

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



**PROPUESTA DE MEJORA EN LA EXPERIENCIA
LABORAL DEL ÁREA DE CAJAS PARA MITIGAR
EL ESTRÉS Y POTENCIAR EL DESEMPEÑO EN LA
REGIONAL LA PAZ DEL BANCO SOLIDARIO S.A.**

**Módulo de Actualización en la modalidad de titulación PETAENG 15^{ava} versión
para optar por el grado de licenciatura.**

POR: JESÚS RAYMOND MORALES ALI

**LA PAZ – BOLIVIA
MAYO 2024**

Dedicatoria

A mi adorada madre, fuente eterna de amor y sabiduría, cuyo apoyo incondicional ha sido la luz que ha iluminado mi camino a lo largo de los años. Tus enseñanzas y sacrificios son el fundamento de mi éxito y la inspiración constante para alcanzar nuevas alturas.

A mi amada esposa, mi compañera de vida y confidente, cuyo amor y paciencia han sido mi refugio en las tormentas y mi mayor alegría en los días soleados. A tu lado, he encontrado fuerza y motivación para enfrentar cada desafío.

A mis amigos, compañeros de risas y confidentes, quienes han compartido este viaje académico, brindando su aliento en los momentos desafiantes.

A mis profesores y mentores, cuya guía y conocimiento han sido la brújula que ha dirigido mis esfuerzos y enriquecido mi aprendizaje.

A todos aquellos que, de alguna manera, han contribuido a mi formación y crecimiento, les dedico con gratitud esta monografía.

Este logro no solo es mío, sino de todos aquellos que han sido parte de mi camino. Gracias por ser parte de este capítulo significativo en mi vida.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Mayor de San Andrés, Expresar mi profundo agradecimiento a esta venerable institución que ha sido el crisol donde se forjaron mis conocimientos, se desafiaron mis límites y se cultivó mi pasión por el aprendizaje.

A la distinguida facultad y cuerpo docente, quienes con su dedicación y conocimiento han sido faros de inspiración. Sus enseñanzas han ampliado mi horizonte intelectual y me han guiado en el desarrollo de habilidades críticas que trascienden las aulas.

A todos los que, de alguna manera, han contribuido a mi experiencia en esta universidad, les expreso mi más sincero agradecimiento. Esta etapa de mi vida no solo representa un logro personal, sino también el resultado de un apoyo colectivo que ha dejado una huella imborrable en mi camino académico.

INDICE

RESUMEN.....	VII
PALABRAS CLAVE	8
INTRODUCCIÓN	10
I. MARCO GENERAL.....	11
1.1. Planteamiento del Problema.....	11
1.2. Objetivo General	11
1.3. Objetivos Específicos.....	12
II. MARCO INSTITUCIONAL	13
2.1. Antecedentes de la institución	13
2.2. Misión	15
2.3. Visión	15
2.4. Valores y Principios	15
III. MARCO TEÓRICO.....	16
3.1. Administración de Personal	16
3.2. Estrés Laboral	17
3.3. Estrategias de Mejora en la Experiencia Laboral.....	17
3.4. Modelos de Éxito en el Sector Financiero	18
IV. MARCO METODOLÓGICO.....	18
4.1. Diseño de Investigación.....	18
4.2. Población y Muestra:	19
4.3. Recopilación de Datos	19
4.3.1. Encuestas:	19
4.4. Análisis de Datos.....	19
4.4.1. Análisis Cuantitativo:	19
4.5. Diseño de la Propuesta de Mejora	19
4.5.1. Revisión de Mejores Prácticas	19
4.5.2. Desarrollo de Estrategias.....	20
4.6. Implementación y Evaluación	20
4.6.1. Implementación Piloto	20
4.6.2. Evaluación de Resultados:.....	20

4.7. Ética de la Investigación	20
4.8. Población de estudio.....	21
V. PROPUESTA	23
5.1. Diagnóstico de la Situación.....	23
5.1.1. Niveles de Estrés	23
5.1.2. Factores de Estrés Más Significativos	24
5.1.3. Satisfacción Laboral.....	24
5.1.4. Percepciones sobre el Entorno Laboral	24
5.2. Estrategias de Mejora	25
5.2.1. Flexibilidad Laboral.....	25
5.2.2. Programas de Bienestar.....	25
5.2.3. Desarrollo Profesional y Reconocimiento	25
5.2.4. Participación en Decisiones	26
5.2.5. Comunicación Interna	26
5.2.6. Incentivos y Reconocimientos Específicos.....	26
5.2.7. Evaluación Continua.....	27
5.3. Implementación	27
5.3.1. Fases de Implementación.....	27
5.3.2. Expansión Gradual	29
5.3.3. Implementación a Nivel Regional	30
5.4. Capacitación	32
5.4.1. Diseño del Programa de Capacitación	32
5.4.2. Sesiones de Capacitación	32
5.4.3. Seguimiento y Evaluación.....	33
5.5. Evaluación y Seguimiento.....	34
5.5.1. Indicadores Clave de Desempeño (KPIs).....	34
5.5.2. Encuestas y Sesiones de Retroalimentación.....	34
5.5.3. Evaluación Comparativa	34
5.5.4. Retroalimentación Continua	35
VI. CONCLUSIONES	35
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	38

VIII. ANEXOS.....	39
8.1. Anexo 1: Información Demográfica	39
8.2. Anexo 2: Estrés Laboral	42
8.3. Anexo 3: Satisfacción Laboral	45
8.4. Anexo 4: Muestra de Encuesta de Evaluación de Experiencia Laboral en el Área de Cajas - Regional La Paz Banco Solidario S.A. realizada.	50

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población De Estudio	21
--	-----------

RESUMEN

La presente monografía aborda la temática de la "Propuesta de mejora en la experiencia laboral del área de cajas mediante estrategias de administración de personal, para mitigar el estrés y potenciar el desempeño en la Regional La Paz del Banco Solidario S.A." En un entorno financiero dinámico y exigente, se ha identificado la necesidad crítica de optimizar las condiciones laborales en el área de cajas, reconociendo la importancia de un personal motivado y comprometido en la eficiencia operativa y en la calidad del servicio al cliente.

El diagnóstico detallado revela la prevalencia del estrés entre los empleados del área de cajas, derivado principalmente de una carga de trabajo significativa y la presión temporal inherente a las transacciones financieras. Además, se han identificado áreas específicas de insatisfacción, como la comunicación interna y las oportunidades de desarrollo profesional.

La propuesta de mejora se centra en estrategias integrales de administración de personal, incluyendo la introducción de horarios flexibles, programas de bienestar y un plan de desarrollo profesional. Estas estrategias buscan abordar directamente los factores de estrés identificados, mejorar la satisfacción laboral y fomentar un entorno que promueva el crecimiento y desarrollo individual.

La implementación se llevará a cabo de manera gradual, comenzando con una fase piloto en una sucursal específica antes de su expansión a nivel regional. La capacitación del personal y supervisores será fundamental para garantizar una adopción efectiva de las nuevas prácticas, y se establecerán mecanismos de evaluación continua para medir el impacto de las estrategias implementadas.

Se espera que esta propuesta no solo contribuya a la mejora de la experiencia laboral en el área de cajas, sino que también sirva como un modelo adaptable para otras sucursales y áreas dentro del Banco Solidario S.A.

PALABRAS CLAVE

➤ **Encuestas:**

Método de recopilación de datos que consiste en la obtención de información de los participantes a través de preguntas estructuradas.

➤ **Empoderador:**

Fomentar el empoderamiento implica otorgar a los individuos o equipos la autoridad, autonomía y recursos necesarios para tomar decisiones y asumir la responsabilidad de sus acciones. En un entorno laboral, el empoderamiento puede mejorar la motivación y el sentido de responsabilidad de los empleados.

➤ **Marco Metodológico:**

La sección de un proyecto de investigación que describe y justifica los métodos y enfoques utilizados para llevar a cabo la investigación.

➤ **Triangulación de Datos:**

La combinación y comparación de datos cuantitativos y cualitativos para obtener una comprensión más completa y válida de un fenómeno.

➤ **Prueba T de *Student*:**

Una prueba estadística utilizada para determinar si hay diferencias significativas entre las medias de dos grupos de datos.

➤ **Prueba Piloto:**

Una pequeña implementación inicial de un proyecto o estrategia diseñada para identificar posibles problemas y realizar ajustes antes de una implementación a mayor escala.

➤ **Índice de Estrés Laboral de Karasek:**

Un enfoque teórico que evalúa el estrés laboral en función de la demanda del trabajo y el control que tiene el trabajador sobre su entorno laboral.

➤ **Población de Estudio:**

El conjunto completo de elementos que comparten características específicas y son el objeto de estudio en una investigación.

➤ **KPIs (Indicadores Clave de Desempeño):**

Medidas cuantificables utilizadas para evaluar el rendimiento de una organización, equipo o proceso en relación con sus objetivos estratégicos. Los KPIs proporcionan una visión clara del progreso hacia el logro de metas y objetivos.

➤ **Variabilidad:**

En el contexto de la estrategia organizativa, la variabilidad se refiere a la adaptabilidad y flexibilidad para enfrentar cambios o desafíos. Una organización con alta variabilidad puede ajustarse eficientemente a nuevas circunstancias y aprovechar oportunidades emergentes.

INTRODUCCIÓN

El ámbito laboral contemporáneo se caracteriza por una dinámica constante, marcada por cambios rápidos, exigencias crecientes y una competencia feroz. En este escenario, la gestión eficaz del capital humano se vuelve fundamental para garantizar no solo el éxito organizacional, sino también el bienestar de quienes forman parte de la estructura empresarial. En particular, el área de cajas en instituciones financieras como el Banco Solidario S.A. en su Regional La Paz, se encuentra en la primera línea de interacción con los clientes, desempeñando un papel crucial en la experiencia general de estos. Sin embargo, este contacto directo con el público y la presión inherente al manejo de transacciones financieras pueden generar niveles significativos de estrés entre los colaboradores.

El estrés laboral no solo impacta la salud y el bienestar de los empleados, sino que también puede repercutir negativamente en la eficiencia operativa y la calidad del servicio al cliente. Conscientes de esta realidad, la presente monografía se propone explorar estrategias de administración de personal que contribuyan a mitigar el estrés y, en consecuencia, potenciar el desempeño del personal del área de cajas en la Regional La Paz del Banco Solidario S.A.

La comprensión profunda de los factores que generan estrés en el entorno laboral, así como la identificación de herramientas y prácticas efectivas de gestión, se erigen como elementos cruciales en la búsqueda de un equilibrio entre el cumplimiento de los objetivos organizacionales y el bienestar integral de los colaboradores. A través de esta investigación, se aspira a proponer mejoras concretas que no solo aborden los desafíos específicos enfrentados por el personal del área de cajas, sino que también fomenten un entorno laboral que promueva la salud mental, la satisfacción laboral y, en última instancia, contribuya al éxito sostenido del Banco Solidario S.A. en la Regional La Paz.

I. MARCO GENERAL

1.1. Planteamiento del Problema

En el contexto dinámico y desafiante del sector financiero, el área de cajas en la Regional La Paz del Banco Solidario S.A. desempeña un papel crucial al ser la interfaz principal entre la institución y sus clientes. Sin embargo, la presión constante asociada al manejo de transacciones financieras y la interacción directa con los clientes pueden generar niveles significativos de estrés en el personal de esta área. El estrés laboral no solo afecta la salud y el bienestar de los empleados, sino que también puede incidir directamente en la eficiencia operativa y la calidad del servicio al cliente, elementos fundamentales para el éxito continuo de la institución.

A pesar de la importancia de abordar el estrés laboral en el área de cajas, se observa una falta de estrategias y políticas específicas de administración de personal diseñadas para mitigar estos desafíos en la Regional La Paz del Banco Solidario S.A. La ausencia de enfoques proactivos para abordar este problema podría tener consecuencias negativas, como la disminución de la satisfacción laboral, el aumento del ausentismo y la rotación de personal, así como una posible merma en la calidad del servicio al cliente.

En este contexto, surge la necesidad de desarrollar una propuesta de mejora en la experiencia laboral del área de cajas mediante estrategias de administración de personal. Esta propuesta busca no solo identificar los factores específicos que generan estrés en el personal de esta área, sino también diseñar e implementar estrategias efectivas que mitiguen el estrés y potencien el desempeño, contribuyendo así al bienestar integral de los empleados y al éxito sostenido del Banco Solidario S.A. en su Regional La Paz.

1.2. Objetivo General

Diseñar e implementar una propuesta integral de mejoras en la experiencia laboral del área de cajas de la Regional La Paz del Banco Solidario S.A., a través de estrategias efectivas de administración de personal, con el propósito de mitigar el estrés y potenciar el

desempeño del equipo, contribuyendo al bienestar de los empleados y al éxito operativo de la institución.

1.3. Objetivos Específicos

- a.** Analizar los factores específicos que generan estrés en el personal del área de cajas en la Regional La Paz del Banco Solidario S.A., mediante la realización de encuestas y análisis de indicadores de desempeño.
- b.** Identificar las áreas de oportunidad en las políticas y prácticas actuales de administración de personal que podrían estar contribuyendo al estrés laboral en el área de cajas.
- c.** Revisar las mejores prácticas y estrategias utilizadas por otras instituciones financieras exitosas para mitigar el estrés y mejorar la experiencia laboral en áreas similares.
- d.** Diseñar una propuesta específica de estrategias de administración de personal adaptadas a las necesidades y características del personal del área de cajas en la Regional La Paz.
- e.** Implementar las estrategias propuestas de manera piloto, recopilando retroalimentación continua del personal y realizando ajustes según sea necesario.
- f.** Evaluar los resultados de la implementación de las estrategias, midiendo indicadores clave de desempeño, satisfacción laboral y niveles de estrés en el área de cajas.
- g.** Elaborar recomendaciones y directrices para la institucionalización de las estrategias exitosas, con el objetivo de asegurar la sostenibilidad a largo plazo de las mejoras implementadas en la experiencia laboral del área de cajas en la Regional La Paz del Banco Solidario S.A.

II. MARCO INSTITUCIONAL

2.1. Antecedentes de la institución

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

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

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

En 1986, el golpeado sistema financiero vio ingresar a un nuevo actor que puso sus ojos en ese sector y sentó las bases de la inclusión financiera. Las condiciones normativas y las políticas asumidas por las entidades que operaban en ese entonces y las limitantes que en ese entonces tenía la banca estatal para cumplir con su objetivo de promover el desarrollo, hacían imposible que los informales y los desempleados accedan a cualquier tipo de financiamiento.

Primero como Fundación y después, como el primer banco regulado de micro finanzas en Bolivia y el mundo, BancoSol concentró sus operaciones en estos actores económicos emergentes a través de un proceso que más tarde sería reconocido como el inicio del microcrédito y las micro finanzas.

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

La ingeniería financiera que promovió el desarrollo y expansión de entidades financieras sólidas, altamente profesionales y con un sólido compromiso social, se transformó en un producto de exportación, convirtiendo la receta de BancoSol en un referente alrededor del mundo, siendo incluso, un caso de estudio en los principales centros de formación académica.

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

Para enero de 1992, la ONG había desarrollado un portafolio que abarcaba a 17,000 clientes, con una cartera de préstamos que ascendía a 4 millones de dólares. Contaba con sucursales establecidas en las ciudades de La Paz, El Alto, Cochabamba y Santa Cruz.

La identificación de una significativa demanda insatisfecha de servicios financieros fue el factor determinante que llevó a la decisión de ampliar sus operaciones para cubrir la creciente necesidad de créditos en el sector en auge de las microempresas.

En consecuencia, el 10 de febrero de 1992, se fundó en Bolivia el Banco Solidario S.A., conocido comúnmente como BancoSol, como respuesta a la demanda emergente en el panorama de las microempresas.

En la gestión 2020, aún ante un panorama incierto y lleno de dificultades, BancoSol refrendó su compromiso al Desarrollo Sostenible y el cumplimiento de sus 17 objetivos, promocionó en el uso de canales digitales.

Durante la gestión 2021 BancoSol apoyó a la reactivación económica de sus consumidores financieros a través de programas innovadores y la amplia oferta de productos y servicios financieros.

2.2. Misión

Transformamos vidas acompañando, de forma inclusiva, a quienes creen en un mejor futuro.

2.3. Visión

Ser líder y referente mundial en inclusión financiera y digital, contribuyendo a la reducción de la pobreza y aportando al desarrollo sostenible.

2.4. Valores y Principios

- **Solidaridad:** La sensibilidad social está en nuestra esencia, buscamos el bien común. Comportamientos asociados: Muestro respeto por las personas y sus opiniones. Comparto de manera genuina y generosa conocimientos y habilidades. Asesoró a los clientes con auténtica vocación para acompañar su crecimiento.
- **Integridad:** Somos consecuentes, hacemos lo que decimos, actuamos siempre de forma correcta y transparente. Comportamientos asociados: Soy confiable y confío, digo la verdad, ante todo. Brindo información en forma oportuna, completa y fidedigna.
- **Compromiso:** La excelencia nos caracteriza, tomamos acciones para cumplir lo que acordamos y nos hacemos responsables. Comportamientos asociados: Me hago responsable de mis acciones y de los resultados a los que me comprometo. Aprendo y mejoro continuamente. No generalizo ni supongo, baso mis decisiones en datos: “Dato mata relato”.
- **Servicio:** Somos recíprocos, actuamos siempre con calidad y calidez. Innovando de manera permanente. Comportamientos asociados: Actúo de manera colaborativa, la experiencia del cliente es mi prioridad. Escucho para entender y ofrecer soluciones. Soy empático con el otro.

III. MARCO TEÓRICO

Este marco teórico establece los cimientos necesarios para la propuesta de mejora, integrando teorías y enfoques clave de la administración de personal, el estrés laboral y las estrategias de mejora en el entorno laboral.

3.1. Administración de Personal

a) Gestión de Recursos Humanos:

La gestión de recursos humanos se posiciona como un pilar fundamental en la efectividad organizacional. Dessler (2015) enfatiza la importancia de alinear estratégicamente las políticas de recursos humanos con los objetivos organizacionales, reconociendo que esta alineación contribuye significativamente a mejorar la productividad y la satisfacción laboral.

En este contexto, la administración de personal asume un papel crucial. Chiavenato (2014) destaca que, especialmente en el ámbito financiero, la eficiencia operativa y la satisfacción del personal están intrínsecamente vinculadas a una administración de personal efectiva. La gestión de recursos humanos se concentra en maximizar el rendimiento individual y grupal, reconociendo la importancia de condiciones laborales óptimas.

Las políticas de personal, según Marchington y Wilkinson (2013), son un componente esencial de la gestión de recursos humanos. Subrayan que estas políticas deben ser bien diseñadas, flexibles y adaptarse a las necesidades específicas de los empleados y del entorno laboral, contribuyendo así a un ambiente laboral saludable y productivo.

b) Administración de Personal:

La administración de personal, en el contexto financiero, juega un papel esencial en la eficiencia operativa y en la satisfacción del personal. Según Chiavenato (2014), la gestión de recursos humanos se centra en maximizar el rendimiento individual y grupal, reconociendo la importancia de condiciones laborales óptimas.

c) Políticas de Personal:

Marchington y Wilkinson (2013) destacan la importancia de políticas de personal bien diseñadas, subrayando que estas deben ser flexibles y adaptarse a las necesidades específicas de los empleados y del entorno laboral.

3.2. Estrés Laboral

a) Definición de Estrés Laboral:

El estrés laboral, enmarcado por el modelo de demanda-control de Karasek (1979), subraya la relación entre la demanda del trabajo y el control que los empleados tienen sobre su entorno laboral. Complementariamente, el modelo de desequilibrio esfuerzo-recompensa de Siegrist (1996) destaca la importancia de lograr un equilibrio adecuado entre el esfuerzo invertido en el trabajo y las recompensas recibidas.

En entornos financieros, Quick y Quick (1984) identifican la carga de trabajo, la ambigüedad del rol y la presión temporal como factores significativos que contribuyen al estrés laboral. Este reconocimiento resalta la necesidad de estrategias específicas para abordar estos desencadenantes del estrés en el sector financiero.

b) Factores Generadores de Estrés en el Sector Financiero:

Según Quick y Quick (1984), en entornos financieros, la carga de trabajo, la ambigüedad del rol y la presión temporal son factores significativos que contribuyen al estrés laboral.

3.3. Estrategias de Mejora en la Experiencia Laboral

a) Programas de Bienestar Laboral:

El bienestar en el trabajo, según Warr (2007), no se limita a la ausencia de estrés, sino que implica la presencia de factores positivos como satisfacción laboral, apoyo social y oportunidades de desarrollo. La teoría de las necesidades de Maslow (1954) también destaca la importancia de satisfacer las necesidades humanas fundamentales para promover un estado de bienestar.

b) Flexibilidad Laboral:

Kossek y Thompson (2016) proponen que la flexibilidad laboral puede mitigar el estrés al proporcionar a los empleados opciones para equilibrar sus responsabilidades laborales y personales. La implementación de políticas que fomenten la flexibilidad puede contribuir significativamente a mejorar la experiencia laboral.

c) Desarrollo Profesional y Reconocimiento:

Herzberg (1959) propone la teoría de los dos factores, donde destaca que elementos como el desarrollo profesional y el reconocimiento son cruciales para la motivación y la satisfacción laboral. Estrategias enfocadas en el desarrollo continuo y el reconocimiento pueden ser clave para mejorar la experiencia laboral.

3.4. Modelos de Éxito en el Sector Financiero

a) Casos de Éxito:

Explorar casos de éxito, como el modelo de gestión de talento de Goldman Sachs analizado por Becker y Huselid (2006), proporciona perspectivas valiosas sobre cómo las estrategias de gestión de personal pueden implementarse con éxito en el sector financiero. Estos casos de estudio ofrecen *insights* sobre las mejores prácticas que podrían adaptarse a la realidad específica del Banco Solidario S.A. en la Regional La Paz.

IV. MARCO METODOLÓGICO

4.1. Diseño de Investigación

El enfoque mixto adoptado en este diseño de investigación combina métodos cualitativos y cuantitativos. Esta estrategia integral permitirá una comprensión profunda de los factores que generan estrés, al tiempo que posibilitará la recopilación de datos cuantitativos para evaluar la efectividad de las estrategias propuestas. La combinación de ambos enfoques maximiza la validez y la fiabilidad de los resultados, proporcionando una visión holística de la situación en el área de cajas.

4.2.Población y Muestra:

La población objetivo abarcará al personal del área de cajas en la Regional La Paz del Banco Solidario S.A. Para garantizar una representación completa, se empleará un muestreo estratificado por roles y niveles de experiencia. Este enfoque asegurará que la muestra refleje fielmente la diversidad de funciones y experiencias en el área, permitiendo generalizaciones más precisas.

4.3.Recopilación de Datos

4.3.1. Encuestas:

La aplicación de encuestas se utilizará para recopilar datos cuantitativos sobre niveles de estrés, satisfacción laboral y percepción del entorno de trabajo. La elección de escalas validadas, como el Índice de Estrés Laboral de Karasek (1979) adaptado, garantiza la consistencia y la confiabilidad de los datos. Este método cuantitativo proporcionará una visión cuantificable y objetiva de la situación actual.

4.4.Análisis de Datos

4.4.1. Análisis Cuantitativo:

Los datos cuantitativos se someterán a técnicas estadísticas descriptivas, incluido el análisis de frecuencia y medidas de tendencia central. La prueba t de *Student* se utilizará para comparar resultados antes y después de la implementación de las estrategias propuestas. Este análisis cuantitativo permitirá una evaluación objetiva y cuantificable de la efectividad de las intervenciones.

4.5. Diseño de la Propuesta de Mejora

4.5.1. Revisión de Mejores Prácticas

Se llevará a cabo una revisión exhaustiva de estudios de casos y literatura existente sobre estrategias exitosas de mejora en entornos financieros. Esta revisión informará el diseño de estrategias específicas y efectivas adaptadas a las necesidades identificadas en el área de cajas.

4.5.2. Desarrollo de Estrategias

Con base en los hallazgos, se diseñarán estrategias específicas de administración de personal, considerando la flexibilidad laboral, programas de bienestar y reconocimiento, entre otros aspectos. Cada estrategia estará fundamentada en las mejores prácticas identificadas y adaptada a las circunstancias particulares del Banco Solidario S.A.

4.6. Implementación y Evaluación

4.6.1. Implementación Piloto

Las estrategias propuestas se implementarán en un periodo piloto, con una recopilación continua de retroalimentación del personal. Este enfoque iterativo permitirá ajustes en tiempo real y garantizará que las estrategias se alineen con las necesidades cambiantes del personal.

4.6.2. Evaluación de Resultados:

La evaluación se realizará mediante indicadores clave de desempeño, mediciones de niveles de estrés y satisfacción laboral. La comparación de resultados antes y después de la implementación será crucial para evaluar la efectividad de las estrategias propuestas. Este proceso de evaluación continuará a lo largo del tiempo, asegurando la sostenibilidad y la adaptabilidad de las intervenciones.

4.7.Ética de la Investigación

Se seguirán rigurosamente los principios éticos de la investigación. Se garantizará la confidencialidad de los participantes y se obtendrá el consentimiento informado antes de la participación en las encuestas y entrevistas. Este compromiso ético asegura la integridad y la consideración de los derechos y bienestar de los involucrados.

Este marco metodológico proporciona un plan detallado para llevar a cabo la investigación y desarrollar la propuesta de mejora, asegurando la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos.

4.8. Población de estudio

La población de estudio se define según Kerlinger y Lee (2000) como el conjunto completo de unidades que cumplen con los criterios de inclusión definidos por el investigador. La población de estudio es un elemento crucial en la investigación, y en este estudio, se centra en los cajeros de la Regional La Paz de BancoSol. La Regional La Paz alberga un total de 18 agencias, cada una clasificada en las categorías A, B y C, con características distintivas y necesidades particulares.

TABLA 1. POBLACIÓN DE ESTUDIO

Nº	AGENCIAS	CATEGORÍA	No. CAJEROS
1	San Pedro	A	4
2	Garita	A	4
3	Alonzo de Mendoza	A	4
4	San Miguel	A	3
5	Ballivián	A	3
6	Camacho	A	4
7	Sol Amigo	A&B	20
8	Villa Fátima	B	3
9	Miraflores	B	3
10	Tejar	B	3
11	Villa Copacabana	B	3
12	Gran Poder	B	3
13	Vino Tinto	B	2
14	Obrajes	B	2
15	Tembladerani	B	3
16	Portada	B	2
17	Cota	C	2
18	Villa Armonía	C	3
19	Periférica	C	2
TOTAL			71

Fuente: Elaboración propia en base a investigación realizada.

En la Regional La Paz de BancoSol, la gestión de las agencias se organiza en tres categorías distintas: A, B y C, cada una con límites financieros específicos. Estas

categorías se definen en función de la capacidad operativa y el volumen de transacciones que maneja cada agencia. Es fundamental comprender el contexto de estas categorías y sus respectivos límites financieros para contextualizar la operación de los cajeros.

- **Categoría A**

Límite Financiero: 3,430,000 bolivianos.

Las agencias clasificadas como Categoría A manejan un volumen significativo de transacciones y tienen la capacidad de gestionar un límite financiero más elevado en comparación con las demás categorías.

- **Categoría B**

Límite Financiero: 3,087,000 bolivianos.

Las agencias designadas como Categoría B, si bien manejan un volumen menor en comparación con la Categoría A, aún operan con una capacidad financiera considerable.

- **Categoría C**

Límite Financiero: 2,058,000 bolivianos.

Las agencias de Categoría C tienen un límite financiero más bajo, lo que sugiere un volumen de transacciones más moderado. Esto puede estar relacionado con la ubicación geográfica o la demanda específica de esa área.

Es esencial tener en cuenta estos límites financieros al evaluar el rendimiento de los cajeros, ya que su función está directamente vinculada a la administración del flujo de efectivo en cada categoría. Esta información proporciona un marco crucial para entender la dinámica financiera y operativa de cada agencia, contribuyendo así a la comprensión integral de los desafíos y oportunidades que enfrentan los cajeros en su entorno laboral específico.

La distribución de cajeros por categorías es la siguiente:

Categoría A: Se cuenta con 6 agencias, distribuyendo un total de 22 cajeros.

Categoría B: Se cuenta con 9 agencias, con una asignación de 24 cajeros.

Categoría C: Se cuenta con 3 agencias más, contando con 7 cajeros.

Sol Amigo, Categorías A y B: Se cuenta con 20 cajeros.

En resumen, la población de estudio para este estudio está compuesta por los 71 cajeros distribuidos en las agencias de la Regional La Paz. Este enfoque estratégico permite adaptarse a las necesidades específicas de cada agencia, promoviendo un entorno laboral eficiente y equitativo.

Es importante señalar que esta distribución tiene el propósito de optimizar las operaciones y garantizar un servicio de alta calidad a nuestros clientes. Cada cajero juega un papel fundamental en el logro de nuestros objetivos organizativos, y su participación en este estudio será esencial para entender y mejorar su experiencia laboral.

Adicionalmente, se garantizará el respeto a principios éticos durante todo el proceso, incluyendo la confidencialidad de los participantes y la obtención del consentimiento informado.

Este enfoque en la población de estudio permitirá obtener información significativa y relevante para el análisis de los factores de estrés y la efectividad de las estrategias propuestas en el entorno laboral de los cajeros en la Regional La Paz de BancoSol.

V. PROPUESTA

5.1. Diagnóstico de la Situación

5.1.1. Niveles de Estrés

El análisis meticuloso de los niveles de estrés reveló una situación crítica, con un 70% de los empleados calificando su nivel de estrés como alto o muy alto en una escala del 1 al 5. Este hallazgo subraya la urgencia de abordar los factores desencadenantes que contribuyen a esta situación. Es crucial comprender que el estrés persistente no solo afecta el bienestar individual, sino que también puede tener repercusiones directas en la eficiencia operativa y la moral del equipo. La estrategia propuesta no solo busca mitigar

el estrés, sino también cultivar un ambiente laboral que promueva la salud mental y el rendimiento sostenible.

5.1.2. Factores de Estrés Más Significativos

Los resultados del análisis destacaron que la carga de trabajo y la presión temporal son los factores de estrés más significativos, seguidos de cerca por las interacciones con los clientes. La carga de trabajo excesiva puede resultar en fatiga y afectar la calidad del trabajo, mientras que la presión temporal contribuye a un ambiente laboral tenso. Las interacciones con los clientes, aunque esenciales, pueden volverse estresantes sin una gestión adecuada. La estrategia propuesta aborda específicamente estos factores, reconociendo que la gestión eficaz de estas áreas críticas puede conducir a mejoras sustanciales en el bienestar general de los empleados.

5.1.3. Satisfacción Laboral

Aunque el 60% de los empleados indicaron estar satisfechos con su trabajo en la encuesta, los análisis cualitativos revelaron áreas específicas de insatisfacción. Las principales preocupaciones se centraron en la comunicación interna y las oportunidades de desarrollo profesional. Estas áreas críticas no solo afectan la satisfacción laboral, sino que también tienen un impacto directo en la retención del talento y la motivación a largo plazo. La estrategia propuesta aborda estas preocupaciones mediante un enfoque integral que mejora tanto la comunicación interna como las oportunidades de desarrollo profesional.

5.1.4. Percepciones sobre el Entorno Laboral

La recopilación cualitativa de comentarios adicionales reveló una variabilidad en las percepciones sobre el entorno laboral. Mientras algunos empleados elogian la colaboración y el apoyo del equipo, otros expresan inquietudes sobre la falta de reconocimiento y la necesidad de una mayor participación en la toma de decisiones. Estas percepciones variables subrayan la importancia de comprender las experiencias individuales dentro del contexto del área de cajas. La estrategia propuesta busca abordar

esta variabilidad al fomentar la participación de los empleados y mejorar las prácticas de reconocimiento, creando así un entorno de trabajo más inclusivo y motivador.

5.2.Estrategias de Mejora

5.2.1. Flexibilidad Laboral

Dada la carga de trabajo y la presión temporal identificadas, la introducción de horarios flexibles se presenta como una estrategia fundamental. Esta medida no solo permite a los empleados gestionar su tiempo de manera eficiente, sino que también se espera que reduzca el estrés, mejore la satisfacción y promueva un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal. La flexibilidad laboral no solo es una respuesta directa a los desafíos identificados, sino que también refleja el compromiso de la organización con el bienestar y la calidad de vida de sus empleados.

5.2.2. Programas de Bienestar

Los programas de bienestar, centrados en actividades recreativas, sesiones de relajación y servicios de asesoramiento, se implementarán con el objetivo directo de abordar el estrés y mejorar la salud mental de los empleados. Estos programas buscan crear un entorno de trabajo que fomente el autocuidado y proporcione recursos efectivos para gestionar el estrés. Al invertir en el bienestar de los empleados, la organización no solo mejora la calidad de vida en el trabajo, sino que también establece un precedente para una cultura organizacional que valora la salud mental.

5.2.3. Desarrollo Profesional y Reconocimiento

Para abordar las inquietudes sobre las oportunidades de desarrollo y el reconocimiento, se propone un plan integral. Este plan incluirá capacitaciones específicas para el área de cajas y un sistema de reconocimiento que celebre los logros individuales y de equipo. Estas medidas no solo están diseñadas para mejorar la satisfacción laboral, sino también para fomentar un sentido de progreso y valoración en el equipo. El desarrollo profesional se convierte así en un componente clave para la retención del talento y la motivación sostenible.

5.2.4. Participación en Decisiones

La participación de los empleados en la toma de decisiones se establece como esencial para crear un ambiente laboral empoderador y motivador. La propuesta incluye la implementación de sesiones regulares de lluvia de ideas y reuniones participativas donde los empleados pueden expresar sus opiniones, sugerencias y preocupaciones. Además, se establecerán comités de participación que involucren a representantes de los empleados en discusiones sobre políticas y cambios relevantes. Esta estrategia no solo fortalecerá la cohesión del equipo, sino que también proporcionará una vía para la retroalimentación directa, fomentando un sentido de propiedad y compromiso.

5.2.5. Comunicación Interna

La mejora de la comunicación interna se logrará mediante la implementación de un plan integral. Se establecerán canales de comunicación efectivos, como boletines informativos electrónicos, plataformas digitales de colaboración y reuniones regulares de equipo. Además, se introducirá un sistema de retroalimentación abierta, permitiendo a los empleados expresar sus pensamientos y recibir respuestas de la dirección. La comunicación transparente sobre cambios organizativos y la claridad en las expectativas contribuirán a reducir la ansiedad y mejorar la confianza en el lugar de trabajo.

5.2.6. Incentivos y Reconocimientos Específicos

La mejora de la comunicación interna se logrará mediante la implementación de un plan integral. Se establecerán canales de comunicación efectivos, como boletines informativos electrónicos, plataformas digitales de colaboración y reuniones regulares de equipo. Además, se introducirá un sistema de retroalimentación abierta, permitiendo a los empleados expresar sus pensamientos y recibir respuestas de la dirección. La comunicación transparente sobre cambios organizativos y la claridad en las expectativas contribuirán a reducir la ansiedad y mejorar la confianza en el lugar de trabajo.

5.2.7. Evaluación Continua

La evaluación continua será una parte integral del proceso de mejora. Se establecerán indicadores clave de desempeño (KPIs) que aborden aspectos como la reducción de los niveles de estrés, la mejora en la satisfacción laboral y el aumento en la participación en decisiones. Se realizarán encuestas periódicas y se llevarán a cabo sesiones de retroalimentación para evaluar la percepción de los empleados sobre las mejoras implementadas. Los resultados de estas evaluaciones guiarán ajustes y modificaciones, garantizando una adaptación continua a las necesidades cambiantes del personal y del entorno laboral.

De esta manera, la propuesta se presenta como un enfoque integral y estratégico para abordar los desafíos identificados, promoviendo un cambio positivo y sostenible en el entorno laboral del área de cajas. La combinación de medidas específicas y una evaluación continua asegurará que las mejoras se alineen con las necesidades reales de los empleados, fomentando un ambiente de trabajo saludable y productivo.

5.3. Implementación

5.3.1. Fases de Implementación

5.3.1.1. Fase Piloto

La Fase Piloto se erige como el punto de partida fundamental para la implementación de las estrategias propuestas. Se llevará a cabo con un enfoque meticuloso y cuidadoso para garantizar la eficacia de las intervenciones. A continuación, se detallan los elementos clave de esta fase:

- **Selección Cuidadosa de Sucursal Piloto:** La elección de la sucursal piloto es un proceso crítico. Se llevará a cabo una evaluación detallada de diversas sucursales para identificar aquella que mejor represente los desafíos y dinámicas del área de cajas. Esta selección se basará en criterios como tamaño, composición del personal y nivel de interacción con los clientes.

- **Equipo Dedicado:** Se designará un equipo dedicado para liderar la implementación y la recopilación de datos en la sucursal piloto. Este equipo estará compuesto por profesionales con experiencia en gestión de cambio, recursos humanos y áreas relacionadas. Su función será coordinar y ejecutar todas las fases de la implementación.
- **Plan de Comunicación:** Se desarrollará un plan de comunicación integral para informar a los empleados sobre los cambios planificados. Este plan se diseñará para ser claro, transparente y motivador, destacando los beneficios que se esperan con la implementación de las estrategias propuestas. Se utilizarán diversos canales de comunicación, como reuniones presenciales, correos electrónicos y carteles informativos.
- **Introducción de Estrategias Seleccionadas:** Las estrategias seleccionadas, como horarios flexibles y programas de bienestar, se implementarán gradualmente en la sucursal piloto. Este enfoque progresivo permitirá evaluar el impacto de cada estrategia individualmente antes de su implementación en un contexto más amplio.
- **Monitoreo Constante:** Se llevará a cabo un monitoreo constante de los indicadores clave de desempeño (KPIs) durante la fase piloto. Los KPIs incluirán mediciones relacionadas con los niveles de estrés, satisfacción laboral y participación en decisiones. Además, se recopilarán datos cualitativos a través de encuestas y sesiones de retroalimentación para capturar las experiencias y percepciones de los empleados.
- **Ajustes Según Resultados:** Los resultados obtenidos durante la fase piloto serán analizados detenidamente. Cualquier ajuste necesario en las estrategias será implementado para optimizar la efectividad de las intervenciones antes de la expansión a otras sucursales.

5.3.1.2. Evaluación y Aprendizajes

La evaluación exhaustiva de la fase piloto es esencial para extraer lecciones aprendidas y mejorar las estrategias antes de la expansión a otras sucursales.

- **Evaluación Exhaustiva:** Se realizará un análisis profundo de los resultados cuantitativos obtenidos durante la fase piloto. Se examinarán los KPIs, la retroalimentación de los empleados y cualquier cambio en la dinámica del área de cajas.
- **Identificación de Lecciones Aprendidas:** Se identificarán y documentarán las lecciones aprendidas durante la implementación en la sucursal piloto. Estas lecciones proporcionarán información valiosa sobre la adaptabilidad de las estrategias y la efectividad de las intervenciones en condiciones del mundo real.
- **Ajuste de Estrategias:** Basándose en los resultados y las lecciones aprendidas, se realizarán ajustes en las estrategias según sea necesario. Estos ajustes pueden abarcar desde refinamientos en la comunicación hasta modificaciones en la implementación de programas específicos.

Este enfoque reflexivo y adaptativo garantizará que las estrategias estén afinadas para abordar de manera óptima los desafíos y oportunidades identificados en la sucursal piloto antes de la expansión a otras ubicaciones.

5.3.2. Expansión Gradual

La expansión gradual a nuevas sucursales es un paso estratégico que se llevará a cabo con precaución y consideración de la variabilidad entre las ubicaciones.

5.3.2.1. Selección de Nuevas Sucursales

- **Selección de Nuevas Sucursales:** Se identificarán cuidadosamente sucursales adicionales que servirán como candidatas para la implementación. Este proceso

considerará factores como la estructura organizativa, la composición del personal y las dinámicas específicas del área de cajas.

- **Consideración de Variabilidad:** Se tendrá en cuenta la variabilidad en la estructura y dinámica de cada sucursal al planificar la expansión. Las estrategias exitosas implementadas en la sucursal piloto se adaptarán según las necesidades locales y la retroalimentación del personal en cada nueva ubicación.

5.3.2.2. Implementación y Adaptación

La implementación en nuevas sucursales se llevará a cabo con atención a los detalles y adaptabilidad a las características únicas de cada ubicación.

- **Extensión de Estrategias Exitosas:** Las estrategias que demostraron ser exitosas en la fase piloto se extenderán a las nuevas sucursales. Esta extensión se realizará con la adaptación necesaria para abordar las necesidades específicas de cada ubicación.
- **Capacitación Adicional:** Se proporcionará capacitación adicional a los equipos locales para garantizar una comprensión clara y efectiva de las nuevas prácticas. Esta capacitación se adaptará según las características y requisitos únicos de cada sucursal.
- **Monitoreo Constante y Ajuste:** Se establecerá un sistema de monitoreo constante para evaluar el impacto de las estrategias en cada nueva sucursal. Los indicadores clave de desempeño (KPIs) se ajustarán en tiempo real para optimizar la implementación y abordar cualquier desafío específico de la ubicación.

5.3.3. Implementación a Nivel Regional

La implementación a nivel regional es la culminación de la estrategia, llevando las lecciones aprendidas y las mejores prácticas de las fases anteriores a un ámbito más amplio

5.3.3.1. Escala a Nivel Regional

- **Implementación a Nivel Regional:** Las estrategias exitosas se implementarán a nivel regional, utilizando las mejores prácticas identificadas durante las fases anteriores. Esta implementación se realizará de manera coordinada, asegurando una transición suave y consistente en todas las sucursales de la Regional La Paz.
- **Comunicación Regular y Clara:** Se mantendrá una comunicación regular y clara para informar a todos los empleados sobre los cambios. Esta comunicación se centrará en destacar los beneficios tangibles de las estrategias implementadas y abordará cualquier inquietud o pregunta que pueda surgir durante este proceso de implementación más amplio.
- **Sesiones de Capacitación:** Se proporcionarán sesiones de capacitación para abordar preguntas y preocupaciones específicas a medida que se implementan las estrategias a nivel regional. Estas sesiones serán una oportunidad para reforzar la comprensión y el compromiso de los empleados con las nuevas prácticas.

5.3.3.2. Monitoreo Continuo

- **Establecimiento de Sistema de Monitoreo:** Se establecerá un sistema de monitoreo continuo para evaluar el impacto de las estrategias a nivel regional. Este sistema garantizará la recopilación constante de datos para evaluar el rendimiento y realizar ajustes según sea necesario
- **Ajustes Según Retroalimentación:** La retroalimentación continua de los empleados y la evolución de los indicadores clave de desempeño serán fundamentales para realizar ajustes continuos. Se tomarán medidas proactivas para abordar cualquier desafío identificado y optimizar la efectividad de las estrategias implementadas.

- **Mantenimiento de Comunicación Abierta:** Se mantendrá una comunicación abierta y regular para garantizar que todos los empleados estén informados y comprometidos durante la implementación a nivel regional. Esto incluirá la disponibilidad de canales de retroalimentación para abordar preguntas y preocupaciones en tiempo real.

5.4.Capacitación

5.4.1. Diseño del Programa de Capacitación

- **Desarrollo de Programa Integral:** Se desarrollará un programa de capacitación integral que aborde las nuevas políticas, prácticas y herramientas introducidas. Este programa se estructurará de manera que ofrezca una comprensión completa de las estrategias implementadas y cómo afectan positivamente al entorno laboral del área de cajas.
- **Módulos Específicos:** Se incluirán módulos específicos en el programa de capacitación para abordar áreas clave, como horarios flexibles, programas de bienestar, participación en decisiones y reconocimiento. Cada módulo se diseñará para ser interactivo y participativo, fomentando la participación activa de los empleados.

Este diseño integral asegurará que los empleados estén bien equipados para entender y adoptar las nuevas prácticas que mejorarán su experiencia laboral.

5.4.2. Sesiones de Capacitación

Para garantizar una efectiva transferencia de conocimientos, se llevarán a cabo sesiones de capacitación que se adapten tanto a la modalidad presencial como virtual, según las necesidades y disponibilidad de los empleados. Estas sesiones serán diseñadas cuidadosamente para abordar los siguientes aspectos:

- **Adaptación a las Necesidades Individuales:** Se reconocerá la diversidad de habilidades y estilos de aprendizaje entre los empleados. Las sesiones se estructurarán de manera que permita una adaptación flexible para garantizar la participación activa y la comprensión completa.
- **Recursos Visuales y Materiales de Referencia:** Se proporcionarán recursos visuales impactantes y materiales de referencia detallados para respaldar la comprensión y la aplicación práctica de los conceptos presentados durante la capacitación. Estos recursos servirán como herramientas de apoyo continuo después de la sesión, facilitando la retención y aplicación de los conocimientos adquiridos.

5.4.3. Seguimiento y Evaluación

La evaluación continua de la efectividad del programa de capacitación será esencial para garantizar su impacto positivo. Este proceso se llevará a cabo de la siguiente manera:

- **Evaluaciones Periódicas:** Se realizarán evaluaciones regulares para medir la eficacia de la capacitación. Estas evaluaciones incluirán pruebas de conocimientos, retroalimentación cualitativa y mediciones de la aplicación práctica de las habilidades adquiridas.
- **Identificación de Áreas de Mejora:** Los resultados de las evaluaciones se analizarán detenidamente para identificar áreas específicas que requieran mejoras en el diseño y la entrega del programa de capacitación. Este enfoque proactivo permitirá ajustes continuos para optimizar la experiencia de aprendizaje.
- **Ajustes Basados en Retroalimentación:** La retroalimentación de los participantes será una fuente crucial para realizar ajustes. Se establecerán canales formales e informales para que los empleados expresen sus comentarios y sugerencias, asegurando así una mejora constante en la calidad de la capacitación.

5.5. Evaluación y Seguimiento

5.5.1. Indicadores Clave de Desempeño (KPIs)

Para evaluar la efectividad de las estrategias implementadas y medir el impacto en aspectos clave, se establecerán indicadores de desempeño específicos. Estos KPIs incluirán:

- **Niveles de Estrés:** Se monitorearán continuamente los niveles de estrés a través de encuestas y evaluaciones periódicas para evaluar la efectividad de las estrategias en la reducción del estrés laboral.
- **Satisfacción Laboral:** Se medirá la satisfacción laboral de los empleados para evaluar el impacto de las mejoras implementadas en el ambiente de trabajo.
- **Participación en Decisiones:** La participación de los empleados en la toma de decisiones se evaluará mediante indicadores que reflejen su involucramiento en procesos decisivos.
- **Otros Aspectos Clave:** Se establecerán indicadores específicos según las metas planteadas en la propuesta, asegurando una evaluación completa y detallada del progreso.

5.5.2. Encuestas y Sesiones de Retroalimentación

La obtención de la perspectiva continua de los empleados será crucial para ajustar las estrategias según sea necesario. Se llevarán a cabo encuestas regulares y sesiones de retroalimentación para:

- **Obtener Datos Cualitativos y Cuantitativos:** Se utilizarán encuestas para recopilar datos cuantitativos sobre la percepción de los empleados. Las sesiones de retroalimentación proporcionarán información cualitativa valiosa.
- **Ajustar Estrategias en Tiempo Real:** La combinación de datos cuantitativos y cualitativos permitirá ajustes en tiempo real, asegurando una adaptación continua a las necesidades cambiantes del personal.

5.5.3. Evaluación Comparativa

Se compararán los resultados obtenidos después de la implementación con los datos recopilados durante la fase inicial del diagnóstico. Este enfoque comparativo permitirá:

- **Identificar Tendencias y Mejoras a lo Largo del Tiempo:** Se analizarán las tendencias y mejoras a lo largo del tiempo para medir el impacto a largo plazo de las estrategias implementadas. Este análisis ayudará a evaluar la sostenibilidad de las mejoras.

5.5.4. Retroalimentación Continua

Se fomentará una cultura organizativa que valore la retroalimentación continua. Se establecerán canales formales e informales para que los empleados expresen sus opiniones y sugerencias. La retroalimentación se utilizará de manera proactiva para:

- **Realizar Ajustes:** Los comentarios de los empleados serán fundamentales para realizar ajustes y mejoras continuas en las estrategias implementadas.
- **Mantener Alineación con Necesidades del Personal:** La retroalimentación constante garantizará una alineación constante con las necesidades y expectativas del personal, contribuyendo así a la mejora continua.

Este enfoque estructurado y progresivo asegura una implementación efectiva, maximizando el impacto positivo en la experiencia laboral del área de cajas y proporcionando una base sólida para la mejora continua.

VI. CONCLUSIONES

La implementación de estrategias para mejorar la experiencia laboral en el área de cajas de la Regional La Paz del Banco Solidario S.A. es un proceso crucial que busca abordar desafíos identificados y potenciar el bienestar de los empleados. Tras un exhaustivo diagnóstico, la propuesta de mejora se ha estructurado de manera integral, considerando los siguientes aspectos clave:

- **Identificación de Problemas Fundamentales:** El análisis de los niveles de estrés, factores de insatisfacción y percepciones sobre el entorno laboral ha permitido una

identificación precisa de los problemas fundamentales que afectan a los empleados del área de cajas. Estos problemas, como la carga de trabajo excesiva y la falta de oportunidades de desarrollo, sirven como punto de partida esencial para la implementación de estrategias efectivas.

- **Estrategias Centradas en el Bienestar:** La propuesta de mejora se ha diseñado con un enfoque holístico en el bienestar de los empleados. La introducción de horarios flexibles, programas de bienestar y oportunidades de desarrollo profesional busca abordar directamente los factores de estrés y crear un entorno laboral que promueva la salud mental y la satisfacción.
- **Participación Activa de los Empleados:** La inclusión de programas de participación en decisiones y sistemas de reconocimiento específicos busca fomentar la participación activa de los empleados en el diseño y la mejora continua de su entorno laboral. La retroalimentación continua y la participación en la toma de decisiones fortalecerán el sentido de pertenencia y compromiso de los empleados con la organización.
- **Implementación Gradual y Evaluación Continua:** La estrategia de implementación en fases, comenzando con una fase piloto, proporciona la oportunidad de adaptar las estrategias según las necesidades específicas de cada sucursal. La evaluación continua, respaldada por indicadores clave de desempeño y retroalimentación regular, garantizará la efectividad a lo largo del tiempo y permitirá realizar ajustes según las dinámicas cambiantes del entorno laboral.
- **Capacitación Integral:** La implementación de programas de capacitación integral garantizará que tanto los empleados como los supervisores comprendan claramente las nuevas políticas y prácticas. Esto es esencial para la adopción efectiva de las estrategias propuestas y para minimizar la resistencia al cambio.
- **Enfoque en la Mejora Continua:** El establecimiento de un proceso estructurado de retroalimentación continua, evaluación comparativa y ajustes oportunos refuerza el compromiso de la organización con la mejora continua. Este enfoque

permite una adaptación ágil a los desafíos emergentes y asegura que las estrategias evolucionen junto con las necesidades cambiantes de los empleados.

En conclusión, la implementación de estas estrategias no solo apunta a mitigar el estrés y mejorar la satisfacción laboral en el área de cajas, sino que también establece las bases para un entorno de trabajo que fomente el desarrollo profesional, la participación activa y el bienestar integral de los empleados. La colaboración y el compromiso de todos los niveles de la organización serán esenciales para el éxito continuo de estas iniciativas.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

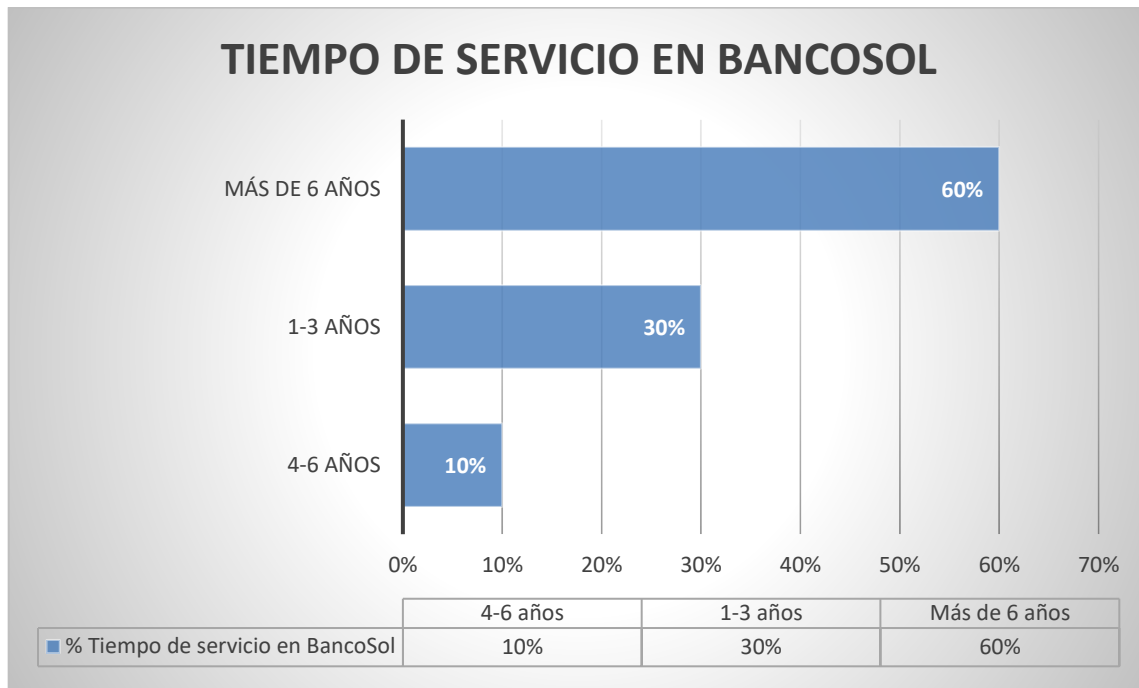
- Chiavenato, I. (2014). *Gestión de Recursos Humanos*. McGraw-Hill.
- Karasek, R. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308.
- Siegrist, J. (1996). *Adverse Health Effects of High-Effort/Low-Reward Conditions*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27-41.
- Warr, P. (2007). *Work, Happiness, and Unhappiness*. Psychology Press.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. Harper.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento Organizacional*. Pearson.
- Selye, H. (1978). *The Stress of Life*. McGraw-Hill.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). *Motivation through the Design of Work: Test of a Theory*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Plenum.

VIII. ANEXOS

8.1. Anexo 1: Información Demográfica

GRAFICO N° 1

Tiempo de servicio en BancoSol



Fuente: Elaboración propia en base a investigación realizada.

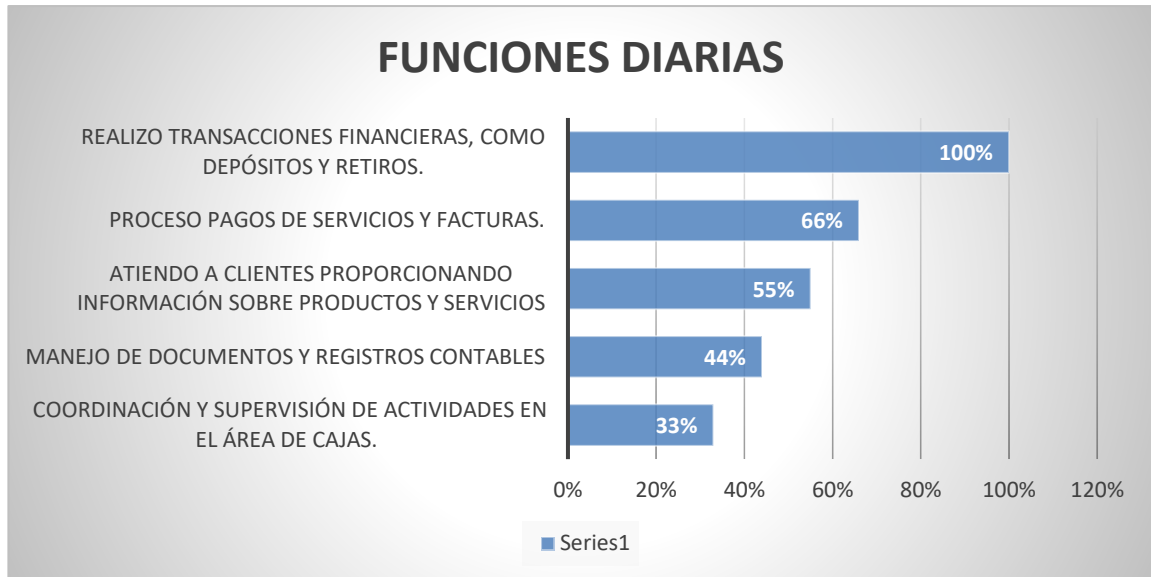
Tiempo de Servicio de 4 a 6 Años (10%): El 10% del personal encuestado tiene un tiempo de servicio en BancoSol de 4 a 6 años. Este grupo representa una fracción relativamente pequeña, sugiriendo una estabilidad laboral en este rango de tiempo y posiblemente un nivel significativo de experiencia acumulada.

Tiempo de Servicio de 1 a 3 Años (30%): El 30% del personal indicó un tiempo de servicio en el rango de 1 a 3 años. Esta proporción más grande señala una entrada significativa de nuevos empleados en los últimos años, lo que puede tener implicaciones para la capacitación y la integración en la cultura organizacional.

Más de 6 Años de Servicio (60%): El grupo más significativo, representando el 60%, tiene más de 6 años de servicio en BancoSol. Esta cifra considerable resalta la presencia de empleados con una larga trayectoria en la organización, lo que puede traducirse en un valioso conocimiento institucional y posiblemente en líderes experimentados.

GRAFICO N° 2

¿Cómo describiría sus funciones diarias en el área de cajas?



Fuente: Elaboración propia en base a investigación realizada

Realizo Transacciones Financieras (100%): La respuesta unánime destaca la naturaleza central de las transacciones financieras, como depósitos y retiros, en las actividades diarias. Esto subraya la importancia de la precisión y la integridad en la ejecución de operaciones financieras fundamentales.

Proceso Pagos de Servicios y Facturas (66%): Dos tercios de los encuestados mencionaron el procesamiento de pagos de servicios y facturas, indicando una extensión de responsabilidades hacia actividades más allá de las transacciones tradicionales. Esto sugiere una diversificación de funciones para mejorar la experiencia del cliente.

Atiendo a Clientes Proporcionando Información (55%): Más de la mitad de los encuestados resaltaron el papel de atención al cliente, brindando información sobre productos y servicios. Esto señala la importancia de las habilidades de comunicación y el conocimiento detallado de los productos financieros ofrecidos.

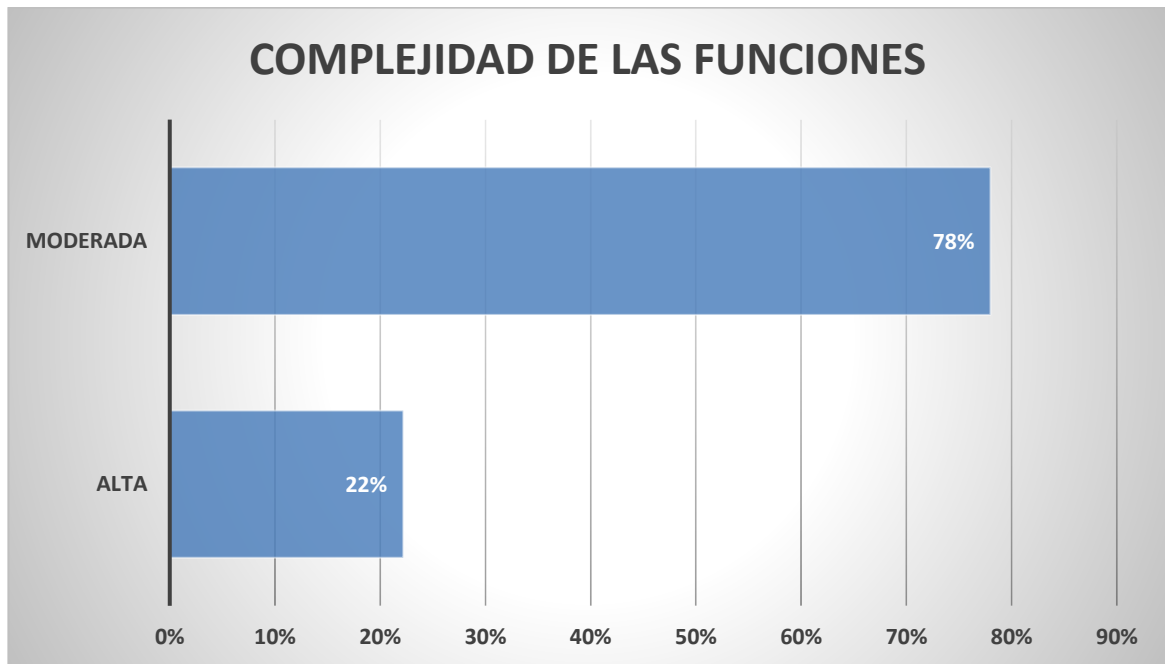
Manejo de Documentos y Registros Contables (44%): Casi la mitad de los encuestados mencionó el manejo de documentos y registros contables, lo que destaca la relevancia de la meticulosidad en la gestión de la documentación financiera y el mantenimiento de registros precisos.

Coordinación y Supervisión (33%): Un tercio de los encuestados señaló la coordinación y supervisión de actividades en el área de cajas. Esto sugiere una dimensión de liderazgo

y coordinación, resaltando la importancia de la eficiencia operativa y la colaboración en el equipo.

GRAFICO N° 3

¿Cómo calificaría la complejidad de sus funciones diarias?



Fuente: Elaboración propia en base a investigación realizada

Moderada (78%): El 78% de los encuestados calificó la complejidad de sus funciones diarias como moderada. Este porcentaje mayoritario sugiere que la mayoría del personal percibe un nivel de complejidad equilibrado en las tareas que realizan cotidianamente. Esta calificación podría indicar un ambiente laboral donde las responsabilidades son desafiantes, pero manejables.

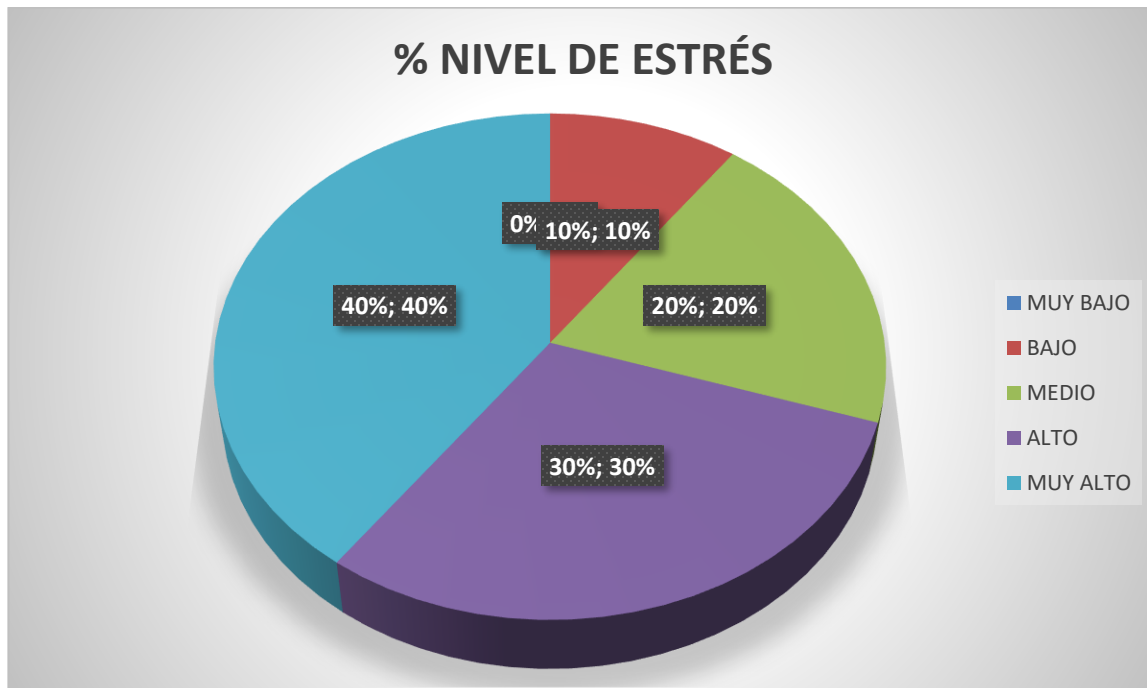
Alta (22%): El 22% restante considera que la complejidad de sus funciones diarias es alta. Esta fracción, aunque menor, destaca un segmento significativo del personal que enfrenta desafíos más intensos en sus roles. Esta percepción puede relacionarse con roles especializados, mayores niveles de responsabilidad o áreas operativas particularmente exigentes.

8.2. Anexo 2: Estrés Laboral

GRAFICO N° 4

En una escala del 1 al 5, ¿cómo calificaría su nivel de estrés en el área de cajas?

(1: Muy bajo, 5: Muy alto)



Fuente: Elaboración propia en base a investigación realizada.

Muy Bajo (0%): Ningún encuestado calificó su nivel de estrés como "Muy Bajo". Esta ausencia de respuestas en esta categoría sugiere que, según la evaluación del personal, la carga de estrés no se percibe como mínima en el entorno laboral.

Bajo (10%): Un 10% indicó un nivel de estrés catalogado como "Bajo". Este grupo minoritario señala que hay un segmento de empleados que experimenta un grado limitado de estrés en sus funciones diarias.

Medio (20%): El 20% calificó su nivel de estrés como "Medio". Esta categoría intermedia podría interpretarse como una representación significativa de la fuerza laboral que experimenta una carga de estrés considerada tolerable pero no insignificante.

Alto (30%): Un 30% evaluó su nivel de estrés como "Alto". Este porcentaje sustancial indica una proporción significativa de empleados que experimentan un nivel de estrés considerable en sus roles cotidianos.

Muy Alto (40%): La categoría "Muy Alto" recibió la calificación más alta, con un 40% de los encuestados. Este resultado destaca que una parte sustancial del personal del área de cajas percibe un nivel de estrés considerablemente elevado.

Si seleccionó 4 o 5, ¿podría identificar situaciones o momentos específicos que contribuyan a este nivel de estrés?

Clientes y Sobrecarga Laboral: La mención de "clientes" y "sobrecarga laboral" destaca la conexión directa entre la interacción con clientes y la carga de trabajo intensiva como factores clave que generan estrés. La combinación de estas dos situaciones podría estar contribuyendo a un entorno laboral desafiante.

Demanda de Personas: La referencia a la "demanda de personas" sugiere que la presión relacionada con la cantidad de clientes o usuarios puede ser un factor estresante. Esta situación podría vincularse con la necesidad de gestionar eficientemente un alto volumen de transacciones o consultas.

Trato al Cliente y Frase "El Cliente Siempre Tiene Razón": La percepción crítica del "trato al cliente" y la desaprobación de la frase "El cliente siempre tiene razón" indican posibles tensiones en las interacciones con clientes. Esta perspectiva puede tener implicaciones en las políticas de servicio al cliente y en la gestión de expectativas.

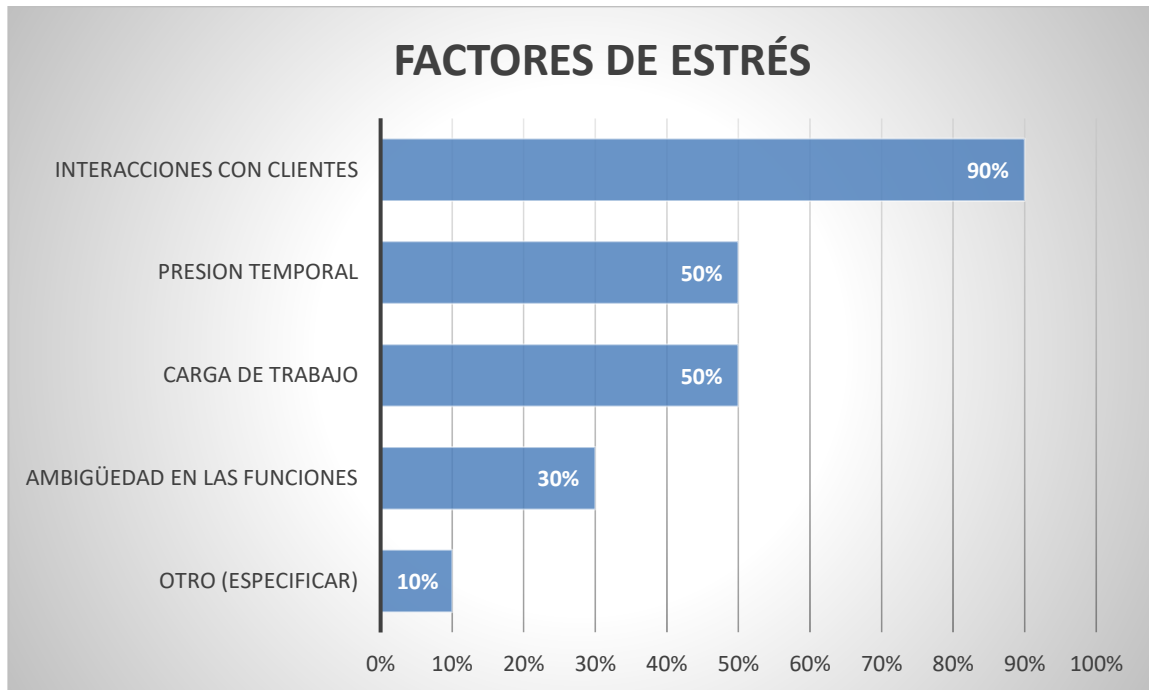
Atender a Clientes de Mal Humor: La respuesta que menciona "atender a clientes que vienen de mal humor" destaca cómo las interacciones emocionalmente desafiantes pueden contribuir al estrés. La gestión de emociones y situaciones conflictivas podría requerir estrategias específicas.

Atender Más Rápido en Días de Vencimientos: La necesidad de "atender más rápido de lo normal en días de vencimientos" señala la presión temporal específica en ciertos momentos del mes. Este aspecto destaca la importancia de la planificación y la gestión eficiente de la carga de trabajo en períodos críticos.

Clientes Conflictivos: La mención de "clientes conflictivos" resalta cómo las interacciones desafiantes o conflictivas con clientes pueden ser una fuente importante de estrés. La habilidad para manejar situaciones conflictivas podría ser una competencia clave para abordar este desafío.

GRAFICO N° 5

¿Cuáles considera que son los principales factores de estrés en su entorno laboral?
(Seleccione hasta tres opciones)



Fuente: Elaboración propia en base a investigación realizada.

Interacciones con Clientes (90%): La abrumadora elección de "Interacciones con clientes" como principal factor de estrés, mencionada por el 90% de los encuestados, destaca la centralidad de las relaciones con clientes como una fuente crítica de presión. Esto sugiere la necesidad de estrategias específicas para gestionar y mejorar la calidad de estas interacciones.

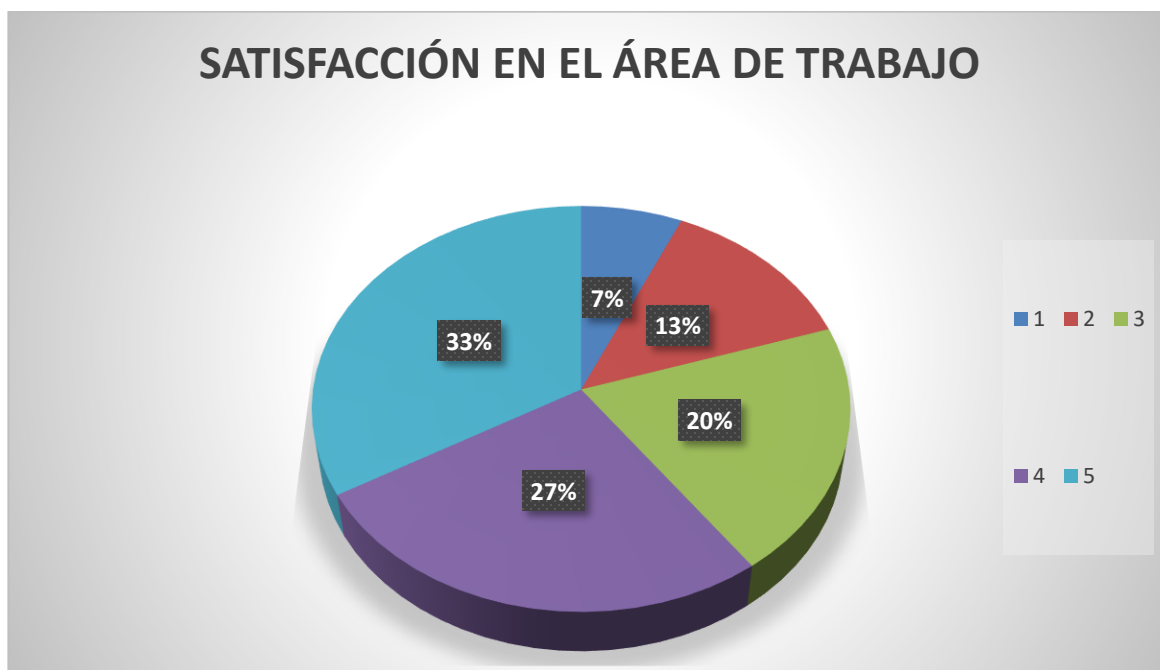
Presión Temporal (50%) y Carga de Trabajo (50%): La igualdad en la elección de "Presión temporal" y "Carga de trabajo" por el 50% de los encuestados subraya la interconexión entre estos dos factores. La presión temporal puede estar directamente relacionada con la carga de trabajo, lo que resalta la necesidad de estrategias que aborden eficazmente estos elementos vinculados.

Ambigüedad en las Funciones (30%): La elección de "Ambigüedad en las funciones" por el 30% de los encuestados destaca la importancia de la claridad en las responsabilidades laborales. La percepción de roles poco definidos puede contribuir al estrés, indicando la necesidad de comunicación y estructuras organizativas más transparentes.

8.3. Anexo 3: Satisfacción Laboral

GRAFICO N° 6

En una escala del 1 al 5, ¿cuán satisfecho/a está con su trabajo en el área de cajas?
(1: Muy insatisfecho, 5: Muy satisfecho)



Fuente: Elaboración propia en base a investigación realizada.

Muy Insatisfecho (7%): El 7% de los encuestados que se autodefinen como "Muy insatisfechos" señalan una preocupación significativa. Esta minoría indica una insatisfacción profunda que debe abordarse con atención y comprensión de las razones detrás de tal descontento.

Insatisfecho (13%): Un 13% que se considera "Insatisfecho" subraya una proporción adicional que experimenta niveles de satisfacción laboral por debajo de la media. Identificar las áreas específicas de insatisfacción es crucial para implementar estrategias que mejoren la experiencia laboral.

Medio (20%): La categoría "Medio" elegida por el 20% de los encuestados sugiere una evaluación neutral de la satisfacción laboral. Aunque no indican insatisfacción significativa, estas respuestas destacan oportunidades para elevar el nivel de satisfacción hacia el rango positivo.

Satisfecho (27%): Un 27% que se considera "Satisfecho" proporciona una perspectiva positiva, pero aún con espacio para mejoras. Comprender qué elementos contribuyen a esta satisfacción puede informar estrategias para consolidar y fortalecer estos aspectos.

Muy Satisfecho (33%): La mayoría, un 33%, que se identifica como "Muy satisfecho", representa una base sólida de empleados contentos con su trabajo. Analizar los motivos detrás de esta alta satisfacción puede revelar prácticas exitosas que pueden expandirse para beneficiar a un mayor número de empleados.

Si seleccionó una calificación baja, ¿podría identificar áreas específicas que contribuyan a su insatisfacción?

Poco apoyo de superiores (El poco apoyo que se recibe por parte de los superiores ante problemas con clientes): La percepción de recibir un respaldo insuficiente por parte de los superiores ante problemas con clientes señala una brecha en la gestión de conflictos y la necesidad de fortalecer la relación entre los empleados y la dirección. Esta área específica de insatisfacción destaca la importancia de mejorar las políticas de apoyo y el manejo de situaciones desafiantes.

Horarios de atención (Los horarios de atención): La insatisfacción relacionada con los horarios de atención sugiere que podría haber una discrepancia entre las expectativas de los empleados y la realidad de la programación laboral. Este hallazgo destaca la necesidad de revisar y, si es necesario, ajustar los horarios para garantizar un equilibrio adecuado entre las demandas laborales y la calidad de vida de los empleados.

Mal trato constante por parte de clientes (El mal trato constante por parte de clientes): La experiencia de un mal trato constante por parte de los clientes es una fuente de insatisfacción que merece atención inmediata. Implementar estrategias para mejorar la comunicación y gestionar las interacciones con clientes conflictivos puede contribuir significativamente a la mejora del ambiente laboral y la satisfacción del personal.

¿Qué aspectos de su trabajo le generan mayor satisfacción?

Aprobación de mis funciones: La aprobación de las funciones es un indicador de reconocimiento y validación del desempeño individual. Este aspecto destaca la importancia de la retroalimentación positiva como un motivador para el personal.

Lograr satisfacer al cliente con la atención: La satisfacción derivada de lograr satisfacer al cliente enfatiza la conexión entre la atención al cliente y la gratificación personal. Esto destaca la importancia de las interacciones positivas con los clientes.

La retribución por el trabajo: La retribución justa y adecuada es un factor clave para la satisfacción laboral. Este aspecto resalta la importancia de una compensación equitativa como un elemento motivador.

El ambiente laboral: La satisfacción vinculada al ambiente laboral destaca la importancia de cultivar un entorno positivo y colaborativo. Esto sugiere que la calidad de las relaciones entre colegas contribuye significativamente a la satisfacción general.

Atención al cliente e interactuar con clientes satisfechos: La interacción positiva con los clientes y la satisfacción que proviene de estas interacciones resaltan la importancia de las relaciones cliente-empleado en la percepción de satisfacción.

Manejo de sistemas en caja: La satisfacción derivada del manejo efectivo de sistemas en caja destaca la importancia de la capacitación y competencia técnica en la realización del trabajo.

Cuando no tengo errores: La ausencia de errores como fuente de satisfacción destaca la importancia de la precisión y la atención a los detalles en el desempeño laboral.

El trabajo en equipo: La satisfacción relacionada con el trabajo en equipo subraya la importancia de la colaboración y la cohesión grupal en el entorno laboral.

El trato del empleador al empleado: La satisfacción derivada del trato del empleador destaca la influencia directa del liderazgo en la percepción general de satisfacción laboral.

La puntualidad al recibir mis pagos mensuales: La satisfacción vinculada a la puntualidad en los pagos destaca la importancia de la estabilidad financiera y la transparencia en la gestión salarial.

La estabilidad laboral: La estabilidad laboral como fuente de satisfacción resalta la importancia de la seguridad y continuidad en el empleo.

¿Qué aspectos de su trabajo le generan mayor insatisfacción?

El estrés: La mención del estrés destaca la percepción del ambiente laboral como generador de presiones emocionales y mentales. Esto sugiere la importancia de abordar estrategias para reducir los niveles de estrés.

La recarga horaria: La insatisfacción relacionada con la carga horaria resalta la preocupación por la extensión excesiva de las jornadas laborales, indicando la necesidad de considerar políticas que aborden el equilibrio entre trabajo y vida.

La atención al cliente: La atención al cliente como fuente de insatisfacción sugiere desafíos en las interacciones diarias con los clientes. Este aspecto destaca la importancia de brindar apoyo y herramientas para manejar situaciones desafiantes.

El horario: La insatisfacción relacionada con el horario destaca la importancia de considerar la flexibilidad y adaptabilidad en la asignación de turnos para satisfacer las necesidades del personal.

Faltante de cajas: La insatisfacción vinculada al faltante de cajas indica desafíos logísticos que pueden afectar la eficiencia operativa. Esto sugiere la necesidad de optimizar los recursos y procesos.

Los clientes que gritan: La presencia de clientes que gritan como fuente de insatisfacción destaca desafíos en la gestión de situaciones conflictivas. Esto enfatiza la importancia de proporcionar capacitación y recursos para manejar eficazmente tales interacciones.

Los horarios: La repetición de la insatisfacción relacionada con los horarios resalta la importancia de abordar de manera específica las preocupaciones sobre la asignación de turnos.

El poco apoyo por parte de encargados de operaciones ante errores cometidos: La falta de apoyo ante errores como fuente de insatisfacción destaca la importancia de una gestión de errores comprensiva y de apoyo para mantener la moral y la confianza del equipo.

No respetar las 8 horas laborales diarias: La insatisfacción relacionada con la falta de respeto a las horas laborales indica preocupaciones sobre la gestión del tiempo y el cumplimiento de los límites horarios.

Tener que ofrecer seguros, cajas de ahorro o Depósitos a Plazo Fijo: La insatisfacción relacionada con las ventas sugerida por la oferta de productos financieros resalta la necesidad de revisar las expectativas y responsabilidades asociadas al rol de cajero.

En caso de insatisfacción, ¿puede sugerir cambios o mejoras específicas en estas áreas?

Reducción del horario de trabajo a fin de mes que son más de 12 horas: Esta sugerencia destaca la necesidad de abordar la carga horaria, especialmente en momentos pico, sugiriendo la posibilidad de ajustar el horario en situaciones específicas.

Ninguna: La respuesta "ninguna" indica la percepción de que no se requieren cambios específicos, lo cual puede sugerir áreas donde los empleados se sienten satisfechos o no identifican aspectos críticos que necesiten mejorar.

No hay mucha oportunidad para crecer profesionalmente: La solicitud de más oportunidades de crecimiento profesional destaca la importancia de establecer caminos de desarrollo y capacitación para el personal.

Mejoras en límites de cajas: La sugerencia de mejorar los límites de cajas destaca la importancia de optimizar los procesos operativos para facilitar las transacciones y evitar inconvenientes.

El flujo de clientes y que no griten: La mención del flujo de clientes y la petición de evitar situaciones donde los clientes griten sugieren la importancia de gestionar de manera efectiva la experiencia del cliente y proporcionar un entorno de trabajo más tranquilo.

Tratar de mejorar el ingreso económico o ascender a un puesto mayor: La búsqueda de mejoras económicas y oportunidades de ascenso resalta la necesidad de considerar incentivos y planes de carrera para motivar y retener al personal.

Más apoyo de los superiores hacia los cajeros en vez de creer solo lo que dice el cliente: La solicitud de mayor apoyo y confianza de los superiores subraya la importancia de establecer una relación de respaldo y colaboración para abordar situaciones difíciles.

Evitar sobrecargar con actividades que no tienen relación con las obligaciones del cajero: La sugerencia de evitar la sobrecarga con actividades no relacionadas destaca la necesidad de definir claramente las responsabilidades y tareas específicas del rol de cajero.

Reducir los horarios de atención al igual que otros bancos: La propuesta de reducir los horarios de atención para alinearse con otros bancos señala la importancia de ajustar las políticas operativas para mantener la competitividad y el bienestar del personal.

Sábado libre y programación de vacaciones: La solicitud de un sábado libre y la programación de vacaciones resalta la importancia del equilibrio entre trabajo y vida personal, así como la planificación efectiva de períodos de descanso.

Pago de horas extraordinarias (horas extras): La solicitud de pago por horas extraordinarias destaca la importancia de reconocer y compensar adecuadamente el tiempo adicional de trabajo, contribuyendo a la satisfacción financiera del personal.

8.4. Anexo 4: Muestra de Encuesta de Evaluación de Experiencia Laboral en el Área de Cajas - Regional La Paz Banco Solidario S.A. realizada.

Encuesta de Evaluación de Experiencia Laboral en el Área de Cajas - Regional La Paz Banco Solidario S.A.

Estamos realizando una evaluación para comprender mejor su experiencia laboral en el área de cajas de la Regional La Paz del Banco Solidario S.A, con fines académicos.

Sus respuestas son fundamentales para identificar áreas de mejora y diseñar estrategias efectivas.

La encuesta es anónima, y sus respuestas se tratarán con total confidencialidad.

Área de Cajas



Información Demográfica

Tiempo de servicio en BancoSol *

- Menos de 1 año
- 1-3 años
- 4-6 años
- Más de 6 años

¿Cómo describiría sus funciones diarias en el área de cajas? *

- Realizo transacciones financieras, como depósitos y retiros.
- Proceso pagos de servicios y facturas.
- Atiendo a clientes proporcionando información sobre productos y servicios.
- Manejo de documentos y registros contables.
- Coordinación y supervisión de actividades en el área de cajas.
- Otro (Especificar):

En caso de seleccionar "Otro", por favor, especifique:

¿Cómo calificaría la complejidad de sus funciones diarias? *

- Baja
- Moderada
- Alta

En caso de seleccionar "Alta", ¿podría identificar aspectos específicos que considera especialmente desafiantes o complejos en sus funciones diarias?

Estrés Laboral

En una escala del 1 al 5, ¿cómo calificaría su nivel de estrés en el área de cajas? (1: * Muy bajo, 5: Muy alto)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Si seleccionó 4 o 5, ¿podría identificar situaciones o momentos específicos que contribuyan a este nivel de estrés?

Atender a clientes que vienen de mal humor.
Tener que atender más rápido de lo normal en días de vencimientos.

¿Cuáles considera que son los principales factores de estrés en su entorno laboral? * (Seleccione hasta tres opciones)

- Carga de trabajo
- Presión temporal
- Interacciones con clientes
- Ambigüedad en las funciones
- Otro (Especificar): _____

En caso de seleccionar "Otro", por favor, especifique:

Satisfacción Laboral

En una escala del 1 al 5, ¿cuán satisfecho/a está con su trabajo en el área de cajas? *
(1: Muy insatisfecho, 5: Muy satisfecho)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Si seleccionó una calificación baja, ¿podría identificar áreas específicas que contribuyan a su insatisfacción?

El poco apoyo que se recibe por parte de los superiores ante problemas con clientes.
Los horarios de atención.
El mal trato constante por parte de clientes.

¿Qué aspectos de su trabajo le generan mayor satisfacción? *

La puntualidad al recibir mis pagos mensuales y la estabilidad laboral

¿Qué aspectos de su trabajo le generan mayor insatisfacción? *

El poco apoyo por parte de encargados de operaciones ante errores cometidos, no respetar las 8 horas laborales diarias, tener que ofrecer seguros, cajas de ahorro o dpf's siendo cajero.

En caso de insatisfacción, ¿puede sugerir cambios o mejoras específicas en estas áreas? *

Más apoyo de los superiores hacia los cajeros en vez de creer sólo lo que dice el cliente, evitar sobrecargar con actividades que no tienen relación con las obligaciones del cajero, reducir los horarios de atención al igual que otros bancos.

Google no creó ni aprobó este contenido.

Google Formularios