidad de Admisión Crediticia, en el cuaderno de control "Entrega de Carpetas a Riesgos"
50.	Entrega las carpetas a la Unidad de Admisión Crediticia <i>Nota: Continúa según el Procedimiento de Análisis de Riesgo Crediticio</i>
51.	Escanea la HPC de las carpetas aprobadas que no fueron seleccionadas en la muestra de la Unidad de Admisión Crediticia

Etapa	Descripción
52.	Entrega la carpeta al oficial responsable del crédito <i>continúa en la etapa No. 55.</i>
53.	Envía la HPC escaneada al Jefe Regional de Banca de Personas
54.	Recibe carpetas firmando el acta de Entrega de Carpetas
55.	Informa al cliente : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivo del rechazo de su crédito</li> <li>• Que su crédito ha sido observado, que se debe regularizar la carpeta de acuerdo a las observaciones realizadas.</li> </ul>
56.	Las carpetas de operaciones crediticias aprobadas deberán seguir con el <b>Procedimiento de Aprobación en el Sistema</b> <i>Fin del procedimiento</i>

Fuente: Elaboración propia en base al Manual de Funciones - Banco Unión.

d) Descripción de procesos de solicitud, evaluación y aprobación de Tarjeta de Crédito.

Etapa	Descripción
1.	Apersonarse al Oficial de Negocios TC y/o Auxiliar de TC para solicitar información de requisitos de Tarjeta de Créditos
2.	Informar al cliente de manera clara y detallada las condiciones crediticias del producto
3.	Imprime y entregar el listado que contiene los requisitos necesarios del solicitante y del garante personal para iniciar su solicitud <i>Ver Requisitos punto 3.1.1</i>
4.	Recibe listado de requisitos, reúne y entrega los mismos al Oficial de Negocios Tarjeta de Créditos/Auxiliar de Tarjetas de Créditos
5.	Recibe los documentos y verificar que los mismos se encuentren en orden y acorde a los requisitos
6.	Si el cliente no cumple con los requisitos o tiene documentos faltantes, informar al cliente lo acontecido
7.	Si los documentos se encuentran en orden: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar reporte de consulta de la ASFI del titular (es) garante (s)</li> <li>- Consulta CPOP</li> <li>- Generar e imprimir Resumen Ejecutivo del titular (es) y garante (s) de INFOCENTER</li> <li>- Genera e imprime reporte a las listas confidenciales</li> </ul>
8.	Si el resultado muestra observaciones no subsanables, Devolver los documentos indicando al cliente los motivos del rechazo de la Tarjeta de Crédito. <i>Fin del Procedimiento</i>
9.	Si el resultado de la consulta no muestra observaciones de importancia, solicita la verificación de domicilio y trabajo cliente <i>Nota: De tratarse de personas independientes el Oficial de Negocios Banca de Personas realizará la respectiva verificación.</i>
10.	Recibe e imprime reporte de verificación de domicilio y trabajo. <i>Nota: Las respuestas a las solicitudes son respondidas por</i>

Etapa	Descripción
	<i>INFOCENTER mediante correo electrónico, aproximadamente en 3 días después de realizar la solicitud.</i>
11.	Arma carpeta con todos los documentos del cliente generados por el Oficial de Negocios Tarjeta de Créditos/Auxiliar de Tarjetas de Créditos
12.	Elabora e imprimir flujo de caja del Cliente
13.	Elabora Informe de Crédito
14.	Registra los datos de la Pre solicitud:
15.	Registra los datos en la solicitud del crédito(Numero de tramite generado en la Pre solicitud)
16.	Registra datos de las garantías personales
17.	El seguro de Desgravamen es cargado desde el sistema SAAUP de manera automática al momento que nace la tarjeta Visa
18.	Registra condiciones especiales, genera e imprime la Hoja de Presentación de Créditos Unificada. Se incluye la condición CPOP correspondiente <i>Nota: Cuando se requiera otorgar una tasa inferior a la tasa de tarifario establecida, el Oficial de Negocios debe registrar en sistema la solicitud de baja de tasa y solicitar la autorización del comité CAPA. La aplicación de la tasa en sistema aprobada por el Comité CAPA la realiza el Subgerente Nacional de Finanzas y Tesorería o Jefe de Finanzas u Oficial de Inversiones.</i>
19.	Adjunta documentos a la Carpeta de Créditos y entregar a su inmediato superior
20.	Recibe la carpeta y revisar la Hoja de Presentación de Créditos Unificada Vs documentos
21.	Valida que las condiciones de crédito estén acorde a la Hoja de Presentación de Crédito
22.	Si la carpeta de créditos está observada, devuelve la misma con las observaciones para su regularización
23.	Si la carpeta de crédito ha sido rechazada, informa al cliente el motivo del rechazo de su crédito, resguarda la carpeta <i>Fin del Procedimiento, continúa con la siguiente etapa</i>
24.	Si la carpeta de créditos esta correcta y no tiene observaciones, firma la aprobación en la Hoja de Presentación de Créditos Unificada, entregar la carpeta al Oficial de Negocios responsable
25.	Recibe la carpeta aprobada, verifica si el crédito es mayor a \$us 500 enviar la carpeta al Jefe Regional Banca de Personas <i>continúa en la etapa No. 29</i>
26.	Para los casos de los créditos menores a \$us 500, recibir la carpeta y escanear la HPC <i>continúa en la etapa No. 28</i>
27.	Envía vía correo electrónico la HPC escaneada para aprobación <i>continúa con en el Procedimiento Aprobación en Sistema</i>
28.	Recibe la carpeta y revisar la Hoja de Presentación de Créditos Unificada Vs documentos

Etapa	Descripción
29.	Valida que las condiciones de crédito estén acorde a la Hoja de Presentación de Crédito
30.	Si la carpeta de créditos está observada, devuelve la misma con las observaciones para su regularización
31.	Si la carpeta de crédito ha sido rechazada, informar al cliente el motivo del rechazo de su crédito y resguardar la carpeta <i>Fin del Procedimiento, caso contrario continúa con la siguiente etapa.</i>
32.	Si la carpeta de créditos esta correcta y no tiene observaciones, firma la aprobación en la Hoja de Presentación de Créditos Unificada
33.	Resguarda la carpeta de créditos, para presentar la operación al comité de aprobación, según lo definido en el Manual de Créditos-Capítulo VII Aprobación de Créditos.
34.	Revisa los documentos de la carpeta vs condiciones de crédito H.P.C.
35.	Si la carpeta está observada, resguarda la misma con observaciones o rechazo del crédito para la devolución respectiva.
36.	En caso de que la carpeta no tenga observaciones, firma la aprobación en la Hoja de Presentación de Créditos Unificada
37.	Entrega las carpetas aprobadas a secretaría
38.	Recibe carpetas aprobadas por el Comité Regional de Créditos
39.	Registra manualmente en cada Hoja de Presentación de Créditos Unificada el número de acta que corresponde
40.	Fotocopia la Hoja de Presentación de Créditos Unificada de cada carpeta
41.	Devuelve carpetas al Jefe Regional de Banca de Personas <i>continúa en la etapa No. 45</i> paralelamente <i>continúa con la siguiente etapa</i>
42.	Elabora e imprime el Acta del Comité de Créditos
43.	Envía el acta a la unidad de Admisión Crediticia y al Jefe Regional de Banca de Personas, resguarda el acta con las fotocopias de las HPC <i>Nota: Para las Sucursales que no cuenten con Jefes Regionales el responsable será el Jefe de la Regional de la cual dependen (La Paz, Cochabamba o Santa Cruz)</i>
44.	Recibe las carpetas y el acta del Comité de aprobación correspondiente
45.	Recibe correo electrónico con la solicitud de carpetas de la Unidad de Admisión Crediticia que deben ingresar a revisión.
46.	Separa las carpetas, por aprobadas, observadas, y las que deben ir a la Unidad de Admisión Crediticia.
47.	Entrega las carpetas al Asistente de Banca de Personas
48.	Recibe carpetas, elabora e imprime "Acta de entrega de carpetas"
49.	Las carpetas observadas, no aprobadas entregar al Oficial responsable del crédito <i>continúa en la etapa No. 56</i> , paralelamente <i>continúa con la siguiente etapa</i>
50.	Registra las carpetas aprobadas y solicitadas por la Unidad de

Etapa	Descripción
	Admisión Crediticia, en el cuaderno de control "Entrega de Carpetas a Riesgos"
51.	Entrega las carpetas a la Unidad de Admisión Crediticia <i>Fin del Procedimiento</i>
52.	Escanea la HPC de las carpetas aprobadas que no fueron seleccionadas en la muestra de la Unidad de Admisión Crediticia
53.	Entrega la carpeta al oficial responsable del crédito <i>continúa en la etapa No. 56</i> , paralelamente <i>continúa con la siguiente etapa</i> .
54.	Envía la HPC escaneada al Jefe Regional de Banca de Personas
55.	Recibe carpetas firmando el acta de Entrega de Carpetas
56.	Si fuera el caso informa al cliente : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivo del rechazo de su crédito</li> <li>• Que su crédito ha sido observado, que se debe regularizar la carpeta de acuerdo a las observaciones realizadas.</li> </ul>
57.	Las carpetas de operaciones crediticias aprobadas deberán seguir con el <b>Procedimiento de Aprobación en el Sistema</b> <i>Fin del procedimiento</i>

Fuente: Elaboración propia en base al Manual de Funciones - Banco Unión.