

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

1



**MODALIDAD DE TITULACIÓN PARA OPTAR EL GRADO
DE LICENCIATURA CURSO DE ACTUALIZACIÓN PETAENG**

**DIAGNÓSTICO DE FACTORES INFLUYENTES EN LA
PRODUCTIVIDAD DE OFICIALES DE NEGOCIO BANCO FIE S.A.
AGENCIA VINO TINTO, MAYO 2017 A FEBRERO 2018**

Postulante: Quispe Patón Agar Romina

La Paz – Bolivia

2018

AGRADECIMIENTOS

2

A mi Dios...

Porque cada día regalado es una nueva oportunidad de mejora.

Con tu bendición todo es posible, mi destino esta en tus manos.

A mis padres...

Por todo el apoyo brindado, por todos sus inagotables sacrificios

Gracias por ser ejemplos de vida y superación.

A mi hijo...

Por ser la inspiración de cada mañana y complemento perfecto de vida

Por ti seré mejor para alumbrar tu camino.

A mis docentes y Casa de Estudio...

De la Carrera de Administración de empresas que aportaron a mi formación como profesional, en especial a Lic. Clive Heretthy, por compartir sus conocimientos, por su calidad humana y profesional que aportaron a mi formación. A mi querida Universidad Mayor de San Andrés que me acogió en estos años de crecimiento profesional y personal.

A Banco Fie S.A.

Por haberme otorgado la oportunidad de empleo e información para el desarrollo del presente trabajo, con el fin de realizar un aporte a la Empresa que hoy represento.

DEDICATORIA

3

A mí querida familia, por su apoyo incondicional en esta etapa de formación.

Todo mi esfuerzo va dedicado a mi amado hijo Freddy Andrés que me impulsa cada día a ser mejor en todo sentido

ÍNDICE	4
RESUMEN.....	6
1. ASPECTOS GENERALES	7
1.1 Introducción.....	7
1.2 Antecedentes.....	7
1.3 Objetivos	8
1.3.1 Objetivos generales	8
1.3.2 Objetivos específicos.....	8
1.4 Justificación.....	8
1.5 Alcance.....	9
1.5.1 Delimitación temática.....	9
1.5.2 Delimitación espacial	9
1.5.3 Delimitación temporal.....	9
2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	10
2.1 Técnicas de la investigación.....	10
2.1.1 Descriptivo.....	10
2.2 Instrumentos de la investigación	11
2.2.1 Observación	11
2.2.2 Entrevista.....	12
3. MARCO CONCEPTUAL	14
3.1 Microfinanzas en Bolivia	14
3.2 BANCO FIE S.A	16
3.3 Oficial de negocios en BANCO FIE S.A.....	17
3.4 Cliente interno	19
3.5 Cliente externo.....	19
3.5.1 Las necesidades que satisfacen:	20
3.5.2 El poder de elección del cliente:	20
3.6 Teoría motivacional de Herzberg	21
3.7 Pirámide de Maslow	21
3.8 Definición de Motivación laboral.....	23
3.8.1 Clasificación de las motivaciones	24

3.9 Desempeño laboral.....	25
3.9.1 Idoneidad demostrada.....	26
3.10 Diagrama de Ishikawa.....	27
3.11 Escala Likert.....	28
4. MARCO PROPOSITIVO.....	30
4.1 Presentación de la oportunidad de mejora.....	30
4.2 Determinantes de productividad.....	30
4.3 Calculo de productividad.....	31
4.3.1 Calculo de promedio de productividad por oficial de negocios.....	31
4.3.2 Cálculo de participación porcentual de oficiales de negocios.....	31
4.3.3 Análisis como equipo de trabajo.....	32
4.3.4 Análisis individual por oficial de negocios.....	33
4.4 Presentación del problema.....	37
4.5 Factores influyentes en la productividad.....	37
4.5.1 Retribución económica.....	37
4.5.2 Resistencia al cambio.....	39
4.5.3 Control de mora.....	40
4.5.4 Oferta crediticia de otros bancos.....	40
4.5.5 Reestructuración en el sistema organizacional.....	41
4.5.6 Presión laboral al oficial de negocios.....	42
5. CONCLUSIÓN.....	45
5.1 Comparación entre mejores resultados:.....	45
5.2 Comparación entre bajos resultados:.....	45
6. ANEXOS.....	49
7. BIBLIOGRAFÍA.....	65

En nuestro país después de la época UDP y todas sus consecuencias económicas, se generó una nueva forma de préstamos de dinero para generar nuevas oportunidades de negocio a una sociedad que se vio afectada por este tema político-económico, en la década de los 80s surgieron las primeras ONGs, que eran más entidades crediticias que intermediarios financieros.

En esta época el año 1985 nace Fomento a Iniciativas Económicas – FIE ONG., quien a largo de la historia en la colocación de microcréditos en Bolivia, tuvo un papel importante en su desarrollo y evolución a lo largo de más de 30 años, en tal caso el año 1998 se transforma en Fondo Financiero Privado para luego el año 2010 dar el gran paso al convertirse en Banco FIE S.A., posicionándose en el mercado como una de las microfinancieras más importantes del país y preferida por los bolivianos.

Sin embargo debido a todos estos cambios y evoluciones tanto a nivel de coyuntura nacional y factores internos (cambios de sistema, modificación en procesos de colocación y el eminente crecimiento de la empresa que dificulta la transmisión de cultura organizacional), los resultados no son los óptimos en referencia a gestiones pasadas. A cierre de diciembre de 2017 solo en la Regional La Paz-Pando se cuentan con 30 agencias distribuidas entre agencias urbanas, periurbanas y rurales, además con 200 oficiales de negocios.

En tal caso siendo el ingreso más importante para el banco los intereses generados por la cartera vigente en microcréditos, se considera a los oficiales de negocio como la fuerza de trabajo más importante de la entidad, entonces el desempeño en sus funciones y el logro de sus metas en la administración de esta cartera (colocación de créditos y control de mora) de este personal repercute de gran manera a la empresa.

Por tanto identificar los factores influyentes en la colocación de créditos en los oficiales de negocio, es de gran importancia para el éxito de la empresa ya que por medio de ellos se alcanzarían a plantear mejoras y estrategias para lograr mejores resultados y llegar a ser nuevamente la primera entidad en microfinanzas del país.

1.1 Introducción

En los últimos años las microfinanzas tomaron mayor importancia en nuestro país debido al aporte que realiza en la economía boliviana. La cobertura de la banca tradicional es limitada a los sectores informales que requieren financiamiento para el desarrollo y crecimiento de sus negocios. En este sentido el microcrédito es una excelente oportunidad para este sector, Banco FIE S.A. se posicionó como líder en el mercado microfinanzas.

1.2 Antecedentes

La Agencia Vino Tinto pertenece al área urbana y es una de las 30 sucursales dependientes de la Regional La Paz – Pando de Banco Fie S.A., su funcionamiento y atención al público data desde marzo de 2012, en referencia a toda la historia y desempeño de esta entidad la Agencia Vino Tinto es una de las sucursales más jóvenes de la institución que tiene mucho potencial para explotar tanto en el área de microcrédito y en atención al cliente con todos los productos y servicios que puede ofrecer a clientes y usuarios.

El presente documento se enfocó en el área comercial de la Agencia Vino Tinto, precisamente en los resultados que obtienen los cinco oficiales de negocios de acuerdo a su desempeño laboral.

De acuerdo a los datos confidenciales proporcionados por la entidad nos reservamos los nombres de estos cinco funcionarios, su productividad se define bajo tres índices de desempeño que son cuantificados mensualmente:

- ❖ Número de operaciones o créditos desembolsados
- ❖ Monto en dólares americanos desembolsados
- ❖ Índices de cartera en mora

Cabe aclarar que estos tres factores son los más importantes en el desempeño laboral de los oficiales de negocios además su medición es constante y sencilla, pese que existen otras obligaciones (como atención al cliente) y requerimientos que deben cumplir como funcionarios de Banco Fie S.A. ya que esta entidad tiene normas y leyes estrictas que fiscaliza su principal entidad reguladora ASFI.

Estos tres factores principales de productividad, además de las precepciones proporcionadas por los oficiales de negocios son las principales fuentes de información, para el desarrollo y

estudio del tema; una vez realizada la investigación identificaremos cuales son factores 8
influyentes en la productividad de oficiales de negocio Banco FIE S.A. Agencia Vino Tinto.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivos generales

- ❖ Identificar y realizar el diagnóstico a los factores motivacionales e influyentes en la productividad de los oficiales de negocio del área comercial de Banco FIE S.A. Agencia Vino Tinto y cuantificar los mismos para establecer una jerarquía de importancia.

1.3.2 Objetivos específicos

- ❖ Identificar qué factores definen la productividad en el desempeño de funciones del Oficial de Negocios de Banco FIE S.A. Agencia Vino Tinto.
- ❖ Identificar los índices de productividad individuales de los cinco oficiales de negocio y el índice de productividad como equipo de trabajo.
- ❖ Identificar el grado de participación porcentual que tiene cada oficial de negocios en el equipo de trabajo del área comercial, en cada uno de los tres factores de productividad.
- ❖ Conocer los factores de motivación que influyen en la productividad de los oficiales.
- ❖ Cuantificar los factores motivacionales en la productividad de los oficiales de negocio.

1.4 Justificación

Para los profesionales en administración de empresas generalmente se encuentran mayores oportunidades de trabajo en el área bancaria, donde necesariamente se deben desarrollar varios años de servicio, para lograr la autorrealización a nivel profesional.

Sin embargo, estos años de servicio generan desgaste laboral, provocando factores que afectan el desempeño en el cargo que se desarrolla, generando ineficiencia en las funciones asignadas, clima laboral negativo, desinterés en el ejercicio. Por tanto, es necesario conocer el desempeño laboral que ejerce el profesional mediante un diagnóstico, para que estos años de dedicación sean correctamente direccionados y se logre una exitosa carrera bancaria.

En el presente documento se realizó el diagnóstico de los factores motivacionales en la 9 productividad de oficiales de negocio de la Agencia Vino Tinto además de cuantificarlos para reconocer su grado de importancia e impacto que tienen los profesionales en su desempeño laboral. Asimismo, contribuye a la gestión de productividad de la empresa para que sus oficiales de negocios tengan un óptimo rendimiento.

1.5 Alcance

1.5.1 Delimitación temática

El presente análisis permite establecer los factores motivacionales e influyentes que se requieren para el óptimo desarrollo al cargo que ejercen los cinco oficiales de negocio.

1.5.2 Delimitación espacial

La investigación se realiza Banco FIE regional La Paz-Pando, Agencia urbana Vino Tinto.

1.5.3 Delimitación temporal

Se consideran los resultados de productividad e información desde mayo de 2017 a febrero de 2018.

2.1 Técnicas de la investigación

2.1.1 Descriptivo

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

Etapas:

- ❖ Examinan las características del problema escogido.
- ❖ Lo definen y formulan sus hipótesis.
- ❖ Enuncian los supuestos en que se basan las hipótesis y los procesos adoptados.
- ❖ Eligen los temas y las fuentes apropiados.
- ❖ Seleccionan o elaboran técnicas para la recolección de datos.
- ❖ Establecen, a fin de clasificar los datos, categorías precisas, que se adecuen al propósito del estudio y permitan poner de manifiesto las semejanzas, diferencias y relaciones significativas.
- ❖ Verifican la validez de las técnicas empleadas para la recolección de datos. Realizan observaciones objetivas y exactas.
- ❖ Describen, analizan e interpretan los datos obtenidos, en términos claros y precisos.
- ❖ Recolección de datos:

En el informe de la investigación se señalan los datos obtenidos y la naturaleza exacta de la población de donde fueron extraídos. La población a veces llamada universo o agregado constituye siempre una totalidad.

Las unidades que la integran pueden ser individuos, hechos o elementos de otra índole. Una vez identificada la población con la que se trabajará, entonces se decide si se recogerán datos de la

población total o de una muestra representativa de ella. El método elegido dependerá de la naturaleza del problema y de la finalidad para la que se desee utilizar los datos. (Ramirez, 2015) 11

2.2 Instrumentos de la investigación

2.2.1 Observación

Para la observación lo primero es plantear previamente qué es lo que interesa observar. En definitiva haber seleccionado un objetivo claro de observación.

La observación científica “tiene la capacidad de describir y explicar el comportamiento, al haber obtenido datos adecuados y fiables correspondientes a conductas, eventos y /o situaciones perfectamente identificadas e insertas en un contexto teórico.

Las palabras claves de esta definición son:

- ❖ describir y explicar.
- ❖ datos adecuados y fiables.
- ❖ conductas perfectamente identificadas.

En la observación podemos considerar tres niveles sistematización:

2.2.1.1 La observación asistemática: ha sido la que tradicionalmente sea realizado en el deporte. El conocido “ojímetro” para dar información sobre una actuación determinada o las observaciones realizadas sin ninguna planificación previa. Esta observación consiste en una constatación directa, sin ningún objetivo explicitado y sin estar perfectamente definido, sin un orden o planificación determinado. Son narraciones escritas en forma directa o datos recogidos de una manera azarosa.

2.2.1.2 La observación semisistemática: en ésta los objetivos del registro se fijan a priori; precisan planificar el orden y el tiempo, se necesita especificar la conducta o evento antecedente, el núcleo observado y la conducta o evento posterior, pero no están categorizadas las conductas a observar.

2.2.1.3 La observación sistemática: intentan agrupar la información a partir de ciertos 12 criterios fijados previamente o partiendo de estos registros. Requiere categorizar hechos, conductas y / o eventos que se han de observar.

Estos tres niveles nos conducen a dos tipos claros de observación: la observación asistemática y la observación científica.

"El estudio del acto de enseñanza utiliza como principal instrumento de investigación, sistemas o planos de observación de acontecimientos o comportamientos". Como toda ciencia la enseñanza y el entrenamiento necesitan de grabaciones objetivas. La observación constituye un método de toma de datos destinados a representar lo más fielmente posible lo que ocurre, la realidad. (Puts, 2009)

2.2.2 Entrevista

La entrevista, es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el problema propuesto. Se considera que este método es más eficaz que el cuestionario, ya que permite obtener una información más completa.

A través de ella el investigador puede explicar el propósito del estudio y especificar claramente la información que necesite; si hay interpretación errónea de las preguntas permite aclararla, asegurando una mejor respuesta.

Se podrá definir que la entrevista consiste en obtención de información oral de parte de una persona (entrevistado) lograda por el entrevistador directamente, en una situación de cara a cara, a veces la información no se transmite en un solo sentido, sino en ambos, por lo tanto una entrevista es una conversación entre el investigador y una persona que responde a preguntas orientadas a obtener información exigida por los objetivos específicos de un estudio.

Para que la entrevista tenga éxito, debe cumplir con las siguientes condiciones:

- ❖ La persona que responda debe tener la información requerida para que pueda contestar la pregunta.

- ❖ La persona entrevistada debe tener alguna motivación para responder, esta motivación comprende su disposición para dar las respuestas solicitadas como para ofrecerlas de una manera verdadera. 13

Como técnica de recolección de datos la entrevista tiene muchas ventajas;

Es aplicable a toda persona, siendo útil con los analfabetos, los niños o aquellas personas que tienen alguna limitación física u orgánica que le dificulte proporcionar respuestas escritas.

Hay dos tipos de entrevista:

- ❖ Entrevista Estructurada: Se caracteriza por estar rígidamente estandarizada. Se plantean idénticas preguntas y en el mismo orden a cada uno de los participantes quienes deben escoger en dos o más alternativas que se les ofrecen.

Para orientar mejor la entrevista se elabora un formulario que contenga todas las preguntas. Sin embargo, al utilizar este tipo de entrevistas el investigador tiene limitada libertad para formular preguntas independientes generadas por la interacción personal.

- ❖ Entrevista No Estructurada: Es más flexible y abierta, aunque los objetivos de la investigación rigen a las preguntas; Su contenido, orden, profundidad y formulación se encuentra por entero en manos del entrevistador.

Si bien el investigador, sobre la base del problema, los objetivos y las variables elabora preguntas antes de realizar la entrevista, modifica el orden, la forma de encabezar las preguntas o su formulación para adaptarlas a las diversas situaciones y características particulares de los sujetos de estudio. (Galan, 2009)

3.1 Microfinanzas en Bolivia

El primer programa de microcrédito en Bolivia bajo esquemas innovadores de garantías, como es el caso del grupo solidario, se inició a principios de la década de los 80. Este fue impulsado por la Confederación de Empresarios Privados de Bolivia, la Fundación Calmeadow y por ACCIÓN Internacional, las que promovieron la creación de la Fundación para la Promoción y el Desarrollo de la Microempresa (PRODEM), en 1986.

Después de dos años de labor, el éxito de PRODEM fue evidente, a tal grado que era difícil atender la creciente demanda insatisfecha de una forma sostenible. Este, entre otros factores, fueron decisivos para emprender la creación del Banco Solidario, proyecto que se inició en 1988 y culminó en 1992. Desde entonces, Banco Sol es el único banco boliviano con servicios dirigidos exclusivamente al sector microempresarial.

Además de PRODEM, se han creado otras ONGs para atender a este mercado microempresarial aplicando diferentes metodologías crediticias. Como ejemplos tenemos a la Fundación para Alternativas de Desarrollo (FADES), creada en 1986, orientada exclusivamente al ámbito rural y sobretodo reconocida por el uso de su metodología de “crédito asociativo” y al Centro de Fomento a Iniciativas Económicas (FIE), fundado en 1985, como pionera en el empleo de la metodología “individual”, la cual a su vez era integrada con servicios no financieros.

Por otro lado está el Instituto de Apoyo a la Pequeña Unidad Productiva (IDEPRO), creado en 1986, con el objeto de prestar “servicios de desarrollo empresarial” como complemento a sus servicios financieros. IDEPRO, al igual que algunas instituciones, inició sus actividades de financiamiento años después de su creación, en 1991.

También en 1986 se creó PRO-CREDITO, organización que trabajó en la zona urbana con la metodología de tipo “individual”. El éxito que logró esta institución le motivó a crear una entidad financiera especializada bajo la figura de Fondo Financiero Privado (FFP) en 1995, denominado Caja de Ahorro y Préstamo Los Andes, FFP. Similar decisión adoptó FIE al crear FIE, FFP en 1997.

En 1991 nació Programas para la Mujer (PRO MUJER), institución dirigida exclusivamente a la mujer de bajos recursos de las zonas periurbanas de diferentes ciudades del país. PRO MUJER

introdujo el concepto de “bancos o asociaciones comunales” como una nueva metodología 15 con la finalidad de llegar a los sectores más pobres de la población.

El crecimiento del mercado de microfinanzas, tanto institucional, metodológica y normativamente, ha permitido a Bolivia llegar a ser un modelo para otros países. En el “modelo Boliviano” se resalta la transformación que han sufrido algunas ONGs financieras en instituciones reguladas y autosostenibles, constituidas en FFPs. Con esta estructura institucional se pretende regular a los intermediarios financieros dedicados a la pequeña y microempresa. Además, se faculta a estas instituciones para captar recursos provenientes de depósitos del público, abriendo la posibilidad de otorgar servicios de ahorro a los microempresarios.

Sin embargo, no todas las instituciones siguieron el patrón establecido por el modelo mencionado. En 1996 nació FA\$\$IL, institución que nació como FFP para ofrecer sus servicios a los microempresarios del departamento de Santa Cruz.

Por otro lado, también se han desarrollado metodologías de “segundo piso”, es el caso de la Fundación para la Producción (FUNDA-PRO) y Nacional Financiera Boliviana (NAFIBO SAM). La primera ha desarrollado un programa de crédito institucional desde 1993 con una variedad de entidades financieras, principalmente no bancarias, y la segunda ha sido creada como entidad especializada de financiamiento en 1996 para atender los requerimientos crediticios de las entidades financieras reguladas. Ambas instituciones han llegado a establecer una metodología propia para procurar una eficiente canalización de recursos hacia diferentes sectores económicos de la economía crediticias intermediarias. FUNDA-PRO, que es la entidad más antigua entre ellas, ha puesto énfasis en otorgar servicios financieros a entidades dedicadas a la actividad microempresarial.

Más allá de la creación de FFPs y entidades de “segundo piso”, el desarrollo institucional ha tomado una diversidad de caminos. En el ámbito privado, se han organizado dos asociaciones que prestan servicios de apoyo a instituciones microfinancieras: la Corporación de Instituciones Privadas de Apoyo a la Microempresa (CIPAME), para instituciones que atienden el área urbana y la Asociación de Instituciones Financieras para el Desarrollo Rural (FINRURAL) para aquellas del área rural.

En términos de regulación, se ha encontrado la manera de normar la intermediación financiera en el mercado microcreditico mediante la constitución de FFPs. Además, se ha creado una Intendencia de Entidades Financieras No Bancarias, que forma parte de la Superintendencia de

Bancos y Entidades Financieras (SBEF), y cuya función central es precisamente regular las actividades de dichas instituciones. 16

En materia pública, el gobierno del Lic. Gonzalo Sánchez de Lozada creó el Programa de Apoyo al Microcrédito y Financiamiento Rural (PAM), que tuvo el objetivo de apoyar financiera e institucionalmente a las ONGs microfinancieras.

Con el nuevo gobierno instaurado en agosto de 1997, se ha establecido que el nuevo Viceministerio de la Microempresa y el FONDESIF coordinen sus labores para atender las necesidades de capacitación, asistencia técnica y financiamiento de la microempresa.

Concretamente, en lo que respecta a financiamiento se ha diseñado un programa denominado Fondo de Microcrédito que define la estrategia y las políticas que orientaran la labor del Gobierno en este campo.

Los organismos internacionales, por su parte, han jugado un rol muy importante en el desarrollo de la actividad microfinancieras, concentrando su apoyo principalmente en fortalecimiento institucional, desarrollo gerencial y fortalecimiento de cartera, soporte que fue otorgado a la mayoría de las instituciones de microfinanzas.

Finalmente, el documento resalta algunos de los retos que debe enfrentar el mercado de microfinanzas, como ser la provisión de nuevos servicios financieros, el fortalecimiento institucional y patrimonial de los intermediarios financieros y el desarrollo de normas regulatorias adecuadas a sus actividades. (Guzman, 2015)

3.2 BANCO FIE S.A.

Inició su funcionamiento en 1985 como una ONG de Fomento a Iniciativas Económicas-FIE. Es la entidad pionera en Bolivia en la otorgación del microcrédito individual aplicando una tecnología propia, y un referente a nivel nacional e internacional en la atención a las demandas financieras de los sectores de la población con menores recursos.

En 1998 asumió la figura de Fondo Financiero Privado-FFP FIE, y en 2010 se transformó en Banco., constituyéndose en la mayor microfinancieras del país. Enfocado en otorgar microcréditos a pequeñas empresas, tiene su sede en La Paz y cuenta con una red de 210 oficinas en todo el país.

Misión: “Somos un Banco que ofrece soluciones financieras integrales de calidad para 17 nuestra clientela, preferentemente al sector de la micro y pequeña empresa. Basamos nuestro accionar en la ética, generamos valor para nuestros grupos de interés y aportamos a la construcción de una sociedad sostenible, inclusiva y equitativa.”

Visión: “Ser el banco preferido por la clientela, reconocido por la sociedad y a nivel internacional por su modelo de negocio ético, de calidad y responsabilidad social, priorizando la inclusión financiera”.

Valores: Nuestro accionar y comportamiento social está basado y se sustenta en los siguientes valores:

- ❖ Honestidad.
- ❖ Respeto.
- ❖ Lealtad.
- ❖ Responsabilidad.
- ❖ Transparencia.
- ❖ Justicia

3.3 Oficial de negocios en BANCO FIE S.A.

Los principales objetivos son gestionar el portafolio de productos y servicios del segmento microempresa, de acuerdo a las políticas, acorde a la normativa interna y externa, asegurando el cumplimiento de criterios de eficiencia, productividad, riesgos, calidad y desempeño.

Sus funciones principales son:

1. Promover y colocar productos de créditos, captaciones, servicios y otros ingresos no financieros del segmento microempresa; cumpliendo con la normativa vigente, ejecutando planes de lanzamiento y posicionamiento requeridos para lograr y superar los objetivos establecidos, en base a la gestión integral de riesgos y calidad.
2. Desarrollar la cartera de créditos microempresa, asesorando a los clientes y aplicando la normativa, política, análisis de riesgo y buenas prácticas, con el fin de lograr y superar las metas de colocaciones del segmento, con calidad.

3. Realizar visitas de campo para determinar la existencia y propiedad de la actividad, relevando la información necesaria para establecer la capacidad de pago de las operaciones de crédito propuestas, para su aprobación. 18
4. Ejecutar y operativizar todo el ciclo del proceso crediticio, asegurando el cumplimiento de la normativa vigente y de los criterios de riesgo establecidos.
5. Preparar carpetas de créditos, garantizando que las mismas cumplan la normativa vigente, para su aprobación en el comité de Créditos, a fin de dar cumplimiento y superación de metas en base a la gestión integral de riesgos y calidad.
6. Administrar el riesgo de su cartera con un control continuo de los pagos y la información de cada cliente, realizando las visitas de seguimiento de los vencimientos y ejecutando la cobranza de la mora existente, utilizando mecanismos lícitos para mantener una cartera sana.
7. Hacer el seguimiento a los clientes de acuerdo a las políticas establecidas y buenas prácticas, promoviendo productos de créditos, captaciones, servicios y otros ingresos no financieros, con el objetivo fidelizar al cliente y mantener un control de los riesgos asociados a las operaciones.
8. Apoyar en la capacitación a nuevos Oficiales de Negocios de Microempresa asignados, respecto a la ejecución de las funciones inherentes al cargo, a fin de coadyuvar con el proceso de inducción.
9. Guiar y asesorar a los/as clientes/as, en el marco de su competencia, en las mejoras que podría realizar a su unidad de negocio y en prácticas de responsabilidad social que requiera implementar para generar cadenas de valor.
10. Participar -al interior de la unidad de trabajo- en el desempeño de trabajo en equipo basado en nuestros principios éticos, un clima laboral adecuado y una gestión de negocios responsable, a fin de alinearse a la cultura organizacional, al logro de los objetivos y a la estrategia de Banco FIE.
11. Desarrollar otras funciones afines al objetivo de su Unidad Organizacional y las que le sean asignadas por su inmediato superior (FIE, 2017)

3.4 Cliente interno

19

El cliente interno es el elemento dentro de una empresa, que toma el resultado o producto de un proceso como recurso para realizar su propio proceso. Después, entregará su resultado a otro trabajador de la empresa para continuar con el proceso hasta acabarlo y ponerlo a venta, y lo adquiere el cliente externo. Por lo que, cada trabajador es cliente y a su vez proveedor dentro de la empresa.

Existen tres tipos de clientes internos:

- ❖ Ejecutivos. Tienen una relación más cercana con los clientes externos. Ellos dicen cuál es el producto o servicio a ofrecer y a qué mercado va dirigido.
- ❖ Comercial. Tienen una relación directa con diferentes grupos de trabajadores, lo que hace que tengan una visión clara de la calidad.
- ❖ Operativo. Se encargan de la elaboración de los productos.

El cliente interno debe tener información para entender el trabajo que debe llevar a cabo desde su punto de vista, de la empresa y del cliente. Además, el cliente interno debe ver la formación como una oportunidad personal y también propia de la empresa ya que se supone es algo positivo para él.

El cliente interno debe proporcionar información importante que surja de su trato con el cliente externo como de los productos, con el fin de mejorar su trabajo. También, debe poseer una visión global de la empresa por lo que debe conocer el funcionamiento de todas las áreas.

3.5 Cliente externo

El cliente externo es la persona que no pertenece a la empresa y solicita satisfacer una necesidad (bien o servicio).

Estos se pueden clasificar en tipos de Clientes

- ❖ Clientes leales: son la base de la empresa ya que generan hasta un 50% de los ingresos.

- ❖ Clientes especializados en descuentos: son compradores regulares de acuerdo al 20 grado de descuento que la empresa ofrece.
- ❖ Clientes impulsivos: se guían por sus impulsos, no se van de la tienda sin dejar de comprar algo.
- ❖ Clientes basados en las necesidades: tienen una necesidad y buscan un producto porque lo necesitan.
- ❖ Clientes errantes: no tienen alguna necesidad cuando entran al negocio, lo hacen de manera esporádica.

3.5.1 Las necesidades que satisfacen:

El cliente externo acude a la empresa a satisfacer una necesidad como alimentación, recreación, etc.; a diferencia del cliente interno que busca satisfacer necesidades de afiliación, seguridad, autoestima, autorrealización, etc.

Ambos clientes al recibir un producto satisfacen un conjunto de necesidades. Por su parte el cliente externo, la magnitud del conjunto es más amplia y conocida (estatus, satisfacción, autorrealización, etc.).

En cambio el cliente interno, para la mayoría de las personas su único fin es la obtención del dinero y no toman en cuenta otras necesidades.

3.5.2 El poder de elección del cliente:

Debido a que existen muchos proveedores de un mismo producto o servicio y cada vez es mayor la competencia entre ellos, tratan de exaltar la importancia del cliente externo a través de la personalización del producto, ya que saben que si el cliente externo no está satisfecho lo abandonará y buscar otro. Tienen toda la razón ya que depende de ellos obtener una ganancia.

Pero caso contrario sucede con el cliente interno ya que en el mercado hay escasos empleadores (empresas) y están dispuestos a hacer lo que sea por tener un trabajo y satisfacer sus

necesidades; hacen lo posible por mantenerlo ya que encontrar otro es difícil, salvo los que 21 tenga cualidades que los hagan sobresalir, en ese caso, la empresa hace lo posible por conservarlo.

3.6 Teoría motivacional de Herzberg

Herzberg propuso la Teoría de los dos factores, también conocida como la Teoría de la motivación e higiene. Según esta teoría, las personas están influenciadas por dos factores:

- ❖ **La satisfacción** que es principalmente el resultado de los factores de motivación. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.
- ❖ **La insatisfacción** es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

Según la investigación de **Herzberg** cuando los factores higiénicos son óptimos evita la insatisfacción de los empleados, y cuando los factores higiénicos son pésimos provocan insatisfacción.

Estos factores higiénicos se refieren a las necesidades primarias de Maslow: necesidades fisiológicas y necesidades de seguridad, aunque incluye algún tipo social. Mientras que los factores motivacionales se refieren a necesidades secundarias: de estigma y autorrealización.

No todos están de acuerdo con esta teoría, algunos críticos comentan una serie de efectos negativos o contraproducentes, como el aumento de ansiedad, aumento del conflicto entre las expectativas personales y los resultados de su trabajo, sentimiento de explotación cuando la empresa no acompaña las nuevas tareas con el aumento de la remuneración, posible reducción de las relaciones interpersonales, etc. (CEOLEVEL, 2015)

3.7 Pirámide de Maslow

En 1943, Maslow propone su “Teoría de la Motivación Humana” la cual tiene sus raíces en las ciencias sociales y fue ampliamente utilizada en el campo de la psicología clínica; a su vez, se

ha convertido en una de las principales teorías en el campo de la motivación, la gestión 22 empresarial y el desarrollo y comportamiento organizacional.

La “Teoría de la Motivación Humana”, propone una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía se modela identificando cinco categorías de necesidades y se construye considerando un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación. De acuerdo a este modelo, a medida que el hombre satisface sus necesidades surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo; considerando que solo cuando una necesidad está “razonablemente” satisfecha, se disparará una nueva necesidad

Las cinco categorías de necesidades son: fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima y de auto-realización; siendo las necesidades fisiológicas las de más bajo nivel. Maslow también distingue estas necesidades en “deficitarias” (fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima) y de “desarrollo del ser” (auto-realización). La diferencia distintiva entre una y otra se debe a que las “deficitarias” se refieren a una carencia, mientras que las de “desarrollo del ser” hacen referencia al quehacer del individuo

- ❖ Necesidades fisiológicas: son de origen biológico y están orientadas hacia la supervivencia del hombre; se consideran las necesidades básicas e incluyen cosas como: necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo, de refugio.
- ❖ Necesidades de seguridad: cuando las necesidades fisiológicas están en su gran parte satisfechas, surge un segundo escalón de necesidades orientadas hacia la seguridad personal, el orden, la estabilidad y la protección. Dentro de estas necesidades se encuentran cosas como: seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud y contra el crimen de la propiedad personal.
- ❖ Necesidades de amor, afecto y pertenencia: cuando las necesidades de seguridad y de bienestar fisiológico están medianamente satisfechas, la siguiente clase de necesidades contiene el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y están orientadas, a superar los sentimientos de soledad y alienación. En la vida diaria, estas necesidades se presentan continuamente cuando el ser humano muestra deseos de

casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o simplemente asistir a un club social. 23

- ❖ Necesidades de estima: cuando las tres primeras clases de necesidades están medianamente satisfechas, surgen las llamadas necesidades de estima orientadas hacia la autoestima, el reconocimiento hacia la persona, el logro particular y el respeto hacia los demás; al satisfacer estas necesidades, las personas se sienten seguras de sí misma y valiosas dentro de una sociedad; cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor. En este particular, Maslow señaló dos necesidades de estima: una inferior que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, y dignidad; y otra superior, que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como confianza, competencia, logro, maestría, independencia y libertad.
- ❖ Necesidades de auto-realización: son las más elevadas y se hallan en la cima de la jerarquía; Maslow describe la auto-realización como la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona "nació para hacer", es decir, es el cumplimiento del potencial personal a través de una actividad específica; de esta forma una persona que está inspirada para la música debe hacer música, un artista debe pintar, y un poeta debe escribir. (Ugalde, 2016)

3.8 Definición de Motivación laboral

Definición etimológica de motivación: Del latín MOTUS lo que mueve, factores internos y externos que mueven a la persona a actuar de una determinada manera Variables internas al sujeto: necesidades de alimentación, cobijo, motivación laboral seguridad, autoestima, encontrarse a gusto consigo mismo. Variables externas a la persona pero que interactúan en ella: pertenecer a un grupo y ser aceptado, tener cosas, prestigio ante los demás, poder, etc.

La motivación laboral consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, por esto es necesario pensar en qué puede hacer uno por estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos, en tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios.

En la motivación laboral el clima organizacional es la propiedad percibida por los 24 miembros de la empresa y que influye en el comportamiento de estos, es decir, los aspectos internos de la organización conducirán a despertar diferentes clases de motivación pero en términos más prácticos, el clima organizacional depende del estilo de liderazgo utilizado y de las políticas organizacionales. Es por esto que, para que la organización produzca los resultados esperados, el administrador debe desempeñar funciones activadoras y emplear los incentivos adecuados, de real interés de los subordinados, para lograr motivar a los empleados. Sin embargo trabajar en equipo es algo difícil de lograr, y por lo tanto no todos los grupos de trabajo obtienen el éxito deseado, esto se debe a que existen variables como la capacidad de los miembros, la intensidad de los conflictos a solucionar y las presiones internas para que los miembros sigan las normas establecidas, además la versatilidad humana es diversa (Cada persona es un fenómeno multidimensional, sujeto a la influencia de muchas variables) El Haz de diferencias, en cuanto a actitudes, es amplio y los patrones de comportamiento aprendidos son infinitos. Las organizaciones no disponen de datos o medios para comprender la complejidad total de su personal.

3.8.1 Clasificación de las motivaciones

- ❖ Motivación extrínseca: La motivación extrínseca se encuentra relacionada con lo que el trabajador puede obtener de los demás con su trabajo. En principio, cuando trabajan, las personas buscan la propia subsistencia y el bienestar material “tener más”. Sin embargo, por sorpresivo que pudiera parecer, la motivación extrínseca no es la mejor razón por la que se ha de buscar la productividad. Es más, ni siquiera la aumenta (incluso, puede perjudicarla).

Cuando el trabajo se considera algo ajeno a mí, una carga que debo aceptar para obtener aquello que deseo, acaba por convertirse en un costo. Y, aplicando la ley según la cual todo costo debe minimizarse, me las arreglaré para trabajar lo menos posible.

- ❖ Motivación intrínseca: La motivación intrínseca se refiere a lo que se obtiene en sí del trabajo mismo. Esta motivación es de un orden superior a la extrínseca porque, en ella, el trabajo provee el medio más propicio para desarrollar nuestras mejores capacidades,

ampliar los espacios de nuestra perfección y desplegar el horizonte humano que 25
tenemos por delante.

En este caso, el trabajo resulta intrínsecamente motivador. Sólo una cultura que haga ver los valores positivos del trabajo (no positivos como medio para conseguir otra cosa, sino positivos por sí mismos) estará en condiciones de lograr una productividad cada vez más alta.

❖ Motivación transitiva: La motivación transitiva se relaciona con lo que se puede aportar a los demás a través del trabajo. En efecto, aunque los bienes intrínsecos al trabajo mismo son efectivamente motivadores en la propia dinámica laboral, tienen un límite individual y necesitan ampliarse trascendiendo o traspasando su valor a otras personas. Así, saldríamos del ámbito de las motivaciones intrínsecas para entrar en el de las motivaciones transitivas. Las motivaciones transitivas me mueven a trabajar en beneficio de los otros, de manera que el interés de mi trabajo sale fuera de mí para volcarse sobre los demás. Y aquí es donde se encuentra la clave de la circulación de las motivaciones. Los demás, de acuerdo con su motivación primera y de corto alcance, buscan bienes extrínsecos, que se ven satisfechos gracias a mi trabajo. Así, mi trabajo, movido por una motivación transitiva proporciona a los otros los bienes extrínsecos que ellos buscan.

❖ Motivación trascendente: La motivación trascendente se refiere a la actitud del líder para desarrollar las potencialidades de sus clientes y subordinados. La clave que surge en nosotros al contacto con las tres dimensiones de la motivación hasta ahora desarrolladas (extrínseca, intrínseca y transitiva), reside precisamente en la calificación moral del bien que proporciono a los demás cuando trabajo con motivación transitiva.

Porque si los bienes o servicios que les proporciono no responden a una necesidad o conveniencia de su naturaleza humana, entonces mis motivaciones serán transitivas pero no trascendentes; serán a lo sumo intrascendentes y esto no es aliento ni motivación.

La motivación trascendente se orienta a satisfacer, en los otros, necesidades no demandadas. Trascender adquiere aquí un sentido nuevo: por beneficiar a otro, me aventuro a pasar por encima de mí mismo. (Gonzales, 2002)

El desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual. Las revisiones del rendimiento laboral por lo general se llevan a cabo anualmente y pueden determinar que se eleve la elegibilidad de un empleado, decidir si es apto para ser promovido o incluso si debiera ser despedido.

Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.

El término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado), el comportamiento de la disciplina, (el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada.

Existe una correlación directa entre los factores que caracterizan el desempeño laboral y la idoneidad demostrada.

3.9.1 Idoneidad demostrada

La idoneidad demostrada es el principio por el que se rige la administración para la determinación del ingreso de los trabajadores al empleo, su permanencia y promoción, así como su incorporación a cursos de capacitación y desarrollo. Comprende el análisis integral de los requisitos generales que implican:

- ❖ La realización del trabajo con la eficiencia, calidad y productividad requeridas.
- ❖ La experiencia y conocimientos demostrados en los resultados concretos obtenidos en su trabajo.

- ❖ El cumplimiento de las normas de conducta y disciplina establecidas y las 27 específicas de los puestos de trabajo y de características personales que se exijan en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos.
- ❖ La demostración de habilidades y de la capacitación adquirida en el desempeño de los cargos establecidos. Solo se exigirá la calificación formal a través de los certificados de estudios o títulos, en correspondencia con los requisitos exigidos para el cargo.

En la evaluación del desempeño laboral se mide el grado en que cada trabajador mantiene su idoneidad y la eficacia y eficiencia con la que realizan sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado y de su potencial desarrollo.

3.10 Diagrama de Ishikawa

El diagrama de Ishikawa, también llamado diagrama de espina de pescado, diagrama de causa-efecto, diagrama de Grandal o diagrama causal, se trata de un diagrama que por su estructura ha venido a llamarse también: diagrama de espina de pez. Consiste en una representación gráfica sencilla en la que puede verse de manera relacional una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando el problema a analizar, que se escribe a su derecha. Es una de las diversas herramientas surgidas a lo largo del siglo XX en ámbitos de la industria y posteriormente en el de los servicios, para facilitar el análisis de problemas y sus soluciones en esferas como lo son; calidad de los procesos, los productos y servicios. Fue concebido por el licenciado en química japonés Kaoru Ishikawa en el año 1943.¹

Este diagrama causal es la representación gráfica de las relaciones múltiples de causa-efecto entre las diversas variables que intervienen en un proceso. En teoría general de sistemas, un diagrama causal es un tipo de diagrama que muestra gráficamente las entradas o inputs, el proceso, y las salidas u outputs de un sistema (causa-efecto), con su respectiva retroalimentación (feedback) para el subsistema de control.

El problema analizado puede provenir de diversos ámbitos como la salud, calidad de productos y servicios, fenómenos sociales, históricos, organización, etc. A este eje horizontal van llegando líneas oblicuas –como las espinas de un pez– que representan las causas valoradas como tales por las personas participantes en el análisis del problema. A su vez, cada una de estas líneas que representa una posible causa, recibe otras líneas paralelas a la línea central que

representan las causas secundarias. Cada grupo formado por una posible causa primaria y 28 las causas secundarias que se le relacionan forman un grupo de causas con naturaleza común. Este tipo de herramienta permite un análisis participativo mediante grupos de mejora o grupos de análisis, que mediante técnicas como por ejemplo la lluvia de ideas, sesiones de creatividad, y otras, facilita un resultado óptimo en el entendimiento de las causas que originan un problema, con lo que puede ser posible la solución del mismo.

Como se puede observar cada causa puede tener sub-causas, por ejemplo, es posible que el auto no encienda por un problema en el motor, en específico porque éste está sobrecalentado. Así también es posible que el auto no encienda por problemas de materiales, por ejemplo, la batería no tiene carga (notar que sería posible seguir detallando sub-causas adicionales dado que el hecho que una batería este descargada se puede deber al cumplimiento de su vida útil o a que el usuario se olvidó de apagar las luces del auto al llegar a su casa).

Una vez confeccionado el Diagrama de Ishikawa se sugiere evaluar si se han identificado todas las causas (en particular si son relevantes), y someterlo a consideración de todos los posibles cambios y mejoras que fueran necesarias. Adicionalmente se propone seleccionar las causas más probables y valorar el grado de incidencia global que tienen sobre el efecto, lo que permitirá sacar conclusiones finales y aportar las soluciones más aconsejables para resolver y controlar el efecto estudiado.

3.11 Escala Likert

Empecemos con el nombre de la escala, el cual tiene su origen debido al psicólogo Rensis Likert. Likert distinguió entre una escala apropiada, la cual emerge de las respuestas colectivas a un grupo de ítems (pueden ser 8 o más), y el formato en el cual las respuestas son puntuadas en un rango de valores.

Técnicamente, una escala de Likert hace referencia al último. La diferencia de estos dos conceptos tiene que ver con la distinción que Likert hizo entre el fenómeno que está siendo investigado y las variables de los medios de captura.

La escala de Likert es uno de los tipos de escalas de medición. Es una escala psicométrica utilizada principalmente en la investigación de mercados para la comprensión de las opiniones y actitudes de un consumidor hacia una marca, producto o mercado meta. Nos sirve principalmente

para realizar mediciones y conocer sobre el grado de conformidad de una persona o encuestado hacia determinada oración afirmativa o negativa. 29

Cuando se responde a un ítem de la escala de Likert, el usuario responde específicamente en base a su nivel de acuerdo o desacuerdo. Las escalas de frecuencia con la de Likert utilizan formato de respuestas fijas que son utilizados para medir actitudes y opiniones. Estas escalas permiten determinar el nivel de acuerdo o desacuerdo de los encuestados.

La escala de Likert asume que la fuerza e intensidad de la experiencia es lineal, por lo tanto va desde un totalmente de acuerdo a un totalmente desacuerdo, asumiendo que las actitudes pueden ser medidas. Las respuestas pueden ser ofrecidas en diferentes niveles de medición, permitiendo escalas de 5, 7 y 9 elementos configurados previamente. Siempre se debe tener un elemento neutral para aquellos usuarios que ni de acuerdo ni en desacuerdo. (QuestionPro, 2017)

4.1 Presentación de la oportunidad de mejora

Según los resultados de Banco FIE S.A. la mayor proporción de sus utilidades son provenientes de los intereses de la cartera vigente, por tanto, el aumento o disminución en la colocación de créditos afecta significativamente en los resultados de esta entidad. En tal caso los oficiales de negocios se convierten en la fuerza de trabajo más importante de la empresa, lo que significa que su desempeño laboral impacta e influye de sobremanera a la empresa y su posición en el mercado.

Por tanto, es necesario determinar el desempeño laboral de los oficiales y realizar el diagnóstico de factores influyentes en su productividad además de cuantificarlos. Para ello se realizó el análisis de los resultados desde mayo de 2017 a febrero de 2018 de los cinco oficiales de negocio quienes conforman el área comercial de la Agencia Vino Tinto (OFICIAL A, OFICIAL B, OFICIAL C, OFICIAL D y OFICIAL E).

4.2 Determinantes de productividad

De acuerdo a esta característica de la empresa y en base al manual de funciones en el cargo de Oficial de Negocios de Microempresa, se define tres factores principales de desempeño laboral de estos funcionarios, los mismos se calculan mensualmente y fueron proporcionados por la empresa exclusivamente para el desarrollo de la investigación.

La entidad establece un promedio mensual en los resultados de tres factores para determinar el desempeño laboral de sus trabajadores; por tanto, en referencia a estas exigencias ya establecidas por Banco FIE S.A. las metas propuestas son:

- ❖ Número de operaciones o créditos desembolsados : 15 operaciones
- ❖ Monto en dólares americanos desembolsados : 90.000 \$us.
- ❖ Índices de cartera en mora : Máximo índice de 2%

Asimismo, para el análisis de productividad estos datos son los parámetros considerados como un índice de desempeño al 100%

4.3 Calculo de productividad

31

Para efectos de investigación se decide realizar el análisis de productividad en términos porcentuales para determinar el índice de productividad y numérico nominal como los resultados originales.

4.3.1 Calculo de promedio de productividad por oficial de negocios

De acuerdo a los resultados en los diez meses analizados (ANEXO 2), los oficiales obtuvieron los siguientes promedios en las tres determinantes de productividad:

PROMEDIOS DE PRODUCTIVIDAD AGENCIA VINO TINTO

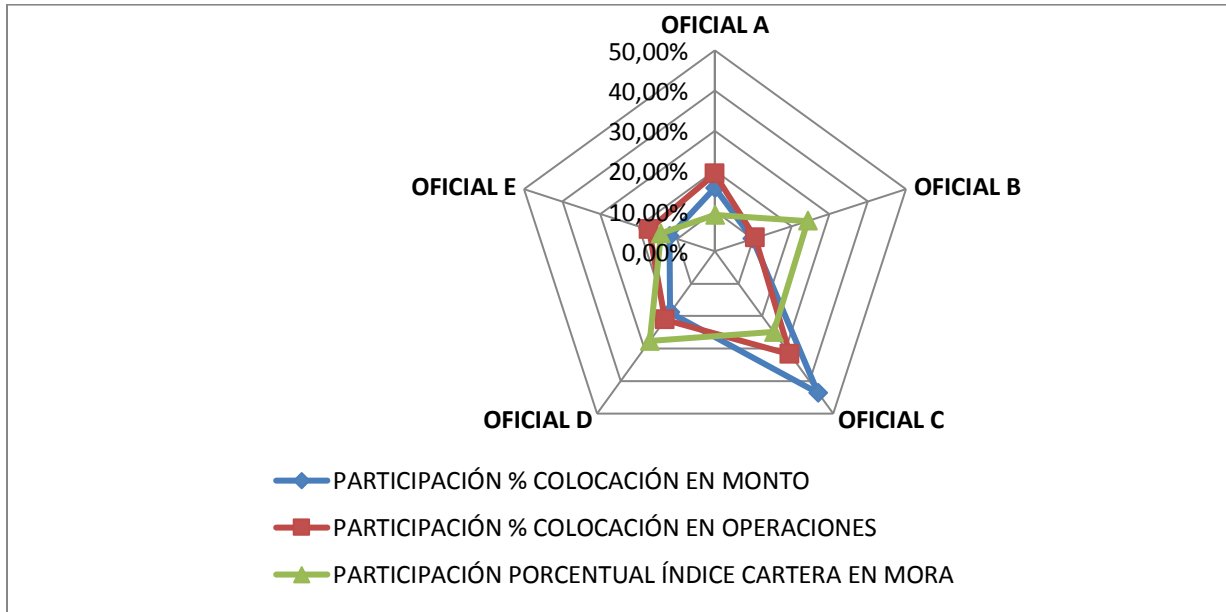
MAYO 2017 A FEBRERO 2018

OFICIAL DE NEGOCIOS	PROMEDIO DE COLOCACIÓN EN MONTO DÓLARES AMERICANOS	PROMEDIO DE COLOCACIÓN EN NUMERO DE OPERACIONES	PROMEDIO DE ÍNDICE CARTERA EN MORA
OFICIAL A	21300,29	6,90	1,56%
OFICIAL B	13209,48	3,80	4,19%
OFICIAL C	58994,15	11,40	4,29%
OFICIAL D	25565,34	7,60	4,77%
OFICIAL E	15517,49	6,20	2,45%
PROMEDIOS DE PRODUCTIVIDAD	26917,35	7,18	3,45%

4.3.2 Cálculo de participación porcentual de oficiales de negocios

Del total de colocación en monto, número de operaciones y promedio en el índice de mora cartera vigente en la agencia Vino Tinto en los diez meses de estudio, se realiza el cálculo responsabilidad de cada oficial para resaltar su grado de participación en los resultados, además de conocer el impacto que tiene su trabajo en contribución a la agencia (ANEXO 3)

RESULTADOS DESDE MAYO 2017 A FEBRERO DE 2018



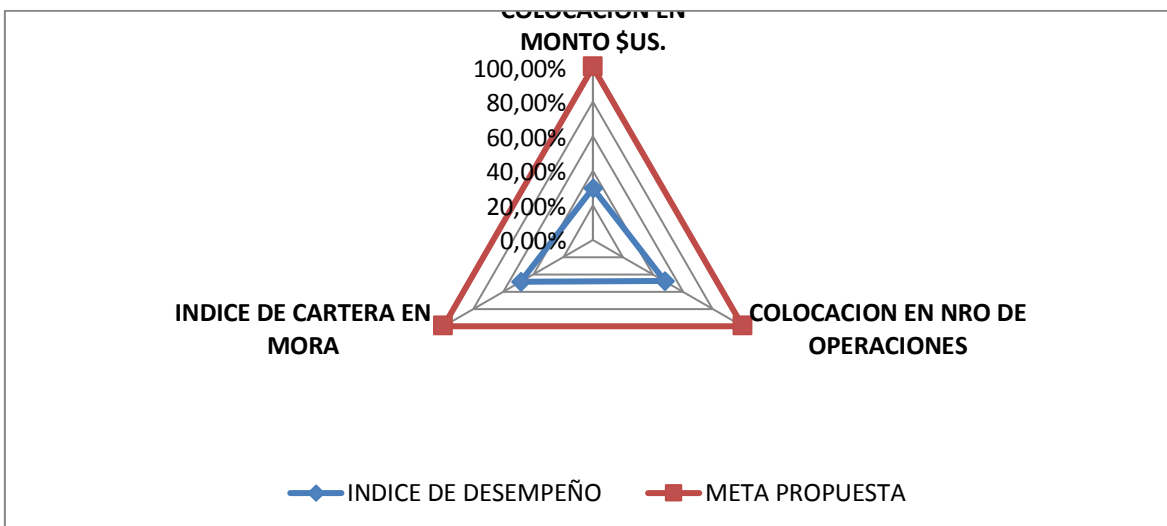
De acuerdo al número de oficiales de negocio, la participación porcentual sobre los resultados debería estar alrededor del 20% en cada variable, sin embargo se evidencia una mayor participación porcentual en algunos oficiales que en otros, estos resultados serán analizados en los siguientes puntos.

4.3.3 Análisis como equipo de trabajo

De acuerdo al análisis de los resultados del equipo de trabajo del área comercial de la Agencia Vino Tinto, se obtuvieron los siguientes resultados en desempeño (ANEXO 4)

Ninguno de los tres factores llega a óptimos resultados del desempeño laboral, pese a que los factores número de operaciones desembolsadas e índice de cartera en mora bordean el 50%, el más preocupante es el factor de monto en dólares americanos desembolsados con un porcentaje de desempeño laboral de 29.91%

CUADRO DE DESEMPEÑO AGENCIA VINO TINTO
MAYO 2017 A FEBRERO DE 2018



VARIABLE DE PRODUCTIVIDAD	ÍNDICE DE DESEMPEÑO	META PROPUESTA
COLOCACIÓN EN MONTO \$US.	29,91%	100,00%
COLOCACIÓN EN NRO. DE OPERACIONES	47,87%	100,00%
ÍNDICE DE CARTERA EN MORA	48,47%	100,00%

4.3.4 Análisis individual por oficial de negocios

De acuerdo a los resultados de los cinco oficiales de negocios y en comparación entre ellos mismos, se evidencia un mejor desempeño individual en algunos oficiales, sin embargo en la mayoría de ellos es evidente su baja productividad (ANEXO 5)

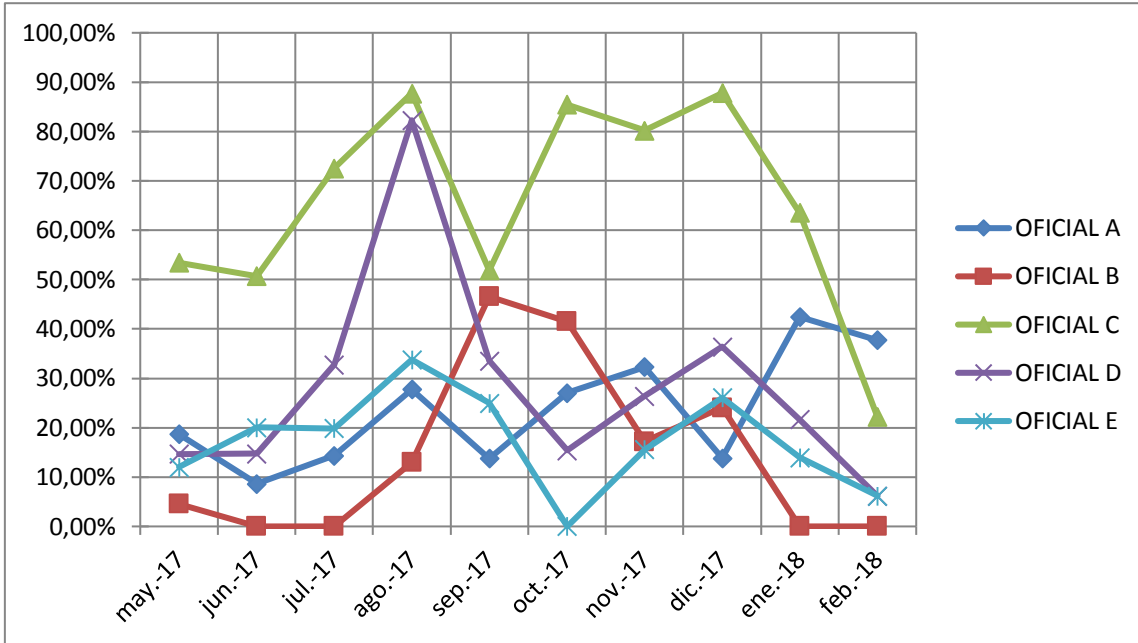
Se realizó el cálculo de índice de productividad en las tres variables determinantes, de los cinco oficiales de negocios. Su resumen comparativo es el siguiente:

4.3.4.1 Índice de productividad colocación en monto dólares americanos

En este índice se evidencia el mejor desempeño en el OFICIAL C, en los meses de agosto y diciembre 2017 se encuentran los picos más elevados, sin embargo no es un comportamiento constante ya que también se observan índices bajos en el mes de enero. El más bajo desempeño

lo tiene el OFICIAL B con su óptimo en el mes de septiembre 2017. El resto de los oficiales no superan el índice del 50%

CUADRO COMPARATIVO DE ÍNDICE DE PRODUCTIVIDAD COLOCACIÓN EN MONTO DÓLARES AMERICANOS

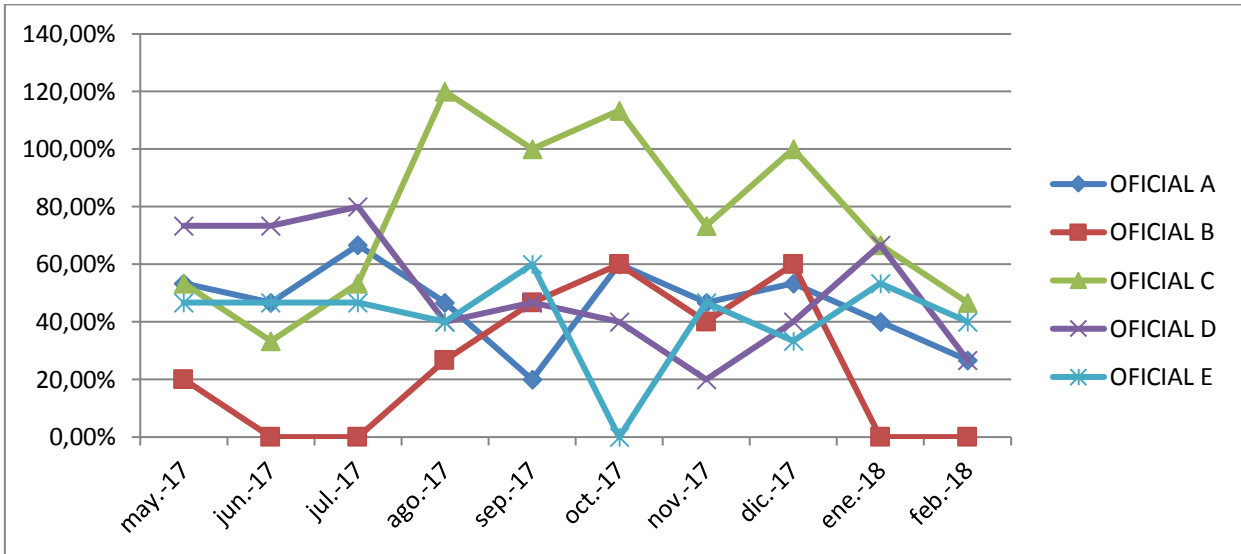


MES	OFICIAL A	OFICIAL B	OFICIAL C	OFICIAL D	OFICIAL E
Muy-17	18,71%	4,54%	53,47%	14,66%	11,99%
jun-17	8,67%	0,00%	50,70%	14,74%	20,08%
jul-17	14,35%	0,00%	72,56%	32,78%	19,84%
Ago.-17	27,78%	12,96%	87,71%	82,28%	33,79%
Sep.-17	13,77%	46,57%	51,88%	33,53%	25,01%
oct-17	27,05%	41,48%	85,44%	15,42%	0,00%
nov-17	32,33%	17,18%	80,19%	26,40%	15,55%
dic-17	13,85%	24,05%	87,79%	36,39%	26,08%
ene-18	42,44%	0,00%	63,57%	21,70%	13,93%
feb-18	37,74%	0,00%	22,19%	6,15%	6,15%
PROMEDIO	23,67%	14,68%	65,55%	28,41%	17,24%

4.3.4.2 Índice de productividad colocación en número de operaciones

Al igual que el anterior índice se evidencia el mejor desempeño en el OFICIAL C, donde incluso se superó la meta propuesta por la empresa, asimismo se reitera el bajo desempeño del OFICIAL B, los demás oficiales bordean el índice del 50%.

CUADRO COMPARATIVO DE ÍNDICE DE PRODUCTIVIDAD COLOCACIÓN EN NUMERO DE OPERACIONES

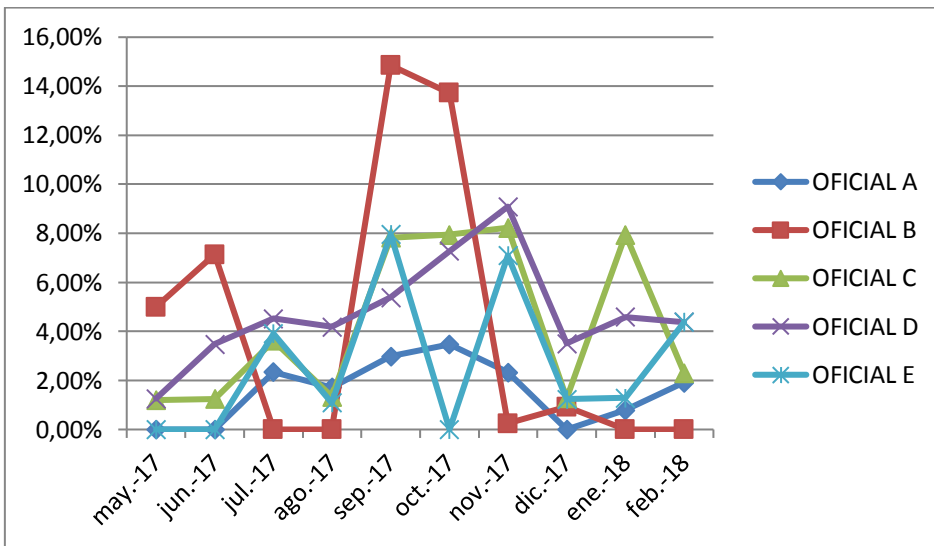


MES	OFICIAL A	OFICIAL B	OFICIAL C	OFICIAL D	OFICIAL E
Muy-17	53,33%	20,00%	53,33%	73,33%	46,67%
jun-17	46,67%	0,00%	33,33%	73,33%	46,67%
jul-17	66,67%	0,00%	53,33%	80,00%	46,67%
Ago.-17	46,67%	26,67%	120,00%	40,00%	40,00%
Sep.-17	20,00%	46,67%	100,00%	46,67%	60,00%
oct-17	60,00%	60,00%	113,33%	40,00%	0,00%
nov-17	46,67%	40,00%	73,33%	20,00%	46,67%
dic-17	53,33%	60,00%	100,00%	40,00%	33,33%
ene-18	40,00%	0,00%	66,67%	66,67%	53,33%
feb-18	26,67%	0,00%	46,67%	26,67%	40,00%
PROMEDIO	46,00%	25,33%	76,00%	50,67%	41,33%

4.3.4.3 Índice de productividad control de mora en cartera vigente

Para el análisis de esta determinante, se considera el menor valor como optimo, ya que mientras menos índice de mora tiene un oficial de negocios es mejor porque su control de mora en cartera vigente está siendo gestionado correctamente, en este caso el oficial que esta con mejor control de mora es el OFICIAL A, y el de mayor índice de mora es el OFICIAL D.

CUADRO COMPARATIVO DE ÍNDICE DE PRODUCTIVIDAD CONTROL DE MORA



MES	OFICIAL A	OFICIAL B	OFICIAL C	OFICIAL D	OFICIAL E
Muy-17	0,00%	5,00%	1,20%	1,26%	0,00%
jun-17	0,00%	7,13%	1,25%	3,48%	0,00%
jul-17	2,35%	0,00%	3,63%	4,52%	3,91%
Ago.-17	1,72%	0,00%	1,34%	4,19%	1,09%
Sep.-17	2,99%	14,85%	7,82%	5,38%	7,96%
oct-17	3,47%	13,73%	7,94%	7,28%	0,00%
nov-17	2,33%	0,25%	8,23%	9,09%	7,09%
dic-17	0,00%	0,92%	1,27%	3,51%	1,24%
ene-18	0,79%	0,00%	7,95%	4,59%	1,29%
feb-18	1,92%	0,00%	2,30%	4,38%	4,38%
PROMEDIO	1,56%	4,19%	4,29%	4,77%	2,70%

De acuerdo al análisis de productividad y desempeño anteriormente expuesto, se evidencia una preocupante situación actual en la agencia por su bajo rendimiento laboral, por tanto, la recolección de datos y percepciones de los oficiales se realizó en dos fases. ANEXO 6

- ❖ **PRIMERA FASE:** Fue desarrollada por medio de los instrumentos de investigación entrevista abierta y observación a los cinco oficiales de negocios, donde se logró identificar seis grupos de variables o factores influyentes a la colocación de crédito
- ❖ **SEGUNDA FASE:** Fue desarrollada por medio de la herramienta de escala de medición Escala Likert. De acuerdo a las variables identificadas y recurrentes en la primera fase, estas fueron expuestas a los oficiales y se les solicitó las califiquen por orden de relevancia en el desempeño de sus funciones laborales.

Los mismos que fueron expuestos y desarrollados en un diagrama de Ishikawa: (ANEXO 7)

4.5 Factores influyentes en la productividad

4.5.1 Retribución económica

- ❖ Cambio en el cálculo de bonos: desde junio de 2017 se realizó la modificación al cambio de bonos, donde exigen al oficial de negocios mayor crecimiento en cliente y aumento de cartera, además de este parámetro ya tradicional en el cálculo se implementó el criterio de habilitadores donde penaliza el bono ya acumulado por las previsiones de mora y observaciones de auditoría, por tanto para los oficiales de negocio es más complicado de lograr estas metas y lograr ganar un bono.
- ❖ Bono como único incentivo: Los oficiales de negocios se acostumbraron a percibir bono de productividad ya que con el anterior cálculo las metas no eran tan difícil de lograr, los oficiales al no percibirlo su rendimiento reduce significativamente, además a partir del mes de enero de 2018 se anularon los bonos de transporte y refrigerio que ambos ascienden a un bono fijo de 500 Bs. por mes
- ❖ Otras opciones de ingresos y opciones personales: Al ver difícil la obtención del bono de productividad los oficiales de negocios han optado por otros negocios y opciones de ingresos ajenas a las tareas y desempeño de los oficiales. Por tanto, los oficiales se

plantearon otras tareas y objetivos extra laborales donde pretenden generar otros ingresos, es decir, su desempeño laboral perdió importancia para ellos. 38

El salario puede ser parte de la motivación en el trabajo para realizar bien sus labores y ser más productivos. Es importante que el salario sea acorde con sus responsabilidades, un mal salario puede desmotivar.

Es verdad que el dinero mueve el mundo y por ende a las personas que se lo ganan, pero hay que tener en cuenta que muy pocos trabajos cumplen con el dicho “tiempo gastado, buen dinero ganado”.

Lo primero que uno puede recibir de su trabajo es un buen salario, desde los primeros hitos históricos en el mundo, hasta en las revelaciones de los obreros, la creación de la COB en Bolivia (1952), el trabajador busca ganar un salario justo.

La principal causa de este cuestionable problema son las cabezas de la empresa, los ejecutivos, los jefes que en su modelo de objetivos para poder lograr una mejor utilidad de gestión, tienen que reducir el salario promedio para cada uno de sus cargos a disposición

¿Por qué uno no reclama esto?

Tal vez por el temor que se tiene al perder su puesto laboral, a la dificultad que actualmente tiene el país para conseguir trabajo.

Según la teoría de Maslow, representada en la pirámide de necesidades, se ven afectados el primer y segundo nivel. El primer nivel que menciona a las necesidades básicas como ser la alimentación del empleado y su familia; en el segundo nivel se ven afectados el acceso a la salud, seguridad y estabilidad de propiedad (techo).

Lo que puede motivar al empleado es el equilibrio entre la retribución económica y que también exista algún tipo de remuneración ligada según los beneficios que aporte a la empresa. El pago beneficiosamente justificado para el empleado, tomando en cuenta los bonos de antigüedad, los bonos extra, y tal vez lo más importante, las horas extras, ya que no se pagan porque los oficiales de negocio deben llegar a sus objetivos planificados en la administración de su cartera con la colocación de créditos, control de mora, promoción y re promoción de clientes y otros requerimientos que por normativas deben cumplirlos.

Por tanto las horas extras no están bien definidas en la empresa, y el personal 39 extiende sus ocho horas de trabajo por tener una carga laboral muy sustanciosa, (demasiado trabajo para un solo empleado).

4.5.2 Resistencia al cambio

- ❖ Cambio de sistemas de información: Hasta febrero de 2017 la entidad trabajaba bajo dos sistemas de información, el primero era SAFIE que contenía toda la información crediticia de los clientes y la segunda era SIGAF donde se almacenaba toda la información de los clientes y usuarios de captaciones y procesos operativos como transferencias, giros. A partir de marzo del mismo año se cambió de sistema de información fusionando estos dos anteriores llamado COBIS, generando errores en procesos e información, hasta la fecha continúan estas incidencias. Este cambio de sistema de información no fue bien recibido por casi todos los empleados del banco, además que se mencionan que al ser una millonaria inversión ya que es un producto adquirido del Ecuador, este costo afecto en los retribuciones económicas, por tanto se recortaron algunos bonos ya detallados en un punto anterior.
- ❖ Cambio de procesos en otorgación de créditos: desde febrero de 2018 se implementó una nueva modalidad en el proceso de otorgación de créditos, la necesidad de la entidad de tener almacenada digitalmente toda la información de la carpeta de créditos genero la nueva opción llamada fábrica de créditos bajo el sistema APIA, al igual que la implementación del COBIS se evidencio la reducción de la productividad en los oficiales ya que se generaron más trabajo para una misma carpeta de créditos
- ❖ Desconocimiento en evaluación a créditos de mayor monto: Debido a todos los cambios organizacionales, sistemas de información y control en la otorgación de créditos, realizar una evaluación de un monto mayor y llegar a instancias de revisión superiores al nivel de jefatura de agencia requiere una evaluación de mayor detalle y respaldos documentales, por tanto realizar este tipo de evaluación no es tan sencilla y los oficiales de negocio se limitan a la otorgación de créditos en montos pequeños. Esto impacta en su rendimiento en la variable de índice de

productividad colocación en monto, aclarar que este índice de productividad es el más preocupante por su bajo rendimiento. 40

4.5.3 Control de mora

- ❖ Coyuntura nacional: en referencia a los resultados en control de mora de similares entidades que ofertan microcrédito, la tendencia es la misma, ya sea por diversos factores macroeconómicos como reducción en la producción boliviana, la eminente invasión de productos chinos, contrabando y piratería, etc. que conllevan a una actual situación económica deteriorada para el sector informal que originan pérdidas y posteriormente estas inciden en el crecimiento de la mora.
- ❖ Desgaste de la cartera: En el 2013 después de la desvinculación a la entidad de dos oficiales de negocios de la Agencia Vino Tinto, el índice de mora ascendió a niveles preocupantes, algunos de estos casos fueron heredados por los actuales oficiales, otros continúan en juicios y ejecución (por tanto, aún no están solucionados y continúan aumentando el índice de mora). Al igual que el anterior punto esto afecta al desgaste de la cartera del oficial de negocios ya que tiene como una de las principales funciones controlar los índices de mora y que estos sean los más bajos posibles, sin embargo por todo lo anterior expuesto esto se torna más complicado de acuerdo al envejecimiento de la mora, ya que mientras más días de mora tenga el caso más difícil es recuperarlo

4.5.4 Oferta crediticia de otros bancos

- ❖ Aumento de tasas de interés: Una de las más importantes estrategias para afrontar el mercado de las microfinanzas son las tasa de interés que se ofertan a los clientes, BANCO FIE S.A. lo largo de estos años se caracterizó por tener las tasas más bajas del mercado, sin embargo al implementarse las tasa reguladas al sector productivo 11,50% y vivienda de interés social que abarcan desde el 5.50% al 6.50% el directorio decidió modificar el tarifario, aumentando las tasas no reguladas, además de esta decisión en diciembre de 2017 se anularon todos los convenios de tasas preferenciales que se tenían en varios sindicatos de transporte público y empresas privadas sin ningún previo aviso a los oficiales de negocios, despojando de esta estrategia de competitividad en el mercado, por tanto los

clientes que anteriormente fueron atendidos con estas tasa preferenciales y 41 pasaron a realizar sus nuevas solicitudes de crédito desertaron al enterarse que se les otorgaría el crédito con una tasa de interés más elevada. Por tanto los clientes prefirieron solicitar el crédito en otra entidad que ofrezca una mejor tasa de interés.

❖ **Tiempos de atención:** Debido a los cambios de sistemas de información y ahora con el nuevo cambio de procesos de otorgación de créditos, los tiempos de atención a los cliente se alargaron, anteriormente se lograba desembolsar créditos en 24 horas, actualmente un crédito bajo las mismas características tarda 5 días en el mejor de los casos, para créditos de mayor monto pero sin garantía hipotecaria se puede alargar hasta dos semanas

4.5.5 Reestructuración en el sistema organizacional

- ❖ **División de áreas comercial y operativa:** A partir de Abril del 2017, cambió la estructura organizacional (ANEXO 1) en la entidad, antes de esta fecha solo había un solo Jefe de Agencia en cual estaba encargado del área comercial y del área operativa, cada área tenía un supervisor respectivamente (Supervisor Comercial – Supervisor Operativo Administrativo). Actualmente cada agencia está liderada por dos jefes, por la parte comercial el Jefe de Agencia y por parte del área operativa el Jefe Operativo Administrativo, en tal caso se le designo al nuevo jefe atribuciones y responsabilidades que eran parte del Jefe de Agencia, como resultado existen dos áreas con diferentes jefes, es decir, los oficiales de negocio deben corresponder las exigencias y requerimientos de dos jefaturas, estas circunstancias son más complejas cuando no existen coordinación en el desarrollo de las actividades de la agencia y además en delimitación de funciones.
- ❖ **Diseño de nuevos cargos para la eliminación de otros:** además de la creación del nuevo cargo de Jefe Operativo Administrativo, también se creó el puesto de analista de créditos en microempresas, eliminado el cargo de supervisor comercial que tenía cada agencia, este nuevo cargo de analista en la Regional La Paz-Pando se limitó a solo doce plazas cuando en realidad existían más de 30 supervisores comerciales, como resultado invitaron a los antiguos supervisores comerciales a ser nuevamente oficiales de negocios, algunos aceptaron dicha oferta porque no tenían otra opción

más, (no dieron previo aviso) y los que no estaban de acuerdo fueron invitados a 42 presentar su carta de renuncia. Por otra parte se debe mencionar que anteriormente cada agencia contaba con un vehículo y por ende cada agencia contaba con un chofer asignado, desde marzo de 2017 este cargo quedo anulado con el pretexto de que el cargo de chofer no estaba acorde a la nueva reestructuración organizacional de Banco FIE S.A., invitando a los choferes renunciar al cargo ya que se los contratarían después de 15 días de su renuncia como choferes externos con sus propias movilidades, ya que los vehículos que eran activos fijos de la entidad estarían puestos a la venta. De acuerdo a toda la coyuntura en la entidad se generó una incertidumbre en referencia a la permanencia de los empleados, esto no solo fue a nivel de oficiales de negocios sino también a todo nivel, ya que varios funcionarios de cargos varios en especial los de mayor antigüedad presentaron su renuncia sorpresivamente y de manera colectiva y continua.

- ❖ Deserción laboral vs capacitación a nuevos oficiales: Debido a las renunciaciones colectivas generadas a todo nivel en la entidad, la principal fuerza de trabajo de Banco FIE S.A. los oficiales de negocios fueron disminuyendo, sin embargo se realizaron nuevas contrataciones, se aclara que no fueron en la misma proporción a las desvinculaciones con la entidad, p tanto estos nuevos empleados necesitan un proceso de inducción y capacitación que es realizada por un oficial de negocios antiguo y de preferencia el más productivos de la agencia, de esta forma se aumenta la carga laboral del oficial de negocios activos porque debe realizar dicha capacitación. En la Agencia Vino Tinto solo en la agestión 2017 se retiraron 4 oficiales de negocios, dos de ellos tenían entre 4 a 5 años de antigüedad e la empresa y los dos restantes no duraron en el cargo más de 6 meses.

4.5.6 Presión laboral al oficial de negocios

- ❖ Falta de oportunidades de ascenso: Sin embargo aún existen oficiales de negocios que logran mejores números y resultados en referencia a sus demás compañeros, esta característica en lugar de ser un beneficio para el empleado es algo contraproducente ya que “el necesario nunca va a ascender”, si un oficial de negocios es productivo, obtiene óptimos resultados en la gestión de su cartera y control de mora, tiene la

mayor concentración de cartera de la agencia bajo su administración además de 43 la mayoría de los clientes, ¿Por qué sería promovido a otro cargo?, ya que este movimiento desestabilizaría todo el rendimiento de la agencia, por tanto no es estratégico promover a un oficial de negocios así sea muy eficiente y se merezca una oportunidad de ascenso

- ❖ La rutina laboral: La falta de dinamismo puede convertirse en un factor de aburrimiento, apatía y estrés frente al trabajo. Sin embargo reorientar tareas o funciones, dar mayor autonomía a un cargo, ser creativo y tener una actitud emprendedora son algunas prácticas que ayudan a evitar o disminuir la rutina en la oficina.
- ❖ Presión laboral por parte del cliente externo: En ocasiones los empleados se ven sometidos a una excesiva carga de trabajo debido a una mala planificación por parte de los gestores. Los plazos ajustados y la obligación de terminar tareas contrarreloj, lo que puede aumentar su ansiedad, volviéndolo irritable y disminuyendo su capacidad para resolver los problemas y ejecutar las tareas previstas.

Los oficiales de negocios tienen la prioridad de la atención de clientes, atender todas sus necesidades, y están acostumbrados a la atención oportuna, sin embargo con las nuevas políticas, cambios de estrategias laborales, se tornó más complicado el desarrollo de las actividades del oficial.

El pensamiento del cliente es diferente al de los oficiales de negocios, el cliente se considera el único de la lista, y no comprende el atareado trabajo que es complacer sus necesidades.

Es propenso a molestarse con todo los requisitos requeridos para el préstamo, y ello lo denominan “burocrático” al proceso de préstamo que los oficiales de negocios brindan.

Los clientes no practican la empatía y la tolerancia hacia las dificultades que se tienen en el proceso de atención, simplemente el cliente quiere lo que él quiere.

Es cierto que el cliente es el rey de la empresa y que sin sus aportes, la empresa no lograría sus objetivos, pero poco a poco esta tarea se vuelve más dificultosa, el oficial de negocios es el máximo encargado de satisfacer las necesidades del cliente.

- ❖ Exceso de trabajo: Las exigencias, cada vez mayores, del mercado de trabajo 44 provocan una presión laboral que se erige en un factor de riesgo cada día más importante dentro del mundo del trabajo. El incremento de las enfermedades cardiovasculares o el importante número de bajas por depresión son signos de ello. La fatiga y tensión psicológica derivadas del trabajo influyen en el rendimiento y pueden ser origen de accidentes de trabajo y enfermedades laborales.

El exceso de trabajo surge cuando el trabajador tiene más trabajo del que puede llevar a cabo, ante lo cual procederá a realizar horas extraordinarias, quedándose en el centro de trabajo hasta altas horas, a pesar de lo cual, probablemente, acabe llevándose trabajo a casa para sacar adelante ese “exceso de tareas” acumuladas. La sobrecarga de trabajo desencadenará un estado de fatiga mental, que es uno de los principales síntomas del estrés laboral.

5. CONCLUSIÓN

45

Se logra identificar los factores que determinan el desempeño laboral de los cinco oficiales de negocio de Agencia Vino Tinto, en relación al negocio principal de la entidad y su manual de funciones:

- ❖ Número de operaciones o créditos desembolsados
- ❖ Monto en dólares americanos desembolsados
- ❖ Índices de cartera en mora

De acuerdo a los resultados del desempeño laboral de los oficiales de negocio se logra identificar su grado de participación porcentual y nominal como equipo de trabajo del área comercial e individualmente, así también se realizó una comparación de resultados entre ellos para reconocer a los mejores desempeños porcentuales de los funcionarios asimismo a los desempeños bajos:

5.1 Comparación entre mejores resultados:

- ❖ Número de operaciones o créditos desembolsados : 11.40 operaciones.
Desempeño porcentual : 76.00%
OFICIAL C
- ❖ Monto en dólares americanos desembolsados : 58.994.15 \$us.
Desempeño porcentual : 65.55%
OFICIAL C
- ❖ Índices de cartera en mora : 1.56%
Desempeño porcentual : 100%
OFICIAL A

En este sentido se evidencia que un solo oficial tiene a su favor dos factores, el OFICIAL C tiene en dos de tres factores el mejor resultado del área comercial de Agencia Vino Tinto, además en el factor índice de cartera en mora el OFICIAL A cuenta con una excelente calificación al 100%

5.2 Comparación entre bajos resultados:

- ❖ Número de operaciones o créditos desembolsados : 3.80 operaciones.
Desempeño porcentual : 25.33%

OFICIAL B

46

❖ Monto en dólares americanos desembolsados	: 13.209.48 \$us.
Desempeño porcentual	: 14.68%

OFICIAL B

❖ Índices de cartera en mora	: 4.77%
Desempeño porcentual	: 8.33%

OFICIAL D

Asimismo a la anterior comparación, un solo oficial de negocios tiene dos de los tres factores en este caso en su contra, el OFICIAL B es el que menor desempeño laboral tiene en número de operaciones y monto en dólares americanos desembolsados, además el OFICIAL D cuenta con el mayor índice de cartera en mora perjudicando a su rendimiento.

Por tanto, de acuerdo a los resultados se concluye que los factores colocación en número de operaciones y colocación en monto en dólares americanos desembolsados, están estrechamente ligados.

Además se evidencia que ninguno de los tres índices está óptimo rendimiento tanto en análisis individual por oficial de negocios como a nivel de equipo de trabajo, ya que el índice de productividad de la agencia es del 48.47% y el mayor índice de productividad individual esta alrededor de 55% en los OFICIAL A y OFICIAL C. Mientras los índices de productividad más bajos están en los OFICIALES B y OFICIAL D

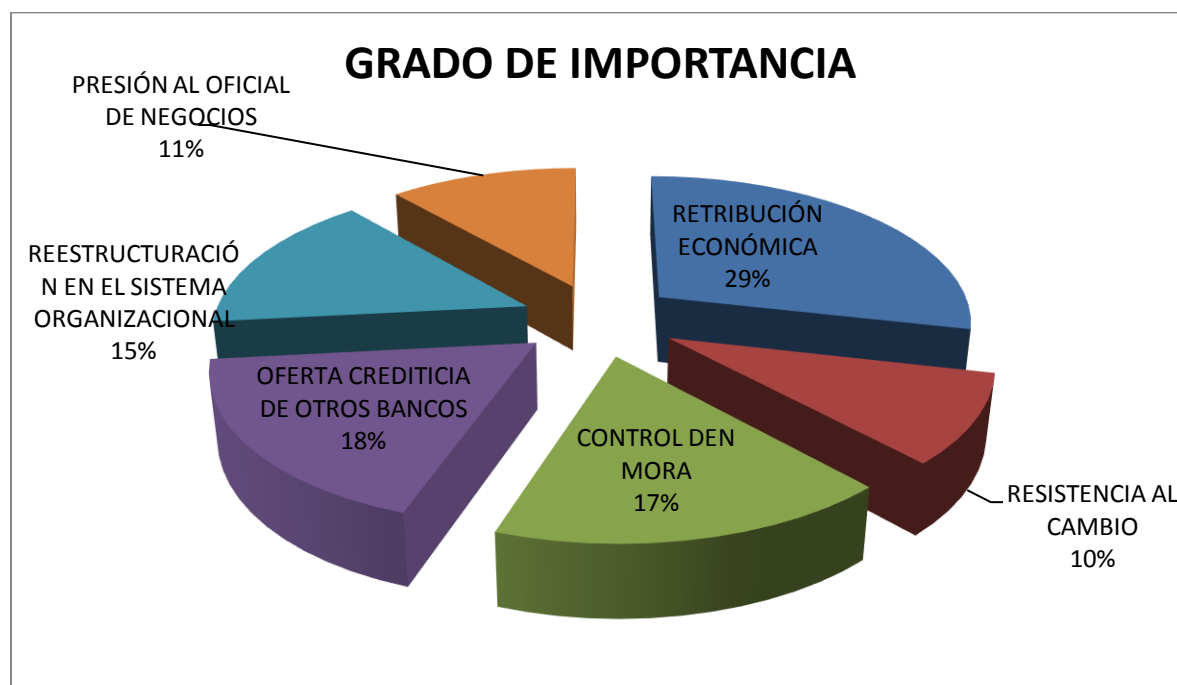
CUADRO DE ÍNDICE DE PRODUCTIVIDAD PROMEDIO INDIVIDUAL Y EQUIPO DE TRABAJO 47

OFICIAL DE NEGOCIOS	PROMEDIO FINAL	ÍNDICE DE PRODUCTIVIDAD COLOCACIÓN EN OPERACIONES	ÍNDICE DE PRODUCTIVIDAD COLOCACIÓN EN MONTO	ÍNDICE DE PRODUCTIVIDAD CONTROL DE MORA
OFICIAL A	56,56%	46,00%	23,67%	100,00%
OFICIAL B	22,34%	25,33%	14,68%	27,00%
OFICIAL C	55,52%	76,00%	65,55%	25,00%
OFICIAL D	29,13%	50,67%	28,41%	8,33%
OFICIAL E	47,07%	41,33%	17,87%	82,00%
PROMEDIOS DE PRODUCTIVIDAD AGENCIA VINO TINTO	42,12%	47,87%	30,03%	48,47%

Como resultado de las entrevistas abiertas a los funcionarios se reconoce seis factores influyentes en la productividad de los oficiales, de acuerdo a su percepción, mediante una encuesta de medición de estas seis variables bajo la Escala Likert se obtuvieron los siguientes resultados (ANEXO 7):

CUADRO DE RESULTADOS SEGÚN ESCALA LIKERT

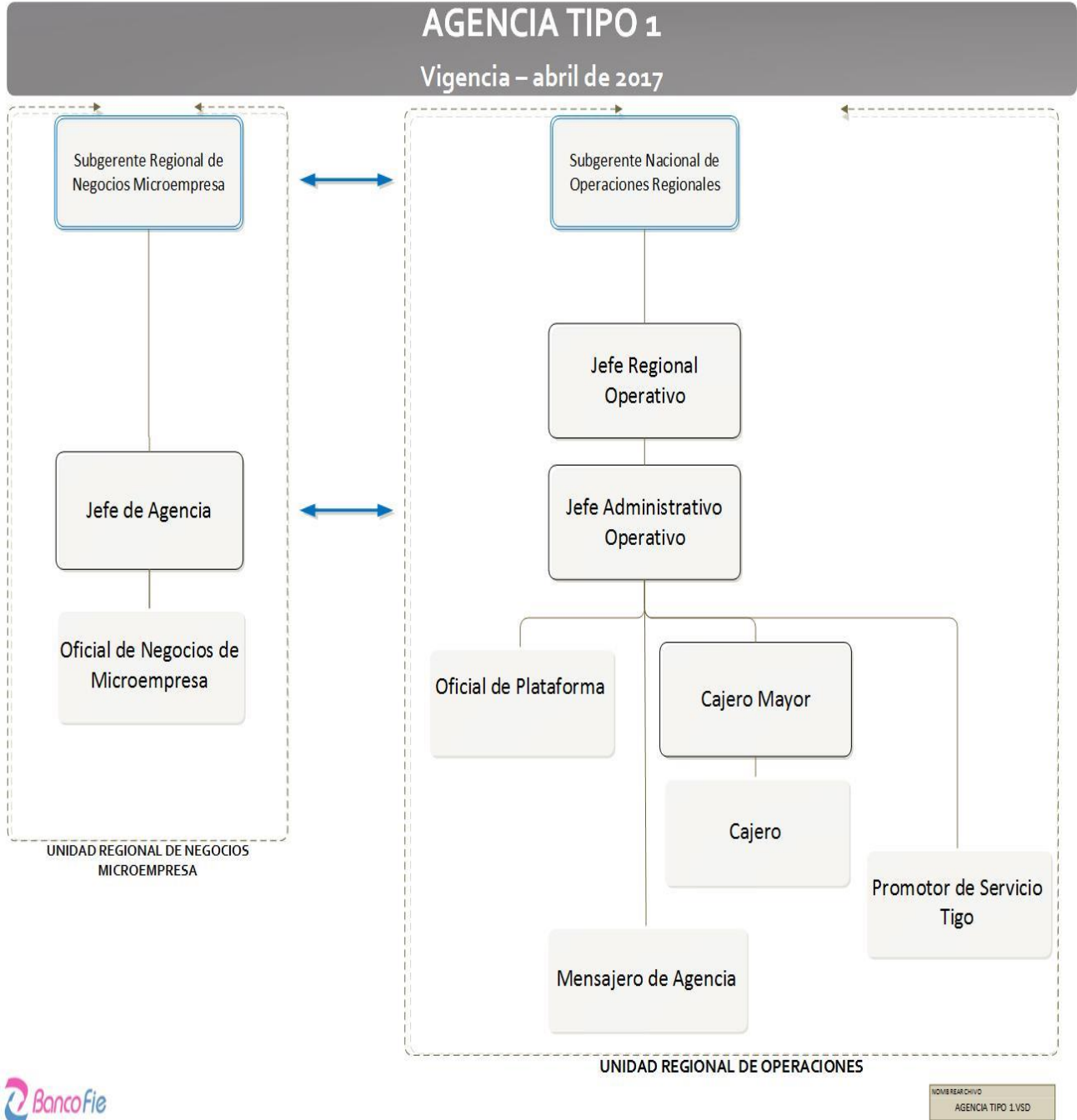
FACTORES INFLUYENTES EN LA PRODUCTIVIDAD	GRADO DE IMPORTANCIA
RETRIBUCION ECONOMICA	28,57%
RESISTENCIA AL CAMBIO	9,52%
CONTROL DEN MORA	17,14%
OFERTA CREDITICIA DE OTROS BANCOS	18,10%
REESTRUCTURACIÓN EN EL SISTEMA ORGANIZACIONAL	15,24%
PRESION AL OFICIAL DE NEGOCIOS	11,43%
TOTAL	100,00%



Entre la variable de mayor importancia esta la retribución económica, los oficiales de negocio perciben que no están recibiendo un sueldo atractivo, sin embargo para esta variable al igual que las demás deben consensuarse estrategias de mejora con alta gerencia ya que son dependientes de decisiones empresariales.

ANEXO 1

ACTUAL ORGANIGRAMA DE AGENCIA – BANCO FIE S.A.



ANEXO 2

PRODUCTIVIDAD DE OFICIALES DE NEGOCIO AGENCIA VINO TINTO DESDE MAYO 2017 A FEBRERO 2018

	may-17			jun-17			jul-18			ago-17			sep-17		
	NRO DE OPERACIONES	MONTO COLOCADO	INDICE DE MORA	NRO DE OPERACIONES	MONTO COLOCADO	INDICE DE MORA	NRO DE OPERACIONES	MONTO COLOCADO	INDICE DE MORA	NRO DE OPERACIONES	MONTO COLOCADO	INDICE DE MORA	NRO DE OPERACIONES	MONTO COLOCADO	INDICE DE MORA
OFICIAL A	8	16836,7	0,00%	7	7798,83	0,00%	10	12915,5	2,35%	7	25000	1,72%	3	12390,7	2,99%
OFICIAL B	3	4081,63	5,00%	0	0	7,13%	0	0	0,00%	4	11651,8	0,00%	7	41912,5	14,85%
OFICIAL C	8	48119,5	1,20%	5	45626,8	1,25%	8	65306,1	3,63%	18	78935,7	1,34%	15	46691	7,82%
OFICIAL D	11	13192,4	1,26%	11	13265,3	3,48%	12	29504,4	4,52%	6	74052,5	4,19%	7	30174,9	5,38%
OFICIALE	7	10787,2	0,00%	7	18075,8	0,00%	7	17857,1	3,91%	6	30408,2	1,09%	9	22507,3	7,96%
TOTAL	37	93017,5		30	84766,8		37	125583		41	220058		41	153676	
PRODUCTIVIDAD PROMEDIO	7,4	18603,5	1,49%	6	16953,4	2,37%	7,4	25116,6	2,88%	8,2	44011,6	1,67%	8,2	30735,3	7,80%

	oct-17			nov-17			dic-17			ene-18			feb-18		
	NRO DE OPERACIONES	MONTO COLOCADO	INDICE DE MORA	NRO DE OPERACIONES	MONTO COLOCADO	INDICE DE MORA	NRO DE OPERACIONES	MONTO COLOCADO	INDICE DE MORA	NRO DE OPERACIONES	MONTO COLOCADO	INDICE DE MORA	NRO DE OPERACIONES	MONTO COLOCADO	INDICE DE MORA
OFICIAL A	9	24344	3,47%	7	29096,2	2,33%	8	12463,6	0,00%	6	38192,4	0,79%	4	33965	1,92%
OFICIAL B	9	37332,4	13,73%	6	15459,2	0,25%	9	21647,2	0,92%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
OFICIAL C	17	76895	7,94%	11	72172	8,23%	15	79008,8	1,27%	10	57215,7	7,95%	7	19970,9	2,30%
OFICIAL D	6	13875	7,28%	3	23760,9	9,09%	6	32755,1	3,51%	10	19533,5	4,59%	4	5539,36	4,38%
OFICIALE	0	0	0,00%	7	13994,2	7,09%	5	23469,4	1,24%	8	12536,4	1,29%	6	11224,5	1,91%
TOTAL	41	152446		34	154483		43	169344		34	127478		21	70699,7	
COLOCACION PROMEDIO	8,2	30489,3	6,48%	6,8	30896,5	5,40%	8,6	33868,8	1,39%	6,8	25495,6	0,00%	4,2	14139,9	2,10%

RESULTADOS ACUMULADOS DE PRODUCTIVIDAD**MAYO 2017 A FEBRERO 2018**

OFICIAL DE NEGOCIOS	TOTAL COLOCACIÓN EN MONTO	TOTAL COLOCACIÓN EN MONTO	ÍNDICE DE MORA
OFICIAL A	213002,9	69	1,56%
OFICIAL B	132094,75	38	4,19%
OFICIAL C	589941,54	114	4,29%
OFICIAL D	255653,44	76	4,77%
OFICIAL E	155174,92	62	2,70%
TOTAL	1345867,55	359	3,50%

PARTICIPACIÓN PORCENTUAL DE OFICIALES DE NEGOCIOS**RESULTADOS MAYO 2017 A FEBRERO 2018**

OFICIAL DE NEGOCIOS	COLOCACIÓN EN MONTO	COLOCACIÓN EN OPERACIONES	ÍNDICE CARTERA EN MORA
OFICIAL A	15,76%	19,22%	9,02%
OFICIAL B	9,77%	10,58%	24,27%
OFICIAL C	43,65%	31,75%	24,88%
OFICIAL D	18,92%	21,17%	27,63%
OFICIAL E	11,90%	17,27%	14,19%
TOTAL COLOCACIÓN	100,00%	100,00%	100,00%

ANEXO 4

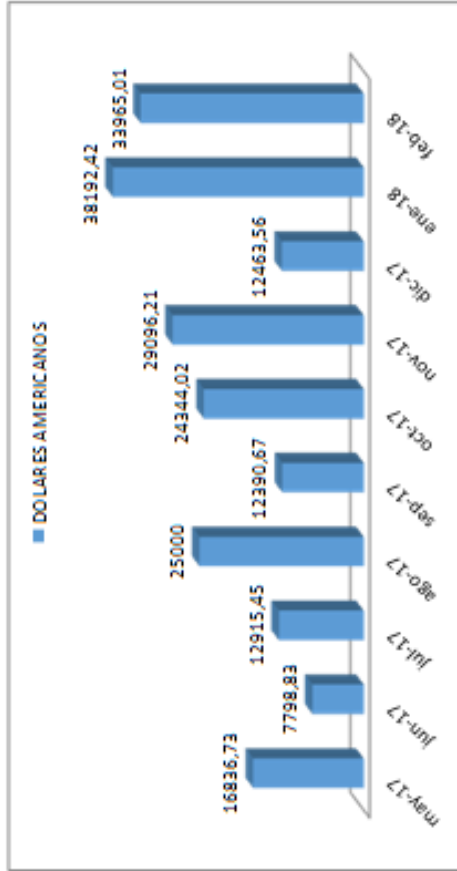
RESUMEN DE DESEMPEÑO LABORAL POR CENTUAL Y NOMINAL MAYO 2017 A FEBRERO 2018

OFICIAL DE NEGOCIOS	PROMEDIO DE COLOCACIÓN EN OPERACIONES	COLOCACIÓN ESTIMADA POR LA ENTIDAD EN OPERACIONES	DESEMPEÑO PORCENTUAL	PROMEDIO DE COLOCACIÓN EN MONTO	COLOCACIÓN ESTIMADA POR LA ENTIDAD EN MONTO	DESEMPEÑO PORCENTUAL	PROMEDIO DE ÍNDICE CARTERA EN MORA	PROMEDIO ESTIMADO POR LA ENTIDAD EN ÍNDICE DE MORA	DESEMPEÑO PORCENTUAL
OFICIAL A	6.90	15.00	46.00%	21300.39	90000.00	23.67%	1.56%	2.00%	100.00%
OFICIAL B	3.80	15.00	25.33%	13209.48	90000.00	14.55%	4.19%	2.00%	27.00%
OFICIAL C	11.40	15.00	76.00%	58964.15	90000.00	65.53%	4.29%	2.00%	25.00%
OFICIAL D	7.60	15.00	50.67%	25965.34	90000.00	28.43%	4.77%	2.00%	8.33%
OFICIAL E	6.20	15.00	41.33%	15917.49	90000.00	17.34%	2.45%	2.00%	82.00%
PROMEDIOS DE PRODUCTIVIDAD	7.18	15	47.87%	26917.35	90000	29.91%	3.45%	2.00%	48.47%

HISTÓRICO DE PRODUCTIVIDAD POR VARIABLES

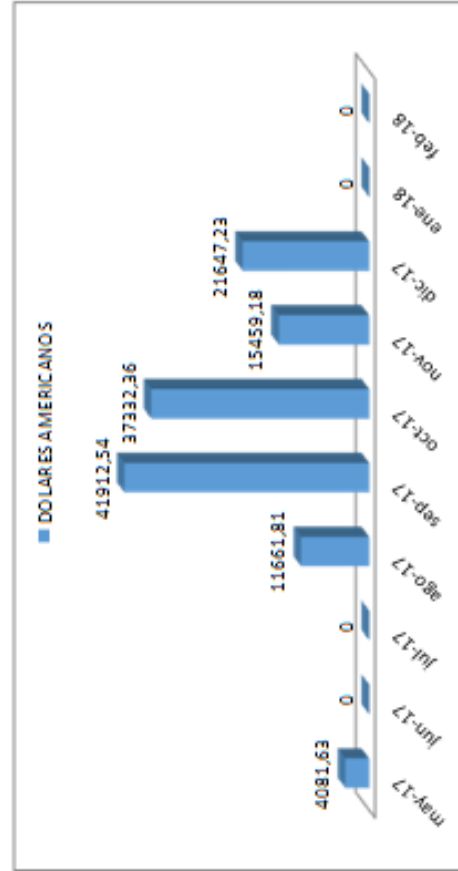
HISTORICO DE COLOCACION EN MONTO OFICIALA MAYO 2017 A FEBRERO DE 2018

MES	DOLARES AMERICANOS	DESEMPEÑO PORCENTUAL
may-17	16836,73	18,71%
jun-17	7798,83	8,67%
jul-17	12915,45	14,35%
ago-17	25000	27,78%
sep-17	12390,67	13,77%
oct-17	24344,02	27,05%
nov-17	29096,21	32,33%
dic-17	12463,56	13,85%
ene-18	38192,42	42,44%
feb-18	33965,01	37,74%
PROMEDIO	2130029,00%	23,67%



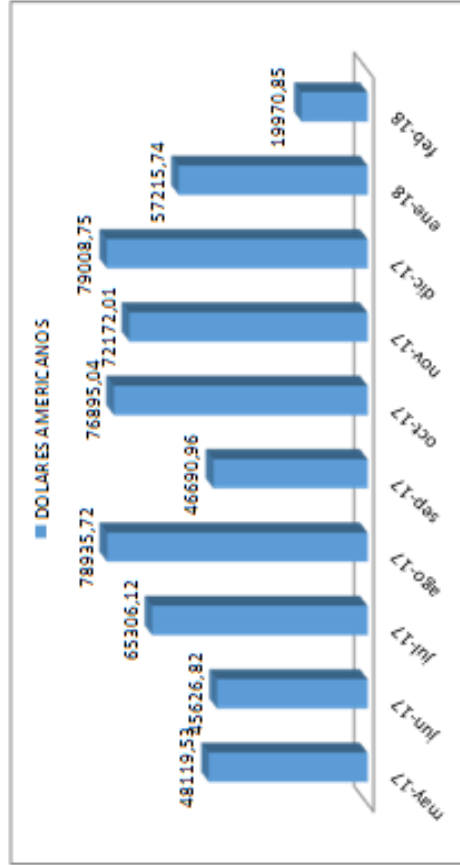
HISTORICO DE COLOCACION EN MONTO OFICIAL B MAYO 2017 A FEBRERO DE 2018

MES	DOLARES AMERICANOS	DESEMPEÑO PORCENTUAL
may-17	4081,63	4,54%
jun-17	0	0,00%
jul-17	0	0,00%
ago-17	11661,81	12,96%
sep-17	41912,54	46,57%
oct-17	37332,36	41,48%
nov-17	15459,18	17,18%
dic-17	21647,23	24,05%
ene-18	0	0,00%
feb-18	0	0,00%
PROMEDIO	13209,475	14,68%



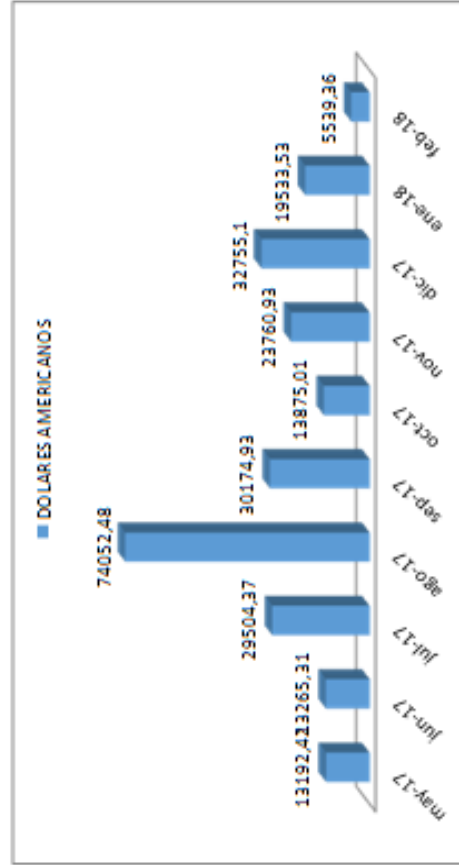
HISTORICO DE COLOCACION EN MONTO OFICIAL C MAYO 2017 A FEBRERO DE 2018

MES	DOLARES AMERICANOS	DESEMPEÑO PORCENTUAL
may-17	48119,53	53,47%
jun-17	45626,82	50,70%
jul-17	65306,12	72,56%
ago-17	78935,72	87,71%
sep-17	46690,96	51,88%
oct-17	76895,04	85,44%
nov-17	72172,01	80,19%
dic-17	79008,75	87,79%
ene-18	57215,74	63,57%
feb-18	19970,85	22,19%
PROMEDIO	58994,154	65,55%



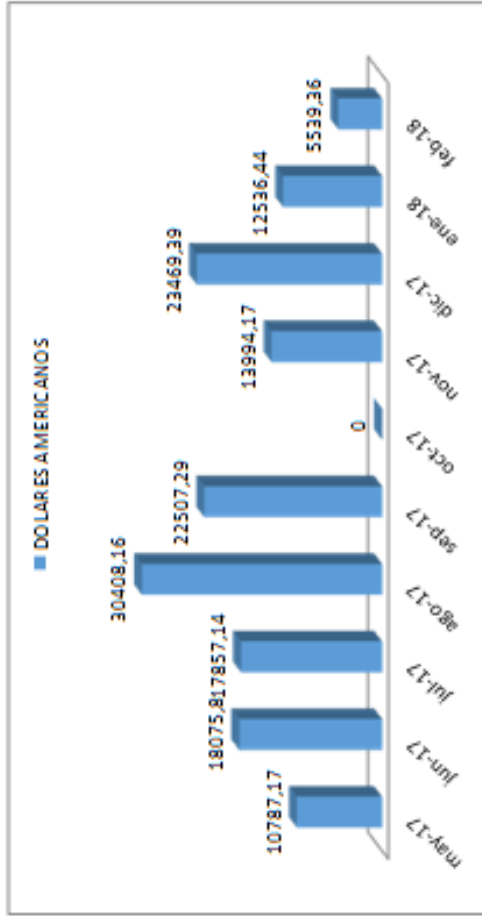
HISTORICO DE COLOCACION EN MONTO OFICIAL D MAYO 2017 A FEBRERO DE 2018

MES	DOLARES AMERICANOS	DESEMPEÑO PORCENTUAL
may-17	13192,42	14,66%
jun-17	13265,31	14,74%
jul-17	29504,37	32,78%
ago-17	74052,48	82,28%
sep-17	30174,93	33,53%
oct-17	13875,01	15,42%
nov-17	23760,93	26,40%
dic-17	32755,1	36,39%
ene-18	19533,53	21,70%
feb-18	5539,36	6,15%
PROMEDIO	25565,344	28,41%



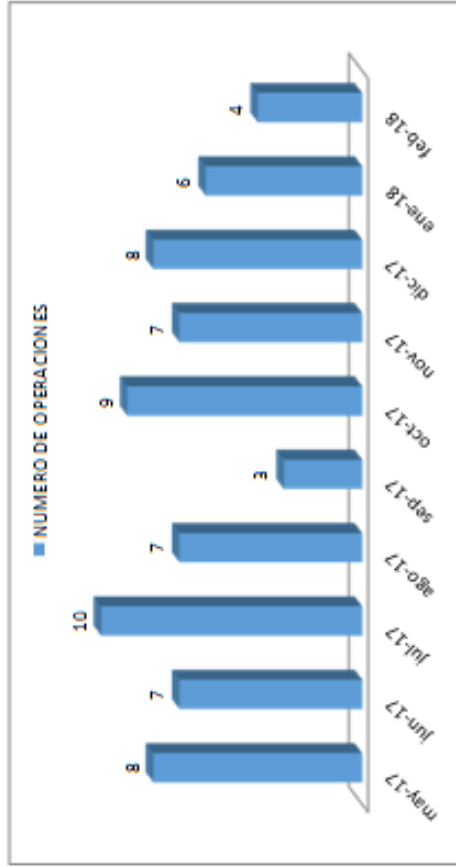
HISTORICO DE COLOCACION EN MONTO OFICIAL D MAYO 2017 A FEBRERO DE 2018

MES	DOLARES AMERICANOS	DESEMPEÑO PORCENTUAL
may-17	10787,17	11,99%
jun-17	18075,8	20,08%
jul-17	17857,14	19,84%
ago-17	30408,16	33,79%
sep-17	22507,29	25,01%
oct-17	0	0,00%
nov-17	13994,17	15,55%
dic-17	23469,39	26,08%
ene-18	12536,44	13,93%
feb-18	5539,36	6,15%
PROMEDIO	15517,492	17,24%



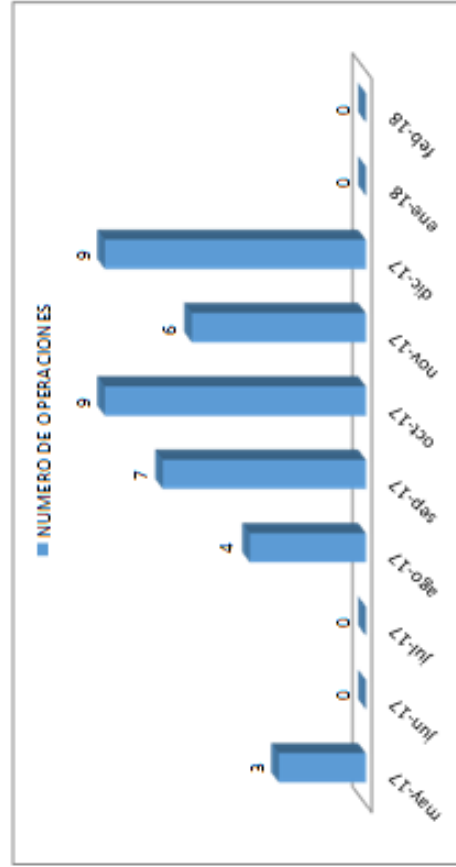
HISTORICO DE COLOCACION EN OPERACIONES OFICIAL A MAYO 2017 A FEBRERO DE 2018

MES	NUMERO DE OPERACIONES	DESEMPEÑO PORCENTUAL
may-17	8	53,33%
jun-17	7	46,67%
jul-17	10	66,67%
ago-17	7	46,67%
sep-17	3	20,00%
oct-17	9	60,00%
nov-17	7	46,67%
dic-17	8	53,33%
ene-18	6	40,00%
feb-18	4	26,67%
PROMEDIO	6,9	46,00%



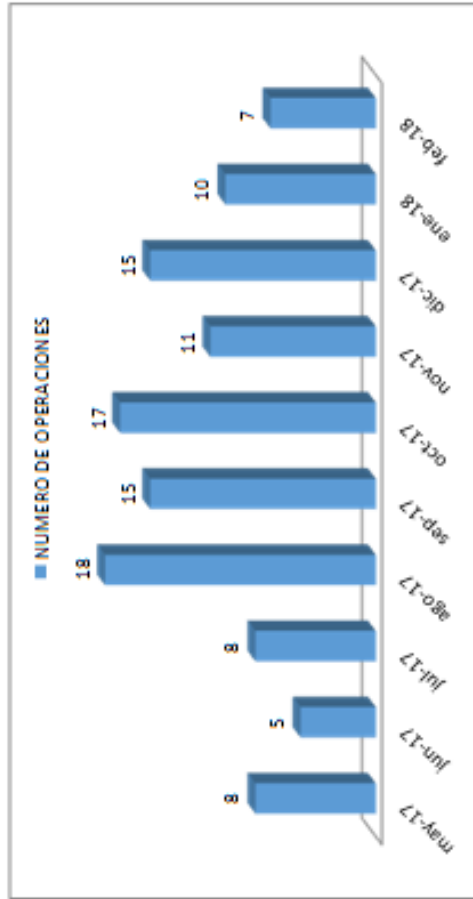
HISTORICO DE COLOCACION EN OPERACIONES OFICIAL B MAYO 2017 A FEBRERO DE 2018

MES	NUMERO DE OPERACIONES	DESEMPEÑO PORCENTUAL
may-17	3	20,00%
jun-17	0	0,00%
jul-17	0	0,00%
ago-17	4	26,67%
sep-17	7	46,67%
oct-17	9	60,00%
nov-17	6	40,00%
dic-17	9	60,00%
ene-18	0	0,00%
feb-18	0	0,00%
PROMEDIO	3,8	25,33%



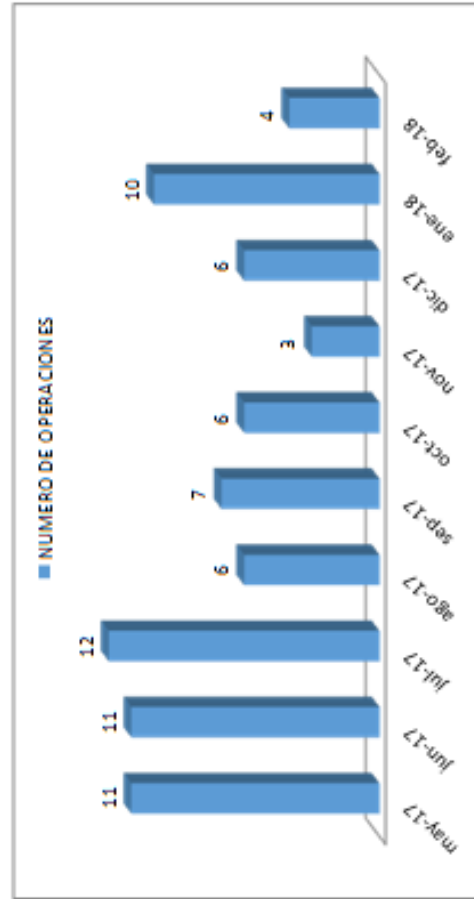
HISTORICO DE COLOCACION EN OPERACIONES OFICIAL C MAYO 2017 A FEBRERO DE 2018

MES	NUMERO DE OPERACIONES	DESEMPEÑO PORCENTUAL
may-17	8	53,33%
jun-17	5	33,33%
jul-17	8	53,33%
ago-17	18	120,00%
sep-17	15	100,00%
oct-17	17	113,33%
nov-17	11	73,33%
dic-17	15	100,00%
ene-18	10	66,67%
feb-18	7	45,67%
PROMEDIO	11,4	76,00%



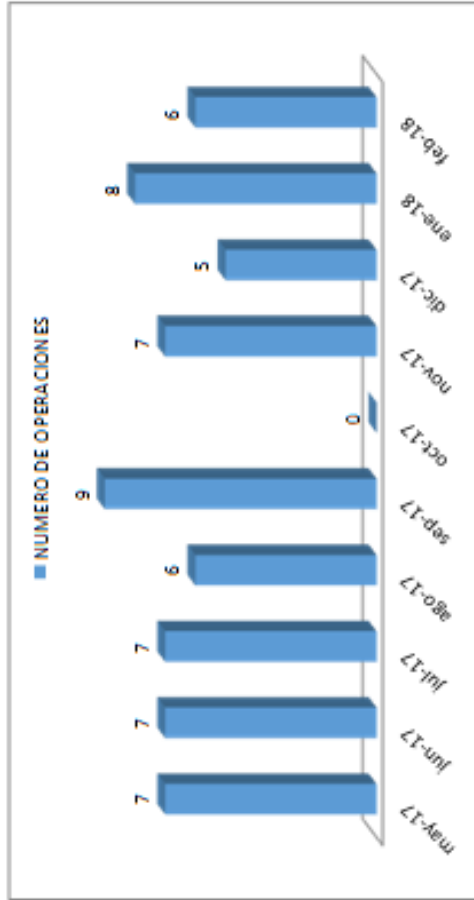
HISTORICO DE COLOCACION EN OPERACIONES OFICIAL D MAYO 2017 A FEBRERO DE 2018

MES	NUMERO DE OPERACIONES	DESEMPEÑO PORCENTUAL
may-17	11	73,33%
jun-17	11	73,33%
jul-17	12	80,00%
ago-17	6	40,00%
sep-17	7	46,67%
oct-17	6	40,00%
nov-17	3	20,00%
dic-17	6	40,00%
ene-18	10	66,67%
feb-18	4	26,67%
PROMEDIO	7,6	50,67%



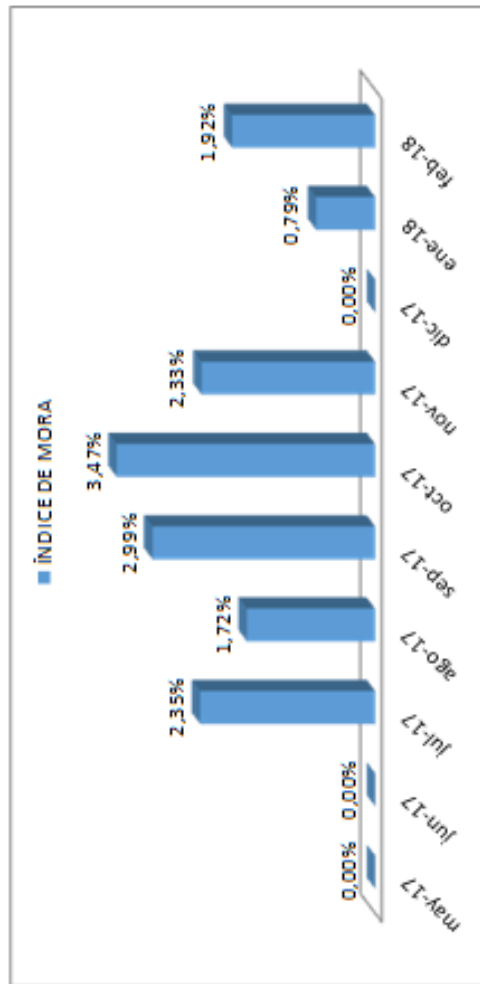
HISTORICO DE COLOCACION EN OPERACIONES OFICIAL E MAYO 2017 A FEBRERO DE 2018

MES	NUMERO DE OPERACIONES	DESEMPEÑO PORCENTUAL
may-17	7	46,67%
jun-17	7	46,67%
jul-17	7	46,67%
ago-17	6	40,00%
sep-17	9	60,00%
oct-17	0	0,00%
nov-17	7	46,67%
dic-17	5	33,33%
ene-18	8	53,33%
feb-18	6	40,00%
PROMEDIO	6,2	41,33%



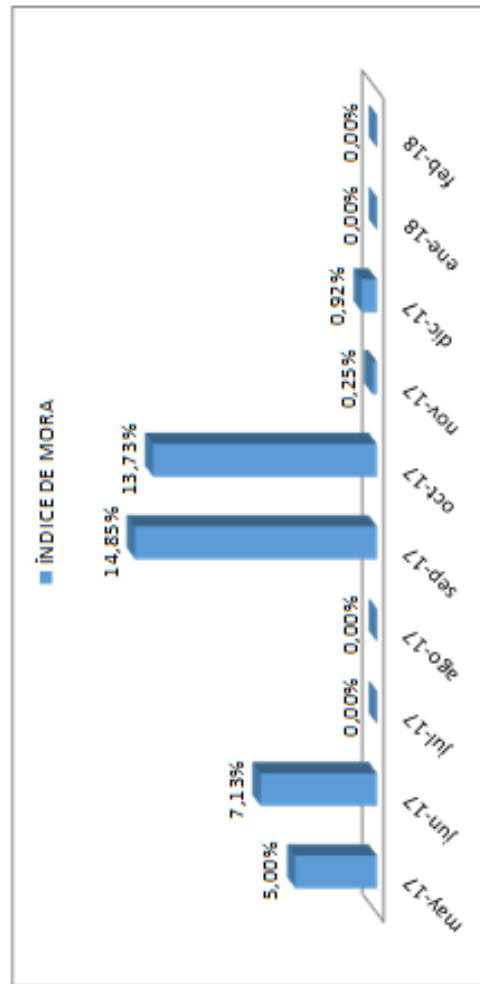
HISTORICO DE INDICE CARTERA EN MORA OFICIAL E MAYO 2017 A FEBRERO DE 2018

MES	ÍNDICE DE MORA
may-17	0,00%
jun-17	0,00%
jul-17	2,35%
ago-17	1,72%
sep-17	2,99%
oct-17	3,47%
nov-17	2,33%
dic-17	0,00%
ene-18	0,79%
feb-18	1,92%
PROMEDIO	1,56%



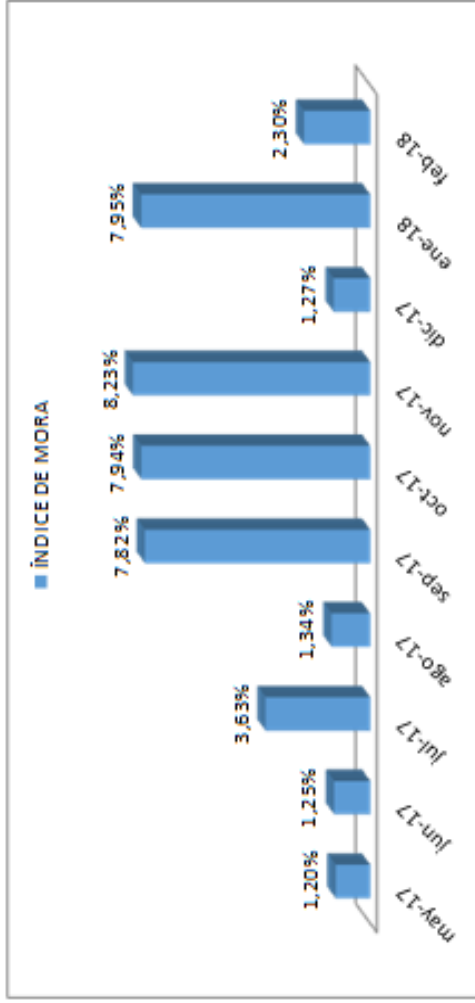
HISTORICO DE INDICE CARTERA EN MORA OFICIAL E MAYO 2017 A FEBRERO DE 2018

MES	ÍNDICE DE MORA
may-17	5,00%
jun-17	7,13%
jul-17	0,00%
ago-17	0,00%
sep-17	14,85%
oct-17	13,73%
nov-17	0,25%
dic-17	0,92%
ene-18	0,00%
feb-18	0,00%
PROMEDIO	4,19%



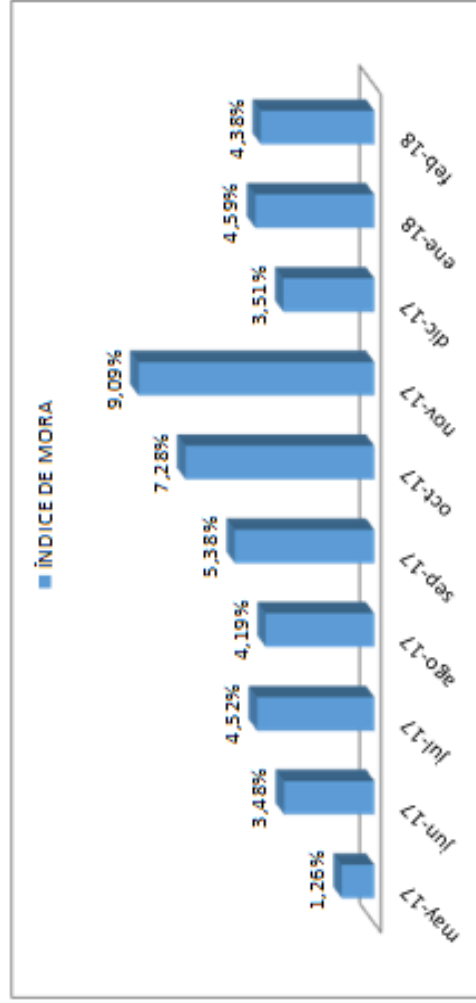
HISTORICO DE INDICE CARTERA EN MORA OFICIAL E MAYO 2017 A FEBRERO DE 2018

MES	ÍNDICE DE MORA
may-17	1,20%
jun-17	1,25%
jul-17	3,63%
ago-17	1,34%
sep-17	7,82%
oct-17	7,94%
nov-17	8,23%
dic-17	1,27%
ene-18	7,95%
feb-18	2,30%
PROMEDIO	4,29%



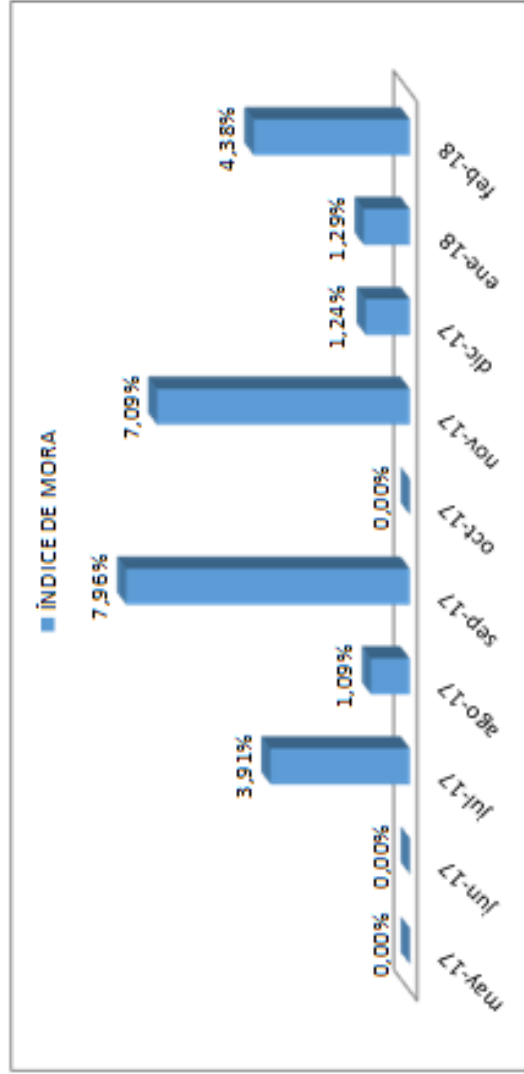
HISTORICO DE INDICE CARTERA EN MORA OFICIAL E MAYO 2017 A FEBRERO DE 2018

MES	ÍNDICE DE MORA
may-17	1,26%
jun-17	3,48%
jul-17	4,52%
ago-17	4,19%
sep-17	5,38%
oct-17	7,28%
nov-17	9,09%
dic-17	3,51%
ene-18	4,59%
feb-18	4,38%
PROMEDIO	4,77%



HISTORICO DE INDICE CARTERA EN MORA OFICIAL E MAYO 2017 A FEBRERO DE 2018

MES	ÍNDICE DE MORA
may-17	0,00%
jun-17	0,00%
jul-17	3,91%
ago-17	1,09%
sep-17	7,96%
oct-17	0,00%
nov-17	7,09%
dic-17	1,24%
ene-18	1,29%
feb-18	4,38%
PROMEDIO	2,70%



PRIMERA FASE**ENTREVISTA ABIERTA A OFICIAL DE NEGOCIO AGENCIA VINO TINTO:**

Antigüedad en la empresa :

Antigüedad en el cargo :

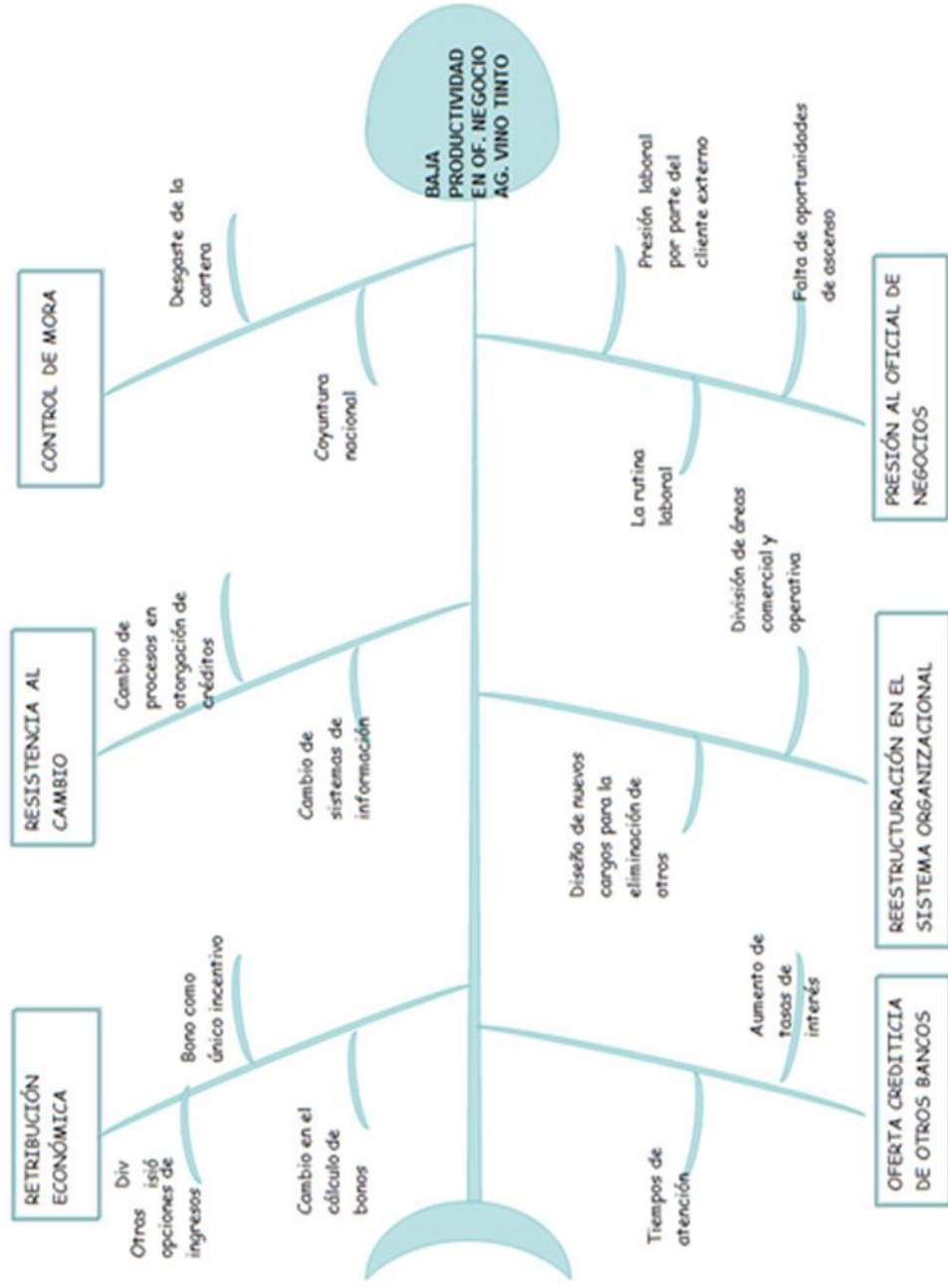
1. ¿Usted cómo se siente al realizar su trabajo?
2. ¿Usted qué factores considera que influyen en su desempeño laboral?
3. ¿Usted como auto califica su desempeño laboral?

SEGUNDA FASE

Por favor jerarquice las siguientes variables según su grado de importancia. 1 MENOS IMPORTANTE 6 MÁS IMPORTANTE

FACTORES INFLUYENTES EN LA PRODUCTIVIDAD	GRADO DE IMPORTANCIA
RETRIBUCIÓN ECONÓMICA	
RESISTENCIA AL CAMBIO	
CONTROL DE MORA	
OFERTA CREDITICIA DE OTROS BANCOS	
REESTRUCTURACIÓN EN EL SISTEMA ORGANIZACIONAL	
PRESIÓN AL OFICIAL DE NEGOCIOS	

PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA EN DIAGRAMA DE ISHIKAWA



ANEXO 8

RESULTADOS SEGÚN ESCALA LIKERT

FACTORES INFLUYENTES EN LA PRODUCTIVIDAD	OFICIAL A	OFICIAL B	OFICIAL C	OFICIAL D	OFICIAL E	TOTAL	GRADO DE IMPORTANCIA	JERARQUIA
RETRIBUCION ECONOMICA	6	6	6	6	6	30	28,57%	PRIMERA
RESISTENCIA AL CAMBIO	1	1	5	2	1	10	9,52%	SEXTA
CONTROL DEN MORA	3	4	3	4	4	18	17,14%	TERCERA
OFERTA CREDITICIA DE OTROS BANCOS	4	3	4	3	5	19	18,10%	SEGUNDA
REESTRUCTURACIÓN EN EL SISTEMA ORGANIZACIONAL	5	5	2	1	3	16	15,24%	CUARTA
PRESIÓN AL OFICIAL DE NEGOCIOS	2	2	1	5	2	12	11,43%	QUINTA
TOTAL	21	21	21	21	21	105	100,00%	

7. BIBLIOGRAFÍA

- CEOLEVEL. (22 de Junio de 2015). Obtenido de <http://www.ceolevel.com/herzberg>
- QuestionPro. (14 de Mayo de 2017). Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-la-escala-de-likert-y-como-utilizarla/>
- Anonimo. (2017). *Matriz FODA*. Obtenido de <http://www.matrizfoda.com/dafo/>
- FIE, B. (2017). *MANUALES DE FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS*. Gerencia Nacional de Bancos Microempresas.
- Galan, M. (Mayo de 2009). *Blogspot*. Obtenido de <http://manuelgalan.blogspot.com/2009/05/la-entrevista-en-investigacion.html>
- Gonzales, D. A. (2002). *Motivacion Laboral*. Saltillo.
- Guzman, T. (2015). *EL DESARROLLO DE LAS MICROFINANZAS EN BOLIVIA*. Recuperado el Marzo de 2018, de <https://www.gdrc.org/icm/spanish/guzman.html>
- Lopez, C. (Julio de 2011). *GestioPolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/teoria-x-y-teoria-y-de-douglas-mcgregor-sus-fundamentos/>
- Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation*. *Psychological Review*. 50(4): pp. 370 - 396.
- Puts, A. (2009). *Practicum E.F.* Recuperado el 2018, de http://www.ugr.es/~rescate/practicum/el_m_todo_de_observaci_n.htm
- Ramirez, M. (2015). *Yahoo Respuestas*. Obtenido de <https://es.answers.yahoo.com/question/index?qid=20070514102314AAYIAzw>
- Ugalde, V. A. (23 de Octubre de 2016). *Economipedia*. Recuperado el Marzo de 2018, de <http://economipedia.com/definiciones/piramide-de-maslow.html>